

ZÍSKAVANIE ZDROJOV NA OPERAČNÉ NÁKLADY KOMUNITNEJ NADÁCIE

Výstup pracovnej skupiny

„Budovanie zdrojov a partnerstvá s darcami“

s poďakovaním Martinovi Lehfeltdovi, konzultantovi pracovnej skupiny

Transatlantic Community Foundation Network (TCFN)

August, 2002

OBSAH

	strana
ÚVOD	3
DLHODOBÝ PLÁN ROZVOJA	5
KROK I: ŠTART	5
Tabuľka plánovaných nákladov	6
Tabuľka plánovaných príjmov- príklad	9
Tabuľka- Určenie poradia potenciálnych darcov- pracovný list	10
Hľadanie zdrojov na operačné náklady	11
KROK II: OBDOBIE „PREŽÍVANIA“	12
KROK III: SAMOUDRŽATEĽNOSŤ	14
NIEKOĽKO POZNÁMOK K VLASTNÝM AKCIÁM	14
PLÁNOVANIE ORGANIZAČNEJ ZMENY	15
Zmena v úlohách lídrov- typický príbeh	
ČO FUNGUJE A ČO NEFUNGUJE	16
PRI HĽADANÍ ZDROJOV NA OPERAČNÉ NÁKLADY	
ZÁVEREČNÉ SLOVO	17
PRÍBEHY Z RÔZNYCH KRAJÍN	18
THE ARIZONA COMMUNITY FOUNDATION	18
BUERGERSTIFTUNG HANNOVER	20
KOMUNITNÁ NADÁCIA ZDRAVÉ MESTO BANSKÁ BYSTRICA	21
COMMUNITY FOUNDATION FOR IRELAND	23
COMMUNITY FOUNDATION OF OTTAWA	24
TRIANGLE COMMUNITY FOUNDATION	25
ZÁVER	27

ÚVOD

Každá komunitná nadácia chce doceliť dlhotrvajúci dopad v komunite, v ktorej funguje prostredníctvom udeľovania grantov zo svojich základinových fondov a iných zdrojov. Koncept základiny je lákavý. Je predsa úžasné mať zdroj príjmov z dlhodobu investovaných prostriedkov, ktoré my a naši darcovia môžeme využiť na podporu programov zlepšujúcich kvalitu života pre všetkých.

Veľmi úspešné nadácie vedia zvyčajne vybudovať svoju udržateľnosť z poplatkov za správu fondov. Trvá to však dlho, kým komunitná nadácia dosiahne takýto stupeň vlastnej podpory. Budovanie, fungovanie a udržanie komunitnej nadácie vyžaduje finančné a ľudské zdroje. Aj v prípade, že kľúčoví ľudia vo vašej komunitnej nadácii chápu koncept asistencie darcom pri dosiahnutí ich predstáv o všeobecno-prospešnej pomoci a o posilnení neziskového sektora, musíte sa zaoberať aj zložitými otázkami:

- Kto odvedie celú tú prácu?
- Ak má nadácia zamestnancov (čo je zvyčajne základný predpoklad úspechu), z čoho ich bude platiť?
- Kde bude mať nadácia svoje sídlo a z čoho zaplatí nájom?
- Kde nájde zdroje na pokrytie telekomunikačných nákladov, nákupu počítača, tlačiarne, kancelárskych potrieb a všetkých ostatných nákladov potrebných na dobré fungovanie kancelárie?
- Ako dlho bude nadácii trvať, kým dosiahne udržateľnosť?

Každá komunitná nadácia musí nájsť vlastné odpovede na tieto otázky a každá z otázok má viac ako jednu odpoveď. My sme sa pokúsili zozbierať nápady a odporúčania ako sa správať a postupovať pri hľadaní zdrojov na operačné náklady, ktoré potrebujete získať paralelne s identifikovaním, vzdelávaním a zapájaním darcov do grantových aktivít vašej komunitnej nadácie.

Väčšina komunitných nadácií delí svoj rozvoj na dva stupne: štart a dosiahnutie udržateľnosti. Názor pracovnej skupiny „Budovanie zdrojov a partnerstvá s darcami“ je taký, že medzi stupňami založenia a dosiahnutia zrelosti musia nadácie očakávať aj také obdobie, ktoré možno najlepšie nazvať bojom o prežitie. Ak zabudnú naplánovať tento nepríjemný stredný stupeň rozvoja, môže to viesť k odradeniu ľudí alebo dokonca k celkovému zlyhaniu.

V histórii komunitných nadácií je niekoľko príbehov o organizáciách, ktoré vznikali s veľkým nadšením a heroickými cieľmi, no nepodarilo sa im dosiahnuť už z nich a postupne zanikli.

Myslíme si, že najlepším spôsobom, ako sa pripraviť na túto výzvu, je vypracovanie dlhodobého plánu rozvoja, ktorý bude predpokladať všetky tri stupne rastu a rozvoja nadácie a predpovedať nielen rast prostriedkov na regrantovanie, no aj zdrojov potrebných na podporu fungovania organizácie.

Tri stupne
rozvoja komunitnej nadácie

1. Štart

2. Boj o prežitie

3. Dosiahnutie zdravej miery vlastnej udržateľnosti

Bolo by naivné očakávať, že rozvíjajúca sa nadácia môže fungovať s rovnako veľkým operačným rozpočtom ako vo svojich začiatkoch. Analógiu vidíme pri výrobných spoločnostiach: začínajúca spoločnosť, ktorá uvádza na trh nový výrobok, musí počítať s ďalšími nákladmi na vybavenie a pracovnú silu. Ak je výrobok úspešný, spoločnosť bude potrebovať nielen viac vybavenia a ľudí, ale aj marketingový tím/ tím predajcov, ktorí predstavia produkt verejnosti, asistenčný tím, ktorý bude pracovať so zákazníkom a finančný tím, ktorý bude spravovať príjmy spoločnosti. Pri plánovaní vlastnej budúcnosti sa teda spoločnosť musí dobre zamyslieť nad tým, ako nájde zdroje potrebné na svoj rast.

Preto už teraz počítajte s tým, že v budúcich rokoch budete musieť získavať zdroje na operačné náklady. Ak tomu nebudete venovať pozornosť, ocitnete sa situácii, že budete prežívať „z ruky do úst“ a čeliť koncu každého roka s pocitom zúfalstva. Úspešné nadácie majú dostatok zdrojov na operačné náklady v bankách alebo pevne dohodnutých na obdobie min. piatich rokov. Povedané inak- aj keď ešte plánujete len prvý rok svojej existencie, predpokladajte svoje potreby v treťom a piatom roku a neskôr. V istom zmysle sa táto potreba nikdy nestratí.

Pri tom, ako začnete tvoriť dlhodobý plán rozvoja, nezabudnite na dve veci:

- 1) Buďte realisti pri odhadovaní operačných nákladov. Nízka plánovaná výška operačných nákladov spôsobí, že rozpočet bude budiť dojem rovnomernosti. Ak však čísla neodrážajú skutočné náklady, ktoré potrebujete pokryť, idete sami proti sebe a súčasne nepravdivo presvedčate komunitu o tom, že dokážete fungovať z ničoho. Ako ešte pripomenieme, veľmi málo komunitných nadácií dosiahlo trvalý dopad na svoje komunity bez platených zamestnancov. Naopak, schopnosť nakúpiť alebo zapožičať vybavenie a fungovať v príjemnom (aj keď nenáročnom) prostredí urýchlí vaše snahy o presvedčenie darcov o tom, že ste stabilnou organizáciou, ktorá dokáže vo svojej komunite pracovať.
- 2) Vďaka nadšeniu z vytvorenia novej komunitnej nadácie je správna rada a tím zamestnancov (ak je organizácia jednou z tých šťastlivcov, ktorí si môžu dovoliť platených zamestnancov) spravidla v pokušení veriť, že úspech príde rýchlejšie, ako sa v skutočnosti stane. Predstavujú si, že ak budú vedieť nájsť podporu na operačné náklady prvý rok či dva, poskytnú im to dostatok času na vybudovanie základiny dostatočne veľkej

na vytvorenie dostatočných zdrojov na operačné náklady. Existuje niekoľko nadácií, ktoré vyrástli veľmi rýchlo a po prvých rokoch nemali už nikdy starosti so získavaním operačných zdrojov. Tieto sú však skôr vzácnou výnimkou ako pravidlom.

Niekoľko dobre mienených, no dnes už neplatných návodov zdôrazňovalo, že komunitná nadácia vie dosiahnuť udržateľnosť v pomerne krátkom čase. Napríklad v USA sa zvyklo tvrdiť, že ak komunitná nadácia dosiahne hranicu vlastných zdrojov 5 000 000 USD, obdobie štartu má už za sebou.

Jednoduchá matematika však rýchlo dokáže nepravdivosť tohto tvrdenia: väčšina darcov, ktorí venujú základinové dary na regranting, vedia, že malá časť výnosov z investovania ich daru sa použije na správu a administráciu. Svoje peniaze však venujú nadácii vo viere, že väčšina výnosov bude opäť použitá na regranting. Kvôli tomuto a aj preto, že komunitné nadácie chcú konkurovať bankám a iným spoločnostiam, ktoré zabezpečujú investičné a grantové služby, poskytujú svoje služby za nízky poplatok (približne 1 % z trvalých fondov, ktoré spravujú). Nadácia, ktorá spoplatňuje služby 1 % z 5 000 000 USD má teda 50 000 USD na operačné náklady. Je jasné, že vo väčšine prípadov takáto suma nestačí na zabezpečenie miezd, vybavenia, nájmu, telekomunikačných nákladov a iných výdavkov organizácie.

DLHODOBÝ PLÁN ROZVOJA

Krok I: ŠTART

Keďže chcete už rýchlo začať, môže sa vám zdať, že možno fungovať za menej peňazí, ako to v skutočnosti bude. Samozrejme, na začiatku nemôžete mať všetko, čo by ste chceli. Ak však začnete pracovať so zdrojmi menšími, ako je absolútne nevyhnutné, výsledkom môžu byť vyčerpaní a frustrovaní dobrovoľníci, nespokojní a cynickí darcovia a všeobecná nedôvera vo vašu schopnosť naplniť vaše prísľuby. Skrátka, neznehodnoťte sami seba.

Ak máte v pláne žiadať od ľudí, aby vám pomohli s pokrytím operačných nákladov prostredníctvom finančných aj nefinančných darov, určite sa nechcete k nim zase vrátiť preto, lebo ste zabudli na dôležitú položku rozpočtu. Odhadujte svoje potreby vopred a vytvorte čo možno najvšestrannejší operačný rozpočet na najbližších päť rokov. Neskôr snád' vymažete niektoré jeho položky, ale na začiatku zahrňte doň všetko, čo budete reálne potrebovať na prevádzku profesionálnej organizácie. (O radu požiadajte aj kolegov z iných komunitných nadácií.)

Rozumné je aj prisúdiť nefinančným darom- službám, právnej pomoci, kancelárskym priestorom a potrebám a pod.- ich skutočnú hodnotu. Ako vaša komunitná nadácia rastie, nebudete možno schopní spoliehať sa na tieto zdroje a nechcete sa nechať prekvapiť ich skutočnými cenami, ktoré už budete musieť znášať sami.

Tu sú návrhy na niektoré položky, ktoré môžete zapracovať do vášho päťročného rozpočtu:
(Doplňte aj iné podľa vlastnej potreby.)

<p align="center">OPERAČNÝ PLÁN KOMUNITNEJ NADÁCIE PLÁNOVANÉ NÁKLADY PRACOVNÝ LIST</p>						
Nákladová položka	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok	Spolu
Mzdy zamestnancov	\$					
Odvody						
Odborné konzultácie						
Nájom kancelárie						
Energie						
Cestovné						
Odborný rast						
Reprezentačné						
Telefón- prístroj						
Fax- prístroj						
Telekomunikačné						
Poštovné						
Pripojenie na						
Internet						
Počítačové						
vybavenie (hardware						
a software)						
Ostatné vybavenie						
kancelárie						
Kopírovanie						
Tlač						
Predplatné- noviny						
a časopisy						
Inzercia						
Marketing						
a komunikácie						

SPOLU						

Teraz, keď máte realistickú predstavu o tom, čo vás asi bude stáť päťročná prevádzka nadácie, začnite hľadať zdroje, ktoré budete kontaktovať so žiadosťou o pomoc.

(NEZABUDNITE: Nehovoríme o získavaní trvalých fondov na základinu, ktorých výnosy zabezpečia prostriedky na regranting.)

Kto by mohol patriť medzi potenciálnych darcov?

Váš „vnútorný okruh“:

Ľudia, ktorí už pochopili víziu a potenciál nadácie pracovať s darcami aj grantistami. Samozrejme, na začiatku zoznamu budú členovia vašej správnej rady, ale mali by tam byť aj tí priatelia nadácie, ktorí zohrali v jej založení nejakú úlohu- ako aj inštitúcie, s ktorými sú spojení- a „anjeli“, ktorých ste kultivovali počas prvých mesiacov a rokov. Vaša prosba o pomoc bude pre nich žiadosťou prejaviti svoju spolupatričnosť prostredníctvom finančného príspevku.

Iní komunitní lídri:

Ženy, muži, obchodné spoločnosti a občianske organizácie, ktorí si zatiaľ ešte nevybudovali vedomie spolupatričnosti k nadácii, ale sú silne a historicky motivovaní urobiť niečo, čo pomôže komunite. Jedným z najdôležitejších argumentov pre nich bude použitie príkladov z iných miest, kde komunitné nadácie úspešne vznikli.

Zvyčajne oslovení:

Spoločnosti, súkromné nadácie a jednotlivci, ktorí obyčajne podporujú najvýraznejšie iniciatívy v komunite. Ukážte im, že včasná investícia do komunitnej nadácie podporí intenzívnejšie darcovstvo jednotlivcov aj inštitúcií, čím sa plošne rozloží zodpovednosť za súkromnú podporu neziskových mimovládnych organizácií.

Vyst'ahovalci:

Nezabudnite na tých, ktorí opustili vašu krajinu a stali sa finančne úspešnými v iných štátoch.

Súkromné nadácie:

Tieto organizácie (hlavne tie väčšie) často podporujú štartovacie náklady pre nové iniciatívy. V posledných rokoch mnoho veľkých nadácií fungujúcich na medzinárodnej scéne a zameriavajúcich sa na rozvoj občianskej spoločnosti a posilnenie mimovládneho neziskového sektora, zistilo, že komunitné nadácie sú ideálnym partnerom pre vzájomnú spoluprácu.

Medzinárodné agentúry:

Niektoré komunitné nadácie mali úspech pri získavaní podpory na operačné náklady od bilaterálnych alebo multilaterálnych agentúr ako napr. U.S.A.I.D.- The United States Development Programme- a z programov Európskej únie. Za pokus stojí aj preskúmanie možností podpory z obmedzených zdrojov veľvyslanectiev

a konzulátov USA.

Samospráva:

Rastie počet komunitných nadácií, predovšetkým v krajinách iných ako USA, ktoré získavajú podporu na svoj rozbeh od svojej miestnej samosprávy. Príčina je

zjavná: obidve inštitúcie sa zaväzujú neprestajne zlepšovať poskytované služby pre verejnosť v tej oblasti, v ktorej pracujú. Ak však rozmýšľate o tomto druhu podpory, dajte samospráve jasne najavo, že nemôže určovať spôsob a náplň práce vašej organizácie a použiť ju na plnenie záujmov niektorej z politických strán či využiť nadačné fondy ako náhradu podpory samosprávy.

Nefinančné dary:

Počas prvých rokov je každý dolár, ktorý nemusíte minúť, dolárom, ktorý nemusíte získať. Úspešne nadácie sa počas svojho štartovacieho obdobia často vo veľkej miere spoliehajú na venované služby či tovar: kanceláriu zdarma, venovaný nábytok, vybavenie a kancelárske potreby, právnické poradenstvo a účtovnícke služby, tlač pro bono. Veľa darcov, ktorí chcú pomôcť, ale nemajú takú hotovosť, radi využijú aj takýto spôsob pomoci.

Správne poplatky:

Hneď na začiatku bude pre vás dôležité stanoviť si systém poplatkov za správu nadačných fondov. Počas prvých rokov poplatky neprinesú veľa peňazí, ale aspoň budete pripravení na neočakávaný dar alebo iný náhly príjem do fondov.

Granty pre vašu vlastnú organizáciu:

Na začiatku svojho fungovania pokladajú niektoré komunitné nadácie za užitočné udeliť granty samy sebe. Granty sú určené na strategické účely (ako napr. prijatie nového zamestnanca na rozvoj zdrojov), ktoré majú pomôcť získať nové zdroje.

Príjmy z vlastnej činnosti:

Možno zistíte, že iné organizácie vám môžu platiť za služby, ktoré im poskytujete. Niektoré nadácie ponúkajú napríklad workshopy v písaní projektov pre neziskové a mimovládne organizácie alebo asistujú spoločnostiam, ktoré prevádzkujú grantové programy.

Ako ste si formulovali päťročný plán operačných nákladov, teraz si vytvorte päťročný fundraisingový plán, ktorý bude s týmito požiadavkami korešpondovať. Na ďalšej strane je uvedená tabuľka, v ktorej počítame s nákladmi 130 000 USD na prvý rok. Suma sa postupne zvyšuje počas obdobia piatich rokov.

(Je to však len príklad- doplňte si sami také čísla, ktoré najlepšie zodpovedajú vašej situácii).

**OPERAČNÝ PLÁN KOMUNITNEJ NADÁCIE
PLÁNOVANÉ PRÍJMY
VZOR**

Operačné príjmy	Rok 1	Rok 2	Rok 3	Rok 4	Rok 5	Rok 10	Hotovosť/ nefinančný dar (zvoľte jedno)	
Kampaň zakladateľov na získanie 3-5ročných príslušov darov od členov správnej rady a iných z vnútorného okruhu po 5 000- 25 000 USD na neurčené operačné náklady	\$ 75 000	\$ 78 000	\$ 80 000	\$ 83 000	\$ 85 000		X	
Poznámka: Po piatom roku môžete zväziť cieľnú kampaň na založenie špeciálnej operačnej základiny, ktorá bude generovať ročné výnosy na operačné náklady						\$ 75 000	X	
Každoročné neurčené dary spoločností aj fyzických darcov na operačné náklady	\$ 10 000	\$ 12 000	\$ 15 000	\$ 18 000	\$ 20 000	\$ 25 000	X	
Grant 100 000 USD od súkromnej nadácie alebo medzinárod. agentúry (50 000 na regranting a 50 000 na operačné náklady)	\$ 10 000	\$ 10 000	\$ 10 000	\$ 10 000	\$ 10 000		X	
Každoročná dotácia od samosprávy	\$ 5 000	\$ 5 000	\$ 5 000	\$ 5 000	\$ 5 000	\$ 10 000	X	
Poplatky za správu nadačných fondov	\$ 500	\$ 750	\$ 1 000	\$ 1 250	\$ 1 500	\$ 100 000	X	
Vlastné príjmy	\$ 1 000	\$ 1 500	\$ 2 000	\$ 2 500	\$ 2 500	\$ 5 000	X	
Nefinančný dar- priestory	\$ 20 000	\$ 20 000	\$ 20 000	\$ 20 000	\$ 20 000			X
Iné nefinančné dary- nábytok, vybavenie, právne poradenstvo	\$ 10 000	\$ 10 000	\$ 10 000	\$ 10 000	\$ 10 000	\$ 5 000		X
SPOLU	\$ 131 500	\$ 136 250	\$ 143 000	\$ 149 750	\$ 154 000	\$ 215 000		

Užitočné je vytvoriť si zoznam potenciálnych darcov, ktorí zdieľajú vaše ideály a mohli by mať záujem podporiť vás v začiatkoch fungovania, a určiť si ich poradie. Ako budete zoznam tvoriť, značte si, kto má k týmto darcom najlepši prístup.

(Nezabudnite, že medzi osloveným potenciálnym darcom a nádejným darcom je rozdiel: potenciálny je niekto s prostriedkami, nádejný je ten, kto má prostriedky a ku komu máte prístup.)

OPERAČNÝ PLÁN URČENIE PORADIA NÁDEJNÝCH DARCOV PRACOVNÝ LIST		
Nádejní darcovia	Navrhovaná suma daru alebo niekoľkoročný prísľub	Kto ich osloví?
Členovia správnej rady Iní komunitní lídri Vystáhalci Miestne/ národné podniky a spoločnosti Miestne/ národné súkromné nadácie Medzinárodné nadácie so záujmom o budovanie občianskej spoločnosti a o zakladanie komunitných nadácií Nadnárodné spoločnosti s významným podielom práce v komunite Národné/ regionálne/ miestne samosprávy a iné úrady Veľvyslanectvá/ konzuláty		

Teraz máte jasnú predstavu o tom, čo bude fungovanie vašej komunitnej nadácie stáť najbližších päť rokov a súčasne máte aj zoznam potenciálnych podporovateľov, ktorých ste v komunite identifikovali a zoradili podľa istej hodnoty. Predtým, ako začnete žiadať o pomoc, dobre si pripravte najpresvedčivejšie argumenty, prečo by vám mali pomôcť založiť vašu organizáciu.

Pamätajte na to, že sa budete pokúšať „predať“ nič viac a nič menej ako koncept. Budete žiadať ľudí, aby investovali do vízie úžitku, ktorý môže priniesť komunitná nadácia im samým aj ich spoluobčanom. Aj keď máte jasný rozpočet, potenciálni darcovia aj poskytovatelia nefinančných darov budú chcieť vedieť viac. Medzi najžiadanejšie informácie patrí:

- jasná a výstižná charakteristika toho, čo komunitná nadácia je a čo robí,
- príklady, ako môže byť pre svoju komunitu užitočná,
- príklady, ako iné komunity podobné tej vašej úspešne založili svoje komunitné nadácie,
- informácie o tom, že ste súčasťou medzinárodného „hnutia“,
- váš dlhodobý plán rozvoja a dosiahnutia cieľov,
- zoznam vašich lídrov a ostatných prvých podporovateľov,
- konkrétne návrhy toho, čo chcete, aby urobili alebo darovali (nemusia vám dať práve to, čo chcete, ale spravidla nebývajú štedrý, ak poviete jednoducho „dajte nám čokoľvek, čo môžete“).

Ak ste schopní dať im tieto informácie jasným a presvedčivým spôsobom, veľmi si zlepšíte vyhlídky na získanie ich podpory počas vášho štartovacieho obdobia.

Hľadanie zdrojov na operačné náklady

Najefektívnejším spôsobom je požiadať o podporu osobne. Aj keď musíte poslať predstavovací list, snažte sa dohodnúť aj na osobnom stretnutí, na ktorom môžete viac hovoriť o svojej požiadavke. Ak je to len trochu možné, choďte na stretnutie dvaja (s jedným členom správnej rady).

Predtým, než oslovíte nádejných darcov, 1) ujasnite si, či od nich chcete hotovosť alebo nefinančný dar alebo oboje, 2) apelujte na potrebu ich motivačného príkladu (ak dajú oni, dajú aj iní), 3) preskúmajte možnosť grantu vo forme výzvy od potenciálnych darcov so značnými prostriedkami, 4) ak je to možné, pokúste sa získať záväzok darovania na 3 až 5 rokov.

Ak je nádejným darcom fyzická osoba, skúste ju požiadať, aby sa stala „Zakladajúcim darcom“ alebo „Anjelom“ (apelujte na pochopenie dôležitosti veci a vlastnej vedúcej úlohy v komunite)- niekým, kto venuje nadácii väčší dar- každoročne 1 000- 5 000 USD v období tri- päť rokov.

Nezabudnite ani na príležitosť požiadať tých finančne silných nádejných darcov, ktorí vám nechcú darovať teraz, o 3-5ročnú bezúročnú pôžičku ako investíciu do budovania komunitnej nadácie.

Ak sa nádejní darcovia zdráhajú zobrať na seba záväzok počas vášho prvého stretnutia, skúste sa dohodnúť na dátume, do ktorého sa rozhodnú. Zistite, či nepotrebujú ďalšie informácie alebo oficiálnu žiadosť. Nech je výsledok stretnutia akýkoľvek, pošlite im po ňom ďakovný list a zostaňte v kontakte. Aj keď vám teraz odopru podporu, zaradte si ich do svojho zoznamu tých potenciálnych darcov, ktorým budete posielat' ďalšie informácie.

Krok II: OBDOBIE „PREŽÍVANIA“

Aj keď sa vám podarí získať dostatočné zdroje na operačné náklady na najbližších päť rokov a súčasne budovať výnosy na prerozdelenie, vaša nadácia teraz čelí ďalšej veľkej úlohe: potrebujete si udržať počiatočnú hybnú silu. Ako sa zdá, že idete k úspechu, získané zdroje na operačné náklady sa vyčerpávajú a dlhodobé grantové fondy ešte nie sú také veľké, aby vám poplatky za ich správu stačili na pokrytie celoročných administratívnych nákladov. Vzrušujúce obdobie zakladania novej organizácie je za vami a vám sa reálne nedarí získať dostatočné zdroje od potenciálnych darcov na pokrytie štartovacích nákladov.

Na druhej strane však máte zaznamenané svoje úspechy aj neúspechy pri získavaní zdrojov na operačné náklady a pri ich využívaní na posilnenie vašej organizácie. Čo je snáď ešte dôležitejšie, postupne budete stabilne zväčšovať objem svojich trvalých výnosov a budovať si pozíciu podporovateľa kreatívnych neziskových a mimovládnych organizácií vo vašej komunite.

Ponúkame vám niekoľko nápadov na potenciálne zdroje pre základné fungovanie organizácie počas toho, ako pokračujete vo zvyšovaní objemu dlhodobých grantových fondov, ktoré spravujete. (Pamätajte na to, že toto „strednodobé“ obdobie môže trvať až 3- 5 rokov).

Každý, kto vás podporil počas prvých piatich rokov:

Známou pravdou je, že najnádejnejším darcom je ten, kto vás už niekedy podporil. Ak ste preukázali dobré schopnosti v naložení s jeho darom, niektorí z vašich minulých darcov vám radi opäť pomôžu dostať sa na úroveň udržateľnosti. Niektorí z nich navyše využijú príležitosť na to, aby vás predstavili svojim priateľom a spoločníkom, z ktorých sa tiež môžu stať podporovatelia.

Nové dary do dlhodobých fondov:

Požiadajte niektorých z týchto darcov, aby časť svojho daru určili na operačné náklady nadácie.

Poplatky za služby:

Počas svojej päťročnej práce ste získali veľké množstvo informácií o neziskových mimovládnych organizáciách v komunite a o jej potrebách. Vaše znalosti a odbornosť sú

vzácné a preto by ste sa nemali cítiť nepríjemne, ak zvažujete využiť ich ako niečo, za čo iní zaplatia normálnu trhovú cenu. Tu sú príklady spolplatňovaných služieb, ktoré komunitná nadácia môže poskytovať:

Asistencia súkromným nadáciám a obchodným spoločnostiam s ich grantovými programami prostredníctvom hodnotenia žiadostí a organizovania monitorovacích návštev grantistov/ žiadateľov.

Poskytovanie pomoci neziskovým organizáciám pri plánovaní dôležitých kampaní alebo prostredníctvom workshopov zameraných na písanie grantových projektov.

Správa základín neziskových a mimovládnych organizácií.

Prenajatie časti vašich kancelárskych priestorov inej neziskovej organizácii.

Granty na projekty:

Teraz, keď je už organizácia založená, veľkí podporovatelia (napr. medzinárodné nadácie a agentúry) sa môžu začať zaujímať o podporu nových programov, ktoré budete koordinovať v mene svojej komunity. V prípade, že tieto programy vám pomôžu upevniť vaše postavenie a neodvádzajú vás od vášho poslania, takéto fondy môžu byť zdrojom ďalších príjmov na operačné náklady a zdrojom zvýšenej viditeľnosti.

Vlastný otvorený fond:

Niekedy komunitné nadácie udelia grant samé sebe, najmä ako investíciu do posilnenia svojho fungovania (ako napr. na ďalšieho zamestnanca, ktorý zlepší schopnosť nadácie pritiahnúť dlhodobé fondy).

Operačná základina:

Ak ste mali doteraz šťastie so získavaním peňazí, mohli by ste si odložiť niečo nabok na vytvorenej špeciálnej operačnej základiny, ktorá vám v budúcnosti pomôže s pokrytím administratívnych nákladov. Inou možnosťou je aj usporiadanie samostatnej kampane na získanie základinových fondov na podporu operačných nákladov.

Krok III: UDRŽATEĽNOSŤ

Do 10. roku vašej existencie (dúfajme, že sa to stane aj skôr) by ste mali- prostredníctvom dlhodobého plánovania a rozpočtovania, ako aj podnikateľských a strategických aktivít- dosiahnuť to štádium, keď ste schopní sami pokryť vaše operačné náklady. Veľká časť financií príde z poplatkov, ktoré žiadate za správu všetkých fondov (dlhodobých a trvalých, prietokových, správu základín iných organizácií, grantov na špeciálne projekty od iných nadácií a pod.). Iné zdroje môžu predstavovať dotáciu od miestnej samosprávy, poplatky za služby a výnosy vašej operačnej základiny.

Teraz by ste mali byť už dostatočne veľkí a schopní preskúmať ďalšie alternatívne zdroje na pokrytie operačných nákladov:

Float- „plávajúce“ peniaze

Tento americký výraz označuje peňažný príjem, ktorý je vygenerovaný dočasnými peňažnými fondami investovanými na krátke časové obdobie. Takými prostriedkami môžu byť vaše vlastné operačné rezervy (fondy získané na administratívne účely, ktoré však hneď nepotrebuje) alebo grantové či iné projektové peniaze, ktoré sú ešte na vašich účtoch.

Príjmy z daní

Niektoré komunitné nadácie mohli využiť príjmy zo špeciálnych daní vyberaných miestnou samosprávou, ktoré boli potom využité na podporu aktivít danej nadácie.

Ziskové podniky (niekedy nazývané „sociálne podniky“)

Prísne daňové zákony v Amerike neumožňujú, aby si komunitné nadácie zarábali na seba aj takými spôsobmi, ktoré priamo nesúvisia s ich poslaním. V iných krajinách však rastie počet nadácií, ktoré si založili vlastné ziskové podniky ako zdroje na pokrytie operačných nákladov. Predpokladáme, že ako sa koncept komunitných nadácií šíri po celom svete, vzniknú aj iné modely a spôsoby.

Niekoľko poznámok k vlastným akciám

Niektoré komunitné nadácie zaznamenali úspechy pri organizovaní vlastných fundraisingových akcií (koncertov, večerí, plesov, tombol a pod.), ktoré boli určené na zabezpečenie časti zdrojov potrebných na pokrytie celoročných operačných nákladov. Takéto akcie zvyšujú viditeľnosť organizácie a budujú morálku dobrovoľníkov. Niektoré komunity dokonca tvrdia, že je nemožné presvedčiť ľudí, aby darovali bez toho, aby súčasne niečo nedostali ako protihodnotu.

V každom prípade však vlastné akcie predstavujú veľmi veľa práce. Pokiaľ nemáte veľkú a nadšenú skupinu dobrovoľníkov, ktorí chcú robiť práve takéto veci, mali by ste pokušeniu organizovať vlastné akcie odolať. Detaily príprav takejto akcie odvedú vašu pozornosť od podstatne dôležitejších úloh a čistý výtazok- zisk- akcie nemusí stať za všetku vynaloženú námahu. (Pouvažujte: ak každý, kto sa zapojí do organizácie akcie, namiesto toho prispeje 25, 50 alebo 100 dolárov, nezískate náhodou rovnakú sumu alebo ešte väčšiu?)

Plánovanie organizačných zmien

Účelom tohto materiálu je preskúmať spôsoby, ako získať zdroje na fungovanie komunitnej nadácie, a to predovšetkým v počiatočnom období jej existencie. Ako postupne rastiete a rozvíjate sa, myslite na dve záležitosti, ktoré s tým priamo súvisia.

Zmeny v zodpovednostiach:

Komunitné nadácie často vznikne preto, lebo sa vytvorí skupina presvedčených dobrovoľníkov (neskôr často členov prvej správnej rady), ktorí vedia, aký môže mať takáto inštitúcia prínos pre lepšiu budúcnosť komunity. Mnohí z nich venujú veľa času a energie na to, aby sa splnili všetky organizačné úlohy. Keď ide všetko dobre, množstvo práce sa presunie z pliec dobrovoľníkov na zamestnancov organizácie. Tento prechod môže byť komplikovaný, pokiaľ nie sú naň všetci zainteresovaní dobre pripravení. Príklad: členovia rady- dobrovoľníci zvyknutí na vykonávanie detailných úloh môžu mať problém vzdať sa tejto zodpovednosti a namiesto toho sa zaoberať tvorbou vnútorného poriadku nadácie, alebo, naopak môžu mať pocit, že keďže má nadácia zamestnancov, nemusia sa už venovať žiadnym povinnostiam spojeným s rozvojom zdrojov. Na ďalšej strane uvádzame esej jedného z našich kolegov o prechode zo správnej rady na vedúcu pozíciu vo výkonnej zložke.

Rozširovanie kancelárie:

Ako komunitná nadácia postupne rastie, získava na sile a veľkosti, dosiahne bod, kedy už jediný človek nemôže zvládnuť všetky povinnosti a funkcie potrebné v úspešnej organizácii. Ak sa rozhodne vziať ďalších zamestnancov, akí by mali byť? Iný z našich kolegov ponúka niekoľko vlastných myšlienok o organizačných a riadiacich modeloch pre komunitné nadácie, ktoré rastú z „detských plienok“ do puberty.

Zmena v úlohách lídrov- Typický príbeh

Ako mnoho iných filantropických organizácií, aj Community Foundation of Ottawa (Komunitnú nadáciu Ottawa) založilo zopár ľudí s víziou, ktorí vedeli nadchnúť aj ďalších. Členovia prvej správnej rady, nadšení existenciou takejto organizácie, sa delili o vodcovstvo s výkonným riaditeľom, človekom, ktorého sen ich inšpiroval natolko, že prijali množstvo vlastných záväzkov, a ktorý dobrovoľne venoval svoj čas nadácii. K práci pre nadáciu pritiahol aj ďalších dobrovoľníkov. Členovia rady vytvorili zvyšok pracovnej sily, venujúc čas a svoje znalosti rôznymi spôsobmi (navyše okrem plánovania, tvorby vnútorných dokumentov nadácie a dozoru nad finančnými záležitosťami, ktorými sa zaoberali na svojich stretnutiach raz za dva mesiace). Organizovali stretnutia a vlastné akcie, písali články, správy, hodnotili žiadosti o granty a organizovali návštevy podporených projektov, pripravovali právne dokumenty, získavali peniaze na operačné náklady a dary na základinu, pracovali v rôznych komisiách.

V priebehu necelých desiatich rokov (keď zakladajúci predseda rady aj riaditeľ odovzdali svoje pozície iným) sa však situácia zmenila: správna rada aj kancelária predstavovali mladšiu generáciu. Nadácia mala teraz už troch platených zamestnancov a posledný zakladajúci člen práve ukončil svoje funkčné obdobie. Ako kancelária preberala čoraz viac povinností, ktoré sa medzitým dosť skomplikovali, medzi ňou a radou sa tvorilo napätie: členovia rady mali rôzne názory na to, aké úlohy prislúchajú im a aké zamestnancom. Veľa členov rady rado plnilo konkrétne úlohy, ktoré teraz vykonávala kancelária, a zamestnanci sa začali brániť niečomu, čo považovali za zasahovanie do svojich úloh. Riaditeľ a niekoľko strategickejšie uvažujúcich členov rady videli, že je čas na aktualizáciu riadiaceho systému nadácie.

Tvorba nového riadiaceho modelu sa stala prioritou na daný rok a kancelária s radou vypracovali akčný plán, ktorý mal vyvrcholiť vytvorením modelu implementovaného nasledujúci rok. Počas roka tím absolvoval jedno dlhšie a dve mini plánovacie stretnutia, ktoré boli facilitované odborníkmi v oblasti riadenia organizácií. Tím si vymieňal materiály na štúdium, diskutoval o knihách a článkoch na relevantné témy, zrealizoval aj výskum. Na konci roka rada schválila riadiaci systém, na tvorbe ktorého sa podieľali všetci. Nový model detailne popisoval úlohy a pozície rady aj kancelárie, ich vzájomné vzťahy, popisy pracovnej náplne pre vedúcich pracovníkov, mandáty troch stálych komisií, tvorbu, úlohy a zodpovednosti čiastkových pracovných tímov, vyhlásenie výkonných orgánov a obmedzenia.

Nový riadiaci systém je aktualizovaný prostredníctvom neustáleho preverovania na každoročnom prvom zasadnutí rady. Z času na čas sa čiastkový tím zaoberajúci sa riadením organizácie venuje jednotlivým častiam modelu a navrhuje správnej rade relevantné zmeny.

Prvý odstavec riadiaceho modelu hovorí: „Úlohou správnej rady je rozvíjať víziu nadácie, jej poslanie a hodnoty a neprestajne ich preverovať tak, aby skutočne boli základom pre strategické kroky a fungovanie nadácie. Rada uprednostňuje strategické vodcovstvo pred detailnou administratívou, ujasnenie úloh medzi radou a kanceláriou, budúcnosť pred

minulosťou a súčasnosťou a proaktivitu pred reaktivitou“- čo je veľkou zmenou v porovnaní s pôvodným riadiacim modelom a oveľa relevantnejším systémom vzhľadom na súčasnú vyspelosť komunitnej nadácie.

Čo robiť a čo nie

pri hľadaní zdrojov na operačné náklady

ÁNO

- Doprajte si dostatok času na vypracovanie dlhodobého plánu predbežných operačných nákladov na obdobie 3- 5 rokov a potenciálnych zdrojov príjmov.
- Zostavte si zoznam nádejných darcov a zorad'te ich podľa ich potenciálu.
- Zvoľte presvedčivé argumenty pri získavaní operačných zdrojov a dohliadnite na to, aby ich všetci členovia správnej rady a zamestnanci vedeli sami sformulovať.
- Dohliadnite na to, aby členovia správnej rady hrali dôležitú úlohu v rozvoji zdrojov.
- Vydeľte si dost' času na vyškolenie vašej správnej rady a zamestnancov v jednotlivých aktivitách fundraisingového plánu.
- Osobne vyhľadávajte potenciálnych darcov.
- S každým prispievateľom zaobchádzajte ako s potenciálnym zdrojom budúcej podpory.
- Pri voľbe potenciálnych zdrojov využite svoju predstavivosť, a to aj pri nefinančných daroch v podobe služieb a tovaru.
- Od začiatku fungovania nadácie spoplatňujte všetky fondy, ktoré spravujete, racionálne stanovenými poplatkami.
- Plánujte organizačné zmeny.

NIE

- Nepodceňujte skutočné náklady na fungovanie nadácie.
- Nehovorte ľuďom, že nadácia bude udržateľná za 1-3 roky.
- Nesľubujte každému, u koho hľadáte podporu, že už sa naňho nikdy neobrátime so žiadosťou o pomoc.

- Neprijímajte nefinančné dary, ktoré nenapomáhajú rozvoju nadácie (ako zastaralá technika, nevhodné kancelárske priestory, dobrovoľníci, ktorí si žiadajú viac pozornosti, ako im môžete venovať).
- Nemyslite si, že vlastné akcie sú najlepším spôsobom, ako získať zdroje na operačné náklady.

ZÁVEREČNÉ SLOVO

Najlepšie obdobie na zintenzívnenie fundraisingových aktivít prichádza vtedy, keď sme najúspešnejší. Ak máte toľko šťastia, že získate dost' zdrojov na počiatočné fungovanie, presne vtedy je čas na to, aby ste zintenzívnili hľadanie ďalších podporovateľov. Nemôžete s istotou predpokladať, že vás tí istí darcovia budú podporovať aj ku koncu vášho počiatočného obdobia. Na koho sa potom obrátite so žiadosťou o podporu? Na rozdiel od všeobecne panujúceho názoru len málokto zaraguje na potrebu. Väčšina ľudí reaguje na úspech. Žiadajte ich o podporu vtedy, keď sa vám darí dobre.

Príbehy z rôznych krajín

Získavanie zdrojov na operačné náklady nie je pre tých, ktorí sa dajú ľahko odradiť. Naši kolegovia, ktorí fungujú dlhšie ako vy, museli na začiatku tiež tvrdo bojovať. Ich príbehy uvádzame ako záver tohto materiálu.

The Arizona Community Foundation- Komunitná nadácia Arizona

V Arizone nežije veľa bohatých ľudí a nie je tu ani rozvinutá tradícia filantropie a darcovstva. Preto sa Komunitná nadácia Arizona rozhodla postaviť svoj prístup a úspech na živom podnikateľskom duchu a využití príležitostí (povedali by sme, že našou mantrou je „Carpe diem!“).

Najväčšie banky a veľké obchodné spoločnosti pomohli založiť Komunitnú nadáciu Arizona v r. 1978 tým, že poskytli základné zdroje na operačné náklady. Boli to peniaze nevyhnutné na prekonanie obdobia fomovania nadácie. (Čo však banky a spoločnosti neurobili- vtedy ani nikdy neskôr- bolo to, že nadácii nezverili správu značného počtu súkromných dobročinných fondov a darov, ktoré vtedy spravovali sami. Aj keď to nikdy nebolo povedané nahlas, nadáciu vnímali ako vlastnú potenciálnu konkurenciu. Dokonca aj neskôr, keď nadácia opäť získala ich pozornosť ako zdroj investícií, ktoré mohli spravovať, nepochopili skrytý princíp *quid pro quo* – za to, že boli poverení spravovať zdroje nadácie, očakávali sme od nich, že nám budú poskytovať kontakty na potenciálnych darcov.

Od začiatku svojho fungovania sa nadácia venovala cielenému budovaniu vzťahov s ďalšími inštitúciami na trhu finančných služieb, ako sú napr. maklérske a finančné poradenské firmy.

Táto stratégia viedla k nejednému užitočnému partnerstvu, ktoré nám do istej miery vynahrádzajú zdĺhavosť a nepružnosť tradičných služieb správy peňazí zverených bankami a im podobnými inštitúciami.

Bez nádeje na možnosť správy fondov, ktoré si ponechali banky, musela nadácia rásť od daru k daru, od fondu k fondu, so svojimi obmedzenými ľudskými zdrojmi- malopočetnou kanceláriou a zopár skutočne oddanými členmi správnej rady. Čoskoro sme spustili proces cielenej tvorby kultivovaných vzťahov s profesionálnymi poradcami, najmä právnikmi zaoberajúcimi sa nehnuteľnosťami. Zamestnanci a členovia správnej rady sa s nimi stretávali v ich firmách, chodili s nimi na obedy, konzultovali s nimi a dosadzovali ich do správnej rady nadácie. Výsledkom všetkého bolo to, že počas osemdesiatych rokov začala nadácia získavať veľké dary od žijúcich darcov aj prostredníctvom závetí a tento proces sa zrýchlil počas rokov deväťdesiatych. Dnes naša rozsiahla sieť profesionálnych poradcov pozostáva z rady 25 „elitných“ odborníkov z oblasti nehnuteľností, ktorá je podporovaná členskou asociáciou so 400 členmi. Pre realizáciu marketingovej stratégie a dlhotrvajúci rast nadácie sú nenahraditeľní, keďže výrazne zvýšili dôveryhodnosť nadácie v profesionálnych aj spoločenských finančných kruhoch. Súčasne pomohli nadácii vybudovať veľmi dôležité vzťahy v komunite.

Inou stratégiou počiatočného obdobia bolo žiadanie grantov udeľovaných veľkými nadáciami ako podpora rôznych programov. Nadácii umožnili získať fondy účelovo neurčené i darcovho záujmu, ktoré rozšírili dovedy skromnú základňu účelovo neobmedzených zdrojov.

Hneď od začiatku bolo najväčšou výzvou pre celoštátnu nadáciu to, ako bude schopná pôsobiť na filantropicky slabo rozvinutom geografickom území 107 000 štvorcových míľ. Rozhodli sme sa nečakať na založenie ďalších pobočiek či nezávislých nadácií, čo by bolo možno spôsobilé rozštiepenie nášho úsilia o budovanie dobročinných fondov a zapríčinilo zbytočný konkurenčný boj, „vojnu gangov“. Namiesto toho nadácia rýchlo a cieľavedome prehlásila za oblasť svojho pôsobenia celý štát a zamerala sa na budovanie pridružených fondov.

Pomocou grantov z vlastných zdrojov nadácia podporila založenie 12 satelitných fondov na území štátu a tak decentralizovala rozvoj zdrojov a regranting. Miestne poradné výbory hľadajú a získavajú zdroje a sami rozhodujú o podpore projektov na základe lokálne definovaných priorít. Niektorí ich členovia pracujú v správnej rade nadácie. Centrálna kancelária nadácie v hlavnom meste Phoenix má na starosti administratívu, účtovníctvo, spracovanie grantových žiadostí a investície, čím sa podstatne znižujú nadbytočné režijné náklady. Stratégia pridružených fondov umožnila nadácii roz distribuovať časť dobročinného bohatstva z územia mesta Phoenix ako podporu darcovstva v chudobnejších častiach Arizony. Dnes majú niektoré fondy zdroje vo výške 2 milióny dolárov.

Steve Mittenthal

Buergerstiftung Hannover- Komunitná nadácia Hannover

V decembri 1997 riaditeľ miestneho inštitútu, autor známeho výskumu o príčinách delikvencie mladistvých, oznámil tlači, miestnym voleným úradníkom a verejnosti, že chce začať realizovať proces riešenia problémov, ktorými sa zaoberal. Zistil, že koncept komunitnej nadácie, s ktorým sa oboznámil v Spojených štátoch, by mohol byť platformou na odštartovanie programov pre mladých a na riešenie rôznych spoločenských problémov.

S imaním 50 000 dolárov (čo bolo minimum na registráciu) získaným od 30 jednotlivcov, ktorých jeho nápad nadchol, vznikla Komunitná nadácia Hannover. Prilákala pozornosť médií a čoraz viac ľudí bolo presvedčených o schopnosti tejto novej organizácie získať veľké granty na realizáciu programov a tým priniesť významné spoločenské zmeny.

Aj keď boli oddaní myšlienke a presvedčení o jej prínose, prví darcovia nadácie nepochádzali z najvplyvnejších kruhov či najviditeľnejších lídrov spoločnosti v meste. Ani členovia prvej správnej rady. O členstvo boli požiadaní preto, lebo prejavili záujem a ochotu venovať tejto práci čas, no nie kvôli svojim finančným možnostiam.

Komunitnej nadácii Hannover sa podarilo získať aj ďalšie tri zdroje na operačné náklady na prvé tri roky, mať plne vybavenú kanceláriu a zamestnať riaditeľa a sekretárku hneď od začiatku. Zdroje však nestačili na to, aby boli zamestnanci profesionáli a tak sa o prácu uchádzali hlavne mladí a neskúsení ľudia, ktorí sami potrebovali byť vedení.

Nedostatok vedomostí, ako najlepšie viesť komunitnú nadáciu a ako rozdeliť jednotlivé úlohy, viedol bohužiaľ už zakrátko k nedorozumeniam a zmätku. Pomerne dominantný predseda rady často prehlasoval rozhodnutia výkonného riaditeľa. Prvý riaditeľ v nadácii vydržal len päť mesiacov.

Počas práce nasledujúceho riaditeľa sa však vybudovali prvé kontakty s Európskym nadačným centrom (European Foundation Centre) a s komunitnou nadáciou pôsobiacou v oblasti North Thumberland v Anglicku (Community Foundation serving North Thumberland) a aspoň pár členov rady začalo lepšie chápať spôsob, akým fungujú komunitné nadácie založené na americko-anglickom modeli). Pochopili, že komunitná nadácia nie je zameraná na riešenie jedného problému, ale buduje výnosy a funguje ako sprostredkovateľ podpory medzi darcami a mimovládnyimi organizáciami. Keď sa dopracovali k tomuto poznaniu, bolo jasné, že úloha budovania nadačného imania si bude žiadať iný typ správnej rady a iný spôsob fungovania. Negatívnym výsledkom zmeny bolo to, že médiá stratili záujem o komunitnú nadáciu, keď sa jej nepodarilo plniť ranné prísľuby o objemnom prerozdelení prostriedkov. Lokálne noviny síce naďalej publikovali správy o každoročnom udeľovaní cien mladým ľuďom, ktorí sa podieľali na vytváraní pozitívnych zmien v komunite

(je to program, ktorý tieto noviny spolufinancujú), bolo však zrazu oveľa ťažšie získať pozornosť médií aj pre iné aktivity nadácie.

Problémy nadácie nabrali na sile, keď sa predseda rady rozhodol nadáciu opustiť a venovať sa vlastnej politickej kariére so Sociálnou demokratickou stranou (tento krok mohol odradiť darcov z konzervatívnejšieho tábora) a druhý riaditeľ odišiel potom, ako sa odcudzil ostatným členom rady. Počas toho, ako ostatní lídri nadácie rozmýšľali, či sa podarí nadáciu zachrániť, stali sa dve pozitívne udalosti: nadácia sa stala členom TCFN (Transatlantic Community Foundation Network) a jeden z členov rady nadácie sa ponúkol, že bude plniť úlohu predsedu nadácie aj jej výkonného riaditeľa.

Keďže tento človek, tohto času už na dôchodku, je bývalým riaditeľom marketingu vo veľkej poisťovacej spoločnosti v Hannoveri a má veľmi veľa skúseností v oblasti financií, investícií, ako aj osobných a pracovných kontaktov, jeho ponuka bola zo strany ostatných členov prijatá s veľkým nadšením. Ciele jeho pracovného plánu na rok 2000 predstavovali znovuzískanie dôvery pre nadáciu, získanie vplyvnejších členov rady a ustanovenie novej čestnej rady (Kuratorium) na posilnenie prezentácie nadácie. Plán sa zamerával aj na prepracovanie starej fundraisingovej stratégie, založenej na získaní jedného veľkého darcu, na novú, ktorá bola postavená na individuálnych darcoch a ich profesionálnych poradcov (konzultantoch a právnikoch) a podporovala ich v zakladaní trvalých fondov v nadácii. Nadácia sa rozhodla vzdať sa časovo náročných vlastných projektov a posilniť svoj regranting pre širšiu skupinu kvalitných iniciatív- a to často v spolupráci s inými nadáciami a organizáciami.

Výsledky týchto zmien sa navonok ukázali do konca roka 2001. Nadácia zvýšila hodnotu svojho nadačného imania na 850 000 USD pomocou prvého závetu a otvorenia dvoch fondov a práve teraz rokuje o otvorení ďalších dvoch. Ešte vždy však bojuje s operačnými nákladmi (ktoré sú momentálne nízke vďaka dobrovoľníckej práci predsedu rady/ riaditeľa a ostatných členov rady). Napriek tomu sa nadácia púšťa do piateho roku svojej činnosti a na svoje schopnosti vyrovnáť sa s problémami a pokračovať vo vlastnom rozvoji vidí optimistickejšie.

Dorothea Jaeger

Komunitná nadácia Zdravé mesto Banská Bystrica a Zvolen

Nadácia Zdravé Mesto Banská Bystrica (jej prvé meno) bola jednou z mnohých nových nadácií a iných mimovládnych organizácií, ktoré vznikli po demokratickej zmene v bývalom Československu v r. 1989. Miestny Rotary Club založil v r. 1992 nadáciu na to, aby podporovala projekty zamerané na verejné zdravie ako napr. školenia pre učiteľov, vzdelávacie programy a publikácie. Ako väčšina slovenských nadácií, aj naša získala prostriedky na konkrétny projekt, dozerala na jeho realizáciu a tak sa pustila do ďalšieho projektu.

V lete 1993 sa však udiala radikálna zmena- nadácia sa rozhodla postaviť veľké ihrisko pre deti na sídlisku Sásová, ktoré je jedno z najväčších v Bystrici. V Sásovej žije takmer tretina obyvateľov mesta a toto sídlisko neustále pripomínalo, aký bol život počas komunizmu- len samé betónové bloky bez zelene, služieb a ihrísk. Lídri nadácie požiadali deti, aby nakreslili,

ako by malo ideálne ihrisko vyzerat'. Na vysvetlenie obrázkov povolali psychológov a potom poverili architektov, aby ihrisko naprojektovali. Získali dostatok peňazí na jeho vybudovanie aj dobrovoľníkov z environmentálnych organizácií, aby začali ihrisko stavať. Predpokladali, že miestni obyvatelia, hlavne rodičia detí, pre ktoré sa ihrisko stavalo, prídu s jeho dokončením pomôcť. Tí sa však len z okien prizerali, ako sa dole dobrovoľníci trápia. Ihrisko nebolo nikdy dokončené.

Rozmýšľajúc nad touto prehrou, lídri nadácie prišli na to, že spravili presne takú istú chybu ako minulý komunistický režim. Sami rozhodli o tom, čo bolo pre ľudí najlepšie bez toho, aby im dali príležitosť vyjadriť sa k tomu, čo chcú a potrebujú a tak nadácia v podstate zapríčinila ich nezáujem o lokálny rozvoj. Táto skúsenosť zviditeľnila aj obmedzenia jej potenciálu priniesť trvalé zlepšenia pre mesto, pokiaľ by aj naďalej pokračovala cestou realizácie vlastných projektov.

Šťastnou náhodou dostal práve vtedy jeden z členov správnej rady nadácie príležitosť navštíviť komunitnú nadáciu v Spojených štátoch. Po návrate sa podelil o nové vedomosti s ostatnými členmi a presvedčil ich o tom, aby sa nadácia zmenila na komunitnú nadáciu.

Aj keď samotný koncept bol veľmi zaujímavý, nadácia sa musela vyrovnat' s mnohými problémami. Počas tohto obdobia na Slovensku neexistoval takmer žiadny súkromný kapitál. Ľudia nemali žiadne vedomosti o komunitnej nadácii a vlastne o celom neziskovom sektore. Čo bolo najhoršie, neexistovala žiadna tradícia individuálnej podpory pre komunitné projekty.

Zdalo sa, že bez morálneho aj finančného zapojenia miestnej samosprávy komunitnú nadáciu úspešne neodštartujeme. Aj po deviatich mesiacoch vzdelávania, obhajoby a lobingu bolo však mesto nechcelo poskytnúť finančnú pomoc bez toho, aby nebolo mohlo rozhodnúť aj

o prijímateľoch grantov. Nakoniec zvíťazil kompromis: mestské zastupiteľstvo schválilo vstup mesta do projektu založenia komunitnej nadácie, udelilo jej milión korún (30 000 USD) a nominovalo dodatočných členov správnej rady k tým siedmim, ktorí už v rade fungovali.

V novembri 1994 sa nadácia preregistrovala ako Komunitná nadácia Zdravé mesto Banská Bystrica. Hneď od začiatku mala dva hlavné strategické ciele: začať tvoriť nadačné imanie

a vytvoriť si image spravodlivej a transparentnej organizácie, ktorá existuje pre prospech celej komunity. Do decembra sa uskutočnilo prvé grantové kolo, v ktorom bolo podporených 15 projektov a o rok neskôr to bolo už 65 grantov v celkovej sume 470 000.- Sk pre 65 žiadateľov.

Výsledky práce nadácie pomohli získať značnú podporu od C.S. Mott Foundation, Rockefeller Brothers Fund in the United States ako aj od niekoľkých programov Európskej únie. Tieto zdroje sa podieľali na raste a rozvoji nadácie.

Mimochodom, smutný príbeh zo začiatku tejto správy má šťastný koniec: šesť rokov po prvom nevydarenom pokuse miestni obyvatelia- s finančnou pomocou komunitnej nadácie- sami postavili ihrisko podľa vlastných predstáv.

Beata Hirt

The Community Foundation for Ireland Komunitná nadácia pre Írsko

Koncom 90. rokov si správna rada novovytvorenej komunitnej nadácie v Dubline vypracovala víziu, ktorá pozostávala z troch častí: z vytvorenia základinového fondu pre komunitu a pre mimovládny sektor, základinového fondu určený na plnenie potrieb detí

a z programu, ktorý by zabezpečil výdatnejšiu podporu komunitných potrieb zo strany ziskového sektora.

Malá skupina írskych obchodných spoločností už predtým spojila svoje sily a uskutočnili celonárodnú kampaň, v rámci ktorej získali 1 300 000 libier ako základinového fondu dnes nazvaného The National Children's Trust. Opierajúc sa o tento úspech, rada novej komunitnej nadácie požiadala vládu, aby udelila ďalší milión libier na regranting a iné štartovacie náklady. Napriek sľubným začiatkom však nadácia nemala žiadne zdroje na pokrytie operačných nákladov.

Správna rada aj tak dala uverejniť v novinách inzerát, že sa hľadá riaditeľ. Po intenzívnom hľadaní našli osobu, ktorá pracovala v oblasti ochrany ľudských práv a chystala zamestnať v Amnesty International. S ironickým úsmevom si aj dnes spomína na to, ako absolvovala šesť pohovorov v rôznych honosných kanceláriách v okolí Dublinu a ako ju psychometricky testovali v angličtine a matematike („mala som dojem, že sa uchádzam o miesto prezidenta Írska“) a ešte vždy si vybavuje kontrast so svojimi novými kancelármi. Aj keď v krásnej georgiánskej budove, boli „to biedne dickensovské izby pre sluhov v podkroví. Malé schodisko, ktoré k nim viedlo, bolo natreté na olivovozeleno a na dlážke bolo tmavozelené linoleum. Celý priestor bol biedne osvetlený 45wattovou žiarovkou. V mojej kancelárii bol doškriabaný stôl a koberec, na ktorý sa lepili topánky. Najväčší z vlhkých flákov na stene zakrýval obrázok starého hradu zo škatule z bonboniéry. Položila som si hlavu na stôl

s myšlienkou, že som urobila veľkú chybu.“

Mizerné pracovné prostredie ju však neodradilo a spolu s členmi rady sa pustili do práce. Začali obovňovaním najväčších spoločností v Írsku a žiadali ich, aby sa stali prispievajúcimi „členmi“ nadácie. Táto neformálna kampaň zabezpečila nadácii dostatok prostriedkov na operačné náklady na prvé tri roky.

Propagácia konceptu komunitnej nadácie nebola ľahká v krajine, kde je len obmedzená tradícia organizovanej filantropie. Nová nadácia mnoho čerpala zo skúseností kolegov z Anglicka a využívala všetky dostupné príležitosti nadviazať kontakty s komunitnými

nadáciami v iných krajinách. V r. 2000 sa nadácia stala členom siete The Transatlantic Community Foundation Network.

Pomaly, ale isto zvyšuje usilovná a zapálená rada a zamestnanci nadácie povedomie o nadácii

a o pozitívnych zmenách, ktoré môže filantropia priniesť írskkej spoločnosti. Doteraz zhromaždili 1 700 000 libier v nadačnom imaní a v poslednom roku udelili 100 000 libier v grantoch. Prvé kolo návštev profesionálnych poradcov je ukončené a nadácia naďalej podporuje potenciálnych darcov, aby využili výhody pri darovaní, ktoré ponúka nová daňová legislatíva. Sme presvedčení, že- aj v týchto časoch ekonomickej recesie- kampaň na budovanie nadačného imania naplánovaná na budúcu jar bude úspešná. Tým pravým symbolom nášho optimizmu je presťahovanie kancelárie nadácie z ponurého podkrovia do svetlých a vzdušných priestorov na hlavnej ulici v Dubline.

Tina Roche

Community Foundation Ottawa Komunitná nadácia Ottawa

4. decembra 1986, v čase, keď sa Kanada dostala do obdobia hlbokoj ekonomickej recesie, sa na poludnie v kanceláriách prestížnej právnickej firmy stretlo trinásť zapálených občanov na prvom zasadnutí rady Komunitnej nadácie Ottawa- Carleton.

Nebol to prvý pokus tohto druhu. V r. 1968 založila iná skupina nadšencov Komunitnú nadáciu pre Ottawa a jej okres, ale tento pokus stroskotal, keďže sa im nepodarilo získať darcov. Nadácia ešte vždy spala, keď riaditeľ Rady Kanady oslovoval členov Klubu Kiwanis počas ich obeda, opisoval pritom úspechy komunitných nadácií v iných kanadských mestách

a vyzýval ich k založeniu novej komunitnej nadácie.

Nápad sa napokon uchytil a najmä preto, že bývalý riaditeľ miestnej pobočky United Way pomohol naplánovať prechod fondov tejto organizácie z jej Programu závetí a základiny do štartovacích fondov plánovanej novej nadácie. Počas nasledujúceho mesiaca bola zlikvidovaná stará nadácia a založená nová s približne 500 000 dolármi majetku a ďalšími 700 000 v daroch v podobe životného poistenia. Centrum fungovania nadácie bolo dosť nenápadné- maličká miestnosť s rozmermi 8 x 10 stôp, ktorú venovala United Way. Do nej sa musel zmestiť riaditeľ nadácie a jeho asistentka (ktorá neskôr postúpila na jeho miesto).

Zakladajúci riaditeľ strávil väčšiu časť prvého roka organizovaním a plánovaním. Jedným z najdôležitejších prvých rozhodnutí bolo, že členovia budúcej správnej rady mali pochádzať z najrešpektovanejších kruhov komunity. Zabezpečil to tak, že stanovy nadácie vyžadovali nomináciu nových členov externou nominačnou komisiou, ktorej predsedal guvernér Banky Kanady a ktorej členovia boli z podobných vysokých kruhov (pritom vznikla zaujímavá tradícia, že každý predseda nominačnej komisie otvoril pri svojom odchode vlastný fond).

Rok po založení nadácie oznámila správna rada cieľ na najbližších päť rokov- získanie 5 miliónov dolárov a väčšina z nich v otvorenom fonde. Obed pre 25 najvplyvnejších občanov mesta, financovaný spoločne predsedom rady a primátorom mesta, bol taký úspešný, že odštartoval niekoľkoročnú sériu ďalších spoločenských podujatí. Tieto postupne zvyšovali prezentáciu nadácie, jej dôveryhodnosť a začali prinášať aj finančné dary. Prezentáciu príbehu nadácie dotvorilo video darované ako príspevok miestnej produkčnej spoločnosti, štvrťročný spravodaj a každoročná oslava rastúceho počtu priateľov a podporovateľov nadácie, ako aj rastúci objem regrantingu. Všetky tieto aktivity pomohli prilákať pozornosť médií, ktoré na oplátku venovali nadácii viac svojho priestoru. Rast nadácie podporilo aj rozhodnutie niekoľkých mimovládnych organizácií presunúť svoje imania do správy nadácie.

V r. 1990 zorganizovala nadácia v Ottawe prvú celonárodnú konferenciu kanadských komunitných nadácií. Konferencie sa zúčastnilo cca 100 ľudí zastupujúcich 32 existujúcich nadácií a 13 komunit, kde bol o takúto inštitúciu záujem. Výsledkom prvej konferencie bolo

o dva roky založenie Kanadských komunitných nadácií a to tiež pomohlo Komunitnú nadáciu Ottawa zviditeľniť.

V tom istom roku hľadala nadácia nové kancelárske priestory, keďže potrebovala viac zamestnancov. Nakoniec získala priestor s rozmermi cca 360 m² od Veľvyslanectva východného Nemecka, ktoré práve ukončilo svoju činnosť vďaka zjednoteniu Nemecka (nadácia odmietla ponuku ponechať si trhače papiera).

Už na začiatku rada rozhodla, že všetky výnosy nadačného imania budú použité na prerozdelenie a že operačné náklady nadácie budú hrazené z vonkajších zdrojov. Počas prvých piatich rokov nadácia úspešne pokrývala svoje výdavky darmi získanými od podnikov, nadácií a súkromných darcov z Kanady a Spojených štátov, regionálnej samosprávy a United Way. V r. 1990 rada založila fond operačnej základiny.

Napriek všetkej námahe nadácii trvalo 6 rokov, kým dosiahla svoj kedysi stanovený cieľ 5 miliónov dolárov. Odvtedy sa však vývoj prudko urýchlil a nadácia dnes spravuje nadačné imanie v hodnote 30 000 000 dolárov.

K tomuto dramatickému rozvoju prispelo niekoľko faktorov. Medzi ne patrí zmena v marketingovom prístupe nadácie a presmerovanie pozornosti od jednotlivých lídrov v komunite k profesionálnym poradcom. Zmenšujúca sa dôležitosť účasti provincií vo financovaní a realizácii štátom dotovaných sociálnych programov prinútila miestne komunity a organizácie k sebestačnosti a na oplátku im pomohla uvedomiť si významnú úlohu komunitných nadácií pri zhromažďovaní prostriedkov na plnenie potrieb ich obyvateľov. Napokon, zmeny v kanadskom daňovom systéme, ktoré podporujú darcovstvo, taktiež priaznivo ovplyvnili rozvoj všetkých kanadských komunitných nadácií.

Barbara McInnes

**Triangle Community Foundation-
Komunitná nadácia Triangle,**

pôsobiaca v oblasti troch komunít Chapel Hill, Durham a Raleigh, Severná Karolína

Na jar 1983 sa Dr. George Hitchings, známy výskumník a vedec z Burroughs Wellcome Company, na stretnutí Southeastern Council on Foundations dozvedel o existencii komunitných nadácií a rozhodol sa, že jeho rodné mesto Durham v Severnej Karolíne tiež musí takú nadáciu mať. Spolu s ďalšími piatimi miestnymi lídrami vytvorili pracovnú skupinu a v októbri pozvali 100 prominentných občanov na informačné stretnutie. Prišla asi polovica z nich. Dr. Hitchings im vysvetlil svoj zámer a oznámil, že anonymný darca daroval na založenie nadácie prvých 1 000 dolárov. (Prítomní ho podozrievali, že tým darcom bol on sám a ich predpoklad sa neskôr potvrdil.)

Aj keď to nikto iný nevedel, na stretnutí bola aj súčasná riaditeľka nadácie, ktorá už vtedy dúfala, že sa stane prvým zamestnancom novej organizácie. Niekoľko týždňov predtým ju Dr. Hitchings, s ktorým spolupracovala vo vedeckej komisii, požiadal, aby sa zapojila do založenia novej inštitúcie. Tak sa nadchla touto predstavou, že hneď zavola medzimestsky svojmu manželovi a oznámila mu, že prišla na to, čo chce robiť po zbytok svojho života.

Prítomní zvolili nominačnú komisiu a tá sa stretla o niekoľko týždňov, aby vybrala prvú správnu radu. Na prvom zasadnutí rady 8. novembra 1983 sa súčasná riaditeľka stala výkonnou riaditeľkou na polovičný úväzok.

Do toho času nadácia získala 3 000 dolárov a naplánovala si ročný rozpočet na 35 000 dolárov (z toho 25 000 bolo na mzdu zamestnankyne). Aj keď napísala niekoľko grantových žiadostí, dovtedy pracovala v oblasti verejnej politiky a o fundraisingu nevedela dohromady nič. Členom rady bol našťastie profesionálny fundraiser pre Duke University, ktorý si s riaditeľkou zasadol za jej kuchynský stôl a spoločne vytvorili plán identifikovania a získania niekoľkých Zakladajúcich partnerov- osôb, ktoré by sa zaviazali darovať nadácii po 5 000 dolárov ročne po dobu troch rokov. Podarilo sa im nájsť takých päť darcov a jeden z nich prisľúbil darovať dokonca celkovo 25 000 dolárov. Tieto peniaze predstavovali základ operačného rozpočtu na najbližšie tri roky a nadácia aj tak potrebovala grant vo výške 5 800 dolárov od istej súkromnej nadácie v Severnej Karolíne, aby sa pokryli výdavky od novembra do jari, keď došla prvá platba od jedného zo Zakladajúcich členov.

Nadácii trvalo štyri roky, kým zozbierala dary v hodnote jedného milióna. 17. decembra 1987 pribudli takmer naraz dva dary, ktoré trojnásobne zvýšili hodnotu majetku na 3 milióny.

V 1988 získal Dr. Hitchings Nobelovu cenu za medicínu a celú sumu daroval nadácii. Po desiatich rokoch fungovania spravovala nadácia 10 miliónov, no ešte stále každoročne bojovala s pokrytím operačných nákladov. Situácia sa dokonca vyostřila tak, že Výkonná komisia zvolala mimoriadne zasadnutie zamerané na zníženie rozpočtu.

V prostriedku celého tohto stresu pozval bývalý predseda rady výkonnú riaditeľku na stretnutie s ním a celou jeho rodinou. Keď prišla, oznámil jej, že rodina sa rozhodla predať svoj podnik- miestne noviny- a že každý z nich bol pripravený darovať časť svojho zisku nadácii. Opäť, prakticky zo dňa na deň, sa majetok nadácie zvýšil na 25 miliónov dolárov a už bola schopná pokryť svoje režijné náklady z poplatkov za správu fondov. Tieto dary nadáciu zviditeľnili a urýchlili pokračovanie jej rozvoja. Počas nasledujúcich siedmich rokov sa objem jej majetku zvýšil na 80 000 000 dolárov.

Shannon St. John

ZÁVER

Komunitné nadácie, najmä tie mladšie, majú niekedy pocit, že nezvládnu zdanlivo nemožnú úlohu- získavať prostriedky na regranting, realizovať grantové programy, spravovať svoje investície a ešte k tomu aj získavať peniaze na mzdy, nájom, kancelárske záležitosti a iné administratívne náklady. Keď si však uvedomia, že to bude trvať mnoho rokov, kým sa stanú samoudržateľnými inštitúciami, a keď si vypracujú dlhodobé strategické plány, podarí sa im úspešne zvládnuť všetky tieto aktivity.

Členovia pracovnej skupiny TCFN „Budovanie zdrojov a partnerstvá s darcami“ veria, že tento materiál bude užitočnou pomôckou pre ich kolegov a vítajú ich návrhy na jeho vylepšenie a zdokonalenie.

