



# **FUNDRAISING PRO ÚPLNÉ ZAČÁTEČNÍKY**

**Bc. Jan Burda**

**Národní institut dětí a mládeže  
Oddělení volného času  
prosinec 2007**

## OBSAH

Úvod .....	3
Co je fundraising a proč je důležitý? .....	3
S čím se potýká? .....	4
Hlavní zásady fundraisingu .....	4
Potřebné dovednosti .....	5
Fundraisingová strategie .....	6
Zdroje .....	7
Morální zásady .....	8
Právní aspekty fundraisingu .....	8
Doporučená literatura .....	9

## ÚVOD

Fundraising je slovo stále častěji skloňované ve všech pádech zejména v neziskovém sektoru. Byla o něm napsána celá řada článků a publikací na více či méně odborném základě. Smyslem tohoto metodického listu není poskytnout vyčerpávající informaci o fundraisingu a jeho technikách. Jeho ambicí je spíše být jen prvotním vodítkem pro úplné začátečníky v této oblasti. Poskytnout jim základní informace a třeba jim ukázat ten správný směr. Pokud pomocí tohoto listu nakouknete pod pokličku fundraisingu, zjistíte, že některé z aktivit jsou ve vaší organizaci využitelné a začnete se problematikou zabývat, pak byl splněn účel, pro který tento list vznikl.

## CO JE FUNDRAISING A PROČ JE DŮLEŽITÝ?

Fundraising je nesmírně důležitou součástí práce organizace a v mnohých případech rozhoduje o úspěchu nebo neúspěchu projektu nebo celé organizace. Ve slovníku cizích slov se můžeme dočíst, že fundraising je „získávání financí pro fondy, nadace, projekty od firem, donátorů a sponzorů“. Dovolím si tuto definici ještě doplnit. Nemusí se vždy jednat o získání finančních prostředků. Můžeme například získat materiál, konkrétní služby (i když v přeneseném smyslu slova se i zde jedná o finanční prostředky), příznivce a třeba i nové členy.

Proč je fundraising tak důležitý? Zde je několik důvodů:

- **přežití** - každá organizace potřebuje k přežití peníze. Ať už jsou to peníze na projekt, zaplacení zaměstnanců, pronájem kanceláře, nové technické vybavení atd. Když organizace peníze nesežene, nemůže dělat svou práci, tedy nenaplnuje poslání, kvůli kterému vznikla a kvůli nimž existuje;
- **rozšíření a rozvoj** - pokud má organizace v dnešní době obstát, bude muset rozšiřovat činnost, zlepšovat služby, rozšířit svoji působnost do dalších regionů, inovovat... A to vše stojí peníze, kterých se nedostává;
- **omezení závislosti** - řada organizací je podporována jedním nebo několika mála dárce (významný zdroj dotací), kteří poskytují většinu finančních prostředků, které organizace potřebuje. Smyslem fundraisingu je vyvarovat se stavu, kdy jediná zamítnutá žádost o příspěvek může znamenat krizi;
- **budování podpory** - fundraising není jen o penězích, ale také o počtu příznivců. Každý, kdo organizaci jakýmkoli způsobem podporuje, je důležitý;
- **vytváření udržitelné organizace** - fundraising není jen o získání finančních prostředků na konkrétní projekt nebo na další rok. Málo která organizace dosáhne svých cílů za rok. Proto je potřeba vytvořit finančně silnou a udržitelnou organizaci.

## S ČÍM SE POTÝKÁ?

Fundraising není snadný. Zvláště v zemích, kde byla dárcovská tradice přerušena, se nyní musíme potýkat s řadou problémů, překonávat překážky a přijímat řadu výzev. Zásadními problémy fundraisingu jsou:

- **rozvoj** - fundraising se, stejně jako každá jiná oblast, dynamicky rozvíjí. U nás není fundraising příliš tradiční, a proto se hledají nové metody a formy, které mohou fungovat v místních podmínkách;
- **rostoucí potřeby** - úkolem neziskových organizací je vytvářet nová řešení, nápadité a účinné prostředky na řešení aktuálních problémů – ne jen „strnule“ poskytovat služby. To se ovšem neobejde bez rostoucích nároků na finanční prostředky, které prostě nejsou k dispozici;
- **konkurence** - v naší společnosti ještě stále přibývá neziskových organizací. S jejich rostoucím počtem roste i počet žádostí na velké firmy a známé lidi. Trh není neomezený a každý je přesvědčen, že jeho organizace je nejlepší. Na vás je, abyste prokázali, že právě ta vaše organizace je prospěšná, efektivní – že je to zkrátka ona, kdo je tím nejlepším příjemcem peněz;
- **potíž s vyděláváním peněz** - nikde není snadné otevřít a udržet výdělečný podnik. U nás přetrvává často obava, zda je pro neziskovou organizaci vhodné, aby uvažovala o vydělávání peněz.

## HLAVNÍ ZÁSADY FUNDRAISINGU

Co je vůbec potřeba pro to, abychom se mohli fundraisingem začít zabývat? Zde je několik hlavních zásad, bez kterých se neobejdeme:

- **musíme požádat** - podle průzkumů většina lidí nepřispívá neziskovým organizacím proto, že je nikdy nikdo nepožádal. První zásadou fundraisingu je tedy umění požádat. Nestačí umět dobře popsat činnost organizace, znát kvality projektu. Velmi důležitá je výzva k činu. Musíte potenciálního dárce požádat, aby přispěl;
- **osobní přístup** - čím osobnější přístup použijete, tím více zapůsobíte. Obecně platí že osobní schůzka je lepší než telefonát, který je lepší než osobní dopis, který je lepší než neadresná zásilka oslovující velkou skupinu lidí;
- **porozumění pohledu dárce** - rozhodnutí darovat může v dárci vyvolat celou řadu pocitů a myšlenek - tomu je důležité porozumět. Za dárcovstvím se může ukrývat důvěra (dám peníze skutečně na dobrou věc), naděje (i malý dar může pomoci), dobročinnost, ale i osobní důvody;
- **fundraising je o lidech** - lidé nedávají organizacím. Dávají, aby pomohli lidem nebo aby přispěli k tomu, že se na světě něco změní k lepšímu;

- **fundraising znamená prodávat** - důležité je přesvědčit lidi, že existuje důležitá potřeba, společenský problém, který vaše organizace dokáže změnit. Vlastně jde o to prodat dárci myšlenku, že je užitečný - že vám dokáže pomoci v řešení;
- **důvěryhodnost a PR** - lidé přispívají na projekty, o kterých už slyšeli. Pro fundraising je tedy nesmírně důležitá důvěryhodnost a dobré vztahy s veřejností;
- **dárci nevědí, kolik dát** - požádejte o konkrétní částku, uveďte konkrétní příklady darů, které jste již obdrželi, nabídněte nákupní seznam různých položek... Dárce totiž většinou netuší, kolik se od něj očekává. Nechce dát příliš mnoho, ale ani ne málo, aby nevypadal jako lakomec;
- **poděkování** – poděkování dárci je nesmírně důležité, protože znamená uznat a ocenit dárcovu velkorysost. Na poděkování využijte každou vhodnou příležitost. Zvyšujete tím pravděpodobnost opakovaného daru;
- **dlouhodobé zapojení** – cílem je získat dárci, kteří budou přispívat hodně a pravidelně. Veškeré úsilí se vyplatí, pokud bude podpora velká a pravidelná. Nejlepší řešením (a zároveň nejobtížnějším) je dosáhnout to, že se dárci zapojí do činnosti organizace a tím se cítí osobně zodpovědný za její úspěch;
- **odpovědnost a informace** – když od někoho přijmete peníze, odpovídáte za to, že budou vynaloženy za účelem, na který byly získány, a že budou vynaloženy efektivně a skutečně budou mít nějaký dopad. Neváhejte o tom dárci informovat – každého potěší, že jeho peníze byly použity efektivně.

## POTŘEBNÉ DOVEDNOSTI

Úspěch ve fundraisingu vyžaduje celou řadu dovedností. Pokud budete vědět, které to jsou, můžete účinně využít svých silných stránek, zaměřit se na slabé stránky a tím zvýšit svoji efektivitu na poli fundraisingu.

Které dovednosti to jsou?

- **zápal pro věc** - zápal pro věc je snad to nejdůležitější, co můžete do své práce vnést. Těžko přesvědčíte ostatní o tom, že si váš projekt zaslouhuje pozornost, když sami nejste přesvědčeni o jeho důležitosti;
- **schopnost požádat** - někomu může být nepříjemné požádat o peníze. Je jedno, zda se jedná o osobní rozhovor, sepsání dopisu, telefonát nebo uspořádání akce. Ve všech těchto případech je nutné umět účinně požádat o to, co potřebujete;
- **přesvědčivost** - každý člověk se může sám rozhodnout, jak naloží s vlastními penězi. Vzhledem k tomu, že v dnešní době se na každého hrne spousta žádostí o podporu, je na vás přesvědčit se, že podpora vaší organizace je smysluplná investice. To bez komunikačních a obchodnických dovedností dost dobře nejde;

- **sebedůvěra a odmítnutí** - když žádáte o peníze, musí z vás vyzařovat sebedůvěra. Pokud budete působit tak, že se omlouváte nebo váháte, lidé vám nic nedají. Velmi důležité je udržet si sebedůvěru i když budete odmítáni. Mnohem častěji totiž budete slýchat „ne“ než „ano“;
- **vytrvalost** - pokud se hned vzdáte, nemáte šanci na úspěch. Zápornou odpověď vnímejte jako výzvu změnit „ne“ v „ano“. Nevzdávejte se u prvního problému nebo první překážky. Časem zjistíte, že se vytrvalost vyplatí;
- **pravdomluvnost** - nesmíte lhát. To, že chcete uspět a přesvědčit lidi, vás může vést k nutkání neříkat jim úplně celou pravdu a zveličovat význam vaší práce. Toho se vyvarujte. Popisujte vždy skutečnosti tak, jak opravdu jsou;
- **sociální dovednosti** - dobrý fundraiser potřebuje především sebedůvěru, trpělivost a takt. Rád se setkává s lidmi a rád s nimi pracuje. Bude často stát tvář v tvář odmítnutí, řešit nečekané problémy a zvláštní nároky dárců...;
- **organizační dovednosti** - pokud se začnete fundraisingem opravdu vážně zabývat, budete v častém kontaktu s dárci, bude nutné si vést záznamy o darech, osobních kontaktech, korespondenci... Proto je nutné umět zorganizovat především sám sebe;
- **nápady a tvořivost** - vzhledem k rostoucí konkurenci je nutné stále hledat nové způsoby, metody a formy prezentování organizace;
- **pohotovost** - je třeba chopit se každé příležitosti, která se nabídne. Pokud firma získá významnou zakázku a zvýší tak svoje zisky, je to vhodná příležitost požádat...

## FUNDRAISINGOVÁ STRATEGIE

Než se pustíte do „obcházení potenciálních dárců“, je nezbytné si dobře rozmyslet co a jak budete dělat – sestavit fundraisingovou strategii. Pokud se do práce pustíte bez plánu a přípravy, budete plýtvat časem a úsilím nejen svým, ale i dárců.

- **stanovení potřeb** - stanovení potřeb je prvním krokem práce na strategii. Je nutné si ujasnit, jaké máme finanční nároky, kolik peněz máme zajištěno a kolik potřebujeme zajistit;
- **identifikace zdrojů** - promyslete předem, jaké zdroje příjmů pro vás připadají v úvahu (členské příspěvky, dary, benefiční akce, prodej, granty...). Vyhněte se tak zbytečnému úsilí v oblastech, které pro vás nejsou vhodné;
- **vyhodnocení příležitostí** - než se pustíte do práce, zvažte vlastní dosavadní zkušenosti, přirozenou základnu podpory, kterou máte, styl vaší práce, zdroje a dovednosti, stávající základnu přispěvatelů, kontakty... Pomůže vám to zorientovat se v seznamu možných zdrojů, které jste identifikovali v předchozím bodě. Na základě toho se můžete cíleně zaměřit na ty, kde budete mít naději na úspěch;

- **vyjasnění limitů** - vaše práce bude omezena celou řadou limitů. Je dobré je při přípravě strategie zohlednit. Jste organizací celostátní nebo místní? Vhodnost nebo nepřijatelnost zdrojů, přitažlivost tématu, rozsah vašich potřeb, konkurenční nebo právní omezení.

## ZDROJE

Využívání zdrojů z řad státních nebo krajských či místních úřadů v podobě dotací je u nás poměrně rozšířené. Jednotlivci a firmy jsou však také významnými potenciálními dárci finančních prostředků na váš projekt a mohou vhodným způsobem doplnit zmiňované dotace. Jaké jsou možnosti?

- **jednotlivci** – cílové skupiny i motivace jsou u jednotlivců různé. Navíc se často stane, že každý jedinec má jinou motivaci přispět a také upřednostňuje jinou formu poskytnutí daru. Dárce může organizaci podpořit různými způsoby:
  - *jednorázový příspěvek* - v podstatě náhodná podpora (ze které se později, na základě vaší práce, může stát podpora pravidelná)
  - *velký dar* - na určitý projekt
  - *závěť*
  - *věcný dar* - od cen na soutěž až třeba po nabídku prostor...
  - *dobrovolnictví (členství)* - pokud poskytne dárce čas organizaci jako dobrovolník (případně člen), stává se osobně zodpovědný za úspěch organizace
  - *benefiční akce, tombola...*
- **podniky a firmy** – firmy nemají žádnou povinnost dávat peníze na dobročinnost nebo podporovat místní projekty. Přesto to dělají a mezi důvody patří například:
  - *snaží se vytvářet ovzduší dobré vůle* v místě, kde působí. Chtějí působit jako firmy, kterým není lhostejné okolí;
  - *jsou spojovány s tématem* (například farmaceutické firmy podporují projekty spojené se zdravím, banky projekty ekonomického rozvoje). Chtějí zkrátka zlepšit svou image;
  - *člen vedení má zájem o danou věc* a dokáže tedy ve firmě podporu prosadit;
  - *daně* – na dary charitativním nebo jiným neziskovým organizacím se často nevztahuje zdanění. Je to ale pro firmu jen „bonus“ a není to tím rozhodujícím momentem;
- **firemní sponzorství** – sponzorství není jen obyčejný dar od firmy. Jde o dvoustranný vztah, ze kterého dárce i obdarovaný očekávají užitek. Sponzor předpokládá, že lepší

svou image, zajistí propagaci svého výrobku nebo přiláká zákazníky, a tak víc prodá. A co firmy nejčastěji sponzorují?

- kulturní a sportovní akce
- aktivity související s produktem
- ekologické projekty
- prominentní osobnosti (pokud se na vašem projektu podílí nebo ho podporuje významná osobnost, je to cesta k úspěchu u firem)

## MORÁLNÍ ZÁSADY

Ne každý potenciální zdroj financí může být pro vaši organizaci vhodný. Zvažte si proto předem, kde máte svoje limity. Kde jsou vaše morální hranice.

Může se stát, že stanoviska dárce budou v rozporu s vaším přesvědčením (těžko si umíme představit, že mírová iniciativa bude financována výrobcem zbraní, těžko bude organizace podporující zdravý životní styl přijímat finanční podporu od výrobce cigaret...). Můžete mít nejrůznější etické důvody nebo dar od kontroverzní firmy nebo jednotlivce může způsobit rozkol mezi vašimi příznivci.

Uvědomte si ale, že když odmítnete příspěvek nebo se neobráíte na určitou firmu, ochuzujete klienty své organizace. Na druhou stranu je nutné zvážit těžkosti, které mohou nastat, když podporu přijmete...

## PRÁVNÍ ASPEKTY FUNDRAISINGU

Zákonů, které souvisejí s fundraisingem, je celá řada. Mohli bychom začít se zákony, které upravují vznik, zánik a existenci neziskových organizací, dostali bychom se k zákonům o hospodaření s majetkem atd. Zde si uvedeme jen základní zákony, se kterými se v oblasti fundraisingu budete určitě setkávat.

Kompletní znění zákonů v jejich aktuálních podobách najdete vždy na [www.mvcr.cz/sbirka](http://www.mvcr.cz/sbirka).

- Zákon č. 117/2001 Sb., o veřejných sbírkách
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů
- Zákon č. 337/1992 Sb., o správě daní a poplatků
- Zákon č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím
- Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů
- Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání



## DOPORUČENÁ LITERATURA

AUTOR	NÁZEV KNÍŽKY	VYDAVATEL	MÍSTO VYDÁNÍ	ROK VYD.
IZBICKÁ Helena	Zelené finance	Asociace Brontosaura	Praha	1994
kolektiv autorů	Finanční stabilita neziskových organizací	Lotos	Praha	?
kolektiv autorů	Jak požádat o financování svého projektu z fondů Phare	Delegace Evropské komise v ČR	Praha	1999
kolektiv autorů	Podpora sponzorství a filantropie v ČR	Fórum dárců	Praha	1996
kolektiv autorů	Průvodce fondy EU pro neziskové organizace	NROS	Praha	2003
KOSTOLANYI Istvan	Jak napsat žádost o grant	Johns Hopkins University IPS	Baltimore	1997
KOSTOLANYI Istvan	Jak napsat žádost o grant	Johns Hopkins University IPS	Baltimore	1997
LEDVINOVÁ Jana	Cyklus získávání finančních prostředků, skriptum	Tereza	Praha	?
LEDVINOVÁ Jana	Fundraising z místních zdrojů	Johns Hopkins University IPS	Baltimore	1997
LEDVINOVÁ Jana	Základy fundraisingu	ČCF	Praha	2002
LEDVINOVÁ Jana; PEŠTA Karel	Základy fundraisingu	ICN	Praha	1996
MARKOVÁ Helena	Fundraising 96 - finanční zdroje pro NNO	Asociace Brontosaura	Praha	1996
ROSSO Henry A.	Fundraising - jak se stát úspěšným profesionálem?	ICN	Praha	1994
SCHEITLIN Victor	Jak profesionálně telefonovat v šesti jazycích	Management press	Praha	1999