muni
PRESS

ZÁKLADY FUNDRAISINGU A PROJEKTOVÉHO MANAGEMENTU

Petr Machálek, Jitka Nesrstová

Masarykova univerzita
Brno 2011

Tato publikace je spolufinancována Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

© 2011 Petr Machálek, Jitka Nesrstová

ISBN 978-80-210-5518-6

OBSAH

Předmluva **9**

1. Fundraisingová strategie **11**
1.1 Stanovení potřeb 13
1.2 Analýza zdrojů 15
1.2.1 Státní správa a samospráva 16
1.2.2 Evropská unie 17
1.2.3 Nadace a nadační fondy 17
1.2.4 Firmy a jednotlivci 18
1.2.5 Vlastní příjmy 18
1.3 Analýza příležitostí 18
1.3.1 PEST 19
1.3.2 SWOT 20
1.3.3 Jedinečná tržní nabídka 23
1.4 Určení strategie 23
1.4.1 Rozhodnutí o poměru zdrojů 24
1.4.2 Pojmenování klíčových oblastí pro rozvoj a stanovení priorit 24
1.4.3 Formulace strategických cílů a jejich další rozpracování 24

2. Grantový fundraising a projektový management **27**
2.1 Kdo projekty v organizaci připravuje? 27
2.2 Sestavení projektu, sepsání a odevzdání grantové žádosti 28
2.2.1 Identifikace problému 28
2.2.2 Stanovení cílů 30
2.2.3 Hledání vhodného dárce 30
2.2.4 Stručný návrh projektu 33
2.2.5 Sepsání grantové žádosti 34

2.2.6 Rozpočet 41
2.2.7 Přílohy 42
2.2.8 Logický rámec 43
2.2.9 Odevzdání projektu 50
2.2.10 Závěrečná doporučení 50
2.2.11 Důvody zamítnutní žádosti 51
2.3 Realizace a ukončení projektu 51
2.3.1 Realizace projektu 51
2.3.2 Průběžné a závěrečné zprávy 51
2.3.3 Průběžné a závěrečné vyúčtování 52

3. Základy fundraisingu od firem a jednotlivců 53
3.1 Soukromé dárcovství v České republice 53
3.2 Začínáme s individuálním a firemním fundraisingem . . . 59
3.2.1 Motivovaný fundraiser 60
3.2.2 Zázemí v organizaci 63
3.2.3 Trpělivost a podpora týmu 64
3.2.4 Ochota neustále se učit a zlepšovat 65
3.2.5 Aktivní využívání kontaktů 66
3.2.6 Kvalitní PR 67
3.2.7 Práce s médii 69
3.2.8 Webová prezentace 69
3.2.9 Výroční zpráva 70
3.3 Hlavní principy fundraisingu 71

4. Jednotlivci 75
4.1 Proč lidé dávají 76
4.2 Pyramida dárců 78
4.3 Fundraisingové metody 81
4.3.1 Veřejná sbírka 83
4.3.2 Benefiční akce 83
4.3.3 Direct mail 84
4.3.4 Internet 88
4.3.5 Direct Dialogue 90
4.4 Péče o dárce 92
4.5 Hodnocení efektivity a plánování rozvoje 94

5. Firmy 97
5.1 Produkt – co firmám nabízíte? 102
5.2 Komunikace – jaký má produkt komunikační potenciál? 103
5.3 Cena – kolik od nich žádáte? 103
5.4 Distribuce – jak se vaše nabídka k firmě dostane? 104

Doslov 107

Použitá literatura a doporučené odkazy 109

Slovo o autorech 111

PŘEDMLUVA

V dubnu 2010 v českém prostředí stále neexistuje ucelený materiál o fundraisingu a tématech s ním spojených. Tato publikace tedy reaguje na tuto zjevnou mezeru. Ani jeden z nás dvou není teoretik, publicista nebo učitel. Jsme praktici, vše co vám zde budeme předkládat, je ověřeno naší dlouholetou prací, nikoliv teoretickým bádáním.

Pro koho je kniha určena? Především pro všechny ty, kteří se nějak podílejí na získávání finančních prostředků na chod neziskových organizací. Ale nejen to. Máme za to, že může být užitečná pracovníkům obecních nebo městských úřadů, škol a univerzit, protože i ti se mohou poohlédnout po nějaké té koruně z evropských fondů nebo soukromých zdrojů.

Pevně doufáme, že na následujících stránkách najde užitečné rady a informace jak „fundraiser začátečník", tak i ti zkušenější, kterým zase pomůže vše si utřídit a třeba se inspirovat i něčím novým. Naše publikace nemá ambici přinést vyčerpávající přehled o všech fundraisingových metodách nebo představit všechny možné přístupy k projektovému managementu a fundraisingovým plánům. Ale určitě má ambici být prvním základním a uceleným přehledem.

Chtěli bychom poděkovat Bohuslavu Binkovi a Petře Orsákové z Fakulty sociálních studií Masarykovy univerzity. Otevřít pro studenty tolik potřebný kurz fundraisingu a napsat tuto podpůrnou publikaci by bez nich prostě nebylo možné.

Autoři

1. FUNDRAISINGOVÁ STRATEGIE

Existuje celá řada definic fundraisingu, které zdůrazňují různé aspekty této pro zdárný chod neziskové organizace životně důležité disciplíny. Pro naše účely jsme zvolili následující formulaci: „*Fundraising je systematický a organizovaný proces získávání prostředků pro zajištění programových i provozních aktivit a rozvoje neziskové organizace.*“

V pozdějších kapitolách si ukážeme, že fundraising se skládá především ze dvou navzájem úzce propojených částí: získávání dárců (akvizice) a udržování dobrých vztahů s nimi (péče o dárce).

Všimněme si, že zvolená definice zdůrazňuje zejména systematičnost a organizovanost provádění jednotlivých fundraisingových aktivit. Dary můžete samozřejmě získat i víceméně nahodile a řada neziskových organizací má zkušenost s tím, že se na ně dárce sám obrátí. Naprostá většina dárců ovšem takto uvědomělá není a úkolem fundraisera je především dobře si naplánovat, které skupiny potenciálních dárců osloví a proč, jakým způsobem to udělá, jak bude se získanými dárci komunikovat či kdy je požádá o další dar. Vidíme tedy, že fundraising zahrnuje celou řadu navzájem provázaných aktivit. Bez kvalitního plánu a systému práce s dárci se vám může snadno stát, že budete jen zbytečně plýtvat omezenými zdroji své organizace a řada příležitostí vám bude unikat.

Cílem první kapitoly je přiblížit vám smysl plánovacího cyklu a provést vás jednotlivými kroky vedoucími k vytvoření fundraisingové strategie. Dobrá strategie vycházející z vašich možností a potřeb je základním stavebním kamenem úspěchu, a její přípravě je proto potřeba věnovat dostatečnou pozornost.

Fundraisingová strategie vám pomůže:

- definovat skutečné potřeby;
- zorientovat se v prostředí, v němž působíte;
- sladit vaše silné stránky s příležitostmi kolem vás;
- zvolit optimální metody pro dosažení stanovených cílů;
- ukázat okolí, že nakládáte s penězi dárců odpovědným a efektivním způsobem.

Pokud jste již někdy připravovali jakýkoliv strategický plán, budou vám následující kroky připadat povědomé. A není tomu tak náhodou. Strategické plánování fundraisingu je velmi podobné procesu přípravy strategického plánu organizace. Liší se jen některé používané metody a také to, že se ve svém přemýšlení soustředíte především na otázky spojené s financováním.

Příprava a realizace fundraisingové strategie je zároveň procesem učení, který vám přinese nové zkušenosti a zlepší vaše fundraisingové dovednosti. V neposlední řadě vám plánování umožňuje udělat chyby na papíře a nikoli v realitě. Pokud si každou aktivitu nejprve pořádně promyslíte a spočítáte si její náklady, přínosy a návratnost investice, snadno zjistíte, že zdánlivě skvělý nápad nejste z kapacitních či finančních důvodů schopni realizovat, případně že se vám tato aktivita vlastně finančně nevyplatí.

Jak na to?

- K plánování přizvěte kolegy a případně i dobrovolníky, kteří mají potřebné zkušenosti – například z oblasti finančního řízení, marketingu či PR.
- Určete, kdo je zodpovědný za vytvoření strategie.
- Stanovte si časový horizont – termíny pro jednotlivé etapy i datum předložení finální verze plánu.

1.1 Stanovení potřeb

Fundraisingová strategie se může výrazně lišit v závislosti na velikosti či fázi životního cyklu organizace.

Nově vzniklá organizace se zaměří především na to jak začít, získat první zkušenosti, a poté vyhodnotit kudy dál. V době přípravy této knihy v České republice přetrvává hospodářská recese a neziskovým organizacím klesají příjmy z veřejných a firemních zdrojů. Řada z nich proto právě teď zvažuje jak přežít. Musí se náhle rychle učit, jak se finance získávají z jiných zdrojů, než na jaké byly dosud zvyklé.

Další organizace již mají relativně stabilní příjmy zajištěny, ale chtěly by omezit svou závislost například na jednom druhu zdrojů, vybudovat si základnu pravidelných individuálních dárců či rozvíjet vlastní příjmy třeba prostřednictvím sociálního podnikání. A jistě se najde i dost neziskových organizací, které chtějí především získat volné zdroje pro investice nejen do programové činnosti, ale i do rozvoje a dlouhodobé udržitelnosti organizace.

Nejprve se tedy zamyslete nad tím, v jaké situaci se vaše organizace právě teď nachází a co je tím hlavním důvodem nebo impulsem pro to, že strategii připravujete. Pokud máte vytvořen strategický plán organizace, měl by právě on být v první fázi vaším hlavním vodítkem. Prodiskutujte, jaké finanční potřeby vaše organizace bude mít v následujících letech a které aktivity ve stávajícím strategickém plánu mají velký fundraisingový potenciál.

Konstatování „potřebujeme peníze" nestačí. K tomu, abychom mohli dárce účinně oslovovat, musíme nejprve vědět, k čemu chceme peníze využít. Spolu s kolegy se zamyslete nad tím, kolik financí, kdy a na co budete v příštích 2–3 letech potřebovat. Na internetu je volně ke stažení publikace Kena Wymana *Fundraising Ideas That Work for Grassroot Groups*[1], ve které najdete vynikající návod na to, jak lze sestavit dlouhodobý rozpočet vaší organizace, podívat se na něj fundraisingovýma očima a suchá čísla přetavit do působivé nabídky dárcům.

[1] Wyman, Ken. *Fundraising Ideas That Work For Grassroot Groups*. http://www.nald.ca/ fulltext/heritage/compartne/Fr4gras1.htm.

Pokud nemáte vytvořen strategický plán, doporučujeme vám ještě před tvorbou rozpočtu využít Gruberovu-Mohrovu matici. Ta vám umožní nahlédnout na své programové portfolio z hlediska jeho dlouhodobé finanční udržitelnosti. Tento krok ovšem nijak neuškodí ani těm, kteří již strategický plán mají.

Nejprve si vytvořte seznam všech projektů a programových aktivit, na kterých vaše organizace pracuje. Společně označte ty z nich, které považujete za stěžejní.

Poté umístěte každý projekt či aktivitu do příslušného pole upravené Gruberovy-Mohrovy matice. U každého z nich zvažujte, nakolik daný program či projekt přispívá k plnění vašeho poslání a také jak snadno, či naopak obtížně se vám na něj shánějí prostředky.

Pro každé z polí je doporučena odlišná strategie. U zbytečných programů je to jasné: Zbavte se jich. Cenné programy budete muset často dotovat, k čemuž vám poslouží příjem z projektů ve zbylých dvou polích matice. Udržitelné programy vám zajistí stabilní příjem. A konečně přínosné programy – zaměřte se na ně a snažte se je rozvíjet!

Obrázek 1.1: Upravená Gruberova-Mohrova matice

		Soulad s posláním	
Finanční udržitelnost		Nízký	Vysoký
	Ano Spíše ano	Udržitelné programy (nutné zlo)	Přínosné programy (to nejlepší na světě)
	Ne Spíše ne	Zbytečné programy (neospravedlnitelné)	Cenné programy (prospěšné pro společnost)

Přeloženo dle Kevina Kernse.

1.2 Analýza zdrojů

Poté, co si ujasníme, jaké jsou konkrétní potřeby organizace, musíme se porozhlédnout po okolí a zjistit, které zdroje jsou pro nás dostupné a přijatelné. Součástí této fáze je tedy prozkoumání možných typů dárců a odhad pravděpodobnosti toho, že u těchto dárců můžeme s našimi aktivitami uspět.

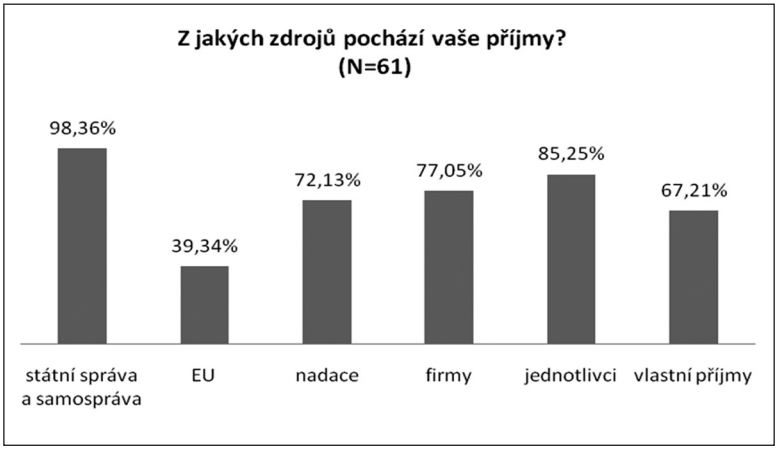
Pro další fáze plánování bude také potřeba, abyste se nejprve ohlédli zpět za svými dosavadními fundraisingovými výsledky. Sestavte si jednoduchou tabulku ukazující skladbu vašich příjmů v uplynulých třech letech. Příjmy rozdělte podle typu zdrojů a jejich poměr zobrazte pomocí procent či graficky. Snadno tak uvidíte, jste-li závislí na jednom dominantním zdroji, nebo máte-li již teď diverzifikované portfolio zdrojů.

Inspirací pro detailnější analýzu zdrojů by pro vás mohly být výsledky průzkumu, který na konci roku 2009 provedla koalice Za snadné dárcovství[2]. Průzkum sice primárně zkoumal situaci v oblasti individuálního dárcovství, zároveň ale ukázal i to, jaká je celková skladba příjmů respondentů. Dotazník vyplnilo 61 neziskových organizací, z nichž většinu tvořily pokročilejší organizace s vlastními zaměstnanci.

Graf na obrázku 1.2 ukazuje, že nejvyužívanějším zdrojem jsou granty od státní správy a samosprávy. Velmi potěšitelná je skutečnost, že na druhém místě se objevují dary jednotlivců (to je ale zřejmě ovlivněno tím, že průzkum byl zacílen na organizace, které se na fundraising od jednotlivců systematicky zaměřují). Pomyslnou třetí příčku pak obsadili firemní dárci. Překvapivě nízký je podíl fondů Evropské unie. Domníváme se ale, že je to způsobeno zejména metodologickou nejasností – evropské fondy totiž převážně rozdělují ministerstva a kraje, a proto se pravděpodobně část evropských peněz skrývá i v kategorii státní správa a samospráva.

[2] Koalice Za snadné dárcovství vznikla v roce 2004 a sdružuje více než 30 neziskových organizací, které společně usilují o rozvoj individuálního dárcovství v České republice.

Obrázek 1.2: Zdroje příjmů NNO – výsledky průzkumu



Zdroj: Koalice Za snadné dárcovství

Podívejme se nyní blíže na jednotlivé zdroje a na to, jaké informace pro tuto fázi přípravy strategie potřebujete. V této části vám nabídneme základní přehled a v následujících kapitolách se pak budeme věnovat blíže nadacím a individuálnímu i firemnímu fundraisingu.

1.2.1 Státní správa a samospráva

Základním dokumentem, který by vás měl zajímat, jsou *Hlavní oblasti státní dotační politiky vůči nestátním neziskovým organizacím*. Každoročně je počátkem léta schvaluje vláda a určuje v nich, jaké oblasti jsou pro následující roky prioritní a která ministerstva si mezi sebou podporu dané oblasti rozdělí. Materiál je k dispozici na webových stránkách Rady vlády pro NNO[3].

Kromě ministerstev můžete veřejnou podporu získat i prostřednictvím různých státních fondů a agentur (například Státní fond ži-

[3] http://www.vlada.cz/cz/ppov/zakladni-informace-767/

votního prostředí nebo Státní fond kultury). Ty jsou často zřizovány právě ministerstvy, takže poté, co identifikujete ministerstva, která vaši oblast podporují, prozkoumejte jejich stránky, nejsou-li zároveň zřizovateli některého ze státních fondů. Vlastní dotační programy mají dnes i všechny kraje a také řada obcí.

1.2.2 Evropská unie

Problematika evropských fondů by sama o sobě stála za samostatnou publikaci. Těch už koneckonců řada existuje. Čtenáře proto odkážeme na web http://www.strukturalni-fondy.cz/, kde najde všechny důležité informace s evropskými fondy spojené. Kromě fondů určených pro Českou republiku mohou české neziskové organizace čerpat peníze i přímo z Bruselu, především ze zdrojů jednotlivých oborových komisariátů. A často bývá tato cesta jednodušší. O těchto zdrojích se více dozvíte na stránkách Evropské komise http://ec.europa.eu/.

Ve spojení s evropskými fondy si ovšem neodpustíme několik varování. V současném programovém období (2007–2013) má Česká republika k dispozici celkem přes 700 miliard korun. Od roku 2014 bude ovšem příděl z Bruselu řádově nižší. Stavět svou strategii převážně na evropských penězích je tedy z dlouhodobého hlediska velmi riskantní. Dotace z EU jsou u nás navíc zatíženy obrovskou byrokracií. Předtím než začnete žádost připravovat, se důkladně zamyslete, je-li vaše organizace vůbec schopna tak výrazný nárůst administrativní zátěže zvládnout.

1.2.3 Nadace a nadační fondy

V České republice je dnes registrováno kolem 400 nadací a 1 000 nadačních fondů. Velká část z nich sice víceméně spí, ale přesto je těch aktivních několik desítek. Grantovému fundraisingu věnujeme celou druhou kapitolu, naleznete tam tedy i více informací k samotným nadacím.

Zahraniční nadace, které v průběhu 90. let minulého století představovaly pro řadu českých neziskových organizací zásadní zdroj

příjmu, dnes již v ČR víceméně nepůsobí. Máte-li přesto dojem, že by vaše činnost mohla být pro zahraniční dárce zajímavá, můžou vám jako orientační body posloužit stránky European Foundation Centre (http://www.efc.be/) nebo amerického Foundation Center (http://www.foundationcenter.org/).

1.2.4 Firmy a jednotlivci

Firemní a individuální dárci mají oproti výše uvedeným zdrojům hlavní výhodu – jsou výrazně flexibilnější. Jednotlivci jsou navíc ochotni podporovat i kontroverzní témata, pro která ve státní politice či firemní strategii není místo. V zahraničí tvoří příjmy individuálních dárců většinu prostředků, které mají neziskové organizace k dispozici. Oběma zdroji se proto zabývají samostatné kapitoly a my doufáme, že i vaše organizace rozhodně zahrne soukromé dárce do své strategie.

1.2.5 Vlastní příjmy

Finance můžete získávat i díky výdělečným aktivitám, případně členským příspěvkům. Vlastní příjmy mohou pocházet zejména z prodeje výrobků či služeb, dokážete-li takové aktivity zakomponovat do své činnosti i struktury organizace. Sociální podnikání dnes zažívá boom a opět se jedná o téma, které výrazně převyšuje rozsah a zaměření této publikace. Máte-li pocit, že vlastní příjmy jsou pro vás vhodnou a reálnou alternativou, zadejte si do vyhledávače termíny sociální podnikání či social entrepreneurship a najdete řadu zajímavých odkazů. A nezapomeňte si prostudovat i zákon o živnostenském podnikání.

1.3 Analýza příležitostí

Nyní už tedy známe konkrétní finanční potřeby své organizace a orientujeme se i v dostupných zdrojích příjmu. Stále nám ale ještě zbývá spousta otázek k zodpovězení.

Při přemýšlení o fundraisingových příležitostech bude hrát velkou roli to, jaká jste organizace. Již vaše poslání do značné míry určuje skladbu vašich příjmů. Velký vliv má vedle tématu i rozsah působnosti (místní, celostátní), velikost či způsob fungování (od dobrovolnické po plně profesionální). To jste ale jistě již sami zjistili během předcházející etapy. Nezapomeňte si nyní vyjasnit také své etické limity – které zdroje jsou pro vás nepřijatelné a proč.

Cíle některých dárců mohou být v přímém konfliktu s vaším posláním. Mnohé firmy si snaží podporou neziskových projektů zlepšit image. Některé organizace zase mají pocit, že by neměli žádat o podporu z veřejných zdrojů, protože jsou často s orgány státní správy a samosprávy ve sporu. Existují neziskové organizace, které se rozhodnou nepřijímat dary od nikoho jiného než od individuálních dárců. Nezbývá ovšem než podotknout, že tuto cestu si většina českých neziskových organizací z praktických důvodů zvolit nemůže.

Představte si logo dárce vedle loga vaší organizace. Cítíte, že něco není v pořádku? A opravdu ten dar tak nutně potřebujete? Doporučujeme vám, abyste si se svými kolegy i správní radou ujasnili, kde jsou vaše etické hranice. A to ještě předtím, než se fundraisingu začnete intenzivně věnovat. Předejdete tak řadě možných konfliktů.

Etických kodexů fundraisingu v České republice zatím mnoho nevzniklo. Inspirovat se můžete například na stránkách Zeleného kruhu[4], kde najdete etický kodex ekologických organizací. Mezinárodní etický kodex je k dispozici na webu The Association of Fundraising Professionals[5].

K analýze příležitostí vám dále dobře poslouží následující metody.

1.3.1 PEST

Analýza PEST se zabývá posouzením prostředí, ve kterém organizace působí, a vnějšími faktory, které mají na vliv na její práci. Zamyslete se i nad tím, co ovlivňuje vaše dárce.

[4] http://www.zelenykruh.cz/cz/transparentnost-nno/eticky-kodex/

[5] http://www.afpnet.org/Ethics/content.cfm?ItemNumber=3096\&navItemNumber=542

Obrázek 1.3: Matice PEST

Politické faktory Jak moc jste závislí na státní politice? Které připravované legislativní změny vám mohou pomoci, či vás naopak mohou ohrozit? Ovlivní vás nějak příští volby?
Ekonomické faktory Jaká je ekonomická situace ve vašem regionu? Jaké dopady na fundraising bude asi mít stávající fáze hospodářského cyklu? Které skupiny obyvatel/typy firem jsou ekonomicky silné? Připravuje se nový grantový program, u kterého máte šanci uspět?
Společenské a kulturní faktory Jaká je situace a sociální skladba ve vašem okolí? Jsou lidé ochotni se zapojit? Jak rezonuje vaše téma ve společnosti? Jaký typ dárců by mohla vaše neziskovka zajímat?
Technologické faktory Jak vaši potenciální dárci získávají informace? Existuje nějaká technologie, kterou byste mohli pro fundraising využít? Co by vám fundraising mohlo usnadnit?

Otázky uvedené na obrázku 1.3 vám nabízejí inspiraci pro témata, o kterých byste měli společně diskutovat.

Důležité body – identifikované příležitosti či hrozby – využijete v následujícím kroku během analýzy SWOT.

1.3.2 SWOT

Analýza SWOT zjišťuje, jaké jsou silné a slabé stránky organizace z pohledu fundraisingu, a zároveň je dává do kontextu s příležitostmi a hrozbami v jejím okolí.

Zamyslete se nad tím, na čem můžete stavět a co vás naopak oslabuje. Přemýšlejte zejména nad následujícími body:

- Historie organizace, její pověst a známost.
- Dosavadní strategie – její pro a proti.

- Stávající zkušenosti s fundraisingem.
- Kontakty, dobré vztahy, sociální kapitál.
- Atraktivita programů a projektů a jejich potenciál pro fundraising a PR.
- Vztahy s médii.
- Lidské zdroje, které máte k dispozici.
- Finanční zdroje, které můžete vyčlenit pro fundraising.
- Organizační struktura, klima v organizaci.
- Infrastruktura – zázemí, procesy, pravidla apod.

Znovu se také podívejte na analýzu PEST a popřemýšlejte nad tím, jaké hlavní příležitosti či hrozby vaši organizaci čekají.

V druhém kroku se zamyslete nad tím, jaké příležitosti mohou posílit silné stránky a jaké hrozby jsou pro ně nebezpečím. Totéž proveďte i se slabými stránkami.

Obrázek 1.4: Matice SWOT

Silné stránky	Slabé stránky
Příležitosti	Hrozby

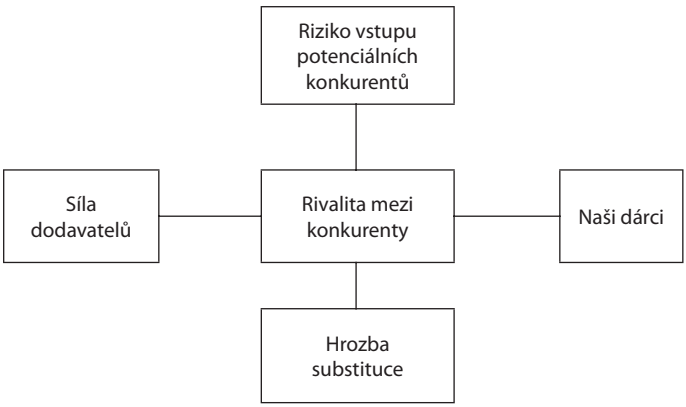
Obrázek 1.5: Upravená matice SWOT

	Silné stránky	Slabé stránky
Příležitosti		
Hrozby		

Ne všechny příležitosti či hrozby jsou stejně důležité. Začněte proto již teď přemýšlet o prioritách, kterým byste se měli začít intenzivně věnovat.

Pozornost věnujte i tomu, jak vypadá situace ve vašem oboru z hlediska konkurence na poli fundraisingu. Poslouží vám například upravený *Porterův model pěti konkurenčních sil*.

Obrázek 1.6: Porterův model konkurenčních sil



1. *Riziko vstupu potenciálních konkurentů:* Jak snadné nebo obtížné je pro nového konkurenta vstoupit na trh? Jaké existují bariéry vstupu? Dokážeme tyto bariéry využít ve svůj prospěch?
2. *Rivalita mezi stávajícími konkurenty:* Je mezi stávajícími konkurenty silný konkurenční boj? Je na trhu jeden dominantní konkurent, nebo je v našem oboru silná konkurence? Známe strategii svých konkurentů? Jaká je naše pozice na trhu?
3. *Síla dodavatelů:* Potřebujeme pro fundraising nějaké dodavatele (například fundraisingové či marketingové agentury, banky apod.)? Jak silná je jejich pozice vůči nám? Jedná se o monopolní dodavatele, je jich málo nebo naopak hodně?
4. *Naši dárci:* Kdo je naším typickým dárcem? Jak moc jsou k nám naši dárci loajální? Jak velké je riziko, že je ztratíme?

5. *Hrozba substitučních služeb a produktů:* Jak snadno mohou být naše produkty či služby nahrazeny jinými? Může dárce snadno přejít ke konkurenci?

1.3.3 Jedinečná tržní nabídka

Jedním z výsledků analytické části plánování by mělo být stanovení jedinečné tržní pozice, kterou vaše organizace má. Tento koncept vychází z předpokladu, že každá organizace je něčím jedinečná, má nějaký typický rys či prvek, kterým se odlišuje od své konkurence.

Zkuste proto pro fundraisingové účely přeformulovat své poslání do krátkého a jasného odstavce, který o vás dárci sdělí, kdo jste, proč existujete, co nabízíte, na čem stavíte, a zdůrazní, v čem se odlišujete od svých konkurentů.

1.4 Určení strategie

Nyní již máme k dispozici celou řadu informací a zbývá nám to nejtěžší a zároveň nejdůležitější: správně je vyhodnotit a rozhodnout se, kterou cestou se vaše organizace vydá. Analýza vnitřního a vnějšího prostředí pro fundraising, dosavadní skladby příjmů a budoucích finančních potřeb vám umožní určit budoucí směr fundraisingu. Toto nasměrování by mělo v prvé řadě odrážet celková strategická rozhodnutí organizace, protože právě fundraising má zajistit dostatek zdrojů pro pokrytí stávajících potřeb i budoucích plánů organizace.

Nyní před námi tedy stojí poslední tři kroky, po jejichž absolvování je strategie na světě:

1. Rozhodnutí o poměru zdrojů.
2. Pojmenování klíčových oblastí pro rozvoj a stanovení priorit.
3. Formulace strategických cílů a jejich rozpracování do dílčích cílů a jednotlivých kroků.

1.4.1 Rozhodnutí o poměru zdrojů

Na počátku analytické části jste sestavovali přehled svých dosavadních zdrojů. Nyní byste měli po zvážení všech informací rozhodnout o tom, jak by mělo vaše příjmové portfolio vypadat v následujících třech letech. Zaměřte se hlavně na:

- *Hlavní zdroje:* ty, do jejichž získání investujete největší část svého úsilí.
- *Hlavní změny:* co budete v budoucnu dělat jinak než dosud? Chcete získávat příjmy i ze zdrojů, které jste dříve opomíjeli nebo které pro vás byly minoritní? Co musíte udělat pro to, abyste u těchto zdrojů uspěli?

1.4.2 Pojmenování klíčových oblastí pro rozvoj a stanovení priorit

Již jsme zmiňovali, že ne každá aktivita či změna je stejně důležitá. Abyste mohli strategii úspěšně uvést v život, je třeba, abyste si zvolili maximálně 3 až 5 prioritních oblastí, na které se intenzivně zaměříte. Čím více priorit si určíte, tím větší je riziko, že se vaše úsilí rozmělní, a nakonec překvapeně zjistíte, že jste příliš nepostoupili ani v jedné z oblastí.

To rozhodně neznamená, že ostatní problémové otázky či nadějné příležitosti nyní opustíte. Věnujte jim ale čas přiměřeně jejich významu a neplýtvejte silami na aktivity s marginálním efektem.

1.4.3 Formulace strategických cílů a jejich další rozpracování

Na základě určených priorit nyní stanovte své dlouhodobé strategické cíle. Pravděpodobně bude potřeba, abyste je dále rozpracovali do dílčích cílů či milníků, které vám ukážou, že kráčíte správným směrem. Pro každý z dílčích cílů následně stanovte pořadí konkrétních aktivit, jejichž splnění povede k vytčenému záměru.

Dlouhodobé cíle: Kde chceme být za tři roky?
Dílčí cíle: Jak chceme svého záměru dosáhnout?
Kroky: Jaké konkrétní aktivity vedoucí k cíli budeme realizovat?

Obrázek 1.7: Příklad fundraisingové strategie

Strategický cíl č.					
Dílčí cíl č.					
Přínosy:					
Indikátor:					
Cíl/kroky	Termín	Kdo zodpovídá	Složení týmu	Finanční prostředky	Zdroj
Revize dílčího cíle č.					
Jak často bude revize probíhat?					
Kdo za ni bude zodpovídat?					

Při formulaci cílů mějte na paměti metodu SMART, která říká, že cíle by měly být:
- specifické;
- měřitelné;
- ambiciózní;
- realistické;
- termínované.

Míra podrobnosti rozpracování dlouhodobých cílů se může v jednotlivých organizacích značně lišit. Pokud již máte dostatek zkušeností se strategickým plánováním, pravděpodobně nemusíte popisovat každý detail, protože zodpovědní pracovníci již vědí, jak na to. Jestliže ale plán připravujete poprvé nebo se chystáte vstoupit do pro vás zatím neznámých vod, doporučujeme si každý krok důkladně promyslet a rozepsat.

Vaše strategie by měla zůstat živým dokumentem a nikoli dogmatem, ke kterému se budete upínat. Pravidelně proto její plnění sledujte, vyhodnocujte a případně revidujte na základě nových skutečností.

Fundraisingová strategie vám bude také sloužit jako základní východisko pro vytvoření ročního plánu fundraisingu. Ten by vám měl odpovědět na základní otázky: *Co, kdo, kdy, jak a za kolik v daném roce udělá?*

V následujících kapitolách se budeme podrobně věnovat grantovému fundraisingu a získávání zdrojů od jednotlivců a firem. Po jejich prostudování byste měli mít dostatek informací k tomu, abyste sestavili realistický plán fundraisingu své organizace.

2. GRANTOVÝ FUNDRAISING A PROJEKTOVÝ MANAGEMENT

V následujících kapitolách se dozvíme jak napsat dobrou grantovou žádost (projekt) a v případě, že bude podpořena, jak projekt úspěšně realizovat a vykázat dárci (slova dárce a nadace budeme v průběhu kapitol o grantovém fundraisingu pro zjednodušení používat jako synonyma).

V grantovém fundraisingu je ústřední věcí projekt. Předem promyšlený projekt je třeba promítnout do projektové (grantové) žádosti, tedy do formátu, který jednotliví dárci posuzují a buď finančně podpoří, nebo nepodpoří.

> Projekt je souborem promyšlených aktivit, jehož soustředěnou realizací postupně dosahujeme v předem omezeném čase vytčeného cíle.
>
> *nebo*
>
> Projekt popisuje současný stav (problém) a stanovuje soubor aktivit, které v konkrétním čase dosáhnou kýžené změny (cíle).

2.1 Kdo projekty v organizaci připravuje?

U grantového fundraisingu, na rozdíl od individuálního a firemního, může projekty psát prakticky kdokoliv. Nechceme tím ale říct, že je to záležitost banální, naopak je potřeba dobře znát základní zásady psaní grantových žádostí.

V případě, že jste větší organizací a grantové žádosti podáváte průběžně, je dobré zřídit místo grantového fundraisera, který se na psaní projektů specializuje. A jestliže je vaše organizace natolik úspěšná, že realizuje více projektů současně, není od věci mít vyčleněnou speciální kapacitu na grantovou administrativu. Oboje může a nemusí mít na starosti jeden člověk, záleží na množství projektů.

Projektový cyklus

1. Sestavení projektu, sepsání a odevzdání grantové žádosti

Identifikace problému
Stanovení cílů
Hledání vhodného dárce
Stručný návrh projektu a konzultace s dárcem
Sepsání grantové žádosti
Tvorba rozpočtu
Přiložení příloh
Odevzdání grantové žádosti

2. Realizace a ukončení projektu

Podpis grantové smlouvy
Realizace projektu
Sepsání průběžné zprávy o realizaci projektu
Sestavení průběžného vyúčtování projektu
Realizace projektu
Sepsání závěrečné zprávy

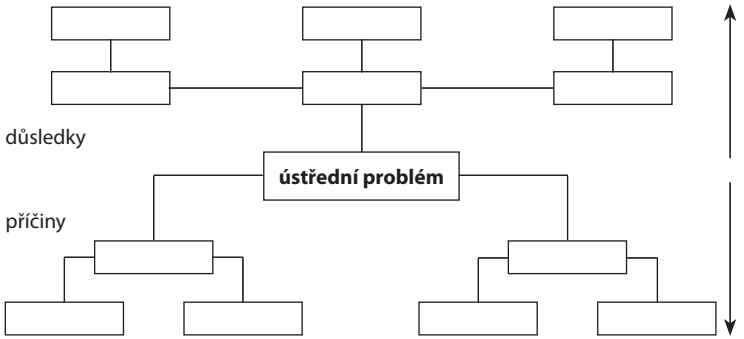
2.2 Sestavení projektu, sepsání a odevzdání grantové žádosti

Zde postupujeme krok po kroku tak, jak jsme si naznačili ve schématu projektového cyklu. Pečlivé zpracování každé části nám ulehčuje tu další. Jestliže uděláme v nějakém kroku chybu, něco opomeneme nebo nebudeme pečliví, je ohrožen celý projektový cyklus.

2.2.1 Identifikace problému

Na samém začátku projektu stojí potřeba něco změnit. To znamená, že musí existovat problém, který chcete řešit, respektive neuspokojivý stav, který je možné napravit. Ideální je znát též příčiny současného stavu. Když máte čas a chuť, je možné si sestavit tzv. strom problému. Zde je nutné pečlivě promyslet právě příčiny, ale také důsledky.

Obrázek 2.1: Strom problému



Tabulka 2.1: Identifikace problému

Problém	V obci XY neexistují bezbariérové restaurace a není tam kino ani divadlo s bezbariérovou úpravou.
Pozitivně přeformulovaný problém	V obci XY existují bezbariérové restaurace, kino i divadlo má bezbariérovou úpravu.
Příčiny	a) V obci není tolik vozíčkářů a jinak pohybově handicapovaných, aby to majitele a provozovatele ekonomicky motivovalo k investicím do stavebních úprav (aby jim případný nárůst zákazníků tyto náklady vrátil a zhodnotil). b) Obec (příslušné ministerstvo apod.) neposkytuje dotace na bezbariérové rekonstrukce. c) V České republice neexistují předpisy, které by určovaly, které objekty musejí mít bezbariérovou úpravu.
Možné budoucí aktivity nebo dílčí cíle	Prosadíme, aby obec XY začala poskytovat dotace na bezbariérové rekonstrukce. Prosadíme předpisy (zákony), které budou stanovovat, které objekty musejí mít bezbariérovou úpravu.
Důsledky problému	Pohybově handicapovaní mají mizivé možnosti společenského vyžití; nemohou se zapojovat do ekonomického života obce – neutrácejí peníze v kině, divadle, restauracích. Handicapovaní žijí v ústraní, jsou vyloučeni ze života obce, „většinová společnost" není zvyklá je potkávat a brát je za přirozenou součást svého okolí apod.
Ukazatelé úspěšnosti projektu	Zvýšila se návštěvnost kina a divadla. Pohybově handicapovaní navštěvují restaurace a kavárny, zvýšila se kvalita jejich společenského života. Většinová společnost je vnímá jako běžné sousedy, kteří vlastně žijí stejně jako oni.

2.2.2 Stanovení cílů

V případě, že si dobře identifikujeme problém a navíc vypracujeme jeho strom, máme v podstatě cíle stanovené. Hlavní cíl můžeme převzít z pozitivně přeformulovaného problému a dílčí cíl z příčin. To, jak přesně mají být cíle formulovány v grantové žádosti a jaká mají splňovat kritéria, rozebereme podrobněji později.

2.2.3 Hledání vhodného dárce

Definovali jsme si problém a stanovili předběžné cíle. Na základě tohoto již můžeme přikročit k vytipování vhodných dárců, v tomto případě především nadací, ale nejen těch. Grantoví dárci se dělí podle různých kritérií. Například:

Veřejné zdroje (ministerstva, státní fondy a agentury, kraje, obce)

Skoro každé ministerstvo má nějaký grantový program. Podrobnosti lze většinou najít na webových stránkách jednotlivých úřadů. Logicky poskytují granty na oborově příslušné projekty. Znovu vás zde proto odkážeme na Hlavní oblasti státní dotační politiky a na stránky vašeho kraje či obce.

Jiné státy (například prostřednictvím velvyslanectví)

V devadesátých letech minulého století byla transformující se česká společnost brána za potřebnou, a proto se relativně hodně států, především Nizozemsko, rozhodlo prostřednictvím svých velvyslanectví podporovat nejrůznější aktivity. Do dnešního dne některé grantové programy přetrvávají, ale přerozdělují už jen zlomek původních finančních objemů. Přesto mohou být stále zdrojem grantové podpory, především pro menší projekty.

Nadace (zahraniční, české, firemní, nefiremní)

Klasickým grantovým dárcem jsou nadace. Lze je rozdělit například takto:

– *Nezávislé* mají dostatečné základní jmění, výnosy z něj zajišťují dostatečný příjem, který nadace pravidelně rozděluje do podpory

projektů v souladu se svým posláním. V České republice by příkladem takové nadace mohl být třeba Open Society Fund.
- *Spojené se státem*, jako je například International Visegrad Fund zřízený Českou republikou, Slovenskem, Maďarskem a Polskem. Účelem je propagace Visegrádské čtyřky (http://www.visegradfund.org/).
- *Komunitní* jsou zaměřeny lokálně, nikoli tematicky. Shánějí finance a ty potom přerozdělují na jednotlivé projekty v daném regionu. V České republice se sdružují v rámci Asociace komunitních nadací a na jejich stránkách http://akncr.cz/ snadno zjistíte, působí-li nějaká komunitní nadace i ve vašem regionu.
- *Ostatní nadace.* Jak již bylo řečeno, nadační jmění většiny českých nadací jim zatím neumožňuje skutečně nezávislou existenci. I ony proto musejí nejprve finance od dárců shromáždit, aby je následně mohly v souladu se svým posláním rozdělit. Prostředky na svou činnost získávají převážně od firem, ale i od jednotlivců či jiných, zejména zahraničních nadací.
- *Firemní.* V posledních několika letech u nás zaznamenáváme velký nárůst počtu firemních nadací, které se rychle zařazují mezi nadace s největšími objemy rozdělených prostředků.

V České republice je málokterá nadace čistým typem jedné z výše uvedených. Často jsou nadace kombinací nezávislé a fundraisující. Typickými příklady z této kategorie jsou Nadace VIA (http://www.nadacevia.cz/) nebo Nadace Partnerství (http://www.nadacepartnerstvi.cz/).

Každá nadace existuje za určitým účelem, což je pro nás zásadní. Konkrétní účel je třeba zjistit, od toho se bude odvíjet váš projekt, který musí být s posláním a činností nadace v souladu.

Příklad: Interational Visegrad Fund, jehož účelem je propagace Visegrádské skupiny společně s prohlubováním spolupráce mezi Českou republikou, Slovenskem, Maďarskem a Polskem. To se musí v projektu odrazit, jinak nemá šanci na podporu. A tak je to i u ostatních nadací.

Evropské fondy

Fondy Evropské unie jsou určeny k podpoře regionů, konkurenceschopnosti, hospodářství, ochraně životního prostředí a růstu kvality života. Mohou si na ně sáhnout nejen neziskové organizace, ale i firmy, obce, kraje, školy, univerzity atp.

Evropské fondy jsou rozděleny do čtyř základních sekcí:

- *Tematické operační programy* – například OP Životní prostředí, OP Podnikání a inovace, OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost apod. Řídicími orgány jsou příslušná ministerstva.
- *Regionální operační programy* – tyto finanční prostředky jsou určeny pro projekty zaměřené vždy na určitý region, v evropské hantýrce nazývané NUTS. Ten bývá tvořen jedním nebo více kraji.
- *Programy pro Prahu*.
- *Programy územní spolupráce* – ty jsou určeny pro meziregionální projekty, především přeshraniční (například ČR – Bavorsko, ČR – Rakousko, ČR – Slovensko apod.).

O evropských fondech, včetně aktuálně vyhlášených uzávěrek přijímání projektů, naleznete vyčerpávající informace na http://www.strukturalni-fondy.cz/.

Kde hledat?

Pro vyhledávání vhodných nadací a jejich konkrétních grantových uzávěrek doporučuji využít tzv. elektronické grantové kalendáře. Kalendáře lze nalézt například zde:

- http://www.granty.ecn.cz/
- http://www.neziskovky.cz/cz/infosluzby/grantovy-kalendar/
- http://www.dotaceonline.cz/
- http://www.strukturalni-fondy.cz/

Grantové kalendáře jsou velmi dobrým a praktickým pomocníkem při vyhledávání vhodných grantových dárců. V grantovém kalendáři lze nalézt základní informace, především termíny uzávěrek, zaměření jednotlivých potenciálních projektů a kontakty na dárce s odkazy na podrobnější informace.

Většina uzávěrek má konkrétní datum, které je nutné bezpodmínečně dodržet. Někdy můžeme narazit i na tzv. průběžné uzávěrky, to znamená, že je možné grantové žádosti zasílat v průběhu celého roku.

Kromě grantových kalendářů je možné zjišťovat podrobné informace i na webových stránkách jednotlivých nadací. Seznam nadací i nadačních fondů lze nalézt například na stránkách Fóra dárců:

- http://www.donorsforum.cz/seznam-nadace
- http://www.donorsforum.cz/asociace-nadacnich-fondu

Na těchto stránkách je pravidelně zveřejňován i žebříček nadací a nadačních fondů, ze kterého je patrné, kteří nadační dárci rozdělovali v tom kterém roce kolik peněz: http://www.donorsforum.cz/zebricek-nadaci-a-nadacnich-fondu.

2.2.4 Stručný návrh projektu

Jestliže jsme našli vhodného dárce, jeho konkrétní program, respektive uzávěrku, je vhodné s ním náš projektový záměr předem zkonzultovat – ujistit se, že náš záměr zapadá i do jeho představ. Většina nadací i ostatních dárců takové konzultace umožňuje, některé to i doporučují. Samozřejmě to neznamená, že vám dopředu slíbí podporu, ale alespoň budete vědět, že čas věnovaný přípravě grantové žádosti nebude úplně zbytečný, protože váš záměr nekoresponduje se záměrem nadace.

K předběžné konzultaci slouží stručný návrh projektu, který by měl obsahovat:

- vysvětlení problému;
- cíle projektu;
- typy aktivit;
- předběžná výše rozpočtu (včetně hlavních kategorií výdajů – mzdy, cestovné, …).

To celé by nemělo přesáhnout jednu stranu A4.

Součástí konzultace by nemělo být jen potvrzení základního souladu mezi vaším projektovým záměrem a představou nadace, ale i zjištění podrobnějších informací, například:

- Jsou předpokládané aktivity projektu skutečně nadací podporovány?
- Jste pro nadaci oprávněným žadatelem?
- Jsou plánované výdaje součástí uznatelných nákladů projektu?
- Je předpokládaná délka projektu možná?

2.2.5 Sepsání grantové žádosti

Jestliže jsme si definovali problém a vybrali vhodnou nadaci, je na řadě sepsání samotné grantové žádosti. Většinou se jedná o poměrně časově náročnou aktivitu, proto si na ni vyčleňte dostatek času. Formální požadavky i podoba jednotlivých formulářů grantových žádostí se samozřejmě liší případ od případu. Někdy jsou formuláře záležitostí několika málo stran a jindy mohou šplhat až ke stovce. Tak jako tak vyžaduje dobře sepsaný projekt svůj čas. Proto doporučujeme vyrobit si časový plán a počítat s rozumnou rezervou.

Formulář grantové žádosti se skládá z části identifikační (vyplňujete údaje o své organizaci), obsahové (zde popisujete projektový záměr), z rozpočtu a příloh. Nelze nic z toho vynechat nebo podcenit. Nesplnění jakéhokoliv formálního požadavku (včetně nedodržení termínu uzávěrky) vede k nemilosrdnému vyřazení vaší grantové žádosti, byť by samotný projektový záměr byl sebelepší.

Už tedy víme, že formuláře grantových žádostí se případ od případu liší. Proto si zde ukážeme obvyklou strukturu projektu a tu se vždy snažte do formuláře promítnout – v drtivé většině případů to po vás stejně bude formulář vyžadovat.

Výchozí stav

Zde popíšete vámi identifikovaný problém. Uvedete kontext projektu, aby hodnotitelé (tedy ti, kteří posuzují vaše grantové žádosti) byli uvedeni do tématu a znali souvislosti. Nespoléhejte se na to, že každý hodnotitel bude o tématu vědět to co vy a že bude rozumět problému, na který váš projekt reaguje. Navíc je dobré zde popsat vaši roli v celé věci, proč na současný stav reagujete právě vy, a jestliže jste se tématu již v minulosti věnovali, stručně zde své působení shrňte. Tím hodnotiteli dokážete, že právě vy jste ti, kteří by se v dané věci mohli s úspěchem angažovat. Dále zde definujte klíčové aktéry, kterým se budeme podrobněji věnovat v části o cílových skupinách.

Jinými slovy je nutno ve výchozím stavu popsat současné dění v tématu a v místě, kde chcete prostřednictvím realizace svého projektu dosáhnout kýžené změny, definovat svou roli a hlavní aktéry.

Tato úvodní část je klíčová, aby hodnotitele projekt „chytil za pačesy" a přesvědčil ho, že chce řešit něco důležitého a že vy, potenciální realizátoři projektu, jste ti praví. První dojem je zásadní i zde.

Cíle projektu

Dobře zvolené cíle ctí tzv. zásady SMART:

- ***S**pecific* – specifický. Také bychom mohli říci přesný, konkrétní, určitý. Specifický (dobře popsaný) cíl je takový, ze kterého je hned jasné, čeho má být vlastně dosaženo.
- ***M**easurable* – měřitelný. Měřitelný cíl je takový, u kterého je zřejmé, zda byl splněn, nebo ne, případně nakolik byl splněn.
- ***A**ligned* – v souladu. Cíl musí odpovídat potřebám projektu, vycházet z definovaného problému a směřovat k žádané změně.
- ***R**ealistic* – realistický. Realistický cíl je takový, kterého lze v konkrétním čase reálně dosáhnout.
- ***T**imed* – časovaný. Toto kritérium souvisí s předchozím. Cíl musí být vztažen k času, který je určen pro realizaci projektu.

Cíle můžeme (někdy je to po nás výslovně požadováno) různým způsobem strukturovat. Například:

- *Cíle dlouhodobé* – časově překračují rámec projektu. Někdy se jim říká také záměr projektu. Je to tedy cíl, kterého nebude dosaženo během realizace projektu, ale ke kterému nás úspěšná realizace projektu přiblíží. Uvedení dlouhodobého cíle hodnotitelům naznačí, že vaše aktivity promyšleně sledují konkrétní vizi, že předkládaný projekt není jen náhodným sledem činností.
- *Cíle střednědobé* – jsou dosaženy realizací projektu.
- *Cíle krátkodobé* – dílčí cíle, kterých postupně dosahujeme realizací projektu a jejichž naplněním dosáhneme cíle střednědobého.

U stanovování cílů se velmi často chybuje. Nejčastěji nejsou dodržovány zásady SMART, kdy nejsou cíle především dostatečně konkrétní a měřitelné. Druhou, velmi častou chybou je, že se cíle zaměňují za aktivity – například, že se něco uspořádá (seminář, osvětová akce, koncert, filmový festival). To ale není cíl, to je prostředek k jeho dosažení.

cíl dlouhodobý → přiblížíme se k dlouhodobému (cíli) záměru
cíl střednědobý → postupně naplňujeme střednědobý cíl
cíle krátkodobé

Cílové skupiny

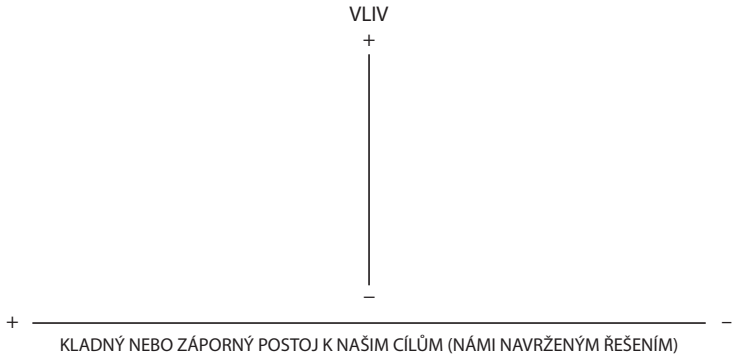
Cílové skupiny tvoří ti, kterých se realizace nějakým způsobem dotkne nebo kteří mohou ovlivnit dopady realizovaných aktivit. Cílovou skupinou mohou být jednotlivci, skupina nebo instituce. Cílovou skupinou jsou ti, kteří realizací projektu něco získávají (obyvatelé získávající vyšší kvalitu života po uzavření lomu poblíž obce), ale i ti, kteří tím mohou něco ztratit (firma vlastnící lom).

Cílovou skupinou nemůže být nikdy široká veřejnost, ale vždy jen její předem daná část. Nemůžete v rámci projektu (je to velmi málo reálné) výrazně snížit míru xenofobie a rasových předsudků u celé široké veřejnosti, ale můžete být úspěšní u předem dané a vybrané cílové skupiny (žáci konkrétní střední školy, obyvatelé menší obce). To souvisí se schopností zvolit si SMART cíl, aby byl reálný a měřitelný. Držme se našeho posledního příkladu: i kdybyste si přece jen zvolili za cíl snížení míry xenofobie u široké veřejnosti, museli byste si nechat udělat nesmírně nákladný výzkum před začátkem a po ukončení projektu, abyste dokázali, že došlo k naplnění vašeho cíle. Ale udělat si průzkum v malé obci nebo jedné škole už reálné je.

Aktivity

Aktivity jsou svorníkem mezi výchozím stavem a cíli projektu. Jejich realizací dojde k žádané změně, k odstranění definovaného problému, k dosažení cílů projektu. Aktivity popisujte co nejkonkrétněji a nebojte se trošku více rozepsat. Hodnotitelé musejí mít pocit, že máte své plánované aktivity dobře promyšlené, že děláte vše, co je potřeba, a naopak neděláte nic, co s projektem a naplňováním cílů bezprostředně nesouvisí. Vysvětlujte, proč jste si zvolili tento a ne jiný postup.

Obrázek 2.2: Mapa cílových skupin



Vysvětlení: Do mapy zaneste všechny identifikované cílové skupiny podle míry jejich postoje a podle vlivu, který na danou věc mají. V rámci projektu se můžete snažit některé aktéry posunout žádaným směrem. Mapa vám dobře znázorní vaši výchozí pozici.

Aktivity strukturujte, aby byl projekt přehledný. Výborné je strukturu (číslování) aktivity provázat i s ostatními částmi projektu (především s cíli a výstupy) a stejnou strukturu použít i v časovém harmonogramu projektu, o kterém se zmíníme později.

Výstupy

Výstupem je vše, co bylo vyprodukováno realizací aktivit projektu. Například:

– informační materiály, letáky, brožury, studie;
– připravený legislativní návrh, popř. prosazený zákon;
– bezbariérový vstup do divadla;
– spotřebitelská osvětová kampaň.

Veškeré výstupy je třeba přehledně kvantifikovat (uvést počty, formát atp.) a přiblížit podobu. Například: 5 000 kusů černobílé studie, formát A5, tvrdá plnobarevná obálka. Tím se vám podaří hodnotitele přesvědčit, že máte vše důkladně promyšleno, a také vám to pomůže později při tvorbě rozpočtu (a hodnotitelům umožníte posoudit, zda je rozpočet realistický).

Doporučujeme vám výstupy strukturovat, aby bylo zřejmé, že daný výstup je produktem konkrétní realizované aktivity, která vede k příslušnému cíli.

Časový harmonogram

Projekt je souborem naplánovaných aktivit v určitém čase vedoucích ke konkrétním cílům. To už víme. Proto není překvapivé, že součástí každého projektu musí být i časový harmonogram realizace naplánovaných aktivit. Dobrý harmonogram neobsahuje jen časové zařazení naplánovaných aktivit, ale i přípravné práce nebo například distribuci případných výstupů.

Cíl 1 „AAAAAAA"
Cíl 2 „ZZZZZZZZ"

Aktivita 1.1: BBB
Aktivita 1.2: CCC
Aktivita 1.3: DDD
Aktivita 2.1: EEE
Aktivita 2.2: FFF
Aktivita 2.3: GGG

Výstup 1.1.1: HHH
Výstup 1.1.2: JJJ
Výstup 1.2.1: KKK
Výstup 1.2.2: LLL
Výstup 2.1.1: MMM
Výstup 2.1.2: OOO

K cíli 1 tedy povedou aktivity 1.1 až 1.3 a z aktivity 1.1 budou výstupy 1.1.1 a 1.1.2 atd.

Příklad: Když budete vydávat nějaký informační materiál, napište do harmonogramu sběr informací, psaní (plus editaci a gramatické korektury), sazbu i tisk. Nebo když budete pořádat vzdělávací seminář, je třeba v plánu počítat s jeho přípravou.

Do harmonogramu zahrňte i psaní průběžných a závěrečných zpráv a vyhotovení průběžných a závěrečných vyúčtování.

Z dobrého časového harmonogramu vyplývá i rozložení objemu práce v rámci celé realizace projektu tak, aby bylo zřejmé, že jste vše reálně naplánovali. V neposlední řadě je z harmonogramu vidět, kdy je třeba zapojení kterého člena realizačního týmu (a v jakém rozsahu) a na základě toho lze dobře plánovat mzdové náklady – jen ty potom před hodnotitelem obstojí.

Časový harmonogram je tedy podrobný terminář projektu, kdy navíc může být (což doporučujeme) ke každé aktivitě přiřazen konkrétní člen realizačního týmu. Posloupnost jednotlivých kroků musí mít logiku.

Opět je zde pro přehlednost dobré se přidržet struktury aktivit a výstupů.

Harmonogram může být měsíční nebo čtvrtletní. Někdy je jeho konkrétní podoba dána formulářem grantové žádosti nebo jiným zadáním nadace, jindy je jeho podoba na nás – může mít podobu grafu, schématu nebo třeba tabulky. Harmonogram může být i součástí popisu aktivit (jestliže to formulář nevyžaduje jinak).

Příklad jednoduchého harmonogramu realizace projektu ukazuje obrázek 2.3.

Obrázek 2.3: Harmonogram realizace

Aktivita	Zodpovědná osoba	Měsíc 1 (nebo konkrétní termín)	Měsíc 2 (nebo konkrétní termín)	Měsíc 3 (nebo konkrétní termín)
Aktivita 1.1. XY				
Aktivita 1.2. MZ				
Aktivita 2.1. UE				
Aktivita 2.2. XE				

Jednotlivé kroky realizace mohou být naplánovány s konkrétními daty nebo relativními termíny – to v případě, že nevíte přesné datum začátku projektu (protože například neznáte přesnou dobu hodnocení projektu). V tom případě v harmonogramu uvádíme jen měsíce nebo kvartály realizace – viz uvedený příklad v tabulce.

Tým realizátorů projektu

Zde uveďte jména realizátorů (je to dobré, ale většinou ne nutné) a popište jejich roli v týmu. Někdy je možné, že budete konkrétního člověka teprve najímat, tuto skutečnost zde uveďte, včetně kritérií, které bude muset splňovat.

K jednotlivým členům realizačního týmu uveďte relevantní zkušenosti a vzdělání. U klíčových osob dodejte stručný životopis, který bude opět obsahovat především související vzdělání, znalosti, praxi a zkušenosti, včetně případných ocenění.

Do realizačního týmu zařaďte úplně všechny, kteří se budou (byť sebeméně) na realizaci projektu podílet, včetně účetních, IT pracovníků, webmasterů, grafiků apod. Kdo zde nebude uveden, ten nemůže figurovat v mzdové části rozpočtu, a tudíž jeho práci na realizaci projektu nelze z rozpočtu hradit.

Nezapomeňte uvést externí spolupracovníky projektu, opět včetně bližších informací o jejich roli a odbornosti.

Udržitelnost projektu

Hodnotitele a potažmo dárce většinou zajímá to, jestli je projekt jen jednorázovou záležitostí, nebo bude v budoucnu nějak pokračovat. Proto zde zodpovězte následující otázky:

- Budou aktivity pokračovat i po skončení projektu? Pokud ano, jak?
- Jak naložíte s prostředky a výstupy získanými realizací projektu (web, cyklus seminářů, provoz poradny, automobil apod.)?
- Jak plánujete zajistit finanční prostředky pro další případnou činnost související s realizovaným projektem?

Hlavní zásady dobrého projektu

Dobrý projekt je:

- konkrétní;
- hutný;
- srozumitelný;
- věcný;
- čtivý;
- objektivní;
- přehledný;

– názorný;
– gramaticky správný.

2.2.6 Rozpočet

Rozpočet je z logiky věci velmi důležitou součástí grantové žádosti. Při jeho tvorbě je důležité myslet na to, že ne všechny výdaje jsou tzv. uznatelné. To znamená, že ne všechny můžete zahrnout do rozpočtu, respektive do té jeho části, kterou žádáte po dárci. Uznatelné náklady je dobré zjistit hned na počátku sepisování grantové žádosti.

Formuláře pro rozpočet bývají různé, od velmi složitých až po poměrně jednoduché a většinou je třeba uvádět celkové náklady projektu.

> Celkový náklad projektu = žádaná částka + částka zajištěná z jiných zdrojů.

Málokdy se totiž stane, že vám jeden dárce poskytne 100 %. Zbytek, který je třeba zajistit jinde, se v projektové hantýrce nazývá kofinancování. To můžete mít v době podávání žádosti již zajištěné, případně máte plán, kde ho chcete získat. Obojí na příslušném místě formuláře rozpočtu uveďte.

Základem většiny rozpočtů bývá následující základní struktura:
– personální náklady;
– materiální náklady;
– nemateriální náklady a služby;
– ostatní.

Náklady se vždy snažte co nejpřehledněji rozepsat, ideálně včetně jednotkových cen a množství – vzbuzuje to větší důvěru a dokládá to, že jste náklady pečlivě kalkulovali a „nestříleli je od boku". Navíc to umožňuje pečlivějším hodnotitelům jednoduchou kontrolu, umožníte jim přesvědčit se, že v rozpočtu jsou reálné náklady.

Předkládaný rozpočet se může od finálního závěrečného vyúčtování lišit a v drtivé většině případů tomu tak je. Některé nadace mají přesná pravidla, která vám umožní během realizace přesuny mezi

jednotlivými položkami o předem stanovená procenta, případně je práce s rozpočtem upravena jinak. Většinou ale nejde vytvářet úplně nové položky nebo je rušit (případně jen po jednoznačné dohodě s dárcem). Jestliže žádná přesná pravidla od dárce nemáte, doporučujeme se řídit následujícím způsobem:

- Drobné odchylky od předloženého rozpočtu nijak dramaticky neřešte, prostě jedna věc je předpoklad a druhá samotná realizace a ceny se také mohou v průběhu realizace projektu měnit (rozumná míra je cca 10 %).
- Větší změny, včetně rušení a vzniku nových položek, vždy dopředu proberte s dárcem – zbytečně tak předejdete nedorozuměním a pozdějším problémům, které mohou dojít až k vypovězení grantové smlouvy a vrácení poskytnutých financí.

U rozpočtu je nejdůležitější, vedle dodržení formálních požadavků a správného vyplnění, aby každá položka vždy vycházela z popsaných aktivit. Doporučujeme postupovat tak, že budete procházet aktivitu po aktivitě a u každé si budete vypisovat náklady, které jsou s ní spojeny – to bude váš výchozí podklad pro vyplnění formuláře rozpočtu.

Hlavní zásady dobrého rozpočtu:

- logická návaznost na aktivity;
- přiměřenost – nepodhodnocené ani nadhodnocené položky;
- komplexnost a úplnost.

2.2.7 Přílohy

Povinné přílohy musejí být k projektu bezpodmínečně přiloženy, jejich nedodání většinou vede k zamítnutí celé žádosti. Vždy si proto pečlivě prostudujte formální požadavky.

Nejčastější typy povinných příloh (liší se dárce od dárce):

- stanovy organizace;
- aktuální výroční zpráva;
- doklad o přidělení IČ;
- partnerská smlouva (v případě, že projekt realizujete s další organizací).

Nepovinné přílohy mohou zvýšit atraktivnost projektu. Zda a jaké ke grantové žádosti přiložíte, je čistě na vás. Příklady nepovinných příloh:

- Dříve vydané informační materiály – v případě, že váš projekt navazuje na dřívější aktivity a vy se můžete pochlubit povedenými výstupy (studie, letáky apod.), učiňte tak. Hodnotitelům mimo jiné ukážete, že tématu rozumíte.
- Doporučení – reference od uznávaného odborníka nebo jiné osobnosti, která má nějaký vztah k tématu projektu, aby bylo zřejmé, že doporučení dává někdo, kdo projektu rozumí. Naopak ublížit vaší žádosti může doporučení od politiků, protože nikdy dopředu neznáte politické preference hodnotitelů.

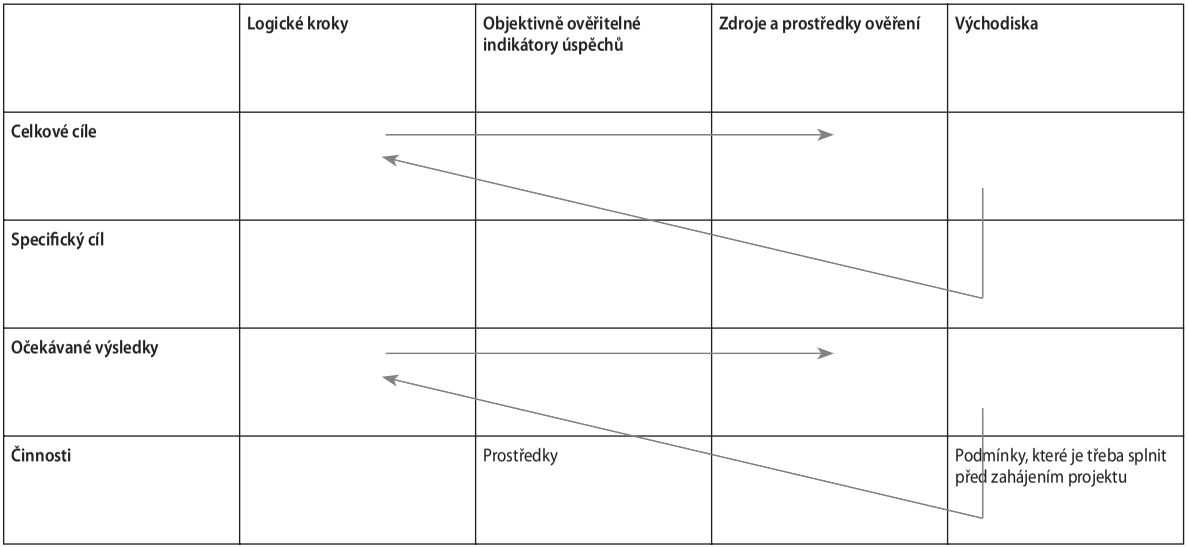
U nepovinných příloh, stejně jako u celé grantové žádosti, platí pravidlo přiměřenosti. Představte si sebe jako hodnotitele, když před vámi leží 60 projektů – líbit se vám budou především ty stručně a jasně napsané, spíše než dlouhé, obsahující nesrozumitelné odstavce o banálnostech. A přílohy by neměly hodnotitele zdržovat, ale měly by jednoduše demonstrovat vaše kvality a odbornost.

2.2.8 Logický rámec

Logický rámec je tabulka, která obsahuje všechny důležité informace o projektu. Zásadní je sloupec Logické kroky, ten tvoří základní kostru projektu. Celkové cíle znamenají totéž co cíle dlouhodobé, tedy přesahující časový rámec realizace projektu. Specifické cíle jsou cíle, které budou dosaženy realizací projektu, jsou tedy totožné s již dříve uvedenými cíli střednědobými. Očekávané výsledky jsou výstupy projektu a Činnosti jeho aktivitami. Cíle, výstupy a aktivity je nutno strukturovat stejně jako v podrobněji rozepsané grantové žádosti. Podrobnosti o dalších sloupcích logického rámce naleznete v tabulkách 2.4 až 2.6.

Obrázek 2.4: Logický rámec

Diagram zobrazující logiku aplikovanou při čtení logického rámce – od pravého dolního rohu až po levý horní roh



Zdroj: Nadace rozvoje občanské společnosti

Obrázek 2.5: Logický rámec

Obecné poznámky k účelu každého ze čtyř sloupců a ke způsobu jejich využití

	Logické kroky	Objektivně ověřitelné indikátory úspěchů	Zdroje a prostředky ověření	Východiska
Celkové cíle	K čemu by měl projekt přispět	• Uveďte způsoby (pokud možno kvantifikovatelné), kterými lze měřit splnění cíle/účelu projektu a dosažení plánovaných výsledků	• Uveďte, kde se dají získat informace uvedené ve sloupci Objektivně ověřitelné indikátory úspěchů	
Specifický cíl	• Proč má být projekt realizován • Vysvětlete, jako byste byli na schůzce a měli projekt odůvodnit	• Viz výše	• Viz výše	• Rizika je třeba vždy přeformulovat do pozitivní podoby – tedy jako předpoklady • Jediné předpoklady, které by měly být uváděny na úrovni výsledků, jsou ty, u nichž existuje pouze malé riziko, že nebudou splněny. Pokud je riziko skutečně bezvýznamné, nemělo by se v předpokladech vůbec objevovat. Pokud na druhé straně existuje příliš vysoké riziko, projekt by neměl být realizován, dokud toto riziko nebude podstatně sníženo
Očekávané výsledky	• Čeho bude dosaženo realizací projektu	• Viz výše	• Viz výše	• Viz výše
Činnosti	• Jak bude projekt realizován	Prostředky: • Jaký typ vstupů projekt vyžaduje	• Kde se dá průběžně ověřovat průběh realizace projektu	• Podmínky, které je třeba splnit před zahájením projektu

Zdroj: Nadace rozvoje občanské společnosti

Obrázek 2.6: Logický rámec

Vodítko pro vyplňování jednotlivých částí logframu

	Logické kroky	Objektivně ověřitelné indikátory úspěchů	Zdroje a prostředky ověření	Východiska
Celkové cíle	• Uveďte jednu z priorit daného sektoru programu, např.: „právní pomoc obětem rasově motivovaného násilí a obětem diskriminace“ • Pokud není možné uvést jednu prioritu, uveďte o kterou kombinaci nebo část z uvedených priorit se jedná	• Často ukazatele dlouhodobého charakteru, které jdou až za časový horizont projektu, např. „snížení romské nezaměstnanosti v moravskoslezském kraji o x % do roku 2004“ • Uvádějte čísla všude, kde je to možné – nestačí pouze „počet řešených případů“, ale „do konce roku 2004 dosáhnout počtu 100 ročně řešených případů rasové diskrimance“ • Pokud je cílem projektu „zlepšit dovednosti“, uveďte zde, jak toto bude měřeno: „průměrný počet organizací, které aplikují strategické plány, se zvýší z 30 % v roce 2001 na 50 % do konce roku 2003“; „počet článků v celostátních denících o naší organizaci se zvýší z 10 ročně v roce 2001 na 30 ročně v roce 2002“	• Viz níže	

	Logické kroky	Objektivně ověřitelné indikátory úspěchů	Zdroje a prostředky ověření	Východiska
Specifický cíl	• Specifické konkrétní cíle, kterých chce projekt dosáhnout, např.: „důsledné uplatňování zákona o volném přístupu k informacím" nebo „zavedení veřejně přístupné databáze dobrovolníků" nebo „systematické provádění fundraisingu" nebo „zlepšit postavení Romů na trhu práce" apod.	• Viz výše	• Viz níže	• Popište co ještě se musí stát, aby bylo dosaženo účelu projektu, a není uvedeno ve výsledcích, např. „je schválen zákon o…" • Jaká další akce mimo kontrolu příjemce je nezbytná pro dosažení účelu projektu , např. „dotace jsou přiděleny, pracovníci jsou najmutí a proškolení, plán je zrealizován" • Dále můžete uvést ostatní problémy související s účelem projektu, např. „problémy s lidskými právy a ochranou menšin úspěšně řešeny vládou" nebo „další zásadní opatření k vytváření rovných příležitostí je realizováno" • Uveďte související projekty, které přispívají k plnění stejného účelu a jsou úzce propojeny s tímto projektem

	Logické kroky	Objektivně ověřitelné indikátory úspěchů	Zdroje a prostředky ověření	Východiska
Očekávané výsledky	• Použijte minulý čas, abyste popsali jak bude situace vypadat na konci projektu (např. „personál vyškolen a schopen aplikovat příslušné dovednosti…", nepoužívejte „školení", což je aktivita, a nikoli výsledek) • Čeho má organizace či osoba realizující projekt dosáhnout a za co ji můžeme činit odpovědnou (pokud budou předpoklady splněny) • Uvádějte vždy konkrétní výsledek, např. nestačí „poradenské služby poskytnuty", ale „poskytnuty poradenské služby ohledně vhodné organizační struktury, která umožní organizaci xxx efektivní fundraising" • Pokud očekáváte vícero výsledků, je třeba je na této úrovni specifikovat a očíslovat	• Ukazatele zde musí být specifické, měřitelné, dosažitelné, realistické a vztažené k času, např. „do konce projektu projde všech 5 pracovníků, kteří vedou v pobočkách účetnictví, 3denním školením o ovládání softwarových účetních programů • Uvádějte čísla všude, kde je to možné – např. „ke konci projektu vyškoleno 100 romských občanů o způsobech správy veřejných záležitostí" • Ukazatele uváděné na této úrovni musí být dosažitelné v rámci projektu – nejpozději na jeho konci – tzn. že jejich dosažení je skutečně v odpovědnosti příjemce • Každému výsledku by měl odpovídat minimálně jeden ukazatel (i když stejný ukazatel se může vztahovat k několika různým výsledkům). Relace mezi výsledky a ukazateli musí být zřejmé, i zde ukazatele očíslujte – očíslované výsledky v levém sloupci budou mít vazbu k číslům ukazatelů v tomto sloupci	• Odkud zjistíme, že uvedený ukazatel byl, či nebyl splněn • Zdroj musí být co nejobjektivnější – např. statistiky ministerstva, statní rozpočet, statistický ústav, výroční zprávy, Zpráva o stavu lidských práv apod. • Zdroj by měl být snadno dostupný. Pokud tomu tak není, např. pokud je potřeba provést průzkum veřejného mínění ohledně vztahu k Romům na začátku a na konci projektu, pak je třeba uvést i původ tohoto průzkumu a pokud je průzkum součástí projektu, je nutné jej uvést rovněž i v Činnostech • Ze zvoleného zdroje musí být okamžitě jasné, zda stanovený ukazatel byl dosažen. Pokud je ukazatelem např. „průměrné platy žen jsou srovnatelné s průměrnými platy mužů", pak zdrojem pro ověření bude například „Zpráva Českého statistického úřadu" nebo „Zpráva o projektu"	• Popište, co se musí ještě stát, aby bylo dosaženo výsledků projektu, a není uvedeno v Činnostech (např. „odborní pracovníci jsou k dispozici…") • Spolufinancování z jiných zdrojů • Případný souhlas dalších institucí či jiných orgánů – pokud je nutný • Načasování – pokud projekt musí být zrealizován do určitého data, kdy dojde k nějaké zásadní skutečnosti

	Logické kroky	Objektivně ověřitelné indikátory úspěchů	Zdroje a prostředky ověření	Východiska
Činnosti	• Použijte přítomný čas – popište, co se bude v rámci projektu dělat (např. „poskytování poradenských služeb“) • Uvádějte pouze ty aktivity, které mají být financovány či spolufinancovány v rámci tohoto projektu, ne aktivity financované pouze z jiných prostředků • Povaha aktivit by měla být popsána co nejpřesněji, např. právní poradenství, školení pracovníků nevládních organizací… • Definujte cílovou skupinu: pro koho je projekt navrhován, např. poradenské služby pro oběti rasově motivovaného násilí; školení pro řídící pracovníky, kteří zodpovídají za PR organizací • Pokud se jedná o dodávku zařízení, uveďte, jaké zařízení má být dodáno. Uveďte vždy vše, co je třeba udělat, aby bylo dosaženo účelu projektu. Pokud stávající projekt nemůže některé z těchto potřeb splnit, pak je třeba je uvést v předpokladech. • Veškeré aktivity musí mít vazbu na Výsledky a Specifický cíl a opačně.	Prostředky: • Specifikujte požadované nástroje pro realizaci aktivit projektu – rozpočet, počet lidí a jejich kvalifikace, požadovaná technika, prostory, školení… • Uveďte profil dodavatele – školitelé, jiná skupina (specifikujte), profesionální sdružení, soukromá firma, popis práce poradců, např. „poradce musí mít minimálně pětiletou zkušenost práce s Romy“	• Kde se dá průběžně ověřovat průběh realizace projektu, to jsou například průběžné zprávy o projektu, čas a místa, kde se aktivity budou konat	• Jaké podmínky musejí být splněny před začátkem projektu, např. „státní dotace přidělena …“, co se musí uskutečnit ještě před zahájením projektu, např. „zajištěn personál k realizaci projektu, vytipování pracovníků, kteří mají být proškoleni“; „schválen zákon, který poskytuje rámec pro činnost organizace“; „technická specifikace připravena“ • Kroky související s projektem, které byly již učiněny, např. „návrh zákona, který se zaměřuje na… (popište), předložen do parlamentu a očekává se, že bude schválen do…“; „relevantní legislativa již přijata, ale příslušný personál ji ještě neumí efektivně aplikovat v praxi“ • Načasování – projekt nemůže být zahájen dříve než (datum)

Zdroj: Nadace rozvoje občanské společnosti

2.2.9 Odevzdání projektu

Zdánlivě banální záležitost, ale kdo z fundraiserů alespoň jednou nezažil divokou jízdu taxíkem přeplněnou Prahou a nedoběhl minutu před ukončením přijímání grantových žádostí do budovy nadace? Každá grantová uzávěrka (kromě průběžných) má vždy termín odevzdání. Může to být jen datum, ale i hodina. Tyto termíny jsou nepřekročitelné a na vlastní oči jsme viděli nekompromisně odmítnuté žadatele, kteří žádost odevzdali jen pár minut po uzávěrce. Žádosti můžete posílat poštou nebo odevzdávat osobně. Někdy termín uzávěrky znamená, že tento den nejpozději musí být žádost odeslána poštou, jindy to znamená, že musí být již doručena na místě.

2.2.10 Závěrečná doporučení

Z vlastní zkušenosti vřele doporučujeme vyčlenit si na psaní grantových žádostí dostatek času a dokončit ho s rozumnou rezervou před odevzdáním. Po pár dnech se k žádosti vraťte a v klidu si ji znovu pročtěte. Věřte, že s drobným odstupem budete schopni některé pasáže vidět kriticky, a budete tak moci žádost vylepšit. Navíc většinou bývá v úvodu grantové žádosti požadavek projekt stručně shrnout – popsat problém, cíle, hlavní aktivity a výstupy. Zpravidla se musíte vejít do předem zadaného počtu řádků nebo znaků (stejně tak mají i jednotlivé části formuláře žádosti předem definovanou velikost a její překročení bývá často formálním důvodem k celkovému zamítnutí žádosti). Stručné shrnutí je nejlépe psát až úplně nakonec, ideálně právě s drobným časovým odstupem.

Jestliže se vám podařilo si nějaký čas před odevzdáním žádosti vyšetřit, dejte projekt přečíst někomu, kdo se na psaní nepodílel. Téměř vždy vás upozorní na místa, kterým úplně neporozuměl, nebo vám dá jinou cennou zpětnou vazbu.

Nadace někdy vydávají k jednotlivým uzávěrkám tzv. manuál (příručky) pro žadatele, který obsahuje spoustu praktických poznámek a vysvětlivek k formuláři žádosti. V tom případě si ho velmi pečlivě prostudujte.

2.2.11 Důvody zamítnutní žádosti

Nejčastější důvody zamítnutí žádostí bývají:
- nesplnění formálních náležitostí a nedodržení data uzávěrky;
- nesrozumitelnost nebo neúplnost projektu;
- nekonkrétní aktivity, neprovázanost aktivit s řešeným problémem a zvolenými cíli;
- příliš velká ambicióznost projektu – projektový záměr musí být úměrný vašim znalostem a zkušenostem a kapacitě organizace;
- nedostatečný rozpočet.

2.3 Realizace a ukončení projektu

2.3.1 Realizace projektu

V případě, že jste byli úspěšní a dárce se rozhodl poskytnout vám žádanou finanční podporu, začíná samotná fáze realizace projektu. V jeho celém průběhu dbejte na dodržování slíbeného časového harmonogramu, realizujte aktivity, jak byly naplánovány, a dodržujte rozpočet. V případě, že z nějakého důvodu budete potřebovat něco z toho změnit, spojte se s dárcem a na všem se domluvte. Drtivá většina z nich je změnám v projektu přístupná, zvláště když vysvětlíte, že je to ku prospěchu věci.

Z průběhu realizace projektu si dělejte poznámky, pořizujte fotodokumentaci, natáčejte videa, archivujte dokumenty. Jednak se vám to bude hodit pro vnitřní vyhodnocení, ale hlavně toto všechno většinou použijete při sestavování průběžných a závěrečných zpráv o realizaci projektu.

2.3.2 Průběžné a závěrečné zprávy

Prakticky vždy je součástí smlouvy o poskytnutí grantu povinnost realizátora projektu dodat v konkrétním termínu závěrečnou, případně průběžnou zprávu. Většinou je jejich podoba dána dárcem. V zásadě vždy v nich popisujete průběh realizace projektu

a naplňování cílů. Průběžné a závěrečné zprávy vypracovávejte velmi pečlivě. V případě, že zprávy odbudete, zhoršíte si pověst, což se bezpochyby projeví v dalších grantových uzávěrkách.

2.3.3 Průběžné a závěrečné vyúčtování

Stejné je to i u průběžných a závěrečných vyúčtování, je třeba je vypracovat co nejzodpovědněji. Zde popisujete reálné náklady spojené s realizací projektu. Někteří dárci vyžadují vyúčtovat všechny náklady projektu (tedy i ty, které jste si zajistili z jiných zdrojů), a někteří chtějí dokonce zaslat i kopie účtů.

Vypracování a schválení průběžné zprávy a průběžného vyúčtování bývá zpravidla podmínkou pro zaslání další splátky grantu na váš účet. Málokdy totiž dostanete celou částku dopředu a najednou.

3. ZÁKLADY FUNDRAISINGU OD FIREM A JEDNOTLIVCŮ

V předchozích kapitolách jsme se nejprve seznámili s aktivitami vedoucími k přípravě fundraisingové strategie a poté se podrobně věnovali přípravě projektů a psaní žádosti o grant. V další části publikace se budeme zabývat fundraisingem od firem a jednotlivců. Nejprve se zaměříme na zmapování dostupných dat o rozsahu soukromé filantropie. Následně se podíváme na úkoly, které stojí před neziskovou organizací, která se chce soukromému fundraisingu začít systematicky věnovat, a přiblížíme si i hlavní zásady komunikace s dárci.

Samostatné kapitoly jsou věnovány individuálnímu a poté firemnímu dárcovství. Představíme si nejčastější důvody, které dárce motivují k podpoře, a ukážeme, jak jich můžeme ve fundraisingu využít. Seznámíme se s jednotlivými metodami oslovování dárců a také s tím, jak lze nastavit takový systém péče o dárce, který nám umožní vybudovat si s nimi dlouhodobý partnerský vztah.

Přiblížíme si i hlavní právní a daňové aspekty fundraisingu a nejdůležitější zákony, které musí fundraiser znát. Na závěr pak uvádíme odkazy na další zdroje informací, které mohou pomoci v případě, že se chcete fundraisingu od jednotlivců a firem opravdu intenzivně věnovat a dále ho rozvíjet.

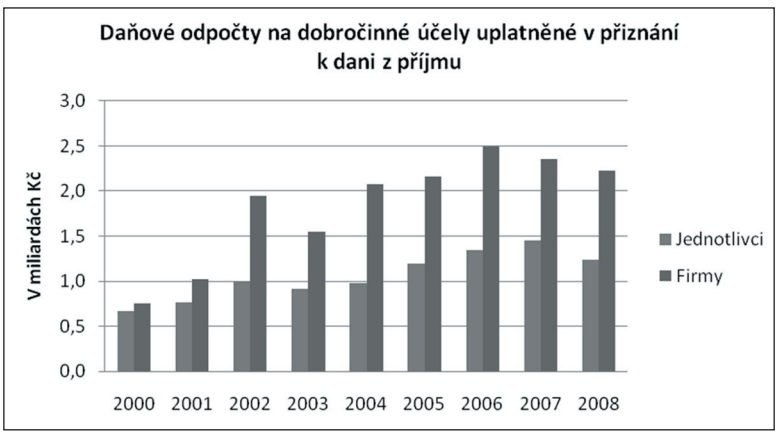
3.1 Soukromé dárcovství v České republice

Často se mezi českými neziskovými organizacemi setkáváme s názorem, že naše společnost ještě není dostatečně vyspělá a připravená na dobročinné aktivity přispívat finančně. Proto prý nemá příliš velký smysl vynakládat omezené zdroje organizace na fundraising od firem a jednotlivců, zvláště když je možné náklady pokrývat z grantů a dotací. Ano, jsou tu sice některé organizace, které umí dary úspěšně získávat, ale je to proto, že jsou velké a mediálně známé

nebo se zabývají emocionálně silnými tématy (jako jsou opuštěné či postižené děti).

Stačí se ale podívat na několik výzkumů, které oblast soukromého dárcovství mapují, a ukáže se, že situace je od výše uvedených představ a předsudků značně odlišná. Z dostupných statistik a veřejně známých výsledků fundraisingových kampaní vyplývá, že lidé v České republice jsou dnes již poměrně štědrým národem, ochotným finančně podporovat občanské aktivity. Doufáme proto, že vám následující kapitoly pomohou význam soukromého dárcovství nejen pochopit, ale i zvýšit šanci uspět, a snížit tak závislost vaší organizace na veřejných zdrojích.

Obrázek 3.1: Daňové odpočty na dobročinné účely uplatněné v přiznání k dani z příjmu



Zdroj: Ministerstvo financí ČR

Vzhledem k tomu, že o dary od určité výše je možné si snížit základ daně z příjmu, můžeme při odhadu velikosti dárcovství za určité vodítko považovat statistiky ministerstva financí. Podle nich v roce 2008 uplatnily firmy ve svých daňových přiznáních odpočty z důvodu poskytnutí daru v celkové výši 2,23 miliard Kč, u jednotlivců se jednalo o částku 1,24 miliard Kč. Tato čísla ovšem pokrývají

jen část celkových darů, jelikož zahrnují pouze údaje o těch subjektech, které v uplynulém roce podaly daňové přiznání. Zároveň se dá předpokládat, že ne všichni poplatníci jsou o možnosti odpočtu daru informovaní a že určitá část darů je nižší než minimální částka, kterou zákon umožňuje ze základu daně odečíst (1 000 Kč u jednotlivců a 2 000 Kč u firem).

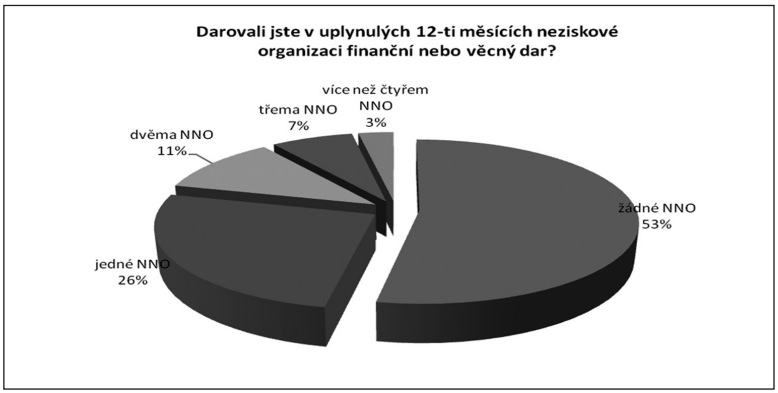
Graf na obrázku 3.1 ukazuje vývoj daňových odpočtů od roku 2000. Od té doby vzrostl objem firemního dárcovství trojnásobně a uplatněné dary individuálních dárců se zdvojnásobily. Výrazným impulsem pro rozvoj dárcovství byly povodně v roce 2002, kdy se výrazný nárůst solidarity projevil i ve velkých finančních darech – jednotlivci si odepsali přibližně o třetinu více a firemní podpora byla téměř dvakrát vyšší než v předchozím roce. V roce 2003 sice objem darů opět klesl, zastavil se ale výrazně výše, než byla úroveň roku 2001. Z grafu je také patrné, že prozatím objem dárcovství kulminoval u firem v roce 2006 a u jednotlivců v roce 2007. Je otázkou, jak budou dárci reagovat na hospodářskou krizi.

Tato práce vzniká v únoru až dubnu 2010, a proto nejsou ještě k dispozici data za rok 2009, kdy krize naplno propukla a zejména firemní dárci byli nuceni své filantropické výdaje omezit. Z neziskového sektoru ale přicházejí poměrně pozitivní zprávy, které ukazují, že jednotlivci jsou stále připraveni pomáhat, a očekávaný pokles by tedy nemusel být nikterak dramatický. Nedávno ukončená Tříkrálová sbírka vynesla rekordních 67,5 milionů, velmi úspěšná byla i předvánoční sbírka společnosti Člověk v tísni „Skutečný dárek" a její dárkové certifikáty patřily alespoň v okruhu našich přátel a známých k hitům loňských Vánoc. Organizace se stabilní základnou pravidelných dárců se v tuto chvíli žádného zásadního odlivu podporovatelů v důsledku krize neobávají a spíše se snaží své fundraisingové programy dále vylepšovat.

Jak již bylo zmíněno výše, údaje ministerstva financí pokrývají jen část celkových darů. V případě firem se můžeme domnívat, že většina z nich o možnosti uplatnit daňový odpočet ví a pravděpodobně tak činí, takže čísla poskytovaná MF zobrazují velkou část firemního dárcovství. Jiná je ovšem situace u individuálních dárců, kde je naopak možné předpokládat, že zachycují jen

zlomek prostředků, které jednotlivci na činnost neziskových organizací poskytují.

Obrázek 3.2: Podpora neziskových organizací



Výzkumů zabývajících se dárcovským chováním je u nás zatím poměrně velký nedostatek. V roce 2004 provedlo Středisko empirických výzkumů STEM ve spolupráci s Nadací rozvoje občanské společnosti reprezentativní šetření Občanská společnost 2004. Výsledky ukázaly, že v České republice dochází k posilování společenské role neziskových organizací. Zhruba polovina respondentů uvedla, že neziskové organizace podpořila finančně. Celý výzkum je k dispozici na internetu a zde uvádíme jen stručný výtah zjištění, která přímo souvisejí s ochotou přispět nebo se týkají dárcovského chování.

Občanská společnost 2004

Zhruba polovina veřejnosti považuje neziskové organizace za vlivné organizace, které pomáhají řešit důležité společenské problémy (48 %). Naprostá většina veřejnosti (80 %) je přesvědčena, že neziskové organizace pomáhají vytvářet pocit sounáležitosti ve společnosti a jen o něco menší podíl lidí (70 %) považuje angažovanost v dobrovolných neziskových organizacích za smysluplnou. Každý

druhý občan se také domnívá, že NNO jsou podmínkou dobře fungující demokracie.

Nejčastěji lidé darovali peníze některé z organizací působící v oblasti péče o zdraví (27 %), následně obdarovávali náboženské a duchovní organizace (17 %), humanitární organizace (11 %) společně se sportovními organizacemi (11 %) a nakonec odbory (5 %). Zdá se, že většina darů (60 %) tedy směřovala na podporu nějaké charitativní činnosti.

Částky, které lidé věnují neziskovým organizacím, obvykle nejsou příliš vysoké. U dvou třetin dárců (67 %) celková hodnota daru, ať už finančního, či věcného, nepřesáhla v minulém roce obnos 700 Kč. Zhruba každý desátý občan (13 %) poskytl nějaké neziskové organizaci dar v hodnotě od 700 do 1 400 Kč. Dar vyšší hodnoty (nad 4 000 Kč) věnovalo neziskovým organizacím 5 % lidí. Velká většina dárců (82 %), jejichž dar přesáhl částku 1 000 Kč, nevyužila možnosti odečíst si dar ze základu daně.

Základní faktory, které ovlivňují dárcovství, jsou téměř všechny základní sociodemografické charakteristiky: vzdělání, věk, příjem, sociální postavení, religiozita a příslušnost k sociální vrstvě. Největší podíl dárců je mezi vysokoškoláky, naopak nejméně často věnovali dar nějaké neziskové organizaci lidé se základním vzděláním. Podíl dárců se rovněž zvyšuje se stoupajícím věkem; nejméně se na dobročinnosti podílejí lidé ve věku 18–29 let, nejvíce dárců je naopak mezi lidmi staršími 60 let. Relativně málo dárců je také mezi studenty, lidmi s podprůměrným příjmem (do 6 000 Kč), z dolní společenské vrstvy, ale i mezi lidmi bez náboženského vyznání. Na druhou stranu podnikatelé, lidé s příjmy nad 15 001 Kč, z vyšší společenské vrstvy a lidé věřící se na dárcovství podílejí výrazně častěji.

Obyvatelé ČR svými dary v uplynulých dvanácti měsících nejčastěji podporovali děti (49 %), tělesně postižené (35 %) nebo lidi stižené přírodní katastrofou (24 %) (zdroj: STEM. 2004. *Občanská společnost 2004. Závěrečná zpráva z reprezentativního šetření v rámci projektu CIVICUS Civil Society Index – Index občanské společnosti.* Praha: Nadace rozvoje občanské společnosti).

Ještě štědřejší jsou čeští dárci v případě přírodních či humanitárních pohrom. V roce 2007 byl zveřejněn průzkum společnosti

Factum Invenio pro UNICEF, v němž dvě třetiny respondentů uvedly, že v uplynulých dvou letech přispěli humanitárním organizacím a více než polovina tak učinila opakovaně. Jako hlavní motiv bylo nejčastěji uváděno vnímání nepříznivé životní situace trpících lidí vedoucí k silnému pocitu solidarity. Velká ochota přispět v případě přírodních katastrof byla zřejmá i v roce 2004, kdy dárci na pomoc obětem tsunami odeslali téměř 1,8 milionu DMS. Stejně tak po zemětřesení na Haiti v lednu 2010 získaly humanitární organizace od soukromých dárců během jednoho měsíce více než 86 milionů Kč.

Centrum pro výzkum neziskového sektoru v současnosti připravuje výzkum, který by měl poskytnout podrobnější údaje o úrovni filantropie v České republice. V přípravné fázi realizovalo výzkumnou sondu *Dárcovství v očích veřejnosti*, která zjišťovala jak ochotu a motivaci dárců přispívat, tak i jejich pohled na financování neziskových organizací, a zabývala se i otázkami transparentnosti a jejího vlivu na dárcovství. Studie je dostupná ke stažení na stránkách CVNS[6] a opět potvrzuje vysokou míru ochoty neziskové organizace finančně podpořit. S výrokem „Činnost neziskových organizací je pro společnost potřebná, proto je správné je finančně podporovat" zcela či spíše souhlasilo 88,6 % všech dotázaných.

Z výše uvedených dat je zřejmé, že dary od jednotlivců i firem již dnes tvoří významný zdroj financování neziskových organizací. V roce 2008 činily dary nejméně 3,5 miliardy korun (dle údajů ministerstva financí), ale jak jsme si výše vysvětlili, toto číslo neobsahuje velkou část darů jednotlivců. Vyjdeme-li z výsledků průzkumu STEM, vidíme, že jen necelá pětina dárců, kteří darovali částku vyšší než 1 000 Kč, tento dar v daňovém přiznání uvádí a zároveň že dvě třetiny dárců věnují ročně méně než 700 Kč, a tyto dary se tedy ve statistikách ministerstva neobjevují. Dá se tudíž předpokládat, že skutečný rozsah individuálního dárcovství se již dnes pohybuje na úrovni několika miliard korun ročně a zároveň je evidentní, že kultura dárcovství již dokázala v české společnosti znovu zakořenit.

[6] http://www.e-cvns.cz/?stranka=publikace

3.2 Začínáme s individuálním a firemním fundraisingem

Zatímco granty a dotace jsou součástí příjmového portfolia většiny českých neziskových organizací, budování dlouhodobých vztahů se soukromými dárci je stále spíše v počátcích. A to přesto, že – jak jsme si ukázali v předchozí části – je u nás ochota darovat velká. Důvodů pro tento stav je celá řada: jen málokterá organizace má pocit, že si může dovolit přijmout fundraisera, a i když se již k tomuto kroku odhodlá, zjistí, že najít člověka s potřebnými zkušenostmi je více než obtížné. Soukromý fundraising je také výrazně finančně náročnější než psaní žádostí o grant – dárce musíte nejprve oslovit, pak za podporu poděkovat, pravidelně ho informovat o tom, na čem vaše organizace pracuje a čeho se jí podařilo dosáhnout, a samozřejmě nezapomenout požádat o další dar. A to vše kromě množství času, který dárcům musíte věnovat, stojí i nezanedbatelné finanční prostředky.

Některé organizace sice mají pocit, že by jim tento typ fundraisingu mohl pomoci a našly by i potřebné zdroje, ale narážejí na to, že vlastně ani nevědí jak začít. Poměrně často nezisková organizace některé kroky k získání dárců přece jen podnikne, ale časté odmítání žádostí či jen velmi vlažná odezva od potenciálních dárců ji hned v počátcích odradí od toho, aby se fundraisingu dále aktivně věnovala. Případně dárce získá a určitou metodu si osvojí, ale nedostává se jí know-how, jak fundraisingové aktivity dále rozvíjet. A v neposlední řadě pak příčinou neúspěchu bývá i nedostatek trpělivosti. Vybudovat dostatečnou základnu dárců totiž trvá dlouhé měsíce nebo spíše roky. Pokud se ale vložené prostředky nezačnou rychle vracet, mají neziskové organizace pocit, že neuspěly, fundraising ze soukromých zdrojů omezují a znovu se zaměřují na granty a dotace.

Tato kniha vám neposkytne žádný jednoduchý a obecně platný návod jak všechny výše zmíněné problémy snadno a rychle vyřešit. V následujícím textu se spíše snažíme nastínit čtenáři témata, tipy a otázky, které by měl brát v úvahu při přemýšlení o tom, je-li organizace připravena se fundraisingu skutečně věnovat, co jí to přinese a také co to pro ni bude znamenat.

Naším cílem je co nejvíce vám usnadnit začátek dlouhé cesty, na jejímž konci na vás čeká relativně nezávislá existence, v níž vaši činnost zásadně neovlivňují stávající grantová schémata ministerstev a nadací. Podaří-li se vám pro své cíle nadchnout vaši komunitu, získáváte téměř neomezený rezervoár možností, financí a dobrovolníků, kteří vám pomohou naplňovat poslání vaší organizace.

Podívejme se tedy nejprve na to, jaké jsou z našeho pohledu hlavní předpoklady pro úspěšný začátek:

Pro úspěšný start ve fundraisingu potřebujete:

- najít motivovaného fundraisera;
- vytvořit pro fundraising potřebné zázemí v organizaci;
- být trpěliví;
- vzdělávat se, učit se ze svých chyb a inspirovat se ostatními organizacemi;
- aktivně využívat kontaktů;
- začít se systematicky věnovat PR vaší organizace.

3.2.1 Motivovaný fundraiser

V prvé řadě potřebujete konkrétního člověka, který se bude fundraisingu věnovat a bude odpovědný za jeho výsledky. V ideálním případě byste měli být schopni na fundraising alokovat alespoň polovinu úvazku a zároveň počítat s tím, že postupně bude určené osobě agenda výrazně narůstat spolu s tím, jak vám budou dárci přibývat a také jak se vám budou postupně otevírat nové cesty k oslovování dalších potenciálních příznivců. Velmi důležitá je také motivace. Pokud vámi zvolený člověk bude mít pocit, že byl k fundraisingu v podstatě donucen nebo že na něj víceméně „zbyl", je velmi pravděpodobné, že k přiděleným úkolům nebude přistupovat zrovna s nadšením.

Jak jsme již zmiňovali v úvodu, je velmi obtížné zkušeného fundraisera nalézt. Možná se vám to podaří, ale spíše budete muset najít osobu, která má pro tento obor předpoklady, a vytvořit pro ni takové

podmínky, aby měla dostatek prostoru se dále vzdělávat a postupně získávat zkušenosti. Zapomínat byste neměli ani na to, že úspěšný fundraiser také potřebuje být součástí celého týmu. K tomu, aby mohl dárci pravdivě a věrohodně „prodat" vaši neziskovou organizaci, musí vědět, co se v organizaci děje, jaké jsou cíle vašich programů, co je potřeba k jejich naplnění, co se v nejbližší době chystá či jakých jste již v minulosti dosáhli úspěchů.

Porozhlédnout po vhodném kandidátovi se můžete buď uvnitř organizace, mezi dobrovolníky, nebo můžete vypsat otevřené výběrové řízení. A jaké vlastnosti by takový ideální fundraiser měl mít? Michael Norton ve své knize *The Worlwide Fundraiser's Handbook*, která patří mezi nejvyužívanější učebnice fundraisingu na světě (česky vydala Nadace VIA v roce 2003), zmiňuje následující předpoklady či dovednosti:

- *Zápal pro věc:* Nepřipadá-li fundraiserovi vaše téma či aktivity důležité, jen těžko dokáže ostatní přesvědčit o tom, že vaše organizace stojí za podporu.
- *Schopnost požádat o dar:* Pro mnoho lidí je představa, že žádají jiné o dar velmi nepříjemná. Oproti tomu existuje řada lidí, pro které je komunikace s ostatními snadná a rádi se budou podílet na budování dárcovské základny a sociálního kapitálu vaší organizace.
- *Přesvědčivost:* Pro fundraising jsou velmi důležité komunikační a obchodní dovednosti. Fundraiser musí umět přesvědčivě argumentovat a připravovat takové materiály a kampaně, které přitáhnou dárcovu pozornost a přesvědčí ho k podpoře vaší neziskové organizace.
- *Vytrvalost, sebedůvěra a schopnost vyrovnat se s odmítnutím:* Je třeba se připravit na to, že na jedno „ano" na vaši žádost připadne velké množství „ne". To je poměrně frustrující pocit, který často vede k tendenci v žádostech dále nepokračovat, vždyť už nás přece tolik lidí odmítlo. Fundraiser by měl být schopen se s těmito negativními pocity vypořádat a snažit se je brát spíše jako výzvu k tomu, aby příště vylepšil svou žádost a pokusil se odpověď změnit z „ne" na „ano". S tím úzce souvisí i vytrvalost – nevzdávat se po několika odmítnutích, naopak se z nich poučit

a ve fundraisingu dále pokračovat. Z fundraisera by také měla vyzařovat sebedůvěra. Často se setkáváme s tím, že fundraising je považován za takovou lepší verzi žebrání – s prosíkem přicházíte za dárcem a jen pasivně čekáte, jak se rozhodne. Mnohem větší úspěch ale jistě zaznamenáte, pokud dárci sebevědomě předložíte svou nabídku na to, jak společně můžete dosáhnout řešení důležitého problému a proč je právě vaše organizace tou pravou, která za jeho podporu stojí.

- *Pravdomluvnost:* Téměř každý fundraiser se někdy dostane do situace, kdy by pro něj bylo jednodušší realitu trochu přibarvit, práci organizace a její úspěchy zveličit nebo některá fakta před dárcem zatajit. Tím ovšem ohrožuje to nejdůležitější, co nezisková organizace má – její důvěryhodnost. Fundraiser by proto za žádných okolností neměl o činnosti organizace jakkoli lhát.
- *Organizační dovednosti:* Efektivní fundraisingový program vytvoříte, když budete kvalitně plánovat, dobře spravovat pravidelně aktualizovanou databázi dárců, včasně reagovat na žádosti dárců, v pravý čas je sami oslovovat a zůstávat s nimi v pravidelném kontaktu. Proto, aby žádný z důležitých úkolů nebyl zapomenut, potřebuje být fundraiser schopen si práci řádně zorganizovat a v případě potřeby včas požádat kolegy o pomoc.
- *Nápady a tvořivost:* Úspěch u dárců je často založen na dobrém nápadu. Fundraiser by tedy měl být kreativní, schopen inspirovat se od druhých a přicházet s novými myšlenkami, jak fundraising ve vaší organizaci posunout kupředu. Budete-li stále jen dokola opakovat dříve úspěšné aktivity, může to nějakou dobu fungovat, ale z dlouhodobého hlediska to příliš úspěšná strategie nebude.
- *Sociální dovednosti, schopnost navazovat a udržovat kontakty:* Opět se dostáváme ke komunikačním a sociálním dovednostem, které jsou ve fundraisingu klíčové. Důležitá je zejména schopnost navazovat a následně udržovat kontakty s lidmi, kteří mohou vaší organizaci pomoci, a nebát se tyto lidi následně požádat o pomoc, radu či dar.
- *Pohotovost:* Pohotovost úzce souvisí s tvořivostí a nápady. Přestože v jiných částech knihy zdůrazňujeme význam důkladného plánování aktivit, někdy se přihodí událost, se kterou jste sice

nepočítali, ale již by byla velká škoda nevyužít. Ohlásila velká firma ve vašem okolí rekordní zisk? Podařilo se vám dosáhnout výrazného průlomu v kauze, které se dlouhodobě věnujete? Vyslovil se nějaký významný člověk v tisku pochvalně o vaší organizaci nebo třeba jen zmínil, že téma, na kterém pracujete, je mu osobně blízké? Fundraiser by měl být schopen takové události vyhodnotit a najít způsob, jak na ně reagovat.

Důležité vlastnosti a schopnosti fundraisera už známe, ale zdá se vám po přečtení předchozích řádek nemožné takového člověka najít? Neděste se, jen málokdo se fundraiserem rodí, většina lidí si potřebné dovednosti spíše osvojuje praxí. Není také nezbytně nutné, aby se všechny tyto charakteristiky sešly v jedné osobě. Někdy naopak může být lepší sestavit tým lidí, kteří se navzájem doplňují. Pak vám navíc nehrozí, že odchodem jednoho člověka náhle ztratíte všechny vybudované kontakty i know-how.

3.2.2 Zázemí v organizaci

Předpokládejme, že toho správného člověka či tým již máme. Dále je ještě musíme začlenit do celkové organizační struktury, určit si cíle a rozpočet pro následující období a také vytvořit potřebné zázemí pro fundraising.

- *Organizační struktura:* Fundraiser pro svou práci potřebuje vědět, jaká je jeho pracovní náplň a pozice v organizaci, komu se ze svých výsledků zodpovídá nebo jakým způsobem se u vás přijímají důležitá rozhodnutí a schvalují plány. Zdárnému nástupu fundraisera pomůže, pokud si tyto otázky ujasníte předem a on bude od začátku vědět, co se od něj očekává, s kým bude spolupracovat a komu a jak sdělovat své výsledky.
- *Cíle a rozpočet:* S tím souvisí i příprava reálného plánu úkolů nového fundraisera včetně rozpočtu, který bude pro fundraising k dispozici. Abyste peníze získali, musíte je nejprve investovat. Než se pustíte do přípravy konkrétního fundraisingového plánu, měli byste přesně znát své kapacitní i finanční limity. Jednotlivé metody se výrazně liší svou finanční náročností – někdy je to jen plat fundraisera, jindy potřebujete vytisknout fundraisingové

materiály a uhradit poštovné, najmout brigádníky, zaplatit za reklamu nebo třeba vytvořit nový web. A při plánování nezapomínejte ani na to, že ještě předtím, než oslovíte dárce, musíte pro fundraising vybudovat odpovídající zázemí.

– *Zázemí:* Nový člověk samozřejmě potřebuje stůl, počítač a telefon, ale tím to zdaleka nekončí. Neobejdete se bez dobré databáze, která vám umožní spravovat data o svých dárcích, mít aktuální přehled o jejich dárcovské historii a analyzovat výsledky vašich aktivit. Musíte domluvit se svou účetní, v jaké formě a jak často vám bude předávat informace o došlých darech, aby databáze byla co nejaktuálnější, a hlavně aby dárci dostali včas potvrzení o daru. Velmi vám také usnadní práci, pokud si potvrzení o daru a darovací smlouvy připravíte předem. Zamyslet byste se měli i nad tím, jakým způsobem budete dokumentovat plnění důležitých plánů a úkolů, co jste se v průběhu času naučili a co se vám naopak nepovedlo. Bez takového systému uchovávání dat a „poučení" totiž riskujete, že s odchodem konkrétního fundraisera se organizace vrací znovu zpět na začátek a ztrácí možnost poučit se z předchozích chyb nebo včas začít rozvíjet nápady a metody s velkým fundraisingovým potenciálem.

3.2.3 Trpělivost a podpora týmu

Fundraising je velice náročná disciplína a váš fundraiser potřebuje hodně podpory ze strany organizace k tomu, aby se nenechal obtížností této práce odradit a rychle vám nevyhořel a neodešel. Navíc je v obtížné situaci, protože zejména v prvních měsících jeho výsledky většinou ani zdaleka nepokryjí náklady do fundraisingu vložené. Může se tedy snadno stát, že vaši kolegové nebudou tímto stavem příliš nadšeni. V loňském roce jsme prováděli hloubkové rozhovory s pěti fundraisery velkých a etablovaných organizací, kteří za sebou měli významné fundraisingové úspěchy. A přesto většina z nich zmiňovala, že se jim teprve relativně nedávno podařilo překonat počáteční skepsi svých kolegů, kteří velmi dlouho nevěřili tomu, že se jejich neziskovce fundraising od firem a jednotlivců vyplácí, a má tedy smysl se mu intenzivně věnovat.

K tomu, abyste podobným náladám předešli, vám pomůže, pokud si zmapujete důležité okamžiky a aktivity, u kterých by fundraiser neměl chybět. Když například plánujete nové programy, projekty či kampaně, pak by u toho fundraiser rozhodně měl být. Nejenže tak získá dostatek času promyslet si, jaké dárce by projekt či program mohl zajímat a jak jim ho představit, ale zároveň tím v organizaci upevníte týmového ducha. Fundraiser tak nebude mít pocit, že je odstrčen na druhou kolej, a v neposlední řadě i tady platí, že víc hlav víc ví. Společně tak můžete přijít na skvělý nápad, jak projekt dárcům nabídnout či jak programové a fundraisingové aktivity vhodně propojit.

3.2.4 Ochota neustále se učit a zlepšovat

Svět kolem nás se rychle mění a stejně tak se neustále vyvíjí i chování dárců. Metody, které byly ještě včera úspěšné, najednou přestávají fungovat. Vaši dárci po vás vyžadují stále více informací a chtějí komunikovat úplně jinými kanály než dříve. Také konkurence ze strany ostatních neziskových organizací každým dnem narůstá.

Fundraising rozhodně není statická disciplína, neustále se proměňuje a objevují se nové příležitosti a možnosti. Chcete-li uspět, musíte se vzdělávat, sledovat, co dělají nejen ostatní neziskové organizace, ale i komerční organizace, inspirovat se jimi a přicházet s vlastními nápady na míru šitými potřebám vaší organizace. Chcete-li se fundraisingu opravdu věnovat, neměla by tato publikace rozhodně zůstat tou jedinou, kterou si přečtete.

Shromáždit dostupnou literaturu v češtině nebude vzhledem k velmi omezenému výběru obtížné. Podívejte se také na internetové odkazy, které jsme pro vás shromáždili na konci knihy. V angličtině je dnes dostupné obrovské množství knih, studií, praktických návodů či standardů a metodik. Snadno najdete „své" stránky či autory, jež vás budou inspirovat. Neumíte-li anglicky, nevadí. Fundraising má velmi mnoho společného s marketingem – jen namísto komerčního produktu nabízíte ideu či obecně prospěšnou službu. A knih věnovaných marketingu jsou dnes k dostání stovky. Zajděte si do knihkupectví a jistě najdete publikaci, která vás zaujme a pomůže

vám zorientovat se v marketingu. Nebo se podívejte na on-line katalog knihovny, kterou provozují Neziskovky.cz.

V České republice funguje profesní asociace Klub profesionálních fundraiserů. Stanete-li se členem, získáte možnost se pravidelně scházet se svými kolegy z ostatních neziskových organizací, navzájem se podporovat a sdílet zkušenosti. Hodláte-li se intenzivně věnovat fundraisingu od jednotlivců, jistě by vás měly zajímat aktivity koalice Za snadné dárcovství, která sdružuje neziskové organizace, které společně usilují o odstranění překážek bránících rozvoji individuálního dárcovství. Odkazy na jejich stránky najdete na konci této publikace.

3.2.5 Aktivní využívání kontaktů

Jste-li na úplném začátku, budou se vaši první dárci a důležité kontakty velmi pravděpodobně rekrutovat z okruhů osob, které již znáte osobně. Sestavujete-li svůj první fundraisingový plán, jistě se vám bude hodit, pokud ho budete moci konzultovat s někým, kdo má profesní zkušenosti z marketingu či PR. A někdo z vašich kolegů či dobrovolníků jistě takového kamaráda má. Schůzku ve firmě, s jejímž oslovením počítáte ve svém plánu, vám pak možná nejlépe domluví její zaměstnanec, který je zrovna shodou okolností dobrý známý vaší ředitelky. Chcete-li pořádat svůj první benefiční koncert, velmi vám pomůže, když se do přípravy zapojí zkušený produkční, který pravidelně chodí na pivo s vaším bratrem.

Nezastupitelná je ve fundraisingu také role správní rady. V České republice to tak ale prozatím příliš nefunguje a většina členů správních rad si ani neuvědomuje, že jednou z hlavních funkcí rady je zajistit, aby organizace měla dostatek zdrojů pro naplňování svého poslání. Správní rada by se v ideálním případě měla účastnit procesu přípravy fundraisingové strategie, přispět svými znalostmi a kontakty a pak sledovat, jak se organizaci naplňování strategie daří.

Jestliže se vaše správní rada schází jen zřídka a její členové se o vaši organizaci moc nezajímají, mohou vám pomoci následující kroky, které doporučuje v již zmíněné knize *The Worldwide Fundraiser's Handbook* Michael Norton:

Jak sestavit aktivní a dobře fungující správní radu

- Tým zaměstnanců včetně výkonného ředitele a pochopitelně fundraisera 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 dost odhodlání něco podniknout.
- Proveďte „audit" dovedností a odborných znalostí, které byste ve své správní radě chtěli mít zastoupeny.
- Vytipujte si a oslovte čerstvé lidi, kteří mají zájem zapojit se do práce správní rady a vnést do ní potřebné dovednosti a zkušenosti.
- Sestavte si plán reformy správní rady: specifikujte kroky, jak nahradíte lidi, kteří ztratili zájem, stanovte náplň činnosti správní rady a přidělte jednotlivým členům úlohy a odpovědnosti.

Společně se svými kolegy jistě dokážete shromáždit potřebné tipy na lidi, kteří pro vaši organizaci představují skrytý poklad – díky jejich znalostem, pracovním zkušenostem nebo pro vás užitečným kontaktům. Získáte tak zásobárnu potenciálních členů správní rady, odborných konzultantů a dalších dobrovolníků. Dokážete-li tyto lidi pro svou práci nadchnout, ochotně vám s fundraisingem budou pomáhat a mnozí z nich jistě i osobně přispějí. Než vytipované osoby oslovíte, měli byste ale mít jasno v tom, co přesně od nich budete potřebovat, a měli byste být schopni odhadnout, kolik času jim pravděpodobně pomoc vaší organizaci zabere.

3.2.6 Kvalitní PR

Definice Institutu pro Public relations z roku 1978 patří dodnes k těm nejužívanějším mezi teoretiky i praktiky oboru: PR je záměrné, plánované a dlouhodobé úsilí vytvářet a podporovat vzájemné pochopení a soulad mezi organizacemi a jejich veřejností.

Firmy se již dávno naučily budovat si dobré vztahy s okolím a investují nemalé prostředky do posilování své image. V neziskové sféře ale zatím PR ještě příliš nezapustilo kořeny a často neziskovým organizacím splývá s vydáním propagačních materiálů, při jejichž tvorbě ovšem na čtenáře nikdo příliš nemyslí.

Kvalitní PR vám pomůže:

- upozornit na problém, kterým se zabýváte, a na možné způsoby jeho řešení, a zároveň vyzdvihnout roli vaší organizace;
- seznámit veřejnost s výsledky práce a úspěchy vaší organizace, a posílit tak vaši důvěryhodnost;
- ukázat potenciálním dárců či dobrovolníkům, jak se mohou do vaší práce zapojit;
- prezentovat, co jste díky podpoře soukromých dárců dokázali, a motivovat ostatní k tomu, aby vás také podpořili;
- zaujmout firemní dárce a přesvědčit je o tom, že stojí za to spojit své jméno s neziskovkou, která umí komunikovat s veřejností.

Jen velmi obtížně se vám podaří přesvědčit k podpoře vaší organizace někoho, kdo o vás do té doby nikdy neslyšel. Při plánování své činnosti proto také myslete na komunikační příležitosti, které vaše práce přináší. Můžete je využít k rozšíření okruhu osob, které o vaší existenci už mají povědomí. Pokud například požádáte místní podnikatele o dar chvíli poté, co o vás vyšel velký článek v tisku, pravděpodobnost, že vás podpoří, je hned výrazně vyšší.

Budete-li ale jednotlivé PR aktivity vykonávat jen nahodile bez promyšleného plánu, ztratíte tím řadu příležitostí a zbytečně plýtváte časem i energií. Plánování a dlouhodobý horizont ostatně zmiňuje i výše uvedená definice. Mnoha organizacím se proto osvědčuje připravovat společně jak plán programových aktivit, tak i fundraisingu a PR. Tak se vám mnohem snáze podaří dosáhnout synergického efektu.

Fundraiserům se bude výrazně snadněji plánovat, kdy je vhodný čas dárce oslovit nebo u kterých akcí by rozhodně neměli chybět novináři. Vytvořte si kalendář, do něhož zaznamenáte všechny hlavní programové události zajímavé pro veřejnost a na ně navazující PR a fundraisingové činnosti. Z takového kalendáře také snadno vyplyne, zda nejsou všechny akce „nahuštěné" v průběhu několika málo měsíců a po zbytek roku by tak o vás novináři ani dárci nic neuslyšeli.

A co vlastně řízení vztahů s veřejností obnáší? V současné době již existuje celá řada publikací, které se PR neziskových organizací zabývají. Na trhu je i dostatek knih z komerční sféry, které pro vás

mohou být cennou inspirací. Zde proto jen stručně zmíníme některé důležité součásti komunikačního mixu a pro podrobnější informace opět odkážeme čtenáře na seznam doporučené literatury.

3.2.7 Práce s médii

Chcete-li, aby se o vaší práci dozvědělo co nejvíce lidí, jednou z nejjednodušších cest je zaujmout novináře natolik, aby o vás začali psát. Na stránkách Press servisu, které provozuje Econnect, najdete ke stažení praktický manuál *Jak spolupracovat s médii*[7]. Jeho autor Václav Vašků má dlouholeté zkušenosti jak přímo z médií, tak i z práce tiskového mluvčího české pobočky Greenpeace. Z manuálu se dozvíte, proč byste vlastně měli s médii spolupracovat, jak jednotlivé typy médií fungují a co potřebujete k úspěšné spolupráci. Poradí vám jak sestavit tiskovou zprávu, pozvat novináře na vaši akci a poskytnout jim rozhovor či co dělat v situaci, kdy se v médiích objeví útoky na vaši organizaci.

K dostání je i publikace *Novináři nejsou zlí. Mediální rukověť pro neziskové organizace*. Oba její autoři Tomáš Feřtek i Marek Šálek působí dlouhá léta jako novináři. Jejich hravý průvodce vás zábavnou formou seznámí s mediálním světem a jeho zákonitostmi, pomůže vám podívat se na vaši práci i pokusy proniknout do médií z odstupu a inspiruje vás, jak to příště udělat lépe.

3.2.8 Webová prezentace

Podle zahraničního výzkumu Kintera Luth *Nonprofit Trend Report 2005*[8] využilo 65 % dárců informace z internetu před tím, než se rozhodli darovat. A 40 % dárců jde vždy na stránky neziskové organizace předtím než jí peníze darují. Tato čísla se v jiných průzkumech různí, ale vždy ukazují velmi vysoký podíl dárců, pro které je vaše webová prezentace důležitým zdrojem informací a vaše stránky je přesvědčí, či naopak odradí od podpory vaší organizace.

[7] http://press-servis.ecn.cz/manual/
[8] http://artsandsciences.virginia.edu/kipps

Podobné výzkumy v České republice zatím chybí, ale nemáme důvod předpokládat, že by se čeští dárci ve využívání internetu zásadně lišili od těch zahraničních. Český statistický ústav každoročně zveřejňuje výzkum Využívání informačních a komunikačních technologií domácnostmi a jednotlivci. Jeho výsledky ukazují, že internet dnes pravidelně využívá více než polovina populace starší 16 let, přes 90 % mladých lidí a 85 % vysokoškoláků.

Váš web navíc nezajímá jen individuální dárce. Stejně tak se na něj podívá firemní manažer, kterého přesvědčujete o podpoře vašeho projektu a jako poděkování mu nabízíte uvedení loga firmy na svých stránkách a propagačních materiálech.

Dárci tedy váš web navštěvují. Najdou tam ale snadno ty informace, které hledají? Přesvědčíte je, že vaše organizace za podporu stojí? Zaujmou je vaše stránky natolik, že se na ně budou chtít vrátit? Nebo se dokonce zaregistrují pro odběr vašich novinek?

Máte-li pocit, že vaše webová prezentace potřebuje změnu, doporučujeme si nejprve prostudovat manuál *10x10 manažerských chyb v internetovém podnikání*, který připravila společnost H1. Najdete ji zdarma ke stažení na jejích stránkách.[9] Provede vás celým procesem přípravy nového webu a upozorní právě na ta místa, k jejichž podcenění při vývoji i správě webu často dochází. Manuál vznikal na základě analýzy komerčních firem, poskytuje ale velmi cenné vodítko i neziskovým organizacím.

V kapitole Jednotlivci se budeme podrobněji věnovat praktickým tipům jak vaši internetovou stránku vylepšit i možnostem, které vám internet nabízí pro komunikaci s individuálními dárci.

3.2.9 Výroční zpráva

Výroční zpráva je vizitkou vaší organizace a ukazuje vašim dárcům, že se svěřenými prostředky nakládáte transparentně. Vydávání výroční zprávy v současnosti není pro všechny neziskové právní formy povinné. Její neexistencí ale nejenže vydáváte směrem k veřejnosti signál, že cosi tajíte, ale zároveň i přicházíte o řadu fundraisingových

[9] http://www.h1.cz/kniha-10x10

příležitostí. Prostřednictvím zprávy můžete svým dárcům poděkovat, zdůraznit význam poslání vaší organizace a ukázat čtenáři, že se vám ho úspěšně daří naplňovat. Výroční zpráva je tak důležitou součástí komunikace a budování dlouhodobých vztahů s dárci, ale můžete ji využít i přímo jako přílohu k žádosti o dar.

K tomu, aby vaše výroční zpráva byla čtivá a plnila svůj účel, vám pomůže, budete-li se při její přípravě držet následujících kroků:

Příprava výroční zprávy

1. Naplánujte si předem strukturu, jaké informace chcete čtenáři sdělit a jaký rozsah by zpráva měla mít.
2. Jasně a srozumitelně formulujte poslání své organizace, představte své cíle a pochlubte se hlavními úspěchy.
3. Podejte čtenáři jasný a srozumitelný obrázek hospodaření vaší organizace.
4. Dbejte na grafickou úpravu usnadňující orientaci v textu, ilustrujte svou práci vhodně zvolenými fotografiemi, věnujte dostatek pozornosti čtivosti a srozumitelnosti textů.

3.3 Hlavní principy fundraisingu

Položme si nyní otázku, čím se vlastně liší získávání prostředků od firem či jednotlivců od psaní grantů a dotací? Anebo začněme jinak. Co mají společného? Odpověď je velice jednoduchá – v prvé řadě *musíte o dar požádat*. Zní to prostě, ale velmi často se na tento základní fakt zapomíná. Zatímco u grantů a dotací je všem jasné, že nejprve je třeba připravit projekt, ten vyplnit do požadovaného formuláře a včas odeslat, u soukromého fundraisingu řada organizací tak nějak očekává, že se dárci sami dovtípí a příspěvek pošlou. Podíváme-li se přitom na výzkumy zaměřené na dárcovské chování, jeden z nejčastěji zmiňovaných důvodů, proč respondent není dárcem, je ten, že nebyl osloven.

Z výzkumů vyplývá i to, že nestačí jen umět o dar požádat, velmi důležité je i *včas poděkovat*. To se ovšem často neděje, a tudíž i dárcova motivace neziskovou organizaci znovu podpořit následně

výrazně klesá. Naučte se proto svým dárcům za jejich podporu děkovat. Po obdržení prvního daru se vám rozhodně vyplatí investovat svůj čas do toho, že dárci napíšete dopis či e-mail, případně mu můžete i zavolat (zvláště pokud se jedná o významný dar). Poděkujte, vysvětlete, proč je dar pro vás důležitý a co díky němu můžete udělat. Jedním poděkováním by to ale rozhodně nemělo skončit. Dárce informujte o tom, co jste díky jejich podpoře dokázali – a znovu jim za pomoc poděkujte.

Následující dvě kapitoly se zaměřují na to, jak individuální a firemní dárce oslovit a hlavně jak o ně v zápětí zase nepřijít. Ukážeme si, že pravidelná komunikace, ocenění dárcových příspěvků a hledání možností, jak lze dárce do práce vaší organizace více zapojit, jsou těmi hlavními nástroji, které vám pomohou si s nimi *vybudovat dlouhodobý vztah*. Díky tomu získáváte nejen stabilní zdroj příjmu, ale výrazně také rozšiřujete sociální kapitál své organizace.

Téměř v každé knize zabývající se fundraisingem najdete následující zásadu: *lidé dávají lidem*. Málokdo vás podpoří jen proto, že vaše organizace potřebuje peníze. Stejně tak nikoho příliš neoslníte abstraktními koncepty. Vaše potenciální dárce mnohem více zajímá, jak mohou konkrétně pomoci jiným lidem či jak mohou udělat ze světa alespoň o trochu lepší místo k životu. Úkolem fundraisera je proto ukázat dárcům komu, jak a proč vaše činnost pomáhá a jaké změny jste schopni s jejich podporou dosáhnout.

Snažte se proto s dárci komunikovat nikoli jako instituce, ale jako lidé, kterým záleží na osudu ostatních. Vysvětlete jim svou činnost třeba prostřednictvím příběhů klientů a na konkrétních příkladech ukažte, jak jste jim dokázali pomoci. Pochlubte se úspěchy, kterých jste již dosáhli. A nezapomínejte ilustrovat svou práci pomocí fotografií – jeden obrázek totiž dokáže sdělit více než tisíc slov.

Častou chybou, které se neziskové organizace dopouštějí, je to, že v komunikaci s dárci používají stejný jazyk jako v grantových žádostech. Tím se ovšem pro soukromé dárce stávají nesrozumitelnými. Zatímco hodnotitelé grantů jsou ve svém oboru odborníky a dobře znají i terminologii, kterou používáte, u soukromých dárců tomu tak není. Nad problémem, který řešíte, se dosud příliš nezamýšleli a mnohdy si zatím ani neuvědomují, jak závažné důsledky může mít.

Bude-li vaše žádost dlouhá a plná odborných termínů, jen těžko se vám podaří vzbudit zájem u někoho, kdo je v daném oboru laikem. Riskujete, že potenciální dárce vaši žádost ani nedočte a znuděně ji odhodí do koše.

Dalším z častých doporučení, kterých se vám ve fundraisingu dostane, je držet se metody KISS = *Keep It Short and Simple* (udrž to krátké a jednoduché). Tato zásada platí obzvláště v internetové komunikaci, kde je ještě obtížnější udržet pozornost čtenáře. Vaši potenciální dárci mají jen velmi málo času, který vašemu sdělení mohou nebo chtějí věnovat. Zároveň jsou každodenně zavaleni nepřeberným množstvím informací a reklamy. Komerční firmy se proto už dávno naučily podstatu svého sdělení vtělit do krátkého sloganu a stručné a atraktivní nabídky. Stejně tak se přizpůsobují trendům média – články v novinách a hlavně na internetu jsou kratší než dříve a v mainstreamových médiích již jen těžko najdete složité analýzy problému vyžadující od čtenáře hluboké soustředění. I vy se tedy musíte naučit jednoduše vystihnout podstatu své práce a nezahlcovat dárce pro něj nepodstatnými či nezajímavými údaji.

Neméně důležitý je i *osobní přístup* ke každému dárci. V další kapitole se budeme zabývat dárcovskou segmentací, která vám umožní najít si pro každou dárcovskou skupinu odpovídající způsob komunikace. Ta by měla vycházet z porozumění potřebám vašich dárců, které se samozřejmě liší například v závislosti na typu dárce či výši jeho daru. Přispívá-li vám někdo stokorunou měsíčně, pravděpodobně nečeká o moc víc než to, že ho budete informovat o tom, jak se vám daří naplňovat vaše cíle. Naopak ten, kdo vám předá dar v řádů statisíců, má pravděpodobně také o řád vyšší očekávání. U podpořeného projektu ho zajímá celá řada detailů, chce mít jistotu, že dar bude užit efektivně a že s ním budete o svém postupu pravidelně komunikovat.

Vraťme se nyní zpět k Michaelu Nortonovi, který základní zásady fundraisingu shrnuje do čtyř doporučení:

- Vysvětlete dárcům problém, který řešíte, stručně, jasně a lidsky.
- Ukažte jim, jak můžete společně dosáhnout změny.
- Nikdy neslibujte to, co nejste schopni splnit.
- Nezapomeňte, že přijmutím daru zároveň přebíráte zodpovědnost za to, že ho smysluplně a efektivně využijete.

Norton kromě výše zmíněných principů komunikace s dárci poukazuje i na etické rozměry fundraisingu. V první kapitole jsme se již dotkli otázek spojených s etikou – určení hranic toho, které zdroje jsou pro vaši organizaci přípustné a naopak, od koho podporu nechcete a proč. Etika se ovšem týká i vašeho chování k dárcům. Doufáme, že není třeba zdůrazňovat to, že ve svých žádostech o dar byste nikdy neměli lhát. Pokud navíc dárci slibujete, že s darem naložíte určitým způsobem, je vaší povinností tak opravdu učinit. Dárce má také právo být informován o tom, kdo zasedá ve vašich řídicích orgánech či jaké jsou vaše finanční výsledky. Znovu proto připomínáme, že vaše výroční zpráva je důležitým dokumentem a právě jejím prostřednictvím můžete svým dárcům prokázat, že jste úspěšnou a efektivní organizací.

V České republice se etice ve fundraisingu dlouhodobě věnuje Klub profesionálních fundraiserů. Členové KPF svým členstvím deklarují odpovědnost k etickým principům, které prozatím volně definovali jako smysluplnost, pravdivost, úctu, slušnost a otevřenost. V současné době připravují ve spolupráci s dalšími organizacemi Etický kodex fundraisera. Ten by měl vycházet ze zahraničních příkladů, které budou přizpůsobeny českým reáliím.

Shrňme si na závěr několik důležitých principů, jejichž dodržování vám pomůže najít dárce a zároveň si jejich přízeň udržet.

Hlavní zásady fundraisingu

- Naučte se žádat o dar.
- Komunikujte s dárci lidsky, srozumitelně a mějte pochopení pro jejich potřeby.
- Chovejte se důvěryhodně a odpovědně.
- Promyslete, jak můžete své dárce více zapojit do vaší činnosti.
- Své dárce žádejte o podporu pravidelně a nezapomínejte za ni poděkovat!

4. JEDNOTLIVCI

V úvodu jsme již zmiňovali, že v zemích na západ od nás tvoří individuální dárci významný zdroj příjmů neziskových organizací. Podle údajů Giving USA darovali Američané v roce 2008 přes 230 miliard dolarů. Ve stejném roce podporovalo dle UK Giving 56 % dospělých Britů neziskové organizace pravidelně každý měsíc. V České republice je sice zatím filantropická kultura výrazně méně rozvinutá, ale i u nás již existují organizace, které se opírají o desítky tisíc dárců.

A proč jsou vlastně individuální dárci tak důležití? V prvé řadě proto, že vám poskytují nezávislost. Díky jejich podpoře se můžete věnovat tématům či aktivitám, které považujete za důležité, a nemusíte si složitě lámat hlavu s tím, jak danou činnost pracně napasovat do státních či nadačních grantových schémat. Podaří-li se vám pro svou práci nadchnout stovky či tisíce jednotlivých dárců a naučíte-li se s nimi komunikovat, získáte velmi stabilní zdroj příjmů. Pochází-li teď většina vašich příjmů od státu či nadací, může pro vás mít změna ve státní dotační politice nebo ve strategii nadace, na které závisíte, fatální důsledky. Oproti tomu se vám jen těžko podaří náhle rozčílit všechny své individuální dárce natolik, že by vás ze dne na den přestali podporovat.

V neposlední řadě znásobují individuální dárci váš sociální kapitál. Představují skvělý zdroj dobrovolníků, členů správních rad, ambasadorů nebo aktivistů, kteří vám pomáhají dosahovat cílů vaší organizace. V době internetu je pro neziskovou organizaci navíc relativně snadné být se svými podporovateli v pravidelném kontaktu a žádat je i o jiné než finanční formy pomoci.

O fundraisingu od jednotlivců již byly napsány stovky knih. Rozhodně si některé z nich přečtěte nebo alespoň pro začátek navštivte stránky, které vám na závěr doporučujeme. Vzhledem k omezenému rozsahu této publikace bychom vám nyní v prvé řadě rádi pomohli najít vlastní cestu rozsáhlým bludištěm individuálního fundraisingu. Nabízíme vám proto základní přehled témat spojených

s individuálním dárcovstvím a stručně se věnujeme hlavním metodám, které k oslovení jednotlivců můžete použít.

4.1 Proč lidé dávají

Podívejme se ale nejprve na nejčastější důvody, které dle zahraničních průzkumů a zkušeností vedou dárce k podpoře neziskové organizace, a co z toho pro nás vyplývá:

- *Byl(a) jsem požádán(a):* Nejčastější důvod darovat nás přivádí zpět k fundraisingové zásadě číslo jedna: musíte požádat. Znovu proto zdůrazňujeme, že základem úspěšného fundraisingu je naučit se dárce správně a v pravý čas oslovit.
- *Starám se o svět kolem nás:* Ač to tak možná mnohdy nevypadá, řada lidí se zajímá o své okolí a je připravena v případě potřeby pomoci. Někoho trápí neradostný stav životního prostředí, jiný soucítí s obyvateli z rozvojového světa či s oběťmi přírodních katastrof. Další chce podpořit ty, kteří se dostali do obtížné životní situace a jsou odkázáni na pomoc ostatních (zneužívané nebo opuštěné děti, postižení, oběti domácího násilí). Prostřednictvím daru těmto lidem nabízíte možnost něco změnit, zlepšit.
- *Cítím povinnost:* Filantropie je součástí většiny světových náboženství. Je významným prvkem křesťanské tradice, i když v tak nábožensky vlažné zemi, jako je Česká republika, se pravděpodobně s touto motivací budeme setkávat výrazně méně než třeba ve Spojených státech. I u nás ale vedle věřících žije i mnoho těch, kterým štěstěna přála a cítí se povinni podělit se o své bohatství s ostatními, ke kterým osud tak přívětivý nebyl.
- *Mám osobní zkušenost:* Řady dárců se práce neziskové organizace nějak osobně dotýká. Ať už jim či jejich blízkým poskytla pomoc v těžkých časech (nemoc, postižení apod.), usnadňuje jim život (mateřská centra, volnočasové aktivity pro děti), nebo hájí jejich práva. Tito lidé tedy velmi dobře chápou přínosy práce dané organizace. Často si i uvědomují, v jak nelehkých podmínkách nezisková organizace funguje.

– *Lákají mě daňové výhody:* V České republice je možné odečíst souhrnný roční dar vyšší než 1 000 Kč od daňového základu. Snížíte si daňovou povinnost, a v mnohých případech dokonce dostanete část peněz zpět. Váš dobrý pocit tak může být ještě o kapku hřejivější. Nezapomínejte daňové výhody připomínat ve svých fundraisingových materiálech. Pomůže vám to oslovit další segment dárců nebo třeba zvýšit průměrný dar.
– *Znám osobně toho, kdo žádá:* Tím se ovšem nemyslí jen přímý sociální kontakt s tím, kdo vás o dar žádá. Znovu se vracíme i k PR, které pomáhá vytvářet dobrou pověst vaší organizace. Podaří-li se vám vybudovat obecně známou a důvěryhodnou „značku", máte napůl vyhráno.

Motivy k dárcovství v České republice zkoumal již zmiňovaný výzkumný projekt *Dárcovství v očích veřejnosti*[10], který v prosinci 2009 publikovalo Centrum pro výzkum neziskového sektoru. Můžeme se tedy podívat, nakolik jsou výše zmíněné principy vlastní českým dárcům. Respondentům byla položena otevřená otázka, proč neziskovou organizaci podpořili, či naopak nepodpořili. Výzkumnice zmiňují, že tato otázka mnoho dotazovaných zaskočila, dosud o ní nepřemýšleli a v některých případech nedokázali odpovědět vůbec.

Autorky na základě analýzy výsledků uvádějí, že rozhodování respondentů ovlivnily čtyři základní faktory: očekávání reciprocity, osobní zkušenost dárce, morální pohnutky a negativní impulsy. Na jejich základě vytvořily odpovídající kategorie motivací. Pro každou z nich uvádějí i konkrétní příklady odpovědí.

– *Normativní motivace:* 57 % odpovědí bylo vedeno vnitřními normami a pravidly dárců. Dar poskytli proto, že to cítili jako svou morální povinnost. (Protože jsem si vědom, že by si lidé měli pomáhat, a chtěl jsem udělat dobrý skutek. – Chci pomoci tam, kde je to potřeba. – Protože si uvědomuji přítomnost ostatních lidí na zemi a vím, že někteří lidé nemůžou za to, v jaké životní situaci se nacházejí.)
– *Familiární motivace:* 21 % dárců mělo s neziskovou organizací osobní zkušenost. Někteří byli v kontaktu se zaměstnanci, další

[10] http://www.e-cvns.cz/?stranka=publikace

znali její projekty či klienty. Jako velmi důležitý se zde projevil faktor důvěry v neziskovou organizaci. (Jednalo se o téma, které mi bylo blízké a dotýkalo se mne. – Protože organizaci znám a vím, že mé peníze přijdou tam, kam mají. – Přispěl jsem, protože byla seriózně dělaná kampaň a důvěřoval jsem organizaci.)

- *Negativní motivace:* 5 % dárců má dar spojený spíše s nepříjemnými pocity. Dárce nedokázal odmítnout žádost nebo podlehl společenskému tlaku. (Nechala jsem se zaskočit. – Zastaví mě a otravují. – Abych pomohla, ale hlavně aby mi už ti, co příspěvky vybírají, dali pokoj. – V daný okamžik přispívali všichni kolem mě.)
- *Utilitární motivace:* A konečně 3 % dárců k dárcovství přesvědčila nějaká výhoda, kterou z podpory může mít. Ať už očekává, že i on může jednou potřebovat pomoc, nebo ho zaujal konkrétní benefit. (Připadalo mi, že přispívám na dobrou věc, která by se eventuálně v budoucnu mohla dotýkat i mé osoby. – Hlavní důvod byl kvůli odpočtu daní, je lepší tyto peníze dát neziskovým organizacím než státu. – Zájem o upomínkový předmět poskytovaný jako odměna za příspěvek.)

Je tedy vidět, že různí lidé mají různou motivaci. Někomu stačí okamžitý dobrý pocit z toho, že udělal správnou věc, pro jiné je podstatná důvěryhodnost organizace a další si chce snížit daně. Zamyslete se nad odpověďmi respondentů a zároveň se podívejte kritickýma očima na své dosavadní fundraisingové aktivity. Brali jste při jejich přípravě motivaci dárců v úvahu? Podařilo se vám je přesvědčit, že společně s vámi pomáhají něco změnit? Že jste transparentní organizací, které je možné důvěřovat? Specifikovali jste si předem, kdo může mít k vašemu tématu nejblíže? A nezapomněli jste zmínit případné daňové úlevy, které dárce získá?

4.2 Pyramida dárců

Není dárce jako dárce. Někdo vám jednou vhodí desetikorunu do kasičky, zatímco jiný na vaši organizaci pamatuje ve své závěti. Toto jsou dva extrémy, ale někde mezi nimi se nalézá skladba vašich dárců. Dárcovská pyramida je užitečným nástrojem, který vám

umožní analyzovat, jací dárci vaši organizaci podporují, kterými metodami je získáváte a jak s nimi dále pracujete. Dárcovská pyramida vám výrazně usnadní přípravu fundraisingového plánu. Pomůže vám soustředit se nejen na to jak, ale hlavně proč a s čím chcete jednotlivé segmenty vaší dárcovské základny oslovit.

Obrázek 4.1: Dárcovská pyramida



Podívejme se nyní na to, jaké segmenty dárců a typy darů mohou neziskové organizace ve svém portfoliu mít. Pyramida zobrazuje konkrétní realitu vaší organizace – všechny ty, kteří vás již podpořili finančně. Okolo vás je pak celá veřejnost. Čím blíže k pyramidě, tím více se veřejnost rozpadá do konkrétních segmentů potenciálních dárců, na něž míříte své PR a fundraisingové akce. Šipky vně obrázku zobrazují směry, kterými dárci do vaší pyramidy vstupují. Šipky uvnitř znázorňují, kudy následně postupuje váš systém péče o dárce a jaké dárcovské způsoby jednotlivým skupinám dárců nabízíte.

Poukázal-li vám někdo první dar, máte napůl vyhráno. Dalším krokem bude přesvědčit dárce, aby svou podporu zopakoval. Případně ho můžete získat pro to, aby si ve prospěch vaší neziskové organizace založil trvalý příkaz. Má-li dárce s vaší organizací dobré zkušenosti, může se rozhodnout poukázat vám významný dar. A na samém vrcholu pyramidy se nacházejí ti dárci, které jste si naklonili natolik, že na vás mysleli i ve své poslední vůli.

Každému patru pyramidy odpovídají jiné techniky jak dárce získat a udržet. Blíže se jim budeme věnovat v další kapitole. Pyramida

dárců a fundraisingové metody se budou logicky u jednotlivých neziskových organizací výrazně lišit. Greenpeace charakterizuje široká základna pravidelných dárců získaných prostřednictvím direct dialogue. Nadace se zase asi spíše zaměří na vyšší patra a kultivují své vztahy s relativně omezenou skupinou významných dárců.

Při přemýšlení nad pyramidou nezapomínejte na rozdíl mezi *anonymním a neanonymním* dárcovstvím. Získáte-li na své dárce kontakt, můžete jim následně poděkovat a ukázat, čeho jste s jejich pomocí dosáhli. Je velmi pravděpodobné, že až se na ně opět obrátíte, velká část z nich znovu vyslyší vaši žádost o dar. Oproti tomu od anonymních dárců sice získáte finanční prostředky, nejste ale schopni s nimi navázat jakýkoli dlouhodobější vztah.

Efektivitu fundraisingu velmi ovlivňuje i to, jakým způsobem vás vaši dárci podporují. S pomocí *pravidelných dárců* můžete počítat každý měsíc, a představují tak pro vás stabilní a pravidelný zdroj příjmů. Také procento dárců, které si udržíte, je u pravidelných dárců výrazně vyšší než u jednorázových. Výjimkou nejsou ani lidé, kteří u podpory vybrané neziskové organizace zůstávají dlouhé roky či celá desetiletí. Nemusíte je navíc stále znova žádat o dar, a tudíž i vaše průměrné náklady na dárce jsou výrazně nižší než u jednorázových darů.

Jednorázové příspěvky mohou být v určitých situacích nezastupitelné (například při přírodních katastrofách). Rozhodně se vám ale vyplatí při přípravě každé aktivity zaměřené na získání jednotlivých darů přemýšlet i o tom, je-li tyto dárce možné motivovat k pravidelné podpoře.

Ukázali jsme si, že jednotliví dárci se liší v motivaci, způsobech podpory, výši daru i v řadě dalších kritérií. Komunikujete-li přitom se všemi stejným neadresným způsobem, nemůžete se divit, že vaše výsledky nejsou valné. Naučíte-li se naopak respektovat každého dárce a přizpůsobit mu svou nabídku, uvidíte, že vaši dárci budou mnohem loajálnější, štědřejší a celková efektivita vašeho fundraisingového programu bude vyšší. Zamyslete se proto nad tím, jak byste mohli své dárce rozdělit do několika segmentů. Zpočátku mohou kopírovat jednotlivá patra pyramidy. Později zjistíte, že i v rámci jednotlivých pater můžete dárce dále dělit. Přizpůsobte způsob komuni-

kace charakteru a potřebám jednotlivých segmentů. A brzy uvidíte, že vám tento krok začne přinášet ovoce.

Zkuste si nyní sestavit vlastní pyramidu. Do každého patra pyramidy zapište, kolik takových dárců máte, jaký je jejich průměrný dar a jakou část vašeho příjmu od jednotlivců tato skupina tvoří.

Doplňte i to, jakými metodami jste tyto dárce získali a jak s nimi dále pracujete.

Spočítejte si i návratnost každé metody (blíže viz kapitola 4.5). Uvidíte, zda se i ve vašem případě potvrdí pravidlo 80:20, které říká, že 80 % úsilí přináší jen 20 % výsledků. Podívejte se tedy na to, zda se z nějakých důvodů příliš nesoustředíte na jednu nepříliš výnosnou metodu, a mezitím vám neutíká skvělá příležitost někde jinde.

Díky dárcovské pyramidě získáte věrný obrázek svého fundraisingu od jednotlivců. Zjistíte, které činnosti či akce nejsou příliš efektivní a rozhodnete se, jak na to budete reagovat. Zároveň vám pyramida pomůže rozhodnout se, jakým směrem se chcete vydat, a které metody plánujete rozvíjet.

Tipy pro efektivnější fundraising

- Využívejte dárcovskou pyramidu při dlouhodobém plánování vašeho fundraisingového programu.
- Rozdělte si dárce do jednotlivých segmentů a přizpůsobte komunikaci jejich potřebám.
- Zaměřte se na to, jak můžete získat kontakt na nové dárce pokaždé, když plánujete jakoukoli fundraisingovou aktivitu.
- Nabízejte dárcům možnost podporovat vás trvalým příkazem a rozvíjejte metody pravidelného dárcovství.

4.3 Fundraisingové metody

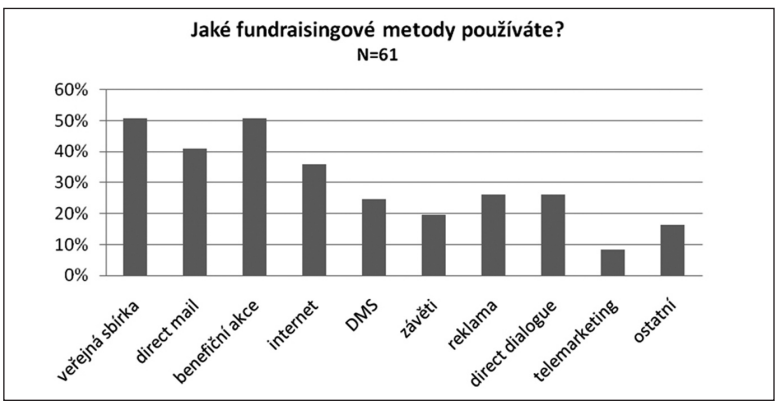
Jednotlivé metody se liší v prvé řadě tím, jaké patro pyramidy oslovujete a o jaký typ daru žádáte. Každá má také jiné nároky na personální kapacitu či počáteční investici. Některé jsou vhodné pro

každou neziskovou organizaci, zatímco jiné pro svou náročnost vyžadují fungující fundraisingové oddělení o několika zaměstnancích.

Než začnete vybírat vhodnou metodu, důkladně se zamyslete nad tím, kdo je vaše cílová skupina. Snažte se ji co nejvíce specifikovat. Chcete oslovit lidi z nejbližšího okolí vaší organizace? Došli jste k tomu, že největší šanci uspět máte u rodičů malých dětí ve vašem městě, kteří budou mít prospěch z nového hřiště? Myslíte si, že vaše kulturní centrum nejspíše podpoří pravidelní návštěvníci divadla? Nebo jste přesvědčeni, že se záchranou aleje vám nejlépe pomohou zákazníci místního bioobchodu?

Teprve když přesně víte, na koho a proč se chcete obrátit, můžete začít vybírat tu nejvhodnější metodu k oslovení té správné skupiny a dosažení svého cíle. Graf na obrázku 4.2 pochází opět z výzkumu koalice Za snadné dárcovství a ukazuje, jaké metody respondenti využívají. Neberte ovšem tento výčet jako jediné možnosti, které se vám naskýtají. Úspěšný fundraising je založen především na dobrých nápadech. Neomezujte proto své přemýšlení jen na to, jak to dělají druzí. I když právě při sledování fundraisingových aktivit jiných neziskových organizací vás ta nová skvělá idea může napadnout.

Obrázek 4.2: Využívané fundraisingové metody – výzkum stavu individuálního dárcovství



Zdroj: Koalice Za snadné dárcovství

Jak je vidět na čelných místech oblíbenosti stále setrvávají veřejné sbírky a benefiční akce. Naším cílem je ale přesvědčit čtenáře o výhodách opakovaného a pravidelného dárcovství. O těchto dvou metodách se proto jen stručně zmíníme a podrobněji se budeme věnovat ostatním možnostem.

4.3.1 Veřejná sbírka

Sbírky upravuje Zákon o veřejných sbírkách č. 117/2001 Sb. Zákon definuje veřejnou sbírkou jako získávání a shromažďování dobrovolných peněžitých příspěvků od předem neurčeného okruhu přispěvatelů pro předem stanovený veřejně prospěšný účel.

Zákon stanoví náležitosti oznámení sbírky a podrobně upravuje, jakým způsobem ji můžete provádět a jak její výsledky reportovat pověřenému orgánu. Zároveň ukládá dvě významná omezení. Sbírka může trvat maximálně 3 roky a na úhradu nákladů spojených se sbírkou můžete použít maximálně 5 % hrubého výtěžku sbírky. To může způsobovat problém zejména u těch sbírek, u nichž neočekáváte žádný zázračný příjem, ale přesto musíte vynaložit náklady na její propagaci. Důkladně proto zvažte, jak budete účel sbírky formulovat.

Snažte se během sbírky přeměnit anonymní dárce v neanonymní a navázat s nimi kontakt. Motivujte je k tomu, aby se například zaregistrovali na vašem webu a nabídněte jim váš elektronický newsletter. Nebo najděte jiný způsob, jak je budete informovat o výsledcích sbírky a jak s nimi zůstanete v kontaktu.

4.3.2 Benefiční akce

U této metody se vaší představivosti meze nekladou. Můžete uspořádat koncert, aukci, bál s tombolou, zahradní párty, dětské odpoledne, módní přehlídku či sportovní utkání. A jistě vás napadnou i další možnosti jak dárce zabavit. To je konec konců smyslem celé akce – nabídnout dárcům zajímavou a zábavnou formu strávení volného času a navázání nových kontaktů, kterou navíc doprovází příjemný pocit z vykonání dobrého skutku.

Bohužel řada benefičních akcí končí ztrátou. Příčinou bývá přehnané očekávání výtěžku akce při současném podceňování nákladů. Často je na vině také nedostatečná propagace. Prodělku se vyhnete hlavně tím, že si celou benefici důkladně naplánujete a sestavíte podrobný rozpočet. Stanovte si cíle akce: Proč ji vlastně pořádáte a co od ní očekáváte? Chcete „jen" získat peníze, plánujete posílit i známost a dobré jméno organizace či se prostě jen chcete se svými dárci potkat osobně? A jak splnění svých cílů dosáhnete?

Připravte si i plán propagace, který následně využijete při přípravě nabídky pro sponzory události. Snažte se pokrýt náklady akce předem. Oslovte dobrovolníky, vytipujte si vhodné pro bono partnery, oslovte firmy, pro které je reklama u vaší cílové skupiny zajímavá.

Benefiční akce bývají náročné na organizaci. A ve víru událostí neziskové organizace často zapomínají promyslet to nejdůležitější: Jak vlastně příjem z benefice získáme? Pokud se spolehnete pouze na dobrovolné vstupné, snadno se vám stane, že spláčete nad výdělkem.

Nezapomeňte si také předem naplánovat, jak s návštěvníky akce budete dále komunikovat. Stejně jako u sbírky zdůrazňujeme, jak důležité je získat na dárce kontakt. Pokud se vám benefice vydařila, snažte se stavět na jejím úspěchu. Pokud se z ní stane každoroční oblíbená akce, máte nejen zajištěn pravidelný příjem, ale také zvyšujete známost neziskové organizace a navazujete nové vztahy.

4.3.3 Direct mail

Direct mail (nebo také poštovní rozesílka) je velmi efektivním nástrojem komunikace, který neziskové organizace převzaly z komerčního sektoru. Prostřednictvím dopisu můžete najednou oslovit tisíce dárců a přitom své sdělení přizpůsobit každému z nich. Jedná se o poměrně náročnou a při velkých objemech drahou metodu. Pokud se ji ale naučíte využívat, bude její potenciál postupně růst a při pochopení zákonitostí direct marketingu mohou být rozesílky velmi výnosnou metodou.

Prostřednictvím direct mailu míříte zejména na první dvě patra dárcovské pyramidy. Snažíte se přesvědčit dárce, aby vám poukázali

první dar. Následně pak s nimi aktivně dále pracujete a snažíte se získávat opakované dary. Nejdřív si ale důkladně prostudujte zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů. Z něho zjistíte, jakým legálním způsobem můžete adresy cílové skupiny získat a jak s kontakty dárců dle zákona dále nakládat. To ovšem neplatí jen pro direct mail, ale i pro všechny další metody neanynomního dárcovství.

Podívejme se nyní na základní charakteristiku jednotlivých typů direct mailu. První dvě skupiny jsou zaměřeny právě na prvodárce.

Prospect mail

Oslovujete ty, kteří dosud nebyli v přímém kontaktu s vaší neziskovkou. Základem úspěšného prospect mailu je správně identifikovaná cílová skupina. Kontakty sami získáte z veřejných zdrojů, případně můžete využít služeb některé z direct marketingových agentur, které adresy poskytují.

Vzhledem k tomu, že potenciální dárce oslovujete vůbec poprvé, budou tomu odpovídat i vaše výsledky. V případě úspěšného mailingu můžete počítat s tím, že dar pošle zhruba 0,5–3 % oslovených. V některých případech se v závislosti na tématu může toto číslo pohybovat i mezi 5–7 % – to už je ale opravdový úspěch.

Warm mail

Lepších výsledků dosáhnete, zaměříte-li se na lidi, kteří již vaši organizaci znají. Můžete oslovit své bývalé klienty, zaměstnance, dobrovolníky, signatáře petice, čtenáře vašeho newsletteru nebo dárce, kteří vás podpořili kdysi v minulosti. V závislosti na tom, jakou skupinu oslovujete a jak jste se jí v minulosti věnovali, můžete dosáhnout úspěšnost odpovědi někde mezi 7–10 %. Někdy může i přesáhnout 20 %.

Prospect i warm mailingy tedy bývají často ztrátové – příjem od nově získaných dárců mnohdy ani nepokryje náklady vynaložené na rozesílku. To by vás ale rozhodně nemělo odradit. Uvědomte si totiž, že tyto dopisy rozesíláte s jedním hlavním cílem – získat první dar a poté dárce přesvědčit, aby postoupil do dalšího patra pyramidy – mezi opakované dárce.

Testování, testování, testování. To je mantra direct mail fundraisingu. Každou cílovou skupinu si nejprve otestujte a teprve poté, co

znáte výsledky, připravujte větší rozesílky. Jen tak se vyhnete zbytečným ztrátám a naopak zjistíte, jak máte potenciální dárce žádat nejefektivněji.

Plánujete-li tedy začít s mailingovým programem, ještě před samotnou rozesílkou si musíte připravit i plán tzv. house mailingů, pomocí nichž získáte další příspěvky. Jen tak se vám podaří uhradit prvotní náklady na získání dárce a budete moci rozvíjet systém pravidelné komunikace s dárci a opakovaných žádostí o příspěvek. Direct mailing bývá velmi drahá záležitost. Nepřipravíte-li si předem celou následnou strukturu práce s dárci, velice plýtváte svými omezenými zdroji.

House mail

Zatímco u předcházejících mailingů jste usilovali o to dárce získat, house maily cílí na to, jak od dárců získat druhé a další dary. Budete-li svým dárcům věnovat dostatečnou péči, máte zhruba padesátiprocentní šanci, že vás podpoří i podruhé. A pokud dárce zašle i třetí příspěvek, máte ty nejobtížnější kroky za sebou. Na rozdíl od předchozích dvou typů mailingů bude vaše úspěšnost nyní výrazně vyšší – podle typu žádosti můžete očekávat, že zareaguje mezi 15–30 % dárců a výjimkou nejsou ani mailingy s více než 50 % odpovědí.

Neziskovky se často obávají toho, že dárce budou žádat příliš často, a tím je odradí. Více než jedna žádost ročně jim připadá jako obtěžování. O to více pak mohou být překvapeny, když uvidí, že ani při třech až čtyřech žádostech ročně jim dárci neubývají, ale naopak příjem od nich roste. Velice přitom ale záleží na tom, jakým způsobem dárce oslovíte. Znovu se dostáváme k nezbytnosti společného plánování programových a fundraisingových aktivit. Jen tak můžete nejlépe identifikovat hlavní příležitosti k tomu, kdy máte dárce zapojit. Vaším úkolem jako fundraisera pak je přetlumočit potřeby vaší organizace do srozumitelného a lidského jazyka a v pravý čas se na dárce obrátit.

Máme pro vás několik tipů, jak takový působivý a účinný dopis napsat. V prvé řadě se držte již dříve představené zásady KISS (Keep it Short and Simple). Váš dopis by měl být stručný a srozumi-

telný. Nepoužívejte technické výrazy, přemíru statistik, zkratky nebo neziskový slang. Mluvte o tom, jaký problém řešíte a co společně dokážete změnit. A samozřejmě pozor na pravopisné chyby. Naučte se také využívat hromadnou korespondenci, která vám výrazně usnadní personalizaci každého dopisu.

Neposílejte dopis hned poté, co jste dopsali poslední tečku. Odpočiňte si a druhý den se k němu znovu vraťte. Dejte ho přečíst svým kolegům a nejlépe i někomu mimo vaši organizaci. Nebude s vaším tématem tolik spjatý a snadno zjistíte, zda vůbec rozumí tomu, oč usilujete. Nám se osvědčilo si dopis nahlas číst. Všude tam, kde se ve čtení zadrhnete, promyslete lepší formulaci.

Zkuste si po přečtení dopisu odpovědět na několik následujících otázek. Pokud odpovědi nacházíte jen velmi těžko, měli byste svému sdělení věnovat ještě dostatek času a najít lepší způsob vyjádření.

Kontrolní seznam otázek

- Proč bych měl(a) dát na dané téma své peníze?
- Co mě má v dopise přesvědčit, abych organizaci podpořil(a)?
- Jakou změnu můj příspěvek způsobí? Co se stane, když nic nepošlu?
- Dokáži převyprávět přátelům, co jsem právě podpořil(a)?
- Co nového jsem se dozvěděl(a)?

Direct mail ale není jen o dobře napsaném dopise. Pořádně si rozmyslete, co dalšího můžete do obálky přiložit, abyste zájem dárce podnítili. Může to být pěkně zpracovaný leták, který vhodně doplní informace obsažené v dopise. Některé organizace posílají i malé dárky, které se k tématu nějak vztahují – může to být třeba záložka, samolepka nebo drobný upomínkový předmět.

A pozor: nezapomeňte na to, že potřebujete být schopni identifikovat, od kterého dárce dar pochází. Vymyslete si proto takový systém variabilních symbolů, který vám umožní nejen určit, který dárce dar poslal, ale také na jakou rozesílku reagoval.

Doporučujeme vám navštívit stránky amerického experta Mala Warwicka. Ten se direct mailingu intenzivně věnuje posledních

třicet let a jeho knihu *How to Write Successful Fundraising Letters* by si měl přečíst každý, kdo se takový dopis chystá napsat. Zaregistrujte se také na stránkách http://www.sofii.org/, kde se můžete inspirovat konkrétními příklady úspěšných mailingů.

4.3.4 Internet

O tom, proč je internet důležitý pro fundraising, jsme již mluvili, ale nezaškodí si některá čísla připomenout. Zahraniční statistiky totiž mluví jasnou řečí.

- 65 % dárců využilo informace z internetu před tím, než se rozhodli darovat (ať už klasicky či on-line).
- 40 % dárců jde vždy na stránky neziskové organizace před tím, než darují.
- Dárci, kteří zároveň dostávají elektronický newsletter, dávají dvakrát více než ti, kteří ho nedostávají.

(*Kintera Luth Nonprofit Trend Report 2005*)

Víme tedy, že značná část vašich potenciálních podporovatelů si informace o vás vyhledává na internetu, a váš web tak může soukromé dárce motivovat, či naopak odradit od podpory. Zároveň je z výše uvedených čísel zřejmé, že on-line fundraising neznamená jen to, kolik dárců vám zaplatí kartou. *Fundraising je totiž o vztazích, nikoli o technologiích.*

Základem je váš web. Měl by být srozumitelný, přehledný a pravidelně aktualizovaný. Dárce by měl snadno najít tu informaci, kterou hledá. Zároveň byste ho měli ujistit v tom, že vaše organizace je důvěryhodná a skutečně vyvíjí ty aktivity, o jejichž podporu dárce žádá. Pravidelně proto na webu informujte o tom, na čem zrovna pracujete či co se u vás zajímavého děje. Pochlubte se svými úspěchy. Nezapomínejte na fotografie a ilustrujte jimi svou práci.

A co by váš web měl mít, aby tyto zásady splňoval?

– *Jednoduchou adresu:* Zvolte si takovou doménu, kterou si dárce může snadno zapamatovat.

- *Jednoduchou, intuitivní navigaci:* Najde návštěvník vašeho webu to, co hledá, nebo se už na domovské stránce ztratí a nebude vědět kudy dál? Jak snadno, či naopak obtížně se na vašich stránkách zorientuje?
- *Zajímavý a aktualizovaný obsah:* Pravidelně vkládejte novinky a pozvánky na akce, které organizujete. Objevila se pochvalná zmínka o vaší práci v médiích? Dejte si na web odkaz či přímo celý článek.
- *Obrázky, videa:* Používejte fotky všude tam, kde je to možné. Můžete také natočit příběh vašeho klienta či prostřednictvím videa zaznamenat významný úspěch atd.
- *Velké tlačítko Podpořte/Darujte:* Najde vůbec potenciální dárce na vašem webu výzvu k daru a instrukce k tomu, jak to má udělat? A nemusí se k ní složitě proklikávat? Dejte si dárcovské tlačítko na domovskou stránku a zobrazujte ho i u dalších podstránek, aby dárce mohl z kterékoli části vašeho webu přejít na fundraisingovou stránku.
- *Jasně viditelné políčko pro objednání e-mailových novinek:* Internetová komunikace má jednu obrovskou výhodu – je výrazně levnější než ostatní způsoby oslovení dárce. Shromažďujte e-maily od návštěvníků vašeho webu a buďte s nimi v kontaktu prostřednictvím elektronického newsletteru.
- *Reference od třetích stran:* Vaší důvěryhodnosti a dobré pověsti pomůže, pokud se o vás ostatní pozitivně vyjadřují. Dejte si na web reference od svých dárců (proč podporují právě vás), klientů (jak jste jim pomohli), médií (co je na vaší práci zaujalo) nebo třeba pochvalné vyjádření zajímavé osobnosti.
- *Výroční zprávu ke stažení:* Znovu si to zopakujme – chovejte se odpovědně a transparentně. Uvidíte, že se vám to vyplatí.

Chcete-li být v obraze a vědět, co se ve světě on-line fundraisingu děje, navštivte stránky http://www.fundraising123.org/. Objednejte si jejich newsletter a získáte nejen nejčerstvější informace o úspěšných kampaních, ale i upozornění na nové publikace a manuály, které provozovatel těchto stránek, organizace Network for Good, pravidelně připravuje.

V předchozím textu jsme se několikrát dotkli elektronického newsletteru. Právě tímto způsobem můžete být s dárci v pravidelném kontaktu a můžete je rychle oslovit kdykoli je to potřeba. Bohužel většina českých neziskových newsletterů zatím stále uvízla v internetovém pravěku. Je-li váš newsletter jen čistě textový e-mail s několika odkazy, snažte se ho oživit pomocí následujících tipů.

V prvé řadě přestaňte používat Outlook. Raději si zajistěte kvalitní e-mailový rozesílač. Ten vám umožní mnohem lépe spravovat své kontakty. Zároveň budete vědět, co vlastně vaše čtenáře zajímá. Většina rozesílačů vám totiž dnes nabízí i analytické reporty a snadno tak zjistíte, kolik lidí váš e-mail bez přečtení smaže a naopak, která zpráva zaujala čtenáře natolik, že klikli na odkaz a přišli na váš web. Znovu zdůrazňujeme význam grafiky a obrázků, čistě textový newsletter je diplomaticky řečeno poněkud nezajímavý. Buďte struční, osobní, přátelští a své dárce nezahlcujte dvaceti dlouhými zprávami. Jedna až tři hlavní zprávy úplně stačí.

A na závěr několik doporučení týkajících se propojení off-line a on-line kanálů:

- Plánujte komunikaci všemi kanály společně: mějte jeden plán a jeden kalendář pro PR aktivity, reklamu, akce, fundraisingové žádosti, newsletter i sociální sítě.
- Uvádějte svou webovou adresu i na všech tištěných materiálech.
- Kdykoli žádáte své dárce či příznivce o kontakt, chtějte i e-mail.

4.3.5 Direct Dialogue

Direct Dialogue je velice účinnou metodou pro získávání pravidelných dárců. Její podstata je prostá: vyškolení brigádníci oslovují potenciální dárce na frekventovaných veřejných místech, vysvětlují jim, čím se nezisková organizace zabývá, a nabízejí možnost podporovat ji pravidelným měsíčním příspěvkem. Pokud dárce souhlasí, hned na místě s ním vyplní bankovní formulář. Ten poté nezisková organizace sama předává bance. Jsou-li všechny údaje na formuláři v pořádku, začíná od příštího měsíce z účtu dárce příspěvek pravidelně odcházet.

Nutno ovšem podotknout, že přestože na západ od nás tuto metodu využívá celá řada neziskových organizací, v českých pod-

mínkách je zatím pro většinu organizací spíše nedostupná. Je tomu tak nejen proto, že je velmi obtížné získat důvěru bank, aby od vás formuláře přijímaly. Zároveň by vaše jméno mělo být známo širší veřejnosti. Těžko přesvědčíte někoho, kdo o vás do té doby v životě neslyšel, aby se vám rovnou upsal k trvalé podpoře. Navíc se jedná o metodu, která vyžaduje nemalou vstupní investici, je velmi náročná na technické zázemí pro zpracování a zabezpečení dat i na personální kapacitu.

Koalice Za snadné dárcovství v současné době sdružuje všechny neziskové organizace, které Direct Dialogue kampaně realizují. Chcete-li i vy s touto metodou začít, určitě se na zástupce koalice obraťte a svůj postup s nimi konzultujte. Ještě předtím si ale promyslete, jste-li schopni získat, vyškolit, motivovat a zaplatit brigádníky a hlavně dostatečně zabezpečit osobní data svých dárců.

Systém náboru brigádníků, jejich školení a motivace

Ukazuje se, že Direct Dialogue se na dobrovolnících příliš stavět nedá. Mohlo by se sice zdát, že když seženete dobrovolníky pro veřejnou sbírku, podaří se vám to samé i zde. Uvědomte si ale, že je velký rozdíl mezi tím, žádáte-li kolemjdoucí o drobný peníz do kasičky, nebo o trvalý příkaz. Takový závazek si každý jistě promyslí o dost více než to, může-li zrovna oželet dvacetikorunu. Vaši brigádníci proto musejí být pořádně proškoleni – vědět, čím se vaše nezisková organizace zabývá, jaké jsou její hlavní programy a jejich cíle, být schopni odargumentovat vámi navrhovaná řešení apod. Zároveň by měli být i dobrými obchodníky. Při Direct Dialogue není cílem informovat veřejnost o vaší práci, ale získat co nejvíce pravidelných dárců! Kromě systému školení a dobře připravených tréninkových materiálů proto potřebujete i vhodně nastavený motivační systém. Jinak mohou vaši brigádníci s kolemjdoucími dlouhé hodiny diskutovat, trvalých příkazů vám ale příliš nepřinesou.

Ochrana dat

V prvé řadě potřebujete dobře popsané procesy zpracování dat – co se stane s formulářem od jeho vyplnění až po zaslání do banky. Znovu na tomto místě zdůrazňujeme nutnost prostudovat si pozorně

zákon o ochraně osobních údajů. A hned poté se zamyslete nad tím, jak to udělat, aby se ani jeden jediný formulář s daty vašich dárců neztratil či někam nezapadl. Tentokrát už totiž neshromažďujete „jen" jména a adresy, ale nakládáte i s bankovními údaji svých dárců.

Opět vás odkážeme na web http://www.sofii.org/, kde na stránkách Face to face fundraising najdete rady, jak na to.

Daňové okénko

Daňové zvýhodnění dárců upravuje zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu (http://business.center.cz/business/pravo/zakony/dprij/).

Fyzické osoby si od základu daně mohou podle § 15 odst. 8 zákona odečíst hodnotu darů, pokud jejich součet ve zdaňovacím období přesáhne 2 % ze základu daně, resp. činí-li alespoň 1 000 Kč. Celkově lze odečíst až 10 % ze základu daně.

Dárce vykazuje poskytnutý dar potvrzením, které mu příjemce daru vystaví. Zaměstnanci předají potvrzení do své mzdové účtárny, nejlépe souhrnně za celý předešlý kalendářní rok, nejpozději však do konce února následujícího roku. V březnové výplatě je pak dárci přeplatek vyplacen jako součást ročního daňového zúčtování.

Osoby samostatně výdělečně činné a zaměstnanci, kteří si daňové přiznání zpracovávají sami, uplatní dar v daňovém formuláři a potvrzení o daru k němu připojí jako přílohu.

4.4 Péče o dárce

Péči o dárce a její význam pro budování dlouhodobých vztahů jsme zdůrazňovali v každé z předcházejících kapitol. Shrňme si proto nyní jen stručně hlavní zásady:

– *Je jednoduší a levnější dárce udržet než ho získat:* Neplýtvejte zdroji tak, že dárce nejprve pracně přesvědčíte, abyste na něj zase v zápětí zapomněli. Vytvořte si plán péče o dárce – co, kdy a proč od vás vaši dárci během roku obdrží. Snadno tak uvidíte, je-li komunikace rovnoměrně rozložená v průběhu celého roku. Pravidelně dárce informujte o tom, jak jste s jejich dary naložili a jakých úspěchů jste díky jejich podpoře dosáhli.

- *Vžijte se do pozice dárce, když plánujte, jak s ním budete komunikovat:* Přemýšlejte o tom, jak byste vy sami chtěli, aby se k vám nezisková organizace chovala. Zeptejte se i svých přátel nebo rodinných příslušníků.
- *Žádejte o dar pravidelně:* Neostýchejte se na dárce obrátit i několikrát ročně. Bude-li vaše žádost formulována slušně a nikoli vydíravě, vaši dárci se nebudou cítit obtěžováni. Uvidíte, že je to spíše naopak.
- *Snažte se, aby každý kontakt byl co nejosobnější:* Naučte se využívat hromadnou korespondenci. Oslovení „Milý pane Nováku" je rozhodně účinnější než „Vážení přátelé". To samé platí i pro e-mail. Rozdělte si dárce do segmentů a přizpůsobte se jim. Zvolte pro každý segment odpovídající způsob komunikace i obsah sdělení.
- *Pořiďte si pořádnou databázi:* Jen těžko se vám podaří tyto zásady dodržovat, budete-li data o svých dárcích uchovávat v excelovských tabulkách. Už při několika desítkách dárců přestává excel stačit. U každého dárce potřebujete znát alespoň jeho aktuální kontakt (adresu, ideálně i e-mail a telefon), údaje o darech (datum, částku, jak dárce zaplatil a na jakou žádost reagoval) a také, co a kdy jste mu vy sami zaslali (direct mail, výroční zprávu, potvrzení o daru apod.). V češtině je k dispozici kniha Fundraisingové databáze, kterou si můžete objednat na stránkách Sdružení VIA (http://www.sdruzenivia.cz/).

Pomůže vám zorientovat se v otázkách spojených s tím, jak můžete co nejlépe evidovat data o vašich dárcích. Ostatně bez kvalitní databáze jen těžko zjistíte, jaké vlastně mají vaše jednotlivé aktivity skutečné výsledky. Tomu, které údaje je dobré sledovat, se věnujeme v následující kapitole.

A rada na závěr. Staňte se sami dárcem. Uvidíte, jak se k vám vybraná nezisková organizace bude chovat a jaký pocit z jejich komunikace budete mít. A vžívání se do pozice dárce bude zase o něco snadnější.

4.5 Hodnocení efektivity a plánování rozvoje

Fundraisingové výsledky jsou jednou z mála veličin v neziskovém sektoru, které lze zcela přesně změřit. Využijte této příležitosti a pravidelně vyhodnocujte, jak se vám daří.

Každou novou metodu či aktivitu nejprve otestujte a teprve poté do ní investujte větší prostředky. Zmapujte si také jednotlivé procesy a společně promyslete, nelze-li dané činnosti dělat jednodušeji či levněji. Po skončení každé fundraisingové akce i celého roku zhodnoťte, jak se vám dařilo, a zaznamenejte si písemně, co se vám podařilo, co naopak nevyšlo a proč se tak stalo.

Podívejme se nyní na to, jaké údaje by vás měly zajímat u každé aktivity, kterou realizujete:

- počet lidí, které jste oslovili;
- počet získaných dárců;
- procento odpovědí – kolik procent lidí, které jste oslovili, reagovalo na vaši žádost;
- celkové náklady a příjmy;
- čistý příjem: celkové příjmy – celkové náklady;
- průměrný dar: celkové příjmy / počet dárců.

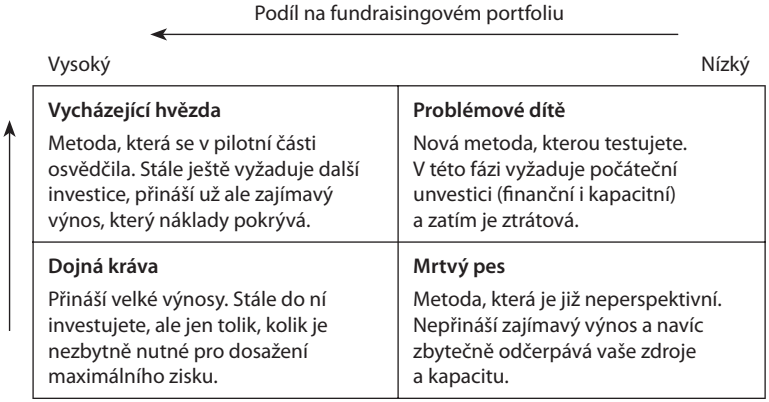
U akvizičních metod si spočítejte i náklady na získání nového dárce: celkové náklady aktivity / počet nových dárců.

Jedním z nejvýmluvnějších ukazatelů je návratnost investice, která vypovídá o tom, kolik jste získali z jedné koruny investované do dané aktivity. Zjišťovat návratnost byste měli jak u jednotlivých metod, tak i u fundraisingu jako celku.

Návratnost investice = celkové příjmy aktivity / její celkové náklady

Porovnejte výsledky jednotlivých metod. A nedívejte se pouze na to, kolik vám metoda přinesla čistého příjmu. Sledujte i procento odpovědí, průměrný dar či právě návratnost investice. Tato čísla jsou důležitá pro rozhodování, do kterých metod byste měli investovat a které naopak utlumovat či inovovat.

Obrázek 4.3: Bostonská matice



V tomto rozhodování vám pomůže také upravená *Bostonská matice*. Původní matice Boston Consulting Group je určena pro firmy a zkoumá jednotlivé produkty z hlediska jejich relativního podílu na trhu a potenciálního růstu trhu. Pro naše účely můžeme produkty zaměnit za fundraisingové metody a budeme sledovat, jaký je podíl jednotlivých metod na celkovém fundraisingovém portfoliu a také jaký mají tyto metody potenciál rozvoje.

Každá nová metoda nejprve představuje problémové dítě. Testujete ji a zjišťujete, jaký je její potenciál. V případě, že se osvědčí, stává se vycházející hvězdou. Její podíl na vašem fundraisingovém portfoliu roste a dále ji rozvíjíte tak, aby se co nejdříve stala dojnou krávou. Dojné krávy vám přinášejí většinu výnosů. Snažte se je udržet ve svém portfoliu co nejdéle, případně je inovujte tak, aby zisk z nich byl co největší. Mrtví psi již překročili svůj horizont, jsou dále neperspektivní a měli byste se jich co nejdříve zbavit.

Sepište si všechny metody, které v současné době používáte, a každé přiřaďte i výnos, který vám přináší. Zakreslete jej jako kruh do příslušného kvadrantu Bostonské matice. Velikost kruhu u každé metody znázorňuje význam dané aktivity pro vaši organizaci z hlediska výnosů.

Nyní si odpovězte na tyto otázky:
- Vyvíjí se dostatečný počet metod správným směrem?
- Máme dostatek problémových dětí, které mají potenciál stát se vycházející hvězdou?
- Zbavujeme se včas mrtvých psů?

Obrázek 4.4: Ansoffova matice

Cílová skupina	**Fundraisingová metoda**	
	Stávající	Nová
Stávající	Pokračování	Rozvoj produktu
Nová	Rozvoj trhu	Diverzifikace

Druhým nástrojem, který můžete při plánování rozvoje využít, je *Ansoffova matice*. Ta ukazuje možné způsoby rozvoje cílových skupin a fundraisingových metod, kterými tyto skupiny oslovujete. Ukazuje i čtyři možné strategie, kudy se váš fundraising může ubírat:
- *Pokračování:* Toto je bezpečná oblast. Vaším cílem je rozšířit počet dárců z cílových skupin, které se vám již osvědčily, pomocí metod, které již umíte.
- *Rozvoj trhu:* Rozšiřujete záběr stávajících technik a snažíte se jejich pomocí oslovit nové cílové skupiny. Základem úspěchu je správné stanovení toho, u kterých dalších cílových skupin máte šanci uspět.
- *Rozvoj produktu:* Pro stávající dárce vymýšlíte nové metody, pomocí kterých zvýšíte svůj příjem.
- *Diverzifikace:* Nejrizikovější strategie, během níž vstupujete do neznáma. Pomocí metod, které jste dosud nevyzkoušeli, se pokoušíte zaujmout dárce, se kterými jste dosud nepracovali. Velmi důležité je proto důkladné naplánování a zvážení všech možných rizikových faktorů, které vás mohou ovlivnit.

5. FIRMY

V roce 2007 uplatnilo v České republice téměř 20 000 firem dary v celkové výši 2,5 miliardy korun (zdroj: Ministerstvo financí). Koncept společenské odpovědnosti firem již dávno není záležitostí jen nadnárodních firem. Firemní dárcovství se stalo nedílnou součástí celkové strategie nejen velkých, ale i řady malých a středních podniků.

Stejně jako u jednotlivců, i v této kapitole začneme hlavními motivacemi, které firmy k dárcovství vedou. Zatímco u jednotlivců převládá altruismus, v případě firemního dárcovství se logicky setkáváme i s mnohem prozaičtějšími důvody:

- *Být dobrým sousedem:* Pro firmy je důležité udržovat dobré vztahy se svými stakeholdery. Přejí si být žádaným zaměstnavatelem. Chtějí mít dobrou pověst mezi zákazníky, obchodními partnery i u představitelů veřejné správy. Prostřednictvím dárcovství mohou firmy ukázat, že jim záleží na komunitě, v níž působí, a zvýšit si tak svou reputaci.
- *Zlepšení image:* Některé firmy vyvíjejí činnost v oborech, které jsou částí veřejnosti vnímány negativně. Těžařské společnosti, farmaceutické firmy, výrobci tabáku či alkoholu, provozovatelé hazardních her,… Jistě vás napadne i řada dalších aktivit, u nichž se dá předpokládat, že se firma bude snažit zlepšovat svůj obraz v očích veřejnosti i státních úředníků. A dárcovství může být způsobem jak demonstrovat odpovědnost za negativní dopady firemních aktivit. Ostatně největšími dárci v České republice jsou ČEZ a OKD prostřednictvím svých nadací.
- *Jsou o dar požádány:* Stále znovu se vracíme k hlavní fundraisingové zásadě. Chcete-li něco získat, musíte si o to umět říct. A v první řadě byste měli vědět, co vlastně potřebujete. Zvolte si správnou cílovou skupinu a vhodným způsobem ji o dar požádejte. V tom tkví kouzlo úspěšného fundraisingu.

  Firmy ví, že dárcovství se dnes již od nich běžně očekává. Záleží jen na vás, zda je dokážete zaujmout a přesvědčit.

– *Daňové důvody:* Firmy se snaží optimalizovat svou daňovou zátěž častěji než jednotlivci. O možnosti odpočtu daru ví, ale většinou to stejně jako u jednotlivců představuje spíše podpůrný než rozhodující faktor.
– *Ředitel či majitel má o téma osobní zájem:* U malých i některých středních firem o podpoře neziskových projektů rozhoduje majitel(ka), ředitel(ka) či člen užšího vedení. Pokud již navíc vaše téma již podpořil(a) osobně, pravděpodobně jste našli velmi nadějného firemního partnera.

Co firmy k dárcovství vede, již víme. Podívejme se nyní na to, co to pro vás znamená a jak vám mohou firmy pomoci. Firemní dárcovství může mít celou řadu podob. Ještě před tím, než začnete firmy oslovovat, důkladně si zmapujte své potřeby. Promyslete si, co všechno z firemního světa byste mohli potřebovat. Peníze nejsou všechno. Tato lidová moudrost je u firemního fundraisingu platná dvojnásob. Při plánování se proto neomezujte pouze na žádosti o finanční podporu. Bývá snazší dostat zdarma produkt či službu, než složitě získávat peníze na to, abychom si je mohli následně koupit. Mnohdy pro vás navíc může být pomoc ve formě know-how mnohem významnější.

Co můžete od firem získat?

- Finanční dar
- Sponzoring
- Společnou propagaci
- Věcný dar
- Služby zdarma, prostory
- „Zapůjčení" zaměstnance, dobrovolníky
- Slevu na výrobky či služby

Pojmy dárce a sponzor bývají často zaměňovány. Přestože oba termíny splývají, jejich daňové implikace se různí, a věnujeme se jim proto na konci kapitoly v daňovém okénku. V případě daru dárce slibuje, že něco bezplatně přenechává obdarovanému, který dar nebo slib přijímá. Písemná smlouva je zákonem vyžadována

v případě převodu nemovitostí, většina firemních dárců s vámi ale smlouvu uzavře i v ostatních případech, aby mohli využít daňových úlev u daně z příjmů.

Oproti tomu u sponzoringu se nezisková organizace zavazuje, že za poskytnutý příspěvek zajistí propagaci sponzora. Cílem sponzorského příspěvku tedy je podpořit podnikatelské aktivity firmy. Ve smlouvě proto bývá i konkrétně specifikováno, jakým způsobem bude nezisková organizace jméno sponzora při komunikaci projektu uvádět. Zatímco dary jsou od daně osvobozeny, příjmy z reklamy či sponzoringu jsou pro neziskovou organizaci předmětem daně.

Další možností je společná propagace firmy a neziskové organizace. V angličtině se používá termín cause related marketing. Ten označuje propagační kampaně, v jejichž rámci firma slibuje svým zákazníkům, že část z ceny určeného výrobku či služby poputuje na podporu vybraného dobročinného projektu. Firma očekává zvýšení prodeje takového výrobku či služby, nezisková organizace zase získává kromě finanční pomoci i další komunikační kanál pro oslovení nových potenciálních dárců či budování povědomí o své „značce".

Věcné dary mohou mít nejrůznější podobu. Firma vám může poskytnout vlastní výrobky, nepotřebné kancelářské vybavení či techniku. Může vám také věnovat bezúplatně své služby (například audit, daňové poradenství, reklamní služby, IT podporu apod.) nebo třeba zpřístupnit své prostory pro pořádání vašeho semináře či konference. Zvláště v době hospodářské recese je pro firmy mnohdy jednodušší nabídnout vám věcnou pomoc než finanční dar. Zároveň můžete tímto způsobem získat cenné kontakty a začít s firmou budovat dlouhodobé partnerské vztahy.

V posledních letech se čím dál častěji setkáváme s fenoménem firemního dobrovolnictví. Nejen velké firmy se snaží motivovat své zaměstnance k dobrovolné práci a připravují pro ně nejrůznější „dny pro dobrý skutek", kdy zaměstnanci mohou v rámci své pracovní doby strávit den (a někdy i více) prací pro neziskovou organizaci. Zatím stále převládá zájem o tzv. „svalové" dobrovolnictví – pomoc s fyzickými aktivitami typu natírání plotů, úklidové práce či sázení stromků. Firemní dobrovolníci vám ale mohou být velmi užiteční, rozhodnou-li se pomáhat vám i v rámci své odbornosti –

ať už s konkrétními úkoly (příprava marketingového plánu, finanční řízení, PR) nebo jako členové vaší správní rady.

Pokud ani jedna z výše uvedených možností nevyšla, nezoufejte. Vždy můžete firmu požádat alespoň o to, aby vám na své produkty poskytla slevu, a snížit si tak své celkové náklady.

Jak firmy dávají

- Pasivní reakce na došlé žádosti.
- Firma si vybere a podporuje konkrétní obecně prospěšný projekt.
- Firma rozděluje dary na základě předem stanovených a zveřejněných kritérií.
- Firma si založí vlastní nadaci.
- Firma spolupracuje s partnerskou nadací.

V prvním případě zatím firma ještě pravděpodobně nemá vytvořenou žádnou dárcovskou strategii a z obdržených žádostí o podporu si vybírá ty, které ji nejvíce zaujmou. Rozhodovat o tom, kdo pomoc získá, může buď zvolený pracovník, člen vedení, nebo třeba komise složená z několika zaměstnanců.

Některé firmy se rozhodnou, že je pro ně nejefektivnější spojit se s konkrétním projektem či organizací, kterou pak podporují dlouhodobě. Má-li podnik na dárcovství vyčleněny větší prostředky, může pro rozhodování o podpoře jednotlivých projektů stanovit pevná kritéria tak, aby dárcovské aktivity byly v souladu s celkovou firemní strategií. Případně si může rovnou založit vlastní firemní nadaci a dárcovský program převést pod její křídla. Založení nadace je ale spojeno s dodatečnými náklady a některé velké firmy proto raději volí cestu spolupráce s již existující nadací.

Zakládání firemních nadací je dnes významným trendem. Podíváte-li se na žebříček největších nadací z hlediska objemu rozdaných grantů, uvidíte, že polovina nadací v první desítce je přímo spojena s firmami. A i ostatní nadace získávají značnou část svých grantových prostředků právě od firem. Nadačnímu fundraisingu se věnovala druhá kapitola. Příprava grantové žádosti se u firemních nadací nijak zásadně neliší. Základem je i zde v prvé řadě kvalitní projekt

a prokázání předpokladů pro jeho úspěšnou realizaci. U firemní nadace ale můžete zvýšit svou šanci, pokud zároveň dobře promyslíte, jak podporu nadace využijete při komunikaci s veřejností.

V závislosti na tom, jakou formu pomoci firma zvolila, se liší i to, kdo o podpoře konkrétního projektu ve finále rozhoduje. Již jsme zmiňovali, že u malých či středních firem to nejčastěji bývá vedení firmy. A tomu by tedy měla směřovat vaše žádost. U větších firem mívá dárcovství na starosti pracovník odpovědný nejčastěji za marketing, PR a komunikaci. Řada nadnárodních firem má vlastní oddělení CSR (Corporate Social Responsibility), které žádosti o podporu vyřizuje.

Opět tedy zdůrazňujeme, že důkladný průzkum je tím prvním, s čím byste měli začínat. Než firmě svou žádost zašlete, měli byste předem vědět, jestli již nějaké neziskové aktivity podpořila, jakým způsobem rozhodování ve firmě probíhá, má-li firma svou dárcovskou strategii (a zda do ní vaše aktivity zapadají) či na koho bude nejlepší se obrátit.

Znovu se dostáváme k tomu, že neadresné rozesílky jsou nejméně efektivní. Čím lépe budete potenciálního dárce znát, tím lépe dokážete svou žádost přizpůsobit jeho konkrétním potřebám.

Nejprve proto proveďte *analýzu cílových skupin*. Co potřebujete získat (finance, věcné dary či služby, know-how apod.)? Které firmy mají s vaším tématem něco společného? Které z nich se zaměřují na stejnou cílovou skupinu jako vy? A podporují již neziskové organizace? Máte v některé z nich osobní kontakty? V této fázi nezapomínejte na své etické zásady. Sestavte si etický kodex, ve kterém si vyjasníte, jaké zdroje jsou pro vás nepřijatelné. Obracejte se pouze na firmy, jejichž činnost je s vaším kodexem v souladu.

Zmapujte si firmy ve vašem regionu a zaměřte se i na ty s celostátní či nadnárodní působností. Využít můžete denní i odborný tisk, ekonomická média či stránky profesních sdružení a komor. Menší a střední firmy najdete ve Zlatých stránkách. Prozkoumejte webové stránky vybraných firem a následně *vytvořte databázi* těch, u kterých se domníváte, že máte největší šanci na úspěch.

Před vlastním oslovením se připravte také na to, že firemní dárci mají výrazně vyšší nároky na marketing a komunikaci. Vzdělávejte

se proto v těchto oborech. Koneckonců budete většinou jednat s manažery odpovědnými právě za komunikaci a marketing. A ti jistě ocení, budete-li jim rovnocennými partnery. Myslete na to, že vaši firemní partneři jsou velice zaměstnaní, mají spoustu pro ně důležitějších úkolů a hledají v prvé řadě někoho, na koho se mohou spolehnout a kdo jim bude co nejméně komplikovat život.

Základem vašeho úspěchu je dobré představení organizace a její nabídky. Opět mějte na paměti metodu KISS: buďte jasní, struční a srozumitelní. Odlište se od ostatních. Ukažte, že jste důvěryhodná a profesionální organizace, která umí zaujmout jejich pozornost a nabízí zajímavé příležitosti pro rozšíření povědomí o dobrém jméně firmy.

Seznamme se nyní krátce s marketingovým mixem – základním nástrojem, který firmy při plánování marketingových aktivit používají. Philip Kotler a Gary Armstrong používají v jedné z nejúspěšnějších učebnic marketingu *Marketing* (česky Grada Publishing, 2004, překlad šestého vydání) následující definici marketingového mixu: „Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů – výrobkové, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu."

Marketingovému mixu se také někdy říká 4P dle anglických slov product, price, place a promotion.

Kotler radí, abychom se na naše aktivity dívali z pohledu kupujícího – v tomto případě firmy, kterou o podporu žádáte. Proč by vám firma měla svěřit své peníze? A proč by si měla vybrat právě vás a ne jiný dobročinný projekt?

Pro neziskové organizace jsou nejdůležitější dvě složky mixu: produkt a komunikace.

5.1 Produkt – co firmám nabízíte?

Americký myslitel Peter F. Drucker, který je považován za otce moderního managementu, tvrdí, že produktem neziskové organizace je změněná lidská bytost. S tím nemůžeme než souhlasit, pro potřeby marketingu je ale potřeba náš produkt přece jen více specifikovat. Promyslete si všechny možnosti, jak by vám firma mohla pomoci,

a nabídněte jí něco konkrétního, s čím by mohla své jméno spojit. Jen velmi těžko získáte po první žádosti dar na obecnou činnost své organizace. Snažte se proto přijít s konkrétním produktem, se kterým se firemní manažer může snadno identifikovat – ať už je to jeden z vašich projektů, nebo třeba partnerství při akci, kterou pořádáte. Při sestavování nabídky berte v potaz potřeby firmy a nezapomeňte ani na vizuální podporu a reference od třetích stran (klientů, jiných dárců, známých osobností). Váš produkt tedy bude mít pravděpodobně podobu stručného a výstižného popisu projektu a jeho přínosů. Nezapomeňte ale zmínit i výhody, které firma z podpory bude mít.

5.2 Komunikace – jaký má produkt komunikační potenciál?

Jak přispěje k budování dobré značky firmy? Jak se stávající či potenciální zákazníci dozvědí, že firma váš projekt podpořila?

Firmám můžete nabídnout různé způsoby, jak budete jejich podporu prezentovat. Můžete jí poděkovat na svých webových stránkách, propagačních materiálech či na akcích, které organizujete. Jste-li známou neziskovou organizací, nabízíte spojení firemního jména s dobrou pověstí vaší organizace. Již jsme mluvili i o společné propagaci výrobků či služeb i o zapojování zaměstnanců do dárcovských aktivit firmy.

5.3 Cena – kolik od nich žádáte?

Doporučujeme vám říci si o konkrétní částku, kterou na realizaci projektu potřebujete. Nenechávejte to na firmě. Můžete například připravit různé úrovně partnerství pro různě velké dary (partner, hlavní partner, generální partner apod.). Výši částky, o kterou žádáte, ovšem nezapomeňte přizpůsobit finančním možnostem firmy. Nemá příliš smysl žádat místní pekařství o stotisícový dar nebo naopak nadnárodní firmu o příspěvek, jehož výše je pod jejich rozlišovacími schopnostmi.

5.4 Distribuce – jak se vaše nabídka k firmě dostane?

Jakým způsobem ji oslovíte? Už víte, na koho se máte ve firmě obrátit? A jakým způsobem se v ní o podpoře rozhoduje?

Snažte se využít všech dostupných kontaktů, které ve firmách máte. Předjedná-li vám schůzku přímo zaměstnanec firmy, máte mnohem větší šanci, než pokud z čista jasna pošlete firmě dopis či e-mail s žádostí. Naučte se také zvát představitele firem na své akce a snažte se s nimi navázat osobní kontakt. Manažeři budou pravděpodobně více nakloněni k podpoře projektu neziskové organizace, kterou už znají, než té, se kterou se kromě žádosti o dar nikdy nesetkali.

Předpokládejme, že se vám podařilo sestavit poutavou nabídku, která firmu zaujala a příslušný manažer se s vámi chce sejít.

Příprava na schůzku

- Heslovitě si zapište, co budete říkat.
- Připravte si odpovědi na možné otázky či námitky.
- Požádejte kolegy, aby s vámi schůzku sehráli.
- Věnujte pozornost i svému vzhledu a chování.

Připravte se i na to, že ne každá žádost o schůzku bude vyslyšena. A i pokud se vám podaří schůzku domluvit, ještě zdaleka nemáte vyhráno. Firmy se jen málokdy dokážou rozhodnout ze dne na den a zvláště u větších projektů mohou svou podporu zvažovat i dlouhé měsíce. Buďte proto trpěliví a mějte pořád na paměti, že fundraising je běh na dlouhou trať.

A tím se znova dostáváme k tématu udržování dobrých vztahů s dárci. Informujte své dárce pravidelně o tom, na čem vaše organizace pracuje a jak se jí daří. Včas informujte o tom, jak jste s darem naložili. Zvěte je na své akce. Přemýšlejte o tom, jak je můžete do své práce více zapojit. Také si pravidelně aktualizujte kontakty – manažeři se často mění a byla by škoda o dárce přijít jen proto, že se pokoušíte kontaktovat někoho, kdo již na dané pozici dávno nepracuje.

Databáze vám poslouží k uchovávání všech potřebných záznamů o vašich potenciálních, současných i minulých dárcích. Zaznamenávejte si:

- kdo je kontaktní osobou ve firmě;
- kdy jste je kontaktovali;
- jaká byla jejich reakce;
- výsledek schůzky;
- kdy se znovu ozvat;
- jaké informace jste jim zaslali.

Pomůže vám to vytvořit si optimální plán oslovování nových dárců i péče o ty stávající. Budete vždy vědět, kdy se které firmě znovu ozvat, kdy poslat report či komu rozeslat výroční zprávu.

Daňové okénko

Právnické osoby mohou darovat dar bez protiplnění nebo „dar" s protiplněním (tzv. sponzoring).

Dar si mohou dle § 20 odst. 8 zákona o dani z příjmu odečíst od základu daně, 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 zřízeni za účelem podnikání. Dar dárce dokládá nejlépe darovací smlouvou či kopií výpisu z účtu.

Sponzoring je pro poskytovatele daňovým nákladem. Protiplněním je například reklamní služba. V tomto případě uzavírá „dárce" s příjemcem smlouvu o spolupráci nebo o poskytování reklamních služeb. Příjemce tento příjem daní.

Pro firmu má dar i sponzoring stejný dopad. V obou případech se snižuje její daň z příjmu. U daru odečtem ze základu daně, u sponzoringu tím, že zvýší daňově uznatelné náklady.

Pro neziskovou organizaci je vždy výhodnější, pokud obdrží dar, protože hodnota daru je osvobozena od darovací daně.

DOSLOV

Našim záměrem bylo představit základní souhrn informací potřebných k plánování a realizaci jednotlivých fundraisingových metod. Jestli vám předložená kniha pomůže k získání prostředků pro realizaci vašich projektů, pak splnila svůj účel.

Ti z vás, kteří budou mít zájem fundraisingové znalosti a dovednosti dále rozvíjet, se na nás mohou obrátit, určitě společně něco vymyslíme.

Úplným závěrem nám dovolte vyjádřit úctu a obdiv všem, bez kterých by nebylo možné realizovat tolik potřebných a užitečných projektů a kteří za nimi často nebývají tak moc vidět: fundraiserkám a fundraiserům.

Jitka Nesrstová
Petr Machálek

POUŽITÁ LITERATURA A DOPORUČENÉ ODKAZY

Andresen, Katya; McKee, Alia; Rovner, Mark. *Homer Simpson for Nonprofits: The Truth About How People Really Think & What It Means For Promoting Your Cause. A Guide to Behavioral Economics for Nonprofit Leaders.* Bethesda. Network for Good, 2010. Dostupné na http://www.fundraising123.org/).

Craig, Finley. *Úvod do strategického fundraisingu.* Podkladové materiály k workshopu. Praha: Nadace VIA, 2002.

10x10 manažerských chyb v internetovém podnikání. Praha: H1, 2008 (Dostupné na www.h1.cz).

Gilchrist, Karen. *Péče o dárce.* Praha: Nadace VIA, 2005.

Gladwell, Malcolm. *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference.* New York: Back Bay Books/Little Brown and Company, 2001.

Hladká, Marie; Šinkyříková, Tereza. *Dárcovství v očích veřejnosti.* Brno: Společnost pro studium neziskového sektoru, 2008.

Horáková, Iveta; Stejskalová, Dita; Škapová, Hana. *Strategie firemní komunikace.* Praha: Management Press, 2000.

Kearns, Kevin P. *Private Sector Strategies for Social Sector Success*. Kalifornie: Jossey-Bass, 2000

Norton, Michael. *Praktický průvodce fundraisingem pro neziskové organizace.* Praha: Nadace VIA, 2003.

Norton, Michael. *The Worldwide Fundraisers' Handbook – A Guide to Fundraising for Southern NGOs and Voluntary Organizations.* London: The Directory for Social Change, 2004.

Občanská společnost 2004. Závěrečná zpráva z reprezentativního šetření v rámci projektu CIVICUS Civil Society Index – Index občanské společnosti. Praha: STEM, Nadace rozvoje občanské společnosti, 2004.

Šálek, Marek; Feřtek, Tomáš. *Novináři nejsou zlí. Mediální rukověť pro neziskové organizace.* Praha: Nadace VIA, 2001.

Vašků, Václav. *Jak spolupracovat s médii. Praktický manuál pro neziskové organizace.* Praha: Econnect, 2007. Dostupné na: (http://press-servis.ecn.cz/manual).

Warwick, Mal. *How to write successful fundraising letters*. Hoboken: Jossey-Bass, 2001.

Wyman, Ken. *Fundraising ideas that work for Grassroot Groups.* Ottawa: Voluntary Action Program of the Department of Canadian Heritage, 1995.

Internetové odkazy

http://www.fundraising.cz/ – České centrum fundraisingu, Klub profesionálních fundraiserů.

http://www.snadnedarcovstvi.ecn.cz/ – Koalice Za snadné dárcovství sdružuje neziskové organizace, které se společně snaží odstranit překážky bránící rozvoji individuálního dárcovství.

http://www.sofii.org/ – Výkladní skříň fundraisingových inovací a inspirací: databáze příkladů fundraisingových kampaní, praktické tipy, rozhovory s uznávanými fundraisery apod.

http://www.fundraising123.org/ – Chcete se stát fundraisingovým superhrdinou a naučit se efektivně využívat možností, které neziskovým organizacím přináší internet? Pak právě na těchto stránkách najdete nejnovější zdroje informací z oblasti online fundraisingu a marketingu.

http://www.malwarwick.com/ – Mal Warwick se fundraisingem profesionálně zabývá již od roku 1979 a od té doby získal světový věhlas jako autor, konzultant i trenér. Na stránkách jeho společnosti najdete v sekce Resources řadu velmi zajímavých článků a tipů zaměřených převážně na direct maily (ale nejen na ně). Doporučujeme přihlásit se k odběru newsletteru, který každý měsíc shrnuje novinky ze světa fundraisingu či zajímavé otázky k přemýšlení.

http://www.how2fundraise.org/ – Stránky zaměřené na rady, tipy a nápady pro fundraisingové dobrovolníky.

http://resource-alliance.org/ – Resource Alliance je anglická nezisková organizace, jejímž posláním je budovat finančně stabilní a udržitelnou občanskou společnost. Na jejích stránkách najdete knihovnu doporučených článků a odkazů či nabídku vzdělávání ve fundraisingu.

http://www.dsc.org.uk/Training/TheFundraisingProgramme – Directory for Social Change je anglická nezisková organizace, která svými aktivitami posiluje neziskové organizace. Na stránkách jejich Fundraisingového programu najdete zajímavé tipy, rozsáhlou nabídku knih o fundraisingu či všech úrovní tréninků a workshopů.

http://www.foundationcenter.org/ – The Foundation Center sdružuje přes 500 amerických nadací a na svých stránkách nabízí databázi grantových zdrojů i praktické rady, jak s vaší žádostí uspět.

http://www.efc.be/ – The European Foundation Centre je asociací evropských nezávislých i firemních nadací a nabízí podrobné informace o svých členech.

http://www.afpnet.org/ – The Association of Fundraising Professionals (AFP) reprezentuje více než 30 000 členů (profesionálních fundraiserů). Společně usilují o rozvoj filantropie a propagují etické standardy spojené s fundraisingem.

SLOVO O AUTORECH



Petr Machálek (1976)
Vystudoval politologii a sociologii na Fakultě sociálních studií Masarykovy univerzity. Od roku 2001 pracuje v Hnutí DUHA, české ekologické organizaci. V letech 2003–2007 zastával pozici finančního ředitele, měl mj. na starosti grantový fundraising. V březnu 2007 byl Radou Hnutí DUHA jmenován ředitelem národní kanceláře. Má za sebou zkušenosti s prací i pro několik dalších nevládních organizací – především NESEHNUTÍ a organizaci Člověk v tísni a příležitostně se podílí na zahraničních projektech v oblasti lidských práv. Přednáší na seminářích o projektovém managementu a grantovém fundraisingu. Externě vyučuje fundraising na FSS Masarykovy univerzity v rámci projektu Ekoinkubátor.

Jitka Nesrstová (1975)
Vystudovala podnikovou ekonomiku na Vysoké škole ekonomické v Praze. V letech 2002–2006 pracovala ve fundraisingovém oddělení Greenpeace Česká republika. Tam získala první zkušenosti s fundraisingem na pozici koordinátorky péče o dárce, v roce 2003 byla jmenována ředitelkou fundraisingu. Od roku 2006 pracuje jako ředitelka fundraisingu v Nadaci VIA. Kromě získávání soukromých zdrojů pro nadaci se podílí i na mezinárodních projektech zaměřených na rozvoj dárcovství ve střední a východní Evropě. Pravidelně vede workshopy věnované různým aspektům fundraisingu a prostřednictvím konzultací pomáhá neziskovým organizacím najít cestu k soukromým dárcům.



ZÁKLADY FUNDRAISINGU A PROJEKTOVÉHO MANAGEMENTU

Petr Machálek, Jitka Nesrstová

Návrh obálky Bohuslav Binka
Odpovědný redaktor Bohuslav Binka
Typografie a sazba Lenka Váchová

V roce 2011 vydala Masarykova univerzita, Brno
1. vydání
Tisk EXPODATA-DIDOT spol. s r.o., Výstaviště 1, 648 75 Brno

ISBN 978-80-210-5518-6