Jak na fundraising

Kuchařka pro začínající fundraisery

Manuál pro výuku

Autor: Ing. Jana Ledvinová

Obsah:

A. Základní principy fundraisingu ***2***

1. Co to je fundraising 2
2. Tři základní pravidla úspěšného fundraisingu 2
3. Pracovní list: Motivace dárce 4
4. Motivace dárce 5
5. Proč zrovna my? - Formulace poslání pro dárce. 7
6. Sestavení fundraisingového argumentu 7
7. Pracovní list - Prezentace vaší organizace 8
8. Metody fundraisingu a základní skupiny dárců 9
9. Hledáme své dárce 9
10. Okruh dárců - model 10
11. Pracovní list - Seznam potenciálních dárců 11

B. Individuální dárcovství ***12***

12. Pyramida fundraisingu 12
13. Benefiční akce 13
14. Poštovní kampaň 16
15. Budování členské základny 17
16. Telefonická kampaň 18
17. Tváří v tvář dárci 20

C. Firemní dárcovství ***24***

18. Výhody a nevýhody podpory od podnikatelského sektoru 24
19. Jak dávat peníze - pohled z druhé strany 24
20. Kritéria výběru podporované NGO 27
21. Co může dárce získat: 27
22. Druh podpory 28
23. Pracovní list - Získání zájmu podniku 31

D. Hlavní principy získávání grantů ***32***

24. Co to je “grant”? 32
25. Nutné předpoklady pro získání podpory 33
26. Grantový proces krok za krokem 34
27. Co je třeba si zjistit o dárci, než se rozhodnete podat žádost? 36
28. Zpracování žádosti o podporu 37
29. Kdy nemá cenu žádost psát 39
30. Rozbor částí grantové žádosti 39

E. Právní aspekty fundraisingu ***42***

31. Zákonná úprava daru 42
32. Příklad darovací smlouvy s komentářem 43
33. Výpůjčka 47
34. Příklad smlouvy o výpůjčce s komentářem 49

F. Plánování fundraisingu ***51***

35. Analýza kampaně na získání finančních prostředků 51
36. Kategorie podpory 54
37. Typy plánů fundraisingu 55
38. Plán zdrojů – pracovní list 55
39. Plán práce s dárcem 57
40. Roční plán příjmů 58
41. Dlouhodobý plán fundraisingu 59
42. Pracovní list - dlouhodobý výhled fundraisingu 60
43. Motto 61
44. Použitá literatura 65

České centrum fundraisingu, Praha 2013 © Ing. Jana Ledvinová

A. Základní principy fundraisingu

1. Co to je fundraising

V mnoha jazycích zemí střední a východní Evropy je slovo fundraising ne příliš libozvučným cizincem.

- ✓ ***Je to pojem zahrnující různé metody a postupy, jak získat finanční a jiné prostředky na činnost neziskových nevládních organizací (NGO).***
- ✓ ***Je to "věda" o tom, jak úspěšně přesvědčit druhé, že právě vy a vaše organizace jste důležitou součástí společnosti.***
- ✓ ***Je to "věda" o tom, jak druhé motivovat k dobrým skutkům, jak je přesvědčit, že peníze nejsou všechno a dát jim možnost darovat i svůj čas, zájem a důvěru.***

O struktuře zdrojů NGO, a tedy i o základních podmínkách pro fundraising v různých zemích světa vypovídá následující graf:.

Graf č. 1 - zdroje příjmů NGO v různých zemích světa.

Stát	Vlastní příjmy (poplatky za služby pro klienty; prodej věcí a služeb veřejnosti,..)	Veřejné rozpočty (státní granty podpora ze státní správy, příjmy od nadací...)	Soukromý sektor (sponzorské dary, obchodní smlouvy, sdílený marketing...)
Japonsko	60%	38%	15%
Švédsko	62%	29%	9%
Maďarsko	57%	23%	20%
Itálie	53%	43%	4%
USA	52%	30%	19%
Velká Británie	48%	40%	12%
Francie	33%	59%	7%
Německo	28%	68%	4%
Průměr 8 států	49%	41%	10%

2. Tři základní pravidla úspěšného fundraisingu

Přesvědčit druhé může jen ten, kdo je sám přesvědčený.

Pokud sami pevně věříte, že to co děláte, je správné, a že prostředky, o které žádáte, opravdu nutně potřebujete, udělali jste první krok k úspěšnému fundraisingu. Klíčem k úspěchu jsou však pouze obě části tohoto pravidla zároveň. Znám mnoho lidí, kteří pevně věří, že to co dělají, je správné, a umí o tom druhé vehementně

přesvědčovat. Co jim však chybí, je poctivá úvaha nad tím, jestli pro tuto činnost opravdu potřebují tolik prostředků. Často dokonce ani nevědí, za co by požadovaný dar utratili, a dokonce ani nevědí, kolik potřebují. „Dejte, co můžete“, bývá jejich odpověď na dotaz potenciálního dárce, kolik že by měl přispět.

Nezískáváme peníze, ale člověka!

Je správné, že jsme přesvědčeni o užitečnosti svého konání, ale nemůžeme automaticky předpokládat, že naše názory sdílí i ostatní. Pro ochránce bobrů jsou nejdůležitější bobři, pro charitativní pracovníky pomoc člověku v nouzi, jiné organizace pracují s dětmi, s učiteli, nebo se věnují ochraně životního prostředí. Každý má svůj žebříček hodnot, svá kritéria k posouzení toho, co je důležité a co ne. Aby byl fundraising úspěšný, měli bychom vycházet ze zájmů dárce. Největší chybou, kterou můžeme udělat, je to, že nás budou více zajímat peníze, než ten, kterého o ně žádáme! Naučit se ctít hodnoty jiných lidí i to, že nemusí mít stejný názor jako my, je základní lidskou dovedností užitečnou nejen pro fundraising. Situaci různosti rozložení zájmu obyvatel může demonstrovat příklad z USA.

Tabulka č. 2 - Rozdělení příjmů nevýdělečného sektoru v USA

Církevní	**45,3%**
Výchova a vzdělávání	**11,9%**
Sociální služby	**9,9%**
Zdravotnické služby	**8,6%**
Kultura a umění	**7,6%**
Prosazování zájmů veřejnosti	**7,6%**
Ochrana životního prostředí	**2,5%**
Mezinárodní aktivity	**1,5%**
Jiné	**8,4%**

Zdroj: AAFRC Trust for Philanthropy, Giving USA, New York: AFRC , 1994.

O hodnotách, které preferuje společnost kolem nás, je užitečné vědět. Preference společnosti nám mohou být dobrým vodítkem při sestavování našich fundraisingových plánů. Veškerá práce při definování poslání naší organizace a tvorba budoucích programů může být zbytečná, pokud nebudeme citlivě reagovat na požadavky a přání "trhu". I NGO mají svůj "trh", své zákazníky a je třeba to brát na zřetel, pokud chceme úspěšně prorazit v konkurenci při získávání finančních prostředků. Mezi organizacemi, zákazníky, dárci a podporovateli, příznivci i konkurenty je mnoho nejrůznějších vazeb a vztahů. Porozumíme-li těmto vztahům, uděláme významný krok k tomu, aby naše organizace mohla dlouho a úspěšně fungovat.

Musíte požádat!

I když málokdy používám slovo musíš, v tomto případě není jiné cesty. *„Sedávej panenko v koutě, budeš li hodná, najdou tě“*, ve fundraisingu neplatí. Jestliže něco potřebujete, musíte si o to říct. Je mnoho metod a cest, jak o podporu žádat, ale všechny mají jedno společné - aktivně oslovují potenciálního dárce. O těchto metodách bude řada dalších dílů tohoto seriálu. Jedna z těchto metod je však ve všech ohledech nejúčinnější. Je to osobní žádost, tváří v tvář. Naučit se jí, překonat základní stud a předsudky, které se kolem žádání o peníze točí, je na celém fundraisingu nejtěžší. I proto, že z očí do očí se těžko zakrývá nejistota, nedůvěra či malý respekt k druhému. Věřím však, že když si vezmete k srdci první dvě základní pravidla, stane se pro vás žádání o peníze jednodušším.

Zaručený recept

Na závěr přidám recept na úspěšný fundraising, který mi předal jeden z mých vážených učitelů fundraisingu, Richard Cook z Baltimoru. Řekl:

„Když chceš umět dobře žádat o peníze, můžeš pro to udělat jednu věc. Vypadá snadno, ale není snadná. Vezmi ze svého tolik peněz, aby tě to už bolelo, a dej je, bez výhrad, své organizaci. A uvidíš, co se bude dít“.

3. Pracovní list: Motivace dárce

Jako přípravu na další kapitolu si můžete zkusit odpovědět na následující otázky:

1. ***Kdy a co jste darovali vaší organizaci? Byla to osobní pomoc, čas, nějaká věc a nebo také peníze? Když peníze, kolik?***

2. ***Uveďte příklady vašich darů jiným NGO. Vzpomeňte si, kdo vás žádal a jakým způsobem jste jej podpořili.***

České centrum fundraisingu, Praha 2013 © Ing. Jana Ledvinová

3. ***Kdy jste řekl(a) jiné organizaci NE a proč?***

4. ***Vyjmenujte alespoň deset důvodů, proč právě vám a vaší organizaci by někdo měl něco dát.***

5. ***Zeptejte se svých přátel, jestli by podpořili vaši organizaci a nebo ne a proč. Pečlivě si zapište do paměti jejich důvody.***

Toto cvičení si můžete udělat společně se svými kolegy během schůze, při práci, nebo když sestavujete své fundraisingové plány. V podobném duchu se můžete ptát i svých potenciálních dárců. Získáte tak nesmírně cenné informace a klíč k úspěšnému oslovení. Obecně platí, že:

Chceme-li od někoho něco získat, musíme vycházet z jeho potřeb.

4. Motivace dárce

Je zajímavé, že pracovníci NGO často uvádějí jako svoji osobní motivaci k dávání pocit užitečnosti, radost z dávání, naplnění společných cílů, osobní uspokojení, chuť pomoci jiným, snahu vyřešit problém...atd. Tyto veskrze lidské motivy někdy z neznámého důvodu upíráme svým dárcům. Důvody k tomu, proč NGO někdo dává peníze, se podle průzkumu názorů pracovníků NGO diametrálně odlišují. Jako hlavní uvádějí:

- ✓ ***Zlepšení postoje veřejnosti.***
- ✓ ***Reklama dárce, nebo jeho produktu.***
- ✓ ***Snížení daňového základu.***
- ✓ ***Osobní prospěch a sláva.***
- ✓ ***Pocit moci.***

České centrum fundraisingu, Praha 2013 © Ing. Jana Ledvinová

- ✓ ***Praní špinavých peněz.***
- ✓ ***Distribuce jinak těžko použitelných výrobků.***
- ✓ ***Získání loajálního postoje ze strany NGO.***

Často, když přicházíme k dárci s naší žádostí, snažíme se ho přesvědčit o výhodnosti jeho daru. Nabízíme různé protislužby, reklamu. Přesvědčujeme ho o tom, že když nám dá peníze, že na tom vlastně vydělá. Jestliže máme co nabídnout, je vhodnější nazývat svoji spolupráci spíše obchodní transakcí, než fundraisingem.

Kdyby všichni dárci byly motivováni pouze důvody, uvedenými výše, velké množství NGO ve světe i u nás by nemělo šanci přežít. Naštěstí tomu tak není. Motivy dárců nejsou tak zcela jednoznačné. Každý dárce, mimo to, že je obchodník, nebo správce nadace, je především člověk. Má své zájmy, slabiny i silné stránky, žije svůj vlastní život a má svůj vlastní žebříček hodnot.

Asi nejlépe dokázal základní motivaci dárců vystihnout profesor Henry Rosso, zakladatel školy fundraisingu ve státe Indiana:

Dávání peněz je radost. Lidé to rádi dělají proto, že jim to dává dobrý pocit, společenskou vážnost nebo to ulehčuje jejich svědomí. Mohou si sami sobě dokazovat, že něco takového dovedou udělat. Nebo jim to prostě umožňuje vyjádřit jejich morální hodnoty a přesvědčení.

Lidé rádi dávají peníze

- ✓ ***jestliže k tomu mají významný a neodkladný důvod,***
- ✓ ***jsou osobně zainteresovaní na výsledku podpořené činnosti,***
- ✓ ***vidí ostatní, jak přispívají na tutéž činnost svým časem i penězi,***
- ✓ ***vědí, že:***
  - ✓ ***jim bude neodkladně poděkováno,***
  - ✓ ***budou viditelně spojovaní s úspěchem projektu,***
  - ✓ ***budou pravidelně informováni o rozvoji organizace,***
- ✓ ***vědí přesně, na co budou jejich peníze použity a že budou využity rozumně a šetrně***
- ✓ ***že podpořená organizace je prosycená nadšením a optimismem a že jistě získá potřebné finance i od ostatních.***

České centrum fundraisingu, Praha 2013 © Ing. Jana Ledvinová

5. Proč zrovna my? - Formulace poslání pro dárce.

Znáte tu známou a oblíbenou dětskou hru se slůvkem PROČ? Proč je tráva zelená a proč má pes čtyři nohy? Proč mám chodit spát a proč musím jít do školy? Kdo má děti, tak jistě strávil několik perných chvil s hledáním odpovědí. Má však dobrou průpravu na fundraising. I dárci tuto „hru“ rádi hrají:

Proč je zrovna vaše činnost tak důležitá a proč na ní potřebujete peníze? Proč vám mám dát zrovna já? Proč nepřijdete za měsíc (nebo proč jste nepřišli před rokem)? Budete-li umět odpovědět stručně, pravdivě a srozumitelně, jen těžko vás někdo odmítne.

Krátké a srozumitelné sdělení je klíčem k lidem, kteří nás zajímají, a které bychom chtěli motivovat k tomu, abychom zajímali my je.

Správně formulované poslání :

- ✓ ***dárce získává a ne odrazuje,***
- ✓ ***nevytváří nové problémy, ale nabízí řešení a východiska,***
- ✓ ***dává dárci najevo, že právě on může pomoci, a ne že tomu vlastně nerozumí.***

6. Sestavení fundraisingového argumentu

Při předkládání vašeho poslání a cílů dárci by mělo být naprosto jasné:

- ✓ ***PROČ vaše organizace existuje,***
- ✓ ***CO jsou její cíle, čeho chcete dosáhnout,***
- ✓ ***JAK těchto cílů hodláte dosáhnout,***
- ✓ ***KOMU bude činnost vaší organizace sloužit,***
- ✓ ***PROČ by měl někdo ke splnění těchto cílů přispět.***

Při formulaci poslání není vhodné používat příliš odborné výrazy nebo citovat vědecké teorie. Snažme se své poslání vyjádřit stručně, lákavě, srozumitelně a pozitivně.

České centrum fundraisingu, Praha 2013 © Ing. Jana Ledvinová

7. Pracovní list - Prezentace vaší organizace

Jestliže chcete vytvářet účinné fundraisingové argumenty, musíte být připraveni na to, že je to těžká práce. Následující otázky vám mohou pomoci najít tu správnou cestu.

Co není správně a je třeba to změnit?

Jaký je aktuální problém, konflikt či potřeba? Co se stane, když ji nebudeme řešit? Co způsobuje tento problém či krizi?

Co tento problém může změnit?

Jaký konkrétní program, činnost nebo řešení pomůže řešit stávající problém, konflikt, nebo uspokojí aktuální potřebu? Jak víte, že právě tato činnost problém vyřeší, máte pro to nějaké doklady?

Jak budete aktuální problémy řešit?

Jakým způsobem budete ve vaší organizaci rozhodovat o konkrétních cestách řešení problémů? Co všechno musíte udělat pro to, aby váš program byl splněn?

Kolik to bude stát?

Kolik budou stát jednotlivé kroky řešení problému? Letos? A v dalších letech?

Máte realistické předpoklady, kde a jak získat zdroje těchto prostředků?

Kdo bude vůdčí osobností řešení problému?

Proč se právě vaše organizace musí zabývat tímto problémem? Kdo činí vaši organizaci tak jedinečnou pro řešení tohoto problému?

Co můžete dárci nabídnout?

Můžete pomoci řešit nějaký dlouhotrvající a významný problém společnosti, ve které vy i dárce žijete? Můžete pomoci budovat zdravou komunitu, kterou si dárce přeje mít ve svém okolí? Může se dárce podílet na práci při řešení problémů, které pociťuje jako naléhavé, a pracovat s těmi, kteří s ním sdílejí jeho morální hodnoty? Může se dárce stát viditelnějším pro ty, kterých si cení? Může dárce žít a konat podle svých osobních hodnot a přesvědčení?

Zdroj: Cook, Richard, Fundraising Workbook, Baltimore, 1993

České centrum fundraisingu, Praha 2013 © Ing. Jana Ledvinová

8. Metody fundraisingu a základní skupiny dárců

Následující tabulka stručně hodnotí jednotlivé metody fundraisingu vzhledem k různých skupinám dárců.

Kategorie dárce Metoda	Nadace	Sdružení, církve a jiné NGO	Podnikatelé, výrobní a obchodní společnosti, banky apod.	Stát, státní a místní správa	Jednotlivci, členové, příznivci, veřejnost.
Vypracování projektu	Základní metoda.	Pouze v případě, že je požadován.	Pouze v případě, že je požadován.	Základní metoda.	Většinou nevhodné.
Nabídka prezentace a reklamy	Pouze, je-li vyžadována, jako součást projektu.	Někdy je vhodnou součástí nabídky.	Základní metoda. Často je podmínkou.	Někdy je vhodnou součástí nabídky.	Často je vhodná a účinná.
Benefiční akce	Pouze jako doplněk projektu.	Základní metoda.	Základní metoda.	Pouze jako doplněk projektu.	Základní metoda.
Telefonická kampaň.	Není vhodná.	Základní metoda.	Základní metoda.	Někdy vhodná jako nadstavba.	Základní metoda.
Členská kampaň	Není vhodná.	Účinná metoda.	Základní metoda.	Není vhodná.	Základní metoda.
Osobní setkání.	Nezbytný doplněk k projektu.	Základní metoda.	Základní metoda.	Nezbytný doplněk k projektu.	Základní metoda.
Odkaz majetku.	Není vhodná.	Může být účinná.	Může být účinná.	Není vhodná.	Základní metoda.
Příspěvek zaměstnanců	Není vhodná.	Může být účinná.	Základní metoda.	Může být účinná.	Není vhodná.
Věcná podpora.	Vhodná metoda.	Základní metoda.	Základní metoda.	Nebývá účinná.	Základní metoda.
Osobní pomoc	Vhodná jako doplněk projektu.	Základní metoda.	Základní metoda.	Není vhodná.	Základní metoda.
Sdílený marketing.	Nevhodná metoda.	Může být účinná.	Základní metoda.	Vhodná metoda.	Není vhodná.
Obchodní vztahy.	Není vhodná.	Základní metoda.	Základní metoda.	Základní metoda.	Může být účinná.

9. Hledáme své dárce

Potenciální dárci se vyskytují všude. Jejich identifikace je důležitou součástí fundraisingu a výrazně zefektivňuje celou činnost získávání finančních prostředků. Často slýcháme argumenty typu: "Nemá to cenu, ten nám nic nedá, ten nás nemá rád, ten fandí někomu jinému..." Je důležité umět identifikovat své potenciální dárce a také si je rozdělit tak, abychom se mohli rozhodnout jakou strategii zvolíme pro získání podpory právě od nich.

Tradičně dárce dělíme do těchto kategorií:

- ✓ ***nadace,***
- ✓ ***občanská sdružení, církve a další nevýdělečné organizace,***
- ✓ ***podnikatelé, podniky, obchodní společnosti, banky...,***
- ✓ ***stát a státní správa,***
- ✓ ***individuální dárci, příznivci a členové, veřejnost.***

Neměli bychom se omezovat na získávání darů pouze od jedné kategorie dárců. Čím pestřejší je náš výčet dárců, tím větší jsou šance na přežití.

Je důležité, rozdělit si své dárce podle toho, jestli:

- ✓ ***jsou dárci potenciální - domníváme se, že by nám mohli poskytnout podporu,***
- ✓ ***nám dávají dar poprvé,***
- ✓ ***poskytli naší organizaci dar již v minulosti.***

Toto členění je klíčové pro stanovení strategie, jak s kterým dárcem pracovat. Jestliže potenciálního dárce nebudeme děsit žádostí o okamžitou finanční výpomoc v případě nouze, u dárce, se kterým jsme již nějakou dobu v kontaktu, nám to může být ku prospěchu.

Získávání finančních prostředků je proces směny, který vyžaduje důkladnou znalost celého potenciálního okruhu dárců a prostředí, ve kterém se pohybují. Jen tak může organizace přinést své poslání úspěšně na trh i s vysvětlením, proč je dobré právě do jejího programu investovat. Trh je ve vztahu ke každé organizaci kritický. Je však zároveň zdrojem finančních prostředků, dobrovolných podporovatelů a příznivců.

10. Okruh dárců - model

Z různých důvodů se často zdráháme oslovit a požádat o pomoc ty, kteří jsou nám nejblíže. Přitom možná ti, kteří nám již pomohli či pomáhají, čekají na další oslovení a rádi svoji osobní pomoc či dar rozšíří. Energie a prostředky, které vydáváme na získávání stále nových příznivců a přispěvatelů, jsou mnohonásobně vyšší, než energie potřebná na udržení "starých známých".

Představme si, že naše organizace je přímo ve středu tří soustředných kruhů. Uprostřed, ve středním kruhu, jsou ti, kteří jsou k naší organizaci nejblíže - členové správní rady, výboru, poradního sboru, hlavní dárci a vedoucí činovníci naší organizace včetně profesionálních pracovníků. Dále od středu jsou aktivní účastníci našich programů, klienti, členové nebo předplatitelé a samozřejmě i naši dárci. Ve

třetím kruhu jsou ti, kteří mají podobné zájmy jako my, lidé, kteří by se mohli stát našimi členy či klienty, naši potenciální dárci. Vně tří kruhů je potom celý "vesmír", všichni ostatní, kteří zatím nevědí nic o nás a my o nich. Také jsou tam naši odpůrci nebo lidé s odlišným názorem.

Tyto kruhy fungují jako atom. Střed - jádro - drží naši organizaci pohromadě. Tato síla slábne směrem od středu. Ti kdo jsou středu blíže odpovídají za přitažení těch, kteří jsou ve vnějších kruzích, nebo zcela mimo kruhy.

Existence těchto kruhů nemusí být vždy přirozenou součástí každé organizace. Své kruhy musíme vědomě, dlouhodobě a cíleně budovat a také udržovat. Okruh našich dárců a příznivců není uzavřený. Celý proces jeho tvorby a existence je dynamický a závisí na mnoha faktorech. Lze očekávat, že se za rok může vyměnit až 20% těch, kteří se v kruhu vyskytují to i v případech, kdy se o své kruhy náležitě staráme.

Při budování a práci s naším okruhem dárců je třeba mít stále na vědomí to, že kromě nás jsou tito lidé ovlivňováni řadou dalších faktorů, prostředím, ve kterém žijí, pracují, baví se... Společenské, politické, ekonomické, etnické i geografické vlivy - to vše je realita, se kterou musíme počítat.

Klíčovou silou okolního prostředí je konkurence. O tytéž dárce soupeří řada dalších organizací, šíře zájmů členů vašich kruhů a jejich uspokojování snižuje množství peněz i času, které vám daná osoba může věnovat. Dalším faktorem prostředí naší současné společnosti je i rychlé tempo změn, na které, pokud chceme uspět, musíme umět velmi rychle reagovat.

11. Pracovní list - Seznam potenciálních dárců

Pokuste se nalézt odpovědi na následující otázky.

- ✓ ***Kdo z těch, které znáte, poskytne příspěvek vaší organizaci, i když to třeba bude méně, než kolik byste potřebovali nebo očekávali? (Hledejte je mezi svými současnými vůdčími osobnostmi, přispěvateli, mezi přáteli či v rodině.)***
- ✓ ***Kteří jedinci nebo organizace mají zájem na tom, aby vaše organizace byla úspěšná, a kteří, pokud je vhodně oslovíte, budou ochotni vás podpořit? (Hledejte mezi vašimi klienty a jejich rodinami, profesionálními skupinami v příbuzných oborech, drobnými podnikateli a podporovateli.)***
- ✓ ***Kteří lidé nebo které organizace by vás podpořili, ale pouze pokud byste jim věnovali velkou pozornost a nejprve byste je pečlivě a dlouhodobě na dárcovství připravovali? (Zaměřte se na organizace, kterým záleží na spokojenosti místní komunity nebo celé společnosti, nebo na organizace, které přispívají k tvorbě problémů, které se pokoušíte vyřešit.)***

Zdroj: Cook, Richard, Fundraising Workbook, Baltimore, 1993

B. Individuální dárcovství

12. Pyramida fundraisingu

Užitečným nástrojem k pochopení rozvoje individuálního dárcovství je "pyramida fundraisingu". Celá pyramida od základny ke špičce představuje různé způsoby získávání podpory od jednotlivých dárců. Horní část pyramidy zobrazuje osobnější metody fundraisingu, základna je zajištěna metodami, které oslovují větší množství lidí. Naši dárci mohou pomalu stoupat od základny ke špičce, jejich kontakt s organizací se stává stále užším a osobnějším a jejich finanční příspěvky na činnost organizace se zvyšují. Souhrn darů, které můžeme získat od celé škály našich individuálních dárců, je znázorněn vedlejší pyramidou, postavenou jaksi na špičku.

Při pohledu na obě pyramidy vás možná napadne, proč nevyužít pouze metody z horní části pyramidy a nezískat tak největší objem darů. Proč máme utrácet spoustu peněz a času na poštovní kampaně či pořádání fundraisingových akcí? Odpověď je poměrně jednoduchá. Tyto metody nám pomáhají především dárce získat pro naše poslání. Jenom ti lidé, kteří jsou přesvědčeni o užitečnosti našeho poslání nám dají významnější dar, jakým bezesporu je například podpora základního jmění, nebo odkaz majetku.

Metody fundraisingu znázorněné na základně pyramidy tedy neslouží jen ke získávání peněz. Jejich další a možná nejdůležitější úlohou je přivést do organizace nové členy, přátele, fandy. Možná by u nich bylo vhodnější nehovořit o "fund-raisingu" (fund - fond, objem financí), ale o "friend-raisingu" (friend - přítel, kamarád).

České centrum fundraisingu, Praha 2013 © Ing. Jana Ledvinová

13. Benefiční akce

Prodejní výstavy, festivaly, hudební, výtvarné nebo divadelní programy, obědy a večeře, aukce, tomboly, sportovní akce, výlety vlakem nebo lodí apod. Existuje velké množství akcí, které můžeme uspořádat na podporu své organizace nebo konkrétního projektu.

Neexistuje obecná rada k tomu, jak akci organizovat a který typ akce je nejúčinnější. Klíčem k úspěchu fundraisingové akce je vybrat tu správnou pro správné lidi, kteří nás podpoří. Nezapomínejme při tom na to, že takoví lidé jsou na podobné akce zváni velice často, a snažme se jim nabídnout něco nového.

Originální nápad nám může pomoci vyhrát.

Pro zorganizování úspěšné akce je nejdůležitější mít dobrý nápad a dobrý tým lidí pro jeho realizaci. Musíme samozřejmě vědět, koho chceme na takovou akci pozvat a kolik peněz a dalších přínosů od takové akce lze očekávat. Jestliže nemáme s organizováním podobných akcí zkušenosti, nezačínejme od těch nejsložitějších. Lepší malá akce, ale úspěšná, nežli velký neúspěch.

Organizování akcí znamená vždy více práce, než jsme původně předpokládali.

Hlavní zásadou fundraisingových akcí je to, že nejde pouze o to, akci uspořádat, ale také díky ní získat finanční podporu. Na tuto zásadu někdy zapomínáme a potom se nám lehce může stát, že za akci zaplatíme víc, než kolik nám přinese. Může být velký rozdíl mezi "večeří pro přátele" a "benefiční večeří pro přátele". A ta část akce, která nám má přinést peníze, se obvykle organizuje hůře, než jiné.

Když se rozhodneme zorganizovat svoji první fundraisingovou akci, vyberme si něco jednoduchého. Užijeme si trochu legrace a naučíme sebe i své pracovníky, co taková akce obnáší.

Napíšeme spoustu dopisů, požádáme mnoho lidí o pomoc, setkáme se s dárci a budeme je žádat o peníze, budeme řídit dobrovolníky a plánovat náklady a výdaje. Dá se říci, že pořádání benefiční akce je malým modelem práce ve fundraisingu a jedinečnou školou pro ty, kteří s touto prací začínají.

České centrum fundraisingu, Praha 2013 © Ing. Jana Ledvinová

Deset způsobů, jak zvýšit finanční úspěch benefiční akce.

1. Akci naplánujte tak, abyste ji mohli opakovat a aby se chyby, které vás možná napoprvé přijdou draho, proměnily v následujících letech v přínos.

2. Snažte se, aby vše co potřebujete, bylo darováno. Matriály, jídlo, reklama, zvukové zařízení, prostory a personál. Teprve když maximum z toho získáte zadarmo, akce se vám vyplatí.

3. Začněte s menší akcí, kterou perfektně zvládnete. Udělejte jí publicitu, zorganizujte ji přitažlivým způsobem, aby o ni lidé příště opět měli zájem.

4. Začněte plánovat s dvojnásobným předstihem, než jaký se vám zdá vhodný.

5. Pokud akce vyžaduje větší náklady vynaložené předem, naplánujte si úniková opatření typu: pokud se lístky neprodají do určitého termínu, akce se ruší. Stanovte minimální počet prodaných lístků tak, aby se pokryly vaše náklady.

6. Jako doplňkový zdroj peněz využijte reklamní brožurku nebo památeční program na danou akci.

7. Dobře si naplánujte, jaká povolení budete potřebovat pro pořádání akce a jakým způsobem budete získávat a evidovat dary, abyste se vyhnuli eventuálním daňovým problémům.

8. Zajistěte, aby při plánování a řízení akce byla ve vedoucí pozici kompetentní osoba se silnými organizačními sklony.

9. Zajistěte přesnou evidenci a dobrou ochranu všem finančním částkám přímo předávaným na akci.

10. Zajistěte akci publicitu, využijte k tomu všechna média, která můžete.

A navíc: nezapomeňte zkontrolovat, zda je papír na WC, ramínka na věšáku, zda teče voda, není moc zima (nebo teplo), zda máte náhradní košili či punčochy (pro případ náhlé patálie) a na tisíc dalších detailů, které mohou i tu nejlépe připravenou akci zhatit.

A ještě něco: vyzbrojte se úsměvem a nesundávejte ho po celou dobu akce, ať se děje cokoli.

České centrum fundraisingu, Praha 2013 © Ing. Jana Ledvinová

Výhody a nevýhody benefičních akcí.

Výhody.

- ✓ ***Užijete si spoustu legrace.***
- ✓ ***Dělají vaší organizaci reklamu.***
- ✓ ***Přitahují nové členy a příznivce.***
- ✓ ***Dají možnost mnoha lidem pomoci vám.***
- ✓ ***Jsou vynikajícím prostředkem pro procvičování nových vůdčích osobností.***
- ✓ ***Mohou oslovit širokou veřejnost a získat je pro vaše poslání.***

Nevýhody.

- ✓ ***Vyžadují mnoho času při plánování a přípravě.***
- ✓ ***Vyžadují zapojení velkého množství lidí.***
- ✓ ***Ze začátku obvykle přinášejí jen malý finanční zisk.***

Nezapomínejme získávat kontakty a informace o účastnících akce. Mohou pro nás být v budoucnu mnohem užitečnější, než peníze, které jsme od nich na akci získali.

Navázání dlouhodobé spolupráce s dárcem

Když se lidé zúčastní některé z našich akcí, mohou se začít zajímat o to, čím se zabýváme. Strávili s námi příjemné chvíle, poznali lépe co děláme, přiblížili se k pochopení poslání naší organizace.

Snažme se jejich zájem aktivně udržovat. Posílejme jim dopisy, nabídněme jim, aby se stali členy (příznivci, fanoušky atd.) naší organizace. Mezi anonymním jednotlivcem a členem organizace existuje jeden veliký rozdíl. Člen může přispívat na činnost své organizace každý rok, pravidelně.

Malý příspěvek, který nám může jedinec poskytnou se stává velkým teprve tak, že se stane pravidelným a že s ním budeme moci do budoucna počítat.

České centrum fundraisingu, Praha 2013 © Ing. Jana Ledvinová

14. Poštovní kampaň

Když sestavujeme dopis a chystáme se zorganizovat poštovní kampaň na získání finančních prostředků, měli bychom pamatovat na pět základních bodů.

1. Vytipování potenciálních dárců, adresátů dopisů.

Můžeme prostě využít Zlaté stránky. Znám řadu příkladů, kdy tato metoda dobře zafungovala. Daleko účinnější však je, vybrat si adresáty z okruhu lidí, kteří mají k naší organizaci nějaký vztah a od kterých očekáváme, že nám nějaký příspěvek mohou poslat.

2. Načasování kampaně.

Je vhodné si předem dobře rozmyslet, kdy je vhodné vytipované dárce o peníze požádat a kdy ne. Například taková žádost o podporu týden po Vánocích nebude zřejmě nejúčinnější.

3. Forma dopisu.

Klíčovou úlohu při úspěchu poštovní kampaně hraje vzhled dopisu i obálky. Čím je dopis osobnější, tím lépe. Snažme se odlišit vzhled naší zásilky od ostatních. Nezapomeňme nalepit známku, nedělejme chyby v datech, jméně, nebo v gramatice. Koncipujme dopis tak, aby se snadno četl, byl stručný, konkrétní a v přátelském duchu. Snažme se zapůsobit na city a sympatie adresáta, využívejme více emocí, nežli suché statistiky. Nezapomeňme v dopise požádat o podporu. Vlastnoruční podpis na konci dopisu je velkým plus. A nakonec, nezapomínejme uvést zpáteční adresu a kontakty na naší organizaci.

4. Předtištěná odpověď.

K dopisu je výhodné přiložit předtištěnou odpověď, kterou dárce vyplní a pošle zpět. Odpovědní formulář by měl být srozumitelný, stručný a krátký. Dejme v něm dárci několik možností, jak poukázat platbu na naše konto. Připojme i možnost, zapojit se do práce naší organizace i jinak, než jenom finančně. Nabídněme dárci možnost pomáhat jako dobrovolník. K odpovědnímu formuláři přiložme i obálku s naší adresou (takovou, aby se do ní formulář vešel!).

5. Děkovný dopis.

Dopředu si dobře promysleme, jak bude vypadat děkovný dopis těm, kteří nám přispěli. Hezký, dobře srozumitelný, levný a přitom originální dopis nám pomůže dárce udržet pro příští kampaň. Dopis pošleme ještě tentýž týden, kdy jsme obdrželi dar!

15. Budování členské základny

Chceme-li zahájit kampaň na získání nových členů naší organizace, měli bychom postupovat takto.

1. Provést výzkum potenciálních členů - dárců.

- ✓ ***Mají nějaké výrazně společné demografické rysy (věk, pohlaví příjmy...)?***
- ✓ ***Jsou členy jiných organizací (politických, sociálních, veřejně prospěšných...)?***
- ✓ ***Spojují je nějaké rysy životního stylu (mají společné koníčky, zvyky, činnost...)?***
- ✓ ***Jsou nějak zapojeni do činnosti naší organizace (členové, dárci, předplatitelé, zákazníci...)?***

Pro získání odpovědí na tyto otázky je třeba zvolit správnou metodu, jak tyto otázky pokládat. Svůj průzkum můžeme provádět na vzorku určité cílové skupiny, poštou, telefonicky nebo třeba na ulici.

2. Připravit si způsob, jak tyto dárce oslovíme.

Různí lidé sledují různé sdělovací prostředky a jejich využití je pro reklamní účely různě nákladné. Nejobvyklejším způsobem oslovení potenciálních členů – dárců je pravděpodobně poštovní zásilka, nebraňme se však použití reklamy v novinách, časopisech, rozhlasu či televizi. Mohou nám dobře posloužit i různé letáčky, billboardy, telemarketing apod.

3. Promyslet si, co našim členům - dárcům nabídneme.

Jedním z klíčových prvků úspěšné členské kampaně je nabídka, kterou potenciálním zájemcům uděláme. Výhody pro členy mohou být nejrůznějšího

České centrum fundraisingu, Praha 2013 © Ing. Jana Ledvinová

charakteru, ale vždy musí být přiměřené poslání naší organizace. Patří sem například:

- ✓ ***informační výhody (zpravodaje apod.),***
- ✓ ***doklady o členství (průkazy, nášivky apod.),***
- ✓ ***různé upomínkové předměty (odznak, tričko apod.),***
- ✓ ***materiály zvyšující prestiž člena (diplomy, památeční fotografie apod.),***
- ✓ ***nejrůznější materiální výhody (zlevněné pojištění, kreditní karty, výhodný nákup v konkrétním obchodě apod.).***

Nabídku potenciálním členům je třeba učinit tak, aby ji, pokud možno, nemohli odmítnout.

Čtyři otázky pro budování členské základny

Toto jsou čtyři základní otázky, které bychom si měli položit, pokud chceme úspěšně budovat svoji členskou základnu:

- ✓ ***Co zvláštního od nás naši členové dostanou (zpravodaj, průkaz....)?***
- ✓ ***Co pro ně bude členství v naší organizaci znamenat (prokázání dobré vůle, projev občanské angažovanosti...)?***
- ✓ ***Jaké výhody bude mít ten, kdo odpoví rychle na naší výzvu?***
- ✓ ***Udělali jsme vše pro to, aby bylo pro potenciálního člena - dárce co nejjednodušší nám odpovědět a přispět na naši činnost?***

16. Telefonická kampaň

"...Když jsem poprvé slyšela o telefonických kampaních, nevěřila jsem, že něco takového u nás může fungovat. Pouhé telefonování! Vyrušování jiných z práce, u večeře nebo jiných činností žádostmi o finanční příspěvek. Mé předsudky šly tak daleko, že jsem se rozhodla, že tuto metodu nebudu v podmínkách České republiky ani zkoušet.

Před pár lety jsme v naší organizaci připravili velkou benefiční akci a tři týdny před akcí jsme zjistili, že veškerá pošta našim hostům zůstala díky poštovním šotkům na poště a že nikdo pozvánku nedostal. Akce byla připravená, zálohy zaplacené a my stáli před rozhodnutím, co dál. Tehdy jsem si vzala k ruce materiály o telefonických kampaních a rozhodla se, že to zkusíme.

Výsledek byl neuvěřitelný. Za jediný týden tři lidé obtelefonovali celkem 150

potenciálních dárců, prodali vstupenky na akci v celkové výši 120.000 Kč a získali dary do aukce v hodnotě cca 200.000 Kč (více než polovina darů byla při aukci prodána).

Získali jsme nejen peníze, ale také mnoho nových přátel, dárců i dobrovolníků. To vše také díky telefonické kampani..."

Tipy, jak získat peníze po telefonu

✓ ***Připravte si velké množství jmen, adres a telefonních čísel vytipovaných dárců.*** Mohou to být členové správní rady či výboru, dobrovolníci a členové organizace lidé, kterým pomáháte, lidé, se kterými obchodujete, přátelé členů správní rady, členů....

✓ ***Sežeňte velké množství lidí, kteří pro vás budou telefonovat.***

Obracejte se především na členy správní rady, aktivní členy a dobrovolníky vaší organizace.

✓ ***Vyberte pouze jedno místo, odkud budete telefonovat.***

Umožní vám to vzájemně se při telefonování podporovat, navodit pocit větší aktivity a optimismu, budete získávat okamžité informace o získané finanční podpoře.

✓ ***Udělejte z kampaně příjemnou událost.***

Zajistěte pro telefonisty dobré jídlo a pití, dobrou náladu, často aktualizujte výsledkovou tabulku, náležitě každý drobný úspěch oslavte.

✓ ***Omezte na minimum papírování***

Vypracujte jednoduchý formulář na záznam telefonátů, připravte dostatek darovacích smluv, obálek, vzorových dopisů apod., aby bylo co nejjednodušší poslat získanému dárci potřebné materiály.

✓ ***Telefonujte s optimismem a důvěrou v kladný výsledek***

Získáváte podstatnou a nezbytnou finanční podporu, potřebujete konkrétní částku a také si o ni potenciálnímu dárci řekněte. Dejte dárci šanci nakonec dojednat částku nižší.

✓ ***Po příslibu daru okamžitě reagujte***

Zašlete formulář či darovací smlouvu a další náležitosti pro zaslání daru. Za měsíc pošlete první upomínku, za dva měsíce pošlete druhou upomínku. Poděkujte všem dárcům a dobrovolníkům za pomoc a podporu!!!

Zdroj: For a Change, Dick Cook, Baltimore MD, USA, 1993

17. Tváří v tvář dárci

Dostali jsme se až na čtvrtý stupeň fundraisingové pyramidy. Kdo zvládne metodu "tváří v tvář", naučí se umění úspěšného vyjednávání a komunikace, ten získá nejen ve fundraisingu velkou výhodu a bude snáze dosahovat úspěchů.

Dobrá osobní komunikace nám pomůže získávat peníze nejen od jednotlivců či podnikatelů, ale dobře s ní uspějete i u nadací či úřadů.

Před každým osobním setkáním je vhodné:

- ✓ ***vytipovat si, koho a jak oslovíme, kdy a kde,***
- ✓ ***navázat osobní kontakt a dobře se domluvit na schůzce,***
- ✓ ***připravit pro dárce úhledný balíček o tom, co naše organizace dělá a jak jsme úspěšní,***
- ✓ ***dobře si odhadnout o kolik dárce požádáme,***
- ✓ ***zjistit si i důležité informace o osobnosti dárce, jeho zájmech, koníčcích apod.,***
- ✓ ***udělat si hezké ráno, vhodně se obléci a optimisticky se naladit!***

Pro úspěch je třeba žádat tu pravou osobu, v ten pravý čas, na pravém místě, o správnou částku a na správnou věc.

Vaše osoba hraje v celém procesu získávání finančních prostředků "tváří v tvář" klíčovou roli. Dárce si nás ztotožňuje s projektem, který podpořil. My jsme pro dárce zárukou, že projekt bude úspěšný.

Vše, co říkáme, bychom zároveň měli cítit. Hraný zájem, předstíraný vděk, skrývaná povýšenost nebo naopak servilita mohou shodit i ten nejlepší projekt.

Dodržujme běžné společenské normy - pozdrav, úsměv, sympatické vystupování... Buďme především sami sebou.

Rozhovor s dárcem

Předehra

Snažme se, abychom se oba - dárce i já - cítili pokud možno uvolněně. Pohovořme o počasí, rodině, dovolené, společné akci, prostě o něčem zcela běžném. To, co potřebujeme, je, aby nám byl dárce ochoten alespoň chvíli naslouchat. Pokusme se alespoň na chvíli zbavit dárce starostí, které třeba měl před naším příchodem. Pozor na prodlužování této části, abychom celou schůzku nepromarnili "tlacháním".

Představení

Pokud jsme se ještě s dárcem nesetkali a o naší činnosti ví pouze okrajově, řekněme mu krátce, kdo jsme a co chceme dokázat. Práce na našem fundraisingovém argumentu se nám v tuto chvíli dobře zúročí. Buďme struční, výstižní a přesvědčiví. Všeobecně se doporučuje neprodlužovat tuto část rozhovoru na více než tři minuty. Nesnažme se za každou cenu sdělit všechno. Ponechejme dárci prostor pro jeho otázky. Nevnucujme dárci svůj názor.

Ring volný

Cílem další části rozhovoru je, získat zájem dárce o vaši činnost, projekt, organizaci. Zařaďme do hovoru téma, kvůli kterému jsme přišli. Ptejme se dárce a dejme mu prostor, aby se on ptal nás. Můžeme klást otevřené otázky typu: "Už jste byl v našem...?", "Co si myslíte o...". Dejme dárci najevo, že jsme ochotni hovořit i o nepříjemných otázkách. Za každou cenu se nebraňme a neobhajujme svoje slabiny. Když dárci poskytneme dostatek informací, umožníme mu lépe se rozhodnout, zda nás podpoří.

Čím více dárce mluví, čím více se ptá, tím je pravděpodobnější, že nás podpoří.

Jestliže dárce přimějeme k hovoru, snáze odhalíme, co mu brání v tom, aby nám daroval peníze, co mu není jasné a co ho zajímá.

Podpořme v dárci pocit, že je spolutvůrcem našeho projektu.

České centrum fundraisingu, Praha 2013 © Ing. Jana Ledvinová

Když vysloví něco, na co jsme již přišli předtím, nemusíme mu to hned říkat. Když ho napadne něco nového, seriozně se jeho námětem zabývejme. Pohled zvenčí může být pro náš fundraising i organizaci velmi důležitý.

Intermezzo

Po chvíli oboustranné diskuse se opět chopme slova a shrňme náš program. Znovu ve stručnosti popišme, o co nám jde, jak to uskutečníme a co pro to potřebujeme. V této chvíli je také vhodná doba pro předložení podrobnějšího rozpočtu. Jestliže jsme v předchozí diskusi více hovořili o naší organizaci jako celku a jejím poslání, v této fázi bychom již měli mluvit zcela konkrétně o tom, co chceme, aby dárce podpořil.

Neberme dárci možnost se vyjádřit, buďme pružní a snažme se dobře vnímat, na co "dárce slyší".

Cílem této fáze rozhovoru je nasměrovat zájem dárce na jeho pomoc a finanční příspěvek našemu projektu.

Útok

Tato část rozhovoru začíná okamžikem, kdy je dárce ochoten začít jednat o finančním daru. Možná se nás sám zeptá: "Co ode mne vlastně potřebujete?" nebo v lepším případě učiní nabídku "Jak vám mohu pomoci?". Může být i opatrný, bránit se naší žádosti a naznačovat, že nemá peníze nazbyt. A možná, že neřekne nic a náš rozhovor uplyne až do konce vymezeného času bez této veledůležité fáze, protože jsme nerozeznali ten pravý okamžik.

Pohlédněme dárci odvážně do očí a požádejme o podporu. Máme na to právo, naše organizace dar potřebuje. Dárce na tuto otázku čeká a obává se jí stejně jako my.

Není o nic lehčí být žádán, než žádat.

Žádejme konkrétní částku!!!

Žádejme na konkrétní program či věc!!!

Ale hlavně - ŽÁDEJME!!!

Je příliš mnoho příkladů, které ukazují, že i pro ostřílené profesionály je tato fáze fundraisingu nejtěžší. Nemusíme vždy žádat jenom o peníze. Bývá snazší jednat třeba o půjčce, poskytnutí služby, věcný dar nebo osobní pomoc.

Když dárce řekne ANO, zbývá jen domluvit se o konečné výši daru a způsobu, jakým bude poskytnut.Velmi dobře vypadá, když jsme na tuto situaci připraveni a

nabídneme podklady k příslušné právní formě spolupráce. Dohodneme se s dárcem, jakou smlouvu bude vhodné uzavřít a další časový postup.

Když řekne MOŽNÁ, nebo naznačí, že by byl ochoten, zkusme se vrátit ke druhé části rozhovoru a dejme dárci prostor ptát se na další podrobnosti. Pokud už nám nezbývá čas, nabídněme další schůzku a zeptejme se ho, jaké doplňující informace pro své rozhodnutí potřebuje.

Když řekne TEĎ NE a nenaznačí sám, kdy je vhodnější doba ho požádat, ozvěme se za šest měsíců. Tato odpověď v mnoha obměnách je velice častá. Dárce zrovna nemusí mít peníze k dispozici, nebo musí čekat na rozhodnutí dalších lidí. Tento typ odpovědi může také znamenat, že nás dárce nedokáže odmítnout, ale podpořit nás nechce. Nemějme mu to za zlé a nenechejme se odradit.

Ne tak často, jak se nám zdá, uslyšíme od dárce NE. Pokud nás dárce odmítne, nemělo by to v nás vyvolávat nepříjemné pocity. Dárce má právo odmítnout poskytnutí daru. První odmítnutí ještě nemusí být konečné. Zkusme požádat znovu, taktně a zdvořile, a teprve po třetím odmítnutí jednání důstojně ukončeme.

Naslouchejme pečlivě, proč nás dárce nechce podpořit. Důvody často mohou být okrajové. Neberme si odmítnutí osobně, ale vždy zvažme, zda jsme v tomto případě udělali vše pro to, aby byla žádost úspěšná.

Na rozloučenou

Ať již nás dárce podpoří, váhá, nebo odmítne, nezapomeňme si navzájem předat a upřesnit kontakty, domluvit se na další schůzce nebo připomenout událost, kdy se opět můžeme setkat. Slibme dárci, že ho budeme pravidelně informovat o naší činnosti a potom to dělejme! A samozřejmě je třeba dárci PODĚKOVAT! Nejenom za dar, ale i za pozornost, ocenit zájem a čas, který nám dárce věnoval.

Co potom

Do dvou dnů pošleme dárci krátký e-mail, dopis nebo pohled, kde vyjádříme díky za to, že se nám věnoval, eventuálně za dar, který nám slíbil.

Pravidelně dárce informujeme o tom, jak si naše organizace vede, zveme ho na naše akce.

Stejně jako my potřebujeme dárce, i on by časem měl potřebovat nás.

- ✓ ***Dodržujme to, na čem jsme se dohodli.***
- ✓ ***Využijme jeho dar, tak jak si přeje.***

České centrum fundraisingu, Praha 2013 © Ing. Jana Ledvinová

- ✓ ***Nezapomínejme dárce náležitě presentovat (pokud o to stojí). Mnoho dárců vidí rádo své jméno na důležitých místech, ve výroční zprávě, v časopise, na nástěnce apod.***
- ✓ ***Když chce dárce zůstat v anonymitě, respektujme to.***
- ✓ ***Vše, co jsme slíbili, by pro nás mělo být povinností.***

Zdroj : Z výsledků workshopu expertů NGO v Chrástu u Milevska, 1995

C. Firemní dárcovství

18. Výhody a nevýhody podpory od podnikatelského sektoru

PRO

- ✓ ***může být každoroční***
- ✓ ***může se rozšiřovat na další druhy podpory***
- ✓ ***může nám pomoci k dalším dárcům z podnikatelského sektoru***

PROTI

- ✓ ***zpočátku se jedná o malé sumy***
- ✓ ***vyžaduje každoroční pečlivé dokládání, že si ji zasloužíme***
- ✓ ***vyžaduje spoustu práce***
- ✓ ***zabraňuje pořádání kontroverzních akcí***

19. Jak dávat peníze - pohled z druhé strany

Pro pochopení principů dárcovství podnikatelského sektoru je nejlepší podívat se na tuto problematiku jejich očima. Zkuste následující text číst, jako byste byli ředitelem nějakého podniku, třeba ve vašem okolí. Nakonec, můžete si o principech dárcovství s „opravdovým“ ředitelem popovídat v rámci vaší strategie oslovení potenciálního dárce.

Filantropie a sponzorství.

Je třeba začít odlišovat dva základní póly dárcovství - "filantropii" a "sponzorství" a dobře identifikovat, kde mezi těmito póly chcete, aby stála vaše dárcovská

činnost. Jestliže " filantropií" míníme nezištný počin pro vyřešení nějakého problému, vybranou prospěšnou činnost, "sponzorstvím" v tomto rozdělení myslíme víceméně obchod, kde za svůj "dar" získáte přímou protihodnotu, ať již je to reklama vašeho výrobku či služby, zvýšení motivace zaměstnanců, zájem veřejnosti apod. I "filantropií" však získáváte, mnoho lidí tvrdí že dokonce víc, než pouze "sponzoringem". Dlouhodobý zájem veřejnosti, důvěra a stabilní postoj mohou být vysoce kvalitním výsledkem promyšlené "filantropické" činnosti.

Výběr podporovaných činností.

Důležitým krokem k vytvoření systému vašeho dárcovství je rozhodnout se, na jakou činnost chcete jako dárci přispívat a jaký z této činnosti očekáváte přínos pro váš podnik. Jistěže se při tomto rozhodování budete opírat o základní strategie rozvoje vašeho podniku. Budete se snažit, aby podporovaná činnost pokud možno nějak souvisela s vašimi výrobky či nabízenými službami, nebo aby oslovovala cílové skupiny, které vás zajímají. Tradičním měřítkem mnoha podnikatelských subjektů je "viditelnost" podporované činnosti a její okamžitý dopad na veřejnost. Plán "dárcovství" může vhodně doplňovat vaše dlouhodobé marketingové strategie, ale i například personální rozvoj ve vašem podniku. Při výběru podporované činnosti by však neměla chybět i základní lidská motivace k dávání, totiž to, jestli podporovanou činnost považujete za natolik užitečnou, jakou podporu jí věnujete. Jen budete-li o tom přesvědčeni, dostaví se očekávaná "radost z dávání".

Výše a druh podpory.

Dalším strategickým rozhodnutím musí nutně být to, jak velká bude vaše podpora vybraným činnostem, kolik financí, věcné podpory, či lidských zdrojů do vašeho "dárcovství" chcete a kolik můžete investovat. Objem vašeho dárcovství nemusí být nutně limitován 2% (či 10%) daňového základu, který můžete odečíst, jedná-li se o dary . Řada "sponzorských" akcí může probíhat na základě běžných hospodářských smluv a personální podpora třeba na prosté ústní dohodě.

Strategie dárcovství.

Jestliže jste se rozhodli, na co a proč, jakou formou a kolik chcete přispívat, nemělo by být problémem vytvořit "strategii dárcovství" vašeho podniku v písemné formě a zveřejnit ji. Srozumitelné, stručné a výstižné prohlášení, vhodně podané, může samo o sobě velice rychle zvýšit vaší dárcovskou prestiž. Přinejmenším vám tento dokument značně usnadní jednání se žadateli, kterým kromě dopisu můžete poslat i vaši strategii, jako vysvětlení vašeho zamítnutí daru. Je zřejmé, že zveřejnění vaší

dárcovské strategie zvýší zájem těch, kteří se zabývají tím, co jste se rozhodli podporovat. Dostanete možnost vybírat si, koho podpoříte a koho ne.

Kritéria výběru žadatelů.

K tomu, abyste si mohli dobře vybrat koho podpořit, budete potřebovat jasný a detailní systém kritérií výběru. Mimo jiné i proto, abyste vaše základní požadavky mohli srozumitelně předat těm žadatelům, kteří by pro vaši podporu přicházeli v úvahu. Tím hlavním, co nejspíš budete sledovat je DŮVĚRYHODNOST organizace, kterou se rozhodnete podporovat. Kromě základních, standardních dokumentů, jako je statut žadatele o podporu a jeho výroční zpráva (nebo alespoň stručný přehled činnosti včetně hospodářského výsledku) věnujte pozornost i dalším dokumentům a tiskovinám, veřejné pověsti této organizace, osobním referencím, profesionalitě žádosti o dar a dalším "ukazatelům" důvěry. Tím nejdůležitějším by pro vás neměla být podporovaná organizace, ale její činnost, výsledky její práce. KVALITA ČINNOSTI dobročinných organizací v České republice je na velice různé úrovni a není snadné rozeznat ji na první pohled. Stejně, jako si vybíráte své obchodní partnery, vybírejte i ty, jejichž činnost chcete podporovat v rámci svého "dárcovství". Dbejte o to, aby žadatelé vždy precisně vysvětlili, na co konkrétně je vaše podpora určena. A nešetřete časem na to, abyste si výsledky podpořené činnosti ověřili.

Systém práce.

Na základě zvolených kritérií a celkové strategie dárcovství nebude těžké vytvořit systém práce s žadateli a rozhodování o podpoře tak, aby vhodně zapadl do celkového systému řízení vašeho podniku. Zda bude systém dárcovství součástí vašeho marketingového oddělení, či ho dáte "na starost" těm, kteří se starají o vaše PR, jestli vznikne malé oddělení pro "filantropii a sponzorství", nebo jestli si tuto aktivitu ponechá v kompetenci pan ředitel, správní rada, nebo dobrovolná rada složená z pracovníků firmy, je na vás. Jestliže jste si stanovili svoji "strategii dárcovství" a "systém výběru podporovaných činností", stává se tato činnost další z řady profesionálních funkcí vaší firmy a zapadá do jejího celkového systému řízení, jako jedna z řady.

20. Kritéria výběru podporované NGO

1. Činnost nebo konkrétní programy organizace jsou viditelné a veřejně uznávané.

2. Činnost nebo program organizace pomůže zviditelnit podnik.

3. Organizace oslovuje tu část veřejnosti, které podnik nabízí své služby či výrobky.

4. Organizace je otevřená nejrůznějším formám podpory a spolupráce - kromě peněžních příspěvků vítá věcnou podporu, dobrovolnou pomoc zaměstnanců, technickou a odbornou výpomoc, společnou propagaci či marketing apod.

5. Činnost organizace se odehrává tam, kde má podnik sídlo, nebo pobočky.

6. Někdo z podniku pracuje ve správní radě či jiném orgánu podporované organizace.

7. Zaměstnanci nebo jejich děti, příbuzní či sousedé jsou členy nebo dobrovolníky podporované organizace.

8. Činnost nebo jeden z programů organizace slouží přímo zaměstnancům nebo jejich rodinám.

9. Organizace vás na začátku žádá pouze o malé příspěvky a je s nimi spokojena.

10. Jednání zástupců organizace je na profesionální úrovni.

11. Před tím, než organizace přišla požádat, zjistila si potřebné informace a poskytla informace o sobě.

12. Organizaci podporují další podniky, pro potenciálního dárce významné.

13. Spolupráce s danou organizací může nějakým způsobem pomoci výsledkům činnosti podniku (jak v oblasti vnitřního managementu, tak ve výstupech navenek).

21. Co může dárce získat:

- ✓ prezentace a naplnění sociální zodpovědnosti podniku,
- ✓ oblíbenost u veřejnosti,
- ✓ zvýšení motivace zaměstnanců,
- ✓ zlepšení vztahů se zákazníkem,
- ✓ příležitost zlepšit manažerské a řídící dovednosti zaměstnanců,
- ✓ spolupráce se státními institucemi, státní správou a samosprávou, dalšími podniky, VIP atp.,

- ✓ zvýšení prodeje a rozšíření okruhu zákazníků,
- ✓ možné daňové zvýhodnění,
- ✓ osobní uspokojení vedoucích pracovníků podniku,
- ✓ speciální výhody s ohledem na speciální projekt, který podporuje.

22. Druh podpory

Hovoříme-li o druhu podpory, který můžete nabídnout, nejedná se v žádném případě pouze o podporu finanční. Základní typy podpory podnikatelských subjektů nevládním organizacím ve světě jsou následující:

Malý finanční příspěvek

Obvykle se pohybuje v hodnotách od 1000 do cca 10.000 korun. Je většinou určen na podporu nějaké konkrétní akce nebo činnosti, většinou pro tu část veřejnosti, ve které se pohybuje i zmíněný podnik (obyvatelé v okolí továrny, v konkrétní obci, vybraná cílová skupina obyvatel apod.). Tento typ daru je obvykle poskytován na základě osobní žádosti a dárce za něj může očekávat zmínku o sobě na dané akci, např. formou uvedení v programu jakožto jednoho ze sponzorů apod.

Větší dar, někdy také "grant"

Obvykle převyšuje částku 30 - 50.000 korun, dosahuje výše stovek tisíc, ale může být i milionového rozsahu (podle potřeb podporované činnosti a zejména možností dárce). Bývá zvykem tyto dary poskytovat na základě písemné žádosti, ve které je podrobně popsána činnost, kterou bude organizace za tyto peníze provozovat, kdo další na ni přispívá a samozřejmě srozumitelný rozpočet. Tento typ daru již může významně pomoci při řešení problémů a potřeb cílových skupin veřejnosti, které vám leží na srdci. Dárce většinou vyžaduje průběžné zprávy o plnění podporované činnosti i o čerpání peněz na ni a většinou i viditelnou formu zveřejnění, eventuelně veřejného poděkování za pomoc při řešení problému. I proto se obecně doporučuje tento typ daru neposkytovat pouze na základě smlouvy darovací, ale sestavit takovou smlouvu, která odpovídá konkrétnímu charakteru spolupráce.

"Sdílený marketing"

Někdy také specifikovaný jako "dar ve formě procenta z prodeje". Je vhodnou formou spolupráce v případě, že existuje souvislost mezi činnostmi, kterými se

zabývá podporovaná organizace a výrobky či službami, které poskytuje dárce. Obdarovaná organizace nabízí výrobky či služby dárce svým členům a příznivcům a dárci se tak zvyšuje okruh zákazníků. Ke zvýšení prodeje může významně přispět i zveřejnění podpory neziskové organizace přímo na výrobku či v nabídce služeb, obzvláště jedná-li se o organizaci veřejně známou a uznávanou.

"Sdílený marketing" je druh podpory, který vyžaduje obvykle delší budování vztahů a jednání mezi podnikem a podporovanou organizací a vyžaduje značnou vzájemnou důvěru. Většinou se sjednává speciální smlouva, která stanovuje maximální výši peněz vyplacených neziskové organizaci za prodané výrobky, eventuálně délku společné kampaně apod. V České republice nemá zatím, "sdílený marketing" velkou tradici, a i ve světě je novinkou fundraisingu posledního desetiletí. Ale například ve Spojených státech amerických se stal doslova hitem během několika let a dnes je významnou součástí spolupráce mezi nevládními neziskovými organizacemi a podnikateli ve všech oborech. I u nás se objevily první vlaštovky - „Ostrovy života“ na výrobcích, Šampón pro dobrou vůli apod.

Příspěvek zaměstnanců

Další formou spolupráce mezi vámi a neziskovou organizací může být sbírka příspěvků (jednorázových i pravidelných) od vašich zaměstnanců. Příspěvek je zpravidla strháván zaměstnancům z jejich mzdy a podnik zasílá celkovou částku za všechny zaměstnance organizaci. Někdy se také podnik rozhodne, že přispěje stejnou částkou, jakou přispějí zaměstnanci. Za celkový dar získá ocenění podnik (formou zveřejnění apod.) a zaměstnanci dostanou uznání za své osobní příspěvky. Obzvláště v případě, že podporovaná organizace přispívá veřejnosti v okolí podniku, tedy i zaměstnancům, jejich rodinám a sousedům, může takováto spolupráce pomáhat při zvyšování motivace vašich zaměstnanců v práci. Organizace navíc může pro vaše zaměstnance pořádat nejrůznější akce nebo například nabídnout speciální formu členství. Tento typ podpory je častý například u organizací, které pracují s dětmi a v rámci vzájemné spolupráce pro vás pořádají nejrůznější besídky, soutěže, ale například zajišťují i odpolední činnost dětí vašich zaměstnanců.

"Zapůjčení" vedoucího pracovníka, nebo zaměstnance

Je nefinanční a oblíbený způsob spolupráce. Nezisková organizace, stejně jako každá jiná, potřebuje odborné rady i pomoc ve své činnosti. Vaše pomoc je zejména vítána v oblasti profesionálního managementu, kde má řada neziskových organizací často odborné mezery nebo si prostě placení experta nemůže dovolit.

Můžete pomoci menší organizaci vést účetnictví, připravovat strategický plán činnosti, začít používat marketing, jako nástroj činnosti apod.Vaši zaměstnanci také mohou pomáhat při zajišťování nejrůznějších krátkodobých akcí organizace jako dobrovolníci. Kromě veřejného uznání a poděkování vašemu podniku i jeho pracovníkům dává tento typ spolupráce možnost vašim zaměstnancům naučit se něco v novém prostředí a zároveň něco konkrétního, užitečného vykonat. Pro zdravý personální management je taková změna často vítaným nástrojem k rozbourání pracovních stereotypů a zvýšení pracovní motivace.

Darované služby nebo zboží

Jsou nefinanční obdobou malých či větších příspěvků na činnost (body 1. a 2.), ale často je možné je poskytnout snáze, než finanční podporu. Nábytek, počítače, kopírky, nejrůznější pomůcky, papír, obálky, známky, nejrůznější služby poslouží stejně dobře, jako finanční prostředek, za který by si podporovaná organizace potřebné věci nakoupila. V kombinaci s finanční podporou organizace vám mohou sloužit i k určité kontrole toho, jestli žadatel o podporu je na potřebné profesionální úrovni a ví dobře, co chce. Kromě veřejného poděkování si tyto dary můžete často odečíst ze základu daně stejně jako dary finanční.

Příspěvky do reklamního či propagačního materiálu

NGO vám také může nabídnout inzerci, kterou můžete uveřejnit na pozvánce na určitou akci, v nejrůznějších bulletinech či publikacích. Obvykle se nejedná o typickou reklamu, ale o inzerát, který je nějakým způsobem spojen s danou akcí či tématem brožury. Může vypadat například takto:" Firma Nemel-Semel přeje účastníkům tradičního festivalu Dne Země hezký den", nebo "Banka Hogofogo blahopřeje všem pejskům k novému útulku"... Jako příspěvek může sloužit i článek o činnosti vašeho podniku v oblasti činnosti organizace apod. Velikost inzerce zpravidla odpovídá velikosti příspěvku, který podnik poskytl.

Celoroční spolupráce

Vítanou a vhodnou formou spolupráce mezi podnikem a organizací je připravit si roční plán spolupráce, obvykle "namixovaný" z nejrůznějších forem podpory. Díky dlouhodobému plánu je často možné lépe uspokojit požadavky obou stran, kdy jedna společná akce je více zaměřena na podporu třeba i méně viditelné, ale nezbytné činnosti organizace, jiná naopak umožňuje větší zviditelnění podniku. Dlouhodobá spolupráce vám dává možnost lépe poznat své partnery a postupně si vybudovat stálý okruh spolupracujících organizací. Je-li vzájemná důvěra klíčem k

úspěšné spolupráci, je dlouhodobá spolupráce nejvhodnějším nástrojem k budování vzájemné důvěry.

Práce ve správní radě či jiném významném orgánu

Je asi nejužší formou spolupráce, kdy se vy, nebo jiný reprezentant vašeho podniku stává přímo součástí organizace. Máte tak možnost spoluvytvářet program činnosti, ale i "povinnost" obracet se na další potenciální dárce se žádostí o podporu. Odměnou vám může být zvýšení prestiže vaší i vašeho podniku a nakonec i ona "radost z dávání", kterou jsme celý náš článek začali.

23. Pracovní list - Získání zájmu podniku

- ✓ ***Vyberte si 2-4 oblasti vaší činnosti, pro které potřebujete získat podporu („volné“ peníze, vybavení, speciální školení, pomoc s fundraisingem apod.),***
- ✓ ***vytvořte seznam typů zdrojů, které vám pomohou vaši potřebu naplnit (finanční dar, dobrovolná pomoc, dar zboží, služeb apod.),***
- ✓ ***pro jednotlivé typy zdrojů a činností vyberte podniky, které chcete dále zkoumat nebo oslovit,***
- ✓ ***vytipujte, co můžete podniku za pomoc poskytnout.***

Oblast činnosti:	Potřebné zdroje:	Potenciální dárci :	Co nabízíme?
1.			
2.			
3.			

D. Hlavní principy získávání grantů

24. Co to je "grant"?

Grant, projekt, formulář… dárci používají pro poskytování podpory nejrůznější termíny. Vždy se však jedná o písemnou formu žádosti o poskytnutí podpory. Jeho struktura bývá dárcem předepsána a to často velmi striktně. Kdo nedodrží předepsanou formu, nedostane podporu, i kdyby byl jeho program nejlepší. Proces získávání grantů však není pouze o napsání projektu. Stejně jako jiné metody fundraisingu i on zahrnuje fázi průzkumu, navazování kontaktu, rozvíjení vztahů a budování důvěry.

Většina dárců pravděpodobně nemá ponětí o tom, kdo jste a co děláte. **Dokud jim o sobě nedáte vědět, nepodpoří vás. Nestačí budovat si dobrou pověst pouze u dárců. Je třeba získat důvěru a přízeň vašich klientů, partnerských organizací a sousedů (místních komunit). To jich se budou dárci ptát, jestli si podporu zasloužíte, nebo ne.**

Dárci přednostně podporují ty projekty, které je zajímají. **Taktické je nejprve rozvíjet zájem dárce, počkat, až sám projeví ochotu projekt podpořit, a teprve potom ho požádat. Na druhou stranu se někdy stává, že dárce, který má na konkrétním projektu eminentní zájem, přesto projekt nepodpoří. Proč? Možná už slíbil podporu někomu jinému. Nebo má prostě jiné priority a danou programovou oblast nemá ve svém grantovém programu (zatím). Také se může stát, že se mu sice líbí, co děláte, ale přesto vás ještě dostatečně nezná a nemá potřebnou důvěru.**

Poskytování grantu je osobní záležitost, **i když se to na první pohled nezdá. Pro získání grantu většinou nestačí pouze napsat perfektní žádost. Je třeba pečlivě a dlouhodobě vytvářet potřebné komunikační sítě, často mimo skupinu partnerů, které organizace potřebuje pro realizaci svých programů. Kdo dokáže dobře vytipovat potřebné organizace a klíčové osoby v dárcovských sítích, přesvědčit je o důležitosti a užitečnosti organizace, ten má mnohem větší šanci na získání podpory.**

Na získávání grantů je třeba být dobře připraven. **Samozřejmostí je to, že má organizace v pořádku všechny dokumenty, které jí ukládá její statut, účetní a jiné předpisy a zákony. Velkou výhodou je i to, když má organizace alespoň rámcově zpracovaný strategický plán. Před sepsáním žádosti o grant musí mít organizace jasno, co vlastně chce a kolik to bude stát. To předpokládá, nejen profesionální dovednosti toho, kdo žádost zpracovává, ale zároveň vysokou**

míru spolupráce s ostatními kolegy, kteří podpořené projekty budou realizovat, kombinovat, peníze utrácet a vykazovat.

Když nemáte kontakty na dárce v místě působení, začněte s nadacemi. **Místními (tedy pokud ve vašem okolí nějaké jsou), s národní působností či mezinárodními. Snadno můžete zjistit, zda jejich poslání koreluje s vašimi potřebami. Mnohé se nebojí podporovat inovační a tím pádem neověřené programy. I když možná nebude jejich podpora vysoká, mohou poskytnout něco navíc - zkušenosti a často i přímou zpětnou vazbu, co mohlo být uděláno lépe, kontakty na další dárce a v neposlední řadě reference k získání tolik potřebné důvěry dárců místních, zejména pak místní správy a samosprávy.**

25. Nutné předpoklady pro získání podpory

✓ *Oficiální dokumenty podle požadavků dárce musí být včas a řádně předloženy. Jsou to např. registrace a statut, potřebné účetní a právní dokumenty – účetní uzávěrka, zpráva auditora, často potvrzení o bezdlužnosti, potvrzení o tom, že nemáte nedoplatky na správě sociálního zabezpečení, bankovní účet, výpisy z rejstříku trestů členů správní rady, povolení, která je třeba pro realizaci projektu, písemné smlouvy s partnery projektu a další dokumenty podle požadavků dárce. Dárci je předkládáte buď v originále, nebo v ověřené kopii. Jejich získání často vyžaduje dát si pro přípravu projektu náležitý časový předstih.*

✓ *Informace o organizaci a její činnosti podle požadavků dárce. Většinou bývá požadována Výroční zpráva, nebo alespoň zpráva o činnosti a účetní uzávěrka. Pokud nemáte Výroční zprávu odpovídající skladby, často je třeba doložit nejen seznam, ale i činnost správních a poradních orgánů, včetně jejich dobrovolné činnosti a darů, které poskytli organizaci. Významně pomůže jasně formulované poslání a hlavní cíle organizace, dokumentace a statistiky činnosti, seznamy partnerů a dárců apod.*

✓ *Přehled a kontakty na co nejvíce potenciálních dárců – tj. dárců vhodných pro podporu vašeho programu. Není dobré se zaměřit pouze na pár dárců, zejména když organizace s psaním projektů teprve začíná. Průzkum potenciálních dárců je třeba začít ze široka, ať je z čeho vybírat. Postupnou eliminací těch, od kterých je podpora méně pravděpodobná, tak alespoň někdo zbude.*

- ✓ *Rozvíjení partnerských vztahů s klíčovými organizacemi/dárci, nejlépe rozvíjením vztahu s klíčovou osobou v organizaci. Nejedná se o žádné „kamarádíčkování“ nebo dokonce uplácení. To, co je třeba rozvíjet, je důvěra. Ta se dá těžko budovat anonymně. Mnohem snáze lze získat důvěru tak, že klíčová osoba v organizaci dárce získá důvěru díky kontaktu s někým z vaší organizace.*

- ✓ *Zviditelnění činnosti a programů na veřejnosti. Názor veřejnosti (ať už místní v případě místních projektů či široké) je pro rozhodování dárce o poskytnutí podpory často nepsaným, přesto však významným kritériem. Bude-li činnost organizace přijímána veřejností jako užitečná a kvalitní, přispěje to výrazně k tomu, aby takový dojem získal i dárce. Samozřejmě, platí i opačný postup. Nebude-li o vás veřejnost vědět, dárce těžko získá potřebné reference z okolí. A pokud to má organizace u veřejnosti rozlité, ani dárce se často do podpory nežene (zejména, jestliže se jedná o místní správu a samosprávu).*

- ✓ *Dobře vypracovaná a včas podaná žádost o podporu. Kvalita podaného projektu nemusí být vždy objektivní. Rozhodující je to, co dárce od psaného dokumentu očekává a co požaduje v rámci stanoveného výběrového řízení. I když se někdy zdá, že by bylo lepší sepsat žádost jinak, je třeba se striktně držet dárcem stanovených pravidel. Totéž platí i pro zpracování průběžných a závěrečných zpráv.*

26. Grantový proces krok za krokem

Průzkum potenciálních dárců

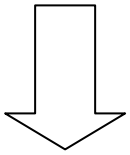
Internet - organizace, které se specializují na přehledy dárců (např. neziskovky.cz, Fórum dárců), informace o firemních dárcích, kteří poskytují podporu přes grantová řízení …

Výroční zprávy ostatních organizací – přehled o tom, kteří dárci podporují které typy projektů…

Noviny a ostatní média – kde dárci často uveřejňují svá výběrová řízení…

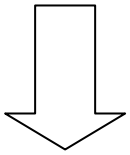
Přátelé z partnerských organizací – kteří poskytnou nenahraditelné osobní reference a zkušenosti.

Navazování spolupráce a rozvíjení důvěry



Vytipování klíčové osoby či osob u vybraných dárců a pracovníka v organizaci, který bude pro dané dárce jakýmsi „mluvčím“, osobou, na kterou se vždy mohou obrátit a které mohou důvěřovat. Je vhodné, když to vždy není fundraiser nebo PR manažer, ale koordinátor projektu, programový vedoucí a v mnoha případech přímo ředitel organizace. Dárce tak má možnost se dozvědět o potenciálním dopadu své podpory přímo od těch, kteří projekt realizují.

Zpracování žádosti o podporu

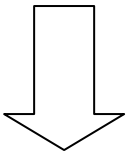


Vyhlášení výběrového řízení dárcem – je vhodné vědět, že bude už před samotným vyhlášením a mít víc času, třeba na přípravu potřebné dokumentace.

Konzultace částí projektu s dárcem (pokud to výběrové řízení umožňuje).

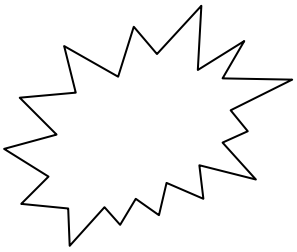
Podání žádosti včas, pokud možno pár dní před uzávěrkou, ať projekt dostane nižší pořadové číslo (hodnotící komise často projekty hodnotí v pořadí, v jakém byly odevzdány).

Obdržení výsledků výběrového řízení

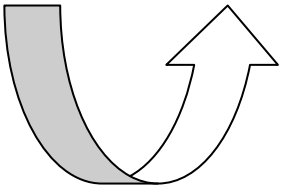


Když je přidělena podpora, tak je třeba většinou podepsat smlouvu o poskytnutí grantu, dodat další potřebnou dokumentaci a povolení, nezřídka upravit rozpočet nebo i aktivity v projektu. To vše často v šibeničních termínech. I když to nebývá předepsáno, je vhodné za podporu poděkovat, nabídnout zprostředkování potřebných informací i mimo termíny průběžných zpráv, pravidelně dárce informovat o své činnosti a pokračovat v rozvíjení vztahů.

Když podpora přidělena není,



je vhodné získat informaci, proč byla žádost odmítnuta. Někdy stačí telefonát, jindy oficiální dopis. Někdy se však tyto informace lze dozvědět pouze přes osobní kontakty, často neoficiální cestou. Odmítnutí zdaleka neznamená že projekt je špatný. Většinou jsou důvody mnohem prozaičtější – žadatel se zapomene podepsat, chybí některý dokument, komise už byla vyčerpaná nevěnovala posledním žádostem takovou pozornost, nedovolali se na číslo poskytnuté k referencím apod. Velmi často je rozhodování o projektu, ať chceme či nechceme, ovlivněno osobními názory členů komise. Tady se může projevit dlouhodobá práce s veřejností, dárci a partnery organizace.



Na závěr grantového cyklu je třeba se rozhodnout, jestli budete ve spolupráci s dárcem pokračovat či ne. Pokud byl přidělen grant a dárce umožňuje získávat opakovanou podporu, asi není co řešit. Pokud opakovaná podpora není možná, i tak je vhodné udržovat s dárcem vstřícné vztahy a pravidelně ho informovat o vývoji činnosti. Jednak se může stát, že svoji strategii změní, ale hlavně může poskytovat informace a reference dalším dárcům a nezřídka je i pomáhá získat. Pokud byla žádost odmítnuta, je třeba se pečlivě rozhodnout, co dál, podle toho, proč a za jakých okolností k odmítnutí došlo.

27. Co je třeba si zjistit o dárci, než se rozhodnete podat žádost?

? **Jaká je minulost nadace/organizace**/podniku/programu podpory/odboru…? Kdy zahájila činnost? Proč a za jakých okolností? Co ještě dělá kromě rozdělování peněz?

? **Na jaké účely poskytuje podporu?** Jaký typ činnosti se jí zamlouvá? Čeho chce dosáhnout? Jaký typ organizací podporuje?

? **Na jaké účely podporu neposkytuje?** Které projekty v minulosti odmítla a proč?

? **Kolik dává peněz?** Jaký je průměrný grant? Kolik projektů najednou může podpořit? Kolik dostává ročně žádostí a kolik podpoří?

? **Je podpora opakovatelná** pro jednu organizaci? Po roce? Kolik let po sobě?

? **Co má organizace udělat proto, aby podporu získala?** Jaká jsou pravidla grantového procesu? Existují formuláře žádostí nebo jiná doporučení pro obsah a formu žádosti? Kdy má být projekt podán? Platí termín odeslání projektu a nebo jeho obdržení? Jak? Poštou, E-mailem, osobně? Kolik kopií je třeba poslat? Potvrzuje organizace obdržení žádosti?

? **Je možné žádost s někým konzultovat?** S kým? Kdy je to nejvhodnější?

? **Jak dlouho trvá vyhodnocení** žádostí? Kdy zasedá komise? Kdy je učiněno rozhodnutí o podpoře? Kdo vlastně o podpoře rozhoduje? Bude posuzován celý projekt a nebo v před-výběru pouze jeho shrnutí? Kdo má vypracovat shrnutí? Může být součástí projektu? Kdy dostane organizace vyrozumění o výsledku výběrového řízení?Jak dlouho poté lze obdržet podporu?

? **Co se od organizace čeká, když obdrží podporu?** Bude přidělena jednorázově či ve splátkách? Před a nebo po realizaci činnosti? Je nutné pro podporu zřídit samostatný bankovní účet? Jaké bude dárce vyžadovat doklady k vyúčtování? Je třeba dodat nějaké oficiální dokumenty ke podpisu smlouvy o podpoře?

? **Chce dárce být nějak zviditelněn**? Jak? V jakých médiích? Jakou formou?

? **Jak často dárce očekává průběžné zprávy** a informování o činnosti. Existují nějaké formuláře na průběžné či závěrečné zprávy? Co má organizace dělat, když bude potřeba změnit původní plány a rozpočty? Jaký je oficiální postup v případě změny smlouvy s dárcem?

? **Je možné získat informaci o tom, proč podpora přidělena nebyla**? Je možné se potom setkat? Bude nějaká možnost žádost přepracovat a podat znovu?

28. Zpracování žádosti o podporu

Písemné zpracování projektu se dá pojmout jako „nutné zlo“. Potom stačí sednout (na den či týden před uzávěrkou, podle rozsahu projektu) a žádost sepsat. Takový přístup však přináší řadu rizik. Například:

- ✓ ***Nebude dostatek času na získání potřebných oficiálních dokumentů.***
- ✓ ***Partneři projektu nebudou náležitě rychle reagovat na žádost o spolupráci a k projektu se nepřipojí.***
- ✓ ***Projekt se nepodaří řádně provázat s ostatními činnostmi v organizaci.***
- ✓ ***Plán činnosti a rozpočet nebude zahrnovat všechny potřebné úkony a s nimi***

spojené výdaje.

- ✓ ***Ostatní pracovníci v organizaci nebudou mít tušení, o čem projekt vlastně je a když bude přidělena podpora, mohou být nepříjemně překvapeni, co se na ně za jejich zády upeklo.***
- ✓ ***Pověřený pracovník onemocní a žádost nezpracuje.***
- ✓ ***Spěch a únava způsobí, že projekt nebude kvalitní a možná ani kompletní a bude proto vyřazen.***
- ✓ ***Přestane jít internet, zkolabuje počítač nebo nastanou jiné nepředvídané okolnosti.***

I přes tato rizika to mnozí harcovníci občanského sektoru nedělají jinak. Úspěšnost žádostí se pak pohybuje od 0 do cca 30%. Organizace žije, nebo řekněme přežívá od projektu k projektu, neví co bude za rok či dva a její činnost bývá roztříštěná a mnohdy nekvalitní a neefektivní.

Aby se získávání grantů stalo integrovanou částí činnosti organizace, je třeba i sepisování žádostí věnovat náležitou pozornost. Přínosem není jen poskytnutá podpora. I samotný proces je důležitý například pro:

- ✓ *Rozvoj dalších partnerství s organizacemi, které sdílí poslání organizace a její hlavní cíle. Může tak probíhat intenzivní výměna zkušeností, rozdělení rolí a tím zefektivnění a zkvalitnění činnosti.*
- ✓ *Kultivaci vztahu a sdílení poslání s dárcem. Dárce se pak stává nedílnou součástí projektu jako poskytovatel potřebných prostředků. Organizace pro úspěch projektu investuje své profesionální znalosti, zkušenosti, možnosti realizace. Ani jedna strana nemůže realizovat své poslání bez druhé. Z často pozičních vztahů podporovaný versus dárce se tak rozvíjí partnerství, ve kterém obě strany postupují společně. To významně zvyšuje pravděpodobnost opakované podpory ze strany dárce.*
- ✓ *Rozvoj strategického plánování v organizaci. Jak projekt zapadá do ostatních činností, jak je může obohatit? Jak se bude přerozdělovat poskytnutá podpora uvnitř organizace? Kdo všechno bude na projektu pracovat? Prostými diskusemi o těchto otázkách v týmu spolupracovníků organizace začíná strategicky plánovat, aniž by o tom věděla.*
- ✓ *Rozvoj odpovědnosti za projekt mezi pracovníky a dobrovolníky organizace. Tím, že se budou podílet na přípravě projektu od samého počátku, vnášet do něj svoje plány a představy, se stávají zároveň i „majiteli“ projektu a bude-li projekt podpořen, začnou jej spíš realizovat s nadšením a odpovědností, než s pocitem, že mají zase další práci.*

29. Kdy nemá cenu žádost psát

- ✓ ***Když potřebujete peníze okamžitě.***
- ✓ ***Když potřebujete peníze bez větších omezení, volné, většinou na režijní mzdy a administrativní výdaje.***
- ✓ ***Když chcete získat podporu na politické lobby, nebo činnosti, které by mohly potenciálního dárce znevýhodnit nebo poškodit.***
- ✓ ***Když nejste připraveni transparentně předkládat informace o své činnosti a finančních tocích v organizaci – a to jak dárci, tak veřejnosti.***

30. Rozbor částí grantové žádosti

Průvodní dopis

- ✓ představí organizaci (a partnery, jde-li o společný projekt),
- ✓ jasně uvede, co komu posíláte a proč (například termín a název vyhlášené soutěže, nebo grantového řízení),
- ✓ je podepsán vedoucím projektu nebo vedoucím organizace.

Shrnutí projektu

- ✓ nejvíce na jednu stranu,
- ✓ popíše problematiku, které se chcete věnovat, a navrhovaná řešení,
- ✓ uvede celkový rozpočet a specifikuje část, kterou požadujete od tohoto dárce.

Úvod

- ✓ podrobně seznámí s organizací,
- ✓ uvede hlavní úspěchy organizace,
- ✓ zmíní zdroje financování ostatních programů a projektů organizace,
- ✓ uvede výčet ostatních zdrojů, u kterých organizace požádala o financování tohoto projektu,
- ✓ úvod musí být přesvědčivý co do schopností, důvěryhodnosti a odpovědnosti organizace.

Vymezení tématu

- ✓ konkrétně stanoví o jaký problém jde,

- ✓ probere příčiny daného problému,
- ✓ poukáže na závažnost problému a uvede pravděpodobné důsledky, které nastanou v případě, že problém nadále nebude řešen,
- ✓ poukáže na rozšířenost problému, kolika lidí se dotýká, přímo i nepřímo,
- ✓ shromáždí údaje o daném problému, včetně odkazů na zdroje zmiňovaných informací,
- ✓ zmíní, komu z dotčených projekt prospěje nebo pomůže, a vysvětlí jak
- ✓ definice tématu je přesvědčivá a přímo vysvětluje vztah a postoj organizace k danému problému

Cíle

- ✓ logicky navazují na vymezení tématu,
- ✓ vysvětlí širší souvislosti toho, co organizace hodlá dosáhnout,
- ✓ dosažení stanovených cílů napomůže řešení daného problému, nebo jej vyřeší,
- ✓ jsou realistické.

Úkoly

- ✓ logicky vyplývají z cílů,
- ✓ jsou konkrétní, zaměřují se na specifickou činnost,
- ✓ za splnění každého úkolu ve stanoveném termínu někdo zodpovídá,
- ✓ jejich naplnění je měřitelné,
- ✓ jsou realistické ve stanoveném rámci a čase.

Metody

- ✓ logicky navazují na úkoly,
- ✓ popisují, jak bude jednotlivých úkolů dosaženo,
- ✓ popisují, proč byla vybrána příslušná metoda a jaké jiné metody byly zváženy a zavrženy,
- ✓ zmíní potřebné odborníky, jejich kvalifikaci a čím se budou zabývat,
- ✓ uvedou výčet materiálu, vybavení a prostor, které projekt vyžaduje,
- ✓ popíší, jak bude probíhat administrativa projektu,
- ✓ vysvětlí, jak budou moci průběh projektu ovlivňovat lidé, kterých se dotýká.

Vyhodnocování

✓ stanoví indikátory, podle kterých se bude poměřovat úspěšnost projektu,

✓ popíše metody vyhodnocování projektu,

✓ ukáže, co bude vyhodnocováno průběžně a co až na konci projektu,

✓ uvede, kdo bude vyhodnocování provádět,

✓ popíše způsoby zapojení cílových skupin do vyhodnocování projektu,

✓ vysvětlí, jak budou využity a sdíleny výsledky, komu budou adresovány.

Rozpočet

✓ navazuje přímo na úkoly projektu a na použité metody,

✓ je jasný a snadno se čte,

✓ všechny rozpočtové položky jsou ospravedlněné,

✓ obsahuje všechny předpokládané náklady a možné příjmy v průběhu projektu,

✓ uvede výčet věcných darů a ostatní potenciál zdrojů,

✓ neobsahuje žádné chybné výpočty,

✓ je úměrný rozpočtům na podobné projekty.

Zdroje v minulosti a v budoucnu

✓ popíše, z jakých zdrojů byl projekt v minulosti financován,

✓ stanoví, kolik prostředků (a z jakých zdrojů) si vyžádá pokračování projektu

✓ uvede a objasní pravděpodobnost získání uvedených prostředků.

Přílohy a doplňující materiály

✓ obsahují dopisy významných osobností a organizací vyjadřující žadateli podporu,

✓ obsahují vlastní životopisy hlavních účastníků projektu z organizace,

✓ obsahují další doplňující materiály, jako jsou novinové články, brožury a letáky o programech,

✓ obsahují výroční zprávu za uplynulý rok (pokud je k dispozici),

✓ obsahují zápisy ze všech jednání, na kterých byl projekt projednáván a schválen.

Zdroj: Cook, Richard, Fundraising Workbook, Baltimore: Johns Hopkins University, Third Sector Project, 1993

České centrum fundraisingu, Praha 2013 © Ing. Jana Ledvinová

E. Právní aspekty fundraisingu

31. Zákonná úprava daru

Občanský zákoník upravuje darovací smlouvu takto:

§ 628 odstavec 1.

Darovací smlouvou dárce něco bezplatně přenechává nebo slibuje obdarovanému a ten dar nebo slib přijímá.
Pro dar je charakteristická bezplatnost. Není proto správné, jak se někdy ve smlouvách stává, vázat dar na různé protislužby prováděné obdarovaným, například na provádění reklamy apod.

§ 628 odstavec 2.

Darovací smlouva musí být písemná, je-li předmětem daru nemovitost a u movité věci, nedojde-li k odevzdání a převzetí věci při darování.
Jde o kogentní ustanovení zákona. Jeho nedodržení by mělo za následek absolutní neplatnost smlouvy. V případě daru nemovitosti nastává její účinnost teprve dnem vkladu do katastru nemovitostí.

§ 628 odstavec 3.

Neplatná je darovací smlouva, podle níž má být plněno až po dárcově smrti.
Darovat věc nebo slíbit dar lze jen mezi živými. Tím se respektuje právo občana na svobodné rozhodnutí o dědictví v závěti. Dárce ovšem může podle dědického práva odkázat cokoliv formou závěti.

§ 629

Dárce je povinen při nabídce daru upozornit na vady, o nichž ví. Má-li věc vady, na které dárce neupozornil, je obdarovaný oprávněn věc vrátit.
Odpovědnost za vady je u darovací smlouvy stanovena jinak než v obecné úpravě s ohledem na bezplatnost převodu vlastnictví. Z toho důvodu je odpovědnost omezena jen na vady, na které dárce neupozornil. Musí ovšem jít o vady, které existovaly v době převodu vlastnictví. Právo vrátit dar se promlčuje v tříleté promlčecí době, která začíná běžet, od chvíle kdy obdarovaný mohl při normální pozornosti vady zjistit.

Vznikla-li obdarovanému škoda v důsledku toho, že dárce nesplnil svou informační povinnost, vzniká mu nárok na její náhradu.

České centrum fundraisingu, Praha 2013 © Ing. Jana Ledvinová

§ 630

Dárce se může domáhat vrácení daru, jestliže se obdarovaný chová k němu nebo členům jeho rodiny tak, že tím hrubě porušuje dobré mravy.

Toto zákonné ustanovení je nezvyklé v případě darovacích smluv uzavřených ve prospěch neziskových právnických osob nebo neziskovými právnickými osobami ve prospěch jiných osob. V praxi je lépe přímo do smlouvy vložit a upřesnit rozvazovací podmínky pro případ, že by obdarovaná osoba porušovala dobré mravy nebo ve smlouvě uvést jinou podmínku, jejíž nedodržení nebo porušení by odůvodnilo vrácení daru. Oprávnění dárce se promlčuje po třech letech ode dne, kdy došlo k závadnému jednání, popřípadě k jeho dokončení se strany obdarovaného.

32. Příklad darovací smlouvy s komentářem

D A R O V A C Í S M L O U V A
uzavřená podle § 628 a násl. občanského zákoníku
(případně S P O N Z O R S K Á S M L O U V A
uzavřená podle § 628 a násl. občanského zákoníku)

Smluvní strany si někdy z nejrůznějších důvodů přejí užít výraz „sponzorská smlouva“. Požadavku lze vyhovět. V každém případě by měl být patrný právní režim smlouvy z citace příslušných zákonných ustanovení (tzn. „uzavřená podle § 628 a násl. občanského zákoníku“) a předmětem smlouvy musí být vždy „dar“ a nikoliv „sponzorování“ jinou formou.

Čl. I. - Smluvní strany

1/

název / jméno / . . . . . .

sídlo / bydliště / . . . . . .

IČO . . . . . .

bankovní spojení . . . . . .

číslo účtu . . . . . .

zastoupený . . . . . .

dále jen dárce / sponzor, či firemní zkratka apod. /

České centrum fundraisingu, Praha 2013 © Ing. Jana Ledvinová

2/

název / jméno / . . . . . .

sídlo / bydliště / . . . . . .

IČO . . . .

bankovní spojení . . . . . .

číslo účtu . . . . . .

zastoupený . . . . . .

dále jen obdarovaný / nebo firemní zkratka apod. /

Jedním z předpokladů platnosti smlouvy je uvedení přesného názvu, sídla a dalších identifikačních údajů smluvních partnerů. Tyto údaje musí doslovně korespondovat s názvem uvedeným v příslušném rejstříku nebo v registrovaných stanovách občanských sdružení.

Důležité je také přesné určení zástupce a jeho oprávnění k zastupování. V podstatě jsou dvě možnosti. Především může zástupce být tzv. „statutár“, tedy osoba jejíž právo vyplývá ze statutu nebo jiných zakládacích listin. Dále může zastoupení vzniknout na základě dohody o plné moci. V této dohodě musí být, kromě identifikačních údajů, uvedeno i v jakém rozsahu a k jakým úkonům byla plná moc udělena. Pokud smluvní stranu zastupuje zmocněnec, lze doporučit, aby jeho plná moc byla přiložena ke smlouvě. Plnohodnotným zástupcem obchodních společností může být i prokurista.

Čl.II. - Předmět smlouvy

Předmětem smlouvy je: /nejčastější varianty/

Poskytnutí finanční částky ve výši ..... Kč, která bude převedena na účet obdarovaného do ..... dnů od podpisu smlouvy.

nebo

Slib poskytnutí finanční částky ve výši ..... Kč.

Částka bude převedena na účet obdarovaného dne ..... .

nebo

Poskytnutí finanční částky ve výši ..... Kč, která bude předána .... .

nebo

České centrum fundraisingu, Praha 2013 © Ing. Jana Ledvinová

Poskytnutí těchto věcí :

1/ ..... v hodnotě Kč .....

2/ ..... v hodnotě Kč .....

hodnota celkem ..... Kč.

nebo

Dar nemovitosti , jíž je dárce výlučným vlastníkem, zapsané na listu vlastnictví č. .....pro katastrální území ..... u katastrálního úřadu v ..... dne ..... Bližší popis nemovitosti je uveden ve znaleckém posudku ze dne ……, který je přiložen ke smlouvě jako příloha č. .... Nemovitost má hodnotu ..... Kč a je darována se všemi součástmi a příslušenstvím uvedenými v příloze č..... .

nebo

Poskytnutí daru ve formě bezplatného zpracování účetní závěrky, při čemž cena služby činí podle platných předpisů ..... Kč.

nebo

Úhrada nájemného, které je obdarovaný povinen platit na základě nájemní smlouvy o pronájmu nebytových prostor ze dne ..... .

Pokud je předmětem daru *finanční částka*, měl by ve smlouvě být uveden vždy způsob a datum převodu. V případě, že předmětem daru jsou movité věci, měl by ve smlouvě být vyřešen i způsob předání a převzetí. Tato otázka může být důležitá například při poškození nebo ztrátě věcí při přepravě a při následném řešení, kdy přešlo právo vlastnické na obdarovaného.

V případě tzv. *jiného majetkového prospěchu* /např. odborné služby / může jít o jakýkoliv majetkový prospěch, který však musí být ocenitelný v penězích. V případě odborných služeb /např. daňového poradenství /, pokud na jejich poskytnutí neexistuje speciální smlouva, by v darovací smlouvě měla být vyřešena odpovědnost dárce za kvalitu poskytnutých služeb.

Čl. III. - Účel smlouvy

Dar podle čl. II. této smlouvy je určen:/ některé varianty/

K zajištění cílů obdarovaného, vyplývajících z čl. ..... jeho zakládací listiny.

nebo

K financování rehabilitačního pobytu tělesně postižených dětí v ..... .

České centrum fundraisingu, Praha 2013 © Ing. Jana Ledvinová

nebo

K výrobě loutek a jiných hraček dětmi v mateřské školce v ..... .

nebo

Pro nákup sportovních potřeb sloužících k provozování zimních sportů.

Občanský zákoník nepožaduje, aby u darovací smlouvy byl uveden *účel smlouvy*. Uvedení účelu zcela záleží na vůli stran. Přesto lze z řady důvodů doporučit, aby účel daru byl specifikován přímo v darovací smlouvě.

Z hlediska dárce jde o záruku, že jím poskytnutý dar bude skutečně využit za účelem, za kterým ho poskytl, umožňuje dárci řádnou kontrolu a vytváří předpoklad i pro odstoupení od smlouvy. Upřesnění účelu je užitečné i s ohledem na daňové předpisy. Navíc se tím výrazně zvyšuje důvěryhodnost obdarovaného v očích dárce.

Specifikace účelu může být důležitá i při darech movitých věcí v souvislosti s povinností dárce upozornit na vady. Málem před soudem skončil případ, kdy výrobce textilií daroval několika mateřským školkám své výrobky. Děti z látek šily loutky a jiné hračky. Po delším styku s textiliemi onemocněly kožní chorobou. Hygienik a lékaři zjistili, že textilie byly zdravotně závadné při styku s citlivější pokožkou a upozornili, že dárce měl mateřské školky na to upozornit. Dárce se hájil, nutno podotknout, že účinně tím, že měl za to, že textilie budou užity k dekoračním účelům, a že by je nikdy nedaroval, kdyby věděl k jakému účelu má být dar použit.

Čl. IV. - Ostatní ujednání

V této smluvní kapitole by měly být upřesněny nebo uvedeny další okolnosti, na nichž stranám záleží. Zejména se může jednat například o následující:

- ✓ Prohlášení dárce, že si není vědom vad darovaných věcí a v případě existence vad, jejich popis.
- ✓ Prohlášení obdarovaného, že byl seznámen se stavem daru.
- ✓ Prohlášení obdarovaného, že mu spolu s darem byly předány příslušné doklady nebo užívací návody .
- ✓ Způsob a doba předání daru, zejména je-li předmětem smlouvy slib daru nebo je-li dar předáván postupně anebo je-li předání daru vázáno na nějakou, v době uzavření smlouvy časově nejistou událost.

- ✓ Zákaz zcizení daru nebo možnost jeho zcizení s uvedením podmínek takového postupu. Například, že předmět daru může dárce zcizit jen po předchozím souhlasu dárce.
- ✓ Právo dárce kontrolovat způsob užití daru, zejména to, zda odpovídá účelu smlouvy.
- ✓ Povinnost obdarovaného umožnit dárci kontrolu a zapůjčit mu příslušné účetní a jiné doklady.
- ✓ Možnost odstoupení dárce od smlouvy v případě, že by obdarovaný užil dar v rozporu s účelem smlouvy nebo odmítal dárci možnost kontroly.
- ✓ Prohlášení obdarovaného zda a jakým způsobem zveřejní projev vděčnosti. Může jít jen o projev vděčnosti, nikoliv o protislužbu například v podobě reklamy. Za reklamu se již považuje, když vedle názvu firmy dárce se uvede i předmět jeho podnikatelské činnosti. Dále může být dohodnut i způsob jakým dárce zveřejní to, že sponzoruje obdarovaného.
- ✓ Prohlášení dárce zda a jakým způsobem bude publikovat své sponzorování obdarovaného.
- ✓ Počet vyhotovení smlouvy, prohlášení stran o tom, že si smlouvu přečetly a porozuměly jí.
- ✓ Seznam příloh smlouvy.
- ✓ atp.

33. Výpůjčka

V běžné mluvě často dochází k tomu, že se nerozlišuje mezi půjčkou a výpůjčkou. Podle občanského zákoníku však jde o zcela odlišné právní pojmy.

Smlouvou o půjčce podle § 657 občanského zákoníku přenechává věřitel dlužníkovi věci určené podle druhu, zejména peníze. Věřitel může požadovat úroky, případně vrácení většího množství věcí nebo věcí lepší kvality.

Smlouvou o výpůjčce vznikne vypůjčiteli *nárok bezplatně užívat vypůjčenou věc.* Jde vlastně o dar užívacího práva. Bezplatné půjčování nejrůznějších, někdy i velmi cenných věcí, bývá jednou z častých forem podpory neziskových organizací.

Zákonná úprava

Smlouvu o výpůjčce upravuje občanský zákoník následujícím způsobem:

§ 659

Smlouvou o výpůjčce vznikne vypůjčiteli právo věc po dohodnutou dobu bezplatně užívat.

Toto ustanovení upravuje *bezplatné* půjčení individuálně určených věcí. Půjčování věcí za plat, například automobilů, různých přístrojů a nástrojů, knih apod. se nepovažuje za výpůjčku. Jde o zvláštní druh nájemní smlouvy - podnikatelský nájem věcí - podle § 721 až 723 občanského zákoníku. Pokud by věci nebylo možno individuálně určit, ale pouze druhově např. cement, cihly apod., šlo by o smlouvu o půjčce.

§ 66O

Půjčitel je povinen předat vypůjčiteli věc ve stavu způsobilém k řádnému užívání. Ustanovení § 617 občanského zákoníku platí přiměřeně i pro užívání věci.

Půjčitel má ze zákona dvě povinnosti: za prvé věc předat ve stavu způsobilém k užívání a za druhé informační povinnost jako při prodeji věcí v obchodě podle § 6l7 obč. zák., podle něhož je půjčitel povinen v případech, kdy je při užívání třeba zachovávat zvláštní pravidla, zejména řídí-li se užívání návodem nebo technickou normou, s tím řádně seznámit výpůjčitele.

§ 661

Vypůjčitel je povinen užívat věc řádně a v souladu s účelem, který byl ve smlouvě dohodnut nebo ke kterému obvykle slouží, je povinen chránit ji před poškozením, ztrátou nebo zničením. Není- li dohodnuto jinak, nesmí vypůjčitel přenechat věc k užívání jinému.

Termín „řádné užívání“ zákon blíže nevysvětluje, dodržení tohoto požadavku se posuzuje podle konkrétní situace, stejně jako případná povinnost náhrady škody. Proto by pojem „řádné užívání“ měl být dále upřesněn ve smlouvě, například uvedením účelu poskytnutí výpůjčky.

§ 662

Vypůjčitel je povinen věc vrátit, jakmile ji nepotřebuje, nejpozději však do konce

České centrum fundraisingu, Praha 2013 © Ing. Jana Ledvinová

stanovené doby zapůjčení. Půjčitel může požadovat vrácení věci před skončením stanovené doby zapůjčení, jestliže vypůjčitel neužívá věc řádně nebo jestliže ji užívá v rozporu s účelem, kterému slouží.

Z uvedeného vyplývá i to, že půjčitel je povinen vypůjčenou věc převzít i před dohodnutou dobou vrácení. Řešení otázky, zda vypůjčitel věc již nepotřebuje, je výlučně jeho subjektivní záležitostí a lze ji upřesnit ve smlouvě.

34. Příklad smlouvy o výpůjčce s komentářem

S M L O U V A O V Ý P Ů J Č C E
uzavřená podle § 659 a násl. občanského zákoníku

Čl.I. - Smluvní strany

Stejně jako u vzoru darovací smlouvy

Strany se zde nazývají půjčitel a vypůjčitel.

Čl..II. - Předmět smlouvy

Předmětem smlouvy je zapůjčení těchto věcí :

l/ .....

2/ ..... .

nebo

Předmětem smlouvy je zapůjčení věcí, jejichž úplný seznam je v příloze této smlouvy.

V tomto článku je též vhodné upravit dobu a způsob předání a převzetí zapůjčených věcí, případně i jejich příslušenství. Věci by měly být co nejpřesněji popsány nebo jinak individualizovány, například uvedením výrobního čísla.

Čl. III. - Účel smlouvy

Věci zapůjčené podle čl. II. této smlouvy bude vypůjčitel užívat k ..... .

Občanský zákoník nepožaduje, aby u smlouvy o výpůjče byl stanoven její účel. Ze stejných důvodů, jaké jsou uvedeny v komentáři ke vzoru smlouvy darovací, lze doporučit, aby účel byl ve smlouvě zakotven. K těmto důvodům třeba dodat, že stanovení účelu může napomoci při specifikaci v zákonu uvedeném pojmu „řádné

užívání“. Důležitost uvedení účelu vyplývá i ze shora citovaných ustanovení § 661 a 662 občanského zákoníku.

Čl. IV - Ostatní ujednání

V této části smlouvy, by měly být upřesněny další podmínky, na nichž stranám záleží. Zejména může jít například o následující:

- ✓ Dohoda stran o době trvání výpůjčky. Bylo-li zapůjčeno více věcí, může být dohodnuta i doba jejich postupného vracení. Pokud k dohodě o době užívání nedojde, platí obecné ustanovení občanského zákoníku o tom, že vypůjčitel je povinen předmět smlouvy vrátit prvého dne poté, kdy byl o plnění požádán / § 563 /.
- ✓ Prohlášení stran o tom, že se seznámily se stavem věci a bližší specifikace případně závad, stupeň opotřebení apod.
- ✓ Prohlášení vypůjčitele o tom, že byl seznámen s pravidly pro řádné užívání věci, případně prohlášení půjčitele, že byly předány uživatelské návody, příručky nebo jiné dokumenty.
- ✓ Dohoda o tom, která ze stran ponese náklady na opravu a údržbu, případně dohoda o tom, která ze stran věc pojistí proti poškození a zničení.
- ✓ Právo půjčitele kontrolovat způsob užívání vypůjčené věci a povinnost vypůjčitele takovou kontrolu umožnit.
- ✓ Počet vyhotovení smlouvy, přílohy smlouvy a prohlášení stran o tom, že si smlouvu přečetly, porozuměly jí, a že s ní souhlasí.

V ..... dne .....

půjčitel : vypůjčitel:

České centrum fundraisingu, Praha 2013 © Ing. Jana Ledvinová

F. Plánování fundraisingu

35. Analýza kampaně na získání finančních prostředků

A. Marketing

1. Jaké je poslání vaší organizace? Proč existujete a čeho chcete dosáhnout?

2. Kdo jsou vaši klienti (zákazníci), komu vaše organizace slouží a kdo má prospěch z vaší činnosti?

3. Jakou postihuje vaše organizace? Jedná se o činnost regionální (v jakých regionech), republikovou, mezinárodní...?

4. Je někdo, kdo vykonává stejnou nebo podobnou činnost jako vy a koho si může s vámi někdo splést?

5. Jak se od těchto podobných organizací lišíte?

B. Management organizace

6. Máte dlouhodobý strategický plán a je propojený s vašimi krátkodobými projekty?

7. Slouží tyto plány jako reálný základ vašeho fundraisingu, nebo prostě „sháníte peníze kde se dá“?

8. Máte dobrý systém rozpočtování a účetnictví?

České centrum fundraisingu, Praha 2013 © Ing. Jana Ledvinová

9. Jaké jsou vaše momentální finanční zdroje? Jsou určeny pouze na některé části rozpočtu, nebo je můžete využívat všude?

10. Jaké jsou vaše materiální zdroje?

11. Jaké jsou vaše lidské zdroje?

C. Fundraising

12. Kolik lidí se ve vaší organizaci věnuje fundraisingu?

13. Kdo vám ještě může pomoci (cílová skupina, počet osob...)?

14. Jak byste hodnotili svoji zkušenost s fundraisingem z minulosti? Kolik jste získali, na co, kdo se podílel na práci?

15. Kolik peněz potřebujete? Je třeba podpořit celou organizaci či konkrétní projekt(y)? Účel využití? Kolik? Kdy?

16. Kolik peněz můžete na fundraisingovou kampaň vynaložit?

České centrum fundraisingu, Praha 2013 © Ing. Jana Ledvinová

D. Dárci

17. Kdo jsou vaši potenciální dárci? Cílové skupiny, které jsou pro vás perspektivní?

Stát a veřejná správa:

Nadace:

Soukromý sektor („podnikatelský“):

Individuální dárci:

Jiní:

E. Osobní příprava

18. Uveďte 10 konkrétních individuálních dárců, které můžete požádat o dar min. 100 Kč pro vaši organizaci. Kdo? O kolik? Kdy?

České centrum fundraisingu, Praha 2013 © Ing. Jana Ledvinová

19. Uveďte 5 konkrétních dárců ze soukromého sektoru, které můžete požádat o dar min. 1000 Kč pro vaši organizaci. Kdo? O kolik? Kdy?

20. Uveďte 3 + 3 (individuální a soukromý sektor), kteří vám určitě žádné prostředky neposkytnou. Kdo? Proč?

21. Uveďte min. 3 osoby, které požádáte o pomoc s fundraisingem:

22. Napište tři věci, které uděláte jako první kroky při realizaci vaší nové fundraisingové kampaně:

36. Kategorie podpory

"Volné peníze" (Operating)

- nejsou limitovány žádným omezením a je možné je vložit do libovolné činnosti organizace včetně režie.

Peníze na projekty (Special project)

- určené pro zahájení nebo realizaci různých projektů.

Investice (Capital/Equipment)

- využívají se na rekonstrukce, velké opravy, nákup vybavení apod.

Fondy (Endowments)

- speciální zdroje určené pro dlouhodobou tvorbu příjmů, zejména formou uložení fondu na dlouhodobý účet.

37. Typy plánů fundraisingu

Plán zdrojů

- vhodný zejména pro pracovníky, kteří FR prakticky provádějí a pro tvorbu ročního plánu.

Roční plán fundraisingu

- důležitý pro finanční řízení v organizaci a průběžné hospodaření.

Dlouhodobý plán fundraisingu

- nezbytný pro dlouhodobé strategické plánování.

38. Plán zdrojů – pracovní list

Následující tabulky slouží zejména pro zmapování vašich zdrojů (stávajících či potenciálních). Začněte je vyplňovat, jako byste se snažili vyplnit pyramidu fundraisingu pro vaši organizaci. Začněte dárci (zdroji), kteří vám poskytují největší objem prostředků a postupujte k těm, kteří poskytují menší částky (těch by mělo být podstatně více).

Pravděpodobnost úspěchu je dána zejména tím, zda vám uvedený zdroj poskytl podporu v minulosti či ne, jestli je to dárce „jistý“, potenciální nebo si prostě „jenom myslíte“, že by vám mohl něco dát. Na různé kategorie pravděpodobnosti si můžete vytvořit i různé tabulky (reálnou nebo výhledovou).

Snažte se napoprvé tuto tabulku vyplnit co nejvíce zdroji.

Jednotlivé kolonky si samozřejmě můžete upravit podle svého tak, aby co nejlépe odpovídaly vašim individuálním potřebám. Jejím cílem je přehledně zobrazit objem a rozložení vašich dárců a ukázat místa, kde ještě máte nějaké rezervy.

Podobné tabulky slouží především pro roční plánování fundraisingu, ale zrovna tak si můžete vytvořit i dlouhodobý výhled.

Tato zdrojová tabulka může být vaším každodenním pomocníkem při práci, kontrolou, zda jste udělali vše co jste slíbili i například „výkazem práce“ pro ty, kteří nemají o profesionálním fundraisingu ponětí a třeba si myslí, že to je procházka růžovým sadem.

Plán zdrojů

Cílová skupina dárců	Jména /počet dárců	Dar - průměr	Pravděpodobnost 100%	Pravděpodobnost 70%	Pravděpodobnost 40%	Kdy	Kdo	Poznámky

České centrum fundraisingu, Praha 2013 © Ing. Jana Ledvinová

39. Plán práce s dárcem

Dárce	Kdo	Jednání o daru	Podpis smlouvy	Peníze na účtu	1. zpráva	2. zpráva	Díky.	Náklady	Poznámky

České centrum fundraisingu, Praha 2013 © Ing. Jana Ledvinová

40. Roční plán příjmů

Roční příjem	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.	Celkem Kč
Ministerstva													
Příjem	Kč	Kč	Kč	Kč	Kč	Kč	Kč	Kč	Kč	Kč	Kč	Kč	……..
Místní správa													
Příjem	Kč	Kč	Kč	Kč	Kč	Kč	Kč	Kč	Kč	Kč	Kč	Kč	……..
Nadace													
Příjem	Kč	Kč	Kč	Kč	Kč	Kč	Kč	Kč	Kč	Kč	Kč	Kč	……..
Benefiční akce													
Příjem	Kč	Kč	Kč	Kč	Kč	Kč	Kč	Kč	Kč	Kč	Kč	Kč	……..
Individuální kampaně													
Příjem	Kč	Kč	Kč	Kč	Kč	Kč	Kč	Kč	Kč	Kč	Kč	Kč	……..
Podniky													
Příjem	Kč	Kč	Kč	Kč	Kč	Kč	Kč	Kč	Kč	Kč	Kč	Kč	……..
Příjem	Kč	Kč	Kč	Kč	Kč	Kč	Kč	Kč	Kč	Kč	Kč	Kč	……..
Příjem	Kč	Kč	Kč	Kč	Kč	Kč	Kč	Kč	Kč	Kč	Kč	Kč	……..
Příjem	Kč	Kč	Kč	Kč	Kč	Kč	Kč	Kč	Kč	Kč	Kč	Kč	……..
Celkem Kč													

České centrum fundraisingu, Praha 2013 © Ing. Jana Ledvinová

41. Dlouhodobý plán fundraisingu

princip rozložení darů

10 % dárců poskytne 60% fondů

20% dárců poskytne 20% fondů

70% dárců poskytne 20% fondů

Příklad výpočtu rozložení darů pro příjem 350.000,- Kč :

počet darů	výše daru	součet na této úrovni	součet celkem
1	50 000	50 000	50 000
2	25 000	50 000	100 000
5	10 000	50 000	150 000
10	5 000	50 000	200 000
20	2 500	50 000	250 000
50	1 000	50 000	300 000
100	500	50 000	350 000
188		**350 000**	

České centrum fundraisingu, Praha 2013 © Ing. Jana Ledvinová

42. Pracovní list - dlouhodobý výhled fundraisingu

Potenciál:			**Realita:**			
počet dárců	výše daru	celkem	PD	výše daru	celkem	dárci nebo cílové skupiny dárců
1x						
2x						
4x						
8x						
16x						
32x						
64x						
128x						
250x						
500x						
1000x						
2000x						
4000x						

České centrum fundraisingu, Praha 2013 © Ing. Jana Ledvinová

43. Motto

Každý den někoho požádejte o podporu.

"Sixteen requests for contributions in one day! My, doesn't that make you feel wealthy?"

Artist could not be located.

Každý týden získejte jednoho dobrovolníka k získávání podpory.

Artist could not be located.

Každý měsíc rozšiřte svoji členskou základnu.

České centrum fundraisingu, Praha 2013 © Ing. Jana Ledvinová

Plán rozvoje individuálních dárců:

Cílová skupina dárců	Počet pot. dárců ve skupině nebo konkrétní dárce	Průměrný dar na 1 dárce	Dar celkem (B x C)	% pravdě-podobnosti	Korig. Výsledek (D x E)	Metoda	Garant

České centrum fundraisingu, Praha 2013 © Ing. Jana Ledvinová

Plán rozvoje firemních dárců

		Plánovaná podpora					% pravdě-	Korigovaný výdělek				Garant
		Věc/služba				Finanční	podobnosti	Věc/služba			Finanční	
Dárce	Projekt / produkt	Co	kolik za ks/h	počet	celkem Kč	dar		kolik za ks/h	počet	celkem Kč	dar	

České centrum fundraisingu Czech Fundraising Center

České centrum fundraisingu, Praha 2013 © Ing. Jana Ledvinová

Plán rovoje dárců ze státní správy, samosprávy, nadací a EU:

Typ zdroje	Zdroj	Projekt	Pánovaný požadavek		%	Korigovaná suma		Garant
			Pers. výd.	Ostatní výd.	pravděpodobnosti	Pers. výd.	Ostatní výd.	

České centrum fundraisingu, Praha 2013 © Ing. Jana Ledvinová

44. Použitá literatura

- ✓ *AAFRC Trust for Philanthropy, Giving USA, New York: AAFRC Trust for Philanthropy, 1994.*
- ✓ *Cook, Richard, Fundraising Workbook, Baltimore: Johns Hopkins University, Third Sector Project, 1993*
- ✓ *Cook, Richard, Nicole Etchart, Jana Ledvinová, Strategic Thinking and Acting Workshop, Baltimore: Johns Hopkins University Institute for Policy Studies, 1994.*
- ✓ *For a Change, Dick Cook, Baltimore MD: 1993*
- ✓ *Giving and Volunteering in the United States, 1992, and Giving and Volunteering in the United States, 1990, Independent sector, Washington D.C.*
- ✓ *Ledvinová, Jana, Základy fundraisingu, ICN, Praha: 1996*
- ✓ *Ledvinová, Jana, Když se chce, tak to jde, Praha: Tereza a ČEZ a.s., 1994*
- ✓ *Ledvinová, Jana, Richard Cook, Diversification of financial sources, Prague: The Foundation for a Civil Society (Democracy Network Program), 1997.*
- ✓ *Rosso, Henry, Fundraising Seminar, Vienna: 1991*
- ✓ *Různá školení NGO v České republice v letech 1991 - 1996*

  Z výsledků workshopu expertů NGO v Chrástu u Milevska: 1995

České centrum fundraisingu, Praha 2013 © Ing. Jana Ledvinová

je předním odborníkem na podporu a rozvoj organizací občanské společnosti v České republice, ve střední a východní Evropě a dalších zemích, které procházejí demokratickou transformací.

Vize

Dobrý život se žije s druhými. Žít s druhými znamená sdílet společné hodnoty, sny a zájmy. Společné hodnoty, sny a zájmy se rodí ze vzájemnosti, o které se dnes často mluví jako o občanské společnosti. Přejeme si zažít svébytnou a životaschopnou občanskou společnost v České republice, ve střední a východní Evropě a v dalších zemích, které procházejí demokratickou transformací.

Poslání

Pomáháme lídrům občanské společnosti v České republice, ve střední a východní Evropě a v dalších zemích, které procházejí demokratickou transformací, získat potřebné sebevědomí, schopnosti a dovednosti, aby dokázali dostát své roli a naplnit smysl vlastní svobody.

Aktivity

České centrum fundraisingu podporuje svobodu a institucionální kapacitu nevládních organizací tím, že jim pomáhá rozvíjet finanční nezávislost. Nabízíme

- aktuální informace o dění v oboru,
- kultivujeme etiku fundraisingu jako profese,
- vzděláváme lídry, manažery a fundraisery a
- poskytujeme jim prostor pro výměnu zkušeností a pro setkávání.

České centrum fundraisingu

- poskytuje organizacím občanské společnosti, firmám a institucím kvalitní a dostupné vzdělávací programy, konzultace a organizační i manažerskou podporu;
- propaguje finanční soběstačnost organizací občanské společnosti jako způsob dosažení skutečné nezávislosti a tak přispívá k rozvoji svébytné občanské společnosti;
- organizuje Mezinárodní festival fundraisingu a provozuje Kluby fundraiserů jako způsob sdílení etické
- praxe, znalostí a dovedností v oboru získávání a rozvoje zdrojů;
- provádí výzkum a nabízí odborné i laické veřejnosti kvalitní informace o získávání zdrojů, rozvoji filantropie a občanské společnosti.

WWW.fundraising.cz