

**ZÁKLADNÉ PRVKY
PLÁNU ROZVOJA ZDROJOV
KOMUNITNEJ NADÁCIE**

**Výstup pracovnej skupiny
„Budovanie zdrojov a partnerstvá s darcami“**

Transatlantic Community Foundation Network (TCFN)

Október 2001

Úvod

Okrem strategického plánu- ktorý obsahuje ciele v oblasti budovaní zdrojov- potrebuje úspešná komunitná nadácia aj plán, ktorým sa riadi pri budovaní nadačného imania a pri získavaní iných zdrojov určených na programové aj správne náklady. Väčšina plánov rozvoja zdrojov (v ideálnom prípade nemajú viac ako päť strán) má tieto časti:

Formulácia poslania

Formulácia poslania komunitnej nadácie je východiskovým bodom pri jej prezentácii. Z tejto krátkej výpovede o účele existencie nadácie vychádzajú všetky ostatné posolstvá, ktoré budete prezentovať všetkým vašim cieľovým skupinám a iným inštitúciám. Okrem iného poslanie v sebe obsahuje informáciu:

- ❑ o geografickej oblasti, v ktorej nadácia pôsobí,
- ❑ o snahe nadácie stať sa partnerom svojich darcov,
- ❑ o otvorenosti nadácie voči kolektívnym problémom v komunite,
- ❑ o reprezentatívnom charaktere nadácie (doloženom spôsobom jej správy, grantovaním a pod.).

Ciele

Plán rozvoja zdrojov má obsahovať niekoľko cieľov alebo očakávaných výstupov. Táto časť plánu by mala odpovedať na široko postavenú otázku: „Ako bude vyzeráť náš úspech?“ Tieto ciele môžu byť zamerané na:

- ❑ správa a rozhodovanie (napr. rozdelenie úloh správnej rady a zamestnancov pri rozvoji zdrojov, príležitosti pre radu a zamestnancov)
- ❑ komunikácia (napr. marketingové aktivity vo vzťahu k rôznym inštitúciám ako aj k širokej verejnosti)
- ❑ líderstvo v komunite (napr. organizovanie aktivít)
- ❑ znalosť komunity neziskových organizácií (napr. ich pravidelné návštevy)
- ❑ zdroje finančnej a inej podpory (napr. množstvo peňazí, ktoré je potrebné získať na rôzne účely, počet fondov, ktoré je potrebné otvoriť, výber a usporiadanie nádejných darcov)
- ❑ obhajoba (napr. želaných zmien v legislatíve, ktoré by podporovali darcovstvo, iná podpora vo verejnej politike pre MNO a pre verejnoprospešné aktivity všeobecne).

Podľa tohto je zrejmé, že plán rozvoja zdrojov stanovuje širšie ako len finančné ciele.

Stratégie

Každý cieľ strategického plánu by mal byť doplnený popisom krokov, pomocou ktorých ho dosiahneme. Tento popis môže obsahovať:

- ❑ časový plán na dosiahnutie cieľa,
- ❑ identifikáciu osôb zodpovedných za vedenie ostatných pri práci na dosahovaní cieľa,
- ❑ predbežný odhad potrebných zdrojov (ľudských, finančných aj materiálnych),
- ❑ náčrt marketingových aktivít, ktoré v rámci plánu využijeme.

Niekedy je užitočné usporiadať tieto informácie do formy matice.

Plán vyhodnotenia

Plán rozvoja zdrojov má obsahovať mechanizmy, prostredníctvom ktorých budeme monitorovať a vyhodnocovať pokroky nadácie pri dosahovaní stratégie naplánovanej na dosiahnutie cieľov. Otázky, ktoré by sme si pri tom mali položiť, sú nasledovné:

- ❑ Koho (v nadácii aj v komunite počúvame?)
- ❑ Aké sú potreby komunity a ako na ne reagujeme?
- ❑ Aké úspechy dosahujeme pri organizovaní členov komunity?
- ❑ Sú naše aktivity rozvoja zdrojov finančne efektívne (úsporné)?

Práca s darcami

Komunitná nadácia musí vedieť doručiť jasné a ucelené posolstvo o účele svojho jestvovania a o tom, s kým bude pracovať. Potrebuje si však zdefinovať aj svoje rôzne cieľové skupiny a nádejných darcov, ktorých chce svojím posolstvom osloviť, a tak aj prispôbiť to posolstvo ich záujmom a potrebám. Pri tvorbe zoznamu nádejných darcov by okrem tých bohatých nemala zabudnúť ani na ostatné možnosti:

- ❑ profesionáli (právnici, architekti, lekári a pod.)
- ❑ občianski a neziskoví lídri
- ❑ lídri veriacich
- ❑ priatelia súčasných darcov
- ❑ mladí ľudia
- ❑ menšiny

(V nasledujúcej časti sú ďalšie príklady.)

Niektoré zo skúseností úspešných komunitných nadácií

Formulácia poslania

- Nezamerajte sa len na jeden jediný problém- komunitná nadácia by mala byť „dáždnikom“ dostatočne veľkým na to, aby mohla pokryť veľa záujmov.
- Jasne zadefinujte geografické ohraničenie pôsobnosti vašej komunitnej nadácie.

Zoznam nádejných darcov a iných cieľových skupín

- Komunitné nadácie majú veľa cieľových skupín. Nie všetky predstavujú darcov.
- Okrem nádejných darcov medzi iné skupiny komunity, s ktorými potrebujete pravidelne komunikovať, patria:
 - profesionálni poradcovia bohatých ľudí,
 - vplyvní komunitní lídri,
 - vaša vlastná správna rada a zamestnanci,
 - obchodné spoločnosti/ podniky/ firmy,
 - médiá,
 - vláda a volení úradníci,
 - finančné inštitúcie,
 - iné mimovládne organizácie,
 - partneri nadácie (domáci aj zahraniční)
 - široká verejnosť.
- Keďže sa vám asi nepodarí osloviť všetkých naraz, starostlivo vyberte priority. Nezabudnite však, že profesionálni poradcovia (ľudia, ktorí radiia nádejným darcom) sú pravdepodobne najužitočnejšou cieľovou skupinou, s ktorou chcete komunikovať, pretože môžu svojim klientom predstaviť vašu nadáciu a jej činnosť. Pokúste sa vybudovať silný káder profesionálnych poradcov a komunikujte s nimi pravidelne. Možno sa vám bude dariť pri ich organizovaní ako skupiny.
- Pokúste sa vytvoriť si tabuľku a analyzovať „demografiu bohatstva“ vo vašej komunite. Kto ovláda skutočné bohatstvo? (to nemusia byť na verejnosti viditeľné osoby). Kto má na nich vplyv? Na koho majú vplyv oni? Tieto informácie vám pomôžu ujasniť si priority.

- NEZABUDNITE: Najnádejnejším darcom je ten, kto už daroval.

CIELE

- Plán rozvoja zdrojov môže mať aj cieľ (alebo ciele) vzťahujúce sa na organizovanie cieľových skupín, ktoré nie sú aktuálnymi nádejnými darcami. Napríklad na Slovensku sa chystá zákon, podľa ktorého budú môcť občania poukázať 1% svojej odvedenej dane z príjmu mimovládnej neziskovej organizácii podľa vlastného výberu. Komunitné nadácie môžu hrať významnú úlohu pri organizovaní všetkých mimovládnych organizácií v krajine pri realizácii celonárodnej kampane (v jednote je sila) zameranej na podporu tohto druhu darcovstva.

STRATÉGIE

Kampane

- Granty, pri ktorých ponúkate vlastné spolufinancovanie (challenge grants), sú najefektívnejším spôsobom, ako podporiť darcovstvo. V očiach ďalších nádejných darcov totiž dokazujú dôležitosť toho, čo robíte.

Komunikácie

- ZADefinovanie verejnoprospešného úmyslu a zámeru darcov a ich prepojenie s príležitosťami, ako sa stať filantropom, je najlepším spôsobom budovania zdrojov. Začnite s darcami komunikovať otázkou: „ČO JE Dôležité pre vás?“
- Konverzácia s nádejným darcom pozostáva z 20% hovorenia a 80% počúvania o ich záujmoch.
- Iné kľúčové momenty pri komunikácii s nádejnými darcami:
 - Svoje záväzky dodržiavame a sme transparentní.
 - Váš dar prinesie viac úžitku, ak bude spojený s ďalšími darmi.
 - Váš dar do základiny Vás urobí nesmrteľným, prostredníctvom neho budete prakticky darovať večne.
 - Dar je výborný spôsob, ako si pripomínať člena rodiny alebo priateľa.
 - Pomôžeme Vám nájsť tých správnych príjemcov Vášho daru.

- Pomôžeme Vám, aby ste boli efektívnejší ako darca- aby ste sami priniesli pozitívne zmeny.
 - Poskytneme Vám odborné znalosti o investovaní.
 - Váš dar Vám prinesie daňové úľavy.
 - Sme súčasťou rozvinutého a rýchlo rastúceho medzinárodného filantropického hnutia.
 - Vaše darcovstvo ako partnera komunitnej nadácie bude efektívne, transparentné a prehľadné.
- Keď vysvetľujete úlohu/ postavenie komunitnej nadácie iným ľuďom, najlepším spôsobom môže byť používať osobné „príbehy“ o darcoch a ako ich dary pomohli posilniť neziskové organizácie a budovať komunitu.
- Rôzne cieľové skupiny sa budú zameriavať na tie časti vašej prezentácie, ktoré majú najbližšie k ich „vlastným záujmom“:
- Korporácie sa budú zaujímať o to, ako im darcovstvo prostredníctvom komunitnej nadácie zlepši PR.
 - Média budú chcieť vedieť, že komunitné nadácie môžu byť zdrojom dobrých príbehov a odborného prehľadu o problémoch v komunite.
 - Volení úradníci môžu zistiť, že spolupráca s komunitnou nadáciou im zlepši povest' a popularitu alebo prinesie nové príležitosti na programy realizované pre verejné blaho.
- Brožúra (každá komunitná nadácia by mala mať minimálne jeden zaujímavý materiál, ktorý popisuje jej poslanie a aktivity) je len nástrojom. Osobný kontakt nahradí nedokáže.

Organizácia

- Členovia správnej rady komunitnej nadácie by mali:
- mať víziu,
 - chcieť byť vodcami pri realizácii zmien,
 - nebrániť sa riskovaniu,
 - dať si záväzok aktívne a osobne sa angažovať.
- Medzi ich základné povinnosti by mala patriť pomoc pri budovaní vzťahov medzi nadáciou a inými ľuďmi.

- Jednou zo základných povinností výkonného riaditeľa je vybudovanie tímu v správnej rade a potom sa venovať jeho rozvoju a posilňovaniu- zatiaľ čo sa s každým členom zaobchádza ako s jednotlivcom s jemu vlastnými prednosťami a talentom.
- Každý človek spojený s komunitnou nadáciou musí byť zapojený do budovania zdrojov. Prisúdenie tejto povinnosti len „komisii na rozvoj zdrojov“ obyčajne nefunguje.
- Každý dobrovoľník a zamestnanec by mal mať individuálny pracovný plán.

Medzi najlepších dobrovoľníkov v oblasti práce na rozvoji zdrojov patria:

- riaditelia korporácií/ obchodných spoločností, ktorí už preukázali ochotu angažovať sa,
 - ľudia s rozsiahlymi osobnými a profesionálnymi kontaktami,
 - lídri, ktorí sú všeobecne štedrý a ochotní vyjadrovať sa k tomu, prečo sami dávajú,
 - súčasní darcovia.
- Skúste ponúknuť svojim členom vyškolenie a fungovanie ako hovorcov k rôznym cieľovým skupinám.
 - Krátkodobé konkrétne úlohy a pracovné skupiny môžu byť produktívnejšie ako fungovanie v stálych a nemeniacich sa komisiách.

Niektoré z vnútorných podmienok rozvoja zdrojov:

- dobrý tím zamestnancov
- príležitosti na rast zamestnancov
- software na správu darov (darcom je potrebné čo najskôr poďakovať)
- investičný štatút a určený postup
- koordinácia všetkých komunikačných aktivít
- dobrý účtovný systém
- schopnosť vyprodukovať rýchle a presné správy o darcoch a o vzťahoch s nimi
- koordinácia medzi rozvojom zdrojov a regrantingom

Iné dôležité poznámky

- Žiadny model rozvoja zdrojov nefunguje rovnako dobre pre každého. Identifikujte si vlastné silné stránky a budujte plán na nich. Ak napríklad nemáte žiadne zdroje, možno budete najprv potrebovať zhromaždiť lídrov okolo dôležitých problémov.
- Ako rastiete, sledujte, či vaše „služby“ držia tempo s vašim „predajom“. Ak sa rozhodnete zvýšiť počet zamestnancov, mal by to byť niekto, kto ovláda finančné a technologické operácie potrebné na uspokojenie potrieb nových darcov a programov.



- Venujte sa získavaniu poznatkov od druhých- nielen vašich kolegov, ale aj od ľudí z podnikateľského a iného prostredia. Svojich členov správnej rady podporte v úsilí učiť sa od ich kolegov z iných komunitných nadácií (doma aj v zahraničí).

- Pravidelne si nájdite čas na oslavu úspechov a na zábavu!

###