

Praktický průvodce fundraisingem pro neziskové organizace

podle publikace

Michaela Nortona:

”The Worldwide Fundraiser’s Handbook”

s přílohami a doplněními Nadace VIA.

Přeloženo z publikace Michaela Nortona "The Worldwide Fundraiser's Handbook"
© International Fundraising Group and Directory for Social Change 1996 and 1998
First published in the UK by:
Directory for Social Change
24 Stephenson Way
London NW1 2DP
U.K.
Telephone: *44-20-7209 5151
Fax: *44-20-7209 5049
e-mail: info@dsc.org.uk
Registered charity No. 800517

Přílohy:
© Nadace VIA, leden 2003

Překlad pro Nadaci VIA: Jan Kroupa
Výběr a doplnění vztahující se k českým podmínkám: Hana Vosmíková
Redakční a jazyková úprava: Hana Pernicová
Vydala Nadace VIA jako výstup z programu CPSI. Leden 2003

Vydáno díky podpoře Open Society Fund Praha a C.S.Mott Foundation.

Úvodní slovo Nadace VIA

Tento materiál je určen organizacím, které se účastnily programu CPSI, účastníkům programu Nadace VIA Cesta ke stabilitě, ale i všem dalším neziskovým organizacím, které začínají se systematickým a plánovitým fundraisingem na odborném základě.

Naším záměrem nebylo poskytnout fundraiserům další z publikací nabitých teorií, na kterou se ve vaší knihovně bude prášit. Právě naopak - byli bychom rádi, kdyby si tento soubor pracovních listů získal místo přímo na vašem pracovním stole a kdybyste si ho průběžně doplňovali zajímavými informacemi z jiných zdrojů, vlastními poznámkami, výsledky testů nebo kalkulacemi a podobně.

Jednotlivé kapitoly jsou zpracovány na základě překladu vybraných kapitol publikace Michaela Nortona "The Worldwide Fundraiser's Handbook", kterou vydal Directory of Social Change ve spolupráci s International Fund Raising Group. Nadace VIA doplnila kapitolu o dárcovských fondech, drobné poznámky o fungování v českých podmínkách a přílohy týkající se české legislativy. K tomuto účelu použila své zkušenosti z práce s dárci a ze svých programů pro neziskové organizace. První soubor materiálů vydaný v lednu 2003 bude Nadací VIA během následujícího roku doplněn o případové studie a souhrny dat získané z programu Cesta ke stabilitě.

Obsah

1. Úvodem	1/1
1.1. Proč je fundraising důležitý	1/1
1.2. S čím se fundraising potýká	1/3
2. Jak začít	2/1

2.1	Hlavní zásady fundraisingu	2/1
2.2	Dovednosti potřebné ve fundraisingu	2/4
2.3	Kdo by se měl fundraisingu věnovat	2/8
3.	Fundraisingová strategie	3/1
3.1	Příprava fundraisingové strategie	3/1
3.2.	Testování, vyhodnocování a kontrola	3/11
4.	Zdroje	4/1
4.1	Jednotlivci	4/1
4.2	Podniky a firmy	4/6
4.3	Firemní sponzorství	4/13
5.	Techniky	5/1
5.1	Benefiční akce	5/1
5.2	Sbírky	5/10
5.3	Direct mail	5/13
5.4	Opakované a pravidelné dárcovství a členství	5/22
5.5	Osobní žádost	5/28
5.6	Odkazy v závěti a vzpomínkové fondy	5/32
5.7	Žádosti o poskytnutí kapitálu a kampaně zaměřené na získávání velkých darů	5/35
5.8	Získávání peněz z her a loterií	5/40
5.9	Získávání podpory prostřednictvím reklamy	5/43
6.	Testování	6/1
7.	Práce s lidmi	7/1
7.1	Práce s dobrovolníky	7/1
7.2	Práce s patrony a se slavnými osobnostmi	7/4
7.3	Práce se členy správní rady a výborů	7/6
7.4	Jak nejlépe využít dárce a příznivce organizace	7/8
8.	Komunikační dovednosti	8/1
8.1	Příprava působivých tištěných materiálů atd.	8/1
8.2	Dopisy s žádostí o podporu	8/6
8.3	Výroční zpráva	8/8
8.4	Použití telefonu	8/9
8.5	Průzkum trhu	8/11
8.6	Marketing	8/14

8.7 Vztahy s veřejností – PR 8/17

Přílohy:

- A) Dárcovské fondy A/1
B) Důležité legislativní úpravy související s fundraisingem B/1
- C) Výklad zákona o ochraně osobních údajů pro použití ve fundraisingu C/1

1. Úvodem

1.1. Proč je fundraising důležitý

Fundraising je nesmírně důležitou součástí práce organizace a v mnohém rozhoduje o míře jejího úspěchu. V následujících odstavcích je předloženo několik důvodů, proč tomu

tak je.

Přežití

Každá organizace potřebuje k přežití peníze – aby uhradila náklady na projekt a připravila budoucí programy, aby zaplatila své zaměstnance, nájem kanceláře a všechny další potřebné provozní náklady, aby zajistila údržbu a opravy prostor či vozidel a aby si mohla dovolit nové technické vybavení. Seznam všeho, co organizace potřebuje, nebere konce. A neúprosnou pravdou zůstává, že když se peníze neseženou, organizace nemůže dělat svou práci. A když svou práci neodvede, nenaplní společenské potřeby, kvůli nimž existuje.

Nástrojem řízení fundraisingu je roční rozpočet. Stanoví částku, kterou hodláte utratit, a uvádí, kolik peněz jste již sehnali či máte přislíbeno, i to, jakou další podporu potřebujete v průběhu roku získat, abyste dosáhli předpokládaných výsledků.

Průběh fundraisingu se sleduje jednak prostřednictvím záznamů o obdržení nebo přislíbených peněžních prostředcích, jednak sledováním celkového hospodaření organizace, jimiž se na pravidelných schůzkách (měly by se konat měsíčně či u malých organizací čtvrtletně) zabývá vedení organizace. Pokud dosahované příjmy neodpovídají plánu, je nezbytné něco podniknout – věnovat větší pozornost fundraisingu, seškrtnat výdaje, odložit plánované projekty nebo se rozhodnout, že organizace bude schodek dotovat z rezerv.

Rozšíření a rozvoj

Má-li organizace v budoucnu úspěšně obstát, je možné, že bude muset rozšiřovat a rozvíjet svou činnost – zlepšit nabízené služby, začít působit v dalších oblastech a regionech, provést výzkum, věnovat se kromě běžného poskytování služeb i kampaním nebo advokační činnosti ve prospěch veřejných zájmů, experimentovat a inovovat. To vše vyžaduje víc peněz – peněz, které bude třeba sehnat.

Je proto žádoucí sestavovat si finanční plán nebo alespoň návrh rozpočtu na několik následujících let dopředu a naplánovat alespoň hlavní směry vývoje a rozšíření, která hodláte uskutečnit. Jen tak si můžete stanovit, kolik prostředků bude nutno zajistit. Nezapomeňte, že fundraising trvá vždy déle, než jste předpokládali. Čím víc dopředu plánujete, tím úspěšněji budete s to zajistit si potřebné prostředky ve chvíli, kdy je budete potřebovat.

Omezení závislosti

Řadu organizací podporuje jeden nebo několik málo hlavních dárců, kteří poskytují většinu potřebných prostředků. Organizace se tak může dostat do stavu závislosti, kdy jediná zamítnutá žádost o příspěvek může vyvolat finanční krizi. Pro organizaci bývá kromě toho obtížné plánovat svou činnost, protože se musí neustále přizpůsobovat prioritám klíčového dárce.

Rozšíření fundraisingové základny o další dárce a využití dalších zdrojů příjmů může takovou závislost omezit. Musíte si říci, zda je vaše organizace příliš závislá na jednom ze zdrojů. Pokud tomu tak je, je potřeba rozhodnout se, zda máte možnost sjednat se stávajícími dárči nějakou formu dlouhodobého finančního partnerství, anebo zda chcete raději rozvíjet alternativní zdroje příjmů.

Budování podpory

Fundraising není jen o penězích, ale také o počtu příznivců. Každý, kdo vás podporuje, je důležitý. Všechny příznivce je možné přesvědčit, aby darovali znovu a byli ještě štedřejší. Navíc se mohou stát vašimi dobrovolníky nebo oslovit přátele, aby se i oni stali vašimi podporovateli. Příznivci jsou zrcadlem míry podpory, které se vaše organizace těší, a tak dodávají vaši práci či kampaním na závažnosti.

Je potřeba zvážit, jaké skupiny příznivců byste rádi oslovili a kdo může mít zájem o práci, kterou se zabýváte. Podniky? Střední vrstvy? Studenti a aktivisté? Ženy? Lidé v důchodu, kteří mají spoustu času? Lékaři? Právníci? Nebo jiné specifické kategorie lidí? Krom toho se budete muset zamyslet, jak se na ně nejlépe obrátit, na jaké sdělení zareagují.

Vytváření životaschopné a udržitelné organizace

Fundraising není jen o získávání prostředků potřebných k přežití v příštím roce nebo k plánovanému rozšíření a rozvoji. Dotýká se také toho, zda budete životaschopnou, stabilní organizací, která bude trvale udržitelná.

Způsobů, jak trvalé udržitelnosti dosáhnout, je celá řada. Jedním z nich je utváření stálé, udržitelné a aktivní skupiny dárců – získávání příznivců, kteří se cítí být důležitou součástí organizace a kteří budou organizaci dlouhodobě podporovat. Mezi další způsoby patří: patří organizování fundraisingových akcí, které jsou s to generovat pravidelné a dlouhodobé příjmy, budování vlastního jmění organizace včetně nadačního jmění či rezervních fondů a konečně různé způsoby samofinancování.

Řada organizací se zabývá dlouhodobými potřebami a procesy – například rozvojem místních společenství, který nepřináší okamžité výsledky, nebo péčí o lidi staré či postižené, která předpokládá dlouhodobý závazek. Patříte-li k nim, je tím spíše důležité, abyste vytvořili finančně silnou organizaci, která má rozumnou perspektivu do budoucna a nečelí rok co rok hospodářské ztrátě, nepohybuje se na hranici bankrotu a nezatěžuje finančními těžkostmi veškerou svou práci. Většina organizací přitom má předpoklady najít způsoby, jak do budoucna posílit své finanční postavení a smysluplně rozvíjet fundraising anebo samofinancování.

1.2 S čím se fundraising potýká

Fundraising není nikdy snadný. Před fundraisery v zemích, kde chybí či byla přerušena dárcovská tradice, stojí řada výzev, s nimiž se musejí vyrovnat.

Rozvoj fundraisingu

Tradice dárcovství byla v zemích střední a východní Evropy na dlouhá desetiletí přerušena. To znamená, že se místní fundraiseři stávají součástí procesu, při němž se rozvíjejí dárcovské návyky a praxe, hledají se fundraisingové metody a postupy, které mohou fungovat v místních podmínkách, a způsoby, jak oslovovat a mobilizovat skupiny příznivců, na které se jednotlivé organizace hodlají zaměřit. V zemích západní Evropy existuje spousta zkušeností, příkladů kvalitní praxe, publikovaných případových studií, praktických školení a dalších doplňkových služeb, na nichž mohou fundraiseři stavět. Fundraising v zemích střední a východní Evropy je o několik kroků pozadu. A právě proto se snad bude hodit tato příručka.

Rostoucí potřeby

Úkolem neziskových a dobrovolnických organizací je vyvíjet nová řešení, a ne jen prostě poskytovat služby, které zlepšují kvalitu života. Neziskové organizace mají objevovat nápadité a účinné přístupy k řešení existujících problémů, a tak reagovat na vzrůstající míru potřeb, aniž by zároveň vytvářely trvalou poptávku po finančních zdrojích, které prostě nejsou k dispozici.

Konkurence

Svět fundraisingu je nebývale konkurenční. Stále více organizací o fundraisingu uvažuje a začíná rozvíjet vlastní nezávislé zdroje příjmů. Znamená to, že celá řada zdrojů, které jsou nasnadě - například větší místní firmy a bohatí lidé - pravidelně dostává čím dál víc žádostí o podporu. A všem žadatelům se podpory dostat nemůže, byť je jejich práce jakkoli důležitá.

Neustále vznikají nové organizace nabité energií a nadšením a zabývají se stejnými tématy jako ta vaše. I stávající konkurence se ze všech sil snaží ukázat, že právě ona je “ta nejlepší”.

Je na vás, abyste prokázali, že vaše organizace je úspěšná a efektivní, že zbytečně neutrácí, že je živá a průkopnická – jinými slovy, že to je ona, kdo je nejlepším příjemcem peněz dárců.

Potíž s vydáváním peněz

Nikde na světě není snadné otevřít a udržet výdělečný podnik. Kdyby tomu tak bylo, existovalo by mnohem více úspěšných podnikatelů. Neziskovým a dobrovolnickým organizacím navíc zkušenosti s podnikáním zpravidla chybějí. Mnohdy navíc mají pochybnosti, zda je pro neziskovou organizaci vůbec vhodné zabývat se uvažováním, jak vydělávat. Přesto se jim nabízí široká škála příležitostí, jak vytvářet a nabízet produkty (ať už přímo související s jejich hlavní činností či nikoliv) a prodávat služby, které mají šanci uspět na trhu. Zkušeností postupně přibývá. Některé snad zprostředkuje i tato příručka.

2. Jak začít

Tento oddíl se zabývá základními aspekty fundraisingu. Pomůže vám ujasnit si, co organizace potřebuje, aby rozběhla úspěšný fundraisingový program – a to jak v oblasti lidských zdrojů, tak i přístupů.

2.1 Hlavní zásady fundraisingu

”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 Kimova, Contacts-I, Moskva

Musíte požádat

Jistá velká nezisková organizace provedla průzkum, ve kterém se dotazovala lidí, z jakého důvodu nepřispívají neziskovým organizacím. Odpověď byla jednoduchá – hlavní důvod byl, že je nikdy nikdo nepožádal.

Někteří fundraiseři dostatečně nezkoumají stávající možnosti, jak shánět peníze. Jiní žádají, ale nepříliš efektivně. Účelem celého fundraisingu je získat peníze; přitom se ale často zapomíná, že výzva k činu, závěrečná věta, kterou člověka požádáte, aby dal, je zásadní součástí sdělení.

Dobry fundraiser musí umět jednoznačně požádat přesně o to, co potřebuje. Když se rozhoduje, oč požádá, musí umět zohlednit možnosti a ochotu dárců. Může se stát, že sdělení bude muset zopakovat, aby zdůraznil, oč mu jde. A musí dárci co nejvíce usnadnit, aby na žádost zareagoval.

Osobní přístup

Obecně platí, že čím osobnější přístup použijete, tím účinněji zapůsobíte. Takže:

- Osobní žádost na schůzce **mezi čtyřma očima** je lepší než →
- telefonát** žádající o podporu, který je lepší než →
- osobní dopis** konkrétní osobě, který je lepší než →
- neadresná** oslovující velkou skupinu lidí.

Porozumění pohledu dárců

Rozhodnutí darovat může v dárci vyvolat celou škálu pocitů a myšlenek. Pro fundraisera je důležité, aby tomuto procesu rozuměl.

Akt dárcovství v sobě skrývá prvky důvěry, naděje a dobročinnosti. Důvěry, že fundraiser skutečně zastupuje dané téma a že se dokáže stát pro dárcovy peníze efektivním prostředníkem. Naděje, že dar, třebaže malý, bude mít nějaký dopad. Dobročinnosti coby altruistického počínu – daru, který si neklade nárok na cokoli hmotného na oplátku. Dále je důležité, aby si fundraiser uvědomil, že dárci mohou k darování vést osobní důvody. Lidé mohou mít zájem o podporu neziskové organizace zabývající se rakovinou například proto, že se tohoto onemocnění bojí, anebo proto, že na rakovinu

nedávno zemřel člen jejich rodiny či blízký přítel. Mohou mít na určité téma, například na životní prostředí, vyhraněný názor a cítí potřebu sami něco dělat. Podporou vaší věci tak podporují vlastní přesvědčení, činnost, které je zapotřebí a kterou chtějí vidět dokončenou.

Fundraising je o lidech

Lidé nedávají organizacím. Nepřispívají na abstraktní koncepty. Dávají, aby pomohli lidem nebo aby přispěli k tomu, že se na světě něco změní k lepšímu. Je na fundraiserovi, aby ukázal, jak těmto cílům jeho organizace napomáhá. Jednou možností jsou případové studie – představení vaší práce na praktických příkladech lidí, jimž jste pomohli, ilustrace toho, jak jste ovlivnili jejich životy k lepšímu, co jste vykonali, abyste zlepšili životní prostředí atd. Tak můžete dárcům ukázat, co jejich peníze zможou.

Další možností je zaměřit fundraising na specifické programy, například na vředlečný projekt, který hodláte realizovat v nějaké vesnici a který má prospět tamním lidem, či na slibný publikační program, jenž se právě rozbíhá. Zaměříte-li se na jednotlivé projekty místo na celkovou činnost organizace, bude snazší nadchnout dárce a zapálit je pro věc.

Fundraising znamená prodávat

Fundraising je proces o dvou krocích. Prvním krokem je ukázat lidem, že existuje důležitá potřeba a že vy dokážete k jejímu naplnění smysluplně přispívat. Pokud budou souhlasit, že jde o důležitou potřebu, které by měla být věnována pozornost, pokud budou souhlasit, že je činnost vaší organizace významná a že máte výsledky, a pokud jim dokážete, že s trochou podpory vám všechno půjde ještě lépe, bude žádost o peníze hračka. Fundraising znamená především prodat dárce myšlenku, že může být užitečný, a ne požádat ho o peníze. Když takovou myšlenku lidem prodáte, budou chtít přispívat sami od sebe. Fundraising je více o "prodávání" než o "povídání". Je o přesvědčování lidí, aby darovali, o předložení důvodů, proč je vaše práce důležitá. Úspěch závisí na vaší schopnosti přimět lidi, aby vám byli nějak nápomocní.

Důvěryhodnost a PR

Lidé ochotněji přispívají na organizace a témata, o kterých už slyšeli. Znamená to, že důvěryhodnost organizace a její dobré vztahy s veřejností jsou nesmírně důležité. Novinové reportáže o vaší práci, propagace úspěchů v letáčích, které rozesíláte dárcům, potvrzení kvality vaší práce odborníky a známými osobnostmi, to vše může napomoci, aby lidé pochopili význam vaší činnosti, a přesvědčit je, že odvádíte hodnotnou a úspěšnou práci. Podpořit vás je pak pro dárce mnohem snazší.

Dárci nevědí, kolik dát Jedním z problémů bývá, že dárce netuší, kolik se od nich očekává. Třeba nechtějí dát velikou sumu. Na druhou stranu však nechtějí dát ani málo, aby to nevypadalo, že jsou lakomí.

Poděkování

Poděkovat je nesmírně důležité. Poděkovat znamená uznat a ocenit dárce velkorysost. Jde však i o prozíravé prosazování vlastního zájmu, protože dárce bude k organizaci vstřícnější a ochotněji zváží, zda by ji v budoucnu znovu neobdaroval.

Řada organizací se řídí pravidlem, že dárcům se děkuje jen tehdy, když zrovna něčím přispěli.

Organizacím, které naopak k poděkování využijí každé vhodné záminky, se tato investice bohatě vrátí v podobě loajality dárců. Možná je dokonce až překvapí, kolik opakovaných darů se jim potom sejde. Mnozí dárci si stěžují, kolik podpořených organizací se ani neobtěžuje poděkovat.

Dlouhodobé zapojení

Vaším cílem by mělo být získávat příznivce, kteří budou dávat hodně a pravidelně. Veškeré úsilí s hledáním dárců a jejich přesvědčováním se skutečně vyplatí jedině tehdy, budou-li vás podporovat dlouhá léta a případně i zvyšovat darované částky. A pokud jsou ochotni požádat přátele, aby organizaci také pomohli nebo ji podpořili dobrovolnou prací, získáte ještě bonus navíc.

Chcete-li toho dosáhnout, musíte je zapojit do činnosti organizace, aby se cítili osobně zodpovědní za její úspěch.

Odpovědnost a podávání informací

Když od někoho přijmete peníze, odpovídáte za to, že:

- budou vynaloženy za účelem, na který byly získány (Pokud se tak nestane, porušíte dárcovu důvěru.)

budou vynaloženy efektivně a skutečně budou mít nějaký dopad.

Možná jste k podávání zpráv dárci zavázáni podmínkami grantu. Ale podávat informace stojí zato v každém případě, protože dárcům ukážete, že jste jejich peníze použili efektivně. Nejde jen o slušnost - je to běžná součást kvalitního fundraisingu, protože potěšený dárců, který se přesvědčil, co darované peníze zmohou, spíše zváží, zda se nestane věrnějším a významnějším přispěvatelem.

2.2 Dovednosti potřebné ve fundraisingu

Úspěch ve fundraisingu vyžaduje celou řadu důležitých dovedností. Víte-li, které dovednosti jsou potřeba, můžete:

- **vyhodnotit své silné stránky**, abyste se mohli zaměřit na to, co vám jde **zjistit, které dovednosti potřebujete zvládnout**, a pustit se získávání potřebného vzdělání a zkušeností

vykompenzovat své slabé stránky tím, že si zajistíte pomoc všude tam, kde je toho zapotřebí.

Zápal pro věc

Zápal pro věc je snad to nejdůležitější, co může fundraiser do své práce vnést. Pokud vám osobně dané téma nepřipadá důležité, jak můžete ostatní přesvědčit, že jde o důležitou věc, která naléhavě vyžaduje pozornost? Nemusíte být zrovna odborníkem na danou problematiku. Je však nezbytné, abyste věřili v téma, kterým se vaše organizace zabývá, a v práci, kterou odvádí. Svým nadšením a zaujetím povzbudíte i ostatní – ti pak dají svůj zápal pro věc najevo prostřednictvím daru.

Syndrom hladovějícího dítěte

Díváte se na televizi. Běží program o uprchlickém táboře ve Rwandě. Lidé do něj přijíždějí s prázdnou, úplně bez ničeho. Trvalo jim celé dny, než tam došli, a jsou na pokraji smrti hladem. Objeví se obrázek hladovějícího dítěte, které jako by na vás volalo: "Pomoz mi. Prosím, pomoz mi. Prosím!" Neodoláte a pošlete peníze neziskové organizaci, která v centru pro uprchlíky zajišťuje program potravinové pomoci. Zároveň se zamyslíte nad svou vlastní prací a pomyslíte si: Kdybych i já sháněl peníze pro hladovějící děti, měl bych mnohem snazší život.

Jenže to, čím se zabýváte, je také důležité. A je na vás, abyste ze svého tématu učinili pro sebe i pro ostatní věc stejně potřebnou, jako je záchrana hladovějících dětí. Zajímavé přitom je, že fundraiser, který shání peníze pro hladovějící děti, bývá přesvědčen, že by bylo mnohem jednodušší shánět peníze na záchranu ohrožených druhů zvířat. A fundraiser, který shání peníze na ohrožená zvířata, by zase raději sháněl na prevenci rakoviny.

Musíte prostě z celého srdce věřit v to, čím se zabýváte, a učinit své téma přitažlivým pro ostatní. Pokud se vám to podaří, půjde vám fundraising o poznání snáz.

Schopnost požádat

Mnohým lidem je představa, že by skutečně požádali o peníze, nepříjemná. Pokud to někomu dělá problémy, není fundraiserem od přírody – a je lhostejné, zda jde o sepsání dopisu, který oslovuje veřejnost, o řeč na setkání Rotary klubu, o telefonát podniku spojený s žádostí o věcnou podporu, o sestavení skupiny, která uspořádá benefiční akci, nebo o osobní návštěvu za účelem získání podpory velkého dáorce. Ve všech těchto případech je zapotřebí umět účinně požádat o to, co potřebujete.

Přesvědčivost

Lidé si mohou vybrat, jak se svými penězi naloží. Hrne se na ně spousta nejrůznějších žádostí. Je na vás, abyste je přesvědčili, že podpořit zrovna vaši organizaci bude smysluplná investice

jejich tvrdě vydělaných peněz. Vaše věc musí stát zato a musí být přesvědčivě prezentována.
Bez

dobrych komunikačních a obchodnických dovedností to nejde. Především je třeba umět působivě argumentovat, psát dopisy, které podnítl zájem, hovořit o daném tématu zajímavě a s lehkostí jak na veřejnosti, tak i v soukromí, mít schopnost vzbuzovat zájmy a nadšení a sdílet s ostatními své naděje i vize.

Sebedůvěra a odmítnutí

Když žádáte o peníze, musí z vás vyzařovat sebedůvěra. Působíte-li dojemem, že se omlouváte či váháte, lidé vám nic nedají.

Jeden z největších problémů je udržet si sebedůvěru tváří v tvář odmítnutí. Vzhledem k tomu, že více lidí vám řekne "ne" než "ano" – tak to zkrátka ve fundraisingu chodí –, snadno vás může přepadne malomyslnost. V řadě případů neuspějete kvůli obrovské konkurenci, která ve fundraisingu vládne, anebo prostě jen máte smůlu. Po několika odmítnutích ale začnete být přesvědčeni, že vás nikdo podpořit nechce, a začnete se podle toho chovat. Začnete se omlouvat a mluvit tónem, jako byste předem čekali odmítnutí. A možná se dokonce vyhnete přímé žádosti, jen abyste odmítnutí nebyli.

Dobry fundraiser musí být schopen se s odmítnutím vypořádat, musí zkoušet žádat zas a znovu a musí být připraven poučit se ze získaných zkušeností.

Vytrvalost se vyplatí

"Před pár lety jsem v rámci školního vzdělávacího programu vydal knížku ekologických omalovánek pro děti. Myslel jsem si, že by se mohla prodávat i v knihkupectvích, a tak jsem se rozhodl ověřit si jejich zájem. Nejprve jsem šel do knihkupectví na rohu. "To není náš typ publikace," řekli mi. "Ne, děkujeme," zněla odpověď v dalších třech knihkupectvích, která jsem navštívil. Začínal jsem mít pocit, že o mou knihu nikdo nestojí. Rozhodl jsem se však, že zajdu ještě do jednoho knihkupectví, než to vzdám. A dobře jsem udělal: "Přesně takovou knížku už dlouho sháníme. Do vánoční nabídky si vezmeme sedmdesát kousků... A jak se bude jmenovat další pokračování? O to bychom totiž taky měli zájem." Zajasal jsem. S fundraisingem je to úplně stejně. Váš příští pokus se možná setká s obrovským úspěchem. Nevzdávejte se!

Michael Norton o své knize "Barvy a prostředí"

Vytrvalost

Většina fundraiserů se vzdává příliš brzy. Často přijímají "ne" pouze jako "ne", místo aby zápornou odpověď vnímali jako výzvu změnit "ne" v "ano". Pokud se hned vzdáte, nemáte vůbec šanci obstát. Pokud jste přesvědčeni, že by lidé opravdu měli mít zájem vás podpořit, pak se pokuste najít způsob, jak je přesvědčit, aby změnil názor, nebo požádejte o podporu na něco trošku jiného. Obrátili jste se na ně hlavně proto, že potřebujete podporu, ale také proto, že jste věřili v úspěch. Nevzdávejte se u první překážky. Časem zjistíte, že vytrvalost se skutečně vyplatí.

Pravdomlupnost

Fundraiser nesmí lhát. Fakt, že lidi potřebujete přesvědčit, vytváří nutkání neříkat jim celou pravdu a zveličovat význam vaší práce. Dobrým příkladem jsou velmi složité sociální a ekonomické faktory, které způsobují chudobu. Pokud hodláte sehnat prostředky sepsáním krátkého dopisu oslovujícího potenciální dárce, jakou máte naději, že se vám podaří vysvětlit, co se za chudobou skutečně skrývá? A je vůbec možné podat odpovídající vysvětlení, aniž byste zabrousili do politiky, která s danou situací souvisí, i když to pro dárce není přitažlivé a často jde jen o dohady?

Objevuje se i další tendence - vykreslovat příjemce jako oběť. Snáze se pak vzbuzuje účast a získává podpora, což platí stejně, ať hledáte peníze pro lidi s postižením nebo pro rodiny uprchlíků. Jenže tito lidé mohou na dotyčný fundraisingový materiál narazit, případně se o takovém způsobu prezentace dovědět přímo ve vaší organizaci, a může se jich to dotknout. Potřeba prezentovat záležitost potenciálním dárcům citlivě, pravdivě, ale zároveň dostatečně přesvědčivě může v organizaci vyvolávat konflikty. Je na fundraiserovi, aby situaci vyřešil s taktem a pochopením.

Sociální dovednosti

Dobrý fundraiser potřebuje sebedůvěru, trpělivost a takt. Sebedůvěru proto, že sebejistá žádost se hůře odmítá. Trpělivost proto, aby se dokázal vypořádat se zvláštními nároky některých dárců. Takt a srdečnost, aby dokázal tvářit v tvář dárce požádat o odkaz v závěti, nebo mu navrhl změnu poslední vůle. Dobrý fundraiser se rád setkává s lidmi a rád s nimi pracuje.

Práce s dárci

"Fundraiser by se nikdy neměl vzdávat. Velkou měrou to závisí na jeho přístupu a osobnosti. Žádat o finanční nebo jinou podporu pro lidi v tísní neznamena, že byste sami měli vypadat nešťastně. Vaše vzezření, úsměv, odvaha a hozená rukavice by měly v srdci dárce rozdmýchat ohýnek. Vaše víra v budoucnost lidí, kterým pomáháte, by měla dárce přesvědčit. Je užitečné mít na paměti, že dárce je člověk, který žije ve stejném světě jako vy a s chutí se zhostí svého dílu na zlepšení života kolem sebe. Mé skrovné zkušenosti s fundraisingem mě naučily, že je důležité od dárce přijímat zpětnou vazbu i nabízet mu ji. Velkorysí lidé nezbytně nepotřebují být vynášeni do nebes, ale potěší je, že jejich podpora prospěla dobré věci nebo někomu pomohla. Z mnoha dárců se stali naši přátelé a my se snažíme s nimi rozvíjet dlouhodobé vztahy."

Příspěvek od Jěkateriny Kimové z Contacts-I, moskevské skupiny pomáhající lidem s postižením

Organizační dovednosti

Součástí fundraisingu často bývá udržování kontaktů s tisícovkami příznivců a dárců, z nichž si každý představuje, že je pro vás něco extra a že k němu máte osobní vztah. Umět sami sebe zorganizovat proto bývá zcela zásadní. Fundraiseři si musí vést přesné záznamy o korespondenci a minulých darech každého dárce. Vše musí být zaznamenáno tak, aby žádná dřívější událost ani akt velkorysosti nezůstaly opomenuty. Pomáhá také dobrá paměť na tváře.

Nápady a tvořivost

Fundraiseři, kteří nově nastoupí do organizace, často zjišťují, jak nedocentelnou hodnotou jsou pro ně nápady a tvořivost. Dostanou třeba za úkol vymyslet nové aktivity, které by inspirovaly stávající dárce, a připravit akce, které nadchnou veřejnost. Nebo mají prezentovat práci organizace neotřelým, nápaditým způsobem. Okolnosti se neustále mění, objevují se nové příležitosti, takže fundraiseri musí hledat nové přístupy a nespolehat jen na to, co se dělalo předtím.

Kontakty a schopnost je navazovat

Fundraiser, který již má řadu kontaktů v příslušné oblasti nebo sektoru, má obrovskou výhodu. Nezbytná podmínka to však není. To, že má kontakty, ještě nemusí znamenat, že je pro svou organizaci tím správným člověkem. Stačí, máte-li dost sebedůvěry, abyste dokázali kohokoliv požádat o to, co potřebujete, máte-li schopnost navazovat nové vztahy a také vyvinutý smysl, díky němuž poznáte, kdy je lepší obrátit se na jiné, aby požádali za vás.

Pohotovost

Je potřeba chopit se každé příležitosti, která se vám nabídne. Pokud například známý mecenáš získá vysoké odškodnění v soudním procesu pro urážku na cti, neměl by najít hned druhý den ráno v poště váš dopis s žádostí o podporu? Podobně i v případě, že významná firma ohlásí výrazný nárůst zisku, případně získá velkou stavební zakázku v okolí – i tehdy má chytře sepsaná žádost o peníze šanci na úspěch.

Očividný prostor pro fundraising založený na příležitosti najdeme v novinách. Když například vyjde úvodník, který se zabývá tématem souvisejícím s vaší činností, mívá jakákoliv reklama umístěná do novin v tutéž dobu výraznou odezvu (tedy pochopitelně za předpokladu, že úvodník vyznívá kladně). Takže pokud víte, že vám sdělovací prostředky budou v určité době věnovat pozornost, uvažujte o reklamě žádající o podporu – nebo ještě lépe, přesvědčte novináře, aby žádost umístil na konec svého článku i s kontaktem, kam lze příspěvky zasílat.

Různé příležitosti v různých ročních obdobích skýtá kalendář. V křesťanských společenstvích jsou pro fundraising neobyčejně vhodná období Vánoc a Nového roku. Podobně je tomu se svátečními dny u jiných náboženství. A pak jsou tu například výročí a stá jubilea, která lze využít k žádostem o velké dary.

2.3 Kdo by se měl fundraisingu věnovat

Kdo by se tedy měl fundraisingem vlastně zabývat? Možností ke zvážení je hned několik:

Správní rada či představenstvo organizace

To jsou lidé, kteří nesou právní zodpovědnost za zajištění dostatečných zdrojů, aby organizace mohla odvádět svou práci a aby se nedostala do platební neschopnosti. Musí zajistit, že fundraising bude prováděn efektivně a včas. To ovšem neznamená, že musí práci, která je s fundraisingem spojená, dělat sami.

Předseda správní rady či představenstva

Předseda správní rady či představenstva zaujímá v hierarchii organizace zvláštní postavení. Součástí jeho odpovědnosti může být, ve spolupráci s ředitelem, i jednání s hlavními dárci a účast na rozličných jednáních s nadacemi a podniky v případech, kdy je jeho účast prospěšná.

Výkonný ředitel

Výkonný ředitel jakožto představitel užšího vedení má ve fundraisingu důležitou roli – důvěrně zná činnost organizace a může zapůsobit vahou svého postu. Fundraising představuje nesmírně tvořivou disciplínu. Při jednáních s dárci je třeba zkoušet nové nápady, získávat zpětnou vazbu, sjednávat různé formy podpory a tvořivě přemýšlet o tom, jak proměnit dobrou vůli v přímou podporu. Mít zmíněné schopnosti je tedy pro úspěšného výkonného ředitele neobyčejně důležité.

Problémem však zůstává nedostatek času – je otázka, zda výkonný ředitel bude věnovat fundraisingu patřičnou pozornost. Jednou z možností je poskytnout mu náležitou administrativní podporu, aby se i fundraisingu coby jedné ze svých povinností mohl dostatečně věnovat.

Profesionální fundraiser

Dostatečně velké organizace nebo organizace, pro které je fundraising jednou z hlavních priorit, se mohou rozhodnout zřídit v organizaci pracovní pozici "fundraiser". Za fundraising tak bude zodpovídat osoba, která disponuje potřebnými dovednostmi i dostatkem času, aby vše dělala jaksepatří.

Je však neobyčejně snadné předat odpovědnost za práci, kterou nikdo nemá rád, a úplně na ni zapomenout. Velmi často se stává, že organizace jmenuje fundraisera a pověří ho odpovídajícími úkoly, jen aby o pár let později zjistila, že nedosáhl žádných výsledků. Takže i když se rozhodnete, že fundraising svěříte do rukou profesionála, výkonný ředitel i řídicí výbor si musí nadále podržet manažerskou kontrolu, stanovovat cíle, sledovat vývoj, a kde je třeba, poskytovat aktivní podporu a povzbuzení.

Dobrovolník

Další možností je najít si na poloviční nebo na plný úvazek dobrovolníka, který má pro fundraising předpoklady. Některým organizacím se to s úspěchem daří. Pro podnikatele, který právě odešel do důchodu, může být podobná nabídka hozenou rukavicí.

Zpravidla však bývá dobrovolníkům svěřena odpovědnost jen za určitý dílčí aspekt

fundraisingu, například za organizování fundraisingového večírku či slavnostní premiéry filmu. Výhodou této varianty je, že část práce spojené s fundraisingem lze předat někomu jinému a on za ni přebere plnou zodpovědnost. Avšak má-li úspěš, je zapotřebí, aby dobrovolník měl jasně stanovené úkoly a přímo zodpovídal za odvedenou práci.

Konzultant fundraisingu

V některých zemích se začíná vyskytovat nový živočišný druh - nájemný fundraiser. Tito lidé se specializují například na shánění velkých darů, na organizaci benefičních akcí, na directmailové kampaně nebo na obstarávání firemních sponzorů. Mohou být značně nákladní, protože platíte nejen jejich odborné znalosti, ale i provozní náklady. Nicméně zvláště v případech, kdy připravujete rozsáhlou kampaň, mohou být jejich zkušenosti a znalosti nesmírně cenným přínosem. Zřídka se však stává, že by si externí konzultant vzal na starost celý fundraising organizace.

Kdy je potřeba zaměstnat fundraisera

Rozhodujete-li se, že potřebujete zaměstnat fundraisera, záleží obvykle hlavně na finanční stránce věci. Můžete si to vůbec dovolit? Jaký vliv to bude mít na administrativní náklady organizace?

Většina organizací nemá to štěstí, aby na práci fundraisera sehnala sponzora, takže otázka nákladů hrává klíčovou roli.

Na druhou stranu, můžete si dovolit fundraisera nezaměstnat? Nebude nepřítomnost osoby, která by se fundraisingu věnovala, znamenat, že potřebné peníze neseženete? Nebo že se vám nepodaří získat podporu nezbytnou pro rozšíření organizace?

Základní poučka říká, že zaměstnat fundraisera vyžaduje plat na plný úvazek, a k tomu zhruba ještě jednou tolik na pokrytí provozních nákladů, jako je například provoz kanceláře, telefon, kancelářské potřeby, kopírování, poštovné, vydávání brožur atd. Abyste takový výdaj ospravedlnili, měli byste si jako *dlouhodobý* cíl stanovit, že vám toto pracovní místo vynese ročně alespoň pětinasobek navíc v příjmech. Dosáhnout tohoto cíle vám však může trvat několik let, zvláště když s vážně míněným fundraisingem teprve začínáte. Řada organizací ostatně zjistí, že není schopna dosáhnout návratnosti pět ku jedné vůbec.

Zpočátku se může zdát, že si fundraiser sotva vydělá na výplatu. Zaměstnáváte-li fundraisera poprvé, měli byste na věc pohlížet v dlouhodobém horizontu. Trvá několik let, než se potenciál práce odvedené ve fundraisingu plně zužitkuje. Zaměstnat fundraisera by proto mělo být vnímáno jako součást dlouhodobé strategie organizace. A začít byste měli tím, že mu pro každý rok stanovíte cílovou částku, kterou je potřeba sehnat.

V případě, že se vám ještě nechce zaměstnat nastálo fundraisera na plný úvazek, máte několik dalších možností. Za prvé zvažte, zda máte dobrovolníka, který má čas a dovednosti, abyste jej mohli na fundraisera zaškolit. Dále zvažte, zda by nebylo vhodnější zaměstnat fundraisera na částečný úvazek, případně najmout někoho na dobu určitou, třeba na jeden rok. Pokud půjde vše dobře, můžete ho zaměstnat nebo mu prodloužit smlouvu, ale kdyby se mu nedařilo, nebudete tolik vázáni.

Najímání fundraisera

Rozhodnete-li se, že najmete fundraisera, měli byste zvážit následující:

Cíle

Co si od fundraisera slibujete? Půjde o rozvíjení alternativních zdrojů financování, které mají nahradit granty, o nichž se ví, že se chýlí ke konci? Nebo má zahájit proces rozšiřování organizace? Nebo uspořádat kampaň na shánění velkých darů? Nebo navyšovat základní jmění, případně rezervní fond? Nebo rozvíjet nezávislé či místní zdroje financování? Nebo vytvořit širokou a aktivní členskou základnu? Nebo získávat podporu firem? Nebo organizovat výpravné benefiční akce, které kromě peněz přinesou i prohloubení veřejného povědomí? Co tedy vlastně? Musíte si jasně určit, co je vaším cílem. Jen tak můžete připravit takový popis práce a osobních předpokladů, abyste získali člověka, který bude mít odpovídající zkušenosti a schopnosti, a tudíž bude schopen odvádět kvalitní práci.

Dále je důležité si uvědomit, že cíle stanovené pro fundraisera musí být reálné – musí zohlednit fundraisingové potřeby organizace a existující příležitosti, ale nesmějí být nepřekonatelnou překážkou bez jakékoli šance na úspěch. Je také třeba počítat s tím, že fundraiser se musí zapracovat, seznámit se s prací organizace a začít získávat první zkušenosti a kontakty, aniž by v té době stihl mnoho dalšího. Výsledky, byť zpočátku malé, se však musí postupně dostavovat – tím se totiž prokáže, že se věci vyvíjejí správným směrem.

Rozpočet

Již jsme zmínili, že rozpočet na fundraising bude vyšší než náklady na plat fundraisera. Vyčleňte rozumné rozpočtové prostředky, aby měl fundraiser k dispozici dostatek zdrojů a mohl zaplatit veškerou propagační práci, která je potřeba.

Nábor

Stanovili jste si cíle a sepsali popis práce. Kde najdete ideálního pracovníka, kterého hledáte? Budete muset sehnat někoho s odpovídajícími

- **zkušenostmi a odbornými znalostmi**

osobními předpoklady a dovednostmi, takže bude schopen odvádět prvotřídní práci **etickými hodnotami** a **zápalem** pro věc.

Z uvedených tří předpokladů jsou nejdůležitější poslední dva – zvláště v zemích, které s fundraisingem ještě nemají bohaté zkušenosti, s výjimkou získávání peněz od zahraničních dárců. Odborné znalosti si lze osvojit a zkušenosti získat, ale osobní předpoklady a etické zásady záleží na uchazeči. Potřebné osobní předpoklady a dovednosti fundraisera jsou podrobněji popsány v oddílu 2.2.

Když se rozhodnete někoho najmout, může se vždy stát, že se spolupráce nevydaří – že se přijatá osoba nebude na práci hodit, přestože prošla vstupním pohovorem a výběrovým řízením. Proto je dobré stanovit pro nově přijatého fundraisera zkušební lhůtu.

Úvodní seznámení

Fundraiser "prodává" organizaci dárcům. Proto je důležité, aby se na začátku s organizací dostatečně seznámil, což může zahrnovat:

- setkání se **správnou radou** organizace

setkání s **vedoucími pracovníky**

praktické seznámení s projekty, aby viděl, jak organizace pracuje
diskusi a domluvu, **o co vlastně organizaci jde** a jak by měla být prezentována veřejnosti
diskusi o **nepřípustných zdrojích**, od kterých organizace nepřijímá podporu
dohodu o **fundraisingové strategii** a cílech pro první rok a rámcovou domluvu na tom, čeho
by mohlo být dosaženo v prvních třech letech
revizi **stávajících dárců**, nalezení problematických oblastí a příležitostí a seznámení se všemi
významnými kontakty.

Řízení a motivace fundraiserů

Fundraising je tvrdá a náročná práce. A často osamělá. Všechny těžkosti spojené se sháněním peněz a jedno odmítnutí za druhým snadno způsobí, že klesnete na mysli. Správný fundraiser by měl dbát na následující činnosti:

Stálý kontakt s prací organizace

Fundraiser by měl udržovat pravidelné kontakty s lidmi, kteří se zabývají hlavní činností organizace, sledovat práci na projektech, mluvit s lidmi, kteří projekty uskutečňují, i s klienty, aby tak získal představu o potřebách a kvalitě odváděné práce a aby pochopil problematiku, které se organizace věnuje, zvláštnosti jejího přístupu a její etická stanoviska. Vzájemná výměna názorů přispěje také k tomu, že se ti, kdo peníze organizace utrácejí, dozvědí více o fundraisingu a začnou vnímat starosti a zájmy dárců.

Stanovení cílů a sledování výsledků

Na cílech byste se s fundraiserem měli domluvit, a ne mu je zadat. A výsledky je třeba sledovat pravidelně. Pokud cíle nejsou naplňovány, je potřeba o tom pohovořit a zjistit příčiny. Možná byly od počátku příliš optimistické. Možná dost dobře nefunguje zvolený fundraisingový přístup nebo technika. Třeba by se věci daly dělat lépe, nebo došlo k chybě, ze které se lze poučit. Jednou z možností je vytvořit pro fundraising malou poradenskou skupinu, která mu bude věnovat zvláštní pozornost a se kterou se fundraiser bude moci scházet a radit se o problémech. Dále je důležité vést záznamy o času a úsilí, které byly věnovány jednotlivým činnostem spojeným s fundraisingem. Setkáte se s tendencí ztrácet spoustu času se zdroji, které jsou okrajové nebo nepravděpodobné, a příliš málo času věnovat rozvíjení těch, které jsou pro budoucnost organizace skutečně důležité. Dalším problémem je organizace benefičních akcí, která zabere spoustu času, a přitom výsledek z hlediska získaných peněz často nestojí za řeč. Proto je důležité zjistit, zda čas vynakládáte efektivně – čas je totiž zpravidla největším nákladem na fundraising.

Uznání významu, který si fundraising zaslouží

Podstatné je, aby fundraising byl v organizaci vnímán jako důležitá funkce a aby se fundraiserovi dostalo podpory, kterou k práci potřebuje. Předáte-li odpovědnost za fundraising a zapomenete na něj, je velmi nepravděpodobné, že bude prosperovat. Také fundraising, který nemá k dispozici dostatek zdrojů, stěží uspěje – získávání peněz vždycky něco stojí. Proto musí výkonný ředitel a řídicí výbor organizace chovat důvěru k postupu fundraisingu i ke schopnostem fundraisera a poskytnout fundraisingu i osobě, která se jím zabývá, všestrannou podporu.

Uznání úspěchu

Dosáhne-li fundraiser úspěchu, zaslouží od organizace uznání. Forma je na vás. Některé organizace motivují fundraisery procentuálním podílem nebo výkonnostními příplatky podle získané částky. Není to vždy moudré ani to nemusí být nejlepší způsob motivace fundraisera a občas to vyústí ve střet zájmů.

Čas na přemýšlení

Nejnápaditější fundraising často vychází z přemýšlení o tom, co děláte, z neformálních hovorů o nápadech, ze setkávání s lidmi a vyprávění o vaší práci (aniž byste se chystali přímo požádat o peníze - jen navazujete kontakt a vztah). Prostor pro tvořivost se totiž pod tlakem nutnosti sehnat peníze nezřídka vytratí. Úspěšný fundraiser se zařídí tak, aby měl dost času i na výše zmíněné činnosti a zařadí je do svého pracovního rozvrhu.

3. Fundraisingová strategie

3.1 Příprava fundraisingové strategie

Fundraisingová strategie je páteří fundraisingu. Její správné sestavení vyžaduje v počátečním stadiu značnou pozornost. Pokud si ji ale nepromyslíte, budete možná jen mrhat časem a úsilím.

Stanovení potřeb

Výchozím bodem jakékoliv fundraisingové strategie je definice potřeb organizace. Mohou se pohybovat na třech úrovních.

1. Pokračovat v současné práci

Jaké jsou finanční nároky organizace, pokud bude nadále udržovat práci a programy ve stávajícím rozsahu? Kolik peněz je již zajištěno a kolik bude potřeba sehnat, aby se pokryly výdaje?

Tyto výpočty se zpravidla provádějí formou ročních a průběžných rozpočtů v krátkodobém a střednědobém horizontu (řekněme maximálně na pět let dopředu).

2. Rozšiřovat se v souladu s rostoucí potřebou

Většina organizací tvrdí, že zůstávají na povrchu problému, že kdyby měly více prostředků, mohly jít ve své činnosti mnohem více do hloubky. A navíc se může stát, že potřeba narůstá nebo že se problém zhoršuje. Vzhledem k tomu, že vycházíte z lidské nebo ze společenské potřeby, měli byste si položit následující otázky:

- Jaký je přesný **rozsah potřeby**, která v současné době není uspokojována?

Jaké to bude mít do budoucna **následky a implikace**, pokud nikdo nic nepodnikne?

Jak se potřeba mění? Jaké **změny** očekáváte změny v průběhu následujících několika let?

Kdo další se snaží přispět k uspokojení dané potřeby?

Co byste měli podniknout, abyste **v budoucnu obstáli**?

Jak zapadá to, co plánujete udělat, **do kontextu práce ostatních**?

Je to, co navrhujete podniknout, **efektivním způsob uspokojení dané potřeby** vzhledem k omezeným zdrojům, jež zřejmě budou k dispozici?

Je potřeba položit si všechny zmíněné otázky a nalézt na ně odpověď. O plánech do budoucna je nutno hovořit a rozvíjet je. Chcete jen rozšířit stávající činnost organizace? Nebo budete hledat jiné způsoby, které by daný problém řešily? Pokud potřeba není významná a vaše role není jasná, bude velmi těžké vytvořit dobré argumenty pro fundraising.

3. Budoucí rozvoj práce organizace

Většina organizací nesetrvává v klidu. Často se objeví impuls k jejich rozšíření a rozvoji. Úspěch jednoho projektu dodá organizaci nejen pocit sebedůvěry, ale podníká také nápady na možnou další činnost a přinese jí větší důvěryhodnost v očích dárců a veřejných institucí, které mohou mít zájem o vytváření užších pracovních partnerství.

Jaký rozvoj budete do budoucna zvažovat? Které nové služby nebo projekty budete chtít nabídnout? Budete mít zájem rozšířit působnost do jiných regionů? Budete stát o navázání široké spolupráce se stávajícími finančními partnery, abyste mohli svou práci rozšířit? Budete chtít navázat partnerství se státními úřady a pracovat s nimi na řešení problému v mnohem širším měřítku?

Pracujete-li v oblasti místního rozvoje, je tu ještě vztah k lidem, kterým pomáháte. Nabízíte jim možnost, aby o sobě rozhodovali, a dokázali si tak pomoci sami? A pokud ano, co hodláte podnikat, až místní lidé budou mít všechny struktury a dovednosti, aby se o sebe starali sami? Budete rozšiřovat a rozvíjet svou činnost a podržíte si svou roli? Nebo sestavíte ústupovou strategii a plánovitě ukončíte činnost?

Jak se bude rozvíjet sama organizace

Kromě financování své činnosti jako takové musíte financovat i svou organizaci a její budoucnost. V tomto ohledu je dobré zvážit několik okolností:

1. Rozvoj kapitálu

Jaké jsou do budoucna vaše nároky na kapitál? Chystáte se provozovat školící centrum nebo chráněnou dílnu? Budete nakupovat půdu nebo získávat nemovitosti? Budete rozšiřovat nebo zlepšovat stávající prostory?

2. Omezení závislosti a rozvíjení nezávislých zdrojů financování

Mezi organizací, která získává všechny peníze z jediného zdroje, a organizací, které se daří využívat širokou škálu zdrojů, je zásadní rozdíl. Přílišná závislost na jednom zdroji může dárci skýtat přílišnou kontrolu, takže si může diktovat, jak by organizace měla pracovat a kam by se měla ubírat. Vzniká nepřiměřený tlak, aby organizace naplňovala plány a cíle dárcce, namísto aby se věnovala tomu, čemu se věnovat chce (tedy pokud se představy dárcce a organizace liší). Existuje také riziko, že organizace nebude schopna přežít, pokud dojde o omezení nebo ukončení dotyčné podpory.

Právě z tohoto důvodu se řada organizací snaží rozšířit své fundraisingové portfolio, zapojit další velké dárcce a rozvíjet nové zdroje financování. Je na vás, abyste rozhodli, zda je fundraisingová základna organizace příliš úzká, a pokud ano, jak ji rozšíříte. Bude třeba se zamyslet nad všemi potenciálními zdroji financování a rozhodnout, které z nich jsou pro rozvoj vaší organizace nejvhodnější.

3. Rozvíjení základny členů a příznivců

Dalším aspektem finanční nezávislosti je přilákání velkého množství jednotlivých příznivců. Neznamená to jen zdroj peněz, organizaci to posílí i jinak:

- vytvořením **široké základny příznivců** (Na počtu lidí, kteří vás podporují, velmi záleží.)

vybudováním **místní opory** pro organizaci (vztah s místní komunitou bude vypadat jinak, získáváte-li peníze od místních, než když je sháníte z vnějších zdrojů)

vytvořením **příležitostí pro následný fundraising**. Všechny své dárcce můžete požádat, aby přispívali pravidelně a vyšší částkou. Můžete se na ně obrátit s prosbou, aby sehnali další přispěvatele, aby vás podpořili dobrovolnou prací a pomohli vám tak svým časem a dovednostmi, aby vám věnovali vybavení, či dokonce aby vám po smrti zanechali něco v závěti. Čím víc lidí vás podporuje, tím víc příležitostí se vám nabízí.

4. Dlouhodobá udržitelnost

Jeden ze způsobů, jak pohlížet na rozvoj fundraisingového programu, je vnímat jeho financování jako investici do budoucna a plánovitě směřovat k tomu, aby se organizace po ukončení rozvojové fáze dokázala obejít bez klíčových vnějších zdrojů financování. V takovém případě jsou jak organizace, tak i jádro její práce udržitelné – nezhroutí se, je-li vnější financování zastaveno. A veškeré prostředky získané fundraisingem mohou být investovány do dalšího rozvoje.

Tento přístup kontrastuje s běžnějším přístupem, kdy je fundraising používán na pokrytí provozních nákladů. Vyžaduje totiž od organizace, aby pro sebe plánovala udržitelnou budoucnost. Může k ní směřovat následujícími způsoby:

- rozvíjením nezávislých a jistých zdrojů příjmů (například široká členská základna nebo úspěšná benefiční akce, kterou lze opakovat, takže bude přinášet příjmy rok za rokem)
- zavedením výdělečných aktivit, z nichž se hradí provoz organizace nabídkou služeb, které si samy na sebe vydělají buď úplně, nebo z velké části
- využitím dobrovolníků a odborné práce *pro bono*, která doplní práci placených zaměstnanců
- rozvíjením svépomocných řešení a ekonomičtějších způsobů práce, které vyžadují méně profesionální podpory.

Identifikace zdrojů

Při sestavování fundraisingové strategie je užitečné nejdříve zjistit, které zdroje příjmů pro organizaci připadají v úvahu.

Může jít o:

- podporu od jednotlivců prostřednictvím **členství** nebo **příspěvků velké, celoživotní dary** a **odkazy** v závěti získané po smrti
- podporu z **fundraisingových akcí**, jako jsou veřejné sbírky nebo benefiční akce
- podporu od jednotlivců, kteří přispívají svým časem jako dobrovolníci
- podporu od **fírem** (ať jde o dar, sponzorství, poskytnutí dovedností, odborných znalostí nebo prostor)
- věcné dary** (od jednotlivců a od firem)
- příjmy získané z **prodeje**
- výnosy** z rezervního fondu či nadačního jmění
- grant od **státní instituce**.
- grant od **samosprávy** (obec, město, okres, region, stát).
- grant od zahraniční či místní **nadace** anebo podobné instituce
- smlouvu** na poskytování služeb s někým z výše uvedených.

Vyhodnocení příležitostí

Výše uvedený přehled je poměrně vyčerpávajícím seznamem zdrojů příjmů, které by pro organizaci mohly připadat v úvahu. Při rozhodování, na které se zaměříte, je potřeba zvážit následující okolnosti:

- **Předchozí zkušenosti.** Dosavadní výsledky fundraisingu jsou dobrou nápovědou, v čem byste pravděpodobně mohli uspět a co má menší šance na úspěch.

- **Přirozená základna podpory.** O kom si myslíte, že by vás měl podporovat? Koho se týká téma, jemuž se věnujete? Státu? Firem? Místních obyvatel? Věřících? Můžete je přimět, aby se podíleli na řešení problému tím, že budou investovat do vaší práce?
- **Jakou si přejete být organizací.** Chcete, aby vaše organizace byla založena na členství? Nebo aby ji podporovali prestižní zahraniční dárci? Nebo aby měla úzké vazby na podnikání? To vše má vliv na styl práce a na to, jak vás vnímá veřejnost.

Styl práce. Jste radikální, nebo konzervativní? Mladí a čerství, nebo zavedení a vyzrálí? Máte nové nápady a držíte se na špičce? Každá organizace by měla být schopna nalézt instituce a jednotlivce, kteří sdílejí její vizi a pohled na svět.

Zdroje a dovednosti, které máte k dispozici. Pokud máte někoho, kdo je dobrý v organizování benefičních akcí, je to dostatečný důvod, abyste uspořádali benefiční akci. Pokud máte spoustu dobrovolníků, kteří jsou ochotni žádat o příspěvek veřejnost na ulicích, pak stojí tento typ sbírky za úvahu. Máte-li zkušenosti s direct mailem, proč byste tento zdroj příjmů dále nerozvíjeli? Pokud jste malá organizace a máte nedostatek zdrojů, budete muset nejprve potřebné dovednosti a zdroje získat.

Stávající základna přispěvatelů. Nejdůležitější je vyjít z toho, co máte k dispozici, a rozvíjet zdroje, na které se zaměřujete v současné době. Tito donoři už znají práci organizace a projeví zájem o ni a vůli k podpoře. Je třeba vyhodnotit, jaký k vám mají vztah, zda stojí o výraznější a významnější zapojení a jaké jsou jejich současné zájmy a priority. Vždy je o poznání jednodušší rozvíjet stávající podporu, než získávat podporu novou. Promluvte si se současnými dárci. Podělte se s nimi o nápady a plány. Najděte oblasti společného zájmu. Zjistěte, jak byste mohli zvýšit jejich podporu a prohloubit vztah k organizaci. A proveďte si jednoduchý "průzkum trhu", abyste zjistili, co si o organizaci a její práci myslí, zda mají zájem více se zapojit a co jim v tom brání. Můžete připravit dotazník, pohovořit s dárci, nebo si prostě povídat s lidmi, se kterými se setkáte.

Příležitosti, které máte k dispozici. Velká firma, která expanduje do vaší lokality. Nový způsob financování související se vznikem krajů. Vstup do Evropské unie. Náhodné setkání s ředitelem velké nadace, který se podle všeho zajímá o práci vaší organizace. Pokud se vám nabídnou konkrétní příležitosti, chopte se jich!

Koho znáte. Kontakty jsou důležité. Pokud znáte uznávané filantropy, významné průmyslníky, prominentní politiky, filmové a mediální hvězdy, bude pro vás mnohem snazší shánět peníze. Jsou lidé, kteří mají zvláštní dar navazovat kontakty a vztahy s lidmi, jež jim mohou dopomoci k úspěchu. Každá organizace má nicméně alespoň nějaké kontakty, které lze zmobilizovat. Stojí zato sednout si se správnou radou, zaměstnanci a dobrovolníky k jednomu stolu a zjistit, koho znáte, na koho se můžete obrátit a kdo by vám mohl být užitečný.

Význam dlouhodobé perspektivy

Některé zdroje jsou v zásadě krátkodobé, zatímco jiné je možno rozvíjet v dlouhodobá partnerství a vztahy. Pokud organizace hodlá ve své práci dlouhodobě pokračovat, bude potřebovat peníze nejen na tento rok, ale také na rok příští, na ten následující a vůbec do budoucna. Sháníte-li krátkodobé peníze, může se vám podařit splnit fundraisingové cíle pro tento i příští rok, ale pak se vám snadno může stát, že se budete potýkat s rozpočtovým schodkem.

Když sháníte peníze pro vzdálenější budoucnost organizace, je rozumné zvážit dlouhodobý potenciál jednotlivých finančních zdrojů:

- Pokud jste získali velké prostředky nebo smluvní zakázku na poskytování služby,

nebylo by možné sjednat dlouhodobou dohodu o pokračující podpoře (na základě plnění daných kritérií pro odvedenou práci)?

- Pokud se vám daří získávat příspěvky od jednotlivců, jak je přimět k pravidelné a zvyšující se podpoře? (Není to jen otázka získávání podpory, ale řízeného rozvíjení základny dárců.)
- Pokud organizujete velkou akci, z níž plynou vlastní příjmy, budete ji moci zorganizovat napřesrok? A rok nato? A pokaždé ji nějak vylepšit, abyste získávali víc a víc peněz?

Vyjasnění limitů

Vaše možnosti budou vždy omezeny celou řadou faktorů. Některé vyplývají z podstaty organizace a jejího zaměření. Jiné jsou vnitřní záležitostí. Další jsou dány vnější situací. Ať jsou výsledkem čehokoliv, musíte je v plánování fundraisingu zohlednit.

Celostátní, nebo místní

Jste celostátní, nebo místní organizací? A pokud jste organizací místní, má to, čím se zabýváte, celostátní význam nebo důležitost? Většina celostátních a zahraničních finančních zdrojů podporuje celostátní projekty nebo, podle svého uvážení, jen ty nejlepší místní projekty – práci, která je novátorská a průkopnická. Je nepravděpodobné, že by zareagovaly na žádosti od místních organizací, o nichž nikdy neslyšely.

Místní zdroje budou zpravidla podporovat místní projekty ve vlastním okolí. Místní obyvatelé rozhodně ochotněji podpoří projekty, které mají na dosah ruky. A firmy podpoří místní projekty jedině v oblastech, ve kterých podnikají, chystají se s podnikáním začít nebo k nim mají nějaký vztah.

Vhodnost či nepřijatelnost zdrojů

Některé zdroje jsou zcela nepřijatelné, protože stanoviska dárců jsou v přímém rozporu se stanovisky dané neziskové organizace. Do očí bijícím příkladem by byla nezisková organizace, která se zabývá zhoubnými onemocněními a přitom přijímá podporu od tabákových firem, nebo mírová iniciativa financovaná výrobcem zbraní. Každá organizace by se měla rozhodnout, které zdroje jsou pro ni nevhodné buď z etických důvodů, nebo proto, že způsobí rozkol mezi příznivci, a označit je za nepřijatelné pro fundraising. V ideálním případě by tato záležitost měla být prodiskutována s užším vedením organizace a pravidla dohodnuta se správnou radou či jiným řídicím orgánem ještě dřív, než organizace s fundraisingem začne. Jinak si zaděláte na problémy do budoucna. Pamatujte si, že kdykoliv odmítnete příspěvek nebo se rozhodnete, že se na určitou firmu neobrátíte, ochuzujete klienty své organizace. Na druhou stranu musíte vždy zvážit případné těžkosti, do kterých se můžete dostat v případě, že podporu přijmete.

Mnohé firmy podporují neziskové organizace, aby si vylepšily image. Například firmy, které těží ropu a nerostné suroviny, aktivně podporují ekologické projekty, třebaže samy životní prostředí svou činností poškozují.

Přitažlivost tématu

Některá témata jsou pro dárců jednoznačně přitažlivá, jiná se musí hodně snažit, aby se přitažlivými stala. A některá osloví jen určitou skupinu lidí, která sdílí váš přístup a pohled na věc. Dobrým příkladem je Lékařská nadace pro oběti mučení se sídlem v Londýně. Jde o prvotřídní organizaci, která odvádí neocenitelnou práci. Jednoznačně oslovuje pouze lidi, kterým leží na srdci lidská práva. Nicméně chytrým využíváním případových studií a zřetelným vysvětlením, čím se zabývá, dokáže oslovit každého, kdo má smysl pro slušnost a

kdo obdivuje lidi, kteří mají odvahu postavit se bezpráví. Nikdy však nebude mít přitažlivost, kterou disponují například žádosti na ochranu dětí.

Musíte si rozmyslet, zda jste radikálové pořádající kampaně, nebo zda jste nekontroverzní a konzervativní. Většina firem a státních institucí nepodpoří nic "příliš politického" nebo kontroverzního. Z toho vyplývají omezení, na koho se lze obracet nebo čemu můžete případně čelit, když od určitého zdroje přijmete peníze.

Rozsah vašich potřeb

Potřebujete-li velké sumy, nemá smysl se obracet na někoho, kdo vám může dát jen málo – tedy pokud nejde o masívní kampaň, v níž hodláte získat velké množství drobných dárců. Podobně není rozumné strávit spoustu času přípravou benefiční akce, která vydělá nepatrnou částku. Stejně platí, že když sháníte skrovnou podporu, nemá smysl oslovit velkou zahraniční nadaci.

Zdroje, které máte k dispozici

Zdroje, které máte k dispozici, rozhodují o tom, do čeho se můžete pustit, a do čeho ne. Budete si muset říci, jestli máte:

- **lidi**, kteří aktivitu zorganizují
- dovednosti** a zkušenosti, které jsou potřeba
peníze, které do aktivity investujete
kapacitu, abyste dokázali reagovat na žádosti
kontakty s významnými osobnostmi nebo s mediálními hvězdami, bez nichž se neobejdete, máte-li úspěšný
zájem a odhodlání příznivců zapojit se.
důvěryhodnost a pověst organizace, se kterou si lidé přejí být spojováni
čas a dostatečný předstih k přípravě dané fundraisingové aktivity.

Teprve pak se můžete rozhodnout, které fundraisingové aktivity připadají v úvahu a které jsou zcela nevhodné.

Co dělají jiné organizace

Důležité je zjistit, co podnikají jiné organizace – ty konkurenční, které se věnují podobné činnosti jako vy – a jaké se chystají velké fundraisingové akce, které by vás pravděpodobně připravily o podporu i o zájem médií. Například velká kampaň směřovaná do oblasti zdravotnictví může oslovit všechny větší podniky v okolí, takže se v dané chvíli nebudou chtít zapojit do žádné jiné výraznější iniciativy.

Právní omezení

Jste schopni přijímat peníze ze zahraničí? Jste zaregistrováni jako nezisková organizace, takže můžete přijímat příspěvky, které nepodléhají zdanění? Musíte platit darovací či jinou daň? Existuje celá škála legislativních a daňových otázek, které musíte vyřešit, než začnete žádat.

Určení strategie: několik jednoduchých technik

Proces strategického plánování vám umožní promyslet možnosti, rozhodnout na základě informací o nejlepším přístupu, naplánovat následné kroky a pečlivě zvážit důsledky vyplývající z toho, jaké zdroje máte k dispozici. Existuje řada jednoduchých technik, které můžete ve strategickém plánování uplatnit. Zde jsou čtyři, které by vám mohly být užitečné:

Ansoffova matice

Tato pomůcka umožňuje zvážit způsoby rozvoje nových cílových skupin a používání nových technik. Techniky se umísťují na vodorovnou osu a cílové skupiny na osu svislou. Možnosti se tak rozdělí na:

- **Pokračování:** dál využíváte stávající techniky pro stávající cílové skupiny.

Rozvoj trhu: rozvíjíte nové cílové skupiny s použitím stávajících technik (například rozšíření programu direct mailu o skupinu s nižším příjmem nebo cíleně o právníky a lékaře)

Rozvoj produktu: rozvíjíte nové metody a techniky získávání peněz od stávajících cílových skupin (například žádost určená určité skupině příznivců, která se zaměřuje na odkazy)

Diverzifikace: rozvíjíte fundraisingové metody, které zahrnou nové cílové skupiny a nové techniky. Tato možnost představuje největší riziko, protože využívá nevyzkoušené techniky, které mají organizaci přivést nové příznivce.

Ansoffova matice: způsoby rozvíjení fundraisingu

CÍLOVÉ SKUPINY	FUNDRAISINGOVÉ TECHNIKY	
	STÁVAJÍCÍ	NOVÉ
STÁVAJÍCÍ	Pokračování bezpečná oblast, rozšíření stávajícího fundraisingu	Rozvoj produktu zkoušení nových technik pro stávající přispěvatele
NOVÉ	Rozvoj trhu rozšíření známých technik o nové cílové skupiny	Diverzifikace nebezpečná oblast, zkoušení nových nápadů na nových cílových skupinách

Analýza SWOT

Analýza SWOT vyhodnocuje **silné stránky** (Strengths), **slabé stránky** (Weaknesses), **příležitosti** (Opportunities) a **hrozby** (Threats), které souvisejí s organizací a jejím fundraisingem. Díky ní budete schopni:

- rozvíjet fundraisingové přístupy postavené na vašich silných stránkách
- vyhnout se slabým místům nebo najít způsoby, jak je kompenzovat
chopit se příležitostí, které se nabízejí
rozvíjet způsoby, jak se vypořádat s hrozbami, které se objeví na horizontu.

V následujících přehledech najdete několik příkladů silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb, kterým by analýza SWOT mohla věnovat pozornost.

Silné stránky

- Zavedená a aktivní základna příznivců.

Dobré vztahy se zástupci místních firem.

Dobrá pověst organizace.

Aktivní skupina dobrovolníků, kteří jsou ochotni pro organizaci pořádat benefiční akce.

Dobré vztahy s velkou firmou a s významnou zahraniční nadací.

Slabé stránky

- Žádné zkušenosti s fundraisingem.

K dispozici není nikdo, kdo by se práci fundraisera věnoval.

- Nevalné propagační materiály .

Příležitosti

- V okolí se usídlila velká firma.

Právě se otvírá nový nadační, státní či jiný program financování.

Pětadvacáté výročí organizace.

Televize bude vysílat dokumentární film o práci organizace.

Hrozby

- Váš hlavní přispěvatel začíná měnit priority a zaměřuje se na jinou práci a jiné oblasti.

Dojde ke zvýšení cen, což se dotkne vašich příznivců.

Svou advokační činností konfrontujete stát, což má za následek negativní publicitu.

Analýza partnerství

Analýza možných partnerství se zaměřuje na instituce a donory, kteří by mohli mít zájem o práci organizace, a zkoumá, co by je mohlo vést k poskytnutí finanční či jiné podpory nebo ke vstupu do nějaké formy partnerství.

Vytipování možných partnerů a pochopení důvodů a míry jejich zájmu je dobrým výchozím bodem pro budování případného vztahu. Analýza hledá odpověď na dvě otázky:

- O kom si myslíte, že by organizaci měl podporovat?

Jaký má na tom zájem?

Analýza PEST

Analýza PEST zkoumá prostředí, ve kterém bude fundraising probíhat, za účelem analýzy vnějších okolností, které by na organizaci a její fundraising mohly mít vliv. Zaměřuje se na okolní prostředí z hlediska politického, ekonomického, společenského a technologického (Political, Economic, Social, Technological). Například:

- Politické změny: Přinesou volby v příštím roce změnu vlády? Pokud ano, co to bude pro neziskové organizace znamenat? Usnadní právě schvalovaný návrh zákona o neziskových organizacích fundraising? Nebo jej naopak učiní ještě složitějším?

Ekonomické změny: Jaký dopad na fundraising bude mít další kolo strukturálních změn? Jaký vliv bude mít současný ekonomický růst a jaké příležitosti pro fundraising z něho vyplynou?

Jaký bude dopad zapojení naší země do EU?

Společenské změny: Jak celou zemi a fundraising organizace ovlivní předpokládaný nárůst turistického ruchu? Jaký bude dopad růstu městské populace?

Technologické změny: Jaké příležitosti se objeví, až banky zavedou systémy elektronického převodu hotovosti? Jaký dopad budou mít zásadní změny poštovního systému? Jaké příležitosti přinese rozšíření satelitní televize a internetu?

Analýza SWOT

silné stránky

příležitosti

Všechny zmíněné okolnosti budou mít dopad na organizaci a její fundraising. Některé z nich nelze výrazněji ovlivnit, nicméně je potřeba brát je při vytváření dlouhodobé strategie a přípravě fundraisingového programu v úvahu. **Rozhodování o poměru zdrojů ve fundraisingu, plánování budoucnosti**

Přečetli jste si předcházející část této kapitoly, zvážili všechny významné okolnosti a vztáhli je k situaci v organizaci. Nyní jste připraveni pustit se do načrtnutí plánů do budoucna.

Užitečný nástroj, jak začít, je zanechat procentuální podíly finanční podpory z různých zdrojů do grafu a pak vyznačit, jak se změní v průběhu následujících tří nebo pěti let. Zjistíte tak:

- hlavní zdroje, na které je potřeba zaměřit velkou část fundraisingového úsilí hlavní změny, jimž budete muset věnovat čas a energii, abyste si mohli být jisti úspěchem.

Diagram v rámečku ukazuje, jak by takový graf mohl vypadat.

Další strategické zásady

Buďte si vědomi nákladů

Šetřit co nejvíce by se mělo jak v organizaci, tak i ve fundraisingu, a to ze dvou důvodů: Za prvé, budete pak žádat přispěvatele jen o to, co je skutečně nezbytné, a za druhé, co nejvíce prostředků, které seženete, půjde na podporu vlastní práce organizace. Můžete-li se nějakému výdaji vyhnout, můžete-li si něco půjčit, podaří-li se vám dojednat nějaké slevy nebo jakýmkoliv jiným způsobem ušetřit – například roznáškou informačních letáků dobrovolníky –, učiňte tak. Díky tomu všemu se naučíte chovat úsporně.

Slad'te fundraisingová snažení s prioritami organizace

Pokud z jednoho finančního zdroje získáváte příspěvek, který představuje sedmdesát procent vašeho ročního příjmu, musíte rozvíjení dobrých pracovních vztahů s tímto zdrojem věnovat čas a úsilí a udělat víc než jen to, že budete plnit termíny pro odevzdání zpráv, které jsou podmínkou grantu. Často se u fundraiserů setkáte s tendencí soustředit se na nové finanční zdroje a trávit spoustu času fundraisingem, který je vzhledem k celkovému rozpočtu okrajový. Musíte sladit význam příjmu pro organizaci s množstvím úsilí, které mu věnujete, a to nejen abyste příjem vůbec sehnali, ale abyste zajistili, že bude pokračovat.

Hlídejte efektivnost vzhledem k nákladům

Každá fundraisingová aktivita by se měla držet určitého poměru efektivnosti vzhledem k nákladům. Co je přijatelné, záleží na použité technice. Prodávat vánoční blahopřání bude pochopitelně stát víc než požádat o velký příspěvek nebo získat veřejnou zakázku. Zajištění opakované podpory od dárců, kteří organizaci již přispěli, je vzhledem k nákladům podstatně efektivnější než hledání nových přispěvatelů. Tématu efektivnosti nákladů ve fundraisingu se dále věnuje oddíl 3.2.

Vyhněte se rizikům

Některé formy fundraisingu představují vysoké riziko. Když například plánujete slavnostní večer

v místním kulturním středisku, budete muset zaplatit za pronájem sálu, za účinkující, za propagaci akce a za nabídku občerstvení. Vše budete muset zaplatit, ještě než cokoliv vyděláte.

Pokud se nikdo nezúčastní, přijdete o pořádnou sumu. To neznamená, že byste akci neměli uspořádat. Jste-li přesvědčeni, že bude úspěšná, do toho! Ale nenašel by se způsob, jak hrozící riziko omezit? Sežeňte místní firmu, která by celý večer sponzorovala. Nebo najděte deset příznivců, z nichž se každý zaručí, že přivede dvacet lidí. Nebo do smlouvy o pronájmu prostor dejte ujednání o zrušení akce, abyste měli možnost ji odvolat, kdyby to s účastí nevypadalo bledě.

Někdo musí zaplatit

Pamatujte si, že u všeho, co vaše organizace dělá, musí někdo uhradit náklady. Může to být klient, který platí nebo přispívá na službu, může to být dárcce nebo sponzor zvenčí, může to být

dobrovolník, který zdarma věnuje čas a úsilí. Anebo všichni dohromady. Má-li organizace pokračovat v práci, které se věnuje, musí mít trvalý přísun peněz. Zajistit jej je váš úkol – to je práce fundraisera.

3.2. Testování, vyhodnocování a kontrola

Průběžně fundraising kontrolovat je zcela zásadní a nezbytné. Dárci, podporovatelé a členové správní rady by měli pravidelně a bedlivě zkoumat výsledky a chtít vědět, proč jsou právě takové. Přehnané náklady na fundraising nemusí být pro nové dárce tou nejlepší vizitkou.

Fundraiseři musí přesně znát všechny okolnosti a vědět, jak by mohli výsledky zlepšit. Kontrola fundraisingu je točí kolem potřeby zajistit co nejvíc příjmů při vynaložení co nejmenších nákladů. V ideálním případě by fundraisingová strategie měla sestávat pouze z aktivit, které budou z hlediska nákladů nejefektivnější. Prvořadým úkolem proto je zjistit, které fundraisingové metody se pro organizaci jako nejefektivnější skutečně jeví. Tím se dostáváme k testování. Abyste zjistili, co je efektivní vzhledem k nákladům, musíte jednotlivé formy fundraisingu měřit a jejich efektivitu srovnávat. A je nutné i to, abyste o své práci vedli záznamy a porovnávali výsledky s tím, čeho jste dosáhli v minulosti, a s tím, jak se daří ostatním.

Měření efektivity fundraisingu

Můžete použít několik ukazatelů měření efektivity. Nejdůležitějším je *návratnost investic*. Jde jednoduše o podíl příjmů získaných konkrétním nápadem nebo fundraisingovou metodou a nákladů potřebných na realizaci. Náklady zahrnují všechny přímé výdaje na fundraising, ale také čas organizace a odpovídající podíl provozních nákladů (nájem, elektřina, telefon a náklady na řízení). Tak získáte jasnou představu o tom, jakých nákladů je zapotřebí k získání určité částky. Čím je ukazatel vyšší, tím je metoda lepší. Návratnost investic do značné míry závisí na organizaci a na tématu, kterému se věnuje. Pokud s fundraisingem začínáte, může se dost dobře stát, že návratnost investic bude poměrně nízká, protože získat nové dárce je těžší, než přimět stávající přispěvatele, aby v podpoře pokračovali.

Alternativním přístupem je použití *ukazatele čistého příjmu*. Jde o částku, kterou ve skutečnosti fundraisingem získáte. Oslovení malé skupiny lidí direct mailem může mít nízké poměrné náklady, ale přinese také velmi nízké příjmy. Na druhé straně úspěšná benefiční akce může mít vyšší poměrné náklady, ale přinést značný příjem. Co je lepší? Organizace bude mít k podpoře své práce k dispozici pouze čistý příjem, který se vám podařilo získat. Pokud byste se zaměřili jen na dosahování vysoké návratnosti investic, mohlo by se stát, že zajistíte jen nízké příjmy, i když budou získány velmi efektivně. Naopak zaměření pouze na čistý příjem může vést k neefektivnosti a roční účetní uzávěrka pak ukáže, že organizace má vysoké náklady na fundraising.

Účelné je oba ukazatele kombinovat. Organizace, které tak vyhodnocují každou

složku svého fundraisingu, jsou schopny rozhodnout, jak efektivní jejich fundraising je a jaká je cena příjmu získaného pro organizaci.

Při vyhodnocování efektivity nákladů vždy stojí zato brát v úvahu hodnotu podpory dobrovolníků. Přestože se v nákladech neobjeví, jde o zdroj a vy musíte zajistit efektivní využití darovaného času. Je možné, že by pro vás dobrovolníci mohli dělat něco jiného, co by lépe využilo jejich čas a organizaci přineslo mnohem víc peněz.

Pro velké fundraisingové kampaně budete pravděpodobně potřebovat ještě dva ukazatele. Prvním z nich je *procento odpovědi - návratnost*. Při direct mailu, telemarketingu, sbírkách a dalších fundraisingových metodách je důležité mít představu, kolik oslovených asi kladně zareaguje. Procento odpovědi čili návratnost se zjistí tak, že vydělíte počet lidí, kteří zareagovali, počtem oslovených.

Pomůže vám to rozhodnout, zda je zvolený přístup lepší než minule, a pokud se vám podaří procento odpovědí zvýšit, získáte i více peněz. Úspěch však závisí i na výši částky, kterou vám každý dárců poukáže. Ta je *ukazatelem průměrné výše příspěvku*.

V případě, že se snažíte získávat dárců, kteří budou vaši organizaci podporovat po řadu let, je dobré zvážit *náklady na získání nového dárců*. Například při direct mailu, který osloví lidi, jež vás nikdy předtím nepodpořili (tzv. "cold mailing"), je okamžitá návratnost investic zpravidla velmi nízká. To však neznamená, že tato fundraisingová metoda nemá žádnou cenu. Ani zdaleka ne! Znamená to prostě, že měříte současnou hodnotu čehosi, co má být podle vašeho očekávání přínosem v budoucnosti – třeba stabilním zdrojem příjmů po mnoho let, nebo dokonce po smrti dárců přínosem ze závěti. V ideálním případě byste měli mít k dispozici také odhad *průměrné celkové hodnoty dárců*, tj. odhad celkové částky, kterou vám dárců daruje za celou dobu, kdy bude vaši organizaci podporovat. Takový ukazatel je pak možné porovnat s investicí, kterou získání dárců vyžaduje.

Kontrola efektivity fundraisingu

Máte-li kontrolovat efektivitu fundraisingu, potřebujete informace dvojího druhu. První je reálný plán. Těžištěm kontroly pak je zjistit, zda je plán naplňován, zda náklady odpovídají rozpočtu a zda částky, které se objevují na účtu organizace, odpovídají předpokládaným sumám.

Je jasné, že druhou základní podmínkou je rozpočet, a to jak pro náklady, tak pro plánované příjmy. Fundraisingový rozpočet by měl co nejvíce vycházet z předchozích zkušeností. Pokud se vám zkušeností nedostává, měli byste požádat o radu jiné fundraisery a nevystavovat organizaci riziku, že vaše odhady budou úplně vedle. Měli byste také být opatrní při odhadech příjmů z nových fundraisingových metod, které organizace ještě nikdy nevyzkoušela, a zodpovědně promyslet, zda by nebylo dobré nejprve metodu otestovat, než do ní investujete větší částku.

Roční rozpočet by měl být rozdělen na měsíční rozpočty (u menších organizací na čtvrtletní), které vezmou v potaz inflaci, růst organizace a získávané podpory, nové vývojové trendy a veškeré sezónní vlivy (například období vánoc v křesťanských společenstvích). Předpokládané příjmy a výdaje by měly být vyčísleny odděleně pro každé jednotlivé období. Pro každé období je pak třeba spočítat výsledky a porovnat je s původním rozpočtem. Objeví-li se problém, je ho potřeba probrat – včetně důvodů pro horší výsledky, než se předpokládalo, nebo pro náklady převyšující částku stanovenou v rozpočtu – a podniknout odpovídající opatření.

4. Zdroje

Tato kapitola je věnována zatím méně využívaným finančním zdrojům – především jednotlivcům a firmám. Popisuje jejich charakteristiky, zachycuje hlavní příležitosti pro fundraising, nabízí praktické rady a vyčísluje dovednosti, jichž je k úspěchu zapotřebí.

4.1 Jednotlivci

Téma, kterým se zabýváte, může podpořit široké spektrum potenciálních dárců, kteří se navzájem liší svou charakteristikou, motivací i tím, jakému způsobu poskytnutí daru dávají přednost. Podobně se liší i způsoby, jak různé dárcy oslovit a jak s nimi komunikovat. Je důležité, abyste si jako fundraiseri ujasnili, koho hodláte oslovit a jak chcete získat jeho podporu.

Čím jasněji se vám podaří specifikovat, kdo by mohl mít o vaše téma zájem, tím úspěšnější budete při oslovení. Chcete-li prozkoumat potenciál organizace přilákat podporu, můžete například:

- zjistit, kdo organizaci již podporuje – a možná provést jednoduchý průzkum trhu, abyste se dozvěděli proč

vyzkoušet různé cílové skupiny, abyste zjistili, jak reagují. Možná vás překvapí zjištění, že organizaci chce podporovat širší škála lidí a ze zcela jiných důvodů, než jste si představovali.

Různé způsoby poskytnutí daru

Neliší se jen cílové skupiny, ale také metody, jakými vás podporují. Dárce může organizaci podpořit následujícími způsoby:

- poskytnete **jednorázový příspěvek**. Náhodná podpora pro organizaci není příliš důležitá, protože náklady na její získání často převáží nad příjmy. Jde vám o dárce, který ->

poskytuje pravidelnou, **průběžnou podporu**, třeba na základě určitého závazku vůči organizaci (například formou členského příspěvku)

poskytnete **větší dar** na určitý projekt

vás podpoří odkazem v **závěti**

poskytnete **věcný dar**. Může jít o cokoliv, co potřebujete, od nabídky kancelářských prostor až po věci na prodej v benefiční aukci.

přispěje zakoupením **dárkového předmětu** (například pohledu) nebo propagačního materiálu (například trička nebo plakátu)

podpoří **benefiční akci**. Přitom rozličných akcí, které je možné s úspěchem uspořádat za účelem získávání peněz pro neziskové organizace, je celá škála.

účastní se **loterií nebo tombol**, kde si zakoupí možnost vyhrát cenu (třebaže řada organizací se zdráhá přijímat výtěžek z hazardu, ať z ideologických či náboženských důvodů)

pomůže získat peníze od **rodiny a přátel**

poskytnete svůj čas jako **dobrovolník** (a dobrovolník může organizaci pomoci prakticky s čímkoli, od jednoduchých administrativních úkonů, doručování časopisu, pomoci s organizací fundraisingových aktivit až po přímou účast na hlavních činnostech organizace).

Proč lidé dávají

Pokud pochopíte, proč lidé chtějí dát, snáze získáte jejich podporu. Důvody, proč lidé dávají, je těžké zobecnit. Různá témata a různé organizace těží z různé motivace. Rozdílné motivy mohou zahrnovat:

- **Starost**, což je podle všeho snad nejvýznamnější důvod, proč lidé dávají. Patří sem člověk, který má obavy o životní prostředí, ať jde o narůstající míru znečištění ve městech nebo o pokračující devastaci venkova a přírodního prostředí. Patří sem rodič, kterého děsí sexuální obtěžování dětí a chce s tím něco udělat. A spadá sem i jedinec, který uvidí posmutnělé tváře hladovějících dětí uprchlíků v televizních novinách a zavolá, aby poskytl příspěvek. Dar je pro člověka možností udělat něco významného pro věc, na které mu záleží.

Povinnost, která je nejspíš druhá na seznamu nejčastějších motivů dárcovství. Myšlenka, že my jsme bohatí a oni jsou chudí. Nebo pocit, že jsme měli v životě štěstí, my, kteří máme dům, práci, příjem a pohodlné živobytí. Stává se, že lidé chtějí na své štěstí zareagovat nějakým filantropickým činem (věnují peníze nebo čas). Koncept filantropie je propagován většinou náboženství. Některá z nich dokonce doporučují, aby jejich stoupenci odváděli na charitu pravidelně část příjmů.

Pocit viny bývá dalším motivem. Ale na rozdíl od povinnosti, dávají-li lidé z pocitu viny, zpravidla se nepodaří rozvíjet s nimi dlouhodobé vztahy. Vina pudí lidi dát proto, že doufají, že problém zmizí (a vy s ním).

Osobní zkušenost. Lidé, kteří byli osobně stíženi nějakou nemocí nebo v jejichž rodině se objevila rakovina, srdeční onemocnění či jiná závažná choroba, budou pravděpodobně zvláště motivováni přispívat na zdravotní oblast. Podobně lidé, jejichž děti chodí do školy, budou mít zájem o podporu školy nebo čehokoliv, co pomůže rozvíjet vzdělání dítěte. Veškeré průzkumy ukazují, že osobní zájem je jedním z nejsilnějších motivů dárcovství.

Osobní prospěch nějakého druhu. Řadě lidí zamlouvá status a uznání, které z dárcovství vyplynou, je-li jejich velkorysost zveřejněna. Mohou mít zájem být spojováni s některou ze slavných osobností, která se v organizaci angažuje – přístup ke známým lidem a společenské ambice jsou pro některé lidi důležité a přispívat neziskovým organizacím může být způsob, jak takových osobních cílů dosáhnout.

Být požádán. Průzkumy znovu a znovu ukazují, že hlavním důvodem, proč lidé nedávají, je, že je nikdo nikdy nepožádal.

Tlak okolí je také důležitý - zvláště když lidé vědí, že jejich přátelé či kolegové prosluli svými příspěvky na dobročinnost, zatímco oni sami ještě nikdy nic nedali, nebo když je přátelé či kolegové požádají, aby přispěli. Pro člena skupiny může být obtížné odmítnout, když všichni ostatní dávají. Jeden ze způsobů oslovení, který na tomto principu staví, je přimět stávající přispěvatele, aby o příspěvek pro organizaci požádali své kolegy a známé.

Daně a zvláště možnost snížit svou daň prostřednictvím daru na dobročinné účely. Daně zpravidla nejsou hlavním motivem dárcovství, ale mohou být pro lidi významnou okolností při přesvědčování, aby dávali a aby dávali více. Daňové úlevy pro dary na dobročinné účely jsou v každé zemi jiné.

Důležité je dokázat pochopit, proč lidé chtějí dávat, a zvláště proč má konkrétní osoba, na kterou se obracíte, zájem dát zrovna vám. Než oslovíte vybranou skupinu jednotlivců s žádostí o podporu, potřebujete určitou znalost psychologie, ale také kvalitní průzkum. Umožní vám to ušít sdělení na míru a přijít s přístupem, při němž bude pro osloveného mnohem obtížnější říci "ne".

Stejně důležité je vědět, proč lidé nemají zájem dávat, přičemž důvodem může být to, že je nezajímá vaše organizace ani téma, jemuž se věnuje, nebo že nedávno výrazně přispěli na cosi podobného. Rozhodování, zda organizaci podpořit, může být ovlivněno negativní publicitou. Lidé se také často obávají příliš vysokých administrativních nákladů nebo mají pocit, že se k potřebným lidem nakonec dostane jen zlomek daru. Jindy se problém může jevit tak rozsáhlý, že zdá téměř nemožné jakkoli ho ovlivnit. Lidé mohou mít pocit, že je věcí státu, aby něco podnikl, a že by záležitost neměla být ponechána na pouhé neziskové organizaci. A konečně je třeba vzít na vědomí i skutečnost, že někteří lidé jsou zkrátka od přírody velkorysí, kdežto jiní budou vždy hledat výmluvy, proč nedat.

Navázání kontaktu

Máte-li úspěh, je zapotřebí čtyř věcí:

1. **vytipovat si možné dáorce, vytvořit odpovídající sdělení, které pro ně bude přitažlivé, oslovit je se svým sdělením a žádostí a konečně podpořit svou propagaci kvalitním PR.**

Správní lidé jsou pro vás ti, kteří zapadají do vytvořeného obrazu potenciálního přispěvatele a jejichž zázemí a motivace naznačují pravděpodobnost, že budou ochotni přispět na vaši věc. Pečlivé zvážení a průzkum vám pomohou takové lidi vytipovat a zjistit, co je charakterizuje.

Správné sdělení je pro vás to, které rozvíjí motivaci potenciálního dáorce, vychází z porozumění tématu a zohledňuje přirozenou váhavost lidí, případně důvody, proč nechtějí přispívat. Dobrá znalost tématu a jeho naléhavost se velmi hodí. Užitečný však může být i jednoduchý průzkum trhu.

Stejně důležité je i nalezení správné metody, jak cílovou skupinu oslovit. Vlastně platí, že budete schopni definovat cílovou skupinu jen tehdy, když zároveň dokážete definovat žádoucí způsob oslovení. Když se například zaměříte na starší podnikatele, nabízí se celá škála způsobů, jak je oslovit, včetně inzerce v novinách zaměřených na ekonomiku, získáním seznamu velkých firem a jmenovitým oslovením osob na tomto seznamu, spoluprací s Rotary klubem, s obchodní komorou a dalšími sdruženími podnikatelů, využitím známých podnikatelů, kteří pozvou další podnikatele na malou recepci, kde přednesete krátkou prezentaci a přímo je i jejich kolegy požádáte, aby organizaci podpořili.

A konečně: Lidé vás spíše podpoří, pokud už slyšeli o vaší organizaci, o její práci a o důležitosti toho, čím se zabývá. Tím se dostáváme k PR. Často se říká, že dobré PR je nezbytnou součástí úspěšného fundraisingu. Je opravdu užitečné, abyste určitou část svého úsilí věnovali propagaci své organizace - publicitě týkající se její práce.

Pět dobrých nápadů pro fundraising od jednotlivců

1. Obracíte-li se na jednotlivce, řekněte vždy jasně a přesně, **kolik peněz je potřeba**, a ukažte, jak významnou úlohu příspěvek sehraje v tom, co plánujete. Neměli byste uvádět nedosažitelnou částku, ale měli byste naopak v lidech vzbudit pocit pýchy na to, že vám tak výrazně pomohli.

2. Vaše sdělení by mělo **promlouvat lidským jazykem**. Nabídněte obrázky, které problém dokumentují a ukazují, jak vaše práce prakticky pomáhá konkrétním lidem. Vyhněte se abstraktním statistikám popisujícím globální význam problému, pokud tento bod nechcete zvlášť zdůraznit.

Říká se, že:

- jeden hladovějící za rohem je stejně významný jako...

... sto hladovějících v sousedním městě, kteří jsou stejně významní jako...

... deset milionů hladovějících v jakési vzdálené zemi.

Čím blíže problému se lidé budou cítit a čím lépe pochopí jeho souvislost s tím, co je trápí, tím úspěšnější budete. Pokud získají pocit, že když pomohou vám, pomohou tím vyřešit problém nějakého konkrétního člověka, budou mnohem ochotnější přispět, než když je požádáte o podporu obecného tématu.

3. Požádejte přesně o to, co chcete. Potenciální dárci netuší výši ani povahu daru, který od nich očekáváte. Můžete třeba navrhnout celou škálu různých úrovní podpory a nabídnout, ať si dárci vybere podle vlastního uvážení a možností. Někdy lze ilustrovat dopad jednotlivých částek tím, že částky přiřadíte k výstupům (např. strava či vzdělání dítěte na jeden rok), případně k výsledkům (vykoupení dítěte z nucených prací a jeho návrat domů).

4. Opakujte sdělení, že potřebujete pomoc dárců a že s jejich pomocí můžete něčeho dosáhnout. Opakováním nabývá sdělení na síle. Vyzkoušenou praxí komunikace je:

- *Řekněte, co se jim chystáte říci. Pak...*

... jim to řekněte. A pak...

...řekněte, co jste jim řekli.

5. Sdělení musí být co nejvíce cílené, co nejvíce osobní a mělo by se co nejvíce týkat potenciálního dárci. Oslovujete-li stávající přispěvatele, zmiňte jejich velkorysou podporu a to, co jste díky ní dokázali. Když se obracíte na lékaře, povězte jim o své práci z lékařského hlediska. Obracíte-li se na místní obyvatele, seznamte je s přínosem, který vaše práce danému místu přinese. Čím bude sdělení cílenější, tím úspěšnější budete. Lidé budou mít pocit, že hovoříte s nimi osobně, a když získáte jejich zájem, budou mnohem lépe reagovat. Přitom jste si dopředu vytipovali kategorie lidí, u kterých je větší pravděpodobnost, že vás podpoří.

Jak začít

Rozvíjet příjmy z příspěvků od stávajících příznivců je mnohem snazší než začínat od nuly. U stávajících dárců je pravděpodobnost, že organizaci podpoří, asi desetkrát vyšší než u lidí, kteří vám ještě nikdy nic nedali. Řada organizací však v současné době žádné přispěvatele nemá. Pokud to platí i pro vás, nabízíme několik možností, co si počít:

- 1. Vydejte jednoduchý leták,** který vysvětlí práci organizace a dá na vědomí, že sháníte peníze. Měl by obsahovat návratku s prostorem, kam zájemce vyplní své jméno a adresu, které si pak zanesete do databáze. Abyste zjistili, oč mají zájem, požádejte je, ať zaškrtnou některou z uvedených možností (z jejich reakce by mělo být zřejmé, zda chtějí přispět penězi, stát se členem či věnovat vám čas jako dobrovolníci). Leták nemusí být ničím víc než obyčejným listem papíru ve formátu A4 přehnutým napůl, aby vznikl čtyřstránkový leták. Stačí, když je černobílý. Měl by obsahovat fotografie organizace při práci. Už při přípravě myslete na to, komu bude leták určen a jakým způsobem ho budete mezi vybranou skupinu lidí distribuovat.

Získejte prostor v médiích, například článek věnovaný organizaci v nějakých novinách nebo časopisu, a přitom zajistěte, aby obsahoval adresu, na kterou vám může kdokoli, kdo projeví zájem, napsat.

Zvažte účast na **výstavním veletrhu**. Je to příležitost vzbudit zájem a získat podporu. Potřebujete však zajímavé materiály, které lze vystavovat, letáky o práci organizace, jež si lidé budou moci odnést s sebou, a u stánku přívětivé a hovorné lidi, kteří se budou ochotně pouštět do debaty s návštěvníky a budou schopni vzbudit v nich zájem.

2. Opatřte si vhodný **seznam adres**, který můžete použít k jednoduchému oslovení – pracujete-li v oblasti zdravotní péče, mohli byste například poslat leták a stručný průvodní dopis lékařům a pracovníkům ve zdravotnictví.
3. Zvažte uspořádání **sbírky**. Pamatujte si, že většina lidí tvrdí, že nedává, protože je nikdo nikdy nepožádal.

Pokuste se vytvořit nějaký **program pro členy**, do něhož byste mohli zahrnout ty, kdo projeví zájem. Osobní přístup funguje vždy lépe než napsaný text, ale pochopitelně vyžaduje víc času a úsilí. Je potřeba, abyste našli rovnováhu mezi tím, co je snadné, a tím, co je efektivní.

Pokud se vám dárce podaří získat, **snažte se udržet si ho** po celý život a získat od něj maximum.

4.2 Podniky a firmy

Proč firmy dávají

Není žádnou povinností firem dávat peníze na dobročinnost ani podporovat projekty v místních komunitách, kde působí. Přesto firmy dávají. Říká se, že hlavním důvodem jejich dárcovství jsou spíše "osvícené vlastní zájmy" než ryzí altruismus. Mezi konkrétní důvody dárcovství firem patří například následující:

- **Snaží se vytvářet ovzduší dobré vůle**, chtějí být v místě, kde působí, vnímány jako dobří firemní občané a celou společností jako firmy, kterým není vše lhostejné. Ale také mají zájem šířit dobrou vůli mezi svými zaměstnanci, aby měli příjemný pocit z odvedené práce, kterou firma podpořila.

Jsou spojovány s určitým tématem. Těžařské firmy často rády podporují ekologické projekty, farmaceutické firmy projekty spojené se zdravím, banky zase projekty ekonomického rozvoje a tak dále. Může to být proto, aby zlepšovaly svou image nebo také proto, aby se dozvěděly víc o tématu, které je zajímavé, z jiného úhlu pohledu.

Jsou požádány a očekává se to od nich. Nechtějí působit nepřátelsky. Když velká banka podpoří významný kulturní projekt, pak by jiné velké banky také mohly mít zájem poskytnout podporu a ukázat se částkou, kterou darují, jako velkorysé.

Předseda představenstva nebo člen užšího vedení má zájem o danou věc (a možná na ni přispívá i osobně). Nezapomeňte také na předsedovu manželku, jejíž vliv a zájmy mohou sehrát významnou úlohu.

Daně. Na dary pro charitativní a jiné neziskové organizace se často nevztahuje zdanění. Pro firmu to může být přínos navíc, ale zřídka jde o rozhodující faktor.

Firmy vždy ocení poděkování, příznivou publicitu a uznání za poskytnutou podporu. Ty jim můžete poskytnout ve vašem časopise a ve výroční zprávě nebo získáním zájmu médií o akce, které firmy podpořily – pochopitelně pokud bude jejich podpora zmíněna.

Typy projektů, které firmy rády podporují

Firmy podporují nejrůznější projekty. Následující seznam uvádí aktivity, které by je mohly obzvláště zajímat:

- Významné **místní projekty** v oblastech, kde výrazněji působí.

Prestižní **umělecké a kulturní akce**.

Sportovní akce a utkání, zvláště ty, které se těší velké oblibě veřejnosti.

Aktivity, které souvisejí s jejich produktem. Například výrobce zmrzliny by mohl mít zájem o podporu neziskových organizací, které pracují s dětmi. **Projekty ekonomického rozvoje** – protože vzkvétající ekonomika prospívá podnikání.

Ekologické projekty – protože dnes se o životní prostředí zajímá každý.

Iniciativy, za kterými **stojí prominentní osobnosti**.

Z pohledu fundraisera seznam nabízí zajímavé informace co se týče typů firem, na které se obracet, i toho, jak se na ně obracet.

Důležité je také vědět, co firmy nejspíš podporovat nebudou. Průzkumy ukazují, že většina firem nepřispěje na:

- **místní projekty mimo oblasti**, ve kterých působí.

oslovení z čistě náboženských důvodů, i když to neznamená, že by nebyly ochotny podporovat sociální projekty realizované církevními organizacemi.

neadresná hromadná oslovení, která jsou vytištěna a rozeslána stovkám různě zaměřených

firem. Ta zpravidla skončí nepřečtená v koši.

kontroverzní témata, ze kterých by mohla vyplynout negativní publicita. Firmy se rády drží na bezpečné půdě a zřídka podpoří organizace, které se aktivně věnují pořádání kampaní. **zahraniční pomoc**, i když některé firmy podporují programy krizové a humanitární pomoci, protože jde o téma, jehož podpora se zamlouvá zaměstnancům.

Co firmy dávají

Způsobů, jak mohou firmy podpořit neziskové organizace, je celá řada:

- **Příspěvky v hotovosti.**

Sponzorství určité akce nebo činnosti.

Sponzorství propagačního nebo vzdělávacího materiálu.

Společná propagace, kdy firma za účelem zvýšení prodeje přispívá neziskové organizaci za každý prodaný výrobek.

Zpřístupnění firemních prostor a vybavení, včetně konferenčních místností, vybavení pro tisk a grafickou úpravu, pomoc při poštovních rozesílkách, atd.

Věcná podpora, kdy firma věnuje vlastní výrobky nebo kancelářské vybavení, které již nepotřebuje. Darovat věci místo peněz je pro firmu často snazší.

”**Zapůjčení**” zaměstnance na práci v neziskové organizaci – zaměstnanec firmy podle úmluvy pomáhá organizaci, ale přitom zůstává zaměstnancem firmy a ta ho také platí.

Poskytnutí zkušeného **zaměstnance do správní rady** neziskové organizace.

Poskytnutí **odborných znalostí a rady**.

Motivace **zaměstnanců k dobrovolné práci**.

Zorganizování **fundraisingové kampaně mezi zaměstnanci**.

Reklama v brožurách a publikacích neziskových organizací.

Nezapomeňte na dvě věci:

- Firmy vám **mohou pomoci širokou škálou nejrůznějších způsobů**. Oproti jiným zdrojům financování je to zásadní rozdíl, protože většina dárců může poskytovat pouze peníze. Proto pečlivě zvažte nejlepší způsob, jak vám firma může vyjít vstříc. Třeba zjistíte, že v hotovosti poskytuje velmi málo a že bude mnohem jednodušší (a pro firmu méně nákladné), když vaši organizaci podpoří nějakým jiným způsobem.

Mezi příspěvkem a sponzorstvím je významný rozdíl. Za příspěvek firma nezíská nic na oplátku, s výjimkou poděkování a uznání. Při sponzorství firma očekává, že za utracené peníze něco získá. Může jít o nějakou formu publicity nebo o příležitost pobavit zákazníky a veřejnost (například na prestižní kulturní akci uspořádané na pomoc neziskové organizaci).

Různé typy firem, které dávají

Firmy s mezinárodní působností a nadnárodní firmy

Nadnárodní firmy mají zpravidla zavedené programy podpory neziskových organizací v domovské zemi. Platí to zvláště pro firmy ze Spojených států (jejichž dárcovství je dokumentováno Centrem nadací – the Foundation Center) a pro firmy z Velké Británie (jejichž dárcovství je dokumentováno organizací Directory of Social Change). V nedávných letech se objevil trend rozšiřovat dárcovství za hranice města, ve kterém sídlí ústředí firmy, či domovského státu na další území, kde má firma podnikatelské zájmy, případně kde se chystá otevřít pobočku.

Některé nadnárodní firmy mají mezinárodní strukturu řízení dárcovství, která určuje rozpočet pro každý stát a společné zásady politiky, v níž se stanoví, jaký typ aktivit má firma zájem podporovat. To je například případ IBM. Jiné firmy poskytují každé zemi malý rozpočet na neziskové projekty podle vlastního výběru. To byl doposud případ Microsoftu. U jiných firem jde čistě o místní rozhodnutí.

Přední firmy s celostátní působností

Většina předních podniků s celostátní působností na neziskové organizace přispívá. Zčásti je to reakce na chování nadnárodních firem, zčásti je to proto, že často bývá pro firmu účelné dávat.

Větší místní firmy

V každém městě a regionu se najdou velké firmy, které jsou významné pro místní ekonomiku. Tyto firmy často pocítují odpovědnost za aktivní podporu dobrovolnictví a komunitních iniciativ v oblastech, kde působí, a cení si příznivé publicity, kterou jim to přináší. Pokud realizujete významný projekt, mělo by být rozvíjení nějaké formy vztahu s většími firmami v okolí součástí fundraisingové strategie vaší organizace.

Menší místní firmy

Pokud se pouštíte do obecného, široce založeného oslovení, měli byste se s žádostí o podporu obrátit na menší firmy. Často je lze také přesvědčit, aby poskytly věcný dar.

Kdo rozhoduje a komu napsat

Praxe je u každé firmy jiná. Řada nadnárodních firem má v ústředí manažera, který za žádosti o podporu neziskových organizací zodpovídá a rozhoduje o nich, i když místní vedení může mít v rozhodování o podpoře také určité slovo. Někdy o poskytování darů rozhoduje mezinárodní komise, která sídlí v mezinárodním ústředí firmy. U velkých firem rozhodnutí o tom, co podpořit, zpravidla přijímá předseda správní rady nebo výkonný ředitel osobně, nebo se rozhoduje prostřednictvím zvláštního výboru, který se pravidelně schází, aby došlé žádosti posoudil. Větší firmy mohou také zaměstnávat specializovaný personál (cosi podobného nadaci), aby vyhodnocoval přijaté žádosti a vydával doporučení, co by bylo dobré podpořit. Některé velké firmy provozují samostatnou firemní nadaci, která prostřednictvím své správní rady stanoví vlastní kritéria a rozhoduje o podpoře žádostí.

U malých a středních firem rozhoduje téměř bezvýhradně nejvýše postavená osoba. Důležité je si uvědomit, že byste vždy měli napsat člověku, který má příjem a vyřizování žádostí o podporu na starosti, a že byste si měli dát pozor, abyste nepopletli jeho jméno a pracovní zařazení. Rozhodně není dobré psát nesprávnému člověku, neřkuli někomu, kdo už ve firmě deset let nepracuje.

Několik otázek, na které se firma pravděpodobně zeptá a několik doporučení pro odpovědi

"Má dárcovství pro mou firmu nějaký význam?"

- Podnikání nemůže fungovat izolovaně od společnosti.

Společenská vize je nedílnou součástí naplnění poslání podnikatele. Strategie investic do společnosti je pro každou progresivní firmu nezbytností. Kvalifikovaní profesionálové dávají čím dál více přednost práci pro firmu, která se hlásí ke svým společenským závazkům. Zákazníci dávají přednost firmám, které berou ohled na ekologii a sociální otázky. Komunity i stát od podniků očekávají, že budou zodpovědnými "firemními občany".

"Proč bych to měl dělat? Neměl by se postarat stát?"

- Stát nás již do značné míry podporuje (uvádějte, jen pokud je to pravda) - sháníme peníze na zlepšování a rozvíjení naší práce.

Stát nemá kapacitu ani prostředky, aby dělal všechno.

Jsou věci, které nejlépe zvládnou neziskové organizace a místní lidé.

Některé druhy podpory a odbornosti může nabídnout jedině firma.

"Jak se ujistím, že budou moje peníze dobře využity?"

- Vyberte si projekt, který splňuje vaše kritéria, má jasně definované cíle a zvolil správný přístup k dosažení svých cílů.

Přispějte prostřednictvím důvěryhodného zprostředkujícího zdroje, pokud máte pocit, že je to lepší než projekt podpořit přímo.

Trvejte na zpětné vazbě.

Zvažte, zda by nestálo zato projekt osobně navštívit.

"Nemám peníze navíc, tak jak bych mohl přispět?"

- Můžete poskytnout materiální prostředky, třeba starý nábytek, zařízení nebo výrobky firmy.

Můžete poskytnout technické know-how, finanční a manažerské dovednosti, kontakty v médiích.

Můžete pomoci realizovat projekty, například stavbu sociálních bytů nebo toalet.

"Nemohu přispět celou částkou. Kde seženete rozdíl? Nehrozí, že mé peníze přijdou vniveč?"

- Chybějící částku seženeme z jiných zdrojů, což si můžete stanovit jako podmínku pro poskytnutí vašeho daru.

Při shánění rozdílu byste nám mohl pomoci tím, že naši organizaci představíte jiným firmám, které by mohly mít zájem přispět určitým dílem.

"Když podpořím jeden projekt, nezaplaví mě vlna žádostí?"

- Stanovte si rozpočet na rok a kritéria podpory. Tak můžete podporovat projekty, které se vám líbí, a mít dobrý důvod odmítnout ostatní žádosti.

Kde zjistit informace o dárcovství firem

Zjišťování informací o dárcovství firem má dva aspekty:

1. Zjistit, které firmy působí ve vašem okolí. Existuje celá řada způsobů, jak najít informace o místních firmách:

- Prostřednictvím **obchodní komory** (pokud nějaká je).

Prostřednictvím jiných **podnikatelských a průmyslových sdružení.**

Z místních novin.

Znalostí oblasti, v níž žijete.

Na **celostátní a mezinárodní úrovni** například:

- **Z adresářů předních firem** a firem z mezinárodní působností, užitečné mohou být publikace Fortune 500 nebo Forbes Magazine. Najdete je většinou v školních či ekonomických knihoven.

Celostátní a mezinárodní tisk, zvláště The Economist, který přináší novinky ze světa podnikání na mezinárodní scéně.

2. Zjistit, na co mají firmy zájem přispět, což nebývá vždy jednoduché. Velké firmy mívají pracovníka pro komunitní záležitosti, který bývá ochoten se s fundraiserem setkat nebo probrat kritéria dárcovství firmy po telefonu. Ale většina malých firem takovou osobu nemá a u těch pak zpravidla rozhodují zájmy výkonného ředitele nebo předsedy představenstva. Takže pokud je předseda představenstva milovníkem kriketu, možná bude mít zájem o sponzorství kriketového turnaje místních škol. Nebo si oblíbí sirotčinec a rozhodne se ho podporovat. Co firma v současné době podporuje a o co by případně mohla mít zájem, lze zjistit prostřednictvím nějakého kontaktu s kýmkoliv z užšího vedení firmy. Dalším způsobem je vytipovat jednoho z vašich příznivců nebo dobrovolníků, kteří ve firmě pracují, a požádat je, aby pro vás informace zjistili.

Věnujte pozornost novinkám a akcím firem. Často z nich mohou vyplynout zajímavé nápady a příležitosti. Například, když se zavírá některý závod nebo se naopak otevírá nová filiálka, mohla by mít firma zájem podpořit iniciativu, která by byla přínosem pro místní komunitu. Čtete noviny: ekonomický tisk, celostátní tisk i místní tiskoviny.

A konečně, pokuste se sehnat si výroční zprávu firmy, která vám pomůže porozumět jejímu podnikání a vyhodnotit její zájmy.

Jak získat firmy, aby umístily reklamu do vaší publikace

Firmy jsou často ochotny podpořit vás tím, že v brožuře nebo publikaci, kterou vydáváte, zveřejní svou reklamu. Může to být třeba i výroční zpráva organizace nebo program uspořádané benefiční akce. Pro tuto formu podpory se vžilo označení "reklama dobré vůle", protože firmy platí za to, že vůči nim vzniká v okolí kladný vztah, a ne proto, aby více prodaly. U firem bývá taková reklama oblíbená z několika důvodů: Protože si ji mohou započítat do nákladů, místo aby ji zaúčtovaly jako dar na dobročinnost, protože za podporu získají na oplátku publicitu a protože jsou požádány o konkrétní částku, kterou si mohou dovolit. Následující seznam nabízí několik praktických rad, jak firmy k nákupu reklamy přimět:

- 1. Připravte ceník**, který nabídne různé ceny za celostránkový inzerát, za půlstranu atd., přičemž ceny propočítejte tak, aby byly pro firmy dostupné, ale přesto pro organizaci znamenaly štědrý zisk navíc.
- 2. Nastiňte, jaké cílové skupině** se publikace dostane do rukou, a nabídněte firmě představu o tom, jaký přínos může z reklamy ve vaší publikaci očekávat (zda jde například o publikaci určenou osobám ve vysokých funkcích, nebo všem přispěvatelům a příznivcům).

3. Oslovte firmy, o kterých si myslíte, že by mohly mít zájem. Budou mezi ně patřit ty, které inzerovaly v přecházejících publikacích, vaši dodavatelé, místní firmy, který by rády byly spojovány s organizací, a firmy, jejichž podnikání má nějakou spojitost s tím, čím se zabýváte vy.

4. Po úvodní komunikaci **zatelefonujte** a sdělte, které ostatní firmy se pro reklamu rozhodly. Jakmile získáte jednu firmu, bude pro ostatní mnohem lákavější rozhodnout se stejně.

5. Nabídněte, že jim reklamu sami zpracujete. Je to zvláště užitečné, pokud hodláte oslovit malé firmy. Za práci si můžete naúčtovat drobný poplatek.

6. Vždy firmě ukažte **kopii tiskových náhledů** a nechte jim ji podpisem odsouhlasit. Dojde-li náhodou k chybě, nemohou vám ji pak vyčíst.

7. Zašlete firmě **výtisk publikace** s poznámkou, na které straně je její reklama umístěna.

8. Ujistěte se, že jste **dostali zaplaceno... a nezapomeňte poděkovat!**

Jak začít

Začít byste měli třemi věcmi:

1. Zjistěte, jaké jste s firmami měli **předchozí kontakty** (pokud jste nějaké měli), jaký fundraisingový přístup jste uplatnili a s jakými výsledky.

2. Na základě provedeného **průzkumu** vytipujte potenciální dárce a přiřaďte je k různým aspektům práce organizace. Zvláště se pokuste najít místní firmy, které jsou vyhlášené svou velikostí a mohly by mít zájem vaši věc podpořit.

3. Pak zjistěte, zda některý člen správní rady organizace, příznivec (nebo i dobrovolník) nemá **osobní kontakt** s některou z firem, které hodláte oslovit.

Navázání kontaktu

Osobní kontakt je nejlepší, ale často nejobtížnější. V menších firmách zpravidla není určen zaměstnanec, který by měl dárčovství na starosti, takže je třeba firmu oslovit na úrovni vedení či správní rady. Jako první krok je dobré do firmy zavolat a pokusit se zjistit následující:

- **Kdo je zodpovědný** za vyřizování žádostí o podporu neziskových organizací.

Jména dotyčných (ve správném znění!) a **jejich pracovní zařazení**, abyste se nespletli, až jim budete psát nebo telefonovat.

Jaké **informace o firmě vám mohou zaslat**. Možná dokonce mají brožuru o dárčovském programu a strategiích. Rozhodně mají výroční zprávu, která o firmě ledacos prozradí.

Jakýkoliv stanovený **postup** nebo **termíny** pro podávání žádosti.

Zda by neměli zájem **přijít se podívat, jak vaše organizace pracuje**.

Návštěvy jsou užitečné pro jednání o větších příspěvcích od velkých firem, je však obtížné je domluvit v případě menších darů. Je spíše výjimečné přimět vrcholné manažery firem, aby se na projekty, jejichž podporu zvažují, přišli podívat. Přesto bychom se o to měli snažit, protože probuzený zájem a pocit osobního zaujetí zvyšuje šance organizace, že získá podporu a že získaná podpora bude výrazná a dlouhodobá.

Vlastní žádost bude mít téměř jistě formu dopisu. Dbejte, ať je co nejosobnější. Oběžníky a standardizované dopisy zpravidla čeká osud tisícovek žádostí, které firma každý měsíc obdrží. Skončí v koši. Dopis by proto měl být adresován konkrétnímu člověku a napsán jemu osobně. Měl by být stručný a věcný. U jednostránkového dopisu je mnohem pravděpodobnější, že si

ho někdo přečte (a že odpoví), než u rozvleklého elaborátu. Firmy dostávají příliš mnoho žádostí, takže jejich bezprostřední instinkt je říci "ne". Stává se, že dopis ani nečtou. Odesílatel pozvánky na Den otevřených dveří velmi často obdrží standardizovaný zamítavý dopis – i když jste vlastně

ani nežádali o peníze – prostě jen proto, že si příjemce všimne, že jde o dopis od neziskové organizace.

Osm nápadů, jak získávat podporu od firem

1. Představte si, že jste v situaci firmy. Proč by vám měla dát peníze svých akcionářů? Proč by si měla vybrat zrovna vaši neziskovou organizaci, a ne jakoukoliv jinou žádost? Zamyslete se, co jí podpora vaší organizace může přinést. A zmiňte to v dopisu, kterým se na firmu obracíte. Pokud vám jde o sponzorství, pak by přínosy měly být dokonce jádrem vaší nabídky.

2. Navrhněte firmě, že může podpořit něco konkrétního, o čem věříte, že by to pro ni bylo obzvláště zajímavé. V dopise naznačte, proč by měla mít zájem. Pokud se na ni obracíte poprvé, je nejlepší přijít spíše s něčím drobnějším.

3. Využijte všech kontaktů, které ve firmě máte, abyste zajistili podporu předložené žádosti. Znáte předsedu představenstva, výkonného ředitele nebo jiného člena vedení firmy? Nebo jejich manželky a manžely, kteří by se za vás mohli přimluvit? V případě, že telefonujete, dokážete se dát do hovoru se sekretářkou nebo osobní asistentkou ředitele a vzbudit její zájem, nadšení a ochotu ztratit za vás slovo? Nepracuje v oslovené firmě některý z vašich dobrovolníků? Mohli by vám pomoci "zevnitř" – a jistě nikomu neublíží, když v dopise zmíníte, že organizaci poskytují svou podporu.

4. Promyslete všechny nejrůznější možnosti, jak by vám firma mohla pomoci. Hotovost nemusí být pro firmu nejlepším způsobem. Třeba vám mohou nabídnout čas svých zaměstnanců, aby vám poskytli odborné znalosti, jichž se vaší organizaci nedostává. Nebo využití auta? Nebo přístup k zaměstnancům, abyste je mohli požádat o finanční podporu nebo jim prodat novoroční blahopřání? Je velmi pravděpodobné, že všichni ostatní žádají o peníze. Pro firmu však může být snazší poskytnout věcný dar. A jestliže vám přispěje věcným darem, seznámí se s vaší organizací a s její prací, může být napříště jednodušší získat od ní i peníze.

5. Zvažte, zda by se ve firmě nenašel manažer (čím výše postavený, tím lépe), který by se stal členem správní rady vaší organizace nebo členem fundraisingového či rozvojového výboru. Přinesl by vám nové nápady, kvalitní organizaci práce a bohaté kontakty ve světě podnikání, jež mají několikanásobně vyšší hodnotu, než by byla hodnota příspěvku. Ostatně taková nabídka, i když bude odmítnuta, může zalichotit. Pokud se vám zdá příliš žádat o zapojení na této úrovni, mohli byste uspět s žádostí o radu.

6. Nepředpokládejte, že vám dá každá firma. Obráťte se zároveň na několik podniků.

7. Zvažte, kdo je nejvhodnější osobou, která by měla firmu oslovit nebo podepsat dopis. Možná jste to vy. Často je to jiný špičkový manažer, který již organizaci štědře podpořil.

8. Kdykoli něco kupujete od firmy, požádejte o slevu. Ušetří vám to peníze a zároveň je to způsob, jak získat její podporu.

4.3 Firemní sponzorství

Sponzorství je potřeba pečlivě definovat. Nejde totiž o pouhý termín označující veřejně oceněný dar od firmy. Jde o vztah dvou stran s výrazně odlišnými zájmy, které se spojí, aby z rozdílných důvodů podpořily určitou aktivitu.

Nezisková organizace se snaží sehnat peníze na svou práci. Sponzor předpokládá, želepší svou image, zajistí propagaci svého výrobku nebo přiláká zákazníky, a tak víc prodá. Sponzor nemusí přispět penězi, i když to tak zpravidla bývá. Může poskytnout věci (například auta), služby (například dopravu zdarma), profesionální a odborné znalosti (například konzultace v propagaci nebo marketingu), fundraising na pracovištích (kterým by se získávaly peníze pro neziskovou organizaci), využití budov (například výstavních prostor), propagaci zdarma (ve sdělovacích prostředcích) atp.

Sponzorství je kromě toho přínosné tím, že navázaný vztah se sponzorem lze v budoucnu rozvíjet. Záleží na tom, jak se prvotní sponzorský vztah osvědčí. Pokud se vše vydaří, firma si vaši organizaci oblíbí a začne si vážit vaší profesionality, můžete se pokusit ucházet se o další sponzorství v širším měřítku, požádat o příspěvek z firemního rozpočtu na dobročinnost, pokusit se získat možnost zdarma využívat zdroje a zázemí firmy (např. školicí centrum nebo konferenční sál), zapojit do práce své organizace firemní zaměstnance nebo nabídnout firemnímu vedení členství ve správní radě. To vše může z úspěšného sponzorství vyplynout.

Sponzorství je jedním z trendů budoucího rozvoje firemního dárcovství – protože podniky obvykle chtějí na oplátku za své peníze cosi víc než jen poděkovat. Sponzorství se v uplynulých letech rozšířilo ze sportu a umění i na ekologii, vzdělávání a sociální projekty. Pokud dokážete firmu přesvědčit, že tím získá něco pro sebe, častokrát vám věnuje formou sponzorství mnohem více, než by dala ve formě daru. Rozvíjení vztahů s velkými celostátními nebo místními firemními sponzory – i kdyby nakonec z vaší snahy nic nekápla – je každopádně investice do budoucnosti, která se vyplácí.

Kdo sponzoruje

Většina sponzorů jsou komerční firmy, včetně státem vlastněných průmyslových podniků. Ale i státní úřady, veřejná správa, podniky veřejných služeb a další instituce se občas do sponzorství pouštějí, pokud jim mohou něco získat. Pro sponzorství existují čtyři hlavní příležitosti:

- Firmy, které **touží po propagaci**, po vytvoření lepší image nebo po tom, aby byly lépe známy v komunitách, v nichž působí. Týká se to i firem s problematickou image – například těžbařské společnosti spojované s ničením životního prostředí si často chtějí napravit reputaci tím, že budou spojovány s podporou ochrany přírody.

Firmy nabízející **určitý produkt nebo službu**, které chtějí představit nebo propagovat. Může jít o novou značku zubní pasty nebo piva anebo o nový supermarket, který se otvírá někde poblíž. Lze snadno pochopit, proč je firma vstřícná k žádostem, které nabízejí danému produktu nebo službě největší publicitu.

Firmy, které vyhledávají **příležitosti pobavit** své zákazníky, dodavatele, regulační orgány, sdělovací prostředky či další osoby či instituce ovlivňující názory veřejnosti. Mohou mít zájem o sponzorování prestižního koncertu, divadelního představení, výstavy, dostihu nebo jiné sportovní akce, kde se jim naskytne vhodná příležitost k pobavení a k setkání se slavnými osobnostmi.

A konečně firmy, kterou jsou **oddanými přispěvateli** organizace. U těch se dá čekat, že si

najdou něco, co by rády sponzorovaly, třebaže částečně jen z "filantropických pohnutek"

Banky a finanční instituce mají sponzorství obzvlášť v oblibě a často sponzorují prestižní kulturní akce. Zahraniční aerolinky a podobné firmy mívají zájem o sponzorování výstav a akcí, které vycházejí z kultury země jejich původu. Velké firmy s mezinárodní působností nebo takové, které se k vám chystají expandovat, mívají propracované programy mezinárodního sponzorství a mohou se stát průkopníky a vzorem, který přiměje místní firmy, aby o sponzorství uvažovaly.

Co je možné sponzorovat

Sponzorovat lze neobyčejně širokou škálu činností a událostí – vlastně cokoli, co by sponzorovi mohlo přinést nějaký prospěch. Nejoblíbenější bývají:

- **Kulturní a sportovní akce.**

Benefiční akce s masovou účastí, jako je například běžecký maraton.

Publikace zprávy nebo knihy, která bude uvedena autogramiádou nebo veřejnou prezentací.

Vydání **fundraisingových materiálů**, letáků a plakátů nebo sponzorování celé fundraisingové kampaně.

Vozidla v případě, že poděkování může být vyznačeno na kapotě.

Zařízení jako automobily, počítače nebo výrobky firmy.

Soutěže a udělování cen.

Stipendia, studijní a cestovní granty.

Konference a semináře, zvláště pro specializované publikum (např. lékaře), na kterých je možné vystavit propagační materiály.

Vytipování potenciálních sponzorů

Nejprve byste se měli rozhodnout, co může vámi navrhovaná činnost sponzorovi nabídnout. Je to cílová skupina, na kterou se zaměřujete? Přístup k veřejně činným osobnostem? Prestiž akce? Teprve poté můžete začít vytipovávat firmy, které by mohly mít zájem. Může jít o firmy s celostátní působností, které láká celostátní publicita, o velkou firmu, která sídlí v okolí, nebo o čistě místní firmu, která chce rozvíjet o sobě místní povědomí. Pamatujte si, že pokud sháníte větší sumu, budou mít zájem jen větší firmy.

Měli byste si sepsat seznam potenciálních sponzorů, na které se hodláte obrátit. Než podáte žádost, udělejte si průzkum. Měl by zahrnovat informace o tom, co firma sponzorovala předtím, jakou částku by patrně poskytne, její současné zájmy a preference, které by mohly s případným sponzorstvím souviset. Například stavební firma, která právě dokončila stavbu obytných domů, bude mít zájem je propagovat na trhu. Novému nákupnímu středisku, které se bude otevírat, se může hodit propagační akce v den otevření. To vše jsou příležitosti pro sponzorství.

Dalším krokem je příprava písemné žádosti, která nastíní projekt a zdůrazní všechny přínosy, které firma získá v případě, že ho bude sponzorovat. Uvede také cenu sponzorství – a ta by měla stejnou měrou odrážet hodnotu přínosů pro firmu i vlastní fundraisingové potřeby organizace.

Obrňte se trpělivosti. Dojednat sponzorství může trvat dlouho, takže je nejlepší plánovat ho s dostatečným předstihem. Diskuse by měla být zahájena přinejmenším rok, v lepším případě ještě déle před zahájením akce.

Součástí sponzorství je úzký pracovní vztah mezi firmou a neziskovou organizací, což může vytvářet problémy. Jedna věc je přijmout nebo získat peníze od firmy, k jejíž činnosti má nezisková organizace jisté výhrady. Avšak snažit se dokonce aktivně propagovat její činnost, což je součástí sponzorského vztahu, je úplně jiná věc. Důrazně se doporučuje stanovit si zásady sponzorské politiky, ještě než organizace začne sponzory hledat – tedy předem se dohodnout, na jaký typ firem se s klidem obrátíte a které oslovovat nebudete.

Sponzorský balíček

Než firmu oslovíte, musíte se rozhodnout, zda její povaha, produkty, étos a chování nekolidují s prací a s etickými zásadami vaší organizace a zda je vám po chuti s firmou úzce spolupracovat v dobře viditelném vztahu. Pokud se rozhodnete, že ano, budete muset rozhodnout o následujícím:

- Přesná povaha **projektu** nebo aktivity a jak bude pravděpodobně realizována.

Cílové skupiny, které budou zasaženy, a získaná publicita. Měly by být co nejpřesněji kvantifikovány. Pamatujte, že firma bude mít především zájem dostat se k lidem, kteří jsou její cílovou skupinou v případě dané sponzorské aktivity.

Geografický dosah. Jde o celostátní nebo čistě o místní akci?

Image, která bude akcí zprostředkována, a jak bude zapadat do toho, oč má sponzorská značka nebo firma zájem.

Specifické příležitosti pro reklamu, které budou k dispozici na plakátech, na automobilech, které organizace používá, na programu akce, v televizi, v tisku atd.

Některé **další přínosy**, které by sponzorství mohlo firmě přinést, např. vliv, který bude mít na zaměstnance, na podnikatelské kontakty, na státní úřady a další instituce.

Náklady na sponzorství – a hodnota jeho přínosů v porovnání s jinými způsoby oslovení cílových skupin nebo dosažení obdobných cílů propagace.

To vše musí být zpracováno profesionálním způsobem (byť ne nezbytně nákladným) spolu s fotografiemi, články z tisku o podobné dřívější akci, která byla též sponzorsky zajištěna, a stručným materiálem o organizaci a její práci.

Oslovení sponzora

Když jste si vytipovali potenciální firmu a připravili sponzorskou nabídku, máte řadu možností, jak firmu oslovit.

Nejlepší je smluvit si schůzku, firmu navštívit, prezentovat organizaci a prodiskutovat možnosti sponzorství. Teprve tehdy budete schopni zjistit její skutečné potřeby a to, jak byste je mohli uspokojit. Ujistěte se, že se obracíte na správnou osobu s příslušnými rozhodovacími pravomocemi. V případě propagace produktu půjde o manažera značky. Jde-li o propagaci celé firmy, bývá tou osobou ředitel.

Pokud není možné dohodnout si hned schůzku, zavolejte na marketingové oddělení, kde se dozvíte spoustu informací o tom, komu adresovat žádost, a jaký typ sponzorství by pro firmu připadal v úvahu. Pak jim zašlete shrnutí projektu, abyste zjistili, zda vzbudil zájem. Pár dnů na to zatelefonujte a pokuste se domluvit schůzku.

Smluvní záležitosti

Vzhledem k tomu, že sponzorství předpokládá, že za obdržené peníze poskytnete něco na oplátku, doporučuje se sjednat podmínky smluvní formou – snadné je použít například formu dopisu. Zahrnuta by měla být celá řada důležitých věcí, které je třeba při sjednávání sponzorství dohodnout:

- **Jak dlouho bude trvat.** Jde jen o rok, takže příští rok budete muset shánět nového sponzora? Nebo se vám podaří získat závazek na tři roky, či dokonce na delší dobu? A co se stane na konci tohoto období – bude mít sponzor právo první nabídky na akci pro následující rok? Většina úspěšných sponzorství trvá několik let, protože přínosy se v průběhu sponzorování kupí. Firmám se nicméně nelíbí být zavázány něco sponzorovat naneurčito – hrozí, že by jejich sponzorský program začal působit omšele.

Suma k zaplacení a splatnost jednotlivých částek.

Jaké přínosy budou poskytnuty na oplátku za příslušnou sumu – ty je nutno co nejpřesněji specifikovat, aby organizace přesně věděla, co se smluvně zavazuje poskytnout.

Kdo bude hradit náklady. Na to se často zapomíná. Kdo zaplatí publicitu navíc, kterou sponzor vyžaduje? Je třeba si vyjasnit, kdo za co ponese odpovědnost, aby bylo zajištěno pokrytí všech nákladů a nedošlo později k žádným nedorozuměním.

Kdo za co zodpovídá. Kdo se bude věnovat PR. Kdo bude vyřizovat rezervace. Kdo pozve hosty. Či zaměstnanci budou hosty přijímat. A všechny ostatní detaily, které se musí vyjasnit.

Jakékoliv podmínky pro vypovězení smlouvy v případě, že činnost nebo akce musí být zrušeny.

Kdo je zodpovědný za udržování vztahu, a to na obou stranách.

Pokud je všechno sepsáno ve smlouvě, je menší nebezpečí, že se později objeví problémy – a navíc se tím zajistí, že je všechno hned od začátku pečlivě promyšleno.

Společná propagace

Pro větší neziskové organizace může být komerční propagace, při které nezisková organizace pomáhá marketingu komerčního produktu (často se nazývá "sdíleným marketingem"), dalším způsobem spolupráce s firmou. Může poměrně bezbolestně přinášet značný zisk a propagovat jméno organizace mezi miliony lidí za minimální nebo nulové náklady. Metodu lze přizpůsobit k použití místními neziskovými organizacemi na bázi místní propagace.

Jde o druh fundraisingu, který je přínosem jak pro neziskovou organizaci, tak pro komerčního partnera. V podstatě je velmi podobný sponzorství, jen v obráceném gardu – organizace je spojována s výrobkem firmy, místo aby firma byla spojována s tématem organizace.

Komerční propagace může zahrnovat propagaci na obalu nebo licencování, soutěže a ocenění. Společného mají to, že nabízejí příležitost získávat peníze pro vaši věc a představit organizaci novým cílovým skupinám. Jejich realizace však vyžaduje, abyste s firmou úzce spolupracovali za jejich vlastních podmínek.

Propagace na obalu

Propagace na obalu má spoustu variací. Vychází z potřeby výrobce propagovat produkt nebo

službu v určitém okamžiku – propagace může být zaměřena na velkoobchodníka, na maloobchodníka nebo na spotřebitele. Základní mechanismus je, že za každý koupený produkt nebo za každou vrácenou etiketu či kupon se výrobce zaváže odvést určitou částku neziskové organizaci. Někdy si stanoví horní limit celkové částky, která bude jako výsledek propagace vyplacena.

Výrobci mají tento druh spolupráce v oblibě, protože dovedou poměrně velmi přesně odhadnout, kolik je bude stát dosažení prodeje na určité úrovni. Fundraiserům se také líbí, protože představí téma organizace doslova milionům nakupujících a protože zpravidla lze očekávat vysoký obnos.

Licencování

Jakmile se nezisková organizace stane obecně známou, mohou se najít výrobci spotřebitelského zboží, kteří mají zájem rozvíjet s ní spolupráci, aby zvýšili prodej. Produkt získá užitím dobrého jména neziskové organizace na přitažlivosti. Tak vzniká licenční dohoda. Propagační akce se zpravidla týká stanoveného počtu použití loga nebo názvu neziskové organizace v určitém časovém období výměnou za poplatek, který často bývá dosti vysoký. Přesné stanovení podmínek je předmětem licenční smlouvy. Výtěžek tak není přímo závislý na míře veřejné podpory, ale sjednává se hned na začátku stanovenou částkou.

Soutěže

Další variantou je propagace na obalu spojená se soutěží. V rámci soutěže se zpravidla losuje výherce, takže jde o hru náhody, ne o dovednosti (aby se zapojil co největší počet lidí). Často se používá i soutěžní otázka (Například: Popište dvacetí slovy, proč máte rádi značku X).

Fundraiserům soutěže nabízejí několik přínosů. Propagační akce se může nějakým způsobem vztahovat k neziskové organizaci a jejímu tématu. Pokud jde o zahraniční neziskovou organizaci, může být cenou například zájezd do této země. Pokud jde o domácí záležitost, může být soutěžní otázka formulována tak, aby přispívala k lepšímu pochopení příslušného tématu. Příspěvek pro neziskovou organizaci se odvíjí buď od počtu přihlášených soutěžících, nebo je stanoven jako pevná částka za použití jména neziskové organizace.

Samosplatné nabídky

Samosplatná nabídka je krkolomný název pro propagaci vašeho produktu tak, aby se z prodeje vrátily náklady. Nabídnete výrobci, aby na zadní straně obalu svého výrobku propagoval některý váš produkt – řekněme pěkné tričko s potiskem od známého umělce. Spotřebitelé jsou vyzváni, aby si tričko objednali za speciální cenu, která je dostatečně nízká,

aby měli pocit, že jde o skvělou nabídku, a zároveň dostatečně vysoká, aby se zaplatily náklady.

Tento model má několik výhod. Záleží pochopitelně na stanovené ceně, ale pokud se produkt bude dobře prodávat, můžete nakonec i vydělat – což se neziskovým organizacím málokdy podaří, propagují-li stejný produkt samy. Ať už ale vyděláte víc než jen na pokrytí nákladů, anebo ne, rozhodně se vám podaří rozšířit mezi lidi velké množství výrobků, na nichž bude sdělení vaší organizace. Neměli byste opomenout ani možnost získat adresy objednavatelů, které lze následně oslovit direct mailem nebo jinou formou přímého marketingu. A konečně – obrovskému množství lidí se dostane vaše propagace do rukou, byť si třeba váš produkt

neobjednají. Tím získáváte pro své téma další publicitu.

Jak začít s propagačními akcemi

Podobné propagační akce je poměrně obtížné dojednat. Jde o oblast, kde se vyplatí profesionalita, takže stojí za to probrat možnost, jak co nejvhodněji rozvíjet cílené kontakty s firmami, s marketingovou nebo reklamní agenturou.

V první řadě se musíte rozhodnout, zda jste nezisková organizace, která může doufat v komerční spojení tohoto typu. Celostátní "značkové" neziskové organizace a organizace, které se zabývají populárními tématy jako pomoc dětem mohou zpravidla z této formy fundraisingu profitovat více než neznámé organizace a organizace, které se věnují obtížným tématům, například lidským právům.

Pak je třeba se rozhodnout, zda počkáte, až se na vás firma nebo její PR agentura obrátí sama (což se nemusí stát), nebo zda bude iniciativní a oslovíte firmy, u kterých doufáte v zájem. Abyste tak mohli učinit, musíte mít naprosto jasno v tom, jaké povahy je téma, jímž se vaše organizace zabývá. Vztah navíc není jednostranný, takže si musíte vyjasnit i míru, do které jste připraveni spojit dobré jméno organizace s určitým oborem, určitou firmou nebo určitým produktem.

V ideálním případě byste měli provést průzkum oborů, firem nebo produktů, které by pro vaši organizaci mohly představovat vhodné partnery. Jaké jsou jejich marketingové cíle? Jakou mají konkurenci? Co mohou spojením s organizací získat? S těmito informacemi je pak dobré se sejit s marketingovým ředitelem a seznámit ho s možnostmi spolupráce a výhodami takového spojení.

V této fázi je lepší nemít v hlavě příliš jasný návrh, abyste byli schopni reagovat na preference a potřeby, které pociťuje sama firma. Měli byste přinést příklady, co spojení s organizací přineslo jiným firmám (pokud sjednáváte první propagační akci, nebude to pochopitelně možné).

Obrátí-li se na vás PR agentura shánějící zakázky, neznamená to, že máte cokoli jistého. Možná je to jen její vlastní iniciativa a nikde není psáno, že se jí podaří dobrý nápad, do něhož chce vaši organizaci zapojit, nějaké firmě skutečně prodat. V devíti případech z deseti podobné nápady přijdou vniveč. Stává se, že do nich vložíte spoustu úsilí, aniž byste cokoli získali.

Otázky

Podobně jako sponzorství i komerční propagace staví neziskové organizace před celou řadu dilemat, a to dokonce ještě závažnějších, protože oboustranný vztah je podstatně viditelněji zveřejněn. Nezisková organizace bude vnímána jako aktivní podporovatel produktů firmy, takže je nesmírně důležité, aby neexistovaly žádné "etické problémy" a aby produkt, s nímž jste spojováni, byl kvalitní a prodával se za rozumnou cenu. Stejně jako u sponzorství se důrazně doporučuje zpracovat si předem jasné zásady, do jakých komerčních spojení se vaše organizace chce pouštět.

Kolik může organizace od komerční propagace očekávat, je také složitá otázka. V zásadě prodáváte jméno své organizace firmě, abyste pomohli jejímu jménu nebo výrobku. Pro firmu

může mít spojení s vaší organizací obrovskou hodnotu. Jakákoliv jednání by se proto měla odvíjet především od vaší představy, co firma spojením s vámi získá a zda vám vůbec stojí zato, abyste se do společné propagace pouštěli.

5. Techniky

5.1 Benefiční akce

Peníze lze pro neziskovou organizaci získat uspořádáním nejrůznějších akcí. Ať ale plánujete uspořádat koncert u vás ve městě, kriketový zápas slavných osobností nebo oslavit 100. výročí organizace večírkem v parku a ohňostrojem, v každém případě musíte zvážit nejen fundraisingový potenciál příslušné akce, ale také náklady a úsilí s jejím uspořádáním spojené i případné riziko, že na ní proděláte, místo abyste peníze získali. Na každou fundraisingovou akci, která přiláká tisíce nových příznivců a všichni si jí báječně užijí, připadá další, která nevyjde, protože prší nebo protože sponzor na poslední chvíli odřekne slíbenou podporu. Dobře zorganizovaná akce může vydělat, mnohé však spotřebují spoustu energie a výsledky sotva stojí za zmínku.

Reklama fundraisingové akce

Cíle akce

Fundraisingová akce může být prakticky jakkoliv rozsáhlá. Všem druhům je společné to, že se obrátíte na členy, na širokou veřejnost nebo na vybranou cílovou skupinu a pozvete je, přičemž na oplátku za jejich peníze jim nabídnete něco zábavného. Neměli byste se snažit vytvořit jen příležitost, na které vyberete od zúčastněných co nejvíc peněz (i když to je pochopitelně také cílem). Snažit byste se měli i o to, abyste publiku zprostředkovali příjemnou zábavu.

Od začátku musíte mít úplně jasno ohledně toho, co akcí sledujete. Jde vám o PR, o propagaci jména organizace? Anebo o to, abyste získali co nejvíc peněz? Chcete pobavit dobrovolníky a příznivce organizace a poděkovat jim? Chcete fundraisingovému výboru dychtícímu po aktivitě dát něco užitečného na práci? Anebo vám jde o to, abyste k práci organizace přilákali pozornost vlivných osobností? Jasně stanovené cíle pomohou akci a způsob její organizace přesně zformovat. Ať je účel jakýkoliv, fundraisingová akce je vždy příležitostí šířit vaše sdělení, byť i nenápadným způsobem (například rozdáváním letáků účastníkům nebo malou výstavou dokumentující práci organizace).

Pět předpokladů

Na každé fundraisingové akci zpravidla spolupracuje pět hlavních skupin aktérů. Pokud se vám podaří jejich zapojení harmonicky sladit, máte velkou šanci uspět. Jde o následující skupiny:

1. Účinkující

Účinkující jsou lidé, na jejichž dovednostech a přitažlivosti je akce postavena – kapela, která je objednána na ples, vyvolavač v aukci, který za vás prodává, nebo fotbalové mužstvo a "tým hvězd", které proti sobě odehrají benefiční utkání. Pro úspěch jsou účinkující stěžejně důležití, protože na jejich výkonu přímo závisí ohlas. I pro ně však účast může být přínosem. Někdy jim jde o peníze (ačkoli pokaždé byste se měli snažit získat slevu nebo vystoupení zdarma), avšak často si díky akci získávají příznivou publicitu - spojení s dobrou věcí

prospívá jejich image.

2. Sponzoři

Sponzoři mohou nést většinu nákladů, což organizaci umožní, aby akci zorganizovala, aniž by se vystavovala zbytečnému riziku. Akcí však leccos získávají i sponzoři sami. Často jim záleží na příležitosti oslovit vaše publikum (s informacemi o svých produktech) a o pozornost veřejnosti a zaměstnanců, kteří si všimnou, že sponzor přispěl na něco smysluplného.

3. Média

Součástí práce sdělovacích prostředků je o podobných akcích informovat, zvláště když představujete nový talent nebo když jde o místně zvlášť významnou akci. Míra mediální přitažlivosti záleží na povaze akce samotné a na vaší vynalézavosti při probouzení zájmu médií. Někdy je přiláká například to, že jim výměnou za článek či velkou fotografii poskytnete exkluzivitu - výsadní právo o akci psát. Jindy se mohou stát "mediálními partnery", kteří sice nenabídnou peníze, ale reklamu zdarma a prostor k včasné propagaci, což přiláká publikum.

4. Nezisková organizace

Další skupinou jste vy a organizace, pro kterou pracujete. Vaše účast dává akci zaměření – vždyť skutečným důvodem jejího konání je získat peníze na podporu nepostradatelné práce vaší organizace. Publikum se dostaví buď proto, že jde o vaše příznivce, nebo proto, že je zajímavá dané téma. Účinkující bývají ohledně příslibu účasti vybíraví, protože mívají spoustu dalších závazků, ale třeba jim zrovna ta vaše akce bude sympatická. Sponzoři se rozhodnou pro podporu kvůli reputaci vaší organizace a kvůli publiku, které jim dokážete zprostředkovat. Dalším lákadlem pro ně bývají kontakty s významnými osobnostmi, k nimž si vašim prostřednictvím dopomohou.

5. Publikum

Někteří lidé chodí na akce neziskových organizací jen kvůli dané události. Jiní svou účast vnímají jako příjemný způsob podpory určitého tématu nebo organizace, jimž chtějí dát najevo svou přízeň. Každý si je nicméně vědom, že jde o benefiční akci, takže je připraven, že bude nějakým způsobem na místě požádán o příspěvek (navíc, mimo zaplacení vstupenky). Proto je důležité, aby se všichni dobře bavili. O tom, jak celá záležitost z finančního hlediska dopadne, rozhoduje právě vaše schopnost získat další peníze od lidí, které se vám podařilo na akci přilákat.

Jak se rozhodnout, co uspořádat

Východiskem bývá průzkum trhu. Kdo se akce zúčastní? Budou to lidé, kteří již jsou s organizací v kontaktu (dárci, členové, dobrovolníci, čtenáři vašeho periodika)? Anebo lidé, které dokážete oslovit daným typem propagace? Jaké mají dotyční lidé zájmy? Jsou staří, nebo mladí? Jsou aktivní a plní energie? Zajímají se především o vaši věc? A co vaše organizace – na čem záleží jí a jejím pomocníkům? A jaké má kontakty (například přístup k žádoucím účinkujícím)?

Někdy je možné začít u potenciálních sponzorů a zeptat se jich, na co mají k dispozici sponzorské fondy, o jaký typ akce by stáli a čeho je zapotřebí, aby se rozhodli akci podpořit.

Jiným východiskem je zvážit hlavní typy fundraisingových akcí a zjistit, zda se vám některá

hodí. Krátký seznam zahrnuje:

- **sportovní akce**
- hudební a kulturní akce**
 - **plesy, večere, aukce** a jiné zábavní akce
 - **výstavy, festivaly a trhy**
 - **akce pro školy** a mladé lidi

masové akce se sponzorovanou účastí.

Většina akcí je jednorázová záležitost. Ale pokud se vám akce vydaří, vždy byste se měli pokusit zopakovat ji napřesrok, čímž pro organizaci vytvoříte pravidelný zdroj příjmů. Některé akce trvají delší dobu – například vyřazovací turnaj ve fotbale nebo filmový festival. Se složitějšími (a riskantnějšími) akcemi je vhodné začínat teprve v době, kdy už máte dost zkušeností.

Podle toho, jakou akci zamýšlíte, se vám může stát, že budete potřebovat různá povolení. Než se pustíte do podrobného plánování, ověřte si příslušné zákony.

Řízení

Nezbytnou podmínkou je vaše schopnost akci kvalitně zorganizovat. Je téměř jisté, že to bude trvat mnohem déle a že si to vyžádá mnohem více úsilí, než očekáváte. Podle všeho existují tři základní přístupy k organizaci fundraisingové akce: udělejte si sami, najměte si profesionála nebo sestavte skupinu dobrovolníků. Každý z nich má své výhody a nevýhody.

1. Udělejte si sami. Nejvýznamnější otázkou spojenou s rozhodováním, zda akci zorganizovat vlastními silami, jsou možné náklady s realizací spojené. Co jiného byste mohli dělat v daném čase? Kolik peněz byste mohli získat, kdybyste pořádání akce neměli na krku? Prakticky každá akce vyžaduje neustálou a detailní pozornost i opakovanou kontrolu každého kroku. Pokud jste plně zaměstnáni realizací nabitého fundraisingového programu, může být organizace akce, která zabírá spoustu času, prostě neschůdná.

2. Najměte si profesionála, který organizaci zajistí. Akce se často dají pořádat prostřednictvím nějaké sportovní či kulturní instituce, která podobnými záležitostmi zabývá. Pokud tomu tak není, existují profesionální organizátoři, kteří se zaměřují především na oblast hudby, sportu a zábavy. Za poplatek či za procento z prodaných lístků si za vás vezmou na starost průběžné zařizování administrativních záležitostí. Je možno využít také profesionální PR nebo fundraisingovou agenturu – opět za úhradu.

3. Sestavte skupinu dobrovolníků, která za organizaci akce převezme veškerou odpovědnost. Nejdůležitější je zvolit pro ni správného vedoucího. Nemusí to být člověk, který by dokázal akci zorganizovat, i kdybyste ho probudili o půlnoci, ale musí být vůdčí osobností se smyslem pro management. Je totiž na něm, aby dokázal propojit komerční potřeby akce s požadavky neziskové organizace. Měli byste vybírat mnohostranný tým, který obsáhne všechny potřebné dovednosti – lidi, kteří se pohybují ve světě sportu nebo hudby, takže dokáží připravit program, účetního, který si dokáže poradit s rozpočtem a cenou lístků, a lidi, kteří mají zkušenosti s PR a s marketingem. Počítejte s tím, že najít správné členy týmu vyžaduje dost času.

Úspěšné řízení fundraisingové akce má několik důležitých aspektů:

- **Odpovídající rozpočet.** Má-li být akce zisková, je nezbytně nutné kontrolovat náklady. Rozpočet kromě toho naznačí, kolik lidí bude třeba přilákat, a cenu lístků. Na počátku musíte vyhodnotit všechny pravděpodobné náklady a potenciální zdroje příjmů – a pro jistotu zahrnout i částku na nepředvídatelné výdaje. Co se příjmů týče, je dobré stanovit si jak vysoký, tak i konzervativně nízký odhad, abyste věděli, s čím za různých okolností počítat. Získáte tím také představu o možném riziku.

Dostatek času. Je sice možné akci zorganizovat za krátkou dobu, ale čím více času si necháte, tím lépe. Nejlepší je pravidelný každoroční cyklus, ve kterém se akce na příští rok začne plánovat hned po skončení té letošní. Rezervace místa nebo zajištění účasti slavných účinkujících někdy trvá dlouho, což je významný faktor při rozhodování, s jakým předstihem musíte začít s plánováním.

Právně závazné smlouvy. S účinkujícími, s tím, kdo vám pronajímá prostory, a se subdodavateli je potřeba uzavřít nějakou formu písemné smlouvy. Ta přesně stanoví, na čem jste se dohodli, a musí být podepsána oběma smluvními stranami. Vyhnete se tím následným nedorozuměním. Zvláště důležité je sjednat, jak se budou dělit peníze (a to jak výdaje, tak příjmy), kdo má na akci nahrávací práva, kdo zodpovídá za které náklady a jaké jsou odpovědnosti v případě zrušení akce. Pokud jde o vyšší částky, měl by smlouvu sepsat právník.

Dobrá administrativa a vedení záznamů. Při pořádání první akce začínáte od nuly. Příště to již bude mnohem snazší, protože budete vycházet ze zkušenosti. Veďte si proto o všem záznamy, abyste příště věděli jak na to – pokud například akce vyžaduje pojištění, bude vám jasné, kam se obrátit a kolik za něj zaplatit. Hned po uskutečnění akce uspořádejte schůzku a zjistěte, co skvěle vyšlo, co se naopak nepovedlo a dalo by se vylepšit, jak by se dalo zkvalitnit organizační zajištění a jak získat víc peněz. Všechny tyto poznatky lze využít, abyste příště byli ještě úspěšnější.

Omezení rizik

Nejlepším způsobem, jak omezit riziko, je akci pečlivě promyslet, kvalitně naplánovat a zorganizovat a zajistit dobrý marketing. Jenže věci se stejně většinou odehrají jinak, než byly naplánovány, takže je potřeba zvážit i rizika, jimž byste se mohli vystavit, a omezit je. Nabízí se několik způsobů, jak toho dosáhnout:

- **Finanční sponzorství.** Zajistěte, aby veškeré náklady na akci pokryli sponzoři, takže nebudete mít co ztratit, jediné získat. Další výhodou je, že můžete všem účastníkům říci, že celý výtěžek bude věnován na příslušné téma. Při prodeji lístků je takové sdělení obrovským lákadlem.

Závazky a garance. Jeden ze způsobů, jak uspořádat na podporu neziskové organizace například ples, je sestavit skupinu řekněme dvaceti lidí, z nichž se každý zaváže, že na ples přivede dalších dvanáct. Každý převezme odpovědnost za prodej dvanácti lístků, nebo je uhradí sám, pokud slíbené zájemce nesežene. Pro vás to znamená, že máte garantovanou účast 240 lidí – což obvykle stačí, abyste zaplnili sál a akce proběhla úspěšně.

Omezení nákladů. Můžete se pokusit co nejvíc věcí pro danou příležitost zapůjčit, nebo je získat darem či sponzorsky, abyste za ně nemuseli platit. Náklady na pronájem prostor, náklady na účinkující a náklady na výherní či jiné ceny mohou představovat značnou částku, a pokud jsou příliš vysoké, mohou ohrozit úspěch akce. Nemuset platit nebo získat slevu je jednoduchý způsob, jak z pořádané akce víc vytěžit a zároveň omezit riziko.

Pojištění. Můžete si pořídit pojištění odpovědnosti, proti krádeži či jiné škodě (pro případ, že by se něco zvrtno).

Propagace

Teprve účinná propagace promění celkem úspěšnou akci ve skutečně ziskovou. Nejprve si promyslete, kdo by mohl mít o účast zájem – to je vaše cílová skupina. Pak zvažte, jak ji nejlépe oslovit – zda zajištěním publicity v tisku nebo v rádiu, placenou reklamou, vyvěšením plakátů na ulicích a veřejných místech, obesláním vašich příznivců případně dalších skupin. To vše může představovat nesmírně náročnou práci a leckterá ze zmíněných možností bude stát peníze. Úspěch akce nicméně závisí na tom, jestli bude plno.

Pořádáte-li velkou akci, pokuste se získat **mediální partnery** – podporu některého velkého deníku nebo rozhlasové stanice. Mohou na akce předem upozornit nebo udělat rozhovor s pořadatelem. Rádio třeba bude mít zájem o živé vysílání z akce, a proto před jejím uskutečněním odvytlá časté vstupy, v nichž zmíní datum konání a uvede, kde jsou k dostání lístky. Spojení s médii se může stát hybnou silou propagace. Další možností je nabídnout lístky zdarma jako ceny pro čtenáře, posluchače nebo diváky. Můžete vymyslet nějakou soutěž, případně nabídnout po dvou lístcích zdarma prvním pětadvaceti zájemcům, kteří zatelefonují či napíší.

Jedním ze způsobů podporujících publicitu je zapojení **celebrit**, které na akci buď přijdou, nebo na ní vystoupí. Platí to především pro sportovní a kulturní události, na nichž bývají účinkující největší atrakcí. Další možností je slavnou osobnost pozvat jako průvodce večerem, který akci zahájí, moderuje ji nebo předává ocenění. Účast slavných osobností dodá akci na důvěryhodnosti a přitáhne publikum.

Dále potřebujete strategii, jak lidi přitáhnout v případě, že se lístky budou prodávat příliš pomalu, ale ne zas tak pomalu, abyste akci museli zrušit. Jakmile je jasné, že akce proběhne, je pro všechny důležité (pro ty, kdo si už koupili lístky, pro účinkující i pro organizátory), aby přišlo co nejvíc lidí. V takové chvíli je vysoká účast důležitější než to, zda se všechny lístky prodaly za peníze. Znamená to, že byste měli být připraveni rozdávat lístky zdarma cílovým skupinám, které by o účast mohly mít zájem – třeba prostřednictvím škol a studentských organizací v případě, že se jedná o akci pro mladé, prostřednictvím nemocnic či jiných institucí nebo prostřednictvím propagace v médiích. Návštěvníci přispějí k úspěchu akce svou účastí a třeba něco utratí na místě.

Získání sponzorů

Fundraisingové akce jsou ideálním nástrojem, jak přilákat firemní sponzory, protože jim nabízejí možnost propagace mezi cílovými skupinami vaší organizace a příležitost pobavit zaměstnance a zákazníky. Vám sponzorství přinese peníze a omezí riziko.

Sponzoři budou chtít o akci a očekávaném publiku vědět spoustu informací. Kolik lidí přijde? O jaké lidi půjde? Jakým způsobem jim bude firma představena? Uvedením názvu a loga na plakátech a v programu, zmínkou v rámci propagace před akcí, distribucí ukázkových vzorků produktů firmy zdarma, soutěží o ceny, spojením jména vaší organizace s produktem – způsobů je celá řada. Je na vás, abyste přišli s návrhem, který bude pro firmu přitažlivý.

Měli byste mít jasno, o kolik peněz sponzora žádáte a co mu za ně nabízíte. Kromě publicity můžete nabídnout prominentní místa na akci užšímu vedení nebo naopak mladým zaměstnancům a dále pak příležitost setkat se se slavnými osobnostmi.

Získání příjmů navíc

U řady akcí, jako jsou slavnostní večeře, zábavy nebo plesy, cena lístků sice pokryje náklady na uspořádání, ale navíc nezbude téměř nic. Chcete-li získat pro organizaci něco navíc, musíte vymyslet způsoby, jak návštěvníky přimět, aby darovali nebo utratili další peníze. Prostřednictvím těchto příjmů navíc se pořádaná akce může stát skutečně úspěšnou. Možností je spousta. Zde je několik nápadů:

- Získat místní podniky, které umístí svou **reklamu do programu**. Říká se jí "reklama dobré vůle" a prodává se na základě toho, že firma tak pomáhá dobré věci a že je spojována s úspěšnou akcí.

Uspořádat **aukci**, na které se v průběhu akce draží zajímavé předměty. Nepřitažlivější položkou často bývá např. zájezd věnovaný cestovní kanceláři. Alternativou je zařadit dary jako ceny do tomboly nebo do slosování o ceny.

Uspořádat **tombolu**, ve které se hraje o drobné ceny věnované místními obchody a přispěvateli. Každá cena i každý zakoupený lístek mají číslo. Lístky, jejichž číslem neodpovídá žádná cena, nevyhrávají. Úspěšná tombola vyžaduje množství cen, aby šance něco si odnést byla co největší.

Nachystat **formulář na příspěvky**, který bude moci vyplnit každý účastník, a doprovodit jej v průběhu večera žádostí o podporu. Mají-li účastníci přispět štědře, je potřeba říci, na co peníze jsou, a navrhnout výši příspěvku. Účinkující můžete požádat, aby se o sbírce v průběhu večera také zmínili.

Uveřejnit žádost o podporu v programu akce. Ne každý účastník bývá stávajícím příznivcem organizace; ne každý ví, čím se zabýváte a jak je vaše práce důležitá.

Výhody pro následný fundraising

Velkou výhodou úspěšné fundraisingové akce je, že organizace získává klientelu pro další příležitosti v budoucnosti. Pokud si povedete záznamy o jménech a adresách lidí, kteří se akce zúčastnili, můžete je pozvat i příště, třeba na další benefiční akci za rok.

Měli byste se také snažit vzbudit zájem zúčastněných, aby se dozvěděli víc o tématu, kterým se zabýváte, a pochopili význam práce vaší organizace. Můžete se pokusit získat od nich peníze jedním z výše uvedených způsobů. Navíc však můžete přidat jména účastníků do databáze organizace a zajistit, aby v budoucnosti dostávali všechny propagační materiály žádající o podporu. Můžete je také na tři měsíce učinit "čestnými členy", aby uvykli myšlence, že podporují neziskovou organizaci. Můžete zvážit, zda neuspořádáte den

otevřených dveří, abyste jim umožnili návštěvu – podívat se, jak pracujete, seznámit se s vašimi zaměstnanci a pohovořit s klienty.

Uspořádání specifických typů fundraisingových akcí může organizaci pomoci oslovit nové cílové skupiny. Pokud chcete oslovit například kulturně zaměřenou elitu střední třídy, zvažte koncert nebo výstavu. Chcete-li se zaměřit na pedagogy, promyslete uspořádání výstavy dětských kreseb. Pokud chcete oslovit podnikatelskou elitu nebo vrcholné politiky, za úvahu by zřejmě stála akce s televizními, filmovými nebo sportovními hvězdami.

Akce se sponzorovanou účastí

Uspořádat akci se sponzorovanou účastí není totéž jako obstarat si firemního sponzora. Při akci se sponzorovanou účastí - ať jde o pochod, plavání nebo jízdu na kole - požádají pozvaní účastníci rodinu, přátele a kolegy v práci, aby je "sponzorovali" za každý kilometr nebo kolo, které dokončí. Velké množství drobných obnosů, které přislíbí velké množství sponzorů, zvláště pokud se znásobí velkým počtem kilometrů či kol a velkým počtem účastníků, může organizaci vynést skutečně velmi slušnou částku.

Pamatujte však, že lidé sponzorují účast svých přátel (třeba v něčem neobvyklém) jen proto, že byli dotyčnými požádáni. Samotní účastníci se obvykle zapojují proto, že je to pro ně legrace nebo hozená rukavice.

Sponzorovat lze prakticky cokoliv. Vyskytly se například následující nápady:

- Přestat kouřit (sponzorství počtu dnů bez cigarety až do stanoveného limitu).

Hubnutí (počet shozených kilogramů za určité časové období).

Pletení (počet upletených centimetrů za odpoledne).

Sbírání odpadků (počet kilogramů odpadků vysbíraných podél řeky).

Maratóny (počet uběhnutých kilometrů a bonus za dokončení závodu).

Penaltové rozstřely (počet vsíťených gólů na straně útočníka nebo počet chycených branek na straně brankáře).

Až se budete rozhodovat, jakou akci zvolíte, vyberte takovou, která bude dostatečně populární, aby přilákala spousty zájemců (čím více účastníků přilákáte, tím více získáte peněz), ale která přitom nebude příliš organizačně náročná. Navíc je žádoucí, aby se dala rok za rokem opakovat a přitom stavět na předešlých zkušenostech a úspěších, aby váš výtěžek pokaždé vzrostl. Akce se sponzorovanou účastí je rovněž příležitostí šířit postoj organizace k určitému tématu (například ekologická organizace může uspořádat sponzorovaný úklid, organizace pracující s alkoholiky sponzorovanou abstinenci).

Musíte vzít v potaz, co je přitažlivé pro vaši cílovou skupinu. Mladí lidé mohou mít zájem o taneční maratóny, ale sponzorované pletení je zajímat nebude. U starších žen tomu bude naopak. Pokud se zaměříte na mladé rodiny, pokuste se vymyslet něco, čeho by se mohla celá rodina o víkendu společně zúčastnit. Oblíbené bývají rodinné procházky ("procházkaratóny"), různé druhy legračních běhů a plavání – jste omezeni pouze svou vlastní představivostí.

Můžete očekávat tři kategorie účastníků:

- **Lidé, kteří se již dříve zúčastnili** a dobře vědí, že si užijí spoustu legrace. Proto je důležité vést si záznamy o účastnících z minulých let.

Příznivci a lidé, kteří sympatizují s tématem. Obešlete členy a dáorce organizace. Třeba budou chtít nějak vám při získávání peněz tímto způsobem pomoci.

- **Lidé, kteří mají rádi zvolenou aktivitu** (jízda na kole, chůze, atd.), ale přitom je práce vaší organizace vlastně nezajímá. Jejich účast nicméně nabízí příležitost, jak v nich zájem probudit.

Čtvrtou skupinu představují lidé zapojení do práce organizace:

- Členové **správních rad** (bývá to pro ně vhodná příležitost, jak udělat něco užitečného).

Zaměstnanci (zapojení do akce se sponzorovanou účastí může utužit jejich pracovní nasazení)

Klienti organizace (jízda na kole na podporu organizace pracující s mentálně postiženými, které se i sami mentálně postižení účastní, se stává dokladem toho, že jsou to "lidi jako my", a přibližuje tak vaše téma účastníkům).

Odškrtnávací seznam toho, co je třeba udělat při přípravě akce se sponzorovanou účastí:

- 1. Zvolte správnou aktivitu:** něco, do čeho se lidé rádi pustí, a přitom to bude dostatečně nové, aby ostatní byli ochotni účast sponzorovat. A také něco, co je relativně jednoduché a nenákladné na organizaci.
- 2. Stanovte čas a místo:** plánujte s dostatečným předstihem, abyste měli dost času na přípravu a účastníci dost času na získání sponzorů.
- 3. Získejte všechna potřebná povolení,** například pro zábor veřejného prostranství.
- 4. Vydejte sponzorské formuláře:** uveďte příklady očekávaných příspěvků a stanovte každému účastníkovi požadovaný počet sponzorů a částku, kterou by měl získat.
- 5. Zapojte další organizace:** mohou být velmi dobrým zdrojem účastníků. Akci také lze uspořádat společně s další organizací. Čím více lidí se zúčastní, tím lépe.
- 6. Zařídte místní publicitu:** zajistěte si účast slavných osobností a využijte ji při propagaci. Získejte mediální sponzory, což může být další ze způsobů, jak zvýšit počet účastníků.
- 7. Získejte sponzorství místních firem** na pokrytí nákladů a cen, pokud se nějaké budou udělovat. Omezíte tím riziko a zároveň zajistíte, že co nejvíc získaných prostředků půjde skutečně na podporu příslušného tématu.
- 8. Připravte se na vlastní akci:** ujistěte se, že máte k dispozici nezbytné pořadatele, vybavení a informační materiály, že je dobře vyznačena trasa a že všichni vědí, jak bude celá záležitost probíhat.
- 9. Po akci uklid'te.**
- 10. Poděkujte všem účastníkům** jak za účast, tak za částku, kterou pro vás získali. Řekněte jim, jak se získanými penězi naložíte.
- 11. Vyberte všechny slíbené peníze,** které ještě nebyly zaplacený – to je velmi důležité. Lidé nebyli na akci pozváni jen proto, aby si užili zábavy, ale proto, aby vám pomohli k penězům.
- 12. Přidejte jména ze sponzorských formulářů do databáze organizace** - pokud tedy formuláře obsahují podrobnosti o jménu a adrese každého sponzora. Až přijde vhodná chvíle, můžete je oslovit se žádostí, zda by nebyli ochotni práci vaší organizace dále podporovat.

Organizace akce

Organizace probíhá ve třech fázích:

První fáze: před akcí

Před akcí je potřeba:

- **rozhodnout, o jakou akce půjde**, dohodnout se na trase nebo místě konání a zajistit potřebná povolení či pojištění
 - **naplánovat propagaci**
 - **připravit sponzorský formulář a doplňkové materiály** o práci organizace
- poskytnout účastníkům podporu a radu** při vybírání slíbených příspěvků
zorganizovat dobrovolníky, kteří budou při akci pomáhat
- **vyznačit trasu.**
 - na začátku **uvítat účastníky** a na konci předat certifikáty o úspěšném dokončení.

Příprava sponzorských formulářů vyžaduje pečlivé zvážení. Formulář musí přesně popsat, co se chystá, a měl by také sdělit, nač jsou peníze potřeba. Pak by měl následovat seznam jmen a adres sponzorů (účastník bude adresy potřebovat, aby slíbené peníze následně vybral, a organizace má o adresy zájem, aby na ně mohla poslat žádost o další podporu) a slíbená částka. Zájmem organizace je sponzory povzbudit, aby se zavázali k částce pokud možno velkorysě.

Výsledný úspěch akce závisí na množství získaných prostředků, takže je důležité mít spoustu účastníků, kteří získají spoustu peněz. Jakmile účastníky získáte, můžete je přimět, aby získali více peněz například takto:

- stanovením **minimální výše sponzorství**, za jejíž uhrazení se zaručí
- stanovením **cíle** - jak počtu sponzorů, které chtějí získat, tak požadované částky
zavedením **vstupního poplatku** za účast na akci.

Budete zaskočení tím, jak rozdílné částky lidé seženou. Výše částky přitom stejnou měrou závisí na úsilí investovaném účastníky (které lze ze strany organizace podpořit), tak i na jejich finanční situaci.

Druhá fáze: v den akce

V den akce je potřeba zajistit především její hladký průběh, dostatek pomocníků a to, aby všichni věděli, co mají dělat. Dále musíte zajistit uvítání účastníků (zvláště všech slavných osobností), uvítání novinářů a reportérů, které je navíc třeba informovat o všem neobyčejném (například účastníků v kostýmech, čehokoli, co by se mohlo stát trhákem, i čehokoliv neobvyklého, co nějak souvisí se způsobem využití získaných peněz). Pak přijdou na řadu informace na startu, kdy sdělíte účastníkům a veřejnosti, kudy vede trasa, kde jsou toalety, kde se podává občerstvení, a v případě, že akce vyžaduje fyzickou námahu, i to, kde je připravena lékařská pomoc. Je šikovné nachystat v prostoru startu výstavu o práci vaší organizace, protože se tím nabízí další příležitost vaši věc "prodat". Nezapomeňte, abyste zajistili obsazení stolků, kde probíhá registrace, a vyznačení trasy, budete potřebovat velké množství pomocníků.

Třetí fáze: po akci

Po akci je nejdůležitější vybrat od účastníků peníze a poděkovat všem, kdo se na ní podíleli. Vybírání peněz může být obtížné. Závisí především na odpovědnosti účastníků akce, kteří se nechali sponzorovat. Uchovejte registraci všech účastníků. Zdůrazněte jim, jak je důležité

peníze opravdu vybrat. Stanovte jim nejzazší termín. Kdykoli je to možné, připomeňte se jim osobně nebo telefonicky, v nejhorším případě dopisem. Nelze vyloučit, že se budete muset uchýlit i k následným dopisům. Vyhlase cenu za nejvyšší získanou částku - může se pro účastníky stát pobídkou, aby slíbené peníze od svých sponzorů vybrali.

5.2 Sbírký

Veřejné sbírky mohou být úspěšným způsobem shánění peněz, pokud máte dostatek lidí, kteří jsou ochotni vybírat. Sbírký mají několik forem:

- **Sbírký po domácnostech**, při kterých zaklepete na dveře a požádáte o podporu, případně lidem necháte obálku s informacemi o práci vaší organizace a následující den jim zavoláte.

Pouliční sbírky a sbírky na veřejných místech, jako jsou nákupní střediska nebo kina. Organizátor zpravidla s sebou nosí kasičku a za příspěvek někdy rozdává nějakou drobnost (třeba samolepku).

Sbírký do kasiček umístěných na prodejních pultech, v nichž mohou lidé nechávat drobné, nebo do větších kasiček umístěných před obchody.

Sbírký do kasiček v domácnostech přispěvatelů, do nichž mohou oni sami vhazovat drobné nebo požádat o příspěvek přátele, kteří je navštíví.

Velkou předností programů místních sbírek je, že postupem doby mohou zasáhnout významnou část veřejnosti. To je výhoda nejen z hlediska fundraisingu (požádáte spoustu lidí), ale sbírka může mít zároveň velký dopad i co do osvěty a publicity. Představte si dopad celostátní kampaně proti AIDS, která by kontaktovala všechny domácnosti, a to nejenom aby získala peníze, ale také aby poskytla informace: Nabídne informace o nemoci a přitom získá organizaci publicitu a samozřejmě i peníze. Stejně důležité však je, abyste neztratili ze zřetele opačnou možnost - nedbalá práce dobrovolníků organizaci rychle přinese špatnou pověst.

Při sbírkách nikdy nelze vyloučit krádež nebo zpronevěru, takže je důležité zajistit, aby vybírání peněz probíhalo způsobem, který minimalizuje možnost, že se peníze k příjemci nedostanou. Zvláště je potřeba dávat si pozor na řádnou autorizaci těch, kdo vybírají, správný způsob předávání peněz organizaci a jejich vyúčtování a na postup při vracení všech nepoužitých materiálů a dokumentů osvědčujících autorizaci výběřčích poté, co je sbírka ukončena.

Sbírký po domácnostech

Sbírký po domácnostech se zvláště v zahraničí těší velké oblibě celostátních i místních neziskových organizací, protože je to vhodný způsob, jak v určité lokalitě požádat o pomoc každého. Nezapomeňte, že lidé tvrdí, že hlavním důvodem, proč nepřispívají, je to, že je nikdo nepožádal. Sbírký po domácnostech nabízejí příležitost lidem tvářit v tvář požádat a zároveň dostatek času vysvětlit, co děláte a nač peníze potřebujete.

Na samém počátku musíte naplánovat, jak bude sbírka probíhat. Místní znalosti vám pomohou rozhodnout, ve kterých čtvrtích se dá čekat nejlepší odezva. V úvahu byste měli vzít množství lidí, kteří v daném místě žijí, ale také snadnost přístupu k jednotlivým domům (čínžovní domy jsou snáze přístupné než vilové čtvrti s velkými zahradami, kde můžete mít problémy s ochrankou).

Dalším faktorem je skupina dobrovolníků, která bude sbírku provádět. Zpravidla si každý dobrovolník vezme na starost jednu ulici, buď tu, ve které bydlí, nebo nějakou poblíž. Výběřčí by měli být proškoleni. Mělo by jim být řečeno, kdy zaklepat, co říci (jak vysvětlit význam práce neziskové organizace, za co budou peníze utraceny, kolik přispět), které záludné otázky mohou očekávat atd. Za tímto účelem lze buď svolat schůzku všech

výběřích, nebo je instruovat jednotlivě.

Hlavním úkolem výběrčího bývá doručit obálku s nějakým sdělením, a to společně s průvodní brožurou nebo dopisem od neziskové organizace. Někdy lidé chtějí přispět hned na místě, jindy se výběrčí zanedlouho (v průběhu několika dnů) vrátí a vyzvedne obálky. Výběrčí se setká s celou škálou reakcí. Najdou se lidé, kteří odmítnou pomoci, i takoví, kteří budou nepříjemní. Většina lidí se zachová slušně. Někteří se budou zajímat o to, co děláte, dokonce projeví nadšení. Někteří již o vaši organizaci slyšeli a někteří ji dokonce v minulosti podpořili. Tento typ sbírky je ideální příležitostí k získání nových členů či dobrovolníků, takže výběrčí by měli být instruováni, aby vám nezapomněli předat jména lidí, kteří projeví mimořádné sympatie. U lidí, kteří jen vrátí obálku, je důležité zaznamenat si jejich jméno a adresu, protože jim musíte poděkovat. Navíc jste právě získali nového dárce, takže s ním jistě budete chtít i nadále udržovat kontakt.

Další možností je vzít s sebou kasičku a požádat o příspěvek na místě. Tento způsob je také účinný. Ať požádáte jakkoliv, někteří lidé si vždy najdou výmluvu, proč nepřispějí. Nechtějí působit nepřátelsky, a tak si potřebují najít ospravedlnění. Můžete se pokusit přesvědčit je, aby změnilí názor; často se však vzápětí vymluví na něco jiného. Mezitím vám může zbytečně unikat příležitost získat další přispěvatele o dům dál.

Vybrané obálky by měly být předávány na jednom ústředním místě a otvírány pod dohledem dvou osob. O získaných penězích je třeba vést záznamy. Pomůže vám to vyhnout se zpronevěře. Pomoci může i místní banka. Propříště si poznamenejte, kolik peněz se v které lokalitě vybralo, abyste věděli, které ulice a čtvrti jsou velkorysejší a kteří výběrčí užitečnější.

Vždy existuje možnost, že dojde ke zpronevěře, která bude svedena na organizaci, protože někdo uspořádá jejím jménem neautorizovanou sbírku. Všichni výběrčí by měli dostat povolení, kterým je organizace autorizuje sbírku provádět. Pokud získáte zprávu o jakémkoliv neoprávněném vybírání vaším jménem, měli byste to co nejdříve prověřit. Jakákoliv negativní publicita vaši organizaci velmi poškodí.

Odškrtnávací seznam pro uspořádání sbírky

- 1. Zkontrolujte datum.** Vyhněte se svátkům a obdobím, ve kterých probíhají jiné sbírky.
- 2. Získejte všechna potřebná povolení:** od policie, místních úřadů a od pronajímatele objektů (kina, nákupní střediska). Ověřte si, jaká povolení jsou předepsána zákonem.
- 3. Vytipujte oblasti a lokality** pro sbírku. Vyberte si oblasti, ve kterých bydlí převážně střední třída, a rušné nákupní ulice. A rozmyslete si, kdy je nejvhodnější čas zaklepat (v průběhu dne, pokud tamní lidé nechodí do práce; pokud do práce chodí, zvolte večer nebo víkend).
- 4. Sestavte tým dobrovolníků.** Čím víc jich budete mít, tím víc peněz vyberete. Kdo bude ochoten, může vám doporučit své přátele.
- 5. Připravte potřebné materiály,** včetně kasiček nebo obálek, letáků o práci organizace, o podrobnostech členství a samolepky.
- 6. Seznamte dobrovolníky s prací** neziskové organizace a zajistěte jejich základní proškolení v tom, jak efektivně požádat.
- 7. Zorganizujte přijímání peněz** a jejich zaúčtování. Výtěžek okamžitě ukládejte do banky.
- 8. Poděkujte dobrovolníkům,** řekněte jim, kolik peněz získali a jak je to pro práci

organizace důležité.

9. Poděkujte všem dárcům písemně. Rozvíjejte kontakty s těmi, kdo projevili mimořádný zájem.

10. Získejte od výběřčích zpětnou vazbu. Zjistěte, co se jim dařilo, a co ne. Doporučte jim způsoby, jak příště postupovat lépe. Uložte záznamy o tom, na kterých místech a ve kterých čtvrtích se sbírka nejlépe vydařila.

Pouliční sbírky

Uspořádat pouliční sbírku je obtížnější než uspořádat sbírku po domácnostech. Dobrovolníkům není tak příjemné postávat s kasičkou na ulici a vy jako organizátor musíte zajistit dostatek výběřčích – obvykle na den či na týden –, aby byl na místě stále někdo přítomen, a tudíž všichni kolemjdoucí osloveni.

Nesmírně důležitý je výběr místa, přičemž byste se měli snažit zajistit výběřčím přístup k co největšímu množství lidí. Nejlepší bývá hlavní nákupní ulice v centru města, i když sbírky v supermarketech a nákupních střediscích za městem nebo při akcích, kde se schází velké množství lidí (např. na sportovních utkáních či v kinech), mívají také šanci na úspěch. Je dobré mít výběřčích míst několik (na obou stranách ulice, před nejrušnějšími obchody, u východů ze stadionu). Připravte pro každého výběřčího systém rotace: dobrovolníci by měli zůstat na místě hodinu nebo dvě, pak je dejte vystřídat. Další možností je obejít restaurace a hospody v okolí (než však začnete obcházet zákazníky, požádejte o povolení vedoucího).

Pro úspěch sbírky je důležité proškolení výběřčích. Výběřčí by se před kolemjdoucími neměli schovávat. Výběřčí, který je ochoten halasně chrastit kasičkou a dívat se lidem zpřímá do očí, který je připraven postavit se doprostřed chodníku a který dokáže s lidmi navázat hovor, bude o poznání úspěšnější. Pouliční sbírky vyžadují pozitivní přístup. Výběřčí musí mít zapečetěnou kasičku, která se dobře nosí, do které se dobře házejí peníze po skončení sbírky se z ní snadno vybírají. Výběřčí dále potřebují odznáček, samolepku nebo nějakou podobnou drobnost, kterou dají každému, kdo do kasičky přispěl.

Kasičky by měly být otvírány v přítomnosti dvou lidí a peníze okamžitě uloženy do banky. Zznamenejte místa, kde byla sbírka nejúspěšnější, a výběřčí, kterým se nejlépe dařilo. Všem výběřčím poděkujte.

Sbírky do kasiček na veřejných místech

Kasičky mohou být umístěny na nejrůznějších místech, od barů a pultů v obchodech až po vstupní foyer kina – kdekoliv, kde lidé za něco platí. Zpravidla bývají na soukromém pozemku nebo na ulici těsně před obchodem. Na většině letišť v současné době najdete kasičky, kde se cestující mohou zbavovat nepotřebných drobných v cizí měně (některé aerolinky rozdávají za stejným účelem obálky už v letadle).

Existují dva typy kasiček. První oslovuje děti, takže je potřeba, aby byly přitažlivé na pohled a měly nějakou pohyblivou součást, kterou vhozená mince rozhýbe. Kasičky pro dospělé musí být naopak funkční, mít hezký design a jasné označení, které jednoznačně uvádí, nač darované peníze půjdou.

Nalezení míst vhodných pro umístění kasiček je prací pro přesvědčivého dobrovolníka – musí totiž přesvědčit správce nebo majitele prostor. Když je kasička umístěna, musí se o ni někdo dál starat. Je třeba dohlédnout, aby ji někdo nepoškodil nebo neukradl, aby byla dobře viditelná, aby nebyla přeplněná tak, že do ní nelze házet další peníze, ale i to, aby si vaše organizace vybírala výtěžek pravidelně. Někdy si kasičku může vzít na starost přímo majitel zařízení, ale mnohem lepší bývá, když odpovědnost za celý program a jeho plynulý průběh převezme některý vás dobrovolník, takže peníze jsou pravidelně vybírány, ukládány do banky i zaúčtovávány.

5.3 Direct mail

Ken Burnet, autor knihy *Fundraising založený na vztazích*, poštovní fundraisingové kampaně – dnes běžně nazývané direct mail – popisuje následovně: *”Jeden člověk píše druhému o věci, na které oběma záleží. Pro pisatele i pro potenciálního dárce je to příležitost osobně přispět.”*

Posílání dopisů je jeden z nejpružnějších a nejmocnějších nástrojů fundraisingu. Direct mail je jen jednou z mnoha technik přímého marketingu, jinak běžně komerčně využívanou, která byla uzpůsobena pro potřeby fundraisingu. Za poplatek - občas dosti vysoký – můžete oslovit velké množství lidí a pokusit se získat jejich podporu. Jakmile podporu získáte, můžete dárce přimět, aby dávali více a pravidelně.

Direct mailový fundraisingový program může organizaci zabezpečit zdroj příjmů, který za předpokladu, že je dobře řízen, má potenciál časem růst. Pokud však nemáte seznam aktivních a nadšených stávajících příznivců, budete muset do direct mailového programu investovat čas, úsilí a peníze. Neměl by tudíž být vnímán jako zdroj okamžitých příjmů.

Jádrem tohoto nástroje je schopnost obrátit se ve zvolené chvíli s osobním sdělením zvoleného rozsahu na zvolenou cílovou skupinu. Vyžaduje následující:

- **Seznam adres**, na které budou dopisy odeslány.

Informační balíček – zpravidla brožuru s průvodním dopisem, mechanismus pro provedení platby a pro poskytnutí zpětné vazby

Systém zpracování odpovědí.

Základem je správně odhadnout tři věci:

- **Cílovou skupinu.** V návratnosti odpovědí bývají obrovské rozdíly. Zaslání dopisů lidem, u kterých je větší pravděpodobnost, že zareagují, výrazně sníží náklady na získání nového dárce.

Sdělení. Stejně důležité je to, co lidem řeknete, i to, oč požádáte. Naléhavé sdělení, které adresáty pohne, aby darovali, bude mnohem účinnější než ”ponížený” dopis. Dvěma nejdůležitějšími složkami sdělení jsou nápaditý přístup (tedy způsob, jakým to, co chcete sdělit, uchopíte) a ”nabídka” (tedy to, oč žádáte).

Načasování. Kdy dopis poslat? Některé okamžiky roku jsou lepší než jiné. V křesťanských společenstvích je nejvhodnější doba před Vánoci, protože lidé se v tomto období cítí dárcovství nakloněni. Objeví-li se významný důvod požádat, například při přírodní katastrofě, měli byste žádost rozeslat co nejrychleji s ohledem na naléhavost potřeby a jako důkaz, že vaše organizace reaguje efektivně a účinně.

Existují tři typy rozesílek:

- **Cold mailing**, který oslovuje lidi, s nimiž organizace v minulosti neměla žádný kontakt.

Warm mailing, který oslovuje stávající členy a příznivce, o nichž víte, že mají o práci organizace zájem. Je tedy mnohem pravděpodobnější, že získá kladnější reakci.

Výměnná rozesílka, při níž si vyměníte seznam členů s jinou organizací a použijete její seznam, abyste získali nové členy (druhá organizace použije naopak k získání nových členů váš seznam).

Síla direct mailu nespočívá jen v možnosti přesně si vybrat cílovou skupinu, ale také v možnosti rozeslat stejné sdělení obrovskému počtu lidí ve stejnou dobu. Rovněž můžete

poslat různým cílovým skupinám obměněné sdělení. Tomu se říká "segmentace trhu". Rozhodně oslovíte jinak stávající dárce organizace a jinak ty, které se snažíte získat, ale kteří organizaci ještě nepřispěli. A segmentovat se dá i dál - můžete jinak oslovit velké dárce a jinak malé, jinak lidi, kteří vás delší dobu podporují, a jinak nedávno získané příznivce atd.

Direct mailly však v sobě jako každý způsob masové komunikace skrývají jistá nebezpečí. Podstatou je, že se sdělení zdá být osobní. Nejpůsobivější dopis je takový, který je napsán ručně. Jenže jak se zvyšuje počet lidí, kterým píšete, snižuje se možnost dát sdělení osobní ráz. Napsat ručně osobní pozdrav na pět tisíc dopisů s sebou nese vyšší náklady než na všechny vytisknout "Vážení přátelé". Odosobnění zpravidla má vliv na míru návratnosti.

Devět způsobů, jak direct mail učinit osobním

Osobní dopis je o poznání účinnější než předtištěný neadresný dopis. Pokud však píšete tisícům adresátů, budete muset poslat stejný předtištěný dopis všem. Je nicméně možné upravit ho tak, aby si příjemce uchoval dojem, že jde o osobní dopis napsaný zvlášť jemu. Existují například následující možnosti:

- 1. Napište** do oslovení na začátku dopisu **vlastnoručně jméno adresáta** (Milý,) a na konci se vlastnoručně podepište. Při hromadných rozesílkách může tuto práci obstarat dobrovolník. Případně použijte **běžný program pro hromadnou korespondenci propojený s databází**, který do oslovení ("Milá paní Nováková) a na další vhodná místa v dopise vloží jméno dárce.
- 2.** Personalizace není jen otázkou jména a adresy. Jde také o jakýkoliv **osobní detail**, který se podaří do textu dopisu vpravit – například výši minulého daru dotyčného a účel, na který byl darován. Takové podrobnosti lze vkládat pomocí hromadné korespondence a databáze.
- 3. Adresu** na obálku **natiskněte** nebo **ručně nadepište**.
- 4.** Použijte **běžnou známku** místo frankovacího strojku.
- 5.** Udělejte **ručně poznámky** nebo **podtrhejte části** dopisu, i když se pak bude tisknout.
- 6.** Napište **vlastnoručně P.S.** (postskriptum) na konci dopisu, jímž sdělení podpoříte. I to lze následně vytisknout.
- 7.** Zajistěte, aby **předtištěná odpověď** (návratka) **a všechny formuláře platebních dokladů** obsahovaly jméno a adresu osloveného. Pamatujte na to, že návratka vám může přinést další informace o dárci – nezapomeňte nechat pro doplnění těchto údajů místo.
- 8.** Přiložte **obálku na odpověď**, na které bude kromě jména vaší organizace a zpáteční adresy ručně napsáno vaše jméno (aby odpověď byla adresována konkrétní osobě, a ne anonymní organizaci).
- 9. Ofrankujte obálku na odpověď** nebo použijte odpovědní zásilku. Sice to zvýší poštovní poplatky, ale zvýší se počet návratků a tím i množství informací, které budete mít o dárcích k dispozici.

Obsah rozesílky

Obsah rozesílky se může značně lišit. Často používaný model zahrnuje pět částí:

- **Vnější obálka:** plná, s nadepsanou nebo natištěnou adresou či s průhledkou, aby jméno a adresa příjemce mohly být předtištěny na formuláři vloženém dovnitř. Na

obálku můžete dát natisknout nějaké lákadlo (např. logo, slogan nebo obrázek), aby ji příjemce alespoň otevřel.

Dopis: tj. hlavní sdělení, které by mělo být napsáno co nejzajímavěji a co nejosobněji.

Předtištěná návratka a obálka na odpověď: Jde o formulář, který dárce zašle zpět s příspěvkem. Shrnuje se v něm, čeho se žádost týká, a doporučuje se výše příspěvků. Je na něm předtištěno jméno a adresa dárce a jsou ponechána volná pole pro doplnění dalších informací o dárci. A měl by obsahovat kód, abyste mohli odpověď přiřadit k různým adresářům, které organizace používá (tak zjistíte, které dobře fungují, a které ne).

Brožura nebo leták: doplňující text dopisu, dokreslující potřebu a práci organizace. Pokud jste dárce zaujali, třeba bude stát o více informací – měli byste mu nabídnout způsob, jak je získat.

Další výhodou této formy fundraisingu je, že do ní můžete zahrnout tolik informací, kolik je podle vašeho názoru potřeba – v brožuře i v dopise. Existuje řada názorů, jak dlouhý by měl dopis být – od jedné strany až po několik. Záleží na tom, co máte na srdci a zda dokážete zaujmout čtenáře. I velmi jednoduchý direct mailový balíček může obsahovat spoustu informací. Dejte si ale pozor, abyste nevyráběli užvaněné brožury a dopisy – hrozí vážné nebezpečí, že je nikdo nebude číst. Raději zachyťte přínosy své práce pomocí obrázků, příběhů ze života a citací a text co nejvíce rozčeňte grafickými prvky.

Jak sestavit to pravé sdělení

Sestavit to pravé sdělení představuje přinejmenším polovinu úspěchu (druhou polovinu představuje rozeslat jej správným lidem ve správný čas). Sdělení v direct mailu má dvě základní části:

1. Nabídka

Každá rozesílka by měla obsahovat ústřední nabídku. Ta může vypadat například takto: "365 korun může pomoci dítěti v krizové situaci", nebo "záchrana amazonských pralesů vyžaduje neodkladnou pozornost". Tato nabídka se musí stát vizuálním a verbálním tématem, které prolíná celým mailingem. Příjemce pak obdrží jasné a výrazné sdělení.

2. Žádost

Základním cílem dopisu je získat podporu adresáta. Často se předpokládá, že příjemci vědí, co po nich organizace chce. Není tomu tak. Musíte je požádat. Chcete peníze, ne sympatie. Dobrý dopis žádost o podporu několikrát zopakuje. Kromě toho sdělí, jak budou peníze ku prospěchu práce organizace použity – a kolika lidem to pomůže. Navrhne také několik možností přispět v různé výši, aby si dárce mohl vybrat. Tak nikdo nemůže zůstat na pochybách, oč vám skutečně jde.

Warm mailing

Poslat dopisy lidem, kteří již organizaci přispěli, je vzhledem k nákladům nejefektivnější způsob získávání peněz prostřednictvím direct mailu. Adresáti již dali najevo, že je vaše práce

zajímá, takže mají všechny předpoklady přispět, když je požádáte znovu.

Vysoká návratnost, které můžete dosáhnout při warm mailingu lidem, kteří organizaci již dříve podpořili, je skutečným důvodem, proč se vůbec pokoušet prostřednictvím direct mailu získávat nové dárce. Procento odpovědi se může výrazně lišit – zpravidla se pohybuje od 7 %

až přes 30 %. Záleží na tom, jakou cílovou skupinu oslovujete a jakou péči jste v minulosti zvolené skupině věnovali. Velký rozdíl bude mezi skupinou aktivních dárců, kteří zaplatí již po první "upomínce", a skupinou dárců víceméně neaktivních, kteří nám poukázali dar před dobou delší než 24 měsíců. Psát příznivcům vlastní organizace s sebou nese řadu specifických požadavků. Podaří-li se vám podat sdělení správnou formou, získáte spoustu peněz.

Názory na to, jak často je dobré dárce oslovovat, se různí. Jsou lidé, kteří tvrdí, že oslovit dárce častěji než jednou do roka je zásahem do jeho soukromí, kdežto jiní tvrdí, že je dobré udržovat kontakt alespoň jednou za čtvrt roku (dokonce prý každý měsíc). Nejlepším způsobem jak zjistit, zda častější oslovení vůbec stojí organizaci zato, je testování. Pokud zjistíte, že častější mailingy jsou v porovnání s náklady efektivní, pusťte se do nich. Další možností je zeptat se dárců, jak často si přejí dostávat informace, a pokud je databáze dárců organizace dostatečně obsáhlá, můžete ji rozdělit na různé skupiny podle toho, jak často si dárce přejí být osloveni.

Ať je zvolená frekvence jakákoliv, je potřeba naplánovat, kdy se budou mailingy konat a jaký typ žádosti se v každém mailingu objeví.

Cold mailing

Nic proti snění o tom, jak vysoká by byla návratnost, kdybyste měli v počítači databázi deseti tisíc příznivců organizace. Lidi je však potřeba nejprve nějak získat pro věc. Jeden z hlavních způsobů, které k tomuto účelu neziskové organizace používají, je cold mailing. "Cold" čili "chladný" se mu říká proto, že adresát dopisu dosud neprojevil ani náznak vstřícnosti k tématu, kterým se organizace zabývá.

V praxi se adresy vybírají z nejrůznějších adresářů nebo si lze seznam adres pronajmout či koupit od specializované agentury, která se touto prací zabývá. Míra "chladu" se může u jednotlivých skupin pro cold mailing lišit. Jistý rozdíl bude mezi adresami lidí, kteří sice ještě nejsou vašimi dárce, ale podepsali vaši nedávnou petici, odpověděli na vaši anketu nebo reagovali na článek nebo inzerát v novinách, a adresami, které najdete ve Zlatých stránkách nebo si je (na základě pečlivě vybraných kritérií!) vyberete z nabídky direct marketingové agentury. Čím blíže k vám se v minulosti oslovení dostali, tím lepší výsledek můžete očekávat.

Patrně se stane, že část příjemců cold mailingu o práci vaší organizace neví vůbec

nic, takže sdělení musí být sestaveno
poněkud odlišně – použijte spíše

zjednodušený způsob objasnění tématu a uveďte nějakou záruku kvality práce organizace. Můžete například zařadit dobrozdání od slavných osobností nebo kopie článků z novin. Navíc byste měli vyzdvihnout úspěchy a výsledky práce organizace.

Všichni adresáti na získaném seznamu nebudou noví – stává se, že se v něm vyskytnou i vaši stávající přispěvatelé. Pokud je to jen trochu možné, snažte se podobnou duplicitu najít a odstranit – oslovit tutéž osobu dvakrát nebo zaslat dlouhodobému přispěvateli nevhodné sdělení může mít negativní důsledky.

Přestože procento odpovědi, čili návratnost cold mailingu může ve zvláštních případech dosáhnout 4 %, ba dokonce i 5 % (například při osloveních v krizové situaci po přírodní katastrofě), zpravidla se pohybuje v rozmezí 0,5 až 2 %. Záleží na tom, jak blízko vaší organizaci oslovená skupina kdy byla. Pokud s direct mailovým programem začínáte a oslovujete lidi "v bezprostřední blízkosti", ty, kteří o vaši práci již několik let slyší jen to nejlepší, dá se počítat s procentem návratnosti při horní hranici. Nebývá to však běžné a po vyčerpání tohoto "rodinného stříbra", což je záležitost několika málo mailingů, budete muset sáhnout po "vzdálenějších" skupinách a pak se dostanete na běžné hodnoty. Vzhledem k tomu, že musíte zaplatit za tisk a poštovné, zřídka se cold mailing sám zaplatí – dokonce i když se vám podaří získat několik vysokých darů. Proč se do něj tedy vůbec pouštět? Důvodů je hned několik:

- Získat nové dárcy, abyste nahradili úbytek dárců (zůstat na svém).

Rozšířit seznam přispěvatelů (rozvíjet dárcovskou základnu).

Získat zdroje budoucího financování.

Náklady na získání dárců je třeba porovnávat s tím, jakou pravděpodobnou celkovou hodnotu přinesou organizaci ti dárci, kteří zareagují – to znamená s tím, jakou celkovou podporu vám v průběhu let jeden dárcy poskytne, odečtete-li od jeho darů náklady na průběžné oslovování poštou. Jakmile dárcy jednou přispěje, při jejich následujících osloveních (warm mailingu) se návratnost výrazně zvýší, takže se mailing nejen zaplatí, ale i vyplatí. Pokud vás polovina ze získaných dárců bude podporovat pět let, stává se databáze nových dárců cenným aktivem. A někteří z nich organizaci třeba i něco odkáží v závěti. Abyste určili, jaké jsou přiměřené náklady na získání dárcy, musíte je propočítat v porovnání s "očekávanou celkovou hodnotou" podpory, kterou dárcy organizaci průměrně poskytnou.

Pokud s direct mailem teprve začínáte, zjistíte, že program začne vynášet možná až za dva roky. Od té chvíle však může výtěžek rychle narůstat. Otázkou tedy zůstává, jak začít.

Jak sestavit správný seznam adresátů

Úspěch cold mailingu významnou měrou závisí na seznamu adresátů. S některými adresáři můžete dosáhnout velmi dobrých výsledků, zatímco s jinými to nebude žádná sláva. Za pozornost stojí několik zdrojů informací:

1. Adresy, které získáte sami během své práce – petice, ankety, návratky z letáků, odběratelé zboží nebo služeb, které poskytuje, apod.

2. Veřejně dostupné informace - telefonní seznamy, obchodní rejstřík, ročenky apod. Např. z telefonního seznamu získáte kontakt na lidi, kteří si přinejmenším mohou dovolit telefon. Každý však nemá předpoklady zareagovat na žádost zaslou poštou, takže seznamy sestavené na základě veřejně dostupných informací nebývají nejučinnější.

3. Pronajaté nebo koupené adresy od direct marketingových firem. I kdybyste narazili na slibně vypadající seznamy sestavené speciálně pro "neziskové organizace". zacházejte s nimi obezřetně, protože se na ně pravděpodobně zaměřuje velké množství žádostí. V tomto ohledu bude možná lepší, když při výběru adres budete vycházet z kritérií specifických pro dárcce vaší organizace, tzv. profilu dárce.

4. Seznamy získané z jiných zdrojů. Může jít o seznamy lidí, které si vyměníte s jinou NNO.

Důležité je, abyste rozhodli následující:

- **Má seznam nějakou vazbu k danému tématu?** Pokud jde například o seznam lidí, kteří se zajímají o zahrádkářství, může pro ně být ekologie relevantním tématem.

Jak se seznam starý? Je-li seznam starý několik let, řada lidí se mezitím přestěhovala, čímž se úměrně sníží i návratnost.

Jak často je seznam používán? Některé seznamy se pro rozesílky používají pravidelně, takže příjemci již vůči nevyžádané poště zlostejněli a házejí ji rovnou do koše.

Jak je seznam veden? Dostanete jej na štítcích, nebo na disketě? Pokud ho obdržíte na disketě, máte možnost jej propojit s jinými adresáři, včetně databáze vašich stávajících dárců, čímž odstraníte duplicitu adres.

Kolik seznam stojí? Za poskytnutí seznamu se zpravidla platí suma, která jednak pokryje náklady na vytištění adres, jednak odráží hodnotu seznamu. Většinou získáte svolení seznam použít jen jednou (proto se vžil termín "pronájem adresáře") a jedna či dvě adresy jsou do něj zařazeny jen proto, aby se poznalo, kdybyste jej použili znova. Náklady na pronájem adresáře zpravidla představují jen malou část celkových nákladů na mailing (záleží na počtu zadaných kritérií), takže bývá výhodnější dát více peněz za seznam, který spolehlivě funguje, než použít seznam, který je sice k dispozici zdarma, ale reakce na něj bude mizivá.

Zkušenost vás poučí, které seznamy v případě vaší organizace nejlépe zabírají. Je potřeba přiřadit ke každému mailingu kód, abyste dokázali stanovit, ke kterému seznamu se jednotlivé odpovědi vztahují. U velkých mailingů nezapomeňte na možnost nejprve adresář otestovat na menším vzorku.

Výměnná rozesílka

Jednou z možností, jak se vypořádat s nízkou návratností cold mailingů, je uspořádat výměnnou rozesílku. Ta vychází z toho, že nejhodnějšími potenciálními dárci jsou pro vás sice lidé, kteří vám nedávno přispěli (warm mailing), ale hned po nich přicházejí na řadu lidé, kteří přispívají podobným organizacím. Půjde pravděpodobně o lidi s charitativním cítěním a navíc se o nich ví, že reagují na oslovení direct mailem. Krom toho třeba rádi podpoří dvě navzájem související témata. Oslovíte-li své příznivce s žádostí jiné neziskové organizace a ta se na oplátku obrátí na své příznivce s žádostí vaší, získají obě. V praxi to tak většinou skutečně bývá.

Nejlepší výsledky přináší výměna seznamů s organizacemi, které jsou té vaší co nejbližší, a to i v případě, že jde o organizace konkurenční. Než se pustíte do práce, zjistěte, zda za vámi v tomto ohledu vaše organizace stojí, a ujistěte se, že vše, co děláte, je v souladu se zákonem na ochranu osobních údajů.

Jak začít s direct maily

Začátky jsou na direct mailech nejobtížnější. Až bude mít vaše organizace širokou dárcovskou základnu a aktivní program mailingů, je všechno už jen otázkou kvalitního řízení. Ale než se k takovému stavu dopracujete, budete muset investovat značnou částku, a to znamená, že se vystavíte značnému riziku. Předkládáme několik doporučení:

- **Objevte co nejvíce způsobů, jak získávat jména dárců:** Lidí, kteří organizaci napíší nebo ji navštíví. Lidí, kteří se zúčastnili fundraisingových akcí nebo podepsali petice. Dobrovolníků, kteří přispívají svým časem. Jejich jména a adresy je potřeba ukládat do databáze.

Přimějte stávající **příznivce, aby vám doporučili své přátele**, kterým by nevadilo, že jim napíšete.

Pokuste se získat **sympatizující organizaci**, která vám dá zdarma k dispozici svůj adresář.

Jde vlastně o výměnnou rozesílku, jen při ní nenabídnete nic na oplátku.

Získejte **další seznamy**, ale nejprve je otestujte. Osvědčuje se provést testovací mailing - obelst malé vzorky z několika seznamů a zjistit, jakou mají návratnost. Pokud je návratnost vysoká, můžete zbytek adres obelst dodatečně. Omočte ve vodě prstíček, dřív než do ní skočíte po hlavě.

Kdekoli je to možné, šetřete na nákladech a začněte s jednoduchým balíčkem – i když sdělení musí mít dostatečně pádné, aby vůbec zabralo.

Začněte s málem a zvolna práci rozšiřujte.

Řízení

Protože v direct mailu může jít o spoustu peněz, je kvalitní řízení nezbytné. Je potřeba zvážit řadu okolností:

Náklady a rozpočet. Abyste vydělali, musíte investovat. Rozpočet však musí zohledňovat také procento návratnosti a průměrnou výši příspěvku. Jen tak můžete kontrolovat náklady a stanovit si adekvátní cíle pro příjmy. Snažte se co nejbedlivěji sledovat všechny náklady. Vytvořte tištěné materiály tak, aby přišly levně, a kalkulaci si nechte udělat od různých tiskáren.

Testování. Než přistoupíte k rozesílce na obsáhlý seznam adres, otestujte ho oslovením vzorku adresátů. Získáte představu o návratnosti, kterou lze od zbytku seznamu očekávat, a vyhnete se plýtvání penězi za nefunkční mailingy. Existují matematické vzorce, jak určit velikost vzorku, abyste získali průkazné výsledky. Ale pokud jste malá organizace a nepoužíváte komplikované metody výpočtů, můžete se držet hrubého vodítka a obelst 10 % z celkového počtu adres – čili vždy každé desáté jméno na seznamu, abyste docílili náhodného výběru. Při testu je potřeba přiřadit odpovědím kód – což lze snadno zařídit číselným označením na přiloženém platebním dokladu (např. v kolonce variabilní symbol máte zpravidla k dispozici 10 polí) – který odkazuje na seznam, z nějž jste vzorek vybrali.

A další testování. Otestovat lze i celou řadu dalších věcí - načasování, hlavní sdělení, částku, o kterou žádáte. Nikdy však netestujte víc než jeden faktor najednou. Jinak nezjistíte, který z nich způsobil změnu výsledku.

Roztřídění. Snad vůbec nejvýznamnější výhodou direct mailu je možnost cíleně oslovit konkrétní skupiny příznivců s různým sdělením. V závislosti na tom, jak sofistikovaný software k mailingům používáte a o jakých informacích vedete záznamy, můžete seznam rozdělit na různé části, tzv. segmenty. Například: dlouhodobí členové (třeba ti, kdo jsou členy

minimálně tři roky); ostatní členové; lidé, kteří organizaci nedávno výrazně podpořili; místní obyvatelé; lidé žijící mimo příslušnou lokalitu; lidé, kteří se zúčastnili konkrétní fundraisingové akce; lidé, kteří projevili zájem o konkrétní téma, řekněme o ochranu životního prostředí. Roztřídění umožní každý segment oslovit s mírně odlišným sdělením, v němž se odrazí specifika vzájemného vztahu.

Zvyšování průměrného příspěvku.

Pokud se vám podaří nalézt způsoby, jak dárce přimět, aby dávali více a častěji, objevili jste klíč k úspěchu. Skutečnost, že dárce přispěl, neznamena, že nechce přispět znovu. Opak je pravdou - dárce už dokázal, že organizaci fandí. Takže pokud máte důvod požádat znovu například proto, že rozjíždíte kampaň na zakoupení nového vybavení, obraťte se na stávající přispěvatele organizace, a to i v případě, že vám nedávno poskytli příspěvek. Pokuste se, aby vám dávali čtvrtletně, nebo dokonce každý měsíc, a to např. formou trvalého příkazu – dají mnohem více, když budou dávat často, než když vám poskytnou dar jednou za rok.

Databáze

Nejcennějším zdrojem je vlastní databáze členů a příznivců organizace. Pečlivě ji opatrujte. Máte-li seznam uložený v počítači, je tam v bezpečí? Máte záložní kopii souboru uloženou pro jistotu jinde? Soubory by měly být pravidelně zálohovány. Pokud o seznam přijdete, patrně jej nebudete schopni obnovit, aniž byste museli investovat spoustu času a peněz.

Databázi je však potřeba spravovat ještě řadou dalších způsobů. Musí být aktualizována, např. vyčleněním záznamů všech neaktivních a zesnulých příznivců organizace. Periodicky byste ji měli revidovat, aby neobsahovala lidi, kteří již nejsou aktivními dárci (řekněme ty, kdo organizaci nepodpořili už dva nebo tři roky). Průběžně je naopak nutné doplňovat další získané informace o aktivních dárcích. Databáze by měla zachycovat také veškerou vaši komunikaci s dárce a všechny jeho dosavadní dary.

Je potřeba se přesvědčit, že se jména v databázi nevyskytují dvojmo. Pokud někomu posíláte při každém mailingu dva nebo tři dopisy, je to ztráta peněz a může to vzbudit nevoli.

Vyhledávání duplicit můžete zadat i externě některé z direct marketingových agentur, které disponují dokonalými programy na jejich odhalení.

A konečně: Okamžitě do databáze zanášejte všechna nová jména. Čím dřív to uděláte, tím dřív můžete dotyčným poslat další žádost.

Poradenství a konzultace

Direct mail je vysoce technickou metodou fundraisingu. Vyžaduje následující dovednosti:

- Napsat působivý dopis.

Vytvořit balíček k rozesílce tak, aby byl efektivní v poměru k vynaloženým nákladům.

Vědět, o kolik požádat.

Naplánovat program mailingů.

Vybrat nejvhodnější seznamy adres

Testovat (a kódovat) návratnost.

Vědět, jakou návratnost očekávat.

Vyhodnocovat výsledky.

Možná vám některé (nebo všechny) ze zmíněných dovedností chybějí. Je možné se poradit jinde, například:

- s jinými organizacemi, které mají direct mailový program a které jsou ochotny se podělit o znalosti a zkušenosti

s profesionálními konzultanty, kteří se na tento způsob fundraisingu zaměřují. Za jejich odborné znalosti se však platí. Proto je dobré přesně vědět, o čem vám jde, dobře je předem informovat a při prvním kontaktu jasně stanovit, co se od nich očekává a za kolik. Konzultanti se dělí na dvě skupiny: konzultanti fundraisingu pro neziskové organizace a konzultanti reklamy a propagace, kteří se specializují na oslovení direct mailem (což je technika používaná v komerční propagaci stejně jako ve fundraisingu pro neziskové organizace). neformální seskupení fundraiserů, např. neformální kluby fundraiserů apod.

5.4 Opakované a pravidelné dárcovství a členství

Opakované a pravidelné dárcovství

Opakované a pravidelné dárcovství je to, co direct mail a podobné způsoby získávání dárců činí skutečně smysluplnými. Proces získávání dárců je nákladný a pravděpodobně se prostřednictvím okamžitě získaných příjmů sám nezaplátí. Je to však první krok v budování základny dárců. Teprve následné mailingy jsou opravdu výnosné – protože, jak už bylo řečeno, lidé, kteří již jednou přispěli, na jakoukoliv žádost mnohem častěji kladně zareagují. Cílem je:

- přimět dárce, který přispěl poprvé, aby v **podpoře pokračoval**. Zasiílat mu další žádosti a vyřadit ho ze seznamu dárců až ve chvíli, kdy vás jeho pasivita přesvědčila, že opravdu ztratil zájem.

stimulovat zájem dárců o příslušné téma a o práci organizace, což by mělo vyústit ve zvýšení míry podpory, kterou jsou ochotni organizaci věnovat.

pomoci dárcům uvědomit si **význam dlouhodobé podpory** práce organizace (může nějakou dobu trvat, než práce organizace přinese výsledky, takže potřebujete průběžnou podporu).

Následně dárce přimějte, aby organizaci podporovali dlouhodobě.

usnadnit dárcům přispívat pravidelně. Nastavte jednoduchý platební mechanismus, který dárcům umožní poskytovat pravidelné příspěvky (viz níže) a který nabízí pohodlný způsob platby, a zároveň pro organizaci znamená pravidelný příliv příjmů. K doporučení výše podpory lze využít nějakou formu "členství" nebo "klubu přátel".

podporovat způsoby podpory, které jsou **daňově zvýhodněny**.

požádat dárce, aby přemýšleli o **odkazu v závěti** coby "posledním daru".

Z uvedeného seznamu úkolů vyplývá, jak rozvíjet direct mail i další programy na získávání dárců, aby se z dárců, kteří organizaci přispěli poprvé, stali dárce dlouhodobí a spolehliví.

Automatické platební systémy

Zavedení automatického systému pro pravidelné vyplácení příspěvků (ročně, čtvrtletně nebo dokonce měsíčně) převodem z dárcova bankovního účtu vám zajistí, že podpora trvá, dokud dárce trvalý příkaz nezruší, že se podstatně zjednoduší administrativa vybírání příspěvků (peníze se ke stanovenému datu objeví na bankovním účtu organizace, takže není potřeba posílat upomínky) a že se přispívání výrazně zjednoduší i pro dárce samotné (nemusí vypisovat jednorázové příkazy k úhradě ani s každou platbou běhat na poštu).

Propagace

Ne každý dárce přistoupí na pravidelné dárcovství, je však důležité, aby každému dárce byla taková možnost nabídnuta. Proto je nezbytné nastavit strategii propagace. Měla by zahrnovat odpovědi na následující otázky:

- Jaké jsou **zájmy a motivace** dárců?

Jaké jsou **finanční požadavky** organizace – jaké sumy potřebujete získat a kolik vám asi dárce dají?

Jak budete **propagovat program pravidelného dárcovství mezi stávajícími přispěvateli** organizace, abyste je přiměli k pravidelným platbám?

Dokážete vytipovat **další potenciální dárce**, kteří by na pravidelné platby mohli přistoupit?

- Jak **podávat informace dárcům, kteří vám přispívají pravidelně**, abyste si jejich ochotu a podporu udrželi?
- **Co dalšího můžete učinit**, aby se vaši dárci cítili co nejvíce zapojeni do práce organizace a do tématu, kterým se zabývá?

V následujícím přehledu najdete několik použitelných technik propagace.

1. Oslovení aktivních dárců. Z analýzy procenta návratnosti zjistíte, že řada dárců vám přispěla opakovaně. Možná přispívají jednou ročně, protože reagují na vaši žádost rozesílanou jednou za rok. Možná dávají častěji. Možná se vyznačují tím, že na žádosti reagují velmi rychle. Zmínění lidé představují cílovou skupinu, která by mohla platit pravidelně. obraťte se na ně, vysvětlíte jim výhody pravidelných příspěvků a nabídněte jim výběr ze všech odpovídajících forem, které jsou pro vás žádoucí. Pokud "potenciálních adeptů" není příliš mnoho, oslovte je osobně nebo telefonicky.

2. Člen získá člena nebo příznivec získá příznivce. Jde jednoduše o výzvu ke stávajícím členům a příznivcům, aby získali další. Lze využít různých pobídek (například slosování o ceny, volných vstupenek či nějakého dárku), které jsou určeny buď pro původního člena, nebo pro člena nového. Záleží na osobním nasazení stávajících dárců a na jejich schopnosti přesvědčit přátele a kolegy. Tento systém propagace členství výtečně funguje.

3. Propagace pravidelného dárcovství mezi širší základnou dárců organizace. Možnou strategií je jednou ročně rozeslat žádost, která by propagovala pravidelné dárcovství a platby trvalými příkazy nebo jiným systémem pravidelných plateb. Může to však znamenat, že přijmete o odpověď těch, kdo nemají zájem přispívat pravidelně, ale jednorázovou částkou v hotovosti by byli bývali přispěli. Dalším přístupem je zmiňovat hodnotu pravidelného dárcovství v každém mailingu jako postskriptum nebo dodatečnou informaci a nabízet lidem možnost tímto způsobem přispívat.

4. Sponzorování určitého dítěte a podobné záležitosti, při nichž dárci přispívá na konkrétní projekt, komunitu nebo rodinu. Nejlépe funguje napojení na konkrétní dítě, protože z toho pro dárci vyplývá závazek dítě podporovat po dobu dospívání, možná deset i patnáct let. Dárce za to získává novinky o projektu a sponzorované rodině, dokonce dopisy napsané sponzorovaným dítětem. Tento přístup je neobyčejně účinný z hlediska fundraisingu, ale je potřeba s ním nakládat opatrně. Problémy se dostaví, pokud chce dárci pomoci skutečně jednomu jedinému konkrétnímu dítěti, protože většina podobných programů poskytuje podporu celé komunitě, zlepšuje životní podmínky, vzdělání a zdravotní péči, přičemž svůj přínos dokumentují příkladem jedné rodiny nebo dítěte. Také se stává, že dárci začne očekávat, že si k němu sponzorované dítě vytvoří zvláštní vztah, což se rodině nemusí zamlouvat.

Udržování kontaktů a zaujetí

Často se stává, že ve chvíli, kdy organizace získá pravidelné dárci, začne je považovat za samozřejmost. Víte, že příspěvek dorazí, takže se příliš nezatěžujete tím, že byste s nimi udržovali kontakt a informovali je o výsledcích své práce. Jenže toho, že byste je zanedbávali, se musíte vystříhat za každou cenu. Jsou to vaši nejvýznamnější přispěvatelé. Musíte učinit vše proto, abyste si jejich zaujetí a podporu udrželi.

Měli byste využít každé příležitosti a informovat je, co organizace dělá – o jakémkoliv žádoucím rozvoji a potřebě podpory. Možná budete mít pocit, že když se dárci zavázal dávat pravidelně, znamená to, že nechce být žádán o další podporu. Lepší je však pravidelné platby

dárce vnímat jako potvrzení toho, jakou hodnotu a význam pro něj téma, kterým se zabýváte, má. Když se na takové dárce obracíte, vždy oceňte jejich opakovanou podporu, aby jim bylo jasné, že právě to je důvod, proč je oslovujete. S tímto přístupem je můžete oslovovat pravidelně a žádat je o další dary. Namísto je to zvláště v okamžiku, kdy pro žádost existuje zřejmý a dostatečný důvod, například krizová situace. Je-li databáze dárců organizace dostatečně obsáhlá, můžete se s žádostmi o dary navíc obracet na specifické segmenty dárců.

Dárcům, kteří se zavázali k pravidelné podpoře, je potřeba poskytovat informace o tom, čeho organizace za jejich peníze dosáhla. Můžete je požádat, aby vás navštívili a podívali se, jak vaše organizace pracuje. Můžete pro ně uspořádat debaty o práci vaší organizace za účasti odborníků. Pokud dárce porozumí významu vaší činnosti a bude mít příležitost se s ní seznámit z první ruky, posílí se tím jeho zaujetí. Odměnou vám budou vyšší příspěvky.

Můžete vydávat pro pravidelné dárce nějaké tiskoviny nebo časopisy, případně jim zaslat speciální osobní dopis výkonného ředitele. Díky takovému "výsadnímu zacházení" se budou cítit důležitě. Pravidelní dárci však zpravidla neradi vidí, když organizace utrácí za "zbytečnosti", takže byste se na ně neměli obracet příliš často ani příliš okázale.

Členství

Program členských poplatků je metoda, které řada organizací využívá k prohloubení zájmu příznivců o dané téma. Cílem členského programu nemusí nezbytně být získávání peněz. Existuje několik různých druhů členských programů:

- Programy zprostředkující **výhody statutárního rázu** (jako například právo zúčastnit se a hlasovat na výročních valných hromadách nebo právo dostávat výroční zprávu). Práva, která z členství vyplývají, se zpravidla uvádějí ve stanovách organizace.

Programy, které nabízejí **hmatatelnější výhody**, jako je vstup do muzea nebo do přírodní rezervace zdarma či se slevou.

Programy, které dárcům zprostředkují "**pocit sounáležitosti**", například jakožto "přátelům" organizace, kteří jsou odhodláni ji pomáhat získávat prostředky nebo jakožto členům zvláštní skupiny, která podporuje kampaně pořádané organizací – to je případ Amnesty International (lidská práva) nebo Greenpeace (životní prostředí).

Programy, které využívají **databázi či seznam adres** – zpravidla jde o divadla nebo o kulturní střediska, která lidem na seznamu nabídnou poskytování informací o nadcházejících představeních nebo další výhody, třeba přednostní právo na rezervace či slevy na lístky pro předplatitele.

Programy, které **podporují opakované dárcovství**, kdy se dárce cítí těsněji spjat s organizací. Kromě obvyklého rozvíjení dlouhodobé podpory dárců směrem k opakovaným a pravidelným platbám je také možno připravit program, ve kterém velké množství dárců slíbí poskytovat pravidelné příspěvky v rámci jakéhosi "klubu přátel". I když jednotlivě jde o malé částky, mohou v součtu znamenat významný zdroj příjmů, pokud je program realizován na dostatečně širokém základě.

Některé členské programy se zaměřují převážně na lidi, kteří mají zájem něco dělat – pomoci organizaci s kampaní, účastnit se kulturních akcí nebo dobrovolně věnovat svůj čas. Jejich cílem není vytvářet příjmy, i když členové nejspíš přispějí velmi ochotně, kdykoli je požádáte. Podobné členské programy mohou mít roční příspěvek stanoven schválně nízko, aby přilákaly co největší počet lidí. Pak ovšem existují i programy, jejichž cílem je přímo fundraising – tj.

jejich hlavním záměrem je vytvářet příjmy pro organizaci.

Z programu členství mohou vyplývat tři základní přínosy:

- 1. Závazek.** Členský program nabízí vhodné východisko k získání závazku pravidelně a dlouhodobě organizaci podporovat.
- 2. Zapojení.** Členství otevírá možnosti a nabízí mechanismus, jak mohou členové ovlivňovat budoucí směřování organizace.
- 3. Peníze.** Roční členský příspěvek poskytuje příjem a databáze členů navíc i ideální prostor pro shánění dalších příspěvků. Členové již dali najevo zájem o organizaci, takže se dá čekat, že budou ochotni poskytovat i další finanční podporu.

Další významný důvod pro budování členské základny představují nepřímé přínosy, které to s sebou nese. Když se rozhodnete rozjet kampaň, můžete k účasti vyzvat nejdříve členy. Počet členů je navíc známkou míry veřejné podpory kampaně nebo příslušného tématu. Vysoký počet členů může zvýšit vliv organizace a dopad jejího působení.

Databáze se zpravidla uchovávají v počítači, ale pokud teprve začínáte, můžete adresy stejně dobře uchovávat na kartotéčních lístcích. Členové pravidelně obdrží časopis a výroční zprávu, aby s vámi zůstali v kontaktu. S žádostmi se na ně obračejte prostřednictvím metod, které jsou standardní pro direct mail – mailing na adresy členů by měl přinést mimořádně vysokou odezvu. Členy můžete požádat o dar navíc na speciální projekty nebo v případě krizové situace. Vzhledem k tomu, že již každoročně poskytují členský příspěvek, měla by taková žádost být vnímána jako něco navíc k předplacenému členství, jako nesouvisející příspěvek při zvláštní příležitosti.

Pro včasné zaplacení členského příspěvku lze použít trvalý příkaz nebo jiný platební mechanismus. Pokud se však členské příspěvky zvyšují, je potřeba připravit i systém, který dárce upozorní, aby k příslušnému datu zvýšil danou částku.

Opakované a pravidelné dárcovství

Hodnota příjmů z opakovaných a pravidelných darů nebo z placeného členství záleží na následujících faktorech:

- **na počtu dárců nebo členů.** Čím víc jich organizace má, tím líp. Jakmile s dárci a členy jednou začnete pracovat, měli byste se zaměřit na nalezení cest, jak nenákladně získávat nové.

na výši ročních členských příspěvků. U programu pro členy záleží na jeho cílech – hodláte vydělat peníze, nebo zapojit co nejvíce lidí? Některé organizace nabízejí dárcům nebo členům na výběr z různě vysokých ročních příspěvků, přičemž každá úroveň podpory je jinak pojmenována a vyplývají z ní jiné výhody nebo jiná míra zapojení do práce organizace. Program pro příznivce může například mít tři kategorie: ”přítel”, ”věrný přítel” a ”nejlepší přítel”, případně ”příspěvatel”, ”sponzor” a ”patron”.

na provozních nákladech systému práce s dárci a členy. Ty zahrnují náklady na získání členů a roční náklady na administrativu včetně nákladů na komunikaci se členy, na rozesílání informací, oběžníků a výročních zpráv. Je potřeba náklady propočítat a zohlednit v rozpočtu, aby si organizace udělala jasnou představu o čistém zisku, které od každého člena získá po odečtení nákladů na provoz členského programu.

- **hodnotě všech příjmů navíc**, které organizace získá dalšími žádostmi, s nimiž členy osloví.

Záhy zjistíte, že je velmi důležité, jak často jsou dary poskytovány. Žádáte-li dárce o menší částky a častěji, obvykle vám nakonec v ročním součtu přispějí mnohem větší sumou.

Obrovská přednost opakovaných plateb spočívá v tom, že během roku narostou do vysokých částek, ale dárce přitom připadají přijatelné. Můžete dárce požádat, aby přispívali jednou za tři měsíce (čtvrtletně), podle semestrů (tedy dvakrát do roka, což může být zvláště vhodné pro programy spolupráce se školami či univerzitami), jednou měsíčně (což je pro mnoho lidí rytmus jejich výplaty) nebo dokonce každý týden (pro opravdové nadšence). Můžete také doporučit určitou výši příspěvku a nabídnout dárce, ať si sám zvolí, jak často chce přispívat (je to běžněji užívaná varianta, kdy si dárce volí částku z nabídnutého seznamu doporučené výše příspěvku). Hodnotu zvyšování četnosti příspěvků lze vcelku snadno otestovat prostřednictvím mailingu. Častým výsledkem je, že žádosti o měsíční nebo čtvrtletní příspěvek nejsou o nic méně úspěšné a přitom pro organizaci představují podstatný nárůst výše průměrného ročního příspěvku.

Administrativa

Administrativa členských programů vyžaduje vysokou míru organizovanosti, zvláště když má maximalizovat výtěžek fundraisingového úsilí. Dvě záležitosti jsou klíčové:

Obnova členství

Jak byste měli zorganizovat úkol vyzvat členy, aby své členství obnovili? Vzhledem k tomu, že každý závazek na dobu určitou jednou vyprší, objevuje se potřeba i příležitost zajistit, aby členství obnovil co největší počet lidí. Běžně se v tomto případě používá dopis s upomínkou. Můžete si zvolit některou z uvedených možností, nebo je kombinovat.

- Upomínka s několikaměsíčním předstihem před vypršením členství, aby příjemci měli čas členství obnovit.

Upomínka v den vypršení členství v případě, že jej ještě neobnovili, aby si připomněli, že je načas.

Dodatečná upomínka několik měsíců po vypršení členství, ve které jsou upozorněni, že doposud neobnovili členství a že propadne, pokud tak neučiní.

Druhá dodatečná upomínka o několik měsíců později – bývá to poslední výzva.

Užitečným nástrojem je i telefon. Dárcům se dá zavolat a zeptat se, proč členství neobnovili. Tak se můžete připomenout těm, kdo se prostě k obnovení členství nedostali, a navíc si provedete užitečný průzkum trhu – dozvíte se, proč někteří členové organizace nemají o prodloužení členství zájem.

Prodloužení členství může probíhat každoročně ve stanovený den (příčemž roční členství začíná například 1. ledna a končí 31. prosince). To znamená, že se prodlužováním členství zabýváte naráz. Nastává však problém, co počít se členy, kteří se přihlásí koncem roku – budou mít totiž pocit, že již příspěvek zaplatili. Alternativou je, že členství každého člena vyprší přesně dvanáct měsíců po zaplacení výročního členského příspěvku. To však vyžaduje propracovanější administrativu, protože se otázkami členství budete muset zabývat v průběhu celého roku.

Vedení záznamů o dárcích

Členové a opakovaní dárci představují skupinu lidí, kteří organizaci pravidelně přispívají a možná ji navíc podporují celou řadou dalších způsobů. O poskytované podpoře je potřeba vést záznamy, abyste byli schopni vytipovat lidi, kteří budou ochotni pomoci v případě zvláštní potřeby, které budete zvat na speciální akce, jako jsou například recepce, ale také proto, abyste je dokázali oslovovat co nejosobnějším způsobem. Znamená to, že musíte vést v patrnosti všechny relevantní informace a že byste se měli za každou cenu vyvarovat chyby, kdy takovým dárcům pošlete tentýž mailing dvakrát. Informace o tom, že členové poskytli další podporu, musí být provázány se záznamy o jejich členských příspěvcích.

Klíčovou zásadou je nezpracovávat dva oddělené soubory informací – potřebujete mít možnost vyhledat záznamy o jedné osobě na jednom místě a zjistit, jak, kdy a jakou částkou organizaci podpořila.

5.5 Osobní žádost

Osobní setkání a rozhovor s potenciálními dárci jsou pro fundraising vhodnou příležitostí. Tato technika vykazuje mnoho podobností s fundraisingem prostřednictvím direct mailu. Musíte si vytipovat lidi, na které se obrátíte, musíte s nimi efektivně komunikovat a motivovat je k poskytnutí daru. Používáte však odlišné prostředky: setkáváte se s nimi a žádáte je tvář v tvář nebo po telefonu.

Existují i další významné rozdíly. Při direct mailu se obracíte na tisíce, možná dokonce na desítky tisíc lidí se stejným sdělením, které se snažíte učinit "co nejosobnějším" chytrou formulací dopisu a rozčleněním seznamu adres do různých kategorií dárců. Při osobní žádosti oslovujete přímo jednoho člověka (nebo několik lidí) se sdělením, které je uzpůsobeno osobně pro něj. Je jasné, že tento způsob přesvědčování je výrazně účinnější, ale nemusí být efektivnější – z časových důvodů nebývá možné oslovit takové množství lidí jako při direct mailu. Proto je důležité si uvědomit, kdy a jak lze osobní žádost uplatnit s nejlepšími výsledky.

Kategorie "osobní žádost" zahrnuje následující:

- **Setkání tváří v tvář** se stávajícími dárci u nich doma. (Kdežto osobní setkání s potenciálními novými dárci, se kterými se dosud neznáte, je zahrnuto v kategorii "sbírky".)

Prezentace na setkáních, ať už na setkáních s cizími lidmi, kde vás o prezentaci požádali, nebo na setkáních s přispěvateli vaší organizace.

Žádost po telefonu, což je užitečná metoda fundraisingu, i když ne tak účinná jako osobní setkání.

Návštěvy u stávajících dárců

Jde o osobní setkání s lidmi, kteří již organizaci podpořili nebo se kterými jste již dříve navázali nějaký kontakt. Existují pro ně dva důvody:

- Při "měkčím přístupu" přijdete k dárci na návštěvu a pohovoříte s ním o práci organizace spíše proto, abyste zjistili, o co má zájem, a pokusili se s ním navázat užší vztah, než abyste jej žádali o peníze. Jde o investici do vztahu, o kterém se domníváte, že by časem mohl vést k vyššímu opakovanému či pravidelnému dárcovství (nebo dokonce k odkazu v závěti).

"Tvrdší přístup" bývá součástí širší kampaně a pak skutečně žádáte o peníze. Získáte-li podporu svých pravidelných dárců, budete v mnohem lepší pozici, až se s žádostí obrátíte na veřejnost.

Některé větší neziskové organizace zaměstnávají lidi, jejichž prací je navštěvovat všechny významnější dárci. I když naoko je účelem návštěvy poděkování za předcházející podporu, v praxi lze zároveň získávat vysoké částky a další peníze.

Vzhledem k tomu, že jednáte s lidmi, s nimiž už máte navázán určitý vztah, musíte si dát pozor, abyste:

- měli **přesné informace** o podpoře, kterou vám v minulosti poskytli, abyste jim mohli poděkovat a sdělit, co jste za jejich peníze udělali

měli **dostatek informací** o práci organizace a dokázali zajímavě a přesvědčivě pohovořit o její práci v současnosti i o plánech do budoucna

- měli **představu o tom, jakou podporu potřebujete**, a o způsobech, jakými by vám mohli pomoci – takže když se naskytne vhodná příležitost, můžete je seznámit s možnostmi případné další podpory
- věděli o **daňových zvýhodněních** darů, protože to může být hlavní důvod návštěvy – sdělit jim, že své peníze mohou použít ještě efektivněji, pokud odpovídajících daňových zvýhodnění využijí.

Setkání s potenciálními novými dárci

Když někdo naznačí, že má zájem organizaci podpořit, bývá užitečné setkat se s ním osobně, abyste "stvrdili dohodu". Na schůzce můžete zodpovědět všechny případné dotazy a navrhnout dárci nejrůznější možnosti co podpořit. Setkání by se mělo uskutečnit na odpovídajícím místě. Kancelář organizace nemusí být vždy nejvhodnějším místem – někdy je lépe sejít se někde, kde se potenciální dárci setkávají s klienty organizace, nebo v kanceláři významného přispěvatele. Pokud se ale schůzka uskuteční u vás v kanceláři, zařídte, aby vše hladce fungovalo a všichni vypadali zaneprázdněně – pro organizaci a její práci je to dobrá vizitka. Stává se, že někteří lidé dávají přednost setkání u nich doma. V takovém případě je potřeba:

- provést si předem **průzkum**, abyste se dověděli víc o dárci a jeho dárcovských možnostech a dokázali odhadnout jeho zájmy a výši daru, který připadá v úvahu.

připravit "**nákupní seznam**" projektů, které by dárci mohl chtít podpořit, abyste s ním mohli probrat, o čem má největší zájem.

mít k dispozici **kvalitní a jasné informace** o organizaci a její práci, včetně fotografií zachycujících její činnost a doporučení od prominentních osobností.

Příliš nespíchejte. Zkušený fundraiser ví, kdy požádat – a může se stát, že to není hned, ale později, až poté, co v dárci probudíte zájem a on bude mít čas vše si promyslet.

Prezentace na setkáních

Řadě organizací se nabízí příležitost vystoupit na setkáních a konferencích, které pořádá někdo jiný. Taková vystoupení umožňují promluvit o práci organizace přímo k účastníkům. Může jít také o vhodnou příležitost pohovořit o fundraisingových potřebách a zaujmout lidi, aby vás byli ochotni podpořit.

Prezentace musí být pečlivě promyšlena. Je potřeba, aby byla šitá na míru příslušnému publiku. Prezentace pro mladé zemědělce se bude výrazně lišit od vystoupení před skupinou lékařů. Hlavním problémem je přijít na způsob, jak umožnit publiku, aby na oslovení mohlo zareagovat, protože akci nepořádáte vy sami, takže organizační záležitosti nemáte pod kontrolou. Až vystoupení skončí, půjdou si účastníci rychle po svém? Budou publiku rozdány informace o organizaci a

materiály žádající o podporu? Budete mít možnost poznamenat si jména a adresy lidí, kteří projeví zájem? Budete mít možnost následně obelst všechny, kteří se setkání zúčastnili? Bude čas na otázky a na diskusi – a pokud ano, bude přátelská, nebo nepřátelská? Bude možné přímo na akci vybrat peníze do klobouku nebo zorganizovat sbírku (kdy se třeba dobrovolní výběřčí postaví k východu nebo ke každé řadě sedadel)?

Setkání, která si zorganizujete sami

Setkání pořádaná jinými jsou pro vás příležitostí, jak oslovit nové publikum. Můžete však pro své stávající nebo potenciální přispěvatele uspořádat také vlastní setkání – například návštěvy, studijní exkurze nebo dny otevřených dveří, kdy se účastníci mohou seznámit s prací organizace a diskutovat s odborníky, aby lépe porozuměli problémům, které organizace řeší. Anebo třeba nějaký druh večírku (recepce či slavnostní večeře řekněme v rezidenci významného dárcce), na němž někdo vystoupí s proslovem či prezentací.

Podobné akce mohou být jedinečnou fundraisingovou investicí. Stávající dárci organizace si budou připadat důležití a získají lepší přehled o příslušném tématu. Třeba vám začnou dávat víc nebo pro vás budou pracovat jako dobrovolníci.

Pečlivě promyslete, co je cílem takové akce, kdo by se jí měl zúčastnit a jaký druh akce bude pro účastníky nejpřitažlivější. Nejde jen o to akci uspořádat, ale také o to uspořádat takovou akci, která bude pro pozvané účastníky nejvhodnější. Jednou z možností je promíchat stávající přispěvatele s lidmi, kteří o účast na podobné akci někdy projeví zájem. Pokud tak učiníte, měli byste všem novým účastníkům sdělit, že je posléze navštívíte ještě osobně.

Žádost po telefonu

Charakteristiky žádosti po telefonu se v mnohém shodují s osobní žádostí. Žádost po telefonu (telemarketing) je však o poznání efektivnější v tom, že můžete za stejnou dobu oslovit mnohem více lidí. Můžete dokonce zorganizovat masové telefonické kampaně (tzv. warm nebo cold calling) s využitím vašich dobrovolníků nebo i specializované agentury, která se touto činností zabývá.

Telefon lze s úspěchem použít v následujících případech:

- **Žádosti v krizových situacích**, které jsou obzvlášť naléhavé. Může jít buď o nějakou katastrofu, nebo o to, že pokud se vám podaří peníze získat v určitém termínu, máte možnost například výhodně koupit potřebnou nemovitost.

Rozsáhlé kampaně, při kterých se k podpoře snažíte přimět velkou část vašich přispěvatelů. Telefon bude účinným doplněním direct mailu, i když pozvání na setkání bývá ještě účinnější. Telefon lze využít k tomu, abyste připomněli zasloupanou pozvánku, nebo ke kontaktu s lidmi, kteří na setkání nepřišli či na pozvání nereagovali. Třeba se ještě nechají přemluvit. Mějte na paměti, že nejčastějším důvodem, proč lidé nedávají, je to, že je nikdo nepožádal.

Cold calling – pamatujte však, že telefon je rušivý element, takže když někomu zavoláte bez ohlášení, může být nevlídný, dokonce nepřátelský.

Dosáhnout úspěchu po telefonu vyžaduje sebejistý hlas, dobrý nápad, jak rozhovor zahájit (k sebevědomí pomůže nácvik, k zahájení rozhovoru předem připravený skript) a dostatek znalostí o práci organizace, abyste dokázali pozitivně reagovat na případné otázky. Používali k telefonování agenturu nebo dobrovolníky, musíte je předem dobře informovat o organizaci a jejích hodnotách, aby ji dokázali správně představit a aby věděli, proč telefonují

a co má být výsledkem rozhovoru. Pamatujte, že žádost po telefonu může sama o sobě přinést

peníze jen společně s fungujícím a zavedeným systémem kreditních karet. V ČR se zatím s úspěchem používá jako součást direct mailu, při telethonech nebo jako součást kombinovaných kampaní.

Čeho je zapotřebí k úspěchu

Úspěch při osobním jednání vyžaduje následující:

- lidi, kteří jsou **výtečnými řečníky a umějí dobře prezentovat**. Možná se rozhodnete jim nabídnout nějakou formu školení v prezentaci a dovednostech, jak žádat. Můžete se dokonce pokusit sestavit si "řečnický panel" z lidí, kteří mají zájem hovořit o vaší organizaci na setkáních a mají patřičné schopnosti.

dárce, kteří již přispěli a kteří jsou ochotni vystupovat na setkáních s dalšími potenciálními dárci. Chcete-li získat podporu ostatních, není nic lepšího, než když někdo řekne: "Ta organizace je skvělá, já sám jsem jí přispěl."

dobrovolníky s podobnými přednostmi

kvalitní obrazové nebo jiné vizuálně přitažlivé materiály, které lze využít k dokreslení prezentace. Je důležité, aby na takových materiálech byli lidé (lidé, kteří pomáhají, a lidé, kterým je pomoc poskytována).

K prezentacím na setkáních je dobré využít různé **vizuální pomůcky** (meotar nebo flipchart), případně krátké video (ne delší než pět minut).

Jakoukoliv návštěvu je potřeba pečlivě připravit. Nacvičování prezentace pro jediného posluchače se sice může zdát přehnané, ale vyplácí se. Měli byste se pokusit odhadnout, jaké otázky se mohou vyskytnout. V tom vám může pomoci kolega nebo přítel. Měli byste být vyzbrojeni dostatkem písemných informací a obrazových materiálů. Při odchodu je dobré zanechat nachystané materiály na daném místě. Většina lidí se nerozhodne okamžitě, takže zanechané materiály mohou posloužit jako vodítko a připomínka – a o několik dní později můžete dotyčným zatelefonovat a zjistit, jak na ně schůzka zapůsobila.

V průběhu celého setkání byste lidem měli dát možnost ptát se vás na nejrůznější věci. Pokud si nejste jisti, jak se schůzka vyvíjí, prostě se jich zeptejte: Mají pocit, že jde o naléhavé téma? Myslí si, že projekt dosáhne toho, co si předsevzal?

V určité chvíli budete muset požádat o peníze. Nabízí se několik způsobů jak. Jedním z nich je navrhnout, zda by dotyční nezávázili některou z nabízených možností pomoci, které vyjmenujete (poté, co jste co nejlépe prozkoumali jejich zájmy a potenciální možnosti coby dárců). Přímější přístup neztrácí čas zdvořilostmi, vysvětlí naléhavost potřeby a prostě požádá o peníze – vždy se však snažte požádat o konkrétní částku. Pravděpodobně nejúčinnějším způsobem je, když žádá osoba, která sama přispěla, pokud se jí podaří zmínit výši vlastního příspěvku.

A konečně pamatujte, že nejvhodnějším žadatelem nemusíte být vy. Vhodnější bývá stávající dárci organizace nebo osoba, kterou potenciální dárci zná (tzv. dárcovství ve skupinách známých). Šikovný fundraiser se postará, aby konkrétního dárce žádala vždy ta nejvhodnější osoba.

5.6 Odkazy v závěti a vzpomínkové fondy

Stále více lidí se ještě před smrtí rozhoduje, komu odkáže svůj majetek (peníze, nemovitosti, investice, osobní věci). Různá kulturní společenstva mívají různé tradice rozdělování pozůstalosti a dědictví mezi příslušníky rodiny. Pokud však někdo chce zanechat specifické instrukce, jak majetek po smrti rozdělit, sepíše poslední vůli, v níž stanoví, co komu připadne. Po smrti je pak majetek zesnulého rozdělen podle přání vyjádřeného v poslední vůli. Lidé zodpovědní za rozdělení majetku se nazývají vykonavateli poslední vůle.

Lidé zpravidla odkáží větší část majetku rodině (manželce nebo manželovi, dětem, blízkým příbuzným). Někdy však také využijí příležitosti odkázat něco neziskové organizaci. Jsou tací, kdo nemají rodinu, takže odkázat majetek neziskové organizaci je pro ně řešením, jak s ním naložit. Existuje několik důvodů, které vedou lidi k tomu, aby neziskové organizaci odkázali peníze:

- **Jejich rodina je dobře zaopatřena** a všechny jejich peníze nepotřebuje.

Chtějí i po smrti udělat "něco dobrého", může jim to připadat jako **vhodné gesto** nebo jako vstupenka do nebe.

Mohou chtít **učinit svět lepším** pro příští generace.

Dar může být doprovázen nějakým druhem **vzpomínkového fondu**.

Nic je to nebude stát! Už tu nebudou, až se peníze budou vyplácet.

Odkazy v závěti představují často vysoké sumy – někdy, když už nežije nikdo jiný z rodiny, komu by se peníze daly odkázat, jsou dokonce obrovské. Fundraising ze závětí může být zdrojem značných příjmů. Mějte na paměti, že peníze nezískáte okamžitě - teprve až dárce zemře, a do té doby může sepsat novou závěť a změnit názor. A i po jeho smrti může nějaký čas trvat, než vaše organizace peníze dostane.

Je potřeba pečlivě promyslet, zda je vhodné o odkaz v závěti požádat, nebo jej navrhnout jako formu daru. Vztah k umírání, zvyk předávat bohatství z generace na generaci, potřeba zaopatřit manžela nebo manželku a legislativní rámec pro odkaz majetku se v různých zemích a v rozličných kulturních prostředích výrazně liší.

Pokud se rozhodnete, že závěti jsou pro organizaci důležitou metodou fundraisingu, jak máte lidi vyzvat, aby organizaci něco odkázali? Stejně jako u ostatních fundraisingových metod i tady to, kolik dostanete, závisí na tom, co do věci investujete. Musíte promyslet, koho požádáte, jak požádáte a o co požádáte – a v ideálním případě si připravit plán. Zpravidla budete muset počkat tři čtyři roky, než vaše úsilí přinese první výsledky. Pak by se však měl dostavit stálý přísun příjmů. Podstatné je, že musíte investovat čas a úsilí do zisků, které očekáváte až v budoucnosti.

Cílové skupiny

Za pozornost stojí tři cílové skupiny:

1. Stávající příznivci organizace. Dobré je začít u členů správní rady, dobrovolníků a stávající základny přispěvatelů. Je to skupina lidí, kteří práci organizace dobře rozumějí a pociťují vůči vám jistý závazek. Jsou-li pravidelné příspěvky přirozeným vyústěním občasného poskytnutí daru, pak odkaz v závěti přirozeně následuje po pravidelném dárcovství. Co by mohlo být přirozenější než to, že jejich poslední příspěvek na dobročinnost

bude největší a nejlepší? A to byste měli stávajícím příznivcům organizace doporučit a podpořit je v tom.

2. Široká veřejnost. Oslovení široké veřejnosti má tu výhodu, že zvyšuje veřejné povědomí o práci organizace. Pokud však není jasně zacílené, bývá drahé.

3. Zprostředkovatelé a poradci. Další strategií je zaměřit se na poradce v právních a finančních otázkách: na právníky, na manažery bank nebo účetní a daňové poradce. Právě oni obvykle radí při sepisování poslední vůle. Mohou být zdrojem informací o neziskových organizacích a rozhodně mají vlastní preference i předsudky. Oslovte je direct mailem nebo inzercí v odborném tisku, seznamte je s prací své organizace a s tím, že jejich klienti mají možnost odkázat vám něco v závěti. Na místní úrovni, zvláště když jde o místní téma, s nimi můžete komunikovat přímo a osobně či prostřednictvím prezentací na nejrůznějších setkáních.

Vzpomínkové fondy

Dalším zdrojem financování jsou vzpomínkové fondy. Tato metoda je zvláště vhodná pro neziskové organizace, které se zabývají tématy souvisejícími se zdravím a zdravotní péčí, nebo v případě, že kdy o zesnulém známo, že se intenzivně zajímal o určité téma.

Vzpomínkový fond je zpravidla zřízen přáteli nebo rodinou na památku zesnulého. Lze z něj hradit kdecu, od provozu nejrůznějších zařízení přes pronájem prostor, stipendia a přednášky až po opečovávání zeleně.

Jak začít

Nejprve musíte pochopit, jak to s odkazy v závětech chodí a jaká pro ně platí legislativní a daňová pravidla.

Pak musíte dát dohromady materiály, které představí práci organizace, vysvětlí její potřeby, doporučí odkaz v závěti a sdělí způsob, jak lze organizaci něco odkázat. Je potřeba nezapomenout na následující důležité body:

- Všechna daňová zvýhodnění, která se vztahují na odkazy neziskovým organizacím.

Důležitost, jakou organizace přikládá odkazům coby zdroji příjmů, a alespoň nástin, jak bude příjem z odkazu použit.

Všechny dostupné možnosti odkazu v závěti (a právně platnou formulaci dodatku k závěti, pokud je na ni v předtištěné odpovědi místo).

Formulář příslibu, aby vám mohli sdělit, co podniknou – a pokud se rozhodnou organizaci poskytnout odkaz v závěti, abyste je zařadili do své databáze (do zvláštní skupiny dárců ze závěti) a mohli je nadále informovat o své práci.

Třeba se rozhodnete vydat osvětový materiál o přispívání na dobročinnost prostřednictvím odkazů v závěti. To si může dovolit jedině velká nezisková organizace s dlouhým seznamem přispěvatelů. Pokud k nim patříte, možná by stálo za úvahu sestavit i nějaké jednoduché a praktické příručky o psaní závětí.

Dále budete potřebovat plán propagace. Koho oslovíte? A jak? Mělo by to odpovídat možnostem vašeho rozpočtu, protože vydání materiálů a propagace budou stát peníze a čas, což představuje náklad.

Výše příjmů získaných ze závětí záleží na celé řadě okolností. Nejvýznamnější je věkový profil příznivců organizace. Pokud jsou mladí, uplyne v průměru značně dlouhá doba, než zemřou – což znamená, že i kdybyste byli sebeúspěšnější v získávání příslibů odkazů v závěti, máte mnohem nižší pravděpodobnost, že organizace v dohledné době získá nějaký příjem.

Jak se rozhodnout, kolik do fundraisingu ze závětí investovat? Pokud začínáte, nezískáte ze závětí žádný okamžitý příjem, na jehož základě byste mohli propočítat náklady na odpovídající fundraising. Můžete si stanovit cíl v počtu příslibů, které každý rok získáte. S postupem času zjistíte, kolik z nich se skutečně promění v odkaz v závěti a na kolik získání jednoho příslibu přijde. Pokud již organizace příjem ze závětí získává, můžete si stanovit procentuální podíl stávajícího příjmu ze závětí (řekněme 10 %), kterým budete propagaci fundraisingu ze závětí hradit.

5.7 Žádosti o poskytnutí kapitálu a kampaně zaměřené na získávání velkých darů

Čas od času dokáží neziskové organizace získat velké dary. Právě ty jsou zvláště významnou složkou kampaní například na zakoupení budov, tvorbu nadačního jmění či jakýchkoli jiných kampaní zaměřených na získání kapitálu. Fundraising zaměřený na velké sumy je v mnoha ohledech stejný jako kterýkoli jiný fundraising – především musíte požádat efektivně. Protože však sháníte hodně peněz, je pro dosažení úspěchu důležité kampaň důkladně naplánovat a podpořit ji dostatkem prostředků.

Kapitálové kampaně se pořádají velmi zřídka, takže pro ně bude potřeba vytvořit zvláštní postup. Pokud je však uspořádáte s úspěchem, může z nich vyplynout několik pozitivních důsledků, které fundraisingu vaší organizace výrazně prospějí:

- Můžete získat **dlouhý seznam dárců** (lidí, kteří v rámci kampaně přispěli) a vytvořit si systém práce s nimi. Od lidí z tohoto seznamu či databáze můžete dál získávat prostředky na následné projekty nebo na provozní náklady.

Výsledkem masivní propagace v průběhu kampaně bývá výrazné zlepšení **veřejné image** organizace.

Úspěch kampaně **zvedne sebevědomí** vedení a fundraiserů organizace. A ve fundraisingu platí, že sebevědomí plodí úspěch.

Organizace získá pozornost **významných osobností**, protože ty se na takových kampaních obvykle podílejí jako členové výboru anebo mluvčí. Můžete tyto lidi požádat, aby s organizací spolupracovali dál.

A protože další velkou kampaň nebudete pořádat přinejmenším několik let (pokud ještě vůbec někdy), pokuste se do ní zahrnout všechny významné kapitálové potřeby vaší organizace.

Plánování kampaně

Plánovací fáze zahrnuje několik samostatných činností. Patří mezi ně:

1. Plánování cíle, jehož chcete dosáhnout, včetně obstarání případné technické dokumentace a cenových kalkulací. Musíte být schopni ospravedlnit účel, na který sháníte prostředky, jako záležitost, která má zásadní význam pro práci a budoucnost organizace. Pokud se vám to nepodaří, je málo pravděpodobné, že někoho dalšího přesvědčíte. Bude potřeba sestavit podnikatelský plán, ujistit se, že budete mít dostatek prostředků na dlouhodobé využívání výsledků kampaně – například na pokračování aktivit poté, co si obstaráte kýženou budovu. Příliš často se stává, že se nová budova musí zavřít nebo že nové zařízení leží ladem, protože není zajištěn dostatek prostředků na jeho provozní náklady a využívání. Budete také muset zvážit jednotlivé kalkulace i to, kolik peněz potřebujete získat, abyste svého cíle dosáhli.

2. Zjištění proveditelnosti uspořádání kampaně. Mnohé organizace se rozhodnou přijmout konzultanta, aby jim poradil, jak kampaň vést. Jeden z prvních kroků, které konzultant v takovém případě podnikne, je příprava studie proveditelnosti, jež má kromě jiného poskytnout informace o tom, jaká je šance na úspěch. Jde o významný proces, během něhož se odhalí různé nesrovnalosti a pochybné nápady.

3. Plánování postupu kampaně. Plán obvykle zahrnuje sestavení výboru, který by na průběh kampaně dohlížel a řídil jej. Stěžejní bývá volba předsedy. Jelikož smyslem výboru je

získávat velké dary, měli by jeho členové být voleni spíše na základě své schopnosti získávat peníze než na základě jakýchkoliv jiných kvalit. Lze ustavit i podvýbory, aby dohlížely na pořádání fundraisingových akcí, na publicitu a na média s cílem získávat dobrovolnou pomoc. Práce výborů se opírá o profesionální zázemí kanceláře organizace.

4. Revize pravděpodobných finančních zdrojů. Stěžejním nástrojem plánování je tabulka, která stanoví počet a výši potřebných příspěvků. Jde o seznam darů, které plánujete získat, který vám pomůže vytipovat potenciální dárcce a zároveň bude sloužit jako vodítko při rozhodování, o jakou míru podpory požádáte. Musíte si připravit plán, jak budete potřebné sumy získávat, přičemž hlavními způsoby budou žádosti o velké dary, žádosti poštou a fundraisingové akce.

5. Dokumentace a průzkum, aby poskytly oporu výše zmíněným bodům. Vlastní kapitálové kampani by měl v této chvíli předcházet předběžný průzkum nejrůznějších možností – rozhodně byste neměli zapomenout prozkoumat i potenciální státní a rozvojové granty.

6. Příprava programového dokumentu. Jde o stěžejní dokument, který se stane strategickým plánem kampaně. Jeho jednotlivé části mají obsahovat následující informace:

- **Zázemí** neziskové organizace a její historie.

Popis a odůvodnění kampaně.

Náklady na kampaň.

Jednotlivé **složky** kampaně, včetně odpovídajících nákladů.

Dary potřebné k dosažení cílové částky.

Plán, jak chcete dosáhnout svého cíle a získat potřebnou sumu.

Předpokládané zdroje příjmů.

Dokument by měl být vytvořen jako úpravně vyhlížející zpráva, kterou je pro účel prezentace vhodné doplnit o vizuální prostředky (blány na meotar, počítačovou prezentaci).

7. Vytipování lidí, kteří by kampaň vedli, a jejich oslovení s žádostí, zda jsou ochotni pomoci. Zpravidla se postupuje tak, že se sestaví seznam předních podnikatelů a dalších vlivných osobností, přičemž využijete nejrůznějších zdrojů i svých osobních znalostí a kontaktů. Tito lidé se budou scházet zřídka, jsou tu však od toho, aby svými kontakty a důvěryhodností pomohli při žádostech o největší dary. Předseda bude navíc osobou, která se stane "veřejnou tvář" celé kampaně a povede ji, takže jeho jmenování má zásadní význam - může rozhodnout o konečném úspěchu či neúspěchu.

Tabulka potřebných darů

Počet darů	Hodnota potřebných darů v Kč	Celkem je potřeba získat v Kč
1	250 000	250 000
2	100 000	200 000
5	50 000	250 000
5	30 000	150 000
10	10 000	100 000
25	5 000	120 500
200	1 000	200 000
500	500	250 000

748 dárců		1 520 000

Tato typická tabulka příspěvků naznačí žádoucí počet dárců i objem potřebného fundraisingu a průzkumu. Lze předpokládat, že uspějete v jednom z deseti případů, což znamená, že budete muset oslovit 230 lidí, kteří by mohli přispět 10 000 Kč nebo vyšší sumou. V uvedeném příkladu si všimněte, že vrchní tři dary dávají dohromady 30 % příjmů a že vrchních osm darů představuje téměř polovinu celkové částky. To je pro podobné kampaně typické. Poukazuje to na význam plánování hlavních darů, které je pak v odpovídající výši skutečně potřeba získat.

Vedení

V případě kapitálové kampaně je vedení nesmírně důležité. Musíte mít na paměti dvě hlavní zásady:

- Lepší odezvu získáte, když o příspěvek požádají lidé, kteří jsou společensky na stejné úrovni nebo výše než oslovený dárcem.

Lepší odezvu získáte, když o příspěvek požádají lidé, kteří sami štedře přispěli. Oslovení jistě položí otázku: "A vy jste přispěl/a?" Pokud odpověď zní "ne", je o poznání snazší odmítnout.

Požadovanou kvalifikací předsedy a členů výboru kampaně jsou dostatečné zdroje k poskytnutí velkých darů v potřebném rozsahu (buď osobně, nebo prostřednictvím firmy či nadace, která je s nimi spojena), důležité kontakty a schopnost a ochota žádat další lidi o podporu kampaně jak osobně, tak dopisem.

Na počátku je potřeba vytipovat ty, kdo pomohou s plánováním kampaně. Vzhledem k tomu, že je žádáte o radu, bývá jednodušší získat jejich souhlas. Později je požádáte o peníze. Skupina dvou nebo tří zkušených lidí, kteří se o práci organizace zajímají, může být přizvána jako plánovací skupina. Jejich úlohou je buď vystupovat jako formální vedení kampaně, nebo vedení vybrat. Mělo by jít o lidi, kteří se ve svém okolí těší vážnosti a kteří se v nedávné minulosti žádné podobné kampaně neúčastnili – pokud totiž ano, jejich možnost požádat výrazně klesá. Měli by mít spoustu kontaktů. Jejich úkolem kromě jiného bude vybrat další, kteří se stanou jádrem výboru kampaně.

Je potřeba přemýšlet o motivaci, která vede významné osobnosti k tomu, aby s vámi spolupracovaly. Průzkumy naznačují, že se vyskytnou snad všechny druhy motivace, co jich na světě je. Některým lidem skutečně jde o dané téma, jiní neodolají žádosti někoho významného, další přitahuje spojení s dalšími podnikateli, které se jim osobně může hodit. Ještě další motivuje představa jistého druhu uznání za to, co učinili, a jiné zkrátka láká hrozená rukavice a chtějí dosáhnout něčeho neobvyklého a smysluplného. Všichni lidé zapojení do kampaně na této úrovni pravděpodobně ocení, když u vás najdou efektivní administrativu a potřebné zázemí (ostatně bývají na to zvyklí). Tím zajistíte, že minimum času spotřebují na vlastní práci výboru a že jejich čas bude účelněji využit.

Řada lidí neví, jak účinně požádat, takže je užitečné uvést je do práce organizace, seznámit je s jejím významem a poskytnout jim školení o zásadách, které se ke schopnosti účinně požádat váží.

Neveřejná fáze

Až budete mít vše potřebné pohromadě, měli byste být připraveni zahájit zdlouhavý, ale veledůležitý úkol získávání velkých darů.

Prvním úkolem je získat příspěvky od členů výboru kampaně. Je důležité, aby počáteční dary na kampaň byly dostatečně vysoké a staly se laťkou pro dary následující (které budou pravděpodobně nižší). Členové výboru by si měli být vědomi potřebné výše příspěvku. Účastnili se diskusí o tom, co se od potenciálních dárců očekává, takže jim není neznámo, co se od nich očekává. Pokud jim bude zatěžko přispět doporučenou částkou, je namístě navrhnout jim, že mohou přispívat nižší částkou pravidelně po několik let – přičemž organizace hodnotu celkového daru vypočítá sečtením jednotlivých příspěvků.

Až závazně přispějí sami, mohou se pustit do oslovování ostatních. K tomuto účelu jste již sestavili seznam potenciálních dárců. Členové výboru pomohou tím, že seznam doplní dalšími

jmény a rozhodnou, jak dotyčné co nejvhodněji oslovit. Úlohou fundraisera je zajišťovat plynulou administrativu. Žádosti o velké dary lépe zastanou členové výboru. Jakmile rozhodnete, kdo je k oslovení potenciálního dárce nejvhodnější (a to je jedna z hlavních funkcí výboru), je možné učinit tak celou škálou způsobů. Zpravidla se používá taková metoda, při které se dotyčný žadatel nejlépe cítí.

Rozhodnutí o poskytnutí velkého daru se často vlečou (což platí zvláště u veřejných zdrojů). Nelze očekávat, že rozhodnutí padne v průběhu jediného jednání. Jednání bude dost možná celá řada – třeba včetně recepce, na kterou naváže neformální rozhovor či dokonce návštěva organizace při práci a setkání s několika klienty. To vše vyústí v žádost, aby potenciální dárce kampaň podpořil, přičemž je mu nabídnuta škála možností (avšak jen ty, které odpovídají výši příspěvku, kterou od něj očekáváte). Můžete ho také požádat, aby přispěl materiálním darem nebo doporučil další potenciální dárce.

Cílem neveřejné fáze kampaně je získat příslib 25-50 % cílové částky. Takový zisk je ohromnou vzpruhou pro zahájení veřejné fáze. Kampaň by skutečně neměla být veřejně vyhlášena, dokud si nejste jisti jejím úspěchem.

Veřejná fáze

Veřejná fáze začíná vyhlášením kampaně, které může proběhnout nejrůznějšími způsoby. Jeho součástí by rozhodně měla být tisková konference, případně nějaká fundraisingová akce (například recepce), na níž pozvete potenciální dárce, kteří ještě závazně nepřispěli. V průběhu veřejné fáze kampaně se bude většina prostředků získávat prostřednictvím malých příspěvků od velkého počtu dárců. Lze uplatnit osobní žádosti, ale také direct mail, a to jak pro stávající přispěvatele v adresáři organizace, tak pro cold mailing oslovující vytipovanou cílovou skupinu. Je nicméně důležité nechat si oslovení poštou až nakonec, aby nikdo neposkytl jako reakci na zaslaný dopis drobný dar, pokud by býval v případě osobní žádosti přispěl vyšší částkou. Právě v tom vlastně spočívá největší nebezpečí celé kampaně – že získáte drobný příspěvek od někoho, kdo by dal mnohem více, kdyby byl vhodněji osloven.

Doprovodná kampaň v tisku a PR kampaň jsou důležité pro průběžné profilování celé záležitosti. Při rozsáhlejších kampaních se někdy sestavuje speciální výbor pro PR, na jehož práci by se jako dobrovolníci měli podílet lidé reprezentující co nejširší škálu odborníků z médií a z oblasti vztahů s veřejností. V každém případě byste měli mít někoho, kdo se bude vztahy s médii a s veřejností intenzívně zabývat, protože od toho se budou odvíjet další fundraisingové aktivity.

Významnou součástí kampaně jsou fundraisingové akce, ale jen v případě, že jsou organizovány skupinou dobrovolníků. Jen tak zajistíte, aby váš vlastní čas byl využíván efektivně – je až příliš snadné utopit se v záplavě administrativních úkonů souvisejících s pořádáním akcí, zatímco skutečné peníze plynou z osobních žádostí. Na druhé straně je fakt, že akce dokáží přilákat zájem médií a oslovit široké publikum, které díky nim získá o kampani povědomí.

V této fázi jste již na nejlepší cestě k úspěchu. Jakmile se blížíte k cílové částce, nastává ještě fáze konsolidace, v jejímž průběhu znovu oslovíte lidi, kteří odmítli přispět, i lidi, kteří přispěli (zvláště drobné dárce) s tím, že další drobná podpora na závěr přispěje k úspěchu celé kampaně. A pak už jen zbývá všem odpovídajícím způsobem poděkovat – dobrovolníkům i dárcům, kteří kampaň úspěšně dotáhli ke zdárnému konci.

5.8 Získávání peněz z her a loterií

Zásadní otázka: "Hazard" ano, či ne?

Pro neziskové organizace s náboženskou tradicí může být využívání různých forem her, soutěží a loterií jakožto metoda fundraisingu eticky nepřijatelné. Muslimové, metodisti a kvakeři například proti "hazardu" otevřeně vystupují, takže nechtějí, aby jejich charity získávaly tímto způsobem prostředky nebo aby přijímaly granty od nadací, které získávají příjmy z loterie či jiné formy her. Pro ně je "hazard" téma: Není až tak důležité, zda skutečně existuje spojitost mezi návykovými hazardními hrami a zakoupením losu nebo lístku do tomboly. Jde jim o princip.

Má vaše organizace nějaké předsudky proti získávání peněz tímto způsobem? Než se pustíte do organizování jakýchkoliv her, ať jsou založeny na dovednostech nebo na náhodě, ujasněte si, jak se správní rada vaší organizace k této možnosti staví.

Druhy her využívané k získávání peněz

Neziskové organizace používají k získávání peněz tři hlavní typy her:

1. Loterie:

Jde o prodej losů, u nichž má každý stejnou šanci na výhru, přičemž hra nevyžaduje žádné dovednosti. Jindy (v tzv. "loteriích okamžité výhry") se používají stírací losy, které účastník setře, aby zjistil, zda obsahují správnou kombinaci symbolů a vyhrávají cenu. Uvedené typy loterií nabízejí výhru v hotovosti. Tombola, ve které vyhrávají očíslované lístky, zpravidla nabízí věcné výhry, přičemž hlavní cenou může být třeba televize, videokamera nebo poukaz na dovolenou, které nezisková organizace získala darem. Pořádání loterií podléhá zákonu o loteriích.

2. Hra založená na dovednostech:

Jde o skutečnou soutěž, která je založena na dovednostech a znalostech, za které výherci získávají ceny. Velmi účinným způsobem získávání peněz pro neziskové organizace mohou být soutěže se vstupním poplatkem. I u pořádání soutěží založených na dovednostech je třeba zkontrolovat, zda není upraveno zákonem.

3. Slosování s volným vstupem (tj. neplatí se vstupní poplatek):

Může jít o součást propagace prodeje (často se používá pro spotřebitelské zboží) nebo o pobídku pro členy. Každý, kdo odpoví na výzvu organizace, se může zúčastnit slosování o ceny. Často to bývá vhodný úvod k náboru nových členů. Vzhledem k tomu, že nejde o peníze, se na tento druh hry téměř jistě nebudou vztahovat zákonná omezení.

Ceny

Je jasné, že řadu lidí na účasti v tombole nebo soutěži přitahuje možnost vyhrát cenu. Publikum, které si má podle očekávání koupit losy, by mělo o nabízené výhry opravdu stát.

Pro drobné soutěže je relativně snadné získat publikum. Na školní oslavě budou pravděpodobně převládat rodiče a děti. V takovém případě budou odpovídajícími cenami hračky, nápoje a jídlo. Při podobných soutěžích nejsou ceny až tak důležité. Lidé se jich často účastní "jen tak pro legraci" ("když už tam jsou"), jindy proto, že podporují dané téma, nebo proto, že je někdo přímo na místě přesvědčil, aby si lístek koupili.

U větších akcí s vyšší cenou losů, k níž se váže šance získat vyšší obnos, je výběr cen

nesmírně důležitý. V nedávné tombole na záchranu deštných pralesů byl hlavní cenou dobrodružný zájezd do Amazonie pro dva, který darovala cestovní kancelář, a druhou cenou expedice na Mount Everest. Byly cíleně vybrány pro publikum, jemuž leží záchran deštných pralesů a životní prostředí obecně na srdci. Podobné ceny se poměrně snadno shánějí darem – cestovní kancelář věnuje volné místo na zájezdu, který by se jinak stejně konal, případně hotel věnuje místnost, která by jinak zůstala neobsazená. Velmi přitažlivou cenou je elektronika a nové technologie – počítače, televize, videokamery, hi-fi věže atp.

Neotřelá, nápaditá cena je téměř bez výjimky přitažlivější než peněžitá výhra. Přitom její zajištění často nemusí být nákladné. Skupina příznivců muzea může například nabídnout osobní prohlídku, při níž návštěvníky osobně provází ředitel muzea, spojenou s večeří. Umělecká skupina může přesvědčit uznávaného malíře, aby (zdarma) namaloval portrét vítěze.

Snažte se získat všechny ceny darem – jak věci, tak služby – nebo je nakupte za peníze věnované sponzorem. Sníží to riziko a zvýší částku, kterou loterií získáte. Je snadné podlehnout pokušení a jít nakoupit ty nejlepší ceny, a teprve pak zjistit, že si los nikdo nekoupí.

Pokud se pokusíte akci zajistit sponzorsky, zjistěte, co můžete sponzorům nabídnout. Můžete jejich jméno a telefonní číslo umístit na lístek do tomboly? Můžete vychválit darovanou cenu na plakátech? Můžete jejich velkorysost zmínit v oběžníku organizace? Ve spojení s předpokládaným počtem prodaných losů by vaše nabídka měla být pro sponzory lákavá.

Propagace

Vše závisí na tom, jak moc se losy budou prodávat. Čím více jich prodáte, tím více peněz získáte. Pokud jich prodáte jen pár, může se stát, že budete nakonec tratit. Ať už na akci pozvete uzavřené publikum nebo zapojíte porůznu všechny členy, bude mít prodej i těch několika losů navíc neobyčejný význam. Pokud se vám podaří získat ceny darem, převážná většina nákladů spadá na vrub organizaci akce a tisk losů.

Pokud máte odpovídající cenu a pokud není cena losu stanovena příliš vysoko, budou se losy nejlépe prodávat na základě osobního kontaktu. Nejprve se obraťte do vlastních řad – na stávající přispěvatele, na členy správní rady organizace, na dobrovolníky a na zaměstnance. Požádejte je, aby si sami losy koupili a aby je prodávali přátelům a rodině. Stanovte termín, do kterého mají losy prodat, anebo všechny neprodané vrátit. Pak je tu adresář příznivců organizace - skupina dobrovolníků je může navštívit a nabídnout jim losy ke koupi (pro ně samotné i za účelem dalšího prodeje přátelům a známým). Na rozdíl od tzv. "cold calling", kdy oslovujete neznámé lidi, v tomto případě jednáte s těmi, kdo vaši organizaci již podporují.

Příznivci organizace mohou mít přístup na řadu různých míst, kde se vyskytuje hodně lidí pohromadě. Skupiny pracovníků ve zdravotnictví mohou prodávat losy po nemocnicích, zaměstnanci kolegům v práci. Vzhledem k nákladům to bývá vysoce efektivní. Podobné je to s uspořádáním velké akce pro veřejnost, na které můžete na základě osobního jednání prodávat celé série losů. Malý tým dobrovolníků může obcházet výstaviště nebo konferenční prostory a každého, koho potkají, požádat o nákup losu nebo celé série.

Některé organizace hledají pro prodej losů nejuvhodnější způsob motivace. Vzhledem k tomu, že prodávat je budou pravděpodobně příznivci organizace, přichystejte pro ně prémii, která jim bude připadat lákavá, za odměnu tomu, kdo losů prodá nejvíc.

Můžete se také pokusit losy prodat v direct mailu adresované příznivcům organizace, během něhož rozešlete série losů s průvodním dopisem, informacemi o organizaci a vysvětlením, nač peníze potřebujete. Přestože lidé nemají v oblibě pasivní prodej, rozeslání losů příznivcům organizace nebo jejich roznáška do domu jsou v zásadě přijatelné a finančně proveditelné. Příznivci organizace po doručení buď začnou losy prodávat přátelům, nebo si je sami koupí, nebo je pošlou zpátky, anebo s nimi prostě nepodniknou nic. Vráti je jen velmi malá část – zpravidla okolo 1 %. Většina je však vyhodí nebo s nimi nic nepodnikne.

Slosování

Slosování o ceny je na každé fundraisingové akci hlavním dramatickým okamžikem – zvláště když jde o pěkné ceny. Podaří-li se vám získat celebrity, která by losováním provázela a udělovala ceny, přispěje to k úspěchu loterie i celé akce.

Důležité je zařadit slosování o ceny v harmonogramu akce na správnou dobu. Při zahájení by mělo být řečeno, kdy slosování proběhne. Načasování je nesmírně důležité, protože po skončení slosování začnou lidé zvolna odcházet. Jde o bod programu, na který většina lidí zůstane. Může to být velmi vzrušující chvíle - příležitost převzít cenu od slavné osobnosti. S postupem času by blížící se slosování mělo být několikrát po sobě znovu ohlášeno, aby se ještě na poslední chvíli prodalo co nejvíce losů.

5.9 Získávání podpory prostřednictvím reklamy

Placená reklama v novinách nebo časopisech může být mocným nástrojem propagace tématu, jímž se organizace zabývá, nebo způsobem, jak získávat peníze – může však přijít draho. Peníze lze získávat přímo na základě žádosti v uveřejněné reklamě, nebo nepřímo náborem nových členů, dobrovolníků a lidí, kteří stojí o doplňující informace (a které později přesvědčíte, aby organizaci podpořili).

Reklama může být nesmírně úspěšnou metodou fundraisingu při katastrofách nebo když se dotyčné téma objeví na prvních stránkách novin. V takovém případě se reklama k lidem dostane ve chvíli, kdy vědí, že je potřeba něco podniknout – a nabídne jim způsob, jak pomoci.

Reklamu je dále možné použít k rozvíjení širokého povědomí o vaší organizaci tím, že uspořádáte propagační kampaň k tématu, jímž se zabýváte. Můžete prodávat blahopřání a další výrobky, které běžně používáte k získávání peněz. Další možností je požádat o podporu prostřednictvím odkazu v závěti.

Reklama může mít například tyto podoby:

- **Tisková inzerce:** od zakoupení prostoru v celostátních nebo místních novinách přes běžnou inzerci až po drobné upoutávky

Reklama v časopisech (obecně zaměřených či odborných)

Vkládané přílohy: leták vložený do časopisu a distribuovaný společně s ním čtenářům

- **Plakáty** (jak billboardy, tak menší plakáty vylepené na plakátovacích plochách nebo na nárožích)

Tisková inzerce

Využití tisku jako reklamního média závisí na několika významných faktorech. Ceny jsou i za omezený prostor vysoké. Budete si moci dovolit jen relativně krátké sdělení, takže musí okamžitě zaujmout, pokud si ho má vůbec někdo všimnout. Tisková inzerce má oproti ostatním metodám fundraisingu výhodu v tom, že si můžete vybrat cílovou skupinu podle známého okruhu čtenářů příslušných novin nebo časopisu. S určitou mírou jistoty se dá také předpokládat, zda bude danému tématu v novinách nebo časopisu věnována pozornost – a pokud ano, zda se o něm bude psát pozitivně. Reklama organizace může souznít se zájmem sdělovacích prostředků o dané téma – například při přírodní katastrofě. Grafickou úpravu a umístění reklamy lze navíc zajistit mnohem rychleji než organizaci direct mailu.

Reklama žádající o peníze je drahá, takže se snadno může stát, že organizace citelně prodělá. Je pravděpodobné, že ať už reklama přinese jakékoliv výsledky, dá se podobných výsledků dosáhnout mnohem levněji prostřednictvím účinné a dobře zacílené PR kampaně.

Pokud se pro reklamu rozhodnete, měli byste se vždy pokusit vyhodnotit její efektivitu vůči nákladům. Učiníte-li tak, dozvíte se, která média jsou pro organizaci výnosnější a která méně vhodná. Pokud tak neučiníte, může se stát, že aniž byste si to uvědomovali, budete cpát spousty peněz do neefektivního nástroje propagace (celá řada neziskových organizací reklamu používá jen proto, že vidí, jak ji používají jiní, a tudíž se domnívá, že funguje). Efektivitu lze zjistit kódovaným kupónem, kódovanou zpáteční adresou nebo speciálním telefonním číslem. Pak budete schopni každou reakci vztáhnout ke konkrétní reklamě. Kódování by mělo být navrženo pro celou kampaň, a to odděleně pro každý způsob propagace. Je to jediný způsob,

jak přijít na to, které sdělovací prostředky jsou pro organizaci nejpřínosnější. Výsledky pak mohou být poměřovány podle:

- **získaného příjmu** v porovnání s náklady **nákladů na získání nového dárce.**

Reklama v krizových situacích

Snad nejzajímavějším aspektem využití reklamy ve fundraisingu je její pružnost. Reklamu lze umístit s nebývalou rychlostí. Pokud jeden den dojde ke krizové situaci, můžete druhý den v ranním vydání žádat o pomoc.

Co je míněno krizovou situací? Nejde o to, co vy sami považujete za vážné, ale o to, co jako závažné prezentují veřejnosti noviny a ostatní sdělovací prostředky. Celé tajemství spočívá ve správném načasování. Odhaduje se, že 30 % reakcí je založeno na tom, že požádáte okamžitě. Problémem je získat včas dostatek informací, abyste dokázali sestavit pravdivou reklamu. Klasickými příklady, kdy lze tento typ reklamy s úspěchem použít, jsou hladomor či přírodní katastrofy.

Reklama za účelem získání příznivců

V tomto druhu reklamy jde jen a jen o získání nových příznivců organizace, které lze následně zařadit do databáze. Cena za získání nového příznivce bude (stejně jako u direct mailu) pravděpodobně vysoká, nicméně je to příležitost, jak získat nové adresy do databáze a poté je úspěšně oslovovat celou řadu let. Teprve tím se počáteční investice finančně ospravedlní. Až na řídké výjimky přímý zisk z reklamy nezaplatí většinu organizací ani náklady, které musela vynaložit. Reklama bývá vnímána jako investice do rozšiřování databáze. Organizace například uveřejní v novinách drobný inzerát, v němž vyzývá čtenáře, aby poslali 200 Kč na zasazení stromu. Řada z těch, kdo zareagují, nakonec bude pravidelně přispívat podstatně vyšší částkou. Než s takovou reklamou začnete, měli byste si určit, kolik si můžete dovolit za získání nového příznivce zaplatit. Stanovení přesné částky záleží na tom, kolik byste podle svého očekávání mohli následně od každého příznivce získat.

Reklama za účelem šíření povědomí

Pokud vaši organizaci nikdo nezná anebo pokud se chystáte zahájit novou kampaň, vaším cílem patrně bude spíše rozšířit v určitém směru obecné povědomí, než sehnat peníze či nové příznivce. Tato forma reklamy je drahá, a má-li mít skutečný a trvalý dopad, vyžaduje, abyste v ní určitou dobu pokračovali. Navíc se výsledky velmi obtížně měří. Takže pokud chcete vědět, zda měla nějaký dopad a zda byla efektivní v poměru k nákladům, musíte provést tržní průzkum veřejného povědomí.

Velké firmy a úspěšné značky sice reklamu za účelem šíření povědomí velmi často používají, je to však nejlepší způsob využití tak omezených zdrojů neziskových organizací? Řada lidí tvrdí, že využívání PR (děje-li se tak kvalitně) bude mít na veřejné povědomí mnohem hlubší dopad než jakákoliv reklama. Výhodou zaplacení místa v médiích je, že se na stránce objeví přesně to sdělení, které chcete – a to ve zvolené chvíli a se zvolenou četností. Na druhé straně v případě PR jste v rukou reportérů a redaktorů.

Reklama za účelem získání odkazu v závěti

Tento druh reklamy je náročnější a vyžaduje pečlivé zvážení. Na jednu stranu, pokud se vám podaří lidi přesvědčit, je pravděpodobná výše odkazu vysoká. Na druhou stranu lze jen zřídka poznat, zda byla reklama úspěšná – částečně vzhledem k dlouhé době, která uplyne, než organizace odkaz získá (zpravidla jde o několik let) a částečně proto, že je obtížné získaný odkaz přiřadit ke konkrétní propagaci.

Přílohy

Jedním z hlavních problémů s nákupem prostoru v novinách je jeho omezená velikost – místo bývá velmi malé, a když se rozhodnete pro větší prostor, cena rychle roste. Polovinu tohoto problému vyřešíte, pokud využijete vkládaných příloh. Přílohou, volně vloženou nebo všítou, může být podle typu periodika vlastně cokoliv od jednoduchého letáku až po katalog. Mezi reklamou a přílohou jsou čtyři významné rozdíly. V případě vkládaných příloh platí následující:

1. Organizace má k dispozici mnohem **víc místa** – a do přílohy může začlenit i obálku. Vydavatel někdy stanoví maximální přijatelnou váhu přílohy. Cena tisku se liší podle velikosti a množství. Přílohy jsou ideálním prostředkem pro popis práce organizace a pro představení nejrůznějších způsobů, jak vás lze podporovat. Mohou skvěle fungovat při získávání nových členů, při kampaních na získávání opakovaných darů (např. v případě sponzorování dětí či komunit), nebo v případě, kdy účinná propagace vyžaduje dostatek místa.

2. Náklady na jednoho příjemce jsou sice mnohem vyšší, nicméně přílohy mohou být výjimečně **efektivní ve vztahu k nákladům**. Efektivitu ovlivňuje kombinace následujících faktorů: prostoru, který má organizace k dispozici, peněžních faktorů a vaší schopnosti vymyslet účinný mechanismus pro odpověď, který se do tištěné přílohy včlení.

3. Sjednat uveřejnění přílohy a připravit ji vyžaduje čas. Proto není snadné vydávat vkládané přílohy jako reakci na aktuální události, což naopak lze u reklamy.

4. Vkládanou přílohu lze od daného výtisku **oddělit**, aniž by se poškodila. Na druhou stranu může také vyklouznout, ztratit se nebo skončit v koši.

Přílohy nabízejí vynikající příležitost otestovat vaše sdělení nebo podobu kampaně.

Roznáška do schránky

Roznést letáky do schránek nebo využít roznáškové služby, která leták doručí do všech schránek v sousedství bude stát mnohem méně než cold mailing. A třeba získáte slušnou odezvu. Vyzkoušejte to a uvidíte. Některým organizacím se daří získávat takto nové příznivce.

Billboardy

Plakáty se pro fundraising hodí nejméně, protože je obtížné jejich prostřednictvím vyvolat reakci. Přesto jsou užitečným nástrojem propagace. Druhů plakátů je celá řada, od ohromných billboardů z šestadevadesáti archů, které vídáme u hlavních silnic, až po drobné plakátky pořízené na kopírce, které se používají na vývěškách nebo nástěnkách.

Dopad plakátu záleží na jeho velikosti a na míře publicity. Rozšířit sdělení organizace

pochopitelně vyžaduje notnou dávku obojího (velký plakát na každém rohu), což je drahé. Neziskové organizace mohou toto médium používat nárazově v malých sériích, aby zdůraznily určité období nebo začátek kampaně buď celostátně, nebo ve vybrané lokalitě. Případně si mohou reklamní plochu k vyvěšení plakátu pronajmout na jediný den, aby vyvolaly kontroverzi a zájem médií (je to podobné jako vypustit novinářskou kachnu, která také získává publicitu).

Důležité je však také vědět, čeho plakát dosáhnout nemůže. Plakáty nelze ve velkém použít na vesnicích, protože většina plakátovacích ploch je ve městech a velkoměstech nebo kolem dálnic, které je spojují. Snad ještě důležitější je to, že plakáty většinou lidem neumožňují přímo zareagovat, s výjimkou případů, kdy je na nich telefonní číslo nebo snadno zapamatovatelné číslo účtu. Nemůžete je dát vytisknout s kupony, které by se daly odtrhnout. Čas, který lidé věnují prohlédnutí billboardu a přečtení sdělení, bývá neobyčejně krátký, ať jedou autem nebo se procházejí po městě. Účinné sdělení tudíž musí být krátké, dobře zformulované a velmi jednoduché. Proto mohou plakáty v nejlepším případě posloužit jako reklama za účelem šíření povědomí, která doprovází jiné propagační a fundraisingové aktivity.

Zkuste požádat reklamní agenturu, která se zabývá venkovní reklamou, aby vám poskytla plakátovací plochu zdarma. Pokud nějakou má k dispozici, nic ji to nebude stát. V případě zdarma poskytnuté reklamní plochy je potřeba zvážit následující:

- Je **plocha k dispozici** v okamžiku, kdy ji potřebujete?

Kde se plocha nachází? Je na správném místě?

Nejsou **náklady na tisk plakátů** (organizace je bude muset vytisknout a zaplatit za ně) příliš vysoké, než aby to vůbec stálo zato?

Pokud se rozhodnete, že to zato stojí, nebylo by užitečné vyrobit zároveň i **lacné plakáty pro běžné využití** – kromě těch, které hodláte umístit na zdarma poskytnutou reklamní plochu?

Náklady na ně budou pravděpodobně nízké, jak ale s těmi plakáty navíc naložíte?

- Nepodařilo by se vám **získat na plakáty sponzora**? Sponzorství může být v takovém případě snadno veřejně oceněno. Nebude to však na překážku vašemu sdělení?

Plakátky

Malé plakátky, které lze použít ke zveřejnění prakticky čehokoliv, patří do jiné kategorie než billboardy. Pro fundraising mohou být přitažlivé, protože se dají pořídit levně a mohou se rozesílat v direct mailu dárčům.

Takové plakátky se mohou zaměřit na jakoukoliv cílovou skupinu. Můžete je vyvěsit ve výkladní skříní místního obchodu, na nástěnce v knihovnách nebo komunitních centrech nebo když inzerujete místní fundraisingovou akci. Kouskem lepenky je můžete přichytit na zeď nebo je připíchnout na nástěnku. Distribuci lze zajistit s pomocí dobrovolníků – rozmístění tisíců plakátků může být při nízkých nákladech dobře viditelnou kampaní.

Dvě otázky pro reklamu

Jak reklama ovlivní vnímání veřejnosti ve vztahu k dotčenému tématu?

Reklama vyžaduje hesla, obrazy a málo slov. To znamená, že často musíte nesmírně komplikovaný problém zjednodušit. Pokud se snažíte získat peníze, je nutné podat téma tak, aby čtenáři měli chuť něco podniknout – právě v tu chvíli. Znamená to silně zapůsobit na city dárce. Vystává však otázka, jaký dopad to všechno může mít na vztah veřejnosti k danému

tématu a k samotným klientům. A také otázka, zda se ve snaze zlepšit účinnost fundraisingu nevytrácejí základní cíle a hodnoty vaší organizace.

Zdarma, nebo za peníze?

Reklama je drahá, a přitom nelze pokaždé změřit její návratnost (i když byste se o to měli každopádně pokusit). Stojí tedy zato utrácet za placenou reklamu prostředky organizace? Nejprve se musíte rozhodnout, co si od ní slibujete - jak ve smyslu publicity příslušného tématu, kterou podpoříte další fundraisingové aktivity, tak ve smyslu podpory získané přímo z reakce na reklamu. Pokud vám pak reklama i nadále připadá příliš drahá, zbývá jen možnost pokusit se zajistit si ji zdarma. Řada kampaní se uskutečnila s využitím zdarma poskytnutých reklamních ploch. Nevýhodou je, že ztratíte kontrolu nad intenzitou a načasováním kampaně. Stejný přístup lze uplatnit i pro služby reklamní agentury. Najdou se takové, které budou ochotny na neziskové organizaci nevydělávat, a některé další o tom dokážete přesvědčit.

6. Testování

Aby bylo možné výsledky dosahované ve fundraisingu zlepšovat, musíte je porovnávat s nějakými známými kontrolními hodnotami. Pokud nebudete testovat, budete se moci všehovšudy dohadovat, proč žádost zabrala lépe (nebo hůře), než jste očekávali. Jen pokud budete testovat, dokážete zjistit, který přístup skutečně lépe zabírá, a zapracovat jej do fundraisingu příště.

Je celá řada věcí, které lze testovat, a celá řada příležitostí k testování. Nejprve se musíte rozhodnout, co testovat. Důležité je vždy testovat jen jednu věc. Když tak neučiníte, nemůžete si být jisti, čím jsou způsobeny výsledné rozdíly. Každého testovacího programu se účastní kontrolní skupina, která obdrží již dříve rozeslanou žádost, a několik zkušebních skupin, přičemž pro každou z nich se změní jen jedna složka žádosti.

Nejprve se testují faktory, které mohou způsobit nejvýraznější rozdíly. Takže pokud například hodláte shánět peníze direct mailem na adresu stávajících dárců, můžete otestovat několik důležitých věcí:

- **Které dárcce oslovit** – testování výsledků pro různé segmenty databáze

Které sdělení použít. Úvodní odstavec, kontext, do něhož žádost zasadíte, částka, o kterou žádáte, zda využít doporučení slavné osobnosti, délka dopisu, jednobarevný nebo dvoubarevný tisk – to vše lze testovat, ale výhradně jedno po druhém.

Zda požádáte o **jednorázový dar nebo o pravidelnou podporu** a zda by pravidelná podpora měla být vyplácena jednou ročně, nebo častěji.

Pokud například sháníte peníze pro nemocnici, měli byste vyzkoušet, zda je žádost o peníze na oční operaci pro jednoho pacienta účinnější než žádost o stejný obnos na program očkování. U oční operace můžete otestovat, zda je lepší požádat o vyšší částku než doposud, či vyzkoušet, zda žádost o měsíční podporu získá vyšší podporu než žádost o roční příspěvek. Testovací program by se měl pokusit vytipovat okolnosti, které budou mít pravděpodobně zásadní dopad na počet přispěvatelů a výši příspěvků. Pokud nepřipravujete opravdu rozsáhlý fundraisingový program, není potřeba testovat věci, jako je záhlaví dopisu, barva papíru a další drobnosti, které pravděpodobně výsledky výrazněji neovlivní.

V některých oblastech fundraisingu hraje testování poměrně omezenou úlohu. Jednorázová kampaň, která se pokouší získat kapitálovou investici, se

bude testovat dosti obtížně (je však možné zpracovat studii proveditelnosti). Naopak průběžný program direct mailu byste testovat a vylepšovat měli. Čím je fundraisingový program rozsáhlejší, tím více jej můžete testovat. Čím více ho budete testovat, tím efektivnější bude a tím lépe pochopíte psychologii dárců a dokážete ji lépe využít.

Statistika testování

Když provádíte testy, některé zjištěné rozdíly bývají dílem náhody. Mají-li vám být výsledky k něčemu užitečné, musíte si být jisti, že určitá testovaná skupina skutečně zareagovala lépe. Je na vás strukturovat testy tak, abyste získali statisticky spolehlivé výsledky, které mimo veškerou pochybnost rozhodnou, který přístup je účinnější.

Statistické teorie vám prozradí, zda jsou rozdíly ve výsledcích významné, nebo zda jsou dílem náhody. Používají se dva matematické vzorce. První vypočítává velikost testovaného vzorku, jehož je k získání spolehlivých výsledků zapotřebí. Smysluplný výsledek vyžaduje mít v testované skupině určitý počet lidí. Druhý určí hraniční odchylku ve chvíli, kdy výsledky získáte. Na základě obou vzorců je možné stanovit, která skupina reagovala nejlépe. Pokud chcete například testovat mailing dárcům s očekávaným procentem návratnosti 15 %, vzorec vám prozradí, že abyste si byli na 95 % jisti návratností mezi 14-16 %, musíte otestovat 4 896 osob. V takovém případě si patrně velikost testované skupiny stanovíte na 5 000 osob – což ovšem znamená, že takový test dává smysl jen v případě, kdy používáte adresář s nejméně 10 000 lidí.

Matematika testování

Ke stanovení velikosti a spolehlivosti testovaného vzorku se používají matematické vzorce – a pokud chcete naplánovat program testování, musíte se v matematice aspoň trochu orientovat, nebo si najít někoho, kdo by vám poradil.

Stanovení velikosti testovaného vzorku

Ke stanovení počtu členů, které je potřeba do testované skupiny zařadit, pokud mají mít výsledky výpovědní hodnotu, použijte následující vzorec:

$$\text{Velikost vzorku} = 3,84 \times C \times (100 - B) / B \times B, \text{ kde}$$

3,84 je koeficient míry spolehlivosti, který odpovídá 95 %,

C je očekávaná návratnost v % a

B je tolerance v %.

Hraniční odchylka

Jakmile mailing provedete, budete možná potřebovat vědět, jak přesné a spolehlivé jsou výsledky. K tomu lze použít jinou variantu téhož vzorce:

$$B = \text{odmocnina z } 3,84 \times C (100 - C) / S, \text{ kde}$$

S je velikost v vzorku,

C je skutečná návratnost v % a

B je hraniční odchylka v %.

Získáte výsledek, který spolehlivý v pětadevadesáti případech ze sta. Pokud u žádosti s typickou návratností 1 % chcete mít 95% jistotu, že se skutečné výsledky budou pohybovat v rozmezí 0,75-1,25 %, musíte použít vzorek o velikosti 6 082 lidí. To ukazuje, jak těžké je kvalitně otestovat cold mailing.

Testování srovnáním s předcházejícími výsledky

Pokud je mailing příliš malý a testovat vzorek se nevyplatí, můžete se pokusit měřit efektivitu výsledků porovnáním s výsledky, kterých jste dosáhli posledně. Pokud porovnání ukáže, že nový mailing prokazatelně zabírá lépe než minulý, měli byste v budoucnu používat tuto novou verzi. Ovšem i tenkrát budete potřebovat vědět, zda rozdíl mezi novou a původní verzí není dílem náhody. Nejsou-li výsledky testu průkazné, bude potřeba provést další testování, než budete moci svůj přístup změnit s přijatelnou mírou jistoty, že činíte správně. I zde se používá složitý matematický vzorec.

Příprava testu a vyhodnocení průkaznosti výsledků je vysoce technická záležitost, která zpravidla vyžaduje profesionální poradenství.

7. Práce s lidmi

7.1 Práce s dobrovolníky

Dobrovolníci hrají v mnoha neziskových organizacích zásadní roli. Mohou být z velké části nebo zcela zodpovědní za práci organizace. Na dobrovolné práci je postavena celá řada ekologických kampaní. Dobrovolníci přinášejí organizacím nejen odborné znalosti navíc, ale také šetří peníze, protože jinak by za stejnou práci bylo potřeba zaplatit zaměstnancům.

Dobrovolníky lze využít i při shánění peněz. Zvláště užiteční jsou pro celou škálu fundraisingových úkolů, které by bez jejich pomoci nebylo možné realizovat – buď proto, že by organizace neměla na takový fundraising dostatek času nebo kapacity, nebo proto, že by bez použití dobrovolníků nebylo možné peníze shánět efektivně v poměru k nákladům. Dobrovolníci mohou také fundraiserovi poskytovat nejrůznější administrativní podporu a zázemí.

Dobrovolníci jsou pro fundraising důležité ve spoustě ohledů. Chce to však víc než jen nalézt lidi, kteří místo vás odvedou určitou práci. Aby dobrovolníci byli pro organizaci co nejprínosnější, musí být správně vybráni, nápaditě rozmístěni, musí dostat uspokojující práci, která odpovídá jejich dovednostem a zájmům, a musí být zručně řízeni. Nejsou tu od toho, aby byli využíváni jako "levná pracovní síla" na nejhorší práce. Představují obrovský zdroj, který má organizace k dispozici a který jí umožní udělat více práce za méně peněz a udělat ji lépe.

Typy prací, které zastanou dobrovolníci

Výbory

Většina neziskových organizací pracuje pod dohledem správní rady či představenstva, které rozhoduje o zásadách její práce, dohlíží na ni a stará se, zda organizace naplňuje stanovené obecně prospěšné cíle. Tento řídicí orgán je zpravidla složen z dobrovolníků, z nichž se mnozí (opět jako dobrovolníci) zapojují i do dalších oblastí činnosti organizace.

Správní rada nové organizace zpravidla sdružuje zakladatele a obvykle několik jejich přátel, kteří jim pomáhají. Jak se organizace rozvíjí, nabízí se jí příležitost přesně stanovit, jakých dovedností a zkušeností je ze strany jednotlivých členů správní rady zapotřebí, a pustit se do hledání lidí, kteří kritéria splňují.

Administrativní úkoly

Administrativní kancelář většiny organizací je nesmírně rušným místem, kde čeká více práce, než kolik může člověk zvládnout. Dobrovolníci mohou pomoci v mnoha věcech:

- Nachystat obálky a zkompletovat tisícovky dopisů pro direct mail

Vyřídít reakce na mailing – rozeslat děkovné dopisy a zařadit údaje o lidech, kteří zareagovali, do databáze.

Upomínat buď písemně, nebo telefonem členy, jejichž členství brzy vyprší, že by je měli obnovit.

Odpovídat na telefonáty, pracovat jako recepční nebo mít na starosti knihovnu.

Redigovat oběžník nebo časopis.

Provádět nejrůznější šetření a průzkumy.
Organizovat setkání s veřejností.

Práce dobrovolníků by měla odpovídat jejich dovednostem, a mají-li být pro organizaci co nejužitečnější, musí se jim dostávat vedení a podpory. Zjistíte, že pokud lidi požádáte, spousta jich je ochotna pomáhat.

Dobrovolníci, kteří shánějí peníze

Jeden z nejvýznamnějších způsobů, jak mohou dobrovolníci pomoci s fundraisingem, je pomoc při vlastním získávání peněz. I tady existuje celá škála nejrůznějších způsobů:

- Sbírkový po domácnostech a pouliční sbírky, u kterých úspěch závisí na počtu výběřčích, které se vám povede obstarat.

Uspořádání fundraisingových akcí, jako jsou sponzorované pochody, trh nebo taneční zábava s večeří, u kterých může tým dobrovolníků zodpovídat za průběh celé akce.

Oslovování místních firem a obchodů, aby poskytly ceny do tomboly.

Prodej losů nebo vánočních blahopřání.

Velkou část uvedené práce mohou zastat místní fundraisingové skupiny. Mnoho lidí skutečně baví tento druh místní fundraisingové práce, kdy ve volném čase dělají něco užitečného a přitom pracují ve skupině lidí podobného ražení. Nevyhnutelně dojde k tomu, že budou neziskovou organizaci reprezentovat a že se jich lidé budou vyptávat, co organizace dělá. Je proto důležité, aby vaši práci rozuměli a aby sdíleli vaše hodnoty, protože v jistém ohledu vystupují jako vaši vyslanci. Je užitečné jim poskytnout úvodní školení, aby měli o práci organizace dostatek informací a aby se setkali se zaměstnanci i klienty.

Nezávislí dobrovolníci

Dalším druhem dobrovolníků jsou lidé, kteří mají k dispozici volný čas, ale chtějí pomáhat tehdy, kdy se jim to hodí. I pro takové lidi se dá dobrovolná práce najít:

- Návštěvy dárců, při kterých jim poděkují a podrobněji jim vysvětlí práci organizace. Prezentace na obědech Rotary klubu, při podobných událostech nebo ve školách.

Na takovou práci potřebujete motivované, výřečné lidi, kterým vyhovuje vysoká míra osobní zodpovědnosti.

Nábor lidí se specifickými dovednostmi.

V situacích, kdy nepotřebujete jakéhokoli člověka, ale člověka se specifickou dovedností – třeba někoho, kdo umí psát propagační materiály, finančního poradce, nebo poradce v oblasti investic –, vyžaduje nábor cílenější přístup. Pro jednotlivé případy se nabízejí specifické příležitosti:

- Hledáte-li účetního, můžete o pomoc požádat manažera místní banky nebo účetní firmy. V případě právníka se můžete obrátit na místní právní firmu.

Profesní sdružení a kluby bývají vhodným místem pro shánění lidí, kteří nedávno odešli do důchodu, takže mají času nazbyt.

Pokud máte jasno v tom, co přesně chcete, a budete se lidí vyptávat, zda neznají někoho vhodného, nakonec jistě najdete člověka, který bude ochoten se jí zhostit.

Pro dobrovolnou práci se rozhodnou vhodní i nevhodní zájemci. Takže dalším krokem je vybrat si mezi vytipovanými – což můžete provést vstupním pohovorem a na základě referencí stejně jako u placeného místa. Neslevujte z požadovaného standardu jen proto, že někdo nabídl dobrovolnou pomoc. V případech, kdy lidé budou za organizaci vystupovat na veřejnosti a kdy budou zacházet s penězi, je nutno věnovat výběru zvlášť pečlivou pozornost.

Řízení dobrovolníků

Dobrovolníci pracují pro neziskové organizace z celé řady důvodů. Někteří proto, že jim jde o dané téma a chtějí sami přiložit ruku k dílu, jiní se snaží získat tím něco pro sebe. Někteří organizaci pomohou, protože nemají nic lepšího na práci nebo proto, že po smrti manžela nebo manželky či po odchodu do důchodu potřebují být mezi lidmi. Všichni mohou se mohou stát užitečnými členy týmu. Stejně jako placení zaměstnanci však budou vyžadovat řízení:

- Dobrovolníci by měli mít jasně stanovenou **náplň práce**.

Měli byste pro ně stanovit **cíle**.

Měli by projít úvodním procesem, kdy **se zapracovávají**, aby sledovali a pochopili práci organizace a seznámili se s placenými zaměstnanci (kteří by měli roli a přínos dobrovolníků oceňovat).

Měli byste je **proškolit** v práci, kterou budou odvádět, aby ji mohli vykonávat efektivně, a měli byste jim nadále podle potřeby nabízet průběžná školení.

Měli byste zajistit, že budou mít k výkonu práce dostatek **informací** a že budou informováni o nedávných změnách a o vývoji v oblasti práce, které se věnují.

Měli byste na jejich práci **dohlížet**, poskytovat jim **zpětnou vazbu** o tom, jak se jim daří, a ocenit každý jejich pozitivní přínos. Stejně jako všichni ostatní se snaží odvádět kvalitní práci. Potřebují vědět, v čem jejich úkol spočívá, jak ho vykonávat a zda ho vykonávají dobře.

Protože však nejsou placení, potřebují jinou formu **odměny** – právě proto je uznání a ocenění jejich práce tak důležité.

7.2 Práce s patrony a se slavnými osobnostmi

Spojení organizace se slavnou osobností vás může pozvednout z šedi průměru do záře všeobecné pozornosti.

Celebrity mohou pomoci celou řadou způsobů. Jejich přítomnost v jakékoliv funkci přiláká ostatní. Například fundraisingová večeře, kdy příznivci za účast platí vysokou cenu, bude výrazně přitažlivější, když se na seznamu účastníků objeví filmová hvězda a lidé od novin. Povzbudí to členy i dárce, takže fundraisingová akce má šanci na neobyčejný úspěch.

Zřejmě nejdůležitější výhodou však je, že celebrity přitahují zájem médií. Pokud například seženete známého hlasatele, aby moderoval tiskovou konferenci, na které vyhlášíte novou kampaň, bude mít tisk mnohem větší zájem, než kdyby se stejným sdělením vystoupil výkonný ředitel neznámé neziskové organizace. Totéž platí pro obrazové redaktory celostátních deníků, kteří mnohem raději otisknou fotografii známé a přitažlivé herečky slavnostně otevírající nové zařízení, než když totéž udělá místní radní.

Řada organizací žádá slavné osobnosti o pomoc z výše uvedených důvodů a celebrity jsou ochotny organizaci věnovat svůj čas z přesně stejných důvodů jako kdokoliv jiný – mají pocit, že to stojí zato a že jejich podpora bude mít nějaký dopad. K dosažení skutečných výsledků však nestačí pouze to, aby s organizací byla spojována nějaká slavná osobnost. Důležité je, jak organizace slavné osobnosti využije.

Efektivní využití slavných osobností

Měli byste se pokusit udělat vše, co je ve vašich silách, abyste odpovídající celebritu získali. Nejpřesvědčivějšími zastánci vaší organizace a příslušného tématu budou ti, kdo sami mají s problémem, jímž se zabýváte, nějakou přímou zkušenost (pokud například pracujete s postiženými dětmi, bude to člověk, který sám má postižené dítě). Slavné osobnosti by se měly hodit k vaší cílové skupině.

Slavné lidi lze použít celou řadou způsobů – od patronátu nebo členství ve správní radě až po spolupráci při oslovování veřejnosti, uvedení publikace na trh, předávání cen nebo při fundraisingových akcích.

Když žádáte slavné osobnosti o pomoc, musíte pečlivě promyslet a spolu s nimi probrat, jak by vaši organizaci mohli co nejvíce prospět. Záleží jim na tom, aby spolupráce s vámi byla úspěšná, ale čas, který vám mohou nabídnout, bývá značně omezený.

Organizace má vůči nim rovněž své povinnosti. Slavné osobnosti musí dbát o svou pověst, takže nechtějí mít nic do činění s negativní publicitou nebo kontroverzními otázkami. Navíc mohou být zvyklé na určitou úroveň zázemí a pozornosti, kterou jim malá organizace poskytne jen stěží – od podrobných instrukcí, co se od nich očekává, až po napsané proslovy, vyzvednutí taxíkem nebo autem, které je po akci zase odveze, a starostlivý doprovod během celé akce.

Řízení slavných osobností

Často se říká, že se s nikým nespolupracuje tak obtížně jako se slavnými osobnostmi a že jejich přítomnost může vyvolat zásadní názorové střety. U některých organizací je to nepochybně pravda, ale u jiných to vůbec neplatí. Někteří známí lidé vyžadují, aby se k nim ostatní chovali jako k celebritám ve všem všudy. Jiní upřímně ocení nabídnutou příležitost nějak se angažovat. Proto je důležité vztahy s takovými lidmi rozvíjet opatrně, což by ostatně mělo platit pro každého, kdo k práci organizace výrazněji přispívá.

Slavné osobnosti mohou být velkým přínosem, takže byste se k nim měli chovat profesionálně a slušně a měli byste se snažit zajistit, aby jejich příspěvek byl smysluplný pro organizaci a uspokojivý pro ně. Ať je organizace jakkoliv velká, přístup ke slavným osobnostem je potřeba striktně kontrolovat. Musí se předejít situacím, kdy jsou tito lidé příliš často žádáni, aby přispěli příliš mnoho, nebo kdy jsou dokonce žádáni o něco, co již dříve jednoznačně odmítli.

U vystupujících umělců někdy dojde na to, zda si nechají za vystoupení na fundraisingové akci zaplatit. Pokud se v budoucnu chcete vyhnout placení vysokých částek, není moudré vůbec s placením začínat. Většina účinkujících to ani neočekává a nechce být za účast na benefičních akcích placena, a v tomto přístupu byste je rozhodně měli podporovat. Obecně platí, že by organizace měla být připravena uhradit rozumné náklady (tedy ne konvoj klimatizovaných limuzín pro celebrity a jejich přátele) a za vystoupení zvážít pouze honorář nominální hodnoty - a i to jen výjimečně, třeba pokud dotyční svůj honorář vzápětí věnují nějaké neziskové organizaci podle vlastního výběru. Možnou výjimkou z tohoto pravidla je účast hudebníků na zábavních akcích.

Pokud sháníte někoho pro konkrétní akci, musíte mít zcela jasnou představu, co se tam bude dít a co přesně se od příslušných celebrit očekává. Bude potřeba pronést proslov? Kdo jej pro ně napíše? Bude zajištěno auto? V kolik hodin musí dorazit? A kdy se budou moci diskrétně vytrátit? Kdo je přivítá a kdo se o ně bude starat na místě? Budou se předávat květiny, budete jim veřejně děkovat? Kdo bude po akci zodpovědný za formální poděkování jménem celé organizace? A tak dále... Budou chtít také slyšet, jak jejich přítomnost pomohla. Kolik lidí navíc letos přišlo, kolik peněz navíc se vybralo, kolik novin o akci publikovalo články? Každý profesionál bude chtít vědět, že byl opravdovým přínosem a že jste jeho přítomnost bezezbytku využili.

Někdy není možné slavné osobnosti oslovit přímo. Musíte se k nim dostat prostřednictvím manažera nebo osobního asistenta. Spolupráce s manažerem může být ku prospěchu, ale také na překážku věci. Bude se víc zajímat o honorář a možná nebude stát o to, aby jeho klient dělal cokoli zadarmo. Na druhou stranu si slavná osobnost spojením s vaší organizací třeba získá spoustu pozitivní publicity a dopomůže si k image člověka, kterému záleží na něčem obecně prospěšném. Takže jistý prospěch pro klienta tu přece jen existuje. Snažte se co nejdříve začít jednat přímo s dotyčnou osobností. Manažer však může být užitečný, pokud jde o nacházení nejrůznějších příležitostí a časovou dostupnost svého slavného klienta (diáře se rychle plní). Může vám také poradit, na čem mu záleží, co má v oblibě a co se mu naopak nezamlouvá.

7.3 Práce se členy správní rady a výborů

Většina organizací potřebuje lidi zvenčí, aby ji dodávali čerstvou energii a nové nápady a aby přispívali k chodu organizace specifickými dovednostmi. Zřejmým prostorem pro takové lidi je správní rada neziskové organizace nebo některý z poradních výborů.

Správní rady mnoha organizací jsou samozvanými skupinami lidí, které odrážejí spíše minulost organizace než její současné potřeby. Ztrácejí pružnost i přehled o tom, co se děje, a záhy zapomínají, že mají pro úspěch organizace zásadní význam. Přitom správně strukturovaný, dobře informovaný a motivovaný tým těchto lidí může v životě organizace sehrát nesmírně závažnou roli.

Jednou z funkcí správní rady je zajistit, aby organizace měla dostatek zdrojů pro svou práci a aby dělala vše pro naplnění poslání, jemuž se rozhodla věnovat. Vyžaduje to, aby si správní rada vytvořila strategický přístup k fundraisingovému potenciálu organizace a postarala se, aby organizace měla k získávání nezbytných prostředků dostačující odborné znalosti a administrativní zázemí. Pro fundaisera je proto neobyčejně důležité, aby ve správní radě nebo ve výboru pro fundraising seděli lidé, kteří budou klást ty správné otázky, budou uvažovat v dlouhodobém horizontu, poradí v klíčových záležitostech, doporučí užitečné kontakty a vůbec budou mít ohledně fundraisingu jasno.

Co ale počít, když máte správní radu, která se sejde jen zřídkakdy, svou úlohu nechápe a ztratila už i zájem? Dá se podniknout několik kroků:

- Tým zaměstnanců včetně výkonného ředitele a pochopitelně fundaisera by si měl uvědomit, jaký **potenciální přínos** by pro chod organizace mohla mít efektivně fungující správní rada.

Záležitost lze probrat s **těmi členy správní rady**, kteří sdílejí obavy, že správní rada patřičně nefunguje, a mají dostatek odhodlání něco podniknout.

Je možné provést **”audit” dovedností a odborných znalostí**, které byste ve správní radě chtěli mít zastoupeny.

Je možné vytipovat a oslovit **čerstvé lidi**, kteří mají zájem zapojit se do práce správní rady a vnést do ní potřebné dovednosti a zkušenosti.

Je možné sestavit **plán reformy** správní rady, který nahradí lidi, jež ztratili zájem, stanoví náplň činnosti správní rady a přidělí jednotlivým členům úlohy a odpovědnosti.

Správní rada

Role správní rady

1. Směřování organizace: stanovit a revidovat poslání organizace, vytvářet priority a schvalovat plány, sledovat výsledky, být kormidelníkem organizace v dobách, kdy se jí daří, i když se jí nedaří.

2. Personální řízení: nést odpovědnost za práci výkonného ředitele a zajistit, že organizace vytěží ze všech svých lidí to nejlepší – z placených zaměstnanců stejně jako z dobrovolníků.

3. Zodpovědnosti organizace: zajistit, že organizace naplňuje všechny odpovědnosti vůči lidem, kteří mají na její práci nějaký zájem, včetně širší komunity, v níž působí, a partnerů, kteří jí poskytují prostředky na práci.

4. Dodržování práva: zajistit, že organizace jedná v souladu s platnými organizačními

pravidly, že naplňuje cíle a účel deklarovaný ve stanovách a že vždy jedná v souladu se zákonem.

5. Řízení zdrojů: zajistit, že organizace řádně a účinně využívá peněz a majetku, že má dostatek prostředků na pokrytí všech svých závazků i na provoz a rozvoj.

6. Řízení vlastní práce: zajistit, že správní rada úspěšně funguje jako tým, že její schůze probíhají efektivně a že všichni jednotliví členové jsou aktivní a prospěšní.

Koho nominovat do správní rady

- 1. Profesionály** - účetní, právníky, učitele, sociální pracovníky, architekty atd.
- 2. Odborníky** - na služby, které poskytujete.
- 3. Klienty** - příjemce služeb organizace.
- 4. Zástupce místní komunity.**

Potřebná kvalifikace

- 1. Upřímný zájem** o organizaci a její práci.
- 2. Odborné dovednosti**, které mohou být pro organizaci přínosem.
- 3. Kontakty a přístup** k lidem, kteří mohou organizaci pomoci.
- 4. Čas**, který mohou práci ve správní radě věnovat.

7.4 Jak nejlépe využít dáorce a příznivce organizace

Stávající dárci a příznivci představují nesmírně významnou součást budoucnosti vašeho fundraisingu. Prostřednictvím své podpory už prokázali, že k vám mají kladný vztah, a ten byste se měli snažit udržet a dále rozvíjet, aby se proměnil v ještě aktivnější účast na vaší práci. Následující oddíl se zabývá dvěma důležitými aspekty rozvíjení vztahu s dárci a příznivci – poděkováním a prohlubováním jejich zapojení.

Poděkování

Poděkování dárcům je nejen základní slušností, ale i důležitým prvkem sledování vlastních zájmů organizace. Přesto na něj fundraiseři zapomínají a vystavují organizaci zbytečnému riziku. Týká se to stejnou měrou grantů, příspěvků od jednotlivých dárců i příspěvků od účastníků fundraisingových akcí.

Díky poděkování má dárci z příspěvku příjemný pocit, získá jistotu, že dar byl přijat a že bude dobře využit. Pro organizaci je poděkování příležitostí ověřit si, kam až sahá zájem dárců - a třeba i odhalit důvody, které je k poskytnutí daru vedly. Kromě toho získáváte příležitost dárcům povědět víc o své práci a budoucích plánech. Tím vším si zajistíte jejich další podporu do budoucna. Nejlepšími potenciálními dárci jsou lidé, kteří vás již někdy podpořili. Proto má poděkování zásadní důležitost. Nabízí se několik způsobů, jak poděkovat:

Dopisem

Některé neziskové organizace odpovídají na všechny příspěvky, kdežto jiné děkují jen za určitý druh nebo za určitou výši příspěvku. Vzhledem k nákladům na odpověď může být příliš drahé děkovat za každý drobný dar. Bývá nicméně výhodné - pokud si to můžete dovolit - chovat se ke všem dárcům stejně, protože drobný příspěvek se časem může proměnit ve větší, a kromě toho částka pro vás zanedbatelná může pro dárci představovat velkou sumu a vyžaduje od něj obětavost. Pokud vám dělají těžkou hlavu náklady, zeptejte se dárců, zda by jim nevadilo obejít se bez vaší odezvy, protože byste tím ušetřili na administrativních nákladech.

Rozhodnete-li se poděkovat, učiňte tak co nejrychleji – řekněme v průběhu tří dnů od obdržení příspěvku. Dopis dárci by měl být co nejosobnější a měl by ocenit veškerou podporu, kterou vám v minulosti poskytl, dobu, po kterou organizaci podporuje, a výši příspěvků. Využijte k tomu systému hromadné korespondence propojeného s databází – umožní vám to vyjít ze standardního formuláře děkovného dopisu a upravit jej podle potřeby.

Některé organizace čekají, až dopis podepíše předseda správní rady. Není to nutné – drobné, pravidelné dárci zpravidla více zajímá rozvíjení osobního vztahu s člověkem, který má na starosti dary a dárci, protože na toho se budou obracet, pokud vzniknou nějaké nejasnosti nebo když budou chtít doplňující informace.

Telefonem

Pro rychlou a osobní reakci je nepřekonatelný telefon. Pro drobné příspěvky se nedoporučuje, je však významným prostředkem pro poděkování větším dárcům. Jakmile organizace obdrží mimořádný dar, zavolejte dárci a osobně mu poděkujte. Potvrďte, že příspěvek dorazil

v pořádku – dárci mívají často obavu, že svěřili velkorysý příspěvek rozmarům pošty. Zjistěte, co je k daru vedlo a jaký mají na vaši organizaci názor.

Fundraiseři musí takovou práci odvádět po večerech, protože dárci nebývají přes den doma. Když telefonujete, snažte se navodit pocit mimořádného zážitku, nadšení a naléhavosti – peníze jsou opravdu obrovskou pomocí, organizace je okamžitě beze zbytku využije, budou neobyčejným přínosem a budou mít výrazný dopad.

Návštěvou

Osobní návštěvy dárců, kteří jsou či pravděpodobně budou pro organizaci zvláště důležití, bývají časově velmi náročné. Průzkumy však ukazují, že tento způsob poděkování se může neobyčejně vyplácet. Musíte si vytipovat dárci, u kterých se osobní návštěva vyplatí a které je s ohledem na jejich bydliště vůbec možné navštívit. Navštívit je může fundraiser, člen správní rady či výboru pro fundraising anebo školený dobrovolník. Bývá vhodné předem zatelefonovat, zjistit, kdy se jim to hodí, a smluvit si schůzku.

Než k takové návštěvě poprvé dojde, dárci bývají obezřetní ohledně jejího účelu. Obyčejná rozmluva, při které je podrobně poinformujete o své činnosti a poděkujete jim za podporu, často přirozeně vyústí v diskusi o možnostech pravidelného dárcovství nebo dobrovolné pomoci – dokonce o možnostech odkazu v závěti – aniž byste museli na to téma sami zavést řeč a přímo požádat.

Setkáním

Není-li možné dárci osobně navštívit, pořádají některé neziskové organizace za stejným účelem setkání, recepce a dny otevřených dveří. Pozvou a pohostí přispěvatele organizace na určeném místě. Při té příležitosti vystoupí s krátkým proslovem některý z čelných představitelů organizace. Krom toho je důležité mít na místě zaměstnance, členy výborů a další dobrovolníky, aby si s účastníky akce popovídali.

Jednou možností je akci uspořádat v kanceláři organizace, kde jsou k dispozici všichni zaměstnanci a členové výborů. Lidé se rádi podívají, v jakých prostorách pracujete. Podobné akce se setkávají s velmi kladným ohlasem i tehdy, kdy jedině, co návštěvníci uvidí, jsou psací stoly a kartotéky. Další možností je zorganizovat návštěvu v místě realizovaného projektu, přičemž se dárci mohou setkat s klienty a představiteli místní komunity. Při podobných akcích bývá právě setkávání s lidmi nejoblíbenější.

Darem

Někteří fundraiseri nabízejí za příspěvek v určité výši nějaké lákadlo nebo symbolický dar. Jde o dvě odlišné situace: v prvním případě jde o propagaci určitého typu nebo výše daru, zatímco v druhém o symbolické poděkování, které má prohlubovat vztah dárci k organizaci a dále šířit její sdělení.

Nejčastěji se k tomuto účelu používají nenákladné předměty z papíru, které jsou příjemcem vnímány jako cosi, co pro něj má zvláštní hodnotu - speciální vánoční blahopřání od předsedy správní rady, certifikát dokládající přislíbený odkaz v závěti nebo drobná grafika s přírodními motivy na oplátku za dar přesahující určitou výši. Dárcovství je povětšinou osobní záležitostí, ale někteří dárci si rádi o svém oblíbeném tématu povídají s přáteli. Symbolické poděkování a osvědčení o podpoře, které si mohou doma vystavit, se jim může hodit.

Veřejným oceněním

Dalším způsobem poděkování je veřejné uznání – například inzerát v novinách, zmínka v oběžníku nebo časopisu, případně ve výroční zprávě organizace. Využití výroční zprávy je rozumné. Organizace může nejen poděkovat dárcům, ale zároveň vyslat signál ostatním potenciálním příznivcům a veřejně ocenit získanou podporu. Pokud navíc zmíníte výši daru jednotlivých dárců, vytvoříte ovzduší určité rivality, které může další lidi přimět, aby přispívali v podobné výši. Snad ještě důležitější je faktor důvěryhodnosti: "Pokud jim dali zrovna tihle lidé, musí se jednat o dobrou organizaci". Jak organizace postupně roste, přestává být možné zmínit všechny přispěvatele, protože dárců bývá příliš mnoho. Alespoň hlavní dárci by však měli být uvedeni.

Poděkování dárcům prostřednictvím placené inzerce bývá drahé, ale může stát zato, pokud jím chce organizace zároveň sdělit ještě něco jiného (například fakt, že téma získalo širokou a prestižní podporu). Než tak učiníte, nezapomeňte získat dárcovo svolení, protože většina z nich neočekává, že se jejich jméno objeví veřejně v tisku (a řada z nich se obává, že je pak zavalí lavina žádostí o podporu jiných důležitých témat).

Jak dárce zapojit

Dárci a příznivci bývají zpravidla ochotni přispět tím velkoryseji, čím lépe rozumějí tématu, kterým se organizace zabývá. Pokud přispěvatelé znají pozadí vaší práce včetně zásad a pravidel, od nichž svou práci odvíjíte, pokud si uvědomují, s jakými obtížemi se potýkáte, co se vám nedaří a v čem si naopak vedete dobře, je mnohem pravděpodobnější, že vás budou odhodlaněji podporovat. Účinnost fundraisingu lze zvýšit celou řadou prostředků, díky nimž se dárce cítí těsněji zapojen do práce a starostí neziskové organizace.

Nabízí se několik způsobů, jak dárcům zprostředkovat ucelenější obrázek o vaší práci, který prohloubí jejich vztah k vám a ovlivní výši podpory.

Pravidelné mailingy dárcům

Mailingy dárcům jsou nezbytnou a stěžejní formou komunikace s nimi. Dárci si díky nim udržují přehled, co se děje. Informujete je o výsledcích, a tím potažmo o využití poskytnutých prostředků. Podtrhnete úspěchy včetně velkých grantů, které se vám podařilo získat. Nastíníte plány do budoucna a další možnosti podpory.

Při komunikaci s dárci má organizace zájem na tom, aby si zaslané materiály přečetli a aby případně nějakým způsobem zareagovali. Ve světě, kde mají lidé plné schránky nevyžádané pošty od nejrůznějších odesílatelů, není ani jedno snadný úkol. Proto je důležité hledat způsoby, jak proces komunikace zlepšovat. Jde to třeba takhle:

1. Dotazníky: Pokud má organizace velké množství příznivců, může jejich vysokého počtu využít k tomu, aby se dozvěděla víc o jejich názorech (i o tom, jací jsou) a aby jejich názorů využila k podpoře některé důležité kampaně. Zařadíte-li dotazník do pravidelného mailingu, zvýší se návratnost. Někteří příjemci jsou motivováni žádostí o podporu, jiní žádostí o informace.

2. Kampaně: Podobné výsledky mívá, obrátíte-li se na příznivce s prosbou, aby odeslali korespondenční lístek adresovaný ministrovi vlády či plánovacímu úřadu - buď přímo, nebo vaším prostřednictvím.

3. Soutěže: Poněkud odlišným způsobem, jak probouzet v dárcích angažovanost, je nějaká forma soutěží. Soutěže, v nichž záleží na znalosti tématu, kterým se organizace zabývá, vedou k hlubšímu pochopení její práce. Techniku však používejte opatrně. Myšlenka, že si adresát pozorně a se zájmem přečte každý řádek doručených materiálů jen proto, že se tam skrývá klíč k soutěžní otázce, je sice lákavá, ale průzkumy naznačují, že hlavní a pravidelní dárci nemají tento způsob oslovení v oblibě, protože jim připadá příliš dětinský. Přesto se nabízí spousta soutěží, které stojí za úvahu – například soutěž o nejlepší nápad nebo doporučení, jak řešit určitý problém.

Další techniky zapojení

Existují ještě další způsoby, jak se můžete pokusit výrazněji zapojit dárcce do práce organizace. Cílem bývá nabídnout dárcům možnost lépe vaší práci porozumět a blíže se seznámit s lidmi, kteří s ní mají něco do činění (zaměstnanci, dobrovolníci, klienti, příjemci a zástupci místní komunity, ve které se projekty realizují).

1. Návštěvy: Většina dárců se nikdy osobně nepřijde podívat, jak organizace pracuje. Pozváním na návštěvu se však posílí vztah, který k vám mají. Návštěva může mít různou podobu. Až překvapivý zájem často vzbuzují dny otevřených dveří ve vaší kanceláři, přestože v některých případech jde o místo, kde se nerealizují žádné konkrétní projekty. Pokud lze uspořádat návštěvy na místě konání projektů, bývá to ještě lepší. Například neziskové organizace, které se zabývají zahraniční rozvojovou pomocí, návštěvy projektů pro zaměstnance, dárcce a dobrovolníky organizují již dlouhá léta. Ne proto, že by snad lidé v místě projektu o návštěvy stáli, ani proto, že by je samé těšila související administrativa, ale prostě proto, že nadšení a pochopení, které si účastníci z takové návštěvy odvezou, nelze nahradit jiným, méně bezprostředním způsobem.

2. Akce: Další cestou, jak dárcce výrazněji vtáhnout do práce organizace, je pozvánka na akci – třeba na výroční valnou hromadu nebo slavnostní recepci. Pokuste se zajistit, abyste při podobných příležitostech měli vždy k dispozici dostatek informačních materiálů a aby přítomní zaměstnanci využili příležitosti pohovořit si s účastníky o práci organizace.

3. Přednášky a prezentace: Jiným způsobem jsou zvláštní akce pořádané speciálně pro dárcce, na kterých proběhne diskuse odborníků o tématu, jímž se zabýváte. Dárci o něm získají ucelenější přehled a navíc i pocit, že je jejich příspěvek důležitý a užitečný. Přednášejícím odborníkům můžete taktně naznačit, že potřebujete získat podporu pro určitou novou aktivitu, jejíž význam by mohli v diskusi zdůraznit. Základním smyslem takového setkání však není získávání peněz, ale prohlubování zájmu, vztahu a angažovanosti dárců.

4. Zapojení dárců do fundraisingu: Vzhledem k tomu, že nejvhodnějším žadatelem je člověk, který sám přispěl, můžete se pokusit nalézt způsoby, jak dárcům nabídnout příležitost, aby vás doprovodili na fundraisingová setkání – zvláště když víte, že jde o nadšené přispěvatele. Pokud se jim podaří podělit se s ostatními o vlastní motivaci, bývá to velmi přesvědčivé. Stejně důležité však je, že se tím stmelí i jejich vztah s vámi.

5. Kluby přátel: Pocit sounáležitosti může vzejít i z členství v klubu přátel nebo příznivců organizace (buď zdarma, nebo za poplatek) nebo z toho, že dárci pravidelně dostávají bulletin,

kteřý se zaměřuje stejnou měrou na ně a jejich přínos pro organizaci i na vlastní práci organizace. Pro klíčové příznivce můžete pořádat zvláštní akce. A krom toho můžete stávající dárce oslovit i se žádostí, že prostřednictvím jejich darů navíc potřebujete získat určitou částku na specifický účel. Tím, že na ně přenesete odpovědnost a stanovíte konkrétní cílovou částku, je přimějete k větší štedrosti.

6. Pravidelné dárcovství

7. Kampaně: Součástí výcviku dobrovolníků v mnoha organizacích bývá i trénink ohledně základního sdělení, s nímž organizace vystupuje vůči veřejnosti i úřadům. Kampaně zpravidla vedou placení zaměstnanci, ale dobrovolníci představují cennou podporu. Zahrne-li organizace mezi ně i dárce, utuží tím jejich vztah k sobě. Lidé, kteří hájí věc organizace navenek, se s ní cítí mnohem úžeji spjati. Právě takoví se z dlouhodobého hlediska stávají nejcennějšími podporovateli.

Fundraiseři by nikdy neměli dopustit, aby se fundraising zcela rozešel s posláním a hlavním tématem organizace. Je důležité postarat se, aby si příznivci mohli vybrat z různých způsobů podpory: pomáhat peněžitým darem, dobrovolnou prací, účastí na fundraisingu či při kampaních. Někteří lidé budou přispívat pouze jedním z uvedených způsobů. Řada lidí však chce přispět víc, a když jim umožníte více se zapojit, prohloubíte tím jejich zájem a odhodlání organizaci podporovat.

Ziskávání dobrovolníků z řad dárců

Někdy se předpokládá, že dárce a dobrovolníci jsou dvě oddělené kategorie příznivců, které není radno míchat dohromady. Řada neziskových organizací žije v domněnání, že by dárce neměly žádat o dobrovolnou práci, stejně jako by neměly žádat dobrovolníky o finanční příspěvek. To by platilo v případě, kdyby lidé oddělovali své zájmy od svých reakcí, což zjevně není pravda.

Z pohledu fundraisera je třeba mít na paměti dvě věci. První je, že všichni, kdo organizaci přispívají svým časem, by měli mít příležitost podpořit ji také penězi. Pokud máte pocit, že by měli být chráněni před dalšími žádostmi a zůstat jen u stávající dobrovolné práce, zvažte, zda by nestálo zato provést jednoduchý průzkum, kterým byste zjistili, jestli je jim je žádost o příspěvek skutečně proti mysli. Druhou je, že dárce lze nabídnout, aby se stali dobrovolníky. Většina z nich nebude mít čas nebo zájem. Ale někteří ano, a přitom zůstanou dárce i nadále. A pokud odmítnou, může je zjištění, že jiní místní lidé pro organizaci jako dobrovolníci pracují, vést ke zvýšení finanční podpory.

8. Komunikační dovednosti

8.1 Příprava působivých tištěných materiálů

Jedním z nejdůležitějších úkolů fundraisera je připravovat a vydávat působivé fundraisingové a propagační materiály. Špatně připravené či špatně prezentované materiály dokáží zničit i sebelepší fundraisingový nápad. Nesmírně důležité je vládnout jazykem a vyznat se v grafické úpravě a v tiskové produkci.

Postup při přípravě tiskových materiálů bývá zpravidla obdobný. Jednotlivé fáze zahrnují:

- **Koncepci nebo vizualizaci** (může zahrnovat výrobu makety nebo ukázkového textu), přičemž je zapotřebí směřovat k úspornému formátu.

Vyčlenění rozpočtových prostředků, přičemž následně je v průběhu produkce potřeba získávat kalkulace nákladů (abyste se udrželi v rámci daných finančních možností).

Autorské práce, shromáždění fotografií a dalších obrazových materiálů.

Grafická úprava a sazba.

Tisk a produkce.

Distribuce.

Řadu uvedených kroků budou realizovat externisté a produkci každé fáze může zajišťovat někdo jiný. Vzhledem k tomu roste pravděpodobnost, že někde něco zadrhne, což v důsledku může znamenat nedodržení termínů – a také to, že se v průběhu výroby původní koncept ztratí nebo rozmělní.

Je potřeba rozhodnout, kdo co bude dělat. I v malé organizace se může najít spousta lidí, kteří mají pocit, že dovedou dobře psát. Dopis přece dokáže napsat každý! Sepsání kvalitního, jasně formulovaného, logicky vystavěného textu, který dokáže podat myšlenky s potřebnou působivostí a naléhavostí, však vyžaduje specifické dovednosti. Není vyloučeno, že se neobejdete bez externího odborníka na reklamu nebo marketing. V tom případě se můžete obrátit na konzultanty propagace a reklamní grafiky. Mají potřebné dovednosti, ale musíte jim poskytnout odpovídající informace, akceptovat jejich přístup a ujistit se, že to, co navrhují, se vám vejde do rozpočtu.

Zásady efektivní komunikace

Musíte mít jasno v tom, čeho se pokoušíte dosáhnout. Stojí zato sepsat si pro každý komunikační nástroj cíle a jejich seznam zařadit mezi informace, které poskytnete autorovi textu a grafikovi (pokud si vše nepřipravujete sami). Jde vám o šíření obecného povědomí? O sdělení informací? A pokud ano, jakých? Jde o získání nějaké odezvy? O získávání peněz? Záleží na tom především u výročních zpráv, které sloužívají hned několika účelům. Je-li cílem získávání peněz, pak musí existovat jasná shoda ohledně způsobu, jak se má přispívat. Bude materiál rozeslán poštou a od adresáta se čeká, že i on prostřednictvím pošty zareaguje? V případě, že ano, má jít o příspěvek v hotovosti, o členství, o příslib odkazu v závěti, nebo o něco jiného?

Dalším krokem je vytipovat, kdo podle vás bude materiál číst. Jde-li o čtenáře určitého časopisu nebo o jména z konkrétního adresáře, pak o nich a jejich zájmech něco víte. Byli už s vámi v minulosti v kontaktu, mají představu, co děláte? Lze předpokládat, že dřívější dárci

o práci organizace leccos znají, takže sdělení, kterým je oslovíte, se bude lišit od způsobu, jakým oslovíte ty, kdo o vás nevědí nic nebo skoro nic. I u svých stávajících dárců byste se měli pokusit udělat si lepší představu, co jsou zač. Jednoduchý průzkum (například prostřednictvím dotazníku) vám prozradí jejich věk, pohlaví, zájmy, preference a snad i něco o míře pocíťovaného zaujetí.

Neustále veďte v patrnosti finanční limity. Rozpočtem může být omezen prostor pro sdělení (například v reklamě). Chystáte-li mailing, limitují vás náklady na tisk materiálů, případně váhová omezení stanovená poštou. Tisk čtyřmi barvami bude dražší než dvoubarevný nebo černobílý. A pokud chcete použít fotografie, nebude potřeba je zvlášť nafotit?

Dalším krokem je stanovit jasný termín, dokdy materiály potřebujete. Zvláště na tom záleží v případě, že materiál má být rozeslán před výroční valnou hromadou nebo na ní má být prezentován. Nechte si časovou rezervu pro drobná zpoždění, ale postarejte se, aby všichni dodrželi stanovené termíny.

Koncept

Při produkci jakéhokoliv fundraisingového materiálu je důležitá koncepční fáze (říká se jí také vizualizace). Během ní by měl vzniknout nápaditý přístup, grafické téma, styl a hlavní titulky nebo slogan.

Náměty, titulky a nápady lze získat tak, že se shromáždí co největší počet zainteresovaných osob a ty pak volně asociují a navrhují cokoli, co je napadne – jde tedy o tzv. brainstorming. Je nezbytné, aby všichni chápali, podle jakých pravidel brainstorming probíhá. Některé nápady bývají směšné a ztřeštěné, jiné nepromyšlené, důležité však je, aby byly všechny podchyceny, inspirovaly se navzájem a aby jeden nápad rozvíjel druhý. Pak přichází na řadu proces výběru jednoho doporučení nebo rozvíjení jednoho přístupu na základě několika nápadů. Tak vznikne základní přístup a od něj se pak odvíjí vlastní materiál.

V této chvíli by měl grafik připravit návrhy grafického řešení. Je to důležitá fáze, protože je to poslední mezník, za kterým už nevede cesta zpět. Pokud se vám hrubé návrhy grafického řešení nelíbí, měli byste raději přijít s novou koncepcí, abyste nepromarnili příliš času. Pokud se pro změnu přístupu rozhodnete až později, bude to stát peníze a nejspíš i zmeškáte termín. Vizualizace může u letáku klidně zahrnovat jen titulní a jednu ukázkovou stranu – to postačí, abyste si udělali představu, jak bude materiál vypadat a působit.

Psaní

K psaní autorských textů není disponován každý, i když všichni jsou čas od času nuceni písemně komunikovat. Kvalitní autor dokáže slova probudit k životu. Malé organizace si však často nemohou dovolit najmout zkušené autory, takže se fundraiseři zpravidla musí do psaní pustit sami.

Zkušený autor potřebuje pochopit, oč organizaci kráčí, takže bude vyžadovat dostatek informací o tom, co se má sdělit, komu a co je cílem daného materiálu. Když najímáte konzultanta, vždy si prohlédněte jeho portfolio a zjistěte, co dělal pro podobné organizace. Někteří budou mít pro vaši práci instinktivní porozumění i dar vhodného slova, zatímco jiným by lépe vyhovoval prodej kondenzovaného mléka. Kvalitní autoři jsou drazí, je však možné, že se vám podaří nějakého získat jako dobrovolníka.

Pokud text píšete sami, je potřeba mít na paměti několik věcí. První se týká struktury. Jde o popis procesu přesvědčování a komunikace:

- **Pozornost:** musíte získat pozornost čtenáře.

Zájem: pokud čtenáři nenabídnete důvod, proč by se o věc měl osobně zajímat, přijdete o něj.

Chuť: vzbudit touhu čtenáře podpořit vaši věc je další fází a konečně...

Akce: titulky, obrázky a ideje všeobecně jsou pro získání čtenářovy pozornosti prvořadé.

Zaujmout můžete tím, že čtenáři vysvětlíte, proč organizace existuje a jaké uspokojuje potřeby. Nemyslete si, že vás stávající příznivci budou nadále podporovat, pokud jim nebudete opakovaně připomínat, jak je vaše práce důležitá a jaký dopad by mělo, kdyby se daná záležitost začala zanedbávat. Touha vaši věc podpořit zpravidla vzniká pochopením, že poskytnutím podpory se dá něco změnit. Že je možné zachránit tygry, postavit učebny nebo pomoci lidem, kteří to potřebují, a že vaše organizace zná správný recept. Je potřeba, abyste čtenáři sdělili, co po něm chcete a jak vysoký příspěvek od něj očekáváte.

Vše musí být jednoduché a srozumitelné. Častým problémem je, že organizace inklinují ke zkratkovitému popisu vlastní práce. V rozhovoru s kolegou to může být užitečné, ale pro nezasvěcence může být použitý jazyk nepochopitelný. Žargonu byste se měli za každou cenu vštíhat.

Sežeňte někoho, kdo nemá s organizací nic do činění, aby si přečetl první verzi textu. Požádejte ho, ať vám řekne, co z něj pochopil – a hlavně co nepochopil. Až se budete o textu dohadovat s ostatními, počítejte s tím, že mohou nastat problémy. Většina kolegů, kteří kontrolují cizí text, opravuje typografické chyby a chybné údaje, načež doplní vlastní nápady. Výsledkem může být sice přesný, ale vysoce kvalifikovaný text, který ztratí veškerou průraznost a účinek. Vezměte jejich připomínky na vědomí, ale pamatujte si, že účinný text nemůže napsat tým. Ostatní třeba mají zkušenosti s poskytováním služeb nebo s řízením organizace, vy jste však odborníky na fundraising a komunikaci.

Grafická úprava vtiskne tištěnému materiálu charakter. Dobrý grafik dokáže vypíchnout nosnou myšlenku textu, takže se stane nesrovnatelně přitažlivější. Stejnou roli přitom hrají text, titulky a podtitulky, ilustrace i použitý grafický styl. Lze využít i celé škály barev (případně tisknout na barevném papíru), barevných bloků s inverzním textem nebo barevného stínování určitých částí textu.

Možná už vlastní grafický styl včetně loga máte. Je-li tomu tak, jeho průběžné dodržování je velmi důležité, takže dohlédněte, aby o něm grafici byli řádně informováni. Udržování stálého, vlastního stylu vám umožní rozvíjet dojem kontinuity a jistoty, ale zároveň působí dynamicky a šíří sdělení, které je ve vašem stylu obsaženo implicitně.

Důležité prvky grafické úpravy zahrnují formát, barvu, sazbu, font, nadpisy a vydělení nejrůznějších částí textu, využití plochy a nejrůznějších druhů obrazového materiálu.

Obrazový materiál může mít celou řadu forem a může grafickou úpravu probudit k životu. Nejjednodušší bývá využít fotografií. Nepoužívejte je však, pokud jsou nicneříkající nebo nekvalitní. Fotografie by měly být vždy doprovázeny popiskem, protože popisky jsou snad vůbec nejčtenější částí jakéhokoli tiskoviny. Nejvhodnější jsou fotografie lidí uprostřed činnosti – nikoli částí vybavení, budov nebo členů výboru pózujících fotografovi. Fotografie lze nahradit ilustracemi, diagramy a nákresy, které navíc mohou dokumentovat věci, jež vyfotografovat prostě nelze (například dům, který se chystáte postavit).

Pokud grafikovi poskytnete potřebné informace, dokáže jednotlivé součásti k vaší spokojenosti skloubit. Pokud použijete externího grafika, nechte si předložit jasnou kalkulaci za grafický návrh, ještě než se s ním dohodnete na pokračování prací. S výjimkou nejkomplicovanějších grafických řešení lze v současné době veškeré grafické návrhy připravit na počítači s odpovídajícím softwarem. Oběžníky, letáky a plakáty, které se pravidelně tisknou v podobném formátu, si můžete do předem připraveného formátu od profesionálního grafika připravovat sami.

Předání do tisku

Závěrečnou fází je předání písemného materiálu do tisku. Teprve teď to bude drahé. Zpravidla se vyplácí požádat o kalkulaci více externích tiskáren (a grafiků, pokud je používáte). V případě tiskárny se pokuste získat tři kalkulace, abyste si mohli vybrat cenově nejvýhodnější nabídku. Je zarážející, jak se ceny liší, dokonce i v případě zcela jasně vymezených parametrů. Hodně záleží na tom, jaký má tiskárna o práci zájem, zda to, co požadujete, odpovídá její kapacitě a tiskařským strojům, se kterými pracuje. Nestyďte se požádat tiskárnu, se kterou pravidelně pracujete, aby vám na každou novou zakázku znovu připravila kalkulaci. Není to ukázka nedůvěry, nýbrž známka profesionálního přístupu a odhodlání nakupovat za nejlepší cenu. Když žádáte o kalkulaci, měli byste mít jasno v následujícím:

V případě grafika:

- Datum předání textu a instrukcí a datum převzetí hotové práce.

Potřebný obrazový doprovod.

Formát, velikost a rámcové cenové ukazatele za práci.

Autorské práce – kdo co udělá a dokdy.

Fotografie: jaké jsou potřeba a dokdy.

Ilustrace: jaké jsou potřeba a dokdy.

V případě tiskárny:

- Datum předání dokončeného návrhu tiskárně a termín převzetí dokončené práce.

Velikost papíru (tiskárny používají standardní tiskové formáty – čím menší ořez, tím bude formát ekonomičtější).

Množství (cena za jednotku je u malých zakázek vyšší než u velkých množství – tištěné materiály, které vlastně nepotřebujete, se však prodají ještě víc).

Kvalita a barva papíru (zpravidla se vyplatí tisknout na standardní papír, který má tiskárna na skladě a který nakupuje ve velkém; barevný papír je dražší než bílý).

Počet tiskových barev (jedna, dvě nebo čtyři).

Průvodní fotografie a ilustrace (mohou zvýšit cenu, ale také působivost materiálu).

Výsek (složitý výsek je zpravidla dražší než obyčejná skládačka).

Balení a dodávka (cena zpravidla zahrnuje dodání na jednu adresu).

Každé rozhodnutí, které ohledně grafické úpravy a kvality tisku knihy, letáku nebo dopisu učiníte, svým způsobem něco vypovídá o organizaci a jejím étosu. Žhavým tématem současnosti je tisk na recyklované materiály. Pro každou organizaci, která tvrdí, že ji zajímá životní prostředí, je těžké recyklovaný papír nepoužívat, i když se to může prodážit. Pokud se tak neděje, organizace bude nazírána jako nedůsledná.

Podobný problém provází užití drahého nebo laminovaného papíru. Dárci mají pocit, že by neziskové organizace by při komunikaci s nimi neměly zbytečně plýtvat penězi, a často to také prohlašují. Přesto vždy lépe zareagují na přitažlivý, profesionálně vyhlížející materiál. Mějte také na paměti, že pro oslovení nových skupin potenciálních dárců je třeba připravit obsažnější, graficky ještě kvalitnější materiál než pro stávající dárci.

8.2 Dopisy s žádostí o podporu

Dopis je další důležitý typ materiálu, který fundraiser připravuje. Dopisy s žádostí o podporu jsou rozesílány velkému počtu lidí a působí na ně, ať už příjemce odpoví nebo ne. Rozvíjení povědomí je významnou okolností, zvláště když si uvědomíme, že při cold mailingu neodpoví až 98 % adresátů.

Žádný fundraiser by ani na okamžik neměl pouštět z mysli, že direct mail je náročná a dlouhodobá záležitost a že pokud je jako komunikační prostředek správně použit, může se stát jedním z nejvýznamnějších zdrojů průběžných příjmů, které má organizace k dispozici.

Dopisy se skládají z několika součástí, které stojí za pozornost. Jde o obálku, oslovení, úvod, žádost, výzvu k podpoře, postskriptum a doplňující materiály. I když jen několik z nich je součástí vlastního dopisu, všechny ovlivňují výsledný účinek.

Obálka

Z průzkumů vyplývá, že 70 % adresátů obálku vůbec neotevře. Proto je dobré na ni umístit slogan nebo jinou "návnadu", která příjemce přiměje, aby ji otevřel a podíval se, co je uvnitř. Na druhou stranu, vzhledem k tomu, že osobní korespondence nemívá na obálce reklamu, můžete dát přednost obyčejné obálce s obyčejnou známkou, na které se hned nepozná, že jde o "nevyžádanou poštu", takže má větší šanci neletět neotevřená do koše. Nejlepší přístup lze zvolit jedině na základě dobré znalosti příjemců a pečlivého testování. Každopádně platí, že čím osobněji dopis vypadá, tím je pravděpodobnější, že okamžitě upoutá pozornost.

Oslovení

Úvodní oslovení by mělo být co nejosobnější. Při psaní osobních dopisů toho lze dosáhnout (pouze u menšího množství příjemců) nadepsáním dopisu osobním pozdravem a zakončením dopisu podpisem (je to reálné jen u několika set adresátů nebo pokud seženete dobrovolníky, kteří udělají tuto práci za vás, což může být velmi efektivní) anebo použitím příslušného počítačového softwaru a laserové tiskárny.

Pokud nic z toho nepřipadá v úvahu, uchylte se k "Vážení přátelé" nebo k "Vážení dárci". Obě uvedená oslovení jsou doznáním, že dopis rozesíláte masově a že je pro vás příjemce jen statistickou položkou.

Úvod

Čtenáře je potřeba okamžitě zaujmout. Pokud se vám to nepodaří, hrozí nebezpečí, že dopis vyhodí, aniž ho dočte. První odstavec, který napíšete, může zároveň být posledním odstavcem, který vůbec bude přečten. Přitažlivé, překvapivé sdělení nebo vyjádření slavné osobnosti může lidi přimět, aby v četbě pokračovali. Stejně může zapůsobit i silně emocionální zahájení.

Sdělení žádosti

Pokud jste získali pozornost čtenáře, musíte ji udržet. Žádost musí být napsána jednoduše a musí být vzhledně graficky upravena z krátkých slov, krátkých vět a rozmanitě dlouhých odstavců. Nosné myšlenky by měly být podtrženy, odrazeny nebo zvýrazněny. Po obsahové stránce je potřeba:

- Formulovat **problém**.

Ukázat, jak organizace **problém pomáhá řešit**.

Prokázat **důvěryhodnost** organizace příklady předchozích výsledků a lidí, kteří organizaci podpořili.

Naznačit, **kolik od dárců očekáváte** a co je za tyto peníze možné udělat.

Jasně dárců **vyzvat k podpoře**.

Výzva k podpoře

Výzva k podpoře je stěžejní a mnoho jinak dobře napsaných dopisů právě tady selhává. Podle všeho to souvisí s neochotou přímo požádat přesně o to, co organizace potřebuje. Přesto je to nezbytně nutné. Snažte se výzvu k podpoře včlenit již do začátku dopisu. Opakujte ji v jeho průběhu. A na konci musí být zcela jasná a bez obalu. Měla by obsahovat následující:

- **Co chcete** (peníze, čas, zboží, atd.).

Kolik má dárců přispět (nejraději s nabídkou několika částek, z nich každá bude vztažena ke konkrétnímu výsledku, kterého je díky ní možné dosáhnout).

Jak by měla být částka zaplacená (hotově, kreditní kartou, trvalým příkazem).

Kdy – jak rychle musí být doručena (zpravidla okamžitě, nebo alespoň navod'te atmosféru naléhavosti).

Komu – aby příspěvek byl zaslán na jméno fundraisera (konkrétní jméno v odpovědi je vždy lepší než anonymní oddělení).

Kam – zpáteční adresa (občas se na ní zapomíná).

Postskriptum

Nosný nápad si schovejte do postskripta (P.S.:). Bývá jednou z nejčtenějších částí dopisu. Využijte jej pro závěrečnou pointu, abyste získali podporu dárců nebo podpořili sdělení. Může být vytištěno běžným hůlkovým písmem, nebo reprodukovat ručně psaný text napsaný stejným písmem jako podpis.

Doplňující materiály

Doplňující materiály by měly podpořit hlavní sdělení žádosti. Nenechte se zlákat pokušením vměstnat do obálky dlouhé texty, které se do dopisu nevešly. Uvažujte stejně jako u dopisu. Často bývá užitečný obrazový materiál s krátkým textem. Nezapomeňte zopakovat výzvu k podpoře.

Mechanismus odpovědi

Musíte dárci nabídnout co nejjednodušší způsob, jak vám doručit odpověď a doufejme i příspěvek, což například u cold mailingu většinou znamená předtištěnou složenkou nebo bankovní příkaz k úhradě.

8.3 Výroční zpráva

Většina organizací musí vydávat nějakou výroční zprávu. Pro fundraising může být neobyčejně užitečná. Je příležitostí vyzdvihnout silné stránky organizace, zdůraznit význam jejího poslání, ukázat efektivitu, oslavit úspěchy a získávat peníze – přímo či nepřímo.

Téměř všichni důležití dárci jako podmínku daru či udělení grantu vyžadují výtisk výroční zprávy a účetní uzávěrku. K vystavení roční účetní uzávěrky je organizace vázána legislativně, takže výroční zprávu může přinejhorším tvořit jeden odstavec navíc, kterým uzávěrku doprovodíte. Většina lidí však očekává, že se nabízené příležitosti chopíte a uděláte podstatně víc. Je ostatně i ve vašem zájmu výroční zprávu vnímat jako užitečný způsob propagace, a ne jako otravnou zátěž.

Většina organizací výroční zprávy vydává ze zvyku, dokonce s mírnou nelibostí. Pokud chcete této příležitosti co nejlépe využít, je nesmírně důležité si vyjasnit, oč vám běží a jak ospravedlníte vynaložené náklady. Následující přehled nabízí několik důležitých bodů:

- Nepoužívejte výroční zprávu, abyste si na něco stěžovali.

Používejte hodně ilustrací a fotografií. Snažte se sdělit víc, než o čem vypovídá psané slovo. Nezačínejte dlouhými seznamy dárců a členů rad a výborů. Výroční zprávu píšete proto, abyste vzbudili zájem o organizaci.

Hlavní dárci je však přesto třeba uvést. Takové uznání (výtisk jim pošlete) je přiměje zvážit, zda znovu přispějí, a inspiruje ostatní, aby přispěli také (těm výtisk výroční zprávy zašlete spolu s dopisem žádajícím o podporu).

Promyslete si, komu výtisk zašlete, protože dobré PR organizace a probuzení zájmu je přede hrou k žádosti o podporu.

Výroční zpráva je vhodným předmětem pro sponzorství. Náklady na grafickou úpravu, produkci a distribuci jsou přijatelně nízké. Sponzorství je viditelné, takže ho zaregistrují ostatní hlavní dárci. A v rámci sponzorství můžete s využitím výroční zprávy zahájit efektivnější propagační kampaň.

Pokud chcete zprávu využít přímo k získávání peněz, vytiskněte na konci žádost nebo dovnitř vložte leták (může být i všit).

8.4 Použití telefonu

Telefon je pro fundraisera nesmírně důležitým, a přitom často nedostatečně využívaným nástrojem. Lze jej využívat na mnoho způsobů, buď samostatně nebo ve spojení s jinými nástroji komunikace. Zvažujete-li využití telefonu, musíte rozlišovat mezi příchozími a odchozími hovory.

Linka dárce

S přibývajícím užíváním kreditních karet je rozumné zřídit telefonní linku, jejímž prostřednictvím mohou dárce přispívat. Na většině podobných linek odpovídá záznamník. Na něm musí být nahráno jasné a srozumitelné sdělení a musí být schopen zaznamenat mnoho telefonátů. Dárcům je potřeba přesně říci, jaké informace mají zanechat.

Jsou dárce, kteří budou chtít mluvit s živým člověkem, protože budou chtít znát podrobnosti nebo budou chtít poskytnout velký dar. Nenajde se mnoho lidí, kteří by tisícikorunový příspěvek svěřili záznamníku. Takže pokud získáváte podporu od jednotlivých dárců, je důležité, aby se telefonáty potenciálních dárců daly na ústředně nebo v recepci přepojovat. I když je vhodné ve fundraisingových materiálech uvádět zvláštní číslo pro dárce, je na místě uvést také běžná telefonní čísla, na která je možné zavolat o radu nebo o doplňující informace.

Obnova členství a předplatného

Volání stávajícím příznivcům bývá mnohem přijatelnější než nevyžádané telefonáty novým potenciálním dárce – zvláště když máte důvod jim zavolat. Příkladem je třeba obnova členství – možná zapoměli a budou rádi, že se jim připomenete. Pro každou neziskovou organizaci je to navíc jedinečná příležitost zjistit, proč členové roční příspěvek neobnovují. Dalším příkladem je krizová situace. Pokud přijde povodeň a lidé potřebují okamžitou pomoc, je to dostatečný důvod k telefonátu. Podobně když je okamžitě potřeba pokrýt výlohy na operaci dítěte, má-li se uzdravit. V takových případech je velmi nepravděpodobné, že by se oslovený urazil.

Nábor

Jak bylo řečeno, telefonování se hodí na spoustu věcí, ale snad nejčastěji se používá při náboru lidí. Tým volajících může získávat dobrovolníky pro nejrůznější účely, od prodeje lístků do tomboly až po sbírky po domácnostech.

Telemaraton

Telemaraton neboli telefonní fundraisingová kampaň je technika, kterou je potřeba odlišovat od telethonu. Telethon je televizní fundraisingová kampaň obvykle spjatá s určitým televizním programem, trvajícím několik hodin či někdy dokonce celý den, během něhož mohou diváci přispět tím, že zavolají. Naproti tomu při telemaratonu jsou dárce osloveni po telefonu přímo – někdo jim zkrátka zavolá a požádá je o podporu.

Jsou dva způsoby, jak telemaraton uspořádat. Jedním je sestavení dobrovolného týmu, který bude dárce obtelefonovávat. Druhý je stejný, jen s tím rozdílem, že využívá placené práce profesionálů, kteří dopoledne prodávali třeba klimatizaci a odpoledne se budou věnovat vašemu fundraisingu. Fundraising po telefonu je obecně nejúčinnější, když jde o skutečně naléhavé téma nebo o téma, které se může naléhavě tvářit. Pokud je potřeba zjevná, bývá snazší získat dobrovolníky, kteří se telefonování ujmou.

Telefon je poměrně drahý způsob komunikace, takže je potřeba ho používat s rozvahou. Je nepravděpodobné, že by se vyplatil při žádostech o drobné příspěvky. Voláte-li lidem, kteří již organizaci přispěli, návratnost může přesáhnout 50 %, což je o poznání více než u direct mailu. Pokud však dárci nepřispívají kreditní kartou, příslib se nemusí proměnit v hotovost na účtu. Takovým dárcům budete stejně muset poslat dopis, abyste z nich příspěvek dostali. Lze předpokládat, že se ve skutečný příspěvek nakonec promění zhruba 60 % ze slíbených peněz (a to možná až po další telefonické připomínce).

Základem úspěšného využití telefonu je scénář a seznam lidí, kterým chcete volat.

Scénář

Příprava kvalitního scénáře je obtížný úkol. Pokud nemáte zkušenost s obrovskou škálou možných reakcí, je velmi nesnadné ho sestavit. Na rozdíl od písemného sdělení vás člověk na druhém konci linky může přerušit a ptát se. Základní komponenty jsou nicméně podobné. Scénář by měl obsahovat:

- Informace o tom, **kdo jste** a jakou organizaci **zastupujete**.

Dotaz, zda je **vhodný čas si popovídat**. Pokud volající automaticky předpokládá, že si na rozmluvu po telefonu nemohl vybrat vhodnější dobu, může se mu stát, že vyvolá nepřátelskou reakci - třeba zavolal v šest večer, zrovna když děti sedí u večeře. Proto by se volající měl ujistit, že volá vhod. Pokud tak neučiní, hrozí, že předem pokazí výsledek telefonátu.

Odkaz na **předchozí podporu nebo kontakt**. Pokud voláte lidem, kteří organizaci v minulosti podpořili, je důležité předchozí pomoc zmínit a znovu jim poděkovat. Můžete na to hladce navázat dalším bodem.

Představení **činnosti a potřeb organizace** – krátký, předběžný úvod, ve kterém popíšete, co organizace potřebuje nebo jak se vyvíjí její činnost, čímž si připravíte půdu pro další žádost o podporu.

Výzva k podpoře. Jako u všech ostatních forem komunikace byste ani u telemaratonu neměli předpokládat, že dárci chápe, proč mu voláte. Musíte mu to jasně říct. Výzva k podpoře musí být zcela přímá a jasná a měla by jednoznačně určit, co od dárci chcete. Příslib nebo ústní dohoda bývá to nejlepší, v co můžete v případě telefonátu doufat, pokud ovšem nesháníte příspěvky kreditní kartou (v tom případě můžete celou transakci dokončit okamžitě).

Následná **připomínka**. Telefonát bývá provázen zasláním dopisu nebo formuláře k podpisu. Chcete-li získat co nejvíce odpovědí, měli byste připomínku odeslat co nejdříve.

Seznam

Sestavit seznam lidí, kterým zatelefonujete, není vždy snadné, protože většina databází dosud neobsahuje telefonní čísla (i když se situace pozvolna mění). Pokud hodláte používat telefon, zřejmě byste měli na kupón pro odpověď v propagačních materiálech organizace zařadit kolonku pro telefonní číslo dárci. Lze předpokládat, že pokud kolonku vyplní, nebude jim vadit, když zavoláte. Přinejmenším tak budete mít telefonní čísla svých dárců k dispozici.

Pokud telefonem oslovujete neznámé jednotlivce nebo firmy, je zřejmě jedním z výchozích bodů místní telefonní seznam. Vhodná telefonní čísla můžete stejně jako adresy získat i koupí nebo pronájmem.

8.5 Průzkum trhu

Chce-li nezisková organizace z fundraisingu a podpory dárců a veřejnosti vytěžit maximum, je pro ni průzkum trhu nepostradatelným nástrojem. Čím více se dozvíte o svých dárcích i o potenciálních dárcích, které hodláte oslovit, tím efektivněji s nimi dokážete komunikovat a tím lépe je dokážete motivovat, aby vás podporovali.

Průzkumů trhu za nejrůznějšími účely je celá řada. Následující oddíl se zabývá průzkumem dárcovské základny organizace, zjištěním, co si o organizaci myslí veřejnost a využitím průzkumu k vyhledávání nových dárců.

Každý průzkum spočívá ve shromažďování údajů získaných od malých skupin lidí. Na tomto základě se pak dovozují názory širší skupiny či veřejnosti. Využívají se tři základní typy údajů:

- Demografické údaje zahrnují důležité statistické informace o věku, pohlaví a postavení jednotlivce v rámci celé populace.

Psychografické údaje se týkají přístupů a preferencí lidí, které se projevují čtením novin, návštěvou kostela, volebními preferencemi atd.

Průzkum veřejného mínění se zpravidla týká přístupu veřejnosti ke konkrétní otázce. Taková otázka může být formulována například následovně: "Myslíte si, že by se toulaví psi měli střílet? – ano/ne/nevím."

Průzkum dárců

Úspěšné fungování organizace často stojí a padá s určitou skupinou příznivců. Může jít o dobrovolníky, o dárcce, o sponzory nebo o jinou skupinu. U malých organizací jde velmi často o malou skupinku aktivních nadšenců a lidí, kteří organizaci fandí. V tom případě s nimi všemi lze udržovat osobní vztahy. S přibývajícím počtem příznivců to však přestává být reálné.

V tom případě je potřeba, aby si organizace o dárcích obstarala doplňující informace. Potřebuje zjistit, co jsou zač a co si o organizaci myslí. Poznatky o stávajících dárcích vám umožní vytipovat podobné skupiny lidí, které se můžete pokusit pro členství získat – a navíc z nich můžete odvodit, jaké lidi jste zatím oslovit

nedokázali. I samotné názory dárců jsou nesmírně důležité, protože vaše práce závisí na jejich času či penězích. Pokud začínají být rozčarováni z toho, co děláte, nebo již nevycházejí vstříc vašim očekáváním, je to problém, který budete muset řešit.

S příznivci organizace je vždy možné si neformálně popovídat na akcích, během dne otevřených dveří nebo kdykoliv s nimi přijdete do styku. Mělo by být samozřejmostí, že o ně projevujete zájem a vyptáváte se na jejich mínění. Přesto bývá užitečné provést i formálnější průzkum. Nejběžnější formou průzkumu dárců je dotazník rozeslaný poštou. Pokud máte databázi dárců nebo můžete dotazník přiložit do svého časopisu, je to relativně snadný a nenákladný způsob.

Při interpretaci výsledků je třeba zvážit důležitou okolnost: do jaké míry jsou výsledky získané od lidí, kteří zareagovali, reprezentativní pro celek (včetně těch, kteří neodpověděli)? Respondenty bývají zpravidla lidé, kteří se o organizaci zajímají hlouběji než běžný vzorek. Pokud odpověděla menšina, má jedno společné – skutečnost, že zareagovala. Mají lidé, kteří odpověděli, společného ještě něco? Pokud šlo například o dlouhý dotazník, pak možná odpověděli jen ti, kdo mají dost času, takže výsledky mohou být zkreslující ve prospěch starých lidí a těch, kdo nechodí do práce. Nesprávné metody průzkumu mohou vést k zavádějícím výsledkům.

Průzkum dárců organizace je o poznání levnější než průzkum široké veřejnosti. Poměrně snadno jej dokážete provést sami, zvláště když budete věnovat pozornost sestavení otázek a metodám, které vám co nejnázne získají odpovědi (tím, že průzkum bude budít zdání důležitosti, že se na něj dá snadno odpovědět, že obsahuje předtištěnou obálku pro odpověď nebo nějakou pobídku pro ty, kteří zareagují - například zařazení do slosování o ceny, atd.).

Průzkum veřejného mínění

Zjistit, co si myslí široká veřejnost, je obtížnější a nákladnější. Pro některé organizace to však může mít zásadní význam – pokud se například pokoušíte změnit ekologickou politiku vlády, bude vašim argumentům přikládána větší váha, když doložíte, že je veřejnost současnou situací navýsost zneklidněna. Průzkum lze provádět několika způsoby. Poštovní průzkumy se zpravidla míjejí účinkem, takže se nepoužívají příliš často. Užitečná v tomto případě bývá tzv. sdílená metoda, kdy firma, která se průzkumy zabývá, dá dohromady otázky několika organizací a vyšle tazatele, aby se na všechny otázky vyptali. Pokud se potřebujete dozvědět jen pár věcí, může být tento způsob efektivní v poměru k nákladům efektivní a rychlý. Pokud potřebujete vědět, jak veřejnost zareaguje na určitou žádost nebo styl, pak bude lepší zorganizovat diskusní skupinu (viz níže). Takovému druhu průzkumu se říká kvalitativní a jeho výsledkem jsou různé typy odpovědí. Hodí se zvláště v případech, kdy si nevystačíte s otázkami zjišťovacími – ano/ne.

Rozhovor

Rozhovory jsou náročné na čas, vyžadují profesionály a jsou drahé. Výsledná zjištění však mohou být nedocenitelná. S využitím tohoto typu průzkumu se organizace může dozvědět, jak je vnímána, jak ob stojí ve srovnání s ostatními v daném oboru, kdo jsou její potenciální dárci, jaký je jejich postoj k příslušnému tématu a práci, kterou organizace odvádí. Rozhovory provádějí vždy profesionálové, kteří také sestavují strukturované dotazníky, podle nichž se postupuje. Dají se očekávat dobře vyvážené odpovědi a spolehlivé výsledky. Důležité je, že z podobného průzkumu lze dovodit rozdíly mezi lidmi, kteří organizaci podporují, a ostatními. Pokud úspěch organizace závisí na vysoké míře veřejného povědomí o příslušném

tématu, pak z takového průzkumu můžete zjistit, jak si v tomto ohledu stojíte. Míra

podmíněného a spontánního povědomí jsou dva užitečné ukazatele, které vypovídají o úrovni publicity organizace.

Diskusní skupina

Diskusní skupiny se hodí v případech, kdy máte novou strategii a chcete ji prozkoumat, než se pustíte do její realizace. Tato technika spočívá v tom, že na jednom místě shromáždíte skupinu několika lidí, kteří se pustí do diskuse. Diskusi by měl vždy vést zkušený facilitátor, aby debatu usměrňoval a zaznamenával výsledky. Tímto způsobem lze dopodrobna prozkoumat navrhovaný název neziskové organizace, novou reklamní strategii nebo vztah k důležité otázce. Skupiny se ustavují v různých lokalitách, aby umožnily vyváženě porovnat různé typy dárců a zástupců veřejnosti. Účastníkům je poskytnuta zpráva o diskusi či její přepis. Získané výsledky mohou být nesmírně zajímavé a metodu je navíc možné využít i k vyzkoušení reakce na navrhovaný fundraisingový materiál.

Zdroje údajů

Běžné informace bývají k dispozici na nejrůznějších místech. Dobrým výchozím bodem vždy bývají archivy a veřejné knihovny. Výstupy z celé řady průzkumů na celostátní úrovni se najdou ve zprávách ze sčítání obyvatel. Jiné informace o chování lidí a jejich spotřebitelských návycích lze najít ve zprávách firem zabývajících se průzkumy trhu – bývají k mání v ekonomicky zaměřených knihovnách. Místní knihovny nebo knihovny katedry sociálních studií by měly vědět o průzkumech místního charakteru, případně akademických výzkumech, které byly publikovány. Tyto informace mohou být zvláště důležité pro zdůraznění významu určitých otázek a společenských problémů.

Statistiky

Ne všechny průzkumy a údaje jsou spolehlivé. Získání smysluplných výsledků vyžaduje pracovat s odpovídajícími vzorky populace a vzorky populace mohou být v mnoha směrech zavádějící. Jedna možnost zkreslení souvisí s povahou výběru vzorku. Pokrývá například všechny geografické oblasti státu? Zahrnuje všechny věkové a příjmové kategorie? Vznikl přirozeným výběrem, nebo jste do něj zařadili jen ty, kteří zareagovali?

Stejně důležitá je také velikost vzorku. Kdybyste se například zeptali dvou lidí na jejich názory a doufali, že jsou reprezentativní pro skupinu čtyř, dost možná se dočkáte nemilého překvapení. Může jít o jednoduché zjišťovací otázky jako například: "Souhlasíte s tím, že za vraždu by měl následovat trest smrti?" Předpokládejme, že by dva lidé odpověděli ano a dva ne. Průzkum, který by pracoval se vzorkem dvou lidí by mohl získat dvě kladné odpovědi, dvě záporné, nebo jednu kladnou a jednu zápornou. V každém případě by ale vzhledem k celkovému rozdělení názorů ve společnosti s pravděpodobností 70:30 získal výsledky chybné. Existují statistické vzorce, jak určit velikost vzorku, abyste získali výsledky, u nichž lze na 95 % očekávat správnost. Třeba se vám podaří přemluvit vysokoškolského profesora nebo absolventa univerzity, aby vám jako dobrovolník pomohl proces výběru vzorku populace správně nastavit.

8.6 Marketing

Marketing není výlučným zájmem agresivních firem a není jen o prodeji. I fundraising vyžaduje marketingové dovednosti. Důkladně pochopit zásady marketingu fundraiserovi ohromnou pomůže.

Marketing se často popisuje prostřednictvím pěti P. Jdou to:

- **Plánování**

Produkt

Poplatek

Prostředek

Propagace

Přestože s termínem "marketing" možná nejste důvěrně obeznámeni, celá tato kniha je ve své podstatě právě o marketingu – o marketingu určitého tématu směřovanému k člověku, který může ve prospěch daného tématu přispět penězi a časem. Tento oddíl pouze ozřejmuje souvislosti mezi marketingovými teoriemi a fundraisingem.

Plánování a analýza trhu

Veledůležitou součástí procesu marketingu je plánování, které mu předchází. Mělo by vyjít z jasného pochopení organizace a její práce, trhu, na kterém působí, dalších (možná konkurenčních) organizací (a to v neziskovém, veřejném i soukromém sektoru) a postojů potenciálních dárců. Užitečné nástroje zahrnují:

- **analýzu SWOT**, která poskytne obrázek silných a slabých stránek organizace a příležitostí a hrozeb, které před organizací stojí
- **poziční mapu**, která ukáže, kde se organizace nachází ve vztahu k jiným organizacím včetně důležitých ukazatelů, jakými je spolehlivost, naléhavost atd. – vše je odvozeno z toho, jak organizace samu sebe vnímá, a z tržního průzkumu, jak je vnímána veřejností

analýza podílu na trhu, která ukazuje, jakou část z darů určitého typu získáváte – například kolik peněz celkem dávají místní firmy a kolik z nich dostáváte vy.

průzkum trhu, který zjišťuje postoje potenciálních a stávajících dárců k přispívání na dané téma obecně, a zvláště pak konkrétně na vaši neziskovou organizaci.

Výsledkem všech uvedených analýz by měl být přehled skupin populace, na které by se vaše organizace měla zaměřit – jinak se jim také říká "cílové skupiny".

Produkt

Z hlediska marketingu jsou služby, které organizace poskytuje, produktem. Ten sestává z následujících složek:

- Vlastní, "hmatatelný" produkt či potřeba, kvůli jejímuž uspokojování nezisková organizace existuje.

To, co dárci získává ze svého spojení s organizací – například uspokojení z pocitu, že se uzdraví jedno dítě navíc nebo že on sám bude veřejností vnímán jako velkorysý.

Doplňky navíc: pozvánka na setkání s dítětem, jemuž dárci pomohl, každoroční účast na speciální akci atd.

Jednotlivé složky je možné poskládat tak, aby byl celkový koncept pro danou cílovou skupinu přitažlivý. Vlastně soutěžíte s ostatními o velikost podílu na tom, co dárci mohou darovat. Musíte dárce nalákat, aby si koupili raději váš produkt než produkt někoho jiného. Proto se musíte snažit, aby váš produkt pro ně byl co nejpřitažlivější.

Každý produkt, který organizace vytvoří, má svůj životní cyklus. Podle marketingových teorií je čas od času potřeba produkt znovu propagovat, aby neztratil na přitažlivosti a nesešel lidem z mysli. Teorie stejně tak učí, že každý produkt nakonec ztratí šňavu a musí být nahrazen jiným – i když v praxi tomu tak vždy není.

Tak jako každá firma vytváří celou řadu produktů, nabízí zpravidla celou škálu vlastních fundraisingových produktů i každá nezisková organizace. Mohou do ní patřit kampaň shánějící velké dary spojenou s veřejným uznáním pro hlavní dárce, členský program na získání masové podpory, program pro skupinu přátel, kteří se zavázali organizaci podporovat, i fundraisingový program ve školách, který je určen mládeži. Dokud si jednotlivé programy nekonkurují, mohou jeden vedle druhého hladce fungovat.

Poplatek

Od dárců nelze očekávat, že budou automaticky vědět, jak zareagovat nebo jak vysoký dar od nich očekáváte. Úlohou fundraisera je nasměrovat je k míře podpory, kterou si mohou dovolit, takže je pravděpodobně doopravdy dosažitelná, ale zároveň uspokojit potřeby organizace. To je klíčová součást celého procesu.

Nejsnáze toho lze docílit tak, že požádáte o konkrétní částku. Například: "Žádáme o příspěvek 300 Kč." Nebývá to však vždy uspokojivá varianta, protože okamžitě vyvolává otázku, proč zrovna 300 Kč. Proto je dobré nabídnout zároveň konkrétní příklad, čeho se dá za takové peníze dosáhnout – "Za 300 korun můžeme jeden zničený strom nahradit novým stromkem". Příspěvek možná ve skutečnosti nebude použit za tímto účelem, takže je potřeba opatrně formulovat zvláště v případech, kdy se organizace nechce zavázat, že peníze utratí přesně a pouze určeným způsobem nebo se nechce dopustit porušení důvěry. Nabízejí se tři užitečné způsoby:

- **Nákupní seznam**, který nabídne škálu věcí (za různé ceny), které se za příspěvek dají pořídit.

Škála úrovně podpory, ze které si dárce může vybrat. Bývá nastavena tak, aby štedřejší dárce získal vyšší statut (například přítel, dobrý přítel, nejlepší přítel).

Škála možné četnosti (ročně, čtvrtletně, měsíčně, dokonce týdně). Časem zjistíte, že drobnější příspěvky, které jsou poskytovány častěji, znamenají nakonec vyšší příjmy. Děje se tak proto, že lidé silněji vnímají uvedenou částku než skutečné náklady.

Poplatek, o který organizace požádá, rozhoduje nejen o typu získaných dárců, ale také o výši obdržených příjmů. Ty představuje získaná částka minus náklady na získání a administraci příspěvků. Získat 50 Kč je stejně nákladné jako získat 500 Kč, a navíc se stává, že padesátikorunový příspěvek je okamžitě pohlcen administrativními náklady. Často se setkáváme s tendencí žádat příliš málo. Obecně platí, že lidé jsou mnohem velkorysejší, než si člověk myslím nemluvě o ceně promarněné příležitosti. V případě velkého dárce si organizace uškodí, když požádá jen o tisícikorunu. Ne proto, že by bylo drahé takový příspěvek spravovat, ale proto, že dárce by byl klidně přispěl třeba desetkrát víc.

Prostředek – čili druh příspěvku

Prostředkem se míní způsob, jakým byl příspěvek poskytnut. Zpravidla úzce souvisí s propagací. Například při direct mailu se nabízí přiložit složenku nebo bankovní příkaz k úhradě. I žádost přednesená při veřejném vystoupení nebo v rozhlasu by měla definovat způsob, jak lze přispět (či aspoň zpáteční adresu).

Místo a způsob, jakým se dárci rozhodne organizaci podpořit, jsou vždy důležité. Ať na každém stole nabídnete formulář, na který se může dárci organizaci upsat a přislíbit příspěvek, nebo umístíte kasičku u dveří, ať zveřejníte číslo horké linky pro příspěvky kreditní kartou nebo podáte inzerát, vždy je to něco, co je při přípravě propagace potřeba zvážit.

Prostředek určuje nejen to, o kolik můžete požádat, ale bude mít vliv i na to, jak vás dárci vnímají. Například organizace, která se rozhodne shánět peníze uspořádáním série plesů a slavnostních večeří, bude zajímavá jen pro lidi z určitého prostředí. Stejná nezisková organizace může oslovit širší veřejnost prostřednictvím vesnických zábav. Oba přístupy mohou co do peněz nakonec dosáhnout stejných výsledků - dosáhnou jich však využitím zcela jiných technik, prostředků a pomocníků i jiných zdrojů. Především však vytvoří organizaci s úplně odlišným profilem.

Propagace

Propagace vaší věci spočívá v tom, jak se prezentujete na veřejnosti. Nejde jen o prostředek, ale také o sdělení. Sdělení se šíří celou škálou způsobů, které můžete ovlivňovat. Jméno organizace – nebo alespoň název kampaně – je důležitým signálem, zvláště když se vám podařilo je proslavit. Lidé znají značky WWF (World Wide Fund for Nature) či Amnesty International a spojují si je s určitou představou o jejich aktivitách (což nemusí být vůbec to, co skutečně dělají).

Způsob prezentace organizace vytváří dojem důvěryhodnosti, naléhavosti, dynamiky atd. Nejdůležitější je, jak vyjádříte potřeby organizace v písemných a obrazových materiálech. Promlouváte k rozumu, nebo k citům? Má vaše oslovení lidskou stránku, která ho činí osobním? Pokud dáte kvalitním grafikům a odborníkům na propagační texty dostatek odpovídajících informací, dokáží vám vytvořit image, o který stojíte.

Dalším důležitým faktorem je prostředek propagace. Hodláte při šíření svého sdělení spoléhat na osobní doporučení? Nebo budete používat jiné způsoby komunikace? Nabízejí se vám různé cesty - televize, rozhlas, reklama v novinách, plakáty přikládané k mailingům, chození po domácnostech, výstavy, firemní propagace, brožury, akce, proslovy na setkáních a spousta dalších. Všechny pět P marketingu je ve skutečnosti vzájemně provázáno. Pokud se jeden faktor změní, ovlivní to všechny ostatní.

8.7 Vztahy s veřejností - PR

Dobré vztahy s veřejností dokáží vytvářet pozitivní názorové prostředí a čelit negativním dojmům nebo postojům, jichž by lidé vůči vaší organizaci, její činnosti a vůbec danému tématu případně mohli nabýt.

Účinné PR je zásadní podmínkou úspěšného fundraisingu. Hodnota PR z hlediska fundraisingu spočívá ve dvou věcech. Zaprvé může přilákat pozornost veřejnosti k danému tématu nebo potřebě, ať na celostátní nebo místní úrovni. Bez takové pozornosti a pochopení je úloha fundraisera o poznání složitější. Pokud se vydáte na schůzku se šéfem místní firmy krátce poté, co v novinách napsali, že odvádíte výbornou práci, ocitáte se v pozici, kdy váš partner již od začátku vnímá téma, jímž se zabýváte, jako závažné.

PR může také pomoci definovat vaše postavení ve vztahu k ostatním organizacím, které se zabývají podobnými tématy. "Nač potřebujeme tolik neziskových organizací, když se všechny zabývají tímtéž? Neměly by se všechny spojit?" to je přirozená reakce veřejnosti. Kvalitní PR může pomoci definovat specifický význam činnosti vaší organizace, její étos a přínosy ve srovnání se všemi "konkurenčními" organizacemi a získat pro vás veřejné uznání. Odbouráte tím významnou překážku, která brání těžit z velkorysosti veřejnosti.

Negativní publicita

Sdělovací prostředky si často zgustnou na příběhu, který poškodí dobré jméno některé neziskové organizace. Proto je třeba zajistit, abyste byli schopni vyrovnat se s negativní publicitou a pozorností médií, pokud se vám jich čas od času dostane. Může nastat celá řada situací a každá z nich vyžaduje odpovídající přístup.

Noviny třeba uveřejní článek, který tvrdí, že organizace špatně spravuje svěřené peníze nebo že je někdo zpronevěřil. Prestiž novin a jejich čtenářská obec stačí k tomu, aby napáchaly spoustu škody. V takovém případě je potřeba rychle jednat.

Nejprve je třeba se obrátit na dárce organizace. Musíte je ujistit, že není pravda, co si přečetli, a poskytnout jim fakta. Pak byste měli na urážlivý článek co nejrychleji odpovědět. I když škoda se již stala, lze ji zmírnit jiným článkem nebo dopisem, který bude na původní článek reagovat. Kromě toho byste měli vydat prohlášení pro ostatní noviny, vlastní zaměstnance a členy správní rady a objasnit skutečná fakta případu.

V některých případech bude organizace před nežádoucím zájmem médií předem varována. V takovém případě byste měli dát dohromady přesná fakta, vytipovat si mluvčího, který bude

sdělovací prostředky o případu informovat, čímž zajistíte, že podávané informace budou konzistentní, nebo zvážit, zda nepožádáte vedení novin nebo televizní stanice, aby od urážlivé reportáže upustilo.

Pokud na získané publicitě přece jen je něco pravdy, bude se vám pozice organizace obhajovat obtížněji. V tom případě je potřeba zvolit jiný přístup. Organizace by měla ze situace vyvodit odpovědnost, podniknout okamžité kroky k nápravě a pozvat média, aby o situaci v organizaci znovu, tentokrát pozitivněji informovala, a pomohla tak rehabilitovat její pověst.

Ve všech podobných situacích se vyplácí držet se několika užitečných zásad:

- Zajistěte, aby **zaměstnanci organizace nemluvili s médii, pokud tím nejsou pověřeni**. Není nic horšího než vynesená zpráva nebo nejapný rozhovor se zaměstnancem organizace, který to myslí dobře.

Zajistěte, aby **byla co nejdříve shromážděna fakta** a aby byla přesná. Pak je dejte na vědomí co nejširší veřejnosti.

Zajistěte, aby **vnitřní systémy komunikace** dobře fungovaly a vy jste mohli všechny kolegy okamžitě informovat o novém směru, který případ nabral, a aby dostatek informací dostávali i členové správní rady a příznivci organizace.

Pokud ještě nemáte **krizový plán**, sepište jej a pokuste se v něm předpovědět všechny možné pohromy, k nimž by mohlo dojít, a odpovídajícím způsobem rozdělte příslušné odpovědnosti.

Pořádání kampaní a PR

Pro organizace, které se zabývají pořádáním kampaní, je PR očividně jedním z hlavních nástrojů, jak dosáhnout určených cílů, což má významný dopad i na fundraising. Pořádání kampaní a fundraising bývají někdy vnímány jako dvě oddělené činnosti, které vyžadují jiné lidi a jiné dovednosti. Pravdou zůstává, že pokud je kampaň pocíťována jako nedílná součást důvodu existence organizace a pokud získá dobrou publicitu, dostávají se i ve fundraisingu dobré výsledky.

Fundraising a PR

Většina neziskových organizací nepovažuje pořádání kampaní za stěžejní část své práce, ale řada z nich občas potřebuje uspořádat kampaň zaměřenou na konkrétní téma, anebo se jim možná podařilo etablovat se v pozici odborníka na určitou oblast. To s sebou nese zajímavé příležitosti, protože média se na organizaci samy od sebe obracejí, když potřebují zasvěcený komentář k určitému článku.

Můžete se také pokusit, aby sdělovací prostředky co nejčastěji zmiňovaly vaše jméno - pokud možno v příznivých souvislostech, ale v podstatě nezáleží na tom, zda půjde o zasvěcené komentáře. Lze toho dosáhnout:

- vydáním **tiskové zprávy**

poukazováním **na mediální trháky a podobné události**, které přirozeně přilákají publicitu.

Ještě lepší bývá použít stejných dovedností k uspořádání zajímavých fundraisingových akcí, o kterých budou sdělovací prostředky chtít informovat pořádáním **tiskových konferencí**.

psaním dopisů do **rubriky pro dopisy čtenářů** novin a časopisů.

Při práci se sdělovacími prostředky je ze všeho nejdůležitější správné načasování – a to nejen s ohledem na uzávěrky a jiné termíny logicky vyplývající z charakteru rozličných sdělovacích prostředků, ale také proto, aby organizace dokázala publicitu zužítkovat pro fundraising. Proto by mediální pozornost měla být načasována těsně před vyhlášení velké fundraisingové iniciativy, zaměřena na určitou cílovou skupinu, od níž organizace hodlá získávat podporu, a měla by proběhnout ve všech podobách, které se organizaci podaří zajistit.

Dopisy

Jeden z nejlepších způsobů, jak ohledně určitého tématu vytvářet příznivé názorové klima, je psaní dopisů do novin. Mohou je psát zaměstnanci organizace, nebo ještě lépe dobrovolníci.

Pro místní organizaci nebo místní pobočku celostátní organizace je nejvhodnější se zaměřit na místní noviny v příslušné oblasti. Tímto způsobem můžete šířit renomé organizace mezi širokou veřejností za minimální náklady. Téma každého dopisu by mělo být aktuální. Dopis má největší naději na uveřejnění, pokud se týká místní události nebo je podepsán uznávanou místní osobností. Otištěny však mohou být i dopisy, které upozorňují čtenáře na nové potřeby nebo služby, které organizace poskytuje.

Další možností je odpovídat na dopisy, které do novin napsal někdo jiný. Dopis, který poděkuje za místní podporu po sbírce nebo jiné fundraisingové akci, je příležitostí ukázat, jak úspěšná akce byla, jak efektivně jste peníze získávali a jak budou vynaloženy.

Úplně stejné je to s využitím pořadů místní rozhlasové stanice, do kterých můžete vy nebo váš dobrovolník zavolat, přispět zajímavou poznámkou, ohlásit novinku nebo dokonce požádat o podporu.

Tiskové zprávy a tiskové konference

Pokud má organizace novinky, o které se chce podělit, je zaslání tiskové zprávy vybraným novinám, rozhlasovým a televizním stanicím jedním z nejučinnějších způsobů, jak je zveřejnit. Může jít o reakci na nedávný vývoj činnosti organizace, na velký dar, na nově vydanou publikaci, na dokončený průzkum, na to, že se organizaci začala podporovat slavná osobnost, nebo může jít o nějakou senzační zprávu, která je připravena za účelem zviditelnění práce organizace a získání publicity.

Kvalitní tisková zpráva odpovídá na otázky "kdo, co, kdy, kde a proč". Chcete-li uspět na místní úrovni, musíte zdůrazňovat jasnou souvislost s danou lokalitou – spojení s místní osobou, událostí nebo organizací. V ideálním případě by tisková zpráva měla být napsána formou krátké zprávy, aby ji redaktoři, budou-li mít zájem, mohli zařadit v doslovném znění. Některé z nich může téma zaujmout natolik, že budou stát o doplňující informace – ty můžete připojit jako přílohu. Obrazoví redaktoři ocení dobré fotografie.

Pokud jde o skutečně zajímavou událost, zvažte, zda by nestálo zato uspořádat tiskovou konferenci. V tom případě pozvete novináře, aby si vás přišli vyslechnout osobně, přičemž byste měli očekávat, že se budou podrobně vyptávat na projekt i na organizaci.

U tiskové konference je nejdůležitější načasování. Souběh s jinými mediálně přitažlivými událostmi může vašemu sdělení buď zásadně prospět, nebo zásadně uškodit – víceméně to však nemůžete ovlivnit. Pokud se například odehrají významné politické události nebo se objeví velký finanční skandál, zbude v novinách pro další novinky jen málo prostoru. Načasování je důležité i v tom směru, že musíte znát termíny a uzávěrky, se kterými novináři

pracují. Pokud si nejste jisti, promluvte si neformálně ještě dřív, než začnete plánovat nějakou PR iniciativu, s nějakým novinářem nebo redaktorem.

I místo je nesmírně důležité. Zajímavá lokalita může dokreslit prezentované téma – ideálním příkladem by bylo vyhlášení kampaně zaměřené na klima ze střechy meteorologické stanice. Místo konání by mělo být pro novináře navíc snadno dostupné. Případně můžete tiskovou konferenci uspořádat během události, která má sama o sobě publicitu zaručenou – například během celostátní konference.

Jedním ze způsobů, jak zajistit úspěch tiskové konference, je oznámit, že ji povede známá osobnost uznávaná buď jako bavič, nebo jako člověk s vážným zájmem o dané téma. Herci a celebrity často hovoří pikantním způsobem a jsou zvyklí na fotografy, takže dokáží vhodně pózovat. Reportéři jsou si mimoto vědomi, že díky účasti známé osobnosti na tiskové konferenci bude zřejmě možné téma představit tak, aby přitáhlo pozornost.

Pokud použijete slavnou osobnost, je dobré, aby tiskovou konferenci moderoval zkušený pracovník vaší organizace, který dokáže ohlídat otázky novinářů a odvádět je směrem od celebrity, která na ně možná ani nezná odpověď. Chcete-li sdělení organizace předat bez odboček a zaváhání, je nejlepší vyzkoušet si tiskovou konferenci nejprve nanečisto. Pokud to není možné, musíte mluvčímu poskytnout všechny potřebné informace.

Pro ty, kteří se na konferenci nedostaví, byste měli připravit informační balíček. Často se stává, že nejdelší reportáže z tiskové konference přinesou novináři, kteří na ní vůbec nebyli. Kdybyste ale konferenci nezorganizovali, pravděpodobně byste podobnou míru publicity nezískali.

Fotogenické příležitosti a akce

Sdělovací prostředky vždy přitahují nezvyklé, pitoreskní věci a slavné osobnosti. Občas bývá nezbytné vyjádřit vaše potřeby právě tímto způsobem a nečekat, že kampaň nebo fundraisingová akce budou stát médiím za pozornost samy o sobě.

Pokud organizace získává na místní úrovni peníze především pořádáním ranních posezení u kávy, jak by mohla využít médií, aby byla úspěšnější? Kromě případné jednořádkové zmínky se o takovou aktivitu nejspíš žádné místní sdělovací prostředky příliš zajímat nebudou. Jednou z možností je použít slavnou osobnost. Abyste přivábili pozornost místních médií, nemusí jít o celostátně uznávaná jména, i když je ještě lepší, když tomu tak je. Můžete si zjistit, kdo bydlí v okolí nebo kdo danou lokalitu navštíví v době, která se vám hodí (třeba se zrovna účastní nějakého zdejšího divadelního představení, koncertu či sportovního utkání). Přimějete-li dotyčné, aby zapózovali na té správné fotografii, vaše šance, že pro své ranní posezení u kávy získáte publicitu, stoupne. Další možností je pozvat na ranní setkání fotografy, aby ochutnali výběr z nejlepších značek kávy. Anebo můžete uspořádat posezení u kávy s dárci organizace, kteří budou popíjet z obrovského šálku. Podobná zajímavost navíc může akci učinit mediálně přitažlivou a její vizuální stránka může přilákat fotografy.

Přístup lze rozvíjet až po uspořádání nějaké události, která má potenciál stát se mediálním trhákem. Nemusí být postavena na přítomnosti slavné osobnosti, avšak má-li si získat publicitu v rozhlase a televizi, musí vyvolávat svou ztřeštěností či neotřelostí pozornost a emoce. Z ranních posezení u kávy se dá udělat happening třeba tak, že při ní letci popíjejí ranní kafičko na zádi bojového letounu, anebo tak, že někdo s kávou v ruce, jako by se

nechumelilo, seskočí z mostu (samozřejmě musí být přivázan na laně pro bungee jumping).

Potíž podobných akcí nespočívá jen v jejich uspořádání, ale také ve výběru činností, které by se vztahovaly k práci organizace, aby pro ni následná publicita byla přínosem. Je snad zbytečné zmiňovat, že podporovat nebezpečné senzace není nejšťastnější. Hrozí totiž nebezpečí, že kdyby se cokoliv stalo, ponese vinu organizace, ať už to byla její chyba, nebo ne.

Řízení vztahů s veřejností

Řízení PR organizace by v ideálním případě mělo být provázáno s fundraisingem. Některé organizace obě role považují za značně odlišné – jenže výsledkem bývá, že člověk pracující na PR není schopen vytěžit maximum z fundraisingového potenciálu a fundraiser naopak nedokáže vytěžit maximum z potenciálu mediálního. Máte-li na PR zvlášť určeného pracovníka, měl by připravit plán, jak co nejlépe podporovat potřeby fundraisingu a přitom plnit cíle PR.

V případě malých organizací PR nebývá samostatnou funkcí a zpravidla se mu věnuje zkušený manažer nebo dokonce člen výboru. To je v pořádku, jen je potřeba všechny přimět, aby PR přiznali význam, který si zaslouží, a uvědomili si užitečnost PR při získávání prostředků navíc.

Lze se setkat s názorem, že by se vztahy organizace s médii a veřejností měla zabývat najatá PR agentura. Možná najdete takovou, která pracuje převážně s neziskovými organizacemi, nebo se vám může podařit získat komerční PR agenturu, která se zajímá o vaše téma a ujme se zakázky za zvýhodněných podmínek nebo dokonce zadarmo. Každá agentura, kterou se rozhodnete použít, musí obdržet dostatek informací, aby organizaci dokázala prezentovat podle vašich představ. Výsledky PR může organizace kontrolovat prostřednictvím jiné agentury, které monitoruje média. Tak je možné zjistit, zda taková investice stojí za to.

Ať s PR organizace naložíte jakkoliv, vždy je potřeba vztahy s médii a veřejností odpovídajícím způsobem koordinovat. Kontakty se sdělovacími prostředky by měly udržovat jen k tomu určené osoby a nejlepší je, když je má na starost jediný člověk. Riziko, že nějaký dobrák od kosti bude s novináři probírat důvěrné záležitosti organizace, splete informace nebo bude třeba i jen vypadat, že neví, o čem mluví, je příliš vysoké, než aby si ho organizace mohla dovolit.

Příloha A:

Dárcovské fondy

V případě nadací se jako zajímavá varianta k zavedeným technikám jeví nabízení dárcovských fondů. Dárci do nich mohou vložit své prostředky a nadace jednak využije svých profesionálních zkušeností k tomu, aby dar byl co nejlépe využit, jednak se postará o administrativu a další agendu s darem spojenou. Fondy je třeba nastavit způsobem, který dárci umožní zůstat v případě zájmu přímo zapojen do financování jednotlivých projektů. Důležité je využít profilů fondů a odpovídajících nadačních programů, aby byly pro dáorce atraktivní.

Následující nástin možného členění dárcovských fondů se opírá o praxi obvyklou u komunitních nadací ve Spojených státech.

- **Adresný fond**

Jedná se o fond, u něhož dáorce již při zřízení sám určil konkrétního příjemce podpory. Zřizovatelem může být dáorce, který využije služeb nadace a určí třetí organizaci, která bude z fondu čerpat podporu.

- **Fond dáorce**

Tento fond je vhodný pro podniky či dáorce, kteří se rozhodli systematicky a dlouhodobě podporovat určitou oblast obecně prospěšných aktivit. Struktura fondu jim umožňuje navrhnout též udělení ad hoc grantů určitým příjemcům. Fond je spojován se jménem jediného dáorce, čímž mu skýtá velkou míru zviditelnění. O zaměření i názvu fondu rozhoduje samotný dáorce, takže obojí je mu "šito na míru". Dáorce má svůj vlastní fond, zatímco o agendu s ním spojenou se stará nadace.

- **Účelový fond**

Účelové fondy obvykle sdružují finanční prostředky více dárců. U fondu bývá už při zřízení stanovena oblast zaměření, do níž bude podpora směřovat - například konkrétní společenský problém, určitá lokalita nebo cílová skupina populace. Dáorce v tomto případě nespecifikuje konkrétní organizaci, která bude příjemcem podpory: O konkrétním příjemci rozhoduje správní rada nadace.

- **Fond obecné podpory**

Fondy, u nichž dáorce nespecifikoval žádné přesné určení jejich využití. O konkrétním užití či příjemci podpory rozhoduje správní rada nadace.

Všechny výše zmíněné fondy mohou mít z časového hlediska dvojí povahu: Buď se jedná o fondy trvalé (či permanentní), anebo dočasné.

- **Permanentní**, tj. dlouhodobý fond mívá většinou podobu nadačního jmění. Je v nadaci

vytvořen za účelem dosahování příjmů (kapitálových výnosů, úroků atd.), které jsou poté využívány pro podporu obecně prospěšné činnosti prostřednictvím grantů.

- Většina dárcovských fondů má **dočasný** charakter – jedná se tedy o fondy, z nichž se v grantech rozděluje nejen kapitálový výnos a úroky, ale i sám vklad.

Přílohu zpracovala Nadace VIA

Příloha B:

Základní informace o právních aspektech souvisejících s fundraisingem NNO

Zákony související s fundraisingem NNO lze rozdělit do několika okruhů. Základními jsou ty, které upravují vznik, fungování a zánik základních právních forem, v nichž se „neziskové“ aktivity realizují (tedy sdružení občanů, obecně prospěšné „firmy“, nadace a nadační fondy - tedy „sdružení majetku“ za účelem realizace obecně prospěšných cílů, a účelová zařízení církví). Dále jsou to zákony týkající se hospodaření neziskových organizací v nejširším slova smyslu a některé další zákony.

Zákony upravující vznik, fungování a zánik základních právních forem neziskových organizací

Občanská sdružení upravuje **zákon č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů** (novelizován zákony č. 300/1990 Sb., 513/1991 Sb., 68/1993 Sb. a 151/2002 Sb.), jenž je poměrně stručným předpisem, který vymezuje právní rámec založení sdružení (postavení tzv. přípravného výboru, povinný obsah stanov) a jeho zánik. Fungování sdružení (např. povinnost zřídit konkrétní orgány sdružení) zde nejsou, na rozdíl od dalších zákonů, obsaženy. Zákon pouze poskytuje členu sdružení právo napadnout soudně jeho rozhodnutí a upravuje tzv. smlouvy o součinnosti.

Zákon č. 248/1995 Sb. o obecně prospěšných společnostech (novelizován zákony č. 208/2002 Sb. a 320/2002 Sb.) obsahuje charakteristiku obecně prospěšné společnosti (specifický „princip neziskovosti“), podmínky jejího založení, resp. vzniku a zrušení a likvidace, resp. zániku. Upravuje – na rozdíl od zákona o sdružování občanů – základní pravidla fungování orgánů společnosti: správní rady, ředitele, případně dozorčí rady. Zákon také obsahuje základní zásady hospodaření a účetnictví obecně prospěšných společností.

Zákon č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech (novelizován č. 210/2002 Sb.) obsahuje charakteristiku nadace a nadačního fondu, podmínky pro vznik nadace a nadačního fondu, jejich fungování (např. popis orgánů nadace, podmínek pro použití majetku nadace apod.), jejich sloučení, případně zánik.

Specifickou právní regulaci občanské samoorganizace představuje zákon upravující činnost dobrovolných společenství osob založených za účelem vyznávání určité náboženské víry. Je to **zákon č. 3/2002 Sb., o církvích a náboženských společnostech**.

Zákony, týkající se zacházení s finančními prostředky a hospodaření v neširším slova smyslu

Patří sem mj. zákon č. 117/2001 Sb., o veřejných sbírkách, jenž představuje právní základ pro získávání a shromažďování dobrovolných peněžitých příspěvků od široké veřejnosti pro veřejně prospěšný účel. Zákon říká, co je a co není sbírka, kdo může sbírku pořádat, jaké náležitosti musí mít oznámení veřejné sbírky úřadům. Upravuje možnost úřadů sbírku zakázat (a to i po jejím zahájení), dále stanovuje způsob, jakým se sbírka provádí a jak mohou úřady shromažďování prostředků kontrolovat a sankcionovat.

Základním účetním zákonem je zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, který stanovuje rozsah a způsob vedení účetnictví, okruh fyzických a právnických osob, které jsou povinny vést účetnictví (tzv. "účetní jednotky"), základní zásady a náležitosti účetnictví, definice účetní soustavy (zde je v § 9 obsaženo ustanovení, týkající se jednoduchého účetnictví občanských sdružení a o.p.s.), náležitosti účetního dokladu, zápisu, vedení účetních knih, atp. Zákon dále obsahuje ustanovení týkající se účetní uzávěrky, oceňování majetku a závazků, inventarizace, archivace účetnictví apod.

Z daňových zákonů je třeba zmínit zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, kam jsou zahrnuty mj. i příjmy ze závislé činnosti (tedy příjmy zaměstnanců neziskových organizací), příjmy z nájmu, příležitostných činností a další kategorie příjmů, které se mohou týkat financí neziskových organizací. Důležité ustanovení zákona představují např. § 3 odst. 4, jenž mezi předmět daně nezapočítává příjem získaný nabytím daru v souvislosti s provozováním některých obecně prospěšných aktivit fyzickými osobami. Dále § 4 odst. 1, který vypočítává příjmy, které jsou od daně osvobozeny, což se dotýká např. stipendií (včetně zahraničních) a příspěvků z prostředků nadací, nadačních fondů a občanských sdružení. Konečně je to § 15 odst. 8 a §20 odst. 8 resp. §38 l, který upravuje možnost odečíst od základu daně hodnotu darů poskytnutých na

obecně prospěšné účely. Odpisům z daní důležitým z hlediska fundraisingu je věnována samostatná část této přílohy (viz „Podrobnější informace o odečítání daru od základu daně“).

Zákon 337/1992 Sb., o správě daní a poplatků je potom „procesním“ předpisem k daňovým předpisům, upravuje tedy proces správy daní, poplatků, odvodů apod., např. místní příslušnost úřadů – správců daně, pravidla pro daňové řízení, způsoby placení daní apod.

Další zákony

Z dalších zákonů, které se fundrasingu dotýkají, lze uvést **zákon č. 106/1999 Sb. o svobodném přístupu k informacím** (změna 101/2000 Sb., 159/2000 Sb., 39/2001 Sb.) a související zákony (např. zákon č. 148/1998 Sb. o ochraně utajovaných skutečností). Zákon je postaven na poměrně progresivním principu, že veškeré informace, které nejsou utajovány podle zvláštních zákonů, jsou veřejné, a umožňuje proto získat využitelné zdroje informací od státních orgánů a samosprávy.

Zvláštní význam pro organizace pracující s individuálními příznivci či členskou základnou má **zákon č. 101/2000 Sb. o ochraně osobních údajů**, jemuž je věnován zvláštní rozbor.

Možnost výtěžné činnosti neziskových organizací upravují výše zmiňované zákony o vzniku, fungování a zániku jednotlivých právních forem neziskových organizací, zákon o daních z příjmů a účetnictví a dále pak **zákon č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání**.

Podrobnější informace o odečítání daru od základu daně

Výše odečitatelné položky se liší u fyzických a právnických osob.

Fyzické osoby si od základu daně, tedy od částky, z níž se daň vypočítává, mohou podle § 15 odst. 8 Zákona o daních z příjmů odečíst hodnotu darů poskytnutých právnickým osobám, tedy i neziskovým organizacím se sídlem na území České republiky, mimo jiné na financování vědy a vzdělání, výzkumných a vývojových účelů, kultury, na podporu a ochranu mládeže, na ochranu zvířat, na účely sociální, zdravotnické a ekologické, humanitární, charitativní, tělovýchovné a sportovní. Lze odečíst rovněž dary na účely náboženské, pro registrované církve a náboženské společnosti. Dále lze odečíst i dary fyzickým osobám s bydlištěm na území České republiky provozujícím školská a zdravotnická zařízení na ochranu opuštěných zvířat nebo ohrožených druhů zvířat. Hodnotu darů lze odečíst, pokud jejich úhrnná hodnota ve zdaňovacím období přesáhne 2 % ze základu daně, resp. činí-li alespoň 1 000,- Kč. Celkově lze odečíst maximálně 10 % ze základu daně. Dárce vykazuje poskytnutý dar potvrzením, které mu příjemce daru vystaví.

Právnické osoby mohou darovat dar bez protiplnění nebo „dar“ s protiplněním (tzv. sponzoring). Podle § 20 odst. 8 zákona o daních z příjmů si v případě daru bez protiplnění mohou od základu daně odečíst hodnotu darů poskytnutých právnickým i fyzickým osobám (viz výše), pokud hodnota daru činí alespoň 2 000,- Kč. V úhrnu lze odečíst nejvýše 5 % ze základu daně. Tento odpočet nemohou uplatnit poplatníci, kteří nejsou založeni nebo zřízení za účelem podnikání. Dar dárce dokládá nejlépe darovací smlouvou či kopií výpisu z účtu.

„Dar“ s protiplněním (sponzoring) je pro poskytovatele daňovým nákladem. Protiplněním je např. reklamní služba. V tomto případě uzavírá „dárce“ s příjemcem smlouvu o spolupráci nebo o poskytování reklamních služeb. Příjemce tento příjem daní. Příjem za poskytnutí reklamní služby podléhá dani z příjmů právnických osob 31 %. Uvedené procento se týká i neziskových organizací, ty však mohou podle § 20, odst. 7 zákona o daních z příjmů za určitých podmínek snížit základ daně o 30 % (maximálně však o 1 000 000 Kč). Pokud je

30% snížení méně než 300 000 Kč, lze odečíst částku 300 000 Kč (či nižší částku až do výše základu daně). Zisk do 300 000 Kč tedy nezvyšuje daňové zatížení neziskových organizací.

Pro poskytovatele („dárce“) má dar i sponzoring stejný dopad. V obou případech se snižuje jeho daň z příjmu. U daru odečtem ze základu daně, u sponzoringu tím, že se zvýší daňově uznatelné náklady. Pouze pokud je poskytovatel daru ve ztrátě, je pro něj výhodnější sponzoring, protože dar si v takovém případě od základu daně odečíst nemůže.

Pro příjemce (neziskovou organizaci) je vždy výhodnější, pokud obdrží dar, protože hodnota daru (bez jakéhokoliv limitu jeho výše) je od daně darovací osvobozena.

Kde naleznete texty zákonů?

Pokud máte přístup k internetu, nebude to velký problém, neboť právě na internetu existuje celá řada zajímavých informačních zdrojů. Zákony jsou státem zveřejňovány v tzv. Sbírce zákonů, kterou vydává Ministerstvo vnitra. Oficiální internetová verze sbírky je k nalezení na stránkách ministerstva vnitra (<http://www.mvcr.cz/sbirka>), kde jsou v ZIP a PDF k dispozici – bez aktualizací v podobě novel – zákony od roku 1979. Jedná se o státem autorizovaný, nicméně uživatelsky nepřívětivý seznam zákonů, nikoliv o databázovou aplikaci s možností vyhledávání. Existují však nestátní zdroje, které takovou službu poskytují. Některé jsou placené (např. <http://www.sbirkazakonu.cz/>, <http://www.sbirka.cz/>), některé zdarma. **Neoficiální úplné znění aktualizovaných zákonů zdarma s možností jednoduchého vyhledávání** (a též zajímavé doplňující informace, jako např. články, vzory a judikaturu) **naleznete na stránkách** <http://www.epravo.cz>, nebo <http://zakony.ihned.cz>, kde si je můžete stáhnout. **Archiv předpisů od roku 1998 poskytovaný zdarma, který vám bude zpřístupněn po předchozí registraci, naleznete také na stránkách** <http://www.sagit.cz/>.

Informace týkající se právních aspektů provozu a fungování NNO naleznete na dalších serverech, například na serveru organizace Econnect <http://nno.ecn.cz/>, jenž poskytuje také službu, která jeho uživatelům umožňuje využití velmi praktického právníckého počítačového programu ASPI, nebo na serveru www.neziskovky.cz. Řada zajímavých informací z oblasti práva je umístěna na serveru Juristic <http://server.juristic.cz/>.

Informace týkající se daní a poplatků (včetně některých zákonů) obsahuje např. stránka <http://business.center.cz/business/finance/dane/> a <http://business.center.cz/business/pravo/> a také celá řada dalších stránek, včetně úplně amatérských. Je ovšem třeba přistupovat k nim obezřetně, neboť tyto stránky mohou obsahovat mylné, resp. neověřené informace.

Pokud nemáte přístup k internetu, nezoufejte. Aktuální texty zákonů jsou totiž k dostání v každém větším knihkupectví. Nekomentovaný text zákona pořídíte např. v edici ÚZ (edice „Úplné znění“) nakladatelství Sagit, které vydává v laciné sešitové formě aktuální soubory předpisů k různým tématům, včetně daní a jejich správy, účetnictví apod.

Podklady pro tuto přílohu poskytli:

Martin Prokop, Ekologický právní servis
Ondřej Klofáč, PricewaterhouseCoopers

Příloha C:

Zpracování osobních údajů dárců

Osobní údaje smí správce zpracovávat jen podle zákona, se souhlasem subjektu a po oznámení úřadu (*míněně je Úřad pro ochranu osobních údajů – dále jen Úřad*).

Osobní údaj

Osobním údajem je jakýkoliv údaj týkající se určené nebo určitelné fyzické osoby = subjektu údajů. Subjekt údajů se považuje za určený nebo určitelný, jestliže lze na základě jednoho či více osobních údajů přímo či nepřímo zjistit jeho identitu. O osobní údaj se nejedná, pokud je třeba ke zjištění identity subjektu údajů nepřiměřené množství času, úsilí či materiálních prostředků.

Anonymní údaj (není osobním údajem):

V původním tvaru nebo po zpracování nelze přímo vztáhnout k určenému nebo určitelnému subjektu údajů.

Jak poznám osobní údaj: vezmu skupinu informací, mohu-li identifikovat subjekt, je to osobní údaj.

Citlivý údaj

Citlivým údajem je údaj vypovídající o:

- národnostním, rasovém nebo etnickém původu
- politických postojích, členství v politických stranách či hnutích nebo odborových či zaměstnaneckých organizacích
náboženském a filozofickém přesvědčení
trestné činnosti
zdravotním stavu
sexuálním životě

Správce

Správce je každý subjekt, který určuje účel a prostředky zpracování osobních údajů, provádí zpracování a odpovídá za něj.

Zpracováním osobních údajů může správce zmocnit nebo pověřit zpracovatele. Smlouva mezi správcem a zpracovatelem musí být písemná, jinak je neplatná.

Náležitosti smlouvy o zpracování osobních údajů dle zákona:

- písemná forma
- účel zpracování (př. zasílání informací o nadaci, kontrola nakládání s nadačním příspěvkem, předání údajů jinému subjektu)

rozsah zpracování (př.: v rozsahu jméno, příjmení, adresa, věk, výše příspěvku)

dobu uzavření (dobu určitá)

záruky o technickém a organizačním zabezpečení (příkladem jsou antivirové programy, zámky na dveřích, zálohové kopie, pověření pracovníci s přístupem)

Zpracovatel je solidárně odpovědný za škodu, pokud neodmítne pokyn správce, který porušuje zákon.

Zpracování

Zpracováním je jakákoliv operace nebo soustava operací, které správce nebo zpracovatel systematicky provádějí s osobními údaji, a to automatizovaně nebo jinými prostředky.

Zejména:

- shromažďování (=systematický postup nebo soubor postupů, jehož cílem je získání osobních údajů za účelem jejich dalšího uložení na nosič informací pro jejich okamžité nebo pozdější zpracování)

ukládání na nosiče informací

zpřístupňování

úprava nebo pozměňování

vyhledávání

používání

předávání = tedy i prodej

šíření

zveřejňování

uchovávání (=udržování údajů v takové podobě, která je umožňuje dále zpracovávat)

výměna

třídění nebo kombinování

blokování (=vytvoření takového stavu, při kterém je osobní údaj určitou dobu nepřístupný a nelze jej jinak zpracovávat)

likvidace (=fyzické zničení jejich nosiče, jejich fyzické vymazání nebo jejich trvalé vyloučení z dalších zpracování)

Zákonné povinnosti se nevztahují na:

- zpracování osobních údajů, prováděné fyzickou osobou pro osobní potřebu nahodilé shromažďování bez dalšího zpracování oficiální statistiku a archivy policii a tajné služby, ale vztahují se na státní a územní orgány

Správce je povinen:

- stanovit účel a prostředky shromažďovat jen pravdivé, přesné a legálně získané údaje ověřovat údaje, nejisté blokovat a nepravdivé likvidovat
 - shromažďovat jen v nezbytném rozsahu a po nezbytnou dobu, pouze k deklarovanému účelu a otevřeně (bez záminek)
- dbát na to, aby subjekt neutrpěl újmu
na základě písemné žádosti subjektu poskytnout informaci o jeho údajích: jednou ročně zdarma, jinak za přiměřenou cenu
zabránit ztrátě a zneužití a zachovat mlčenlivost - to se vztahuje i na zaměstnance

Zvláštní úprava pro marketing:

Provádí-li správce nebo zpracovatel zpracování osobních údajů za účelem nabízení obchodu nebo služeb subjektu údajů, lze pro tento účel použít jméno, příjmení a adresu subjektu údajů, pokud tyto údaje získal:

- z veřejného seznamu

nebo v souvislosti se svojí činností jakožto správce nebo zpracovatele

Správce nebo zpracovatel však nesmí uvedené údaje dále zpracovávat, pokud s tím subjekt údajů vyslovil nesouhlas. Nesouhlas se zpracováním je nutné vyjádřit písemně.

Bez souhlasu subjektu údajů nelze k uvedeným údajům přiřazovat další osobní údaje = běžný režim.

Zásadně:

Správce může zpracovávat osobní údaje pouze se souhlasem subjektu údajů.

Souhlas již není třeba (díky novele zákona) dát bezpodmínečně v písemné formě, ale je třeba jej **vždy prokázat.**

Ze souhlasu musí být patrné:

- v jakém rozsahu je poskytován komu k jakému účelu na jaké období kdo jej poskytuje

U citlivých údajů musí předcházet poučení subjektu (tzv. kvalifikovaný souhlas = u necitlivých údajů stačí nekvalifikovaný) **a souhlas musí být vždy písemný.**

Souhlas může být kdykoliv odvolán. Souhlas musí správce uschovat po dobu zpracování osobních údajů, k jejichž zpracování byl dán souhlas.

Bez souhlasu lze osobní údaje zpracovávat:

- jestliže provádí zpracování upravené zvláštním zákonem
jestliže je nezbytné, aby subjekt údajů mohl vstoupit do jednání o smluvním vztahu se správcem
jestliže je nezbytné, aby subjekt údajů plnil ujednání smlouvy uzavřené se správcem
(příkladem mohou být právě i smlouvy s dárci, jestliže jsou z těchto smluv dále zpracovány získané údaje v nezbytném rozsahu a pouze za účelem plnění předmětu těchto smluv)
pokud je to nezbytné třeba k ochraně důležitých zájmů subjektu údajů (v tomto případě je třeba bez zbytečného odkladu získat jeho souhlas - pokud souhlas není dán, musí správce ukončit zpracování a údaje zlikvidovat)
jedná-li se o oprávněně zveřejněné osobní údaje v souladu se zvláštním zákonem (obchodní rejstřík, katastr, telefonní seznam)
pro účely statistické nebo vědecké (pro tyto účely je ale nutno osobní údaje anonymizovat, jakmile je to možné)
- **jestliže je to nezbytné pro výkon oprávněné činnosti politických stran, politických hnutí, občanských sdružení, odborových organizací, církví nebo náboženských společností (z této výjimky nadace vypadly)**

Zpracování či změnu zpracování osobních údajů je nutné oznámit *Úřadu* před započítím práce.

Oznámení musí být písemné a musí obsahovat:

- název správce, adresu a IČO
účel nebo účely zpracování
kategorie subjektů údajů a osobních údajů, které se těchto subjektů týkají
zdroje osobních údajů
popis způsobu zpracování osobních údajů
příjemce nebo kategorie příjemců, kterým uvedené osobní údaje mohou být zpřístupněny či sdělovány
předpokládané přenosy osobních údajů do jiných států
popis opatření k zajištění ochrany údajů
propojení na jiné správce

Do 30 dnů po oznámení:

- úřad výslovně registruje - lze začít
- úřad mlčí - lze taktéž začít!
úřad žádá doplnění - nelze začít
úřad zakáže - nelze začít

Podrobnosti o obsahu oznámení *Úřad* stanoví vyhláškou. V současné době jsou již k dispozici formuláře k registraci.

Při přenosu osobních údajů do zahraničí je třeba žádat *Úřad* o souhlas a lhůta je stanovena na 7 dnů.

Oznámení není třeba provést u osobních údajů:

- a) které jsou součástí evidencí veřejně přístupných
- b) jejichž zpracování je správci uloženo zákonem, nebo kterých je třeba k uplatnění práv vyplývajících ze zvláštních zákonů
nebo
- c) prováděné politickými stranami, politickými hnutími, odborovými organizacemi, církvemi, náboženskými společnostmi, občanskými sdruženími, popřípadě jinými právníckými osobami nevýdělečné povahy, které sledují politické, filozofické, náboženské nebo odborové cíle, pokud zpracovávají osobní údaje o svých členech a tyto údaje slouží pro jejich vnitřní potřebu

Když tak neučiní:

V rovině soukromého práva:

- může být žalován subjektem o peněžitou náhradu újmy, která vznikla porušením jeho práva na lidskou důstojnost, osobní čest, dobrou pověst či práva na ochranu jména

V rovině veřejného práva:

- za porušení zákona: pokuta 10.000.000,- Kč poprvé, 20.000.000,- Kč při opakování
za maření kontroly: 1.000.000,- Kč
též trestný čin s horní sazbou 3 let

Oprávnění kontrolorů:

- vstupovat do objektů a provozů každého, kdo zpracovává osobní údaje (do obydlí mohou vstupovat pouze v případě, že to slouží také k provozování podnikatelské činnosti)

požadovat originální doklady a další písemnosti, záznamy dat na paměťových médiích, výpisy a zdrojové kódy programů, výpisy a opisy dat, pokud to souvisí s předmětem kontroly, a provádět vlastní dokumentaci
seznamovat se s utajovanými skutečnostmi i skutečnostmi, které jsou chráněny povinností mlčenlivosti

požadovat informace o zjišťovaných a souvisejících skutečnostech
zajišťovat doklady (převzetí musí kontrolovanému písemně potvrdit a na jeho žádost mu ponechat kopie)
pořizovat kopie obsahu paměťových médií nacházejících se u kontrolovaného
požadovat, aby kontrolovaní podali ve stanovené lhůtě písemnou zprávu o odstranění zjištěných nedostatků
používat telekomunikační zařízení kontrolovaných v případech, kdy je jejich použití nezbytné pro zabezpečení kontroly

Praktické problémy a časté dotazy

1) Kdy se podává oznámení ke zpracování osobních údajů? – Nepodává se ke každé jednotlivé databázi (zákon pojem databáze vůbec nezná). Nové oznámení podávám při změně zpracování, tj. pokud např. měním rozsah, způsoby či kategorii osobních údajů.

2) Lze si někde ověřit, zda-li je subjekt, kterému předávám osobní údaje, řádně registrován u Úřadu pro ochranu osobních údajů? – Ano, na webových stránkách úřadu existuje podobný rejstřík, jako je např. obchodní rejstřík.

3) Předání osobních údajů jiným uživatelům – je nutné tyto další uživatele přesně vyjmenovat již v původním textu souhlasu, nebo stačí obecnější formulace? - Jasná odpověď na tento problém ještě neexistuje, ale přikláníme se k názoru, že by měly stačit obecnější charakteristiky potenciálních příjemců osobních údajů. Dle našeho názoru je důležitý fakt, že subjekt údajů je předem obeznámen (souhlasí) s tím, že jeho osobní údaje mohou být třetí osobě předány.

4) Co dělat v případě, že subjekt údajů nechce být dále veden v databázi:

a) subjekt údajů vymažu
nebo

b) ponechám si jméno, příjmení, adresu v tzv. seznamu robinsonů

5) Pokud zpracovávám údaje se souhlasem, jsem povinen vůči subjektu údajů plnit tzv. informační povinnost? - Ano, ale pouze na písemnou žádost subjektu údajů, a to 1x za kalendářní rok bezplatně. Zvláštní úprava platí pro citlivé údaje.

Osobní údaje v databázích a autorský zákon

Zvláštní právo pořizovatele databáze

§ 88

Vymezení pojmu

(1) Databází je pro účely tohoto zákona soubor nezávislých děl, údajů nebo jiných prvků, systematicky nebo metodicky uspořádaných a individuálně přístupných elektronickými nebo jinými prostředky, bez ohledu na formu jejich vyjádření. Zvláštní práva k databázi (§ 90) přísluší pořizovateli databáze, pokud představuje kvalitativně nebo kvantitativně podstatný vklad k pořízení, ověření nebo předvedení jejího obsahu, bez ohledu na to, zda databáze nebo její obsah jsou předmětem autorskoprávní nebo jiné ochrany.

(2) Každý nový kvalitativně nebo kvantitativně podstatný vklad do databáze spočívající v doplnění, zkrácení či jiných úpravách, má za následek nový běh trvání práva podle § 93.

§ 89

Pořizovatel databáze

Pořizovatel databáze je fyzická nebo právnická osoba, která na svou odpovědnost pořídí databázi, nebo pro kterou tak z jejího podnětu učiní jiná osoba.

§ 90

Obsah zvláštního práva pořizovatele databáze

(1) Pořizovatel databáze má právo na vytěžování nebo na zužitkování celého obsahu databáze nebo její kvalitativně nebo kvantitativně podstatné části a právo udělit jinému oprávnění k výkonu tohoto práva.

(2) Vytěžováním podle odstavce 1 se rozumí trvalý nebo dočasný přepis celého obsahu databáze nebo jeho podstatné části na jiný podklad, a to jakýmkoli prostředky nebo jakýmkoli způsobem.

(3) Zužitkováním podle odstavce 1 se rozumí jakýkoli způsob zpřístupnění veřejnosti celého obsahu databáze nebo jeho podstatné části rozšiřováním, rozmnožením, pronájmem,

spojením on-line nebo jinými způsoby přenosu.

(4) Půjčování originálu nebo rozmnoženiny (§ 16) databáze není vytěžování podle odstavce 2 ani zužitkování podle odstavce 3.

(5) Opakované a systematické vytěžování nebo zužitkování nepodstatných částí obsahu databáze a jiné jednání, které není běžné, přiměřené a je na újmu oprávněným zájmům pořizovatele databáze, není dovoleno.

(6) Právo pořizovatele databáze je převoditelné.

§ 91

Omezení zvláštního práva pořizovatele databáze

Do práva pořizovatele databáze, která byla zpřístupněna jakýmkoli způsobem veřejnosti, nezasahuje oprávněný uživatel, který vytěžuje nebo zužitkovává kvalitativně nebo kvantitativně nepodstatné části obsahu databáze nebo její části, a to k jakémukoli účelu, za podmínky, že tento uživatel databázi užívá běžně a přiměřeně, nikoli systematicky či opakovaně, a bez újmy oprávněných zájmů pořizovatele databáze, a že nezpůsobuje újmu autorovi ani nositeli práv souvisejících s právem autorským k dílům nebo jiným předmětům ochrany obsaženým v databázi.

§ 92

Bezúplatné zákonné licence

Do práva pořizovatele jím zpřístupněné databáze též nezasahuje oprávněný uživatel, který vytěžuje nebo zužitkovává podstatnou část obsahu databáze:

- a) pro svou osobní potřebu; ustanovení § 30 odst. 1 věty za středníkem zůstává nedotčeno
- b) pro účely vědecké nebo vyučovací, uvede-li pramen, v rozsahu odůvodněném sledovaným nevýdělečným účelem a
- c) pro účely veřejné bezpečnosti nebo správního či soudního řízení

§ 93

Trvání zvláštního práva pořizovatele k databázi

Zvláštní právo pořizovatele databáze trvá 15 let od zhotovení databáze. Je-li však v této době databáze zpřístupněna, zaniká zvláštní právo pořizovatele databáze za 15 let od prvního takového zpřístupnění.