

ZÍSKAVANIE FINANČNÝCH PROSTRIEDKOV PRE PACIENTSKÉ ORGANIZÁCIE





Autorka: Simona Biancu, ENGAGEDin

<http://www.engagedin.net/english>

Redaktori: Camille Bullo, Danielle Flores, Európske patientské fórum

Táto publikácia bola financovaná z fondov na základe prevádzkového grantu programu Európskej únie v oblasti zdravia (2014 – 2020).
Obsah tejto publikácie odráža iba názory autorky a je zaň zodpovedná výlučne autorka. Európska komisia ani Výkonná agentúra nezodpovedajú za žiadne prípadné použitie informácií v tomto dokumente.

OBSAH

| | |
|---|-----------|
| 1. PRINCÍP ZÍSKAVANIA FINANČNÝCH PROSTRIEDKOV | 4 |
| 1.1 Vybudujte vzťahy, až potom rozmýšľajte nad peniazmi | 4 |
| 1.2 Kultivácia darcov: od Paretovho PRAVIDLA po pyramídu získavania finančných prostriedkov | 5 |
| 1.3 Výskum týkajúci sa darcov: okruhy prispievateľov | 6 |
| 1.4 Zdroje získavania finančných prostriedkov | 7 |
| 1.5 Úloha rady pri získavaní finančných prostriedkov | 8 |
| 2. VYTVORENIE PLÁNU ZÍSKAVANIA FINANČNÝCH PROSTRIEDKOV | 10 |
| 2.1 Stanovisko k prípadu | 10 |
| 2.2 Definovanie stratégie | 12 |
| 2.2.1 Analýza SWOT | 13 |
| 2.2.2 Poznajte svoje aktíva | 13 |
| 2.2.3 Potrebné prostriedky | 13 |
| 2.2.4 Model G.I.V.E.S. | 13 |
| 2.3 Ciele získavania finančných prostriedkov | 17 |
| 2.4 Komunikačný plán | 19 |
| 2.5 Kampaň a nástroje | 21 |
| 2.5.1 Prostriedky získavania finančných prostriedkov | 22 |
| 2.5.2 A čo sociálne médiá? | 23 |
| 2.5.3 Rozprávanie príbehov: rozprávačstvo | 24 |
| 2.6 Získavanie finančných prostriedkov ako trvalý proces: cyklus získavania finančných prostriedkov | 25 |
| 3. VÝZVY TÝKAJÚCE SA HODNOTENIA ZÍSKAVANIA FINANČNÝCH PROSTRIEDKOV | 27 |
| 3.1 Návravnosť investícií / sociálna návratnosť investícií | 27 |
| 3.1.1 Rozlišovanie firiem a neziskových organizácií | 27 |
| 3.1.2 Ako vypočítať návratnosť investícií? | 27 |
| 3.1.3 Sociálna návratnosť investícií (SROI) | 28 |
| 3.1.4 Využitia SROI | 29 |
| 3.2 Interné zapojenie | 30 |
| 3.3 Etika, transparentnosť, zodpovednosť | 31 |
| 3.3.1 Výhody transparentnosti | 32 |
| 3.3.2 Zodpovednosť: spojenie prostriedkov a výsledkov | 33 |
| 4. ČASTÉ OTÁZKY | 37 |
| 5. BIBLIOGRAFIA A ZDROJE ONLINE | 39 |

1. PRINCÍP ZÍSKAVANIA FINANČNÝCH PROSTRIEDKOV

1.1 VYBUDUJTE VZŤAHY, AŽ POTOM ROZMÝŠĽAJTE NAD PENIAZMI

„Získavanie finančných prostriedkov“ znamená omnoho viac, než len získavanie peňazí. Je samozrejmé, že konečným cieľom získavania finančných prostriedkov je výber peňazí, ktorý zaistí ekonomickú udržateľnosť organizácie. Základný kameň získavania finančných prostriedkov však predstavuje *dôvod*, prečo by niekto mal organizácii darovať peniaze.

Odovzdanie daru, či už v prospech cieľa, osoby alebo organizácie, predstavuje čin, ktorý má účel a motiváciu. Keď sa začneme zaoberať získavaním prostriedkov, mali by sme sa preto najprv sústrediť na identifikáciu osôb, ktoré majú záujem prispieť na našu činnosť: *perspektívnych darcov*. Motivácia perspektívnych darcov môže byť rôzna – môžu poznať naše ciele, byť citliví na isté problémy, prípadne môžu podporovať mimovládnu organizáciu, ktorá zastupuje príslušné ciele, atď.

Začiatočným bodom je zaujať ľudí pre ciele, o dosiahnutie ktorých sa vaša organizácia snaží. Môžete začať informovaním o činnosti, víziách a projektoch organizácie, aby vaša organizácia ľudí upútala. **V skratke platí, že úlohou osoby zodpovednej za získavanie finančných prostriedkov je zapájať ľudí.** Naopak

však platí, že vzťah postavený čisto na peniazoch vedie k nepravidelným príspevkom v prospech vašej organizácie a nemá žiadnu perspektívu z hľadiska stability ani rozvoja.

Prvým kľúčovým prvkom preto je, že získavanie finančných prostriedkov treba chápať najprv ako otázku vzťahov, až potom peňazí.

Druhým kľúčovým prvkom je, že pre dosiahnutie efektívneho získavania finančných prostriedkov je nutné dosiahnuť správnu rovnováhu medzi citovým a racionálnym rozmyšľaním.

„**Bez citového zapojenia nebudú žiadne ďalšie príspevky**“. Pri komunikácii s perspektívnymi darcami s nimi musíte nadviazať empatický vzťah a upútať ich pre svoje ciele, projekty vašej organizácie, príležitosti, ktoré vidíte, ako aj ťažkosti, s ktorými sa stretnete.

Keď však príde čas požiadať o príspevok, musíte mať presnú predstavu o nákladoch vášho projektu, rozpočítaní rozpočtu na jednotlivé činnosti, aj načasovaní.



Vašou úlohou teda bude predstaviť svoju organizáciu spôsobom, ktorý dokáže vytvoriť citový záväzok a zároveň dokáže darcov presvedčiť, že ide o rozumnú investíciu.

Nezabúdajte, že podporované ciele sú kľúčové pre váš vzťah s darcami – **vaša organizácia predstavuje prostredníka medzi darcami a cieľmi.**

Darcovia predstavujú pre vašu patientskú organizáciu cenné aktíva. To znamená, že musíte do tohto vzťahu investovať čas, udržiavať darcov informovaných o konečnom určení peňazí, ktorými prispeli, aj o plánoch a aktivitách organizácie.

Komunikácia týkajúca sa vašej organizácie a jej misie predstavuje kľúčový krok pri kultivácii vzťahov s darcami. Preto musíte vytvoriť písomné „stanovisko k prípadu“ (pozri časť 2.1.).

1.2 KULTIVÁCIA DARCOV: OD PARETOVHO PRAVIDLA PO PYRAMÍDU ZÍSKAVANIA FINANČNÝCH PROSTRIEDKOV

Paretovo pravidlo, ktoré je tiež známe ako „Pravidlo 80/20“, je možné zhrnúť nasledujúcim spôsobom: 80 % výsledkov pochádza z

20 % príčin. Pri uplatnení tohto princípu v kontexte získavania finančných prostriedkov to znamená, že **80 % prostriedkov pochádza od 20 % darcov** – inými slovami, 80 % našich výsledkov dosiahneme za 20 % vynaloženého času a úsilia.

Neziskové organizácie často pri získavaní finančných prostriedkov vynaložia obrovské množstvo času na plánovanie udalostí, podávanie grantových žiadostí, výskum potenciálnych darcov a aktualizáciu viacerých stránok sociálnych médií.

Jednou z vecí, ktorá sa často zanedbáva, je vyhodnotenie efektivity týchto stratégií vzhľadom k požadovaným výsledkom. Ak **strávite trochu času hodnotením**, môžete ušetriť množstvo času, ktoré by ste vynaložili na neúspešné stratégie (pozri časť 3 o hodnotení získavania finančných prostriedkov).

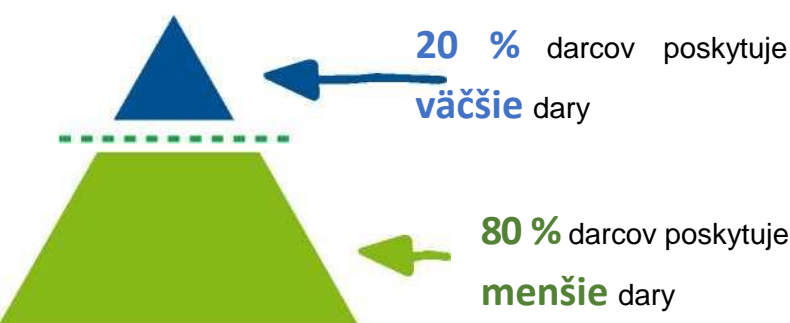
Ďalším ponaučením vyplývajúcim z Paretovho pravidla je to, že by vaša organizácia mala investovať čas do kultivácie podobných vzťahov s perspektívnymi darcami, ako má s darcami, ktorí si už cenia vašu organizáciu a podporujú ju. V skutočnosti platí, že títo darcovia predstavujú zainteresované osoby, ktorých príspevok k vašej organizácii bude z dlhodobého hľadiska najcennejší.

Paretovým pravidlom sa inšpirovala aj jedna z najznámejších stratégií udržateľného získavania finančných prostriedkov – **pyramída získavania finančných prostriedkov.**

Proces získavania darcov je obvyčajne založený na nasledujúcom predpoklade: príspevky darcov v hornej časti pyramídy (20 %) predstavujú 80 %

1. PRINCÍP ZÍSKAVANIA FINANČNÝCH PROSTRIEDKOV

darov, zatiaľ čo dary pochádzajúce od prvodarcov (80 % darcov v spodnej časti pyramídy) tvoria 20 % príspevkov.



Stratégia rozvoja darcov „vyžaduje“ presun darcov smerom nahor v „pyramíde“, pričom každá úroveň zodpovedá vyššej úrovni záväzku darcu voči neziskovej organizácii.

Je dôležité rozoznať jednotlivé druhy podporovateľov vašej organizácie a identifikovať konkrétne činnosti pre jednotlivé úrovne záväzku. Cieľom je udržať zapojenie darcov bez ohľadu na miesto v pyramíde, na ktorom sa nachádzajú, a pestovať vzťahy s nimi po dobu celého **životného cyklu darcov**.

Ak chcete správne vybudovať pyramídu získavania finančných prostriedkov, je kľúčové **udržiavať si presné záznamy o darcoch** – o ich počtoch, druhoch podporovateľov, histórii príspevkov atď. Preto si na tento účel musíte vybrať vhodnú databázu (Správa vzťahov so zákazníkmi).

Skompilované údaje je potom možné analyzovať a zobrazovať trendy a segmenty darcov.

1.3. VÝSKUM TÝKAJÚCI SA DARCOV: OKRUHY PRISPÍEVATEĽOV

Efektívne získavanie finančných prostriedkov vyžaduje dôkladné vedomosti o prispievateľoch vašej organizácie. Prispievateľov je možné definovať ako samostatnú skupinu osôb, ktorá má skutočný či potenciálny záujem o organizáciu¹.

Je užitočné, ak si prispievateľov organizácie predstavíte pomocou súpravy sústredných kruhov, ktoré predstavujú energiu organizácie rozptyľujúcu sa smerom zo stredu von. Jadro prispievateľov sa nachádza v strede týchto sústredných kruhov. Čím vzdialenejšie sú kruhy od stredu, tým slabšie je ich spojenie s misiou mimovládnej organizácie.

Pomocou tohto modelu môžeme identifikovať prispievateľov našej mimovládnej organizácie nasledujúcim zaradením do jednotlivých kruhov:

- ▶ **Stred:** hlavné zainteresované osoby (správna rada, vedenie, významní darcovia)
- ▶ **2. kruh:** dobrovoľníci, príjemcovia služieb/klienti, bežní darcovia, členovia
- ▶ **3. kruh:** bývalí účastníci/bývalí členovia rady/bývalí darcovia
- ▶ **4. kruh:** osoby s podobnými záujmami
- ▶ **Posledný kruh:** „zvyšok sveta“

¹ T. Seiler, Developing a constituency for fundraising

| EN | SK |
|-------------------------------|----------------------------|
| The Organization Universe | Organizácia ako celok |
| People with Similar Interests | Osoby s podobnými záujmami |
| Former Participants | Bývalí účastníci |
| Former Donors | Bývalí darcovia |
| Former Board Members | Bývalí členovia rady |
| Volunteers | Dobrovoľníci |
| Employees | Zamestnanci |
| General donors | Bežní darcovia |
| Members | Členovia |
| Clients | Klienti |
| Others | Ostatní |
| Board | Rada |
| Management | Vedenie |
| Major Donors | Významní darcovia |

Keď určíte, do ktorého z kruhov uvedených vyššie patrí konkrétna skupina potenciálnych darcov, musíte vyhodnotiť pravdepodobnosť, s akou sa jednotlivé skupiny stanú darcami (prípadne dobrovoľníkmi, zástancami atď).

Tzv. model LAI vám pomôže vyhodnotiť pravdepodobnosť príspevkov z jednotlivých skupín: Skratka LAI znamená:

- ▶ **Linkage** (Prepojenie): druh vzťahu medzi príslušnou skupinou a vašou organizáciou;
- ▶ **Ability** (Možnosti): finančné možnosti príslušnej skupiny týkajúce sa poskytnutia príspevku;
- ▶ **Interest** (Záujem): záujem potenciálneho darcu o ciele a misiu vašej organizácie.

Pomocou kombinácie týchto troch kritérií budete môcť vytvoriť zoznam potenciálnych darcov usporiadaný podľa vzťahov a záujmu darcov o vašu mimovládnu organizáciu, rovnako ako aj

podľa ich finančných možností týkajúcich sa príspevkov.

1.4 ZDROJE ZÍSKAVANIA FINANČNÝCH PROSTRIEDKOV

Skupina perspektívnych darcov nezahŕňa iba jednu kategóriu: ide o spoločnosti, ale tiež o jednotlivcov, nadácie, kluby poskytujúce služby či verejné organizácie.

V ideálnom prípade bude dobrý plán získavania finančných prostriedkov zahŕňať všetky potenciálne zdroje prostriedkov. Platí, že každý z týchto zdrojov bude schopný prispieť k dosiahnutiu celkových cieľov konkrétnym spôsobom.

Prvým krokom vašej patientskej organizácie by preto malo byť vytvorenie databázy, ktorá obsahuje vyváženú zmes všetkých zdrojov. Okruhy prispievateľov a model LAI vám potom pomôžu strategicky sa zamyslieť nad perspektívnymi darcami.

Buďte tvoriví! Aj keď je v oblasti firemných sponzorov samozrejmé, že patientské organizácie budú žiadať o dary spoločnosti z farmaceutického sektoru, jednotlivci pracujúci vo vašej organizácii môžu mať kontakty na osoby z iných oblastí. Jedným zo spôsobov, ako začať hľadať perspektívnych darcov, môže byť analýza vzťahov jednotlivých členov rady s rôznymi spoločnosťami. To má dve výhody – oslovíte spoločnosti z iných oblastí a toto oslovenie prebehne prostredníctvom „osobného“ kontaktu.

1. PRINCÍP ZÍSKAVANIA FINANČNÝCH PROSTRIEDKOV

Tiež môžete preskúmať nápady týkajúce sa konkrétnych cieľov, o dosiahnutie ktorých usiluje vaša organizácia – existujú iné odvetvia, ktoré priamo súvisia s oblasťou príslušného ochorenia alebo kontextom daného štátu? Existujú konkrétne odporúčané potraviny alebo aktivity, ktoré by mohli podporovať zdravotnícku liečbu v oblasti príslušného ochorenia?

Cieľom tohto brainstormingového cvičenia je rozšíriť vaše portfólio potenciálnych firemných partnerov nad rámec farmaceutického sektoru.

Čo sa týka nadácií, nezabudnite venovať dostatočný čas analýze nadácií aktívnych vo vašej oblasti, než použijete databázu alebo verejné zdroje údajov². Tým ušetríte čas a budete môcť správnym spôsobom osloviť správnu nadáciu.

1.5 ÚLOHA RADY PRI ZÍSKAVANÍ FINANČNÝCH PROSTRIEDKOV

Úlohy a funkcie členov rady sa môžu v jednotlivých organizáciach výrazne líšiť. Jednou z hlavných úloh rady je však zaistiť, aby mala vaša organizácia dostatok prostriedkov na sledovanie svojho strategického plánu, rovnako ako aj zaistiť správne použitie týchto prostriedkov. Preto sa obyčajne očakáva, že rada bude pri získavaní finančných prostriedkov zohrávať kľúčovú úlohu.

Je dôležité, aby mali zamestnanci aj členovia rady rovnakú predstavu o tom, čo sa očakáva od

jedných aj druhých.

Členovia rady by sa mali aktívne zapájať do fázy vývoja plánu získavania finančných prostriedkov, od procesu plánovania až po rozvoj prípadov, ktoré chcete podporiť. To zaisťuje správne naplánovanie stratégií podpory a vo všeobecnosti aj to porozumenie členov rady ich spoločným aj jednotlivým úlohám.

Úloha rady by mala tvoriť kľúčovú súčasť plánu získavania finančných prostriedkov.

Členovia rady by tiež mali sčasti tvoriť základné interné zdroje organizácie súvisiace so získavaním finančných prostriedkov prostredníctvom svojich osobných kontaktov, svojej úlohy pri zapojovaní zainteresovaných osôb a svojich osobných odborných skúseností.

To znamená, že rada spolupracuje so zamestnancami organizácie a prispieva svojim vplyvom a významom k podpore širšieho plánu získavania finančných prostriedkov organizácie. Zamestnanci naopak zaisťujú každodenný výkon väčšiny činností.

Organizácie s najvyššou úrovňou kultúry získavania finančných prostriedkov vyvíjajú skutočné „zásady získavania finančných prostriedkov členmi rady“, ktoré definujú čiastku, ktorá sa očakáva v podobe získaných či osobných príspevkov od každého člena rady, rovnako ako aj proces na odmietnutie tejto požiadavky a ďalšie spôsoby, pomocou ktorých môžu členovia rady podporiť získavanie prostriedkov.

² www.foundationcenter.org predstavuje vynikajúci zdroj informácií.



Pozrite sa na to takto – osoba, ktorá vám poskytuje svoj čas, je dobrovoľník, a osoba, ktorá vám poskytuje peniaze, je darca. Člen rady musí byť zároveň dobrovoľníkom i darcom.

Hlavné spôsoby zapojenia členov rady:

- ▶ Darcovstvo: je realistické očakávať, že iní urobia niečo, čo nie ste ochotní urobiť sami? (Nemusí ísť iba o poskytovanie peňazí, ale aj času!);
- ▶ Vystupovanie v prospech organizácie;
- ▶ Pripravenosť rozprávať o organizácii a jej misii;
- ▶ Poskytovanie kontaktov alebo predstavovanie nových perspektívnych darcov a príležitostí na získavanie finančných prostriedkov;
- ▶ Identifikácia darcov s vysokou čistotou hodnotou a rozvoj vzťahov s nimi;

- ▶ Propagácia či hosťovanie udalostí a ďalšie iniciatívy;
- ▶ Dostupnosť pre schôdzky s potenciálnymi donormi.

Je možné zorganizovať konkrétne školenia na zlepšenie kapacít členov rady a zvýšenie ich sebavedomia v oblasti získavania finančných prostriedkov pre organizáciu.

2. VYTVORENIE PLÁNU ZÍSKAVANIA FINANČNÝCH PROSTRIEDKOV

Pretože získavanie finančných prostriedkov nepredstavuje „rozprávanie sa o peniazoch“ ale „vytváranie a pestovanie vzťahov“, je prístup k vytváraniu plánu získavania finančných prostriedkov veľmi individuálny. **Neexistuje žiadny všeobecne platný model plánov získavania finančných prostriedkov**, pretože sa darcovia, perspektívni darcovia, potreby, silné aj slabé stránky jednotlivých organizácií veľmi líšia.

Často sa stáva, že neziskové organizácie vyvíjajú činnosť bez použitia plánu získavania finančných prostriedkov a pokúšajú sa využiť čo najviac príležitostí, prípadne čakajú na príležitosti, ktoré sa neobjavia. Toto je najhorší spôsob riadenia programov rozvoja a zaistenia udržateľnosti organizácie.

Plán získavania finančných prostriedkov vám umožní sústrediť svoje úsilie. Vďaka plánu môžete nasledovať správnu stratégiu, definovať činnosti a taktiku a vytvoriť si „kalendár získavania finančných prostriedkov“. Plán vám umožní riadiť vašu každodennú prácu.

Ideálny plán získavania finančných prostriedkov predstavuje dokument, ktorý je vytváraný každoročne, prípadne v strednodobej perspektíve každé 2-3 roky s každoročnou revíziou.

Kto je vlastníkom tejto činnosti? To vo veľkej miere závisí od organizačného modelu,

všeobecne však platí, že tento proces nie je riadený jednou osobou. Miesto toho proces riadi skupina (výbor pre získavanie finančných prostriedkov, pracovná skupina pre rozvoj...), ktorá obsahuje osoby s rôznymi funkciami (vrátane zástupcu komunikačného oddelenia alebo osoby s dobrými komunikačnými schopnosťami), v úzkej spolupráci so správnou radou.

Začnime vytvárať koncept plánu získavania finančných prostriedkov!

Plán získavania finančných prostriedkov obyčajne obsahuje:

- ▶ Stanovisko k prípadu
- ▶ Stratégiu
- ▶ Ciele
- ▶ Taktiku (kampaň, ciele, nástroje)

2.1 STANOVISKO K PRÍPADU

Stanovisko k prípadu – Prípad pre podporu

– predstavuje jeden z najdôležitejších dokumentov vytvorených neziskovou organizáciou. O čo vlastne ide? Presvedčivé stanovisko k prípadu „jasne ilustruje misiu vašej organizácie a jej víziu do budúcnosti a informuje darcov o dôvodoch žiadosti o finančné prostriedky aj o tom, o aké výsledky ich investícií sa snažíte“. Tento dokument „ponúka závažné dôvody, prečo by mali perspektívni darcovia prispieť k financovaniu vašej organizácie³.“

³ Joe Garecht, How to write a case for support for your non-profit – part. II.

⁴ C. Richardson, Philantropy News Digest.

Efektívne získavanie finančných prostriedkov je výsledkom „rozprávania vášho príbehu“. Dobré stanovisko k prípadu obsahuje zmes citovo pútavých príbehov aj chladných faktov, ktoré podporujú vaše tvrdenia týkajúce sa snahy o dosiahnutie zmeny v príslušnej komunite. Odovzdáva posolstvo o vašej vízii lepšej budúcnosti a pozýva darcov, aby sa stali súčasťou tejto vízie.



Prípad pre podporu by mal byť jednou z prvých vecí, ktoré napíšete, keď začnete pracovať na stratégii získavania finančných prostriedkov. Tento dokument, ktorý by mal byť napísaný štýlom orientovaným na darcu, bude tvoriť základ pre všetku komunikáciu neziskovej organizácie. Na toto stanovisko k prípadu sa môžete odkazovať pri písaní bulletinov, e-mailov, textov na webové stránky, materiálov určených pre darcov atď. Dokument by mal obsahovať všetko, čo je pre vašu organizáciu dôležité.

Tiež môžete vytvoriť aj externý prípad pre podporu (výťah zo stanoviska k prípadu) vhodný na priame zdieľanie s darcami, napríklad jeho zahrnutím do brožúry.



Čo by malo obsahovať stanovisko k prípadu?

Informácie zahrnuté do stanoviska k prípadu sa môžu líšiť podľa situácie a histórie vašej organizácie.

Jediným odporúčaním je, že by nemalo byť príliš dlhé ani príliš formálne.

- **Emocionálny úvod:** ako sme už spomínali, získavanie finančných prostriedkov zahŕňa zmes citového zapojenia a racionálneho uvažovania. Darcovia a perspektívni darcovia sa podľa úvodu stanoviska k prípadu rozhodnú, či si prečítajú celý dokument.
- **Misia a vízia, hodnoty:** aký je účel existencie vašej organizácie? Prečo by mala ľudia zaujímať? Aká je vaša vízia do budúcnosti?
- **Vedenie, platení zamestnanci, dobrovoľníci:** ukážte, kto ste! Ak predpokladáme, že je získavanie finančných prostriedkov založené na vzťahoch s darcami a vzájomnej dôvere, najlepším spôsobom, ako začať dialóg s darcami, je poskytnutie transparentných informácií o správnej rade organizácie, jej zamestnancoch i dobrovoľníkoch.
- **História organizácie:** poskytnite stručný súhrn histórie organizácie a jej doterajšej práce.

2. VYTVORENIE PLÁNU ZÍSKAVANIA FINANČNÝCH PROSTRIEDKOV

► **Strategické ciele a programy:**

vysvetlite, ako si predstavujete realizáciu vízie.

► **Výsledky a dôkazy o dopade:** ukážte, že má vaša činnosť zmysel. Použite štatistiky a grafy, dôležitejšie je však informovať o príbehoch ľudí, ktorým ste pomohli. Použite svedectvá a podložte ich údajmi.

► **Potrebné prostriedky:** koľko peňazí potrebuje organizácia získať? Na čo budú peniaze použité? Prečo ich potrebujete získať teraz?

Tieto prvky môžete zahrnúť v ľubovoľnom poradí.

Stanovisko k prípadu musí byť zrozumiteľné a musí vyhovovať vašej organizácii, preto sa nemusíte držať žiadneho konkrétneho vzorca.



Jasné stanovisko k prípadu zaistí, že bude mať celá organizácia jedinečnú identitu

(od rady až po dobrovoľníkov) a odovzdáva jednotnú správu pri komunikácii s externými zainteresovanými osobami, vytváraní vzdelávacích materiálov, vystúpeniach v médiách či na verejnosti a nakoniec aj pri získavaní finančných prostriedkov.

Stanovisko k prípadu (3 - 4 strany či viac) netreba pravidelne revidovať, pretože ide o konceptuálny základ praktických plánov, ktoré sú rok po roku v oblasti získavania finančných prostriedkov vytvárané.

2.2 DEFINOVANIE STRATÉGIE

Stratégia je nástrojom, ktorý mobilizuje organizáciu k dosiahnutiu jej vízie týkajúcej sa budúcnosti.

Stratégia poskytuje ciele pre radu, zamestnancov a dobrovoľníkov, rovnako ako aj pokyny týkajúce sa zapájania externých zainteresovaných osôb.

Predstavuje cestu vedúcu zo súčasnosti do budúcnosti. Stratégia určuje, akým spôsobom organizácia pristupuje k vonkajšiemu svetu – ako najlepšie využíva príležitosti, reaguje na zmeny a čelí výzvam a hrozbám.

Stratégia ujasňuje priority a cieľ sústredenia prostriedkov organizácie.

Stratégia sa obvyčajne sústreďí na strednedobé až dlhodobé obdobie (3 až 5 rokov), je však relevantná aj krátkodobo.

2.2.1 ANALÝZA SWOT

Ak chceme lepšie porozumieť svojmu potenciálu z hľadiska získavania finančných prostriedkov, musíme začať analýzou aktuálnej situácie. Takzvaná *analýza SWOT* predstavuje užitočný nástroj – ak si vytvoríte **zoznam silných a slabých stránok, hrozieb aj príležitostí**, získate dobrý prehľad o situácii, v akej sa momentálne nachádza vaša organizácia, z interného aj externého hľadiska.

| | |
|-------------------------------------|-----------------------------------|
| Strengths - Silné stránky | Weaknesses - Slabé stránky |
| Opportunities – Príležitosti | Threats - Hrozby |

Vaše slabé stránky predstavujú oblasti, v ktorých by ste mali vyvinúť dodatočné úsilie, zatiaľ čo vaše silné stránky predstavujú váš kapitál – čo ste už schopní dosiahnuť – a mali by ste sa nimi riadiť pri vytváraní plánu získavania finančných prostriedkov.

2.2.2 POZNAJTE SVOJE AKTÍVA

Prvá analýza súčasnej situácie bude ešte užitočnejšia, ak ju spojíte s **porovnaním výkonnosti s potenciálnymi konkurentmi**.

Podrobný prehľad o dobrovoľníkoch a darcoch vám pomôže získať prehľad o tom, koľko z nich sa nachádza vo vašej databáze. Máte k dispozícii úplné profily, alebo iba jednoduchú databázu s menom a priezviskom? Je skupina významných darcov v databáze jednoliata?

Tiež by ste mali posúdiť mieru **viditeľnosti svojej organizácie v komunite** – keď ľudia hovoria o problémoch a potrebách, ktorým sa vaša organizácia venuje, vedia o vašich programoch? Odkazuje sa na vás patientská komunita, ktorú zastupujete?

2.2.3 POTREBNÉ PROSTRIEDKY?

V neposlednom rade by ste mali mať čo najpresnejšiu predstavu o potrebných prostriedkoch. Pozorne zvážte, aké finančné prostriedky potrebujete na dosiahnutie svojej misie. Čím presnejšie identifikujete svoje potreby týkajúce sa získavania finančných prostriedkov, tým vhodnejšia bude vaša stratégia a tým lepší bude váš plán získavania finančných prostriedkov.

2. VYTVORENIE PLÁNU ZÍSKAVANIA FINANČNÝCH PROSTRIEDKOV

2.2.4 MODEL G.I.V.E.S.

Na určenie najlepšej stratégie získavania finančných prostriedkov pre mimovládne organizácie sa často používa model G.I.V.E.S.

Tento model popisuje päť ciest, pomocou ktorých môže organizácia usilovať o dosiahnutie svojich cieľov. Tento model vyžaduje jasné a presné definície cieľov a priorít organizácie.

G znamená **GROWTH (RAST)**: zväčšovanie počtu prvodarcov

Táto cesta je založená predovšetkým na zvýšení počtu prvých darov od väčšieho počtu novozískaných darcov.

Pre koho je táto cesta určená? Táto stratégia je často používaná novovzniknutými mimovládnymi organizáciami alebo mimovládnymi organizáciami s tzv. start-up plánom na získavanie finančných prostriedkov. Stratégia založená na ceste rastu vyžaduje veľa energie a veľkú oddanosť od celej organizácie, rovnako ako aj silné riadiace štruktúry. Ak máte z akéhokoľvek dôvodu pocit, že by táto cesta pre vás mohla byť problematická, je pravdepodobne lepšie zvoliť inú cestu.

Aká je myšlienka tejto cesty? Pozrime sa ešte raz na pyramídu získavania finančných prostriedkov. Základňa pyramídy je tvorená darcami, ktorí odovzdávajú malé dary. Títo ľudia sa vyznačujú malou úrovňou zapojenia do vašej organizácie. Cieľom tejto cesty získavania finančných prostriedkov je posúvať tieto osoby ďalej po trase darcov (posunúť ich smerom nahor po pyramíde).

Naším cieľom preto bude zlepšenie úrovne a kvality interakcie medzi oboma stranami vzťahu založeného na získavaní finančných prostriedkov a prechod od malých darov k veľkým darom a dedičstvám.



Aké nástroje budeme používať? Najlepšie nástroje na oslovenie vysokého počtu nových darcov a požiadanie o príspevok na malej úrovni pravdepodobne predstavuje pošta a e-mail. V malých komunitách je tiež možné použiť osobné stretnutia a ďalšie osobné odporúčania.

I znamená **INVOLVEMENT (ZAPOJENIE)**: zvýšenie dopadu organizácie prostredníctvom nových priaznivcov

Táto cesta sa skladá z plánov na pestovanie vzťahov s ľuďmi, dobrovoľníckych programov a programov zameraných na zvýšenie úrovne zapojenia členov organizácie.

Pre koho je táto cesta určená? Toto je typická cesta pre mimovládne organizácie, ktoré potrebujú zvýšiť počet dobrovoľníkov a ukázať svoj dopad v rámci vlastnej komunity. Táto stratégia je úspešná, ak je mimovládna organizácia podporovaná osobami s vysokou viditeľnosťou vo svojej oblasti.


Aká je myšlienka tejto cesty? Prijatie stratégie získavania finančných prostriedkov založenej na zapojení bude vyžadovať charizmatických dobrovoľníkov, proaktívny prístup k osobám, k zapojeniu

ktorých sa snažíte, a vysokú úroveň oddanosti na strane jednotlivcov tvoriacich organizáciu. Je možné zapojiť aj školiace programy pre nových priaznivcov.


Aké nástroje budeme používať? Pre stratégiu zapojenia sa obyčajne používajú nasledujúce nástroje – členské kampane, bulletin, vlastné publikácie a sociálne siete.

V znamená **VISIBILITY (VIDITEĽNOSŤ)**: zvýšenie profilu organizácie.

Táto stratégia je založená na zvýšení popularity mimovládnej organizácie.

 **Pre koho je táto cesta určená?** Táto cesta je určená pre organizácie, ktoré majú silnú a dobre definovanú identitu značky. Organizácia sa musí vyznačovať výraznými vlastnosťami, vďaka ktorým je jedinečná a známa v oblasti, v ktorej vyvíja činnosť.

Aká je myšlienka tejto cesty? V rámci tejto stratégie zameranej na komunitu sa organizácia snaží o zvýšenie povedomia o svojich cieľoch, posilňuje svoju identitu značky a povest' a zvyšuje svoju schopnosť vyvolávať pozitívnu spätnú väzbu týkajúcu sa jej činnosti v rámci komunity.

 **Aké nástroje budeme používať?** Sústreďme sa na mediálnu činnosť a kreatívne spôsoby organizácie udalostí. Môžu nám tiež pomôcť marketingové iniciatívy súvisiace s cieľmi (CRM): CRM je

stratégia, v rámci ktorej sa spoločnosť rozhodne venovať zlomok celkových nákladov svojich produktov (alebo percento príjmov z predaja produktov) na podporu mimovládnej organizácie, spojiť na produktoch obe značky a vytvoriť spoločný komunikačný plán. Ďalšími nástrojmi, ktoré je možné použiť v rámci stratégie založenej na viditeľnosti, môže byť vytvorenie interaktívnych webových stránok (umožnenie darov online alebo vytvorenie aplikácie pre inteligentné telefóny) či kampane v sociálnych médiách.



znamená **EFFICIENCY**

(EFEKTIVITU): menej darcov, vyššie

príspevky

Voľba tejto cesty znamená pozorne zvážiť pomer medzi investíciami a nákladmi na vašu organizáciu.



Pre koho je táto cesta určená? Budete potrebovať silné vedenie, ktoré dokáže identifikovať alternatívy k niektorým výdavkom, napríklad prostredníctvom zvýšenia miery nefinančných darov.

Aká je myšlienka tejto cesty? Cieľom tejto stratégie je nájsť najlepšiu rovnováhu medzi ideálnym stavom (z hľadiska projektov, prostriedkov a získavania finančných prostriedkov) a primeranou realistickou alternatívou, ktorá môže niesť menšie riziko. Toto pozorné sledovanie nákladov prináša okamžité výhody vo forme úspor, ale tiež pomáha zlepšiť celkovú efektivitu organizácie.

2. VYTVORENIE PLÁNU ZÍSKAVANIA FINANČNÝCH PROSTRIEDKOV

Aké nástroje budeme používať? Typickými nástrojmi na získanie finančných prostriedkov pri sledovaní pomeru nákladov a výhod sú kampane pre významných darcov (ako je uvedené vyššie, oslovíte menej darcov, ktorí už majú silný vzťah s vašou mimovládnu agentúrou – to znamená, že nebudete mať žiadne náklady na publicitu, sústredíte sa skôr na osobné stretnutia s cieľom získať dôležitejšie dary), plánované dary (dedičstvá), firemné nadácie a verejné financovanie.

Všetky tieto nástroje umožňujú získať vysoký príjem vo forme darov pri nízkych finančných nákladoch zo strany mimovládnej organizácie.



znamená
STABILITY
(STABILITU)

Cesta stability je vhodná, ak je vaša organizácia už zavedená a rieši získavanie finančných prostriedkov z dlhodobého hľadiska.



Pre koho je táto cesta určená? Túto stratégiu väčšinou používajú mimovládne organizácie s pevnou a ekonomicky stabilnou situáciou, ktorých misiu je možné definovať ako trvalú, a ktoré majú silné a nemenné hodnoty.



Aká je myšlienka tejto cesty? Stratégia stability znamená dosiahnuť spojenie so stabilnými inštitúciami, napríklad univerzitami alebo zdravotnými nadáciami a ďalšími etablovanými zainteresovanými osobami.



Aké nástroje budeme používať? Vytvorenie kampane na získanie finančných prostriedkov obvyčajne znamená použiť príspevky s priamym debetom,

majetkové fondy a veľkú diverzifikáciu medzi dostupnými nástrojmi: čím viac nástrojov použijeme, tým menšiemu riziku sa vystavujeme z hľadiska potenciálne získaných finančných prostriedkov.

Ako vybrať, ktorou cestou sa vyberieme?

Pri výbere stratégie musíte zvážiť, kam chcete svoju organizáciu v budúcnosti doviest'. Nemusí existovať žiadna dokonalá voľba – budete si musieť vybrať správnu možnosť na základe informácií, ktoré máte práve k dispozícii.



Stratégia väčšinou platí pre obdobie 3 až 5 rokov. V priebehu tohto obdobia sa budete venovať implementácii stratégie, plánovaniu kampaní a hodnoteniu výsledkov z hľadiska dopadu, finančných prostriedkov a darcov. Na konci tohto cyklu znovu zvážite situáciu, v ktorej sa organizácia nachádza, pomocou rovnakého prístupu. Môže sa stať, že potom do budúcnosti zvolíte inú stratégiu.

Je dôležité pristupovať k získavaniu finančných prostriedkov ako k praktickej záležitosti, ktorá môže viesť k významným zmenám vo vašej organizácii aj vo vzťahoch s darcami. Musíte k nej pristupovať po jednotlivých krokoch.

V skratke – nezabúdajte, že získavanie finančných prostriedkov je činnosť, ktorá sa skladá z 90 % z analýzy a prípravy a z 10 % zo samotného žiadania o príspevky.

Venujte nejaký čas posúdeniu silných a slabých stránok vašej organizácie a príslušnému výberu vhodnej stratégie.

Po výbere primeranej stratégie si budete musieť definovať ciele. Ak je napríklad vaša stratégia založená na raste, bude vašou úlohou zvýšiť počet prvdarcov. Aký počet by však mal byť cieľový? O 100 darcov viac? O 10 darcov viac? Je dôležité vedieť, čo je vašim cieľom. Ak predpokladáte, že budete potrebovať získať 10 000 EUR na implementáciu svojich projektov, položte si nasledujúcu otázku: koľko darcov na nízkej úrovni potrebujete na dosiahnutie tejto čiastky v príspevkoch? A čo je dôležitejšie – máte už potrebný počet darcov vo svojej databáze?

2.3 CIELE ZÍSKAVANIA FINANČNÝCH PROSTRIEDKOV

Najlepšie je začať predstavou o konečnom celi – aký je váš celkový cieľ v oblasti získavania finančných prostriedkov? A čo viac – aký je váš cieľ v oblasti získavania finančných prostriedkov pre tento rok aj pre každý z nasledujúcich štyroch rokov?

SMART model predstavuje užitočný nástroj, ktorý vám pomôže definovať praktické ciele⁵. Skratka **SMART** znamená: **Specific (Špecifické), Measurable (Merateľné), Acceptable (Priateľné), Realistic (Realistické) a Timebound (Časovo ohraničené).**

Prvým krokom k vyjasneniu vašich cieľov získavania finančných prostriedkov je postarať sa, aby boli **ŠPECIFICKÉ**. Nestačí povedať, že chcete získať viac peňazí, než v uplynulom roku. Taký cieľ je možné dosiahnuť, ak vyzbierate len o jediné euro viac. Musíte byť presnejší a svoje ciele konkretizovať.

Špecifickým cieľom získavania finančných prostriedkov môže byť napríklad získanie 50 000 EUR, zapojenie 50 nových darcov alebo získanie o 10 % vyššej celkovej čiastky darov. Nezabudnite si ciele napísať.

MERATEĽNOSŤ predstavuje dôležitý prvok umožňujúci

stanoviť špecifické ciele. **Stanovenie**

MERATEĽNÝCH cieľov vám umožní

objektívnejšie posúdiť úspech či neúspech. Ak

je vašim cieľom vybrať „veľa peňazí“, každý môže mať inú predstavu o cieľovej čiastke. Ak máte merateľný cieľ, po skončení kampane budete môcť posúdiť, či ste uspeli alebo zlyhali. Pri stanovení

⁵ Model SMART bol prvýkrát popísaný v r. 1981 v článku George Dorana „There's a S.M.A.R.T. Way to

Write Management's Goals and Objectives“ v časopise Management Review.

2. VYTVORENIE PLÁNU ZÍSKAVANIA FINANČNÝCH PROSTRIEDKOV

S M A R T

Specific Measurable Acceptable Realistic Timebound

merateľných cieľov si položte otázky „koľko peňazí?“ alebo „koľko darcov?“.

Po tretie, **ciele získavania finančných prostriedkov by mali byť DOSIAHNUTEĽNÉ aj PRIJATEĽNÉ.**

Dosiahnuteľné neznamená „jednoduché“. Náročné ciele vedú k lepším výkonom – úspechy, dosiahnutie ktorých si vyžadovalo tvrdú prácu, poskytujú ľuďom väčšie uspokojenie. Naopak, ak sa cieľ zdá nedosiahnuteľný, môžu sa ľudia cítiť demotivovaní alebo odsúdení na neúspech. **Ciele získavania finančných prostriedkov by mali byť náročné, avšak nie nemožné.** Na cieľoch projektu by sa tiež mali vo všeobecnosti zhodnúť všetci, ktorí sa na ňom podieľajú.

R znamená RELEVANTNÉ. Ceníme si výsledky, ktoré dosiahnu zmenu k lepšiemu, a darcovia tiež chcú vedieť, aký dopad dosiahli svojim príspevkom. Preto by ste mali byť schopní

vysvetliť, akým spôsobom jednotlivé ciele získavania peňazí súvisia s vašou misiou.

A nakoniec, vaše ciele musia byť ČASOVO OHRANIČENÉ.

Termíny sú dôležitým prvkom, ktorý vám umožní zaistiť, že budú vaše ciele špecifické a merateľné. Ak nie je cieľ časovo ohraničený, jeho dosiahnutie môže byť donekonečna odkladané. Jasný termín môže tiež predstavovať významnú motiváciu pre darcov a osoby venujúce sa získavaniu finančných prostriedkov. Nezapadnite si však poskytnúť primerané množstvo času na dosiahnutie výsledkov. Ak spojíte tento prvok s merateľnosťou, umožňujú termíny týkajúce sa kampane tiež jednoducho skontrolovať dosiahnutý postup vzhľadom k cieľu.

2.4 KOMUNIKAČNÝ PLÁN

Získavanie finančných prostriedkov sa nezaobíde bez jasnej a pútavej komunikačnej stratégie.

Ako teda vytvoriť koncept komunikačného plánu získavania finančných prostriedkov?

Prvým krokom je pozrieť sa na strategický plán a plán získavania finančných prostriedkov organizácie pre daný rok. Vytvorte si zoznam jednotlivých cieľových skupín, s ktorými potrebujete komunikovať, spolu s časovým plánom komunikácie. Potom vytvorte maticu, v ktorej priradíte dôležité správy pre daný rok a strategický cieľ organizácie k jednotlivým cieľovým skupinám.

Táto **komunikačná matica** bude predstavovať základ pre vaše činnosti týkajúce sa nadväzovania kontaktov pre celý rok. Môže zahŕňať dodávané materiály, napríklad bulletiny (elektronické alebo fyzické), telefonické žiadosti o podporu, oznámenia a pripomenutia udalostí, výročné správy, činnosti týkajúce sa zásad a ich presadzovania, rovnako ako nábor dobrovoľníkov.

Cieľom tohto plánu je zaistiť pravidelné odosielanie komunikácie aj to, aby komunikácia obsahovala kľúčové správy. Zároveň musí ponechať priestor pre konkrétne potreby komunikácie, ktoré môžu neočakávane vzniknúť.

Po dokončení konceptu komunikačného plánu vyzvite príslušných členov personálu organizácie k jeho revízii a doplneniu o všetkých prispievateľov či udalosti, na ktoré ste mohli zabudnúť.

Pri vytváraní komunikačného plánu alebo doladovaní existujúceho plánu sa uistite, že zahŕňa počas celého roka tri najdôležitejšie správy:

1. Toto je naša misia. Toto sú naše potreby. Týmto spôsobom môžete pomôcť.
2. Ďakujeme, ďakujeme, ďakujeme!
3. Vďaka vašej podpore sme dosiahli X, Y a Z.

Vďaka technológii môžeme jednoducho oslovovať cieľové skupiny prostredníctvom rôznych platforiem. Určite platformy, ktoré najviac oslovujú skupiny vašich prispievateľov, a nezabudnite zahrnúť aj využitie platforiem sociálnych médií, ktoré umožnia posilniť a doplniť už vybrané komunikačné nástroje.

2. VYTVORENIE PLÁNU ZÍSKAVANIA FINANČNÝCH PROSTRIEDKOV

Potom určite realistickú súpravu komunikačných cieľov organizácie. Budete komunikovať s rôznymi skupinami prispievateľov týždenne, mesačne či štvrťročne? S niektorými skupinami bude potrebné komunikovať častejšie, než s inými.

A nakoniec vytvorte proces, ktorý vám umožní vyhodnotiť úspešnosť komunikácie. Sledujte počet reakcií, počet otvorení aj obsah, na ktorý jednotlivé cieľové skupiny reagujú. Čo zdieľajú? Na ktoré prosby a výzvy k činnosti reagujú? Na začiatku každého mesiaca venujte niekoľko hodín kontrole komunikačných aktivít za posledný mesiac, aby ste mohli podľa potreby upraviť svoju komunikáciu a pozmeniť stratégiu.

Niekoľko tipov: Tu je niekoľko príkladov podpornej komunikácie, ktorá vám pomôže osloviť cieľové publikum:

- ▶ Ak chcete zapojiť správnu radu, môžete členom rady odosielať týždenné e-maily so zhrnutím nedávnych úspechov organizácie a dôležitých nasledujúcich krokov;
- ▶ Čakajúcim darcom posielajte každé dva týždne aktualizácie týkajúce sa kampane;
- ▶ Ak chcete kultivovať perspektívnych darcov, odosielajte im mesačné inšpiratívne e-maily, listy, odkazy na webové stránky či články;
- ▶ Pomocou štvrťročného bulletinu môžete pripomenúť cieľovému publiku, kto ste;

- ▶ Dvakrát ročne odosielajte list od prezidenta alebo predsedu správnej rady;
 - ▶ Vydávajte výročné správy uvádzajúce prínos vašich darcov a uvádzajúce dosiahnutý dopad;
 - ▶ Kľúčovým darcom a dobrovoľníkom z času na čas odosielajte ručne písané poďakovania;
 - ▶ Radšej odošlite osobné pozvanie, než hromadný e-mail;
- ▶ Zatelefonujte a pozdravte dotyčného alebo sa poďakujte.



Potrebujete vytvoriť alebo podporiť prostredie, ktoré je naklonené príspevkom v prospech vašej organizácie. Vhodne zvolený komunikačný plán bude kľúčový pre úspech vašej kampane, najmä ak oslovujete širokú verejnosť. Nástrojmi podpory vašej kampane získavania finančných prostriedkov sú prípad pre podporu, brožúra kampane a plán získania publicity.

Zhrňte si to:

Vytvorte pre kampaň získavania finančných prostriedkov presvedčivý „prípado pre podporu“.

Tento prípad predstavuje dôvod na podporenie kampane získavania finančných prostriedkov alebo projektu. Pri správnom výbere predstavuje jeden z najsilnejších a najpresvedčivejších nástrojov, ktorý môže vaša organizácia použiť pri informovaní o svojich cieľoch získavania finančných prostriedkov a pri presvedčaní perspektívnych darcov, aby prispeli.

Dajte si záležať na obsahu aj dizajne brožúry.

Brožúra určená na získavanie finančných prostriedkov predstavuje ďalší dôležitý nástroj, pomocou ktorého môžete informovať cieľové publikum o hodnote organizácie, rovnako ako aj zvýšiť u „rodiny“ vašej organizácie povedomie o vašich neziskových aktivitách a účele a štruktúre kampane. Učte sa od iných – neváhajte si preštudovať brožúry z kampaní iných neziskových organizácií. Oficiálna brožúra a jej dostupnosť sú kľúčové, ak chcete presvedčiť potenciálneho darcu, že vediete profesionálnu kampaň. Brožúra vám tiež poskytne potrebnú sebadôveru na oslovenie vedúcich osobností a žiadateľov.

Ohláste svoju kampaň a dosiahnite publicitu.

Nezabúdajte však, že o publicitu by ste mali usilovať iba za účelom výslovnej podpory a posilnenia úsilia týkajúceho sa získavania finančných prostriedkov. Pokúšate sa vytvoriť verejnú povedomie týkajúce sa účelu kampane, nie samotnej

kampane. Publicita znamená v prípade kampane na získavanie finančných prostriedkov plánovanie oznámení a udalostí. Príležitosti pre získanie publicity by mali byť plánované na základe záväzného časového plánu a zahrnuté do celkového kalendára kampane. Prvým krokom k príprave skupín prispievateľov na žiadosť o dar je oznámenie kampane týmto skupinám.



2.5 KAMPAŇ A NÁSTROJE

Keď budete vedieť, akú čiastku a na aký účel potrebujete získať, musíte určiť taktiku a nástroje, pomocou ktorých svoj cieľ dosiahnete. **Kampaň** predstavuje sériu operácií, ktoré sú uskutočnené za účelom dosiahnutia stanovených cieľov. Kampaň prebieha v určitom časovom období s definovaným začiatkom a koncom.

2. VYTVORENIE PLÁNU ZÍSKAVANIA FINANČNÝCH PROSTRIEDKOV

Kľúčové rozčlenenie

Neexistuje jednoliata „široká verejnosť“. Ľudia sa líšia a obľubujú rôzne veci. Problematické je aj označenie „potenciálni darcovia“ – ako môžeme osloviť takúto všeobecnú skupinu ľudí? Kampane predstavujú prostriedky, pomocou ktorých by sme mali hovoriť o dopade práce neziskovej organizácie, avšak nie všeobecne – pre dosiahnutie konkrétneho cieľa sú niektoré skupiny publika dôležitejšie, než iné.

Preto pri definícii kampane zväžte nasledujúce základné prvky:

- ▶ Cieľ (aký druh prispievateľov chcete osloviť)
- ▶ Správa, ktorú chcete odovzdať
- ▶ Požadovaná akcia (očakávaná od cieľa)
- ▶ Prostriedok (taktika, nástroj), ktorým cieľ dosiahnete najefektívnejšie.

2.5.1 PROSTRIEDKY ZÍSKAVANIA FINANČNÝCH PROSTRIEDKOV

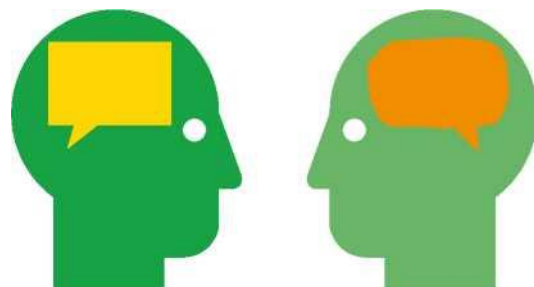
Existuje mnoho prostriedkov, ktoré môžete využiť v rámci kampane získavania finančných prostriedkov, od pošty a e-mailu po udalosti, osobné schôdzky a mnoho ďalších.

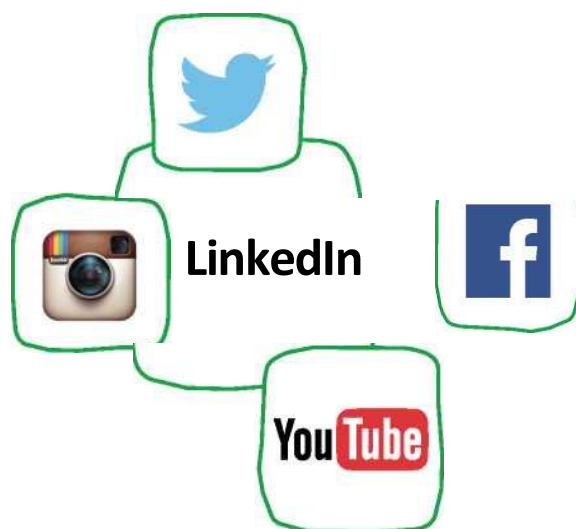
Prostriedok by ste mali zvoliť na základe konkrétnej situácie – jednotlivé prostriedky zahŕňajú rôznu mieru osobného prístupu. Pravidlom je, že čím osobnejší je prostriedok, tým bude účinnejší.

Ak je preto napríklad cieľom vašej kampane na získavanie finančných prostriedkov osloviť veľký počet ľudí, nebudete používať na informovanie jednotlivých cieľových osôb o organizácii a programoch osobné schôdzky. Miesto toho môžete zorganizovať verejnú udalosť alebo spustiť e-mailovú kampaň, pomocou ktorej informujete cieľovú komunitu o svojich projektoch.

Pokúste sa zahrnúť správnu kombináciu taktík získavania finančných prostriedkov. Bežné taktiky zahŕňajú:

- ▶ Jednotlivé dary – požiadajte významných darcov o príspevok pre vašu organizáciu
- ▶ Významné skupiny darcov
- ▶ Menej významné skupiny darcov
- ▶ Každoročné príspevky a viacročná príspevková kampaň
- ▶ Udalosti, veľké aj malé
- ▶ Priama pošta
- ▶ Dary získané pomocou telemarketingu online
- ▶ Granty – nadácie, firemné, vládne...
- ▶ Firemné sponzorské programy
- ▶ Získavanie finančných prostriedkov od účastníkov





2.5.2 A ČO SOCIÁLNE MÉDIÁ?

Široký pojem „sociálne médiá“ vo všeobecnosti označuje rôzne webové a mobilné technológie, ktoré umožňujú sociálnu interakciu a zdieľanie textu, fotografií a videa. Oblíbenými nástrojmi sociálnych médií sú napríklad služby Facebook, Twitter, LinkedIn, YouTube alebo Pinterest.

Sociálne médiá sa spoliehajú na faktor účasti publika a umožňujú jednotlivcom so zdieľanými záujmami rýchlu a jednoduchú interakciu a výmenu informácií v elektronickom svete.

Sociálne médiá by mali byť súčasťou vášho strategického plánu komunikácie, pretože ide o rýchly a finančne efektívny spôsob sledovania a budovania značky a vzťahu s publikom. Musíte však byť pripravení na ich použitie. Sociálne médiá môžu vašej značke a komunikačným cieľom viac uškodiť,

než pomôcť, ak sa zapojíte do konverzácie príliš skoro.

Ako sa zapojiť do sociálnych médií?

- ▶ Mali by ste vedieť, kto ste a ako chcete vystupovať online. Pri tom vám môže pomôcť silná organizačná identita.
- ▶ Určite jedného alebo dvoch zástupcov pre sociálne médiá, aby bola komunikácia jednotná. Uistite sa, že tieto osoby rozumejú prístup, o ktorý sa snažíte, ako aj tomu, čo nesmie byť súčasťou diskusie online.
- ▶ Realisticky posúďte svoje schopnosti týkajúce sa správy stratégií v sociálnych médiách. Po malých krokoch vyhodnoťte čas a prostriedky, ktoré by ste mali vyhradiť pre sociálne médiá na dosiahnutie požadovaných výsledkov.
- ▶ Než začnete komunikovať online, pozorne počúvajte. Získajte prehľad o tom, aké je vaše publikum a o čom hovorí, než sa zapojíte. Vďaka tomu budete môcť poskytnúť relevantné informácie a vystupovať ako odborníci.
- ▶ Zapájajte sa do zmysluplných interakcií. viesť rozhovor je jednoduché, ale efektívne stratégie pre sociálne médiá sú založené na budovaní vzťahov s cieľovým publikom.

2. VYTVORENIE PLÁNU ZÍSKAVANIA FINANČNÝCH PROSTRIEDKOV

► Zvážte zverejnenie otázok žiadajúcich o spätnú väzbu a názory na témy, ktoré sú pre vašu organizáciu dôležité. Ak používatelia zverejňujú komentáre, ktoré sú pre vašu organizáciu relevantné, dajte najavo, že ste ich čítali.

► Používajte sociálne médiá ako jeden zo spôsobov osobného poďakovania darcom.

► Sledujte konverzácie týkajúce sa vašej organizácie, programov a služieb.

Neváhajte reagovať, ak sa diskusia zmení na negatívnu. Osobný charakter sociálnych médií podporuje otvorený dialóg a úprimná výmena názorov je vítaná.

► Predovšetkým buďte tvoriví. Existuje mnoho spôsobov, ako môžete budovať vzťah s publikom. Využite ich.

2.5.3 ROZPRÁVANIE PRÍBEHOV: ROZPRÁVAČSTVO

Ľudia si pamätajú príbehy. Príbehy nás pútajú, inšpirujú a dodávajú nám odvahu konať. Všetky neziskové organizácie majú k dispozícii príbehy o dopade, ktorý mala ich práca na komunitu. Mnoho organizácií podceňuje význam, ktorý majú ich príbehy pri nadväzovaní vzťahov s publikom. Rozprávačstvo predstavuje jeden z najdôležitejších prvkov vo vašej sade komunikačných nástrojov. Príbehy sú pamätihodné a osobne sa dotýkajú čitateľov. Pomáhajú vám spojiť nezávislé informácie do zrozumiteľnej správy.

Zvážte použitie rozprávačstva vo výročných

správach, na webových stránkach, v bulletinoch, v rámci kampaní získavania finančných prostriedkov aj v priamej pošte. Dbajte, aby boli príbehy krátke a relevantné pre vaše publikum. Vyberte príbehy týkajúce sa jednotlivca alebo skupiny ľudí. Nezabudnite zahrnúť jednotnú správu, ktorá sa týka vašej misie a cieľov.

Nezabudnite – správne využitie času je kľúčové!

Toto je kameňom úrazu pre mnohé neziskové organizácie – aj pri dobrom rozpočte, vynikajúcej misii a pláne s vhodne zvolenými taktikami získavania prostriedkov zabudnú na nastavenie termínov a preto nikdy nič nedosiahnu. Presný a podrobný časový plán vás spolu s niekoľkými ukazovateľmi jasne merajúcimi postup kampane prinúti kriticky rozmýšľať nad rozhodnutiami týkajúcimi sa získavania finančných prostriedkov a poskytne vám neoceniteľné vodidlá týkajúce sa aktivít v priebehu roka.



2.6 ZÍSKAVANIE FINANČNÝCH PROSTRIEDKOV AKO TRVALÝ PROCES: CYKLUS ZÍSKAVANIA FINANČNÝCH PROSTRIEDKOV

Proces získavania finančných

prostriedkov musí byť

autentický, osobný a

zameraný na darcu ako

človeka. Darca nie je bankomat! Zapojenie

darcov by malo byť celoživotné, nemalo by sa

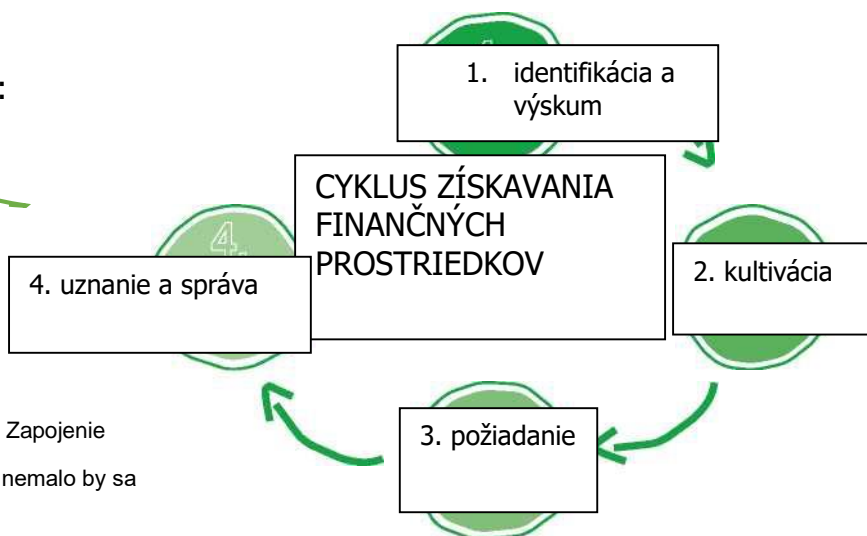
obmedziť na jednu transakciu.

Štyri hlavné kroky v procese získavania finančných prostriedkov je možné definovať nasledovne:

1. Identifikácia a výskum (20 %) – Identifikácia potenciálnych darcov predstavuje kľúčový prvok akejkoľvek kampane získavania finančných prostriedkov: bez perspektívnych darcov nemôžete žiadať o dary.

2. Kultivácia (25 %) – Druhým krokom v procese získavania finančných prostriedkov je kultivácia vzťahov s identifikovanými perspektívnymi darcami. K žiadosti (vyžiadaniu príspevku) môže dôjsť o mesiac alebo o dva roky, kľúčová je však premyslená stratégia, ako dostať daného darcu do bodu, keď môžete požiadať o príspevok.

Ak je tento proces príliš rýchly či príliš pomalý, môže to byť problém. Ak požiadate o peniaze príliš rýchlo, môžete darcu uraziť – ak budete čakať príliš dlho, môže vám uniknúť príležitosť, ktorú využije konkurencia. Cesta do bodu, kedy zvážite vyslovenie žiadosti, môže



zahŕňať mesiace, či dokonca roky budovania

vzťahu. Krok kultivácie je podobný, ako pestovanie

plodín, keď je načasovanie kľúčové – zasadte

semená, starajte sa o pole a buďte trpezliví. Tiež

musíte byť usilovní, čo znamená, že sa o vzťah

musíte starať opatrne, so záujmom a s rešpektom

pre okolnosti.

3. Žiadosť (5 %) – Žiadosť o (významné) dary a príspevky je vyvrcholením vašej tvrdej práce. Nanešťastie však často ide aj o najťažší krok sprevádzaný prekonávaním úzkosti, pretože pre mnohých ľudí nie je jednoduché žiadať o peniaze. Ak ste však správne kultivovali vzťah s darcom a perspektívny darca je dobre pripravený, bude žiadanie príspevku omnoho jednoduchšie.

2. VYTVORENIE PLÁNU ZÍSKAVANIA FINANČNÝCH PROSTRIEDKOV

V tejto fáze oslovujete perspektívneho darcu so žiadosťou o konkrétnu podporu, obvyčajne vo forme finančnej podpory – môžete však žiadať aj o nefinančný dar. K vysloveniu žiadosti obvyčajne dochádza počas schôdzky či série schôdzok. Tento krok musí byť uskutočnený veľmi profesionálne a so zameraním na darcu a jeho konkrétny osobný záujem. Nakoniec budete musieť preukázať, akým spôsobom podpora darcu priamo ovplyvní ľudí zmysluplným a významným spôsobom.

4. Uznanie a správa (50 %) – Za príspevky darcov musíte znova a znova ďakovať. Správa darcu je kľúčová z hľadiska posilnenia dôvery, vytvorenia zapojenia a prípravenia pôdy pre budúce príspevky. V tejto fáze vyslovíte uznanie daru a pravidelne informujete darcu o postupe projektu a výsledkoch, ktoré boli dosiahnuté na základe jeho individuálneho príspevku.

Darcovia vyžadujú rôznu mieru správy podľa úrovne finančného záväzku a zapojenia. Tento krok v cykle získavania finančných prostriedkov je kľúčový pre dlhodobý úspech vášho programu získavania finančných prostriedkov i samotnej organizácie. Ľudia sú veľmi citliví na to, ako sa k nim organizácia chová. Bez ohľadu na to, aká dobrá bude vaša organizácia, budú mať darcovia vysoké očakávania na vaše správanie. Preto darcom hojne ďakujte, dávajte najavo, akí sú pre vašu organizáciu dôležití, a postarajte sa, aby sa cítili ako skutoční zástancovia vašej organizácie.



3. VÝZVY TÝKAJÚCE SA HODNOTENIA E ZÍSKAVANIA FINANČNÝCH PROSTRIEDKOV

Neziskové organizácie sú pod čoraz väčším tlakom zo strany firemných darcov, aby sa chovali a vykazovali ako spoločnosti. Darcovia chcú vedieť, čo znamená ich podpora z hľadiska zlepšenia sociálneho či verejného zdravia. Tieto požiadavky týkajúce sa merania predstavujú pre organizácie nové výzvy. Ako organizácia však tiež potrebujete dôkazy umožňujúce vám vyhodnotiť vlastný výkon, výsledky a dopad.

3.1 NÁVRATNOSŤ INVESTÍCIÍ / SOCIÁLNA NÁVRATNOSŤ INVESTÍCIÍ

Niekedy nie je jednoduché posúdiť úspechy v sociálnom a zdravotnom sektore. Ak chcete vyhodnotiť svoju **efektivitu**, budete musieť vyvinúť merateľné ukazovatele. To je zvlášť dôležité z hľadiska získavania finančných prostriedkov, pretože zahŕňa priamy vzťah medzi viditeľnými výsledkami a ochotou ľudí prispieť darom či dobrovoľnou prácou.



3.1.1 ROZLIŠOVANIE FIRIEM A NEZISKOVÝCH ORGANIZÁCIÍ

Vo svete obchodu je princíp návratnosti investície (ROI) jednoduchý: označuje zisk vygenerovaný prostriedkami investovanými do podnikania. Obyčajne sa vyjadruje v percentách ročne. Obchodná definícia návratnosti ROI sa dá použiť pre patientské organizácie niekoľkými spôsobmi. Mnoho neziskových organizácií sa zaoberá dodávaním produktov a služieb za poplatok. Patientské organizácie sa líšia od firiem najmä tým, že investujú všetok zisk do organizácie a žiadny z majiteľov nakoniec nezíska kapitálový zisk.

3. VÝZVA TÝKAJÚCA SA HODNOTENIA ZÍSKAVANIA FINANČNÝCH PROSTRIEDKOV

Okrem klasického vzorca návratnosti ROI, ktorého výsledkom sú číselné hodnoty vyjadrujúce efektivitu služby poskytovanej vašou organizáciou, bude skutočnou výzvou nájsť odpoveď na nasledujúce tri otázky:

1. **Mám k dispozícii dost' dôkazov potvrdzujúcich, že moja organizácia tvorí kladnú návratnosť ROI?**
2. **Akú pridanú hodnotu vytvára moja organizácia pri poskytovaní služieb členom a patientskej komunite?**
3. **Akými informáciami môžem podložiť svoje tvrdenie, že moja organizácia prispieva k posilneniu konkrétnej patientskej komunity, ktorú oslovuje?**

3.1.2 AKO VYPOČÍTAŤ NÁVRATNOSŤ INVESTÍCIÍ?

Návratnosť ROI sa tradične vypočítava sčítaním všetkých výhod plynúcich z investícií, odpočítaním nákladov spojených s príslušnými investíciami a potom vydelením výsledku celkovými investíciami. Pomocou tohto vzorca môžete vypočítať návratnosť ROI aktivít získavania finančných prostriedkov organizácie: sčítajte všetky kompenzácie vyplatené zamestnancom, ktorí získavajú finančné prostriedky (vrátane benefitov a mzdy) s výdavkami na získavanie finančných prostriedkov. Tým získate **celkové výdavky na získavanie finančných prostriedkov**. Toto číslo potom odpočítajte od celkového obratu plynúceho zo získavania finančných prostriedkov. Výsledok potom vydajte celkovými výdavkami na získavanie

finančných prostriedkov.

(celkový obrat z fundraisingu - celkové výdavky na fundraising)

celkové výdavky na fundraising

Výsledok výpočtu sa rovná celkovej čiastke, ktorá je priamo použitá v prospech misie vašej organizácie.

3.1.3 SOCIÁLNA NÁVRATNOSŤ INVESTÍCIÍ (SROI)

Návratnosť ROI tvorí iba jednu z premenných v zložitej rovnici merania efektívnosti získavania finančných prostriedkov.

Sociálna návratnosť investícií tvorí rámec pre meranie a zváženie širšieho princípu hodnoty – umožňuje merať zmenu spôsobom relevantným pre osoby alebo organizácie, ktorých sa zmena týka alebo ktoré ku zmene prispievajú. Návratnosť SROI nie je vyjadrená iba číselnými hodnotami – okrem jednoduchých kvantitatívnych a finančných informácií môže zahŕňať prípadové štúdie a kvalitatívne informácie.

Návratnosť SROI vypovedá o uskutočňovanej zmene pomocou merania sociálnych, environmentálnych a ekonomických výsledkov. Tieto výsledky sú potom prevedené na peňažné hodnoty, ktoré nám umožňujú vypočítať pomer výhod a rizík.

Pomer 3:1 napríklad ukazuje, že investícia vo výške 1 EUR dosiahne spoločenskú hodnotu vo výške 3 EUR.

Analýza návratnosti SROI môže mať mnoho rôznych foriem. Môže zahŕňať sociálnu

hodnotu vytvorenú celou organizáciou, alebo sa môže sústrediť iba na jednu konkrétnu stránku práce organizácie. Analýzu návratnosti SROI môžete vykonať v rámci organizácie, alebo môže byť riadená externými výskumníkmi.

Existujú dva druhy analýz návratnosti SROI:

► **Hodnotiaca** – vykonávaná spätne a založená na skutočných výsledkoch

► **Prognostická** – táto analýza predpovedá sociálnu hodnotu, ktorá bude vytvorená, ak činnosť dosiahne zamýšľané výsledky.

Prognostické analýzy návratnosti SROI sú užitočné najmä v plánovacích fázach činnosti. Môžu pomôcť ukázať, akým spôsobom môžu investície (alebo príspevky) maximalizovať dopad. Tiež sú užitočné, ak chcete identifikovať, čo by ste mali merať počas priebehu projektu.

Ak chcete vykonať **hodnotiacu analýzu návratnosti SROI**, budete potrebovať údaje o výsledkoch. Prognostická analýza návratnosti SROI môže tvoriť základ rámca na zaznamenanie výsledkov. Často je vhodnejšie začať použitím návratnosti SROI na predpovedanie dosiahnuteľnej sociálnej hodnoty miesto hodnotenia hodnoty dosiahnutej v minulosti – tým zaistíte, že budete mať k dispozícii vhodný systém zbierania údajov na vykonanie úplnej budúcej analýzy. Požadovaná úroveň podrobností sa líši podľa účelu návratnosti SROI: krátka analýza pre interné účely nebude tak časovo náročná, ako úplná správa pre externé publikum, ktorá bude spĺňať požiadavky týkajúce sa overovania.

Sedem princípov návratnosti SROI

- Zapojte zainteresované osoby
- Pochopte, čo sa zmenilo
- Oceňujte veci, na ktorých záleží
- Zahrňte len to, čo je dôležité
- Neprípisujte si prehnané zásluhy
- Buďte transparentní Overte si výsledok

3.1.4 VYUŽITIA SROI

Analýzu návratnosti SROI je možné použiť ako nástroj pre strategické plánovanie, informovanie o dopade a prítiahnutie investícií, prípadne na rozhodovanie o investíciách.

Návratnosť SROI vám pomôže pochopiť a spravovať sociálne hodnoty vytvárané vašou prácou a informovať o nich jasným a jednotným spôsobom zákazníkov, príjemcov výhod a sponzorov. Tiež vám umožní identifikovať možné zlepšenia služieb, informačných systémov a riadenia organizácie. Vďaka tomu ide o vynikajúci nástroj, podľa ktorého sa môžu manažéri riadiť pri rozhodovaní o časových a finančných investíciách.

Návratnosť SROI vám tiež môže pomôcť vylepšiť spôsob zbierania informácií. Ak zlepšíte kvalitu informácií používaných na vykazovanie výkonnosti a dokážete

3. VÝZVY TÝKAJÚCE SA HODNOTENIA ZÍSKAVANIA FINANČNÝCH PROSTRIEDKOV

porovnať výkonnosť s predpovedanou výkonnosťou, pomôže vám to vytvárať vyššiu hodnotu.

V prípade patientskej organizácie, ktorá sa pokúša získať finančné prostriedky pomocou príspevkov, sa môžeme pozerieť na dopad a návratnosť SROI z troch pohľadov:

- ▶ Organizácia prispieva k minimalizácii zbytočných výdavkov a utrpenia vďaka prevencii istých zdravotných problémov prostredníctvom rozširovania informácií a zvyšovania povedomia;
- ▶ organizácia násobí dopad základného financovania vďaka skúsenosti dobrovoľníkov a nefinančných darov, ako sú dary tovaru alebo služby pro bono;
- ▶ organizácia prispieva k posilneniu komunity, podpore zapojenia pacientov a vytvoreniu kontaktov medzi zdravými ľuďmi a pacientmi trpiacimi príslušným ochorením.

3.2 INTERNÉ ZAPOJENIE

Pri hodnotení interného zapojenia a jeho príspevku k návratnosti ROI a dopadu organizácie je obvyčajne najdôležitejšie sústrediť sa na efektivitu personálu (zamestnancov, členov rady a dobrovoľníkov) zapojených do činností získavania finančných prostriedkov.

Efektivita platených zamestnancov je obvyčajne

meraná pomocou porovnania faktorov

ovplyvňujúcich obrat (vrátane počtu kvalitných návštev a otvorených a uzavretých návrhov) s výdavkami na zamestnancov (celkové mzdy a benefity).

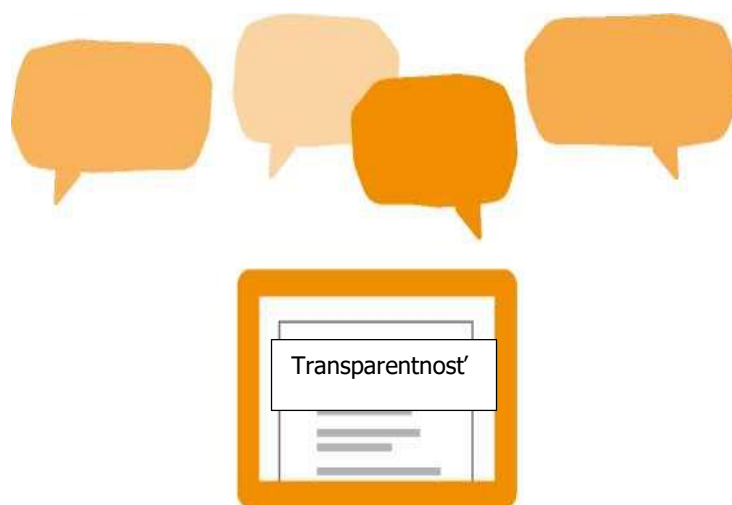
Mnoho neziskových organizácií sa však tiež vo veľkej miere spolieha na dobrovoľníkov. Kľúčovou otázkou teda je: **ako môžeme merať hodnotu dobrovoľníkov?** A ako postupovať v prípade dobrovoľníkov, ktorí zasadať v radách neziskových organizácií? Ak sa rada schádza na 12 hodín ročne, celková hodnota dobrovoľne venovaného času členov rady by bola vysoká, ak by mali byť za tento čas platení.

Tiež musíme zväziť dodatočný čas, ktorý členovia rady venujú svojej organizácii, spolu s hodnotou ich znalostí a odborností. Rady využívajú znalosti spotrebiteľov, aktivistov a širokého spektra profesionálov, vrátane právnikov, sudcov, lekárov, zdravotných sestier, učiteľov, riaditeľov, finančných odborníkov, marketingových špecialistov a akademických odborníkov.

Významnú príležitosť na zlepšenie efektivity predstavuje interná spolupráca. **Zvýšená miera spolupráce medzi zamestnancami** venujúcimi sa získavaniu finančných prostriedkov a ostatnými zamestnancami nielenže zvyšuje globálne zapojenie, ale tiež vylepšuje efektívnosť získavania finančných prostriedkov vytváraním podpory v prospech organizácie a dokazovaním dopadu a hodnoty rozvoja celej organizácii. To sa tiež týka všetkých osôb zapojených do organizácie, ako sú členovia rady a dobrovoľníci.

Pri hodnotení dopadu a hodnoty organizácie **z vonkajšieho pohľadu** skúmajú potenciálni podporovatelia/darcovia/prispievatelia niekoľko rôznych faktorov. Medzi tieto faktory patrí misia organizácie (plní organizácia svoju misiu?), jej veľkosť (pretože návratnosť sa líši podľa veľkosti a rozsahu), profil prispievateľov (socioekonomické, geografické a demografické faktory majú vplyv na návratnosť ROI, rovnako ako aj na potenciálny dopad) aj históriu organizácie (zavedené organizácie môžu počítať s vyššími očakávaniami na návratnosť ROI a dopad).

Príspevky členov rady organizácie tiež predstavujú zásadný ukazovateľ toho, či organizácia plní svoj účel. Tieto príspevky by nemali byť posudzované čisto z finančného hľadiska, ale tiež z hľadiska zapojenia členov rady. Ak má organizácia silnú podporu rady, bude mať darca vyššiu dôveru v podporu príslušných cieľov a v dôsledku toho bude čakať vyššiu návratnosť svojho príspevku.



3.3 ETIKA, TRANSPARENTNOSŤ, ZODPOVEDNOSŤ

Etika predstavuje uznávané pravidlá správania vzhľadom k určitej kategórii ľudských činností alebo konkrétnej skupine, kultúre, náboženstvu, etnickej komunite atď. Podobne, ako sa hovorí o lekárskej etike, môžeme hovoriť aj o etike získavania finančných prostriedkov.

3. VÝZVA TÝKAJÚCA SA HODNOTENIA ZÍSKAVANIA FINANČNÝCH PROSTRIEDKOV

Profesionálne asociácie osôb venujúcich sa získavaniu finančných prostriedkov na celom svete sa zhodujú na piatich dôležitých princípoch pre osoby venujúce sa získavaniu finančných prostriedkov⁶:

- ➔ **1. Čestnosť:** Osoby venujúce sa získavaniu finančných prostriedkov by mali za všetkých okolností postupovať čestne a hovoriť pravdu, aby nedochádzalo k poškodeniu dôvery verejnosti ani zavádzaniu darcov či príjemcov výhod.
- ➔ **2. Rešpekt:** Osoby venujúce sa získavaniu finančných prostriedkov by mali vždy zachovávať rešpekt k dôstojnosti ich povolania a organizácie aj rešpekt k dôstojnosti darcov a príjemcov výhod.
- ➔ **3. Bezúhonnosť:** Osoby venujúce sa získavaniu finančných prostriedkov budú konať otvorene a s vedomím zodpovednosti, ktorú majú voči dôvere verejnosti. Budú oznamovať všetky existujúce alebo potenciálne konflikty záujmu a budú sa vyhýbať akémukoľvek nevhodnému osobnému či profesionálnemu správaniu.
- ➔ **4. Empatia:** Osoby venujúce sa získavaniu finančných prostriedkov budú pracovať spôsobom, ktorý vyzdvihuje ich ciele, a budú podporovať iných pri uplatňovaní rovnakých profesionálnych štandardov a zapojenia. Budú rešpektovať súkromie jednotlivcov, právo na voľbu a rôznorodosť vo všetkých podobách.
- ➔ **5. Transparentnosť:** Osoby venujúce sa získavaniu finančných prostriedkov budú presnou

a zrozumiteľnou formou zverejňovať jasné výkazy týkajúce sa ich práce, správy a rozdeľovania príspevkov, nákladov a výdavkov.

3.3.1 VÝHODY TRANSPARENTNOSTI

Analýzu návratnosti SROI je možné použiť ako nástroj pre strategické plánovanie, informovanie o dopade a pritiahnutie investícií, prípadne na rozhodovanie o investíciách.

Transparentnosť predstavuje povinnosť alebo vôľu organizácií zverejňovať relevantné údaje a sprístupňovať ich zainteresovaným osobám a verejnosti.

Transparentnosť je kľúčová pri vytváraní dôvery v neziskové organizácie. V skutočnosti platí, že transparentnosť je často podmienkou získania finančných prostriedkov (granty, vládne príspevky, firemné financovanie a sponzorské dary...).

Vytvorte si priaznivý vzťah k transparentnosti – právne povinnosti, ako je každoročné vykazovanie alebo finančné audity, by nemali byť vnímané ako náročná povinnosť. Miesto toho ich vnímajte ako motiváciu vytvorenia osvedčených postupov.

Transparentnosť vyžaduje proaktívne a samostatne regulované zapojenie vašej organizácie – informácie týkajúce sa finančných zdrojov, riadenia a mechanizmov príspevkov by mali byť zverejnené bez toho, aby o ne musel niekto žiadať. Transparentnosť

⁶ Medzinárodné prehlásenie týkajúce sa etických princípov v oblasti získavania finančných prostriedkov uvedené na webových stránkach Association of Fundraising Professionals (Asociácia profesionálov venujúcich sa

získavaniu finančných prostriedkov):
<http://www.afpnet.org/Ethics/IntlArticleDetail.cfm?ItemNumber=3681> (otvorené 4. januára 2016).

sa stane hodnotou zahrnutou do praxe.

Používajte jazyk, ktorému rozumie každý!

Informácie musia byť navyše včas aktualizované a zrozumiteľné pre všetkých čitateľov. Nezabudnite k technickým dokumentom pripojiť jednoduché vysvetlenia. Nakoniec sa uistite, že je obsah prístupný aj osobám so zdravotným postihnutím (napríklad poruchou sluchu či zraku).

Webová stránka organizácie predstavuje komunikačný kanál, ktorý umožňuje neziskovým organizáciám lepšie plniť všetky podmienky uvedené vyššie.

Aké sú výsledky zahrnutia transparentnosti do vašej každodennej práce?

- ▶ Zlepšuje správu
- ▶ Zlepšuje internú a externú dôveru v organizáciu
- ▶ Prispieva k vytvoreniu priaznivého obrazu vašej organizácie v očiach potenciálnych darcov, investorov, dobrovoľníkov atď.

- ▶ Podporuje účasť a dialóg na rovnocennom základe

- ▶ Poskytuje zodpovednosť
- ▶ Zlepšuje mediálny obraz
- ▶ Predstavuje preventívny faktor pri boji s korupciou



3.3.2 ZODPOVEDNOSŤ: SPOJENIE PROSTRIEDKOV A VÝSLEDKOV

Zodpovednosť predstavuje povinnosť alebo vôľu organizácie niesť zodpovednosť za svoje konanie voči zainteresovaným osobám. V prípade neziskových organizácií to znamená vykazovať svoje činnosti, niesť za ne zodpovednosť a transparentným spôsobom zverejňovať výsledky. Tiež to zahŕňa prevzatie zodpovednosti za prijaté finančné prostriedky alebo akékoľvek iné zverené financovanie. Väčšina organizácií (ziskových i neziskových) sa riadi podľa noriem založených na princípoch, ktoré určujú príslušné riadenie, model vedenia a organizačnú stratégiu spoločne s udržateľnosťou a zapojením zainteresovaných osôb. Zodpovednosť voči darcom, sponzorom, priaznivcom a celkovej spoločnosti znamená vysvetľovať, čomu sa vaša nezisková organizácia venuje, prečo sa tomu venuje a akú pomoc poskytuje iným ľuďom.

3. VÝZVY TÝKAJÚCE SA HODNOTENIA ZÍSKAVANIA FINANČNÝCH PROSTRIEDKOV

Jednu z najbežnejších foriem zodpovednosti predstavuje vykazovanie. Výročná správa predstavuje každoročnú publikáciu, ktorú musia firmy a podniky poskytovať zainteresovaným osobám. Táto správa popisuje činnosť a hospodárenie subjektu. Napriek tomu, že zákon (zatiaľ) nevyžaduje vydávanie výročnej správy od neziskových organizácií, mnoho neziskových organizácií, nadácií a dobročinných organizácií si uvedomuje hodnotu vykazovania, a preto vydáva výročné správy.

Cieľové publikum a štruktúra – v prípade neziskových organizácií sú informácie adresované členom, darcom, sponzorským inštitúciám a širokej verejnosti. Výročná správa sa obvyčajne skladá z dvoch častí: prvá časť obsahuje kombináciu grafov, obrázkov a sprievodného plynulého textu popisujúceho činnosť organizácie v uplynulom roku. Druhá časť obsahuje podrobné finančné výkazy (s priloženou správou audítora alebo bez nej, podľa obratu a právnych požiadaviek) a prevádzkové informácie o službách či programoch.

Dobre napísaná a predstavená výročná správa v tlačenej alebo digitálnej podobe pomôže informovať aktuálnych aj budúcich prispievateľov a sponzorov o úspechoch, ktoré dosiahla vaša organizácia. Správa tiež umožňuje ďalšie budovanie partnerstiev a vyjadrenie uznania osobám, nadáciám a firmám, ktoré vás podporujú.

Niektoré neziskové organizácie majú problém rozlíšiť, čo by malo a nemalo byť zahrnuté vo výročnej správe. Miesto splnenia požiadaviek a uspokojenia interného publika v rámci organizácie (rady, členov, sponzorov, vládnych agentúr atď.) je možné zmeniť nepríjemné každoročné vykazovanie na príležitosť. Výročné správy môžu predstavovať vzácny komunikačný nástroj umožňujúci generovať spoločenskú dôveru vo vašu organizáciu. Zvážte nasledujúce body:

- ▶ Zamyslite sa nad externými zainteresovanými osobami a širšou verejnosťou. Jasne definujte, koho chcete osloviť a čo mu chcete povedať. Označte správu názvom, prípadne heslom alebo prehlásením.
- ▶ Naplánujte vydanie správy ako priebežnú komunikačnú činnosť. Informácie o faktoch nepredstavujú komunikáciu. Zbierajte fotografie, osobné svedectvá a zvýraznené fakty, ktoré správu oživia.
- ▶ Premyslite si stratégiu šírenia informácií! Rozhodnite sa, kde, akým spôsobom a komu budete výročnú správu distribuovať.





Niekoľko praktických tipov týkajúcich sa výročnej správy neziskovej organizácie:

Sústredte sa na úspechy (výsledky) organizácie, nie na jej činnosti (príčiny)

Ukážte zmenu, ku ktorej dochádza vďaka darcom a podporovateľom. Služby (a produkty) organizácie by mali byť dôkazom postupujúcej práce na vytvorení (lepšieho) sveta, ktorý sa snažíte vybudovať. Príbehy, ktoré rozprávate, by mali ukazovať, ako vaša organizácia pomáha iným na ceste do tohto sveta. Vysvetlite, čo ste urobili, avšak najmä prečo ste to urobili a aké to malo výsledky. Vysvetlite, prečo vaša organizácia investuje čas a peniaze popísaným spôsobom, a akú zmenu sa jej vďaka tomu podarilo dosiahnuť. Spojte dosiahnuté úspechy so svojou misiou.

1. Rozprávajte príbeh o vízii organizácie, ak chcete dosiahnuť najväčší dopad

Ukážte ľuďom plány vašej organizácie pre budúcnosť a pozvite ich, aby vám ju pomohli vytvoriť. Definujte svoju značku: čoraz viac ľudí sa chce spojiť so značkou pri vyjadrovaní svojich názorov. Povedzte im svoje názory a dajte im

ríležitosť súhlasiť s nimi.

2. Nezdôrazňujte úspechy v oblasti získavania finančných prostriedkov

Úspechy v oblasti získavania finančných prostriedkov by nemali byť vo výročnej správe oslavované rovnako, ako úspechy súvisiace s misiou. Čitatelia chcú vedieť, čo ste so získanými prostriedkami urobili, nie ako ste ich získali. Tieto informácie je najvhodnejšie umiestniť do finančnej časti správy.

3. Zahrňte fotografie (a pri použití digitálneho formátu aj videá)

Fotografia povie viac, než tisíc slov. Veľa ľudí, ktorí si budú čítať výročnú správu organizácie, si ju v skutočnosti neprečítajú. Vezmite to na vedomie a ukážte im činnosť organizácie pomocou obrázkov.

4. Pridajte titulky vysvetľujúce príbeh fotografie

Keď ste už upútali pozornosť čitateľov pomocou fotografií, vysvetlite im pomocou titulkov príbeh. Vyhnite sa jednoduchému popisu obsahu fotografie – miesto toho spojte fotografiu s dosiahnutým úspechom. Ak si niekto prečíta iba titulky vo výročnej správe, mal by napriek tomu získať predstavu o dobrej práci, ktorú organizácia v uplynulom roku odvieďla.

3. VÝZVA TÝKAJÚCA SA HODNOTENIA ZÍSKAVANIA FINANČNÝCH PROSTRIEDKOV

5. Zahrňte osobné profily

Na darcov a priaznivcov viac zapôsobia skutočné príbehy skutočných ľudí, než všeobecné zhrnutia práce organizácie za uplynulý rok. Vysvetlite celkové dosiahnuté úspechy organizácie a potom štatistiky „poľuďte“ pomocou osobných profilov. Zvýraznite, ako práca organizácie pomohla konkrétnemu jednotlivcovi či skupine. Podelte sa o príbeh dobrovoľníka alebo svedectvo príjemcu výhod o dosiahnutej pozitívnej zmene.

6. Vysvetlite hospodárenie

Je pravdepodobné, že mnoho darcov organizácie nerozumie finančným výkazom alebo nebude venovať čas a energiu ich čítaniu. Zahrňte niekoľko odsekov, ktoré jednoduchým jazykom vysvetľujú obsah tabuliek a grafov. Odkiaľ získava organizácia finančné prostriedky a ako ich používa? Aké sú hlavné stratégie hospodárenia (a získavania finančných prostriedkov) organizácie? Implementovala organizácia v príslušnom roku opatrenia vedúce k úspore nákladov?

7. Vyjadrite uznanie darcom

Ak nemáte vo výročnej správe dost' priestoru, zvážte vyjadrenie uznania menším darcom iným

spôsobom, napríklad pomocou zoznamu v bulletine alebo špecifických častí webových stránok. Bez ohľadu na zvolený spôsob trikrát dôkladne skontroluje správny pravopis mien darcov. Tiež pozorne skontrolujte celé názvy agentúr, nadácií, firiem a iných organizácií, ktoré vám poskytli sponzorské dary alebo granty.

8. Povedzte darcom a sponzorom, ako môžu pomôcť

Nikdy neponechajte potenciálneho podporovateľa v neistote ohľadne spôsobu, ako vám pomôcť. Potom, čo potenciálnych podporovateľov prostredníctvom výročnej správy inšpirujete pomocou dobrej práce, ktorú ste vykonali, si ich získajte vysvetlením, ako vám môžu ďalej pomôcť. Vysvetlite, akým spôsobom môžu vašu organizáciu podporiť peniazmi alebo časom a uvedte, akým spôsobom táto činnosť prispieva k celkovému úsiliu. Jasne dajte najavo, aké spôsoby podpory sú najlepšie. Poskytnite možnosti prihlásenia sa, pridania sa k organizácii, registrácie či odoslania príspevku.



4. Časté otázky

Moja nezisková organizácia nepoužíva databázu.

Môžem vytvoriť plán získavania finančných prostriedkov?

Áno, môžete. Získavanie finančných prostriedkov bez efektívnych informácií o aktuálnych a perspektívnych darcoch vám však skomplikuje identifikáciu správnej kampane, prostriedkov alebo žiadostí.

Zatiaľ sme neidentifikovali jasné ciele získavania finančných prostriedkov. Ako máme pristupovať k vytvoreniu plánu získavania finančných prostriedkov?

Získavanie finančných prostriedkov bez jasného plánu nebude jednoduché. Vytvorenie finančného plánu vám umožní sústrediť sa na misiu a programy vašej organizácie a identifikovať priority a potreby, ktoré musíte naplniť prostredníctvom činností získavania finančných prostriedkov na základe hodnôt, ktoré vaša organizácia predstavuje.

Zatiaľ sme neidentifikovali jasné ciele získavania finančných prostriedkov. Ako mám presvedčiť radu, aby pracovala na stanovení cieľov?

Ukážte členom rady, aké ťažké je splniť neurčité žiadosti. Dosiachnutie vyššej efektivity vyžaduje plánovanie a plánovanie vyžaduje jasnú predstavu o našich potrebách. Ak požiadate potenciálneho darcu, aby pre vás niečo urobil alebo aby vám odoslal príspevok, a nemáte jasnú predstavu o potrebnej čiastke ani účele, ktorý chcete dosiahnuť, bude pre darcu ťažké rozhodnúť sa, ako má postupovať.

Členovia mojej rady sa nezapájajú do získavania finančných prostriedkov. Ako mám dosiahnuť, aby podporovali naše organizácie, zapájali sa a stretávali sa s perspektívnymi darcami?

Mali by ste uskutočniť školenie pre členov

rady. Tento proces analyzuje dôvody, pre ktoré sa konkrétna osoba pridala k vašej organizácii a rozhodla sa zastávať vedúcu úlohu. Preskúma osobné hodnoty a pocity, ktoré motivujú členov rady, spolu s vôľou urobiť niečo v prospech vašej misie. Úloha člena rady nie je jednoduchá a nesie so sebou zodpovednosť.

Aktívna a oddaná správna rada je kľúčová pre získavanie finančných prostriedkov aj pre neziskovú organizáciu ako celok. Alternatívne môžete použiť analýzu SWOT vykonanú externou osobou (konzultantom, bývalým členom rady atď.), ktorá vám pomôže pochopiť situáciu a motivovať členov rady.

Moja mimovládna organizácia potrebuje zvýšiť počet darcov (jednotlivci, firmy atď.). Ako dosiahnuť tento cieľ?

Najprv zapracujte na komunikácii.

Šírite informácie o svojich cieľoch a programoch pomocou prostriedkov online aj offline, usporiadajte verejnú udalosť na mieste obľúbenom vo vašej komunite a zapojte skupiny, ktoré sú už v komunite aktívne. A samozrejme si zaznamenávajte mená účastníkov!

Ako mám spustiť kampaň na získavanie finančných prostriedkov pre prvodarcov?

Povedzte im, kto ste, a čo robíte ako patientská organizácia. Príspevky nasledujú po získaní informácií a vybudovaní vzájomnej dôvery – teda až po kontakte a vytvorení istého vzťahu. Spustíte kampaň, ktorá predstaví vaše programy a ciele a ukáže tváre vašej organizácie. Tým podporíte prvodarcov, aby reagovali na vašu prosbu.

Každoročne žiadam darcov o rovnaký príspevok, aby som sa vyhol/vyhla možným komplikáciám súvisiacim s potrebnou čiastkou. Je to správny postup?

Ťažko povedať. Teoretické pravidlo hovorí, že ak darca aspoň 3-krát zareagoval na vašu žiadosť a poskytol vám požadované prostriedky, stal sa takzvaným oddaným darcom. To je samozrejme iba teória.

V praxi musíte pracovať na svojej pyramíde získavania finančných prostriedkov, aby ste v mimovládnej organizácii vytvorili cestu pre postup darcov. Ak dokázate darcov aktívne zapojiť do života organizácie, budete môcť žiadať čoraz väčšie zapojenie a v dôsledku toho aj viac peňazí. Práca na kultivácii darcov je náročná a je pre organizáciu výzvou. Požiadajte o viac peňazí, ak dokázate vo svojich darcoch vyvolať, pestovať a stimulovať oddanosť.

Nie je ochrana osobných údajov v rozpore s transparentnosťou?

Ochrana osobných údajov nebráni v uplatňovaní transparentnosti. Ak zverejnené informácie obsahujú údaje, ktoré by mali byť chránené, je nutné príslušné prvky od zverejnených informácií oddeliť. To znamená, že môžete zverejniť aj príslušné dokumenty, ak nahradíte chránené údaje medzerami alebo výrazom (napríklad v zátvorkách), ktorý vysvetľuje dôvod vynechania údajov.

Sú sociálne médiá správnym prostriedkom na transparentné informovanie?

Sociálne siete nie sú vhodným riešením. Predstavujú mnoho problémov, ktoré sú v rozpore s princípom transparentnosti: na prístup k informáciám sa musí používateľ najprv zaregistrovať, preto nie je prístup otvorený a vlastník/správca účtu ho môže obmedzovať. Sociálna sieť nepatrí vašej organizácii, a vaša organizácia navyše nemá žiadnu kontrolu nad publicitou v sociálnej sieti a nevie, akým spôsobom môžu byť príslušné údaje použité.

Aká hodnotu má dobrovoľník?

Podľa odhadu z r. 2006 (nezávislý sektor v USA) bola štandardná mzda priradená času dobrovoľníka 18,77 USD na hodinu. Ak dobrovoľník strávi dve hodiny týždenne školením rizikových dospelých ohľadom zdravého správania, je hodnota jeho ročného času v dolároch vyjadrená čiastkou 1 952 USD. Hodnota školiteľov – aj ostatných dobrovoľníkov – však pochopiteľne výrazne prevyšuje akúkoľvek peňažnú čiastku.

Potrebuju neziskové organizácie vydávať výročnú správu?

Áno! Nemusí ísť o vydanie 50-stránkového farebného dokumentu na lesklom papieri, ale o podanie pravdivých informácií o úspechoch organizácie a o tom, akým spôsobom zmenili život ľudí. Môže ísť o päť skopírovaných stránok.

Ktorá časť výročnej správy neziskovej organizácie je najdôležitejšia?

Je to časť s popisom dosiahnutých úspechov organizácie, dôvodov a príčin príslušných cieľov a úspechov, a toho, komu a ako tieto ciele prospeli.

5. BIBLIOGRAFIA A ZDROJE ONLINE

Seminár Centra pre nadácie „Introduction to Fundraising Planning“ (11. januára 2008).

Cannon, Christopher M. *An Executive's Guide to Fundraising Operations: Principles, Tools and Trends*. John Wiley & Sons, 2011.

Tempel, Eugene R. (ed.); Seiler, Timothy L. (ed.); Aldrich, Eva E. (ed.) a Hank Rosso. *Achieving Excellence in Fund Raising*. 3. vydanie, Jossey-Bass Publishers, 2010.

Joyaux, Simone P. *Strategic Fund Development: Building Profitable Relationships That Last*. 3. vydanie, John Wiley & Sons, 2011.

Lysakowski, Linda. *Nonprofit Essentials: The Development Plan*. John Wiley & Sons, 2007.

Powell, William H. a Paul J. Kirpes *Raising Money for Mighty Missions: Steps to Success - Doing What Matters Most: How Charitable, Non-Profit and Faith-Based Organisations Can Raise More Money to Fulfill Their Missions*. Powell Publications, 2011.

Seiler, Timonth L. *Developing Your Case for Support*. Jossey-Bass Publishers, 2001.

Grace, Kay Sprinkel. *The Nonprofit Board's Role in Setting and Advancing the Mission*. BoardSource, 2002.

Fundraising Basics: A Complete Guide, druhé vydanie, Barbara Cicone a Jeanne Jacob, 2005.

Olberding, J.; Barnwell, L. (2010) *Building Strong Nonprofits: New Strategies for Growth and Sustainability*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Cagney, P.; Ross, B. (2013) *Global Fundraising: How the World Is Changing the Rules of Philanthropy*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Pettey, J. G. (2008) *Nonprofit Fundraising Strategy: a Guide to Ethical Decision Making and Regulation for Nonprofit Organizations*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Sargeant, A.; Jay, E. (2011) *Building Donor Loyalty: The Fundraiser's Guide to Increasing Lifetime Value*. San Francisco: Jossey-Bass.

Stevenson, S. (2011) *Fundraising Strategy for Small Shops*. K dispozícii na: <http://dx.doi.org/10.1002/9781118703953>

Weinstein, S. (2009) *The Complete Guide to Fundraising Management*. 3. vydanie, Hoboken. New Jersey: John Wiley & Sons.

Smith, G. (1996, opakované vydanie v r. 2004) *Asking Properly: The Art of Creative Fundraising*. Londýn: The White Lion Press Limited.

Burnett, K. (2002) *Relationship Fundraising*. 2 vydanie, San Francisco: Jossey-Bass.

Ross, B; Segal, C. (2009) *The Influential Fundraiser: Using the Psychology of Persuasion to Achieve Outstanding Results*. San Francisco: Jossey-Bass.

Brooks, J. (2012) *The Fundraiser's Guide to Irresistible Communications: real-world, field-tested strategies for raising more money*. Medfield: Emerson & Church.

Ahern, T. (2011) *How to Write Fundraising Materials That Raise More Money: The Art, the Science, the Secrets*. Medfield: Emerson & Church.

Seghers, V. (2009) *La Nouvelle Philanthropie: (ré)invente-t-elle un capitalisme solidaire?* Paríž: Éditions Autrement.

Zdroje online

<http://www.worc.org/userfiles/Develop-a-Fundraising-Plan.pdf>

<http://www.raise-funds.com/2001/designing-a-communications-plan-to-enhance-your-fund-raising-campaign>

<http://www.thefundraisingauthority.com/donor-cultivation/collect-fundraising-stories/>

http://www.firstnonprofit.org/wp-content/uploads/2014/04/Fundraising_A-Partnership-Between-Board-and-Staff.pdf

<http://www.urban.org/uploadedpdf/412673-the-nonprofit-research-collaborative-special-report.pdf>

Webové stránky

www.theagitator.net

www.sofii.org

www.fundraising.org

www.fundraising123.org (bezplatné nástroje na získavanie finančných prostriedkov)

<https://bloomerang.co>

www.malwarwick.com

www.philanthropy.com (Kronika filantropie) www.gailperry.com (bezplatné nástroje na získavanie finančných prostriedkov)

www.efa-net.eu/ethics (medzinárodné etické princípy týkajúce sa získavania finančných prostriedkov)

www.eu-patient.eu/About-EPF/EPF-Website-Policy/

www.gettingattention.org (bezplatné nástroje a tipy)

www.kenburnett.com/blogs.html

KONTAKTUJTE NÁS

Európske pacientské fórum (EPF)
Rue du Commerce 31

B-1000 Brusel

BELGICKO

Tel. č.: + 32 (0)2 280 23 34

Fax: + 32 (0)2 231 14 47

info@eu-patient.eu

www.eu-patient.eu

www.facebook.com/EuropeanPatientsForum

<https://twitter.com/eupatientsforum>

www.eu-patient.org/blog/

www.youtube.com/user/eupatient

