

Kapitola 9: Fundraising a jeho význam v řízení organizací veřejného sektoru

Cíl kapitoly:

Po přečtení této kapitoly, která je psána jako manuál fundraisingu, budete:

- znát význam pojmu fundraising a jeho filozofii,
- schopni identifikovat metody fundraisingu a jejich účinnost,
- umět sestavit fundraisingový plán
- chápat motivy a charakteristiky dárců,
- umět napsat žádost o grant.

Časová zátěž:

5 hodin (KVMAVS – 3. týden v dubnu, KVMAFU – 3. týden v listopadu)

2 hodiny na otázky k zamyšlení a úkoly

10 hodin na zpracování POTu – povinné jen pro KVMAFU

Vlastní strukturovaný text:

Fundraising je věda. Její pravidla nicméně připomínají spíš duhu než vzorec. Je potřeba malovat nejjemnějšími odstíny barev a nálad. Budete-li malovat barvami lásky a přátelství, budete zaručeně úspěšní.

Jekatěrina Klimova, Contacts – I, Moskva

Definice fundraisingu

Fundraising chápeme jako získávání prostředků, resp. hledání zdrojů, které má pomoci především neziskovým organizacím zbavit se nedostatku financí. Fundraising zahrnuje různé metody a postupy, jak získat finanční a jiné prostředky na činnost neziskovým organizací.

Základy fundraisingu

Základním kamenem a filozofií fundraisingu je **pozitivní myšlení**, protože u řady organizací stále setkáváme se stesky typu:

- Na naši činnost nikdo nepřispěje. Kdybychom byli sportovní klub, jo, to by se nám získávaly peníze. Sponzoři by se jenom hrnuli.
- Naše problematika veřejnost či sponzory nezajímá. Nepovažují ji za důležitou. Kdybychom se starali o zdravotně postižené, bylo by snadné získávat peníze, ale takhle...
- Nikdo nám nechce dát peníze. Nikdo se nezajímá. Každý se stará jen o sebe. V dnešní době nikdo nemá na to, dělat dobré skutky. Každý je rád, že si vydělá na chleba.
- Podnikatelé nemají dost peněz na sponzorství. Daňové úlevy jsou pro ně symbolické. Nevyplatí se jim, dát nám peníze.
- Je snadné získávat peníze ve velkém městě. Ale jak to máme dělat na vesnicích a v malých městech?

K takto negativním názorům rozhodně není důvod, protože si česká společnost pomalu zvyká na to, že činnost organizací veřejného sektoru, tedy neziskových organizací patří ke každé

služné společnosti, že prostředky do ní vložené se nám vrátí nejen ve formě osobní uspokojení z dávání, ale i spokojenějšího života celé společnosti. Organizace by měla být schopna přesvědčit veřejnost o tom, že neziskové organizace jsou užitečné, že veškeré vynaložené prostředky dávají tam, kde jsou potřebné.

Organizace by proto měla zaměřit svou pozornost na hledání odpovědí na otázku, proč by právě jí měl někdo něco dát? Obecné údaje moc nepomohou. Každý jedinec vždy najde dostatek důvodů, proč právě on je výjimkou, na kterou to obecné konstatování neplatí. Proto nezbývá, než začít od toho, jaká je naše osobní motivace k dávání „naší“ organizaci. Proto by si fundraiser, nebo jakákoli osoba pověřená fundraisingem měla 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, tak kolik?
2. Uveďte příklady vašich darů jiným NO. Vzpomeňte si, kdo vás žádal a jakým způsobem jste jej podpořili.
3. Kdy jste řekl(a) jiné organizaci NE a proč?
4. Vyjmenujte alespoň deset důvodů, proč právě vám a vaší organizaci by měl někdo něco dát.
5. Zeptejte se svých přátel, jestli by podpořili vaší organizaci a nebo ne a proč. Dobře si zapamatujte jejich důvody.

Úkol: v této kapitole je celá řada položených otázek. Zkuste si na ně vždy odpovědět, sami za sebe i za svoji organizaci.

Z výše řečeného vyplývají **2 základní zásady fundraisingu:**

- **Vytvořit pocit důvěry v to, že pracujeme efektivně.**
- **Přesvědčit druhé může jen ten, kdo je sám přesvědčený.**

Hledání podpory

Při vyjmenovávání pozitiv, proč by naši organizaci měl někdo podpořit, je nutné si uvědomit, že to řešení problémů, které nabízí naše organizace je jediné a správné.

Je sice správné, že jsme přesvědčeni o užitečnosti svého konání, ale nelze automaticky předpokládat, že naše názory sdílí ostatní, nebo snad dokonce odsuzovat ty, kteří si nemyslí, to co my.

Pokud chceme, aby náš fundraising byl úspěšný, musíme vycházet z toho, co si myslí dárci, jaké je jeho přesvědčení, zájmy, názory, co má a nemá rád.

Z toho plynou další **zásady fundraisingu:**

- **Pokud chceme někoho přesvědčit, aby nás přesvědčil, měli bychom na jeho žebříčku hodnot figurovat na předních místech.**
- **Nezískáváme (v prvním plánu) peníze, ale člověka.**

Tou největší chybou je, že vás budou více zajímat peníze, než ten, kterého o ně žádáte.

Než začnete pátrat po hodnotách a žebříčcích hodnot potenciálních dárců, měli byste znát:

- Jaký je váš žebříček hodnot? Které činnosti NO považujete za důležité a které za zbytečné?
- Jaký je žebříček hodnot lidí ve vašem okolí? Které činnosti považují oni za důležité a které za zbytečné?

Motivace k dárcovství

Než začneme hledat odpověď na otázku, proč lidé dávají peníze, zkuste se zamyslet opět vy sami a odpovědět na následující otázky:

- Kolik korun byste tento rok dali?
- Na jaké účely tento dar vynaložíte?
- Je nějaká konkrétní organizace, které byste chtěl(a) svůj dar dát?
- Vázal(a) jste své darovací úmysly na nějakou konkrétní osobu?
- Jakým směrem se ubíraly vaše myšlenky, když jste se rozhodoval(a)?
- Přemýšlel(a) jste v první řadě o tom, kolik můžete ze svého osobního rozpočtu vynaložit?
- Věděl(a) jste určitě, do jaké činnosti chcete své peníze investovat?
- Bylo pro vaše rozhodování důležité, že máte v některé organizaci své přátele a známé, kterým důvěřujete?

Až si na tyto odpovědi odpovíte, můžete to srovnat s výsledky pracovníků neziskových organizací. Ti jako svoji motivaci uvádějí :

- pocit užitečnosti,
- radost z dávání,
- naplnění společných cílů,
- osobní uspokojení,
- chuť pomoci jiným,
- snahu vyřešit problém.

Tyto veskrze lidské motivy avšak pracovníci neziskových organizací z nelogických důvodů svým dárcům upírají. Domnívají se totiž, že motivy dárců jsou následující:

- Zlepšení postoje veřejnosti k dárci
- Reklamu dárce nebo jeho výrobku
- Snížení daňového základu
- Osobní prospěch a sláva
- Pocit moci
- Praní špinavých peněz
- Distribuce jinak nevyužitelných výrobků
- Splnění plánu a povinnosti dávat (nadace, státní zdroje) apod.

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,

tak na tom vlastně vydělá. Může to tak opravdu být, ale většinou po dárci chceme víc, než kolik mu můžeme vrátit. Obecně rozlišujeme tři stupně ve vztahu žádosti neziskové organizace k dárci:

- nezisková organizace mu nemůže nabídnout nic – volí tedy formu prosby, protože očekává čistý dar,
- může nabídnout určitou protihodnotu, ale podstatně nižší – volí proto vztah „kvazipartnerství“, kdy např. prodává lístek na dobročinný koncert za přemrštěnou cenu, přičemž to ví i kupující, který se na koncert možná ani nedostaví,
- nabízí srovnatelnou protihodnotu – vede tedy obchodní jednání, aby získala např. placený inzerát do sponzorované knihy.

Většina organizací ale nemá prostředky ani podmínky vyhovět dárci plnohodnotnou protislužbou. Pokud by všichni dárci byli motivováni pouze výše uvedenými ne příliš pozitivními důvody, velké množství neziskových organizací by nemělo šanci přežít.

Naštěstí tomu tak není. Motivy dárců nejsou zdaleka tak jednoznačné. Každý dárci, mimo to, že je třeba obchodník, správce nadace, je především člověk. Má své zájmy, slabiny a silné stránky, rodinu, žije svým životem a jistě má i svůj žebříček hodnot, jak jsme si uvedli před chvílí.

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.

Další zásada fundraisingu zní:

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

Musíme se snažit najít společný zájem a uspokojit ho. Uvědomíme-li si dobře, jaké požadavky dárců můžeme v rámci naší činnosti uspokojit, bude pro nás snazší najít ty skupiny dárců, kteří se pravděpodobně budou o naši činnost více zajímat.

Z praktických zkušeností vyplývá, že obecně lidé 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 a penězi,
- vědí, že jim bude neodkladně poděkováno
- že budou viditelně spojováni s úspěchem projektu,
- že budou pravidelně informováni o rozvoji organizace,
- vědí přesně, na co budou jejich peníze použity a že budou využity rozumně a šetrně.

O individuálních dárcích kromě toho víme, že:

- Průměrný roční dar se pohybuje kolem 2 % ročního příjmu dárce.
- Toto procento se snižuje s narůstajícím příjmem dárce.
- Relativní roční výše daru se naopak zvyšuje s věkem dárce.
- Lidé žijící v manželství mají tendence dávat více nežli svobodní.

- Členové různých NO a lidé věřící dávají v průměru více nežli lidé, kteří nejsou členy nějaké NO nebo jsou bez vyznání.
- Lidé, kteří někdy dobrovolně pomáhali v nějaké NO, dávají více než ti, kteří dobrovolných prací neúčastní.

Základním a nezbytným předpokladem k tomu, abychom něco od dárce získali, je vzbuzení důvěry. Dárce musí být přesvědčen, že jeho dar je v dobrých rukou, musí vědět, že takto vynaložené prostředky poslouží i jeho cílům. Proto by organizace měla mít připravenou řadu materiálů, informací o organizaci, musíme zkrátka vědět, kdo jsme my a dárce o tom informovat.

Poslání organizace

Je velice důležité, naučit se mluvit a psát o sobě a své organizaci sebevědomě a s jistotou, že to co děláme, je správné. Začátek všeho je u **formulace poslání organizace**. Toto poslání je potřeba výstižně vyjádřit a nabídnout každému, kdo by nám mohl poskytnout finanční podporu.

Pamatujte že, 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,
- by mělo být stručné, srozumitelné, lákavé a pozitivní.

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 prospět.

Místo organizace na trhu

Veškerá vaše práce na definování poslání organizace a tvorba programových plánů může být zbytečná, pokud nebudete citlivě reagovat na požadavky a přání trhu. Tady se pohybuje v oblasti, kterou se zabývá marketing. Musíte si totiž odpovědět na otázku, **jaké je místo organizace na trhu**. Pro zopakování připomeňme ve stručnosti, že vám přitom pomůže zodpovědět si následující otázky:

- Kdo je vaším majitelem, kdo vás vlastní?
- Kdo jsou vaši příznivci?
- Kdo jsou vaši dárce?
- Kdo další přispívá k vašemu úspěchu?
- Kdo by byl nešťastný z vašeho úpadku?

- Komu se vaše činnost nelíbí?
- Kdo jsou vaši konkurenti?
- Od koho se můžete hodně naučit?

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:

1. 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?
2. 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?
3. Jak budete aktuální problémy řešit? - Jakým způsobem budete ve vaší organizaci rozhodovat o konkrétních cestách řešení problémů? Co všechno musíte udělat proto, aby váš program byl splněn?
4. Kolik to bude stát? - Kolik budou stát jednotlivé kroky řešení problému letos i v dalších letech? Máte realistické předpoklady kde a jak získat zdroje těchto prostředků?
5. 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?
6. Co můžete dárci nabídnout? - Můžete pomoci řešit nějaký dlouhotrvající a významný problém společnosti, ve které vy i dárci žijete? Můžete pomoci budovat zdravou komunitu, kterou si dárci přeje mít ve svém okolí? Může se dárci podílet na práci při řešení problémů, které pocítuje jaké naléhavé a pracovat s těmi, kteří s ním sdílejí jeho morální hodnoty? Může se dárci stát viditelnějším pro ty, kterých si cení? Může dárci žít a konat podle svých osobních hodnot a přesvědčení?

Hledání dárců

Dalším nezbytným krokem ve fundraisingu je uvědomění si toho, **kdo jsou naši dárci a kde je hledat**. Ač se to nezdá, potencionální dárci se vyskytují všude. Jde však o to, je správně vytipovat, oslovit a následně s nimi dále komunikovat. Naše šance na přežití jsou tím větší, čím pestřejší je náš výčet. Okruhy dárců čistě technicky dělíme na :

- Nadace
- Občanská sdružení, církve a další neziskové organizace
- Podnikatele, podniky a obchodní společnosti
- Stát a státní správu
- Individuální dárci, členy, příznivce, veřejnost apod.

Než začneme pracovat s dárci, je dobré odpovědět si na následující otázky:

- Kdo z těch, které znáte, poskytne příspěvek vaší organizaci, i když to třeba bude méně, než kolik byste potřebovali nebo očekávali?
- Kteří jedinci nebo organizace mají zájem na tom, aby vaše organizace byla úspěšná a kteří, pokud je vhodně oslovíte, budou ochotni vás podpořit?
- Kdo nebo která organizace by vás podpořili, ale pouze když byste jim věnovali velkou pozornost a nejprve byste je pečlivě a dlouhodobě na dárcovství připravovali?

Selhání nebo ztrátu zájmu dárců z jednoho okruhu potom lze nahradit jinde. Užitečné si je **rozdělit dáorce** podle toho, jestli:

- mají vyhrazené prostředky na dobročinnou činnost a poskytují je neziskovým organizacím (většinou to bývají nadace, orgány veřejné správy, případně některé podniky). Zde se často setkáváme s byrokracií přidělování finančních prostředků. Na druhou stranu zde existuje konkrétní finanční obnos na bohubilou činnost.
- nemají vymezené prostředky na dané cíle, ale v případě, že je zaujmou, poskytnou je (většinou jsou to podnikatelé a podniky, obchodní společnosti, banky, individuální dárci, příznivci, členové, veřejnost). Práce s touto skupinou je pružnější a operativnější, je však obtížnější ji přesvědčit, že právě my jsme ti praví. Často za „svůj dar“ nebo požaduje, přímo či nepřímo, a vybírá si organizace, které jí to mohou poskytnout.

Další vhodné členění dárců je na ty, kteří:

- jsou dárci potenciální - domníváme se, že by nám mohli v budoucnu poskytnout podporu,
- dávají nám poprvé,
- dali nám již v minulosti .

Toto členění je klíčové pro stanovení strategie, jak s kterým dárcem pracovat. Práce s dárcem je zcela zásadní, protože při náhodném oslovení potenciálních dárců se uvádí pravděpodobnost úspěchu mezi 1 až 10 % (ve výjimečných případech), při práci s dobře vytipovanými potenciálními dárci může mít až 50% úspěšnost.

Metody fundraisingu

V případě, že už víme, kdo jsme, co chceme, na co to chceme a proč – připravili jsme pořádné materiály o organizaci, vyzbrojili se vhodnou argumentací – vytipovali jsem si okruh potenciálních dárců, můžeme směle do terénu žádat o dar. Máme k tomu celou řadu metod, jejich přehled i krátkou charakteristikou uvádí následující přehled:

Inzerce je nejméně účinná metoda, protože kontakt mezi dárcem a organizací či námi je anonymní. Osobu, kterou žádáme o podporu, nevidíme. Výhodou této metody však je, že oslovíme velký počet potenciálních dárců.

Direct mail, tj. přímý poštovní styk představuje hromadný (formální) adresný nebo neadresný dopis, někdy s vloženou obálkou pro odpověď a/nebo s poštovní poukázkou.

Veřejná sbírka je vlastně výzva předem neurčenému okruhu dárců, která je vyhlášena sdělovacími prostředky (včetně plakátů a letáků). Veřejná sbírka vyžaduje dobrou organizační přípravu, využití více prostředků propagace, prezentaci silného motivu pro dáorce, svědomité pracovníky, dostatek finančních prostředků a bezúhonnost organizace;

Kampaň má všechny atributy veřejné sbírky, jen má větší rozsah. Je v zásadě stejná jako kampaň komunikační, o které byla řeč v kapitole 6 tohoto textu. Kromě toho u ní lze v souvislosti s fundraisingem nalézt rysy benefice.

Benefiční akce představuje výzvu předem neurčenému okruhu dárců. Přitom vyžaduje divácky a publicisticky zajímavý program, minimálně jednu známou osobnost v programu, bezchybný průběh akce a dostatečnou prezentaci dobročinného účelu celé akce.

Pokud by vás zajímaly podrobnosti ohledně přípravy benefiční akce, naleznete je v textu Škrabelová, S. Komunikace a PR. Distanční studijní opora.

Osobní dopis či telefonický rozhovor (tzv. telefonní fundraising). U těchto metod je předpokladem úspěchu předcházející znalost dárce, který už dar poskytl a má svůj dar obnovit, např. v nenadálé finanční tísní organizace. Někdy se však podaří prolomit "ledy" a získat příslib finanční podpory i od nově oslovených dárců. Nikdy se neposílá pár dopisů, ale vše probíhá formou **poštovní kampaně**. Ta by měla obsahovat pět základních bodů: vytipovat potenciální dárce, načasovat kampaň, zvolit formu dopisu, přiložit předtištěnou odpověď a vždy zaslat děkovný dopis. Aby byla přínosná **telefonická kampaň** je důležité připravit si velké množství jmen, adres a telefonních čísel, vybrat jedno místo, odkud se bude telefonovat, udělat při telefonování příjemnou atmosféru, na minimum omezit papírování, věřit v kladný výsledek a ihned po příslibu daru okamžitě zaslat dárci všechny potřebné podklady pro poskytnutí daru.

Písemná žádost o grant představuje velmi byrokratický postup, který však přináší vysoké finanční sumy i možnost dlouhodobé spolupráce s dárce, jak se to tom přesvědčíte vzápětí..

Fundraising „od dveří ke dveřím“ není příliš populární metodou, protože se vstupuje do soukromí potencionálních dárců.

Úkol: jakou sbírku realizovanou metodou „od dveří ke dveřím“ v České republice znáte?

"Testament-fundraising" je vlastně odkazem majetku, tj. získávání příslibu odkazu majetku. Zvláště v zahraničí získává na popularitě. *Pokud se o ní chcete dozvědět víc, zalistujte v Praktickém průvodci fundraisingem pro neziskové organizace. Praha: Nadace Via, 2003.*

Osobní setkání, resp. návštěva předem vytipovaných možných dárců je spolu s žádostí o grant neúčinnější způsob, viz dále.

Členství má velkou výhodu dlouhodobého vztahu mezi dárce a naší organizací. Aby bylo účinné je nutné s našimi členy udržovat pravidelný kontakt, setkávat se s nimi, napsat jim občas dopis nebo zatelefonovat. U kampaně na získání nových členů bychom měli provést výzkum potenciálních členů-dárců, připravit si způsob, jak tyto členy -dárce oslovíme a promyslet si, co našim členům-dárcům nabídneme.

Vlastní příjmy, tzv. samofinancování je zárukou dlouhodobé stability neziskové organizace. Uvědomte si, že **optimální rozložení zdrojů u fundraisingu je 1/3 zdrojů z veřejných rozpočtů, 1/3 od dárců a 1/3 z vlastních příjmů.**

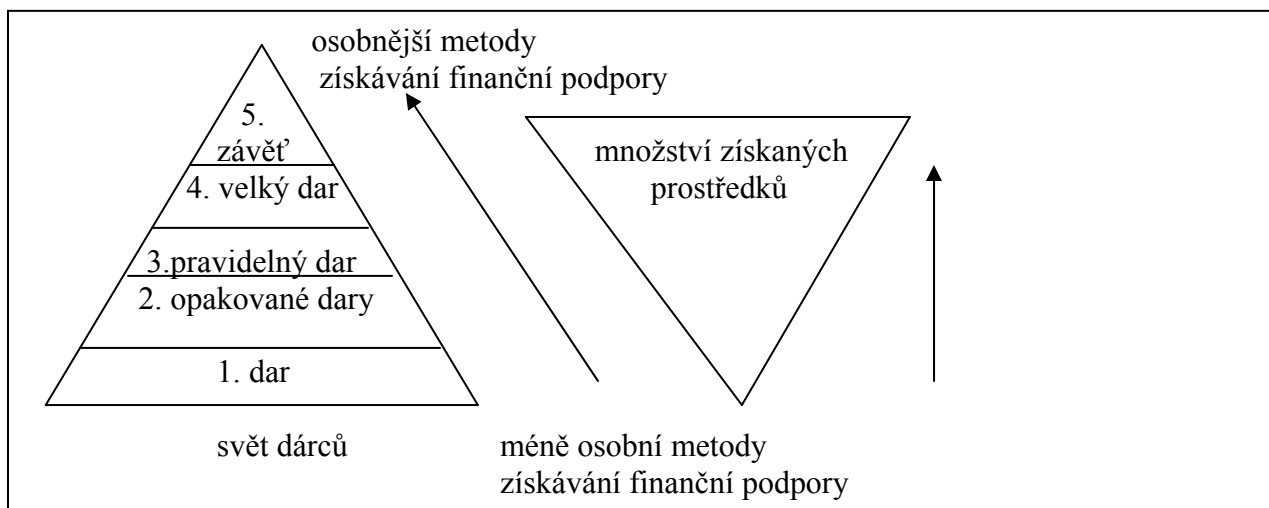
Ledvinová (1997) sestavila podrobný přehled jednotlivých metod fundraisingu vzhledem k základním skupinám dárců:

Dárce \ Metoda	Nadace	Jiné NNO	Podnikatelé, podniky, firmy, banky	Instituce veřejné správy	Individuální dárce (veřejnost), členové, příznivci
Vypracování projektu	1	3	2	1	4
Inzerce, reklama	3	3	2	3	1
Benef. akce	3	2	2	3	1
Direct mail	4	2	3	4	2
Telefonní fndr.	4	2	2	4	1
Členství	4	2	2	4	1

Osobní setkání	2	2	1	2	1
Vklad do zákl. jmění	2	2	2	4	1
Odkaz majetku	4	4	1	2	3
Příspěvek od zaměstnanců	4	4	1	2	3
Půjčky (času nebo financí)	3	2	1	2	3
Věčná podpora	3	2	1	2	3
Reklamní brožurka	4	2	1	4	3
Sdílený marketing	4	2	1	4	3
Obchodní vztahy	4	2	1	1	4

V rámci **individuálního dárcovství** funguje je dobré zohlednit tzv. **pyramidu dárců**. Její význam spočívá v tom, že dokazuje, jak je nutná dlouhodobá práce s individuálním dárcem. Zpočátku, když ho oslovíme, od něj nemůžeme očekávat významný finanční dar, ale když se nám podaří s ním udržovat kontakt dlouhodobě, může se stát pravidelným, věrným a významným přispěvatelem, který nám může v závěti odkázat majetek či jeho část. To je v současnosti ve vyspělých ekonomikách trend fundraisingu, tzv. „testament fundraising“.

Pyramida dárců



Nyní se podívejme blíže na osobní návštěvu a žádost o grant.

Osobní návštěva by měla probíhat v sedmi krocích:

1. *Předehra* by měla vést k tomu, že se obě strany cítí pokud možno uvolněně. Na místě jsou formální postřehy o počasí, rodině, dovolené, společné akci apod. Pozor však na prodlužování této části, smyslem není ji promarnit zbytečným tlacháním.

2. *Představení* přichází na řadu v případě, že jste se s dárce dosud nesetkali a ví o vaší organizaci pouze okrajově, např. z předem zasláných informačních materiálů. Počítejte s tím, že vám dárce nebude ochoten příliš dlouho naslouchat, proto buďte co nejstručnější, nejvýstižnější a nejpersvědčivější. Neměli byste přetáhnout 3 minuty.
3. *Ring volný* se soustředí na vzbuzení zájmu dárce o vaší organizaci, problém, který chce řešit. Ptejte se, ale hlavně nechte dárce, aby se ptal vás. Buďte otevření diskusi a za každou cenu se nebraňte a neobhajujte své slabiny. Čím víc se potenciální dárce ptá, tím větší je pravděpodobnost, že dá peníze.
4. *Intermezzo* představuje shrnutí programu organizace. Znovu ho v krátkosti popište a shrňte, co k jeho realizaci budete potřebovat.
5. *Útok* je vlastně poslední částí rozhovoru, kdy je dárce ochoten začít jednat o daru. Platí zde zásadní věc – vždy žádejte konkrétní částku na konkrétní program!!!

Když dárce řekne ANO, zbývá jen domluvit se o konečné výši daru. Velmi dobře vypadá, když jste na tuto fázi předem představení a nabídnete podklady k příslušné právní formě spolupráce, nabídnete konkrétní smlouvu, kterou spolu uzavřete a dohodnete další časový postup.

Když dárce řekne MOŽNÁ, nebo naznačí, že byl ochoten, zkuste se vrátit ke druhé části rozhovoru a dejte dárce prostor ptát se nebo se zeptejte dárce, kdy můžete zavolat či přijít znovu a jaké další informace by se chtěl dozvědět.

Když řekne TEĎ NE a nenaznačí sám, kdy se máte znovu ozvat, ozvěte se za šest měsíců.

Když řekne NE, nemělo by to ve vás vyvolat negativní pocity. Dárce na to má zkrátka právo.

6. *Na rozloučenou* je vhodné, nehledě na to, jak jednání dopadne, upřesnit si kontakty, domluvit další schůzku nebo připomenout událost, kdy se opět uvidíte. Slibte dárce, že ho budete pravidelně informovat o vaší činnosti a pochopitelně to dodržte. Krom toho je třeba poděkovat, a to nejen za dar, ale i za čas, který vám věnoval
7. *Potom* je třeba do dvou dnů poslat krátký dopis nebo pohled, kde opět vyjádříte díky za to, že vám dárce věnoval čas, eventuálně za dar, který vám slíbil. Pravidelně dárce informujte, dodržujte, na čem jste se dohodli a pamatujte, že být dobrým správcem daru a neustále uspokojovat potřeby dárce je základním pravidlem každého programu na získávání finančních prostředků.

Žádost o grant je nejúčinnější, ale také časově nejnákladnější způsob, jak se dostat k větším finančním částkám. Mezi dalšími výhodami figuruje fakt, že příprava žádosti přinutí organizaci vymezit formální odpovědnosti a zaměřit se více na budoucnost. Pokud se organizaci podaří vytvořit dobré vztahy mezi ní a donátorem, granty se mohou stát pravidelným zdrojem peněz. Mezi nevýhody lze řadit i to, že každý dárce má svá vlastní omezení (oblast podpory, např. vzdělávání, kultura, rozvoj občanského sektoru apod.). Rozhodovací proces trvá zpravidla dlouho a peníze z grantu jsou obvykle účelově vázány pouze na určitý projekt, kde navíc jen málokdy zafinancovat provozní náklady.

Většina dárců, vypisujících grantová či dotační řízení (zpravidla nadace a veřejné rozpočty) má své formuláře a kritéria, která musí žádost splňovat. Nicméně lze obecně konstatovat, **co má obsahovat žádost o grant** a z čeho se jednotlivé části grantové žádosti skládají. Jsou to:

1. *Průvodní dopis*

- Identifikuje vaši organizaci (případně i vaši partnerskou organizaci, se kterou žádáte o grant).
- Jasně říká, co posíláte, komu a proč (např. se můžete odvolat na vyhlášený grantový konkurs).
- Dopis je podepsán koordinátorem nebo výkonným vedoucím organizace.

2. *Souhrn*

- Není delší než 1 strana.
- Nastihuje problém, který chcete řešit a navrhované řešení.
- Udává celkové náklady projektu a částku, o kterou sponzora žádáte.

3. *Představení*

- Stručně popisuje organizaci.
- Vyzdvihuje úspěchy dosažené vaší organizací.
- Vysvětluje, jaké máte finanční zdroje pro vaše další programy a projekty.
- Uvádí seznam dalších institucí, které jste žádali o podporu na tento projekt.
- Přesvědčuje o způsobilosti, důvěryhodnosti a odpovědnosti vaší organizace.

4. *Definice problému*

- Udává, v čem daný problém spočívá.
- Popisuje příčiny vzniku problému.
- Poukazuje na jeho závažnost a na možné následky, nebude-li řešen.
- Ukazuje na jeho rozšíření a četnost výskytu.
- Obsahuje základní data o daném problému (vč. zdroje těchto informací)
- Uvádí, kolika postiženým osobám projekt pomůže a jakým způsobem.
- Definice problému ukazuje, jak vaše organizace problém chápe.

5. *Cíl*

- Logicky vyplývá z definice problému.
- Stanovuje v širším měřítku, čeho chce organizace dosáhnout.
- Uvádí, jak dosažení tohoto cíle zmenší či zcela odstraní daný problém.
- Je realistický.

6. *Dílčí cíle*

- Logicky navazují na stanovený cíl.
- Jsou specifické a zahrnují již konkrétní aktivity.
- Za každý dílčí cíl je někdo zodpovědný, stejně jako za dodržení jeho časového rámce.
- Úspěchy i chyby jsou měřitelné.
- Je možné jich dosáhnout ve stanoveném rámci a čase.

7. *Metody*

- Logicky souvisí s dílčími cíli.
- Popisují, jak bude jednotlivých dílčích cílů dosaženo.
- Vysvětlují, proč byly dané metody vybrány a uvádí, které další metody byly zvažovány a nakonec zamítnuty.
- Vyjmenovávají potřebné odborníky, jejich odbornost, kvalifikaci a kompetence.
- Dále jsou zde vyjmenovány materiály, zařízení a prostory potřebné pro realizaci projektu.

- Je zde třeba mimo jiné uvést, jak bude projekt koordinován.
- Vysvětlíte, jak mohou projekt ovlivňovat vaši klienti, tedy příjemci poskytovaných služeb.

8. *Hodnocení*

- Uvádí, jak budete měřit úspěch projektu.
- Metody pro hodnocení.
- Určete, co bude hodnoceno průběžně a co až na závěr projektu.
- Uveďte, kdo bude hodnocení provádět.
- Popište způsob, jak se budou na hodnocení podílet vaši klienti.
- Vysvětlíte, jak budou využity výsledky projektu, jak a s kým se o ně podělíte.

9. *Rozpočet*

- Odpovídá dílčím cílům a vybraným metodám projektu.
- Musí být srozumitelný.
- Všechny položky rozpočtu jsou oprávněné.
- Obsahuje očekávané náklady a předpokládané příjmy.
- Uvádí výčet nefinančních darů a příjmů (např. materiál nebo služby poskytnuty zdarma pro tento projekt).
- Vyhýbá se chybným kalkulacím.
- Je srovnatelný s rozpočty podobných projektů.

10. *Minulé a budoucí financování projektu*

- Uvádí zdroje, kterými byl projekt financován v minulosti.
- Stanovuje, jak velkou finanční podporu (a z jakých zdrojů) musíte zajistit pro pokračování projektu v budoucnu.
- Vysvětluje, jaká je pravděpodobnost získání finančních prostředků z těchto zdrojů.

11. *Materiály podporující organizaci*

- Doporučující dopisy od klíčových osob a organizací.
- Životopis klíčových pracovníků.
- Zahrnuje podporujících materiály jako např. novinové články, brožury, programové příručky.
- Poslední výroční zpráva.
- Přiložte zápis ze schůzek, kde byl projekt projednáván a odsouhlasena jeho realizace.

Z výše řečeného vyplývá, že nelze provádět fundraising nahodile, že je ho třeba důkladně plánovat. Jednotlivé fáze plánování fundraisingu lze shrnout do několika částí:

- definice poslání organizace – stručně, jasně, výstižně, aby s ním byl srozuměn každý člen organizace a uměl ho reprodukovat,
- určení konkrétních a měřitelných cílů – dárci bude jasné, že jsou dosažitelné,
- vypracování realizačního a časového plánu aktivit, na základě čehož se zpracuje roční rozpočet,
- ověření, zda naše organizace skutečně reaguje na potřeby ve společnosti,
- uvažování o zapojení dobrovolníků do fundraisingových akcí, pokud ano, je více než nutné je vyškolit,
- výběr pro danou situaci nejvhodnější fundraisingové metody,
- sestavení seznamu možných zdrojů,
- specifikování okruhu dárců,

- žádost o dar,
- informování dárce o použití jeho daru,
- snaha o obnovení a/nebo zvýšení daru.

Při zpracovávání žádosti o grant byste se měli vyhnout následujícím častým chybám, které se mohou zdát sice samozřejmé, ale často se jich dopouštějí i zkušení žadatelé. Patří mezi ně:

Zanedbání formálních požadavků.

- Návrh projektu, který přesahuje schopnosti a možnosti organizace.
- Uvádění zavádějících informací v žádosti.
- Cíle a dílčí cíle jsou jen obecným prohlášením bez jakékoli specifikace.
- Projekt se zdá neproveditelný, neboť žadatel chce „spasit celý svět“, staví si „vzdušné zámky“.
- Útočný či urážlivý způsob sepsání žádosti.
- Předkladatel projektu nechce v žádném případě spolupracovat s ostatními, např. žádat i u jiných zdrojů, přizvat další organizace k řešení problému, apod.

Úkol: prohledejte webové stránky několika vybraných nadací (např. Nadace Via, Vzdělávací nadace Jana Husa, Open Society Fund Praha, Nadace rozvoje občanské společnosti, Nadace Partnerství, apod.) a srovnajte obsah formulářů pro žádosti o grant s výše uvedenou obecnou strukturou grantu.

Shrnutí kapitoly:

Fundraising chápeme jako soubor nástrojů a metod, kterými organizace, převážně nezisková, získává prostředky na svou činnost. Nejde jen o finanční prostředky, ale i o movité věci, stejně jako o získání nových spolupracovníků nebo příznivců organizace. Fundraising má také pomoci rozvoji organizace. Získávání peněz samo o sobě nemusí nutně pomoci organizaci, aby dosáhla svých cílů. Členové organizace musí cítit, že zapojením do fundraisingových aktivit skutečně přispívají k dosažení cílů. Fundraising není nahodilý proces, je to soubor nástrojů a metod, jejichž využití je třeba plánovat. Zpočátku je nutné definovat poslání organizace – stručně, jasně, výstižně, aby s ním byl srozuměn každý člen organizace a uměl ho reprodukovat, poté přichází na řadu určení konkrétních a měřitelných cílů – dárce bude jasné, že jsou dosažitelné, vypracování realizačního a časového plánu aktivit, na základě čehož se zpracuje roční rozpočet, ověření toho, zda organizace skutečně reaguje na potřeby ve společnosti. Dále je třeba zvážit zapojení dobrovolníků do fundraisingových akcí, vybrat pro danou situaci nejvhodnější fundraisingové metody, sestavit seznamu možných zdrojů, specifikovat okruh dárců, konečně požádat o dar, informovat dárce o použití jeho daru a snažit se o obnovení a/nebo zvýšení daru.

Velmi významnou částí fundraisingu je i práce s dárce a jejich členění podle různých kritérií. Vzhledem k efektům pyramidy fundraisingu není vhodné podceňovat práci s individuálními dárce. Nejúčinnější, avšak nejnáročnější na přípravu je z metod fundraisingu osobní návštěva a sepsání žádosti o grant.

Otázky k zamyšlení:

1. Definujte fundraising a uveďte jeho zásady.
2. Jaké jsou motivy dárců a jak s nimi budete pracovat?

3. Zkuste se zamyslet nad pozitivy a negativy následujících metod fundraisingu a vyplňte tabulku:

Charakteristika metoda	pozitiva	negativa
inzerce		
pořádání akcí (veřejné sbírky, benefice)		
poštovní kampaň, tj. direct mail		
telefonická kampaň		
členství		
osobní setkání		
žádost o grant		
testament - fundraising		

4. Pro vybranou organizaci zvolte vhodné fundraisingové metody, zvolte okruhy dárců a navrhnete fundraisingový plán.

Zadání seminární práce

Sepište pro vámi zvolenou neziskovou organizaci **ŽÁDOST O GRANT**. Můžete využít výše uvedenou strukturu žádosti, nebo jakýkoli formulář libovolné nadace.

Rozsah 8-10 stran A4.

Odevzdání nejpozději 3 dny před zkouškou do odevzdávnice na IS.Muni.cz