

T-kit č. 9

Financovanie a finančný manažment



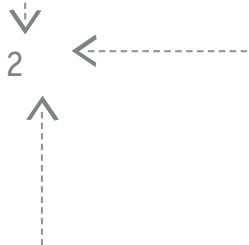
COUNCIL OF EUROPE & EUROPEAN COMMISSION
TRAINING-YOUTH



T-kit

Financovanie
a finančný manažment





Vitajte pri sérii publikácií T-kit

Niektorí z vás sa možno čudujú: Čo znamená „T-kit“? Pre tento názov sme sa rozhodli z dvoch dôvodov. Prvým je jeho kompletne znenie v anglickom jazyku – „Training Kit“, čiže tréningový materiál – a druhým jeho výslovnosť, ktorá pripomína výslovnosť slova „ticket“ (lístok). Keďže lístok potrebujeme pri svojom cestovaní všetci, boli by sme radi, keby táto séria publikácií slúžila mládežníckym pracovníkom a trénerom ako lístok na cestu za objavovaním nových nápadov.

V každom T-kite nájde čitateľ kombináciu teórie a praxe, ktoré by mali mládežníckym pracovníkom, mládežníckym organizáciám a trénerom pomôcť v ich každodennej práci s mladými ľuďmi. Autormi T-kitov sú skúsení tréneri a odborníci z celej Európy, ktorých si program Partnerstvo vybral, aby prispeli svojím odlišným kultúrnym, odborným a organizačným zázemím. Dúfame, že sa nám podarí prezentovať ucelené a kvalitné publikácie zohľadňujúce rozmanitosť prístupov k daným témam v jednotlivých častiach Európy.

Séria publikácií T-kit vychádza v rámci programu Partnerstvo Rady Európy a Európskej komisie, ktorý sa zameriava na školenia pre európskych mládežníckych pracovníkov. Výsledkom programu Partnerstvo je aj vydávanie polročného časopisu pre mládežníckych trénerov pod názvom „Coyote“ a vytvorenie interaktívnej webovej stránky **www.training-youth.net**. Ak sa chcete dozvedieť viac o programe Partnerstvo a získať najnovšie informácie, navštívte jeho webovú stránku alebo napíšte na adresu sekretariátu Partnerstva: info@training-youth.net.



Council of Europe Publishing F-67075 Strasbourg Cedex

ISBN 92-871-5365-5

© Rada Európy a Európska komisia, september 2004

Šírenie materiálov z tejto publikácie je povolené iba na nekomerčné vzdelávacie účely, pričom vždy musí byť uvedený zdroj.

Tento dokument nemusí nevyhnutne vyjadrovať oficiálny názor Európskej komisie alebo Rady Európy, ich členských štátov alebo spolupracujúcich inštitúcií.

Slovenský preklad tohto T-kitu bol autorizovaný Partnerským programom Rady Európy a Európskej komisie „Školenie pre európskych mládežníckych pracovníkov“ a Rada mládeže Slovenska preberá zodpovednosť za správnosť preloženého textu.

The Slovak translation of this T-kit was authorised by the Partnership Programme on European Youth Training, a joint project of the Council of Europe and the European Commission, and Youth Council of Slovakia assume responsibility for the accuracy of the translated text.



T-Kit on Funding
and Financial Management



Koordinácia série publikácií T-kit, obsahová a grafická stránka

Balázs Hidvéghi (koordinátor a vzdelávací poradca programu Partnerstvo)



Editor T-kitu Financovanie a finančný manažment

Tobias Flessenkemper



Autori T-kitu Financovanie a finančný manažment

Jonathan Bowyer

André Deridder

Kinga Kerekes



Sekretariát

Dianna Osayande (administratíva)

Laetitia Pougary (webmaster)



Dizajn: Publicis Koufra

Postavička kojota Spiffyho: The Big Family

Program Partnerstvo ďakuje Európskemu nadačnému centru (www.efc.be) za cenný príspevok k napísaniu tohto T-kitu.



Rada Európy

Riaditeľstvo pre mládež a šport



Európske mládežnícke stredisko Štrasburg

30 Rue Pierre de Coubertin – F-67000 Strasbourg, France

Tel: +33-3-88 41 23 00 – Fax: +33-3-88 41 27 77



Európske mládežnícke stredisko Budapešť

Zivatar ucta 1-3 – H-1024 Budapest, Hungary

Tel: +36-1-212-4078 – Fax: +36-1-212-4076



Európska komisia

GD pre vzdelávanie a kultúru

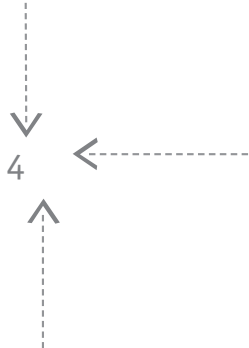
Sekcia D5: Mládežnícka politika a programy

Rue de la Loi, 200 – B-1049 Brussels, Belgium

Tel: +32-2-295 1100 – Fax: +32-2-299 4158



T-Kit on Funding
and Financial Management

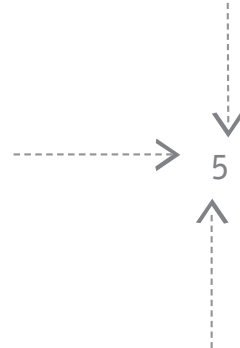


Obsah

Úvod	7
Časť I – Zdroje financovania	11
Kapitola 1 – Vlastné zdroje a príjmy a fundraising od jednotlivcov	11
1.1 Členské príspevky – kľúč k vlastníctvu a participácii	11
Kojotova rada č. 1	11
1.2 Účastnícke poplatky – spusti svoj projekt	12
Kojotova rada č. 2	12
Kojotova rada č. 3	12
1.3 Poskytovanie služieb – skrytý finančný potenciál	12
Kojotova rada č. 4	13
Skúsenosť zo života č. 1	13
1.4 Fundraisingová klasika	13
1.5 Publikácie – zložitý nástroj	14
1.6 Zásielkové kampane – európska rozmanitosť	14
1.7 Dávanie zo mzdy – zaujímavá alternatíva v niektorých krajinách	14
Skúsenosť zo života č. 2	15
Kapitola 2 – Verejné zdroje	16
2.1 Financovanie na miestnej, regionálnej a národnej úrovni	16
Kojotova rada č. 5	16
2.2 Financovanie zo zdrojov Európskej únie – nadnárodné európske fondy	17
Kojotova rada č. 6	18
2.3 Program Mládež	18
2.4 Program Leonardo da Vinci	19
2.5 Program Socrates	19
Kojotova rada č. 7	20
2.6 Štrukturálne fondy Európskej únie	20
2.7 Finančná pomoc Európskej únie pre kandidátske a tretie krajiny	21
2.8 Financovanie mládežníckych aktivít Radou Európy	23
2.9 Európska nadácia mládeže	24
2.10 Fond solidarity na podporu mobility znevýhodnenej mládeže	25
2.11 Študijné stretnutia v Európskych mládežníckych strediskách	25
Kapitola 3 – Súkromní donori	26
3.1 Nadácie	26
3.2 Typy nadácií v Európe	27
3.3 Nadácie v Európe dnes – spoločné znaky	30
3.4 Programy firemného občianstva	31
3.5 Individuálni darcovia	33



Časť II – Finančný manažment	35
Kapitola 4 – Načo potrebuješ financovanie?	35
4.1 Poslanie, stratégia, udržateľnosť	35
4.2 Šifrovanie správ o projekte	36
Kojotova rada č. 8	37
Kapitola 5 – Ako získať finančnú podporu	38
5.1 Plánovanie rozpočtu	38
5.2 Preklad projektu do jazyka donorov	39
5.3 Oslovovanie (súkromných) donorov	41
Kojotove tipy na písanie projektu	45
Kojotova rada č. 9	47
5.4 Formuláre žiadosti	47
5.5 Spoznaj svojho (súkromného) donora	50
Skúsenosť zo života č. 3	50
5.6 Zdroje spolufinancovania	51
Skúsenosť zo života č. 4	51
Kapitola 6 – Vynakladanie finančných prostriedkov	53
6.1 Poznaj svoje záväzky – zmluva	53
Kojotova rada č. 10	55
6.2 Zmluvy s projektovými partnermi	55
Kojotova rada č. 11	56
6.3 Riešenie (finančnej) krízy	56
6.4 Vlastníctvo	57
6.5 Spravovanie hotovosti	57
6.6 Plán výdavkov	58
6.7 Monitorovanie projektu a udržiavanie vzťahov	60
Kojotova rada č. 12	60
Kapitola 7 – Vyúčtovanie	62
7.1 Stručný prehľad	62
Kojotova rada č. 13	62
7.2 Povinnosti súvisiace s predkladaním správ	63
7.3 Čo sa deje s mojou správou?	64
Kojotova rada č. 14	65
7.4 Desať dobrých dôvodov, prečo napísať dobrú správu	65
Časť III – Prílohy	69
Slovník	69
Bibliografia a webografia	73
Tréningové cvičenia	85
Biografia autorov	90



„Die Phönizier haben das Geld erfunden – warum bloß so wenig?!“
(Feničania vynášli peniaze – prečo iba tak málo?!)

-----> *Johann Nepomuk Nestroy (1801 – 1862)*
Rakúsky dramatik



Získavanie finančných zdrojov a finančný manažment sú výzvou už od vzniku organizovaných mládežníckych aktivít pred približne 150 rokmi. Mládežnícke aktivity v Európe sú financované z rôznych zdrojov, ktoré sa časom menia. Zdrojom finančnej a materiálnej podpory boli vždy členovia mládežníckych organizácií a jednotlivci. V priebehu 20. storočia sa úspešne rozvíjala podpora od náboženských komunít, politických strán a štátu, aj keď ich úlohy sa v priebehu storočia dramaticky menili. Zatiaľ poslednou zmenou bolo predefinovanie úlohy štátu po skončení studenej vojny v Európe.

Na začiatku 21. storočia charakterizujú financovanie a finančný manažment mládežníckych aktivít vo všetkých kútoch Európy tri hlavné trendy:

- európsky mix zdrojov financovania kombinovaný s rastúcou diverzifikáciou a vplyvom medzinárodného/nadnárodného financovania;
- finančný manažment sa postupne mení z jednoduchého spravovania a vyplácania peňazí na zložitý systém vzťahov s donormi, či už verejnými, alebo súkromnými, jednotlivcami alebo skupinami, rovnako ako s členmi organizácie, účastníkmi projektu a mladými ľuďmi;
- prístup k financovaniu je čoraz konkurenčnejší, základným modelom je výzva na predkladanie projektov zodpovedajúcich často rýchlo sa meniacim politickým a organizačným prioritám. Typickým príkladom je zameranie sa na projekty (nie na organizácie) a tendencia darcov vytvárať si mechanickú predstavu o vplyve financovania na dlhodobý rozvoj.

Európsky mix zdrojov financovania mládežníckych aktivít

Mládežnícke aktivity na všetkých úrovniach sú čoraz častejšie financované zo širokej škály zdrojov. Nie je výnimkou, že ten istý projekt získava finančnú podporu od jednotlivcov na miestnej úrovni, od samosprávy alebo štátu, ako aj z rozpočtu Európskej únie. Samotný projekt môže byť považovaný za súčasť plánu regionálnej mládežníckej politiky vypracovaného v spolupráci s nadáciou, ktorá tiež poskytne počiatočný vklad na spustenie pilotnej aktivity. Mládežnícki pracovníci, ktorí projekt realizujú, dokonca mohli navštevovať tréningový kurz Rady Európy v Európskom mládežníckom stredisku, ktorý rozvinul ich nápady.

Tento príklad sa neobmedzuje iba na oblasť mládeže. Rozmanitosť finančných zdrojov sa čoraz častejšie stáva spoločným znakom sociálnych politík v Európe. Nepochybne tu existujú aj isté rozdiely, napríklad čo sa týka úlohy súkromných donorov, ku ktorým patria nadácie a trusty. Súkromní donori vstúpili na scénu bezprecedentným spôsobom. Kým pred 15 rokmi nehrali vo väčšine členských štátov Rady Európy takmer žiadnu úlohu, dnes trusty a nadácie, programy firemného darčovstva a individuálni darcovia financujú mládežnícke aktivity vo všetkých častiach kontinentu.

Do všetkých častí Európy tiež preniklo financovanie zo zdrojov Európskej únie. Nárok naň majú tým alebo oným spôsobom všetky európske krajiny. Mladí ľudia a mládežnícke spolky v nečlenských krajinách Európskej únie majú prístup k aktivitám zameraným na demokratizáciu spoločnosti a budovanie občianskej spoločnosti, prípadne sa môžu zúčastniť na špecializovaných mládežníckych a vzdelávacích programoch.

Financovanie
mládežníckych
aktivít



T-Kit on Funding
and Financial Management

Samozrejme, štát a miestna samospráva zohrávajú pri podpore a financovaní mládežníckych aktivít dôležitú úlohu. Vďaka podpore Rady Európy zameranej na budovanie kapacít a posilňovanie spolupráce vláda na všetkých úrovniach prispieva na mládežnícke aktivity a dajú sa pozorovať aj isté celoeurópske trendy.¹

Schopnosť vyznať sa v tomto labyrinte sa zaradila k zručnostiam, bez ktorých sa dobrovoľní a profesionálni mládežnícki pracovníci nezaobídu. V ostatnej dobe nie je výnimkou, že mládežnícki pracovníci musia pracovať aj ako fundraiseri a vedenie im poskytuje iba minimálnu pomoc. Jediným finančným zabezpečením ambiciózných plánov je často „Veľa šťastia pri fundraisingu!“ Dúfame, že tento T-kit preklenie túto priepasť a ponúkne komplexný prehľad zdrojov financovania (Časť I). Keďže financovanie môže byť labyrintom, načrtli sme mapu európskej komunity poskytujúcej finančnú podporu v celej jej rozmanitosti. Síce sa to rozumie samo sebou, ale radšej to zdôrazníme: z európskej úrovne a hľadiska ti nemôžeme poskytnúť prehľad podrobného fungovania tvojej miestnej schémy financovania mládežníckych skupín, ale môžeme ti pomôcť správne sa pýtať a objaviť nové zdroje financovania, o ktoré môžeš požiadať.

Sústredili sme sa na základné princípy fungovania rôznych darcov a inštitúcií poskytujúcich finančnú podporu. Vďaka našej spolupráci s Európskym nadačným centrom tiež môžeme ponúknuť podrobnejší prehľad otázok súvisiacich so súkromnými donormi v Európe.

Finančný manažment a riadenie vzťahov

Poznať zdroj financovania je jedna vec a porozumieť donorovi druhá. Finančný manažment sa postupne vyvíja smerom k riadeniu vzťahov. Nemáme tým na mysli, že budeš musieť diskutovať so svojím bankovým manažérom, ale že každý mládežnícky projekt sa realizuje v kontinuu vzťahov, z ktorých mnohé súvisia s finančnými transakciami. Aby si bol dlhodobo úspešný pri získavaní finančných prostriedkov, musíš pochopiť motiváciu svojich finančných partnerov. Zabezpečenie financovania pre tvoju organizáciu znamená budovanie vzťahov a permanentný dialóg s donormi. Koniec koncov, určite chceš byť schopný ovplyvniť agendu svojich donorov vlastnými myšlienkami.

Časť II sa pozerá na finančný manažment práve z tohto hľadiska, pričom sa nesústreďuje na interné riadenie vzťahov s členmi organizácie, účastníkmi projektu a mladými ľuďmi vo všeobecnosti. Týmto otázkam sa podrobne venuje T-kit Organizačný manažment.

Sústreďujeme sa skôr na predkladanie správ ako na vedenie účtovníctva, aj keď správne vedené a overené účty sú predovšetkým pre malé mládežnícke skupiny nesmierne dôležité. Tento trend nás opätovne vracia k riadeniu vzťahov ako procesu vytvárania odôvodnenej a silnej dôvery v tvoju schopnosť úspešne realizovať projekty, rozumne vynakladať finančné prostriedky a viesť potrebnú evidenciu a dokumentáciu.

Konkurencia ako základná myšlienka pridelovania zdrojov

Myšlienka konkurenčného boja o finančné zdroje sa zakorenila takmer všade. Napriek tomu, že, bohužiaľ, nie všetky súťaže sú férové alebo transparentné, jednotlivé európske inštitúcie poskytujúce finančnú podporu prijali množstvo opatrení na zabezpečenie spravodlivého a objektívneho procesu výberu projektov. Výzvy na predkladanie projektov zverejňované týmito inštitúciami odrážajú ich politické a organizačné priority. Uprednostňovaním vlastných oblastí záujmu sa darcovia a donorské inštitúcie snažia splniť konkrétne ciele v spolupráci s ostatnými. V tomto zmysle je tento proces vítaný a odráža legitímne záujmy inštitúcií poskytujúcich finančnú podporu.



1. Cf.: Howard Williamson, *Supporting young people in Europe: principles, policy and practice*, Rada Európy, Štrasburg, 2002.

Mladí ľudia však nežijú v projektových cykloch. Mládežnícki pracovníci premýšľajú skôr z hľadiska vzdelávacieho a rozvojového procesu ako cieľov manažmentu. Posun od štrukturálnej administratívnej podpory k výzvam na predkladanie projektov výraznou mierou ovplyvnil prácu a kultúru organizácií. Tento vplyv nie je úplne negatívny, pretože umožňuje zmeny programov a priorít. Pre organizácie, ktoré nemajú ujasnené poslanie a stratégiu, zámery a ciele, však bude prispôsobenie sa tejto realite komplikované a nebezpečné, pretože nebudú schopné strategicky ovplyvňovať podmienky financovania, ktoré tak potrebujú.

Najdôležitejšou úlohou organizácie a jej zamestnancov sa stalo objasnenie poslania a stratégie organizácie a stanovenie jasných cieľov. Séria publikácií T-kit je dobrým príkladom posunu k zásadám manažmentu. Aby si bol konkurencieschopný, musíš mať jasnú predstavu o tom, čo môžeš ponúknuť donorovi a ako môžeš integrovať výzvu na predkladanie projektov do vlastných plánov. Najdôležitejšia je identifikácia priorít, ktoré máš spoločné s donorskými inštitúciami. Ak si máš obhájiť vlastnú predstavu, je to veľmi dôležité. V opačnom prípade tvoja organizácia riskuje, že sa stane iba „implementačnou agentúrou“ myšlienok a politík iných ľudí. Nakoniec je to tiež otázka zapojenia sa do verejnej diskusie. Pre tvoju organizáciu je nesmierne dôležité zapojiť sa do diskusie o financovaní ako aktér, nie ako pasívny príjemca nových spôsobov financovania.

Aktívne zapojenie sa do diskusie o financovaní ti tiež umožní reagovať na rýchlo sa meniace priority a trendy. Príliš často vidíme inštitúcie poskytujúce finančnú podporu, ako sa snažia dosiahnuť dlhodobé rozvojové ciele prostredníctvom krátkodobých programov financovania. V takomto prostredí je ťažké zabezpečiť dlhodobé financovanie organizačného rozvoja, najmä ak sú verejné zdroje nedostatočné.

Ako používať T-kit

Ako používať T-kit

S ohľadom na vyššie uvedené trendy je tento T-kit rozdelený do dvoch častí – finančné zdroje a finančný manažment. Tretiu časť tvorí slovník pojmov a odporúčania na ďalšie čítanie. V celom texte nájdeš rady na problémy, ktoré považujeme (tím autorov) za dôležité. Vždy, keď to bolo čo len trochu možné, sme sa snažili otázky rozoberané v texte doplniť skúsenosťami zo života.

Zistíš, že T-kit môžeš prečítať na jeden šup a že mnohé veci sa v ňom opakujú. Opakovanie je zámerné. Po prvé, jednotlivé kapitoly sa dajú čítať samostatne a dajú sa pochopiť bez odkazov na iné časti. Po druhé, mnohé z nastolených otázok nikdy nie sú opakované dosť často – vždy sa vyskytnú chyby v rozpočte, neskoro odovzdané a nekonzistentné správy, premeškané uzávierky a termíny atď. Práve toto sú problémy, ktorým ti T-kit pomôže sa vyhnúť.

Tento T-kit nemá ambíciu byť vyčerpávajúci. Mnohé aspekty financovania a finančného manažmentu ostali iba poodhalené, ale s tvojou pomocou ich môžeme ďalej rozvinúť niekedy v budúcnosti a prispôbiť ich meniacej sa realite. Tvoje pripomienky sú – ako vždy – vítané.

Tobias FLESSENKEMPER
Editor



T-Kit on Funding
and Financial Management



T-Kit on Funding
and Financial Management

Mládežnícke organizácie a ostatné neziskové organizácie pôsobiace v oblasti práce s mládežou majú k dispozícii množstvo zdrojov financovania. Vo všeobecnosti môžeme rozlišovať tri druhy zdrojov financovania:

- vlastné zdroje a príjmy a fundraising od jednotlivcov;
- verejné financovanie z rôznych úrovní – od medzinárodnej/európskej po miestnu;
- súkromní donori, predovšetkým nadácie.

Táto časť ponúka stručný úvod k jednotlivým zdrojom financovania a ich typické znaky. Pri vypracúvaní vlastnej stratégie financovania konkrétneho projektu alebo organizácie ako celku by si mal pozorne zvážiť každý a jeden z nich. Keďže vo väčšine prípadov budeš musieť skombinovať aspoň dva alebo tri zdroje financovania, tvoj úspech ako fundraisera a finančného manažéra bude závisieť od správneho pochopenia rozdielov medzi nimi.

Kapitola 1 – Vlastné zdroje a príjmy a fundraising od jednotlivcov

Pri premýšľaní o rôznych zdrojoch financovania by si nikdy nemal zabudnúť na svojpomoc: predovšetkým je dôležité nájsť všetky možné spôsoby, pomocou ktorých môže tvoja organizácia získať finančné prostriedky bez toho, aby musela osloviť donora alebo inštitúciu poskytujúcu finančnú podporu.

Pre organizácie je dôležité, aby zvážili všetky možné spôsoby, ako dosiahnuť finančnú udržateľnosť. Skúsenosti naznačujú, že ideálne je ostať čo najnezávislejší od vonkajších faktorov, akým je napríklad často sa meniaci politika donorov. Z tohto dôvodu by sme chceli upriamiť tvoju pozornosť na rôzne spôsoby odhaľovania finančných zdrojov v tvojom bezprostrednom okolí alebo komunitě.

1) Členské príspevky – kľúč k vlastníctvu a participácii

Väčšinu mládežníckych aktivít organizujú mládežnícke organizácie pre svojich členov. Členské príspevky nie sú dôležité iba preto, že sú zdrojom príjmu, ale najmä preto, že posilňujú zodpovednosť členov voči organizácii. Platenie členských príspevkov ľuďom pravidelne pripomína, že sú súčasťou organizácie, ktorá existuje pre nich a kvôli nim. Ak sa členovia dozvedia, na čo sa ich príspevky používajú, môže to uľahčiť zvýšenie príspevku alebo zverejnenie výzvy na poskytnutie špeciálnych darov.

Platiaci členovia chcú za svoje peniaze dostať niečo na oplátku: služby, príležitosť vykonávať dobrovoľnícku prácu, spoločenské udalosti, nových priateľov atď. Stanovenie správnej výšky príspevku je preto veľmi dôležité. Ak je členský príspevok príliš nízky, členstvo sa stane z hľadiska finančnej angažovanosti nedôležité. Čím je príspevok vyšší, tým sú členovia motivovanejší. Z pasívnych členov sa menia na angažovaných.

Kojotova rada č. 1



Príliš vysoké členské príspevky v mládežníckych organizáciách môžu diskriminovať mladých ľudí zo sociálne slabšieho prostredia. Niektorí si vôbec nemôžu dovoliť zaplatiť členský príspevok. Odpustenie členského však nie je vždy riešením. Ako lepší spôsob sa javí prispôbenie výšky príspevku finančnej situácii jednotlivca alebo jeho nahradenie vecným príspevkom. Vždy maj na pamäti, že zaplatením príspevku sa ľudia cítia ako súčasť aktivít organizácie a rastie ich zodpovednosť. Príspevky tiež môžu zapojiť členov do ďalších fundraisingových aktivít.



T-Kit on Funding
and Financial Management

Vlastné zdroje

2) Účastnícke poplatky – spusti svoj projekt

Členovia sú oddaní mládežníckej organizácii a jej cieľom. Často sa zúčastňujú na jej aktivitách, ale nie sú jedinými účastníkmi, a preto je možné stanoviť iné účastnícke poplatky pre členov a iné pre nečlenov. Organizácie často získavajú nových členov tak, že ponúkajú členstvo spolu s účastníckym poplatkom. Výhodou je vytvorenie zdroja príjmu mimo základného projektu.

Kojotova rada č. 2

Mládežnícke aktivity by mali byť prístupné všetkým mladým ľuďom, ktorí o ne majú záujem, takže pre účastnícke poplatky platí to isté ako pre členské príspevky – nemali by byť diskriminačné a mali by sa prispôbiť finančnej situácii mladých ľudí. Nikdy by sa nemali stať prekážkou účasti.



Vo všeobecnosti platí, že ak sa niekto chce zúčastniť na aktivite a priamo profituje z konkrétneho projektu, je to dobrý dôvod požiadať ho/ju o finančný príspevok. Niekedy je účastnícky poplatok symbolický alebo nízky, pretože sú k dispozícii iné zdroje financovania. V tomto prípade sú účastnícke poplatky najlepším zdrojom rozpočtovej položky „vlastný príspevok“, ktorú donori vyžadujú. Účastnícke poplatky sú tiež dobrou kontrolou, či je tvoj projekt dôležitý a atraktívny pre cieľovú skupinu. Ak účastníkov požiadaš, aby časť poplatku zaplatili vopred, zabezpečíš aj dobrý tok hotovosti pre svoj projekt: väčšina donorov vypláca dohodnuté peniaze v splátkach.

Ak je projekt považovaný účastníkmi za obzvlášť dôležitý a atraktívny, ale ťažko sa naň získavajú finančné prostriedky, je možné ich požiadať, aby svojimi príspevkami pokryli všetky náklady na projekt, vrátane nepriamych nákladov (napríklad administratíva, čas zamestnancov atď.). V tomto prípade sa môže stať, že účastnícke poplatky budú dosť vysoké, ale ešte vždy je prijateľné stanoviť rovnaký účastnícky poplatok pre všetkých. Týmto spôsobom môžeš zhromaždiť všetky dostupné finančné zdroje, takže každý participuje za rovnakých (alebo aspoň podobných) finančných podmienok.

Pre niektoré mládežnícke organizácie sú účastnícke poplatky neodmysliteľnou súčasťou rozpočtu. Najmä organizácie ponúkajúce pracovné tábory a výmenné aktivity sa často spoliehajú na poplatky vyzbierané od ľudí, ktorí majú záujem sa zúčastniť. Ak zavedieš účastnícke poplatky, dozvieš sa, nakoľko dôležitý a atraktívny je tvoj projekt pre cieľovú skupinu.

Kojotova rada č. 3

Vyberanie účastníckych poplatkov nie je vždy jednoduché. Účtovanie poplatkov ťa môže preniesť do oblasti zárobkovej činnosti, pretože ponúkaš konkrétne služby za poplatok. Takáto transakcia môže byť v tvojej krajine považovaná za zárobkovú činnosť, príjmy z ktorej podliehajú zdaneniu, čo je v rozpore s neziskovým statusom tvojej organizácie. V niektorých krajinách sú všetky príjmy označené ako poplatky považované za výnos z podnikateľskej činnosti, kým v iných sa to týka iba poplatkov, ktoré presiahnu stanovenú výšku. Z tohto dôvodu je dôležité vopred si overiť právne podmienky vyberania účastníckych poplatkov.



3) Poskytovanie služieb – skrytý finančný potenciál

Služby poskytované organizáciou by mohli byť v podstate súčasťou „hlavnej činnosti“, o ktorej si nikdy neuvažoval, že by si ju mohol ponúknuť ostatným za protihodnotu. Väčšina mládežníckych organizácií má množstvo skúseností, o ktoré majú ostatní veľký záujem. Môže ísť o dobrovoľníkov alebo zamestnancov, ktorí sú odborníkmi na tréningy, prípadne na iné oblasti, ktorým sa organizácia venuje. Všetky mládežnícke organizácie vedia veľa o mladých ľuďoch vo svojej komunite a aj tieto vedomosti alebo odborné znalosti je možné ponúknuť firmám, ostatným organizáciám alebo jednotlivcom, ktorí sú ochotní za ne zaplatiť.

Ak nechceš, prípadne nevieš ponúknuť vedomosti alebo odborné znalosti, môžeš získavať finančné prostriedky „vytváraním práce“ pre seba samého a zarábať na tom. Členovia organizácie

Účastnícke
poplatky

Služby



a dobrovoľníci predstavujú cenné ľudské zdroje – môžu predávať svoju pracovnú silu a zarobené peniaze venovať organizácii.

Roznášať letáky alebo zopár hodín umývať autá nestojí veľa námahy. Členov organizácie a dobrovoľníkov je možné zmobilizovať na dobrú vec. Dobrou vecou môže byť zarobiť dostatok peňazí na pokrytie nájomu kancelárskych priestorov alebo na zakúpenie školských pomôcok pre chudobné deti. Čím viac ľudí sa zúčastní, tým viac peňazí je možné získať ponukou služieb v tvojej komunite. Hoci to znie jednoducho, pamätaj, že tento spôsob získavania finančných prostriedkov si vyžaduje dôkladné plánovanie a dobrú koordináciu. Čo je však najdôležitejšie, ľudia potrebujú mať pocit, že aj oni sami z toho niečo majú.

Kojotova rada č. 4



Vždy, keď na účet tvojej organizácie prídu peniaze, musíš presne vedieť, odkiaľ pochádzajú. Polož si otázku: „Musím ich zdaňovať alebo nie?“ „Ako sa môžem vyhnúť plateniu daní?“ Pred spustením fundraisingových aktivít je dôležité overiť si príslušné právne predpisy.

Vo väčšine európskych krajín organizácie nemusia platiť daň z darov (aspoň do istej sumy), takže môžeš zorganizovať akciu, na ktorej ľudia prinášajú tvojej organizácii dary. Keď organizácia dostane dar, môže vystaviť potvrdenie, že dar je odpočítateľný z daňového základu, takže z toho majú úžitok aj darcovia.

Skúsenosť zo života č. 1

Schüler Helfen Leben/Žiaci na pomoc životu – zisk 3,5 mil. EUR za deň

„Osemnásť jún 2002 bol dňom verejnej prospešnosti. Školské triedy v severnom Nemecku (Schleswig-Holsteinsko, Hamburg, Dolné Sasko a Berlín) zivali prázdnotou, pretože žiaci dali prednosť práci na sociálny účel. Až 210-tisíc žiakov sa staralo o záhrady, nosilo kufre v hoteloch, umývalo lietadlá. Všetko čo zarobili darovali mládežníckej organizácii Schüler Helfen Leben. Počas verejnoprospešného dňa žiaci zarobili okolo 3,5 mil. EUR. Projekt podporilo viac ako 150-tisíc firiem a súkromných osôb, ktoré na tento deň vytvorili pracovné miesta. Na sklonku dňa si žiaci mohli oddýchnuť, ale pre organizáciu Schüler Helfen Leben sa ťažká práca v Bosne a Hercegovine a Kosove iba začala.“

Viac informácií nájdeš na www.sozialertag.de.

4) Fundraisingová klasika

Pamätaj, že firmy získavajú peniaze takmer zo všetkého. Ak to môžu robiť firmy, môžeš to robiť aj ty, najmä ak je to na dobrú vec. V tejto oblasti existuje množstvo skúseností, tu je niekoľko nápadov na fundraisingové akcie:

- sezónne bazáre,
- aukcie,
- tomboly,
- pouličné zbierky,
- večierky/diskotéky,
- športové súťaže,
- lotérie.

Ak organizuješ akciu, ktorej prioritou je získať finančné prostriedky, máš dve možnosti. Môžeš znížiť náklady na minimum a získať čo najvyšší príjem. Zníženie nákladov nemusí nevyhnutne znamenať, že musíš zredukovať služby alebo vybavenie. Znamená to, že znížiš náklady svojej organizácie. Zvýšenie príjmu znamená, že preskúmaš všetky aspekty danej akcie a využiješ všetky oblasti na získanie extra hotovosti. Vo všeobecnosti je lepšie zorganizovať menej väčších akcií ako množstvo malých, pretože získajú viac peňazí s menším úsilím a nemusíš žiadať ľudí, aby prišli znova.



5) Publikácie – zložitý nástroj

Mnohé organizácie vydávajú vlastné publikácie. Niektoré sa snažia osloviť širšie publikum, nielen svojich členov. Publikácie s vysokým nákladom môžu potenciálne získať z predaja sumu, ktorá prevýši výrobné náklady. Okrem toho môžeš predávať priestor na reklamu. Mnohé organizácie však využívajú internet a výrobné náklady sú vysoké, takže si všetko poriadne prepočítaj skôr, ako zadáš publikáciu do tlače. Najväčším problémom v prípade publikácií je dobrá distribúcia. Všetci sme už videli hromady brožúr, na ktoré sadá prach v zadných miestnostiach mládežníckych organizácií, pretože nikto vopred nevypracoval dobrý distribučný plán. A čo takto reklama na webovej stránke organizácie?

6) Zásielkové kampane – európska rozmanitosť

Zásielkové kampane sú veľmi špecifickým spôsobom získavania finančných prostriedkov od jednotlivcov. Väčšinu ľudí, ktorých žiadaš o podporu, nikdy nestretnieš. Tvoja organizácia sa o nich okrem adresy nič nedozvie. S najväčšou pravdepodobnosťou ani oni nikdy nepočuli o tvojej organizácii, takže úspech kampane závisí iba od tvojho posolstva, jeho prezentácie a vierohodnosti. Úspech zásielkovej kampane môžu ovplyvniť vonkajšie faktory, ako napríklad verejná informovanosť o probléme, ktorý chceš riešiť. Tá často úplne závisí od toho, akú pozornosť tomuto problému venujú médiá.

Predovšetkým sa musíš ubezpečiť, že žiadaš o peniaze na vec, ktorú sú ľudia ochotní podporiť. Celkovo, aby sme uviedli príklad, ľudia nemajú záujem platiť nájom tvojich kancelárskych priestorov. Pre úspech kampane je dôležitá dobrá grafická úprava, jasné a stručné znenie správy, dobré príklady minulých a súčasných aktivít, ľahko zrozumiteľný text a priateľský tón.

Dôležité je tiež presne uviesť, akým spôsobom je možné prispieť. Zo skúseností vyplýva, že by to malo byť čo najjednoduchšie. Napríklad, použi formu (banková zmenka, bankový prevod atď.), ktorú môžu ľudia ľahko poslať späť. Ak si zvolíš jednu z týchto foriem, ubezpeč sa, že darovia ti ju môžu poslať bezplatne (to znamená, že budeš musieť zaplatiť poštovné).

Čo sa týka hromadného rozosielenia poštových alebo iných zásielok za konkrétnym účelom, v Európe existujú výrazné kultúrne rozdiely. Kým v niektorých krajinách sú ľudia zvyknutí prispievať takýmto spôsobom a dôverujú organizáciám, v iných (najmä v strednej a východnej Európe) má zásielková kampaň minimálnu šancu na úspech. Ďalším dôležitým faktorom sú majetkové pomery ľudí, ktorých oslovíš. Veľmi chudobným evidentne chýbajú prostriedky, zatiaľ čo tí veľmi zámožní môžu uprednostňovať osobnejší prístup. Môžeš tiež dostať negatívne ohlasy na nevyžiadane listy, pretože niektorí ľudia ich vnímajú ako zásah do súkromia.

Zásielková kampaň teda musí byť dobre naplánovaná a dôkladne prediskutovaná, pretože si vyžaduje vysoké počiatočné náklady. Ak premýšľaš o spustení takejto kampane, hoci aj v malom meradle, poraď sa s ľuďmi, ktorí majú s podobnou kampaňou v tvojej komunite skúsenosti. Môžu ti poskytnúť dobrú radu.

7) Dávanie zo mzdy – zaujímavá alternatíva v niektorých krajinách

Jednou z oblastí získavania finančných prostriedkov od jednotlivcov, ktorá potrebuje podporu zamestnávateľov, je „dávanie zo mzdy“. Ide o situáciu, keď sa zamestnanci rozhodnú, že chcú podporiť konkrétny projekt alebo organizáciu priamo zo svojej výplaty. Zamestnanci rozhodnú, ktorú organizáciu podporia, a zamestnávatelia vytvoria systém, ktorý umožní strhávanie sumy zo mzdy a jej zasielanie priamo na účet podporenej organizácie.



V niektorých krajinách je časť darovanej mzdy oslobodená od dane z príjmu. Niekde existuje aj požiadavka, aby zamestnávateľ reagoval na iniciatívu zamestnancov tým, že zaplatí administratívne náklady.

Skúsenosť zo života č. 2

Katolícka mládež z Kastl – celoroční mobilizátori miestnych zdrojov

Katolícka mládež Kastl (Katholische Jugend Kastl) je registrovaná mládežnícka skupina z Kastl, dedinky s 1 500 obyvateľmi na juhu Nemecka. Skupina má približne 70 členov, z ktorých je 30 skutočne aktívnych. Ide o samoorganizovanú skupinu, ktorej aktivity sú určené predovšetkým pre členov: mládežnícky klub, exkurzie, večierky, miestne volejbalové turnaje a účasť na športových súťažiach organizovaných mládežníckymi skupinami v okolitých dedinách. Všetci členovia platia členský príspevok, ktorý pokrýva iba náklady na poistenie.

Skupina je veľmi aktívna v organizovaní akcií pre svojich členov, ale aj pre celú komunitu, ktoré slúžia na sociálne aj fundraisingové účely:

- Diskotéka počas karnevalu: celá táto akcia je organizovaná skupinou. Peniaze sa získavajú zo vstupného a predaja nápojov. Akcia vynesie približne 2 000 EUR – skupina sa snaží udržať náklady (DJ, prenájom vybavenia atď.) na minime.
- Tradičná prvomájová oslava („Maibaum“ alebo stavanie májov). Skupina má na starosti kúpu, postavenie a vyzdobenie stromu v centre dediny. Dobrovoľníci tiež organizujú stánky s občerstvením. Akcia vynesie okolo 500 EUR.
- Svätějanské ohne, ďalšia tradičná oslava začiatkom leta. Od miestnych občanov sa vyzbiera zbytočné drevo, ktoré sa použije na postavenie obrovskej vatry. Tá sa zapáli po zotmení. Aj na tejto akcii mládežnícka skupina predáva jedlo a nápoje a tržba je okolo 500 EUR.
- Vianočný bazár: predaj vianočných ozdôb, ktoré vyrobili členovia skupiny.
- Dedina organizuje každých desať rokov veľkú oslavu, čo je pre mládežnícku skupinu obrovská príležitosť, aby zorganizovala väčšiu akciu. Naposledy zorganizovali rockový koncert, na ktorom vyzbierali takmer 10 000 EUR.

Všimni si, že žiadna z týchto akcií nie je zameraná výlučne na získavanie finančných prostriedkov. Mládežnícka skupina organizuje akcie pre miestnu komunitu. Akcie sú hojne navštevované, pretože miestni obyvatelia sa na ne tešia. Skupina zároveň maximálne využíva všetky príležitosti na získanie finančných prostriedkov, ktoré akcie ponúkajú. Náklady znižuje spoluprácou s ostatnými miestnymi organizáciami (napríklad hasičský zbor), dobrovoľníckou prácou a využívaním osobných kontaktov, pomocou ktorých získava výhodnejšie ceny za tovar, ktorý potrebuje.

Peniaze, ktoré sa podarí získať na týchto akciách, skupina používa na pokrytie svojich nákladov, napríklad vykurovanie miestnosti, v ktorej sa skupina stretáva, exkurzie a tábory (čiastočne, pretože časť nákladov v tomto prípade pokrývajú aj účastníci) a malé večierky pre aktívnych členov. Skupina často daruje peniaze charite, napríklad všetky peniaze získané z vianočného bazáru.



Kapitola 2 – Verejné zdroje

1) Financovanie na miestnej, regionálnej a národnej úrovni

Zďaleka najviac verejných zdrojov pochádza z miestnej a regionálnej úrovne. Finančné prostriedky z národnej a európskej úrovne sú vo väčšine prípadov presunuté na miestnu úroveň, aby boli využité na naplnenie konkrétnych potrieb, s ktorými sa stotožňujú miestni obyvatelia. V prípade štrukturálnych fondov Európskej únie sú tieto potreby opísané a odstupňované podľa dôležitosti v pláne regionálneho rozvoja.

Ako všetky finančné prostriedky, aj verejné zdroje sú poskytované na splnenie konkrétnych programov a priorít. Fundraiser musí zistiť, kde sa tieto priority zhodujú s prioritami jeho/jej projektu. Pre organizácie, ktoré majú dostatok času a iných zdrojov, sa tu otvára potenciál ovplyvniť tieto priority, takže keď sa financovanie stane dostupné, existuje väčšia pravdepodobnosť zhody. Je to iba jeden z ďalších aspektov koncepcie riadenia vzťahov.

Keďže verejné zdroje pokrývajú širokú škálu aktivít, existuje často niekoľko „pokladničiek“, ktoré zvyčajne spravujú jednotlivé oddelenia a úseky miestnej alebo regionálnej samosprávy. Tieto prostriedky je tiež možné využiť na podporu práce s mladými ľuďmi. Nie vždy však prebehne štandardné výberové konanie na projekty a je to práve dobré meno tvojej organizácie, ktoré ti umožní „otvoriť tie správne dvere“. V prípade oficiálneho výberového procesu je potrebné sa orientovať v regionálnej a/alebo miestnej agende.

Kojotova rada č. 5

Požiadaj členov skupiny, aby identifikovali vzťahy, ktoré má organizácia s miestnou a regionálnou samosprávou.

- Ako tieto vzťahy pomáhajú pri získavaní finančných prostriedkov?
- Získavaním informácií o dostupných finančných zdrojoch?
- Ovplyvňovaním agendy miestnej a regionálnej samosprávy, ktoré sprístupňuje zdroje?

Prediskutuj s nimi, ako by si zlepšil túto situáciu.

- Ako by si inicioval a/alebo rozvinul takéto vzťahy?



Do fundraisingu na národnej úrovni je potrebné investovať viac času aj energie ako na regionálnej a miestnej úrovni, pretože tu existuje viac politických, ekonomických a sociálnych vplyvov. Fundraising na národnej úrovni niekedy prinesie ovocie na miestnej úrovni, prípadne (čo je menej pravdepodobné) naopak.

Vysvetlili sme, že miestne verejné financovanie je úzko späté s prioritami miestnej a regionálnej samosprávy. To isté platí na národnej úrovni, takže informovanosť o najnovších trendoch a prioritách je pre získanie finančných zdrojov nevyhnutná.



Čerpanie verejných zdrojov je často časovo ohraničené a prísne obmedzené termínmi a lehota-
mi čerpania prostriedkov. Častým prvkom je aj zber údajov, ktoré dokazujú, že finančné pro-
striedky boli použité presne podľa dohody a prispeli ku konkrétnemu sociálnemu alebo ekono-
mickému cieľu. Hodnotenie práce vykonanej za verejné financie je obzvlášť dôležité, pretože
používanie verejných zdrojov podlieha kontrole verejnosti.

2) Financovanie zo zdrojov Európskej únie – nadnárodné európske fondy

Európska únia disponuje množstvom grantových „programov“, ktoré sú riadené Európskou
komisiou prostredníctvom jej jednotlivých generálnych direktorátov (GD). Musíš rozlišovať
medzi aktivitami, ktoré sú „nadnárodné“ (participujú na nich minimálne dve krajiny), a aktivi-
tami, ktoré nemajú nadnárodný prvok. Aktivity bez nadnárodného prvku však ešte vždy môžu
mať európsky rozmer a byť oprávnené na financovanie zo zdrojov Európskej únie v rámci ďal-
šieho programu.

Najskôr by si mal podrobne premyslieť prácu, ktorú chceš robiť, a až potom začať hľadať poten-
ciálnych darcov. Ak si všetko vopred naplánuješ, umožní ti to zamerať sa na správne programy
a GD (pozri Časť II – finančné plánovanie a aspekty riadenia). Ak sa tvoj projekt týka osobného
rozvoja mladých ľudí, mal by si sa obrátiť na GD pre vzdelávanie a kultúru, v ktorého kompe-
tencii je práca s mládežou. Program CARDS je zas riadený GD pre vonkajšie vzťahy, ktorý má na
starosti juhovýchodnú Európu.

Pätnásť členských štátov Európskej únie:

Belgicko, Dánsko, Fínsko, Francúzsko, Grécko, Holandsko, Írsko, Luxembursko, Nemecko,
Portugalsko, Rakúsko, Španielsko, Švédsko, Taliansko, Spojené kráľovstvo Veľkej Británie
a Severného Írska.

Členské štáty Európskej únie spolu s krajinami EFTA (Európske združenie voľného obcho-
du) – Island, Lichtenštajnsko a Nórsko – tvoria Európsky hospodársky priestor (EEA).

Grantové programy Európskej únie môžu využívať členské krajiny EÚ, ako aj niektoré nečlenské
európske štáty. Spoločne sa nazývajú „programové krajiny“ a často zahŕňajú aj krajiny Európskeho
združenia voľného obchodu (EFTA). Do zoznamu programových krajín sú často zaradené
aj kandidátske krajiny (hoci sa na ne môžu vzťahovať osobitné pravidlá). Krajiny, ktoré nie sú
programové, ale ktoré môžu nepriamo využívať financovanie, sú známe ako „tretie krajiny“
a platia pre ne osobitné pravidlá.

Rozšírenie Európskej únie

Krajiny, ktoré vstúpili do EÚ 1. mája 2004: Cyprus, Česká republika, Estónsko, Maďarsko,
Malta, Litva, Lotyšsko, Poľsko, Slovensko a Slovinsko.

Na rok 2007 je naplánovaný vstup Bulharska a Rumunska.

Na národnej úrovni sú grantové programy riadené národnými agentúrami, ktoré prostredníc-
tvom svojich výborov alebo iných orgánov niekedy pôsobia aj na regionálnej úrovni. Národ-
nými agentúrami môžu byť aj mimovládne neziskové organizácie. Tieto národné agentúry sú
pre mládežnícke a vzdelávacie programy Európskej únie obzvlášť dôležité. Kontakty na tieto
agentúry nájdete na webových stránkach jednotlivých programov (pozri ďalej).

Financovanie zo
zdrojov
Európskej únie



T-Kit on Funding
and Financial Management

Ak sa rozhodneš žiadať o finančnú podporu medzinárodnú organizáciu, môže sa stať, že minimálne zhrnutie žiadosti bude potrebné preložiť do angličtiny, francúzštiny, prípadne iného cudzieho jazyka. Žiadosť píš vždy v jazyku, ktorý dobre ovládaš, a v ktorom vieš presne vyjadriť, čo chceš robiť. Ak si nie si istý, či sa vieš správne vyjadriť v angličtine alebo francúzštine, požiadaj niekoho o preklad. Mnohé žiadosti boli zamietnuté práve preto, že neboli správne pochopené.



Programy Európskej únie zvyčajne nepokrývajú všetky náklady na projekt. Spravidla pokrývajú maximálne polovicu nákladov. Financovanie v oblasti vzdelávania a mládeže však môže byť vo výnimočných prípadoch aj vyššie ako 50 %, čo závisí od typu a programu aktivity.

3) Program Mládež

Najdôležitejším grantovým programom v oblasti neformálneho vzdelávania a práce s mládežou je nepochybne program Mládež. Všetky podrobnosti o programe nájdeš v sprievodcovi grantovým programom, ktorý si môžeš stiahnuť na stránke Európskej komisie. Stránka je pravidelne aktualizovaná a ak máš v pláne zapojiť sa do programu Mládež, mal by si ju najskôr podrobne preštudovať.

Webová stránka programu Mládež

<http://europa.eu.int/comm/education/youth/youthprogram.html>

Webová stránka programu Mládež je v anglickom jazyku, ale sprievodca grantovým programom a ostatné užitočné dokumenty a formuláre sú k dispozícii aj v ostatných jazykoch Európskej únie.

Na stránke nájdeš aj formulár žiadosti. Skôr, ako nad ním stráviš dlhé hodiny, kontaktuj národnú kanceláriu programu Mládež. Jej zamestnanci ti môžu pomôcť s vypracúvaním tvojich nápadov a môžu ti poradiť v otázke národných priorít.

Program Mládež má každoročne niekoľko uzávierok pre projekty vybrané na národnej úrovni (v súčasnosti päť) a tri uzávierky pre projekty vybrané na európskej úrovni.

Program Mládež

Akcia 1 – Mládež pre Európu (výmeny mládeže)

- pre skupiny mladých ľudí vo veku 15 – 25 rokov
- minimálne 16, maximálne 60 účastníkov
- tematicky koncipované nadnárodné projekty, ktoré môžu byť bilaterálne (dve partnerské krajiny), trilaterálne (tri partnerské krajiny) alebo multilaterálne (štyri a viac partnerských krajín)

Akcia 2 – Európska dobrovoľnícka služba (EDS)

- pre mladých ľudí vo veku 18 – 25 rokov
- dobrovoľný pobyt v miestnych komunitách v celej Európe
- krátkodobé pobyty (3 týždne – 6 mesiacov)
- dlhodobé pobyty (6 – 12 mesiacov)
- práca sa môže týkať rôznych oblastí (kultúra, sociálna oblasť, práca s deťmi, mladými ľuďmi atď.)



Akcia 3 – Mládežnícke iniciatívy

- Mládežnícke iniciatívy umožňujú mladým ľuďom vo veku 15 – 25 rokov navrhovať, riadiť a realizovať projekty podľa vlastného výberu v ich miestnej komunite
- projekty musia mať európsky rozmer
- úspešní žiadatelia môžu získať na pokrytie nákladov projektu až 10 000 EUR
- tento model sa veľmi osvedčil pri motivovaní odcudzených a znevýhodnených mladých ľudí a slúži ako vynikajúci nástroj pri podpore ich osobného rozvoja a zručností dôležitých pre pracovný život

Akcia 4 – Budúci kapitál

- pre mladých ľudí, ktorí absolvovali Európsku dobrovoľnícku službu (EDS)
- je zameraný predovšetkým na jednotlivcov, ale umožňuje tiež, aby dvaja mladí ľudia žiadali o podporu na rovnaký projekt za predpokladu, že dokážu dôležité prepojenie
- záujemcovia musia podať žiadosť do dvoch rokov po ukončení EDS

Akcia 5 – Zlúčené aktivity – spájanie programov v oblasti vzdelávania: Mládež, Socrates a Leonardo da Vinci

- ide o projekty zamerané na posilnenie spolupráce medzi účastníkmi programov Mládež, Socrates a Leonardo da Vinci
- samostatné výzvy na predkladanie projektov sú zverejnené na stránke Európskej komisie, kde nájdeš aj podrobné informácie o podmienkach, témach a prioritách

Akcia 6 – Podporné opatrenia

Podporné opatrenia poskytujú nástroje, ktoré majú pomôcť ľuďom pôsobiacim v oblasti práce s mládežou:

- pri hľadaní partnerov, zdokonaľovaní zručností a príprave projektov;
- pri výmene dobrej praxe, vypracúvaní mládežníckej politiky, budovaní nadnárodných partnerstiev a rozvíjaní spolupráce s krajinami, ktoré nie sú členskými štátmi Európskej únie;
- projekty môžu mať formu seminárov, kurzov, návštev atď., v závislosti od cieľov aktivity.

4) Program Leonardo da Vinci

Tento program podporuje medzinárodné projekty v oblasti odborného vzdelávania a prípravy, predovšetkým iniciatívy nadnárodnej mobility zamerané na celoživotné vzdelávanie, zamestnateľnosť a sociálne začlenenie. Program financuje aj výmeny dobrej praxe, vypracúvanie tréningových materiálov a projekty prepojené s ostatnými programami, ako napríklad Mládež a Socrates.

Žiadosti môžu podávať verejné alebo súkromné organizácie alebo inštitúcie zapojené do odborného vzdelávania a odbornej prípravy, a to prostredníctvom národnej agentúry.

Leonardo da Vinci

Webová stránka programu Leonardo da Vinci

<http://europa.eu.int/comm/education/leonardo.html>

Stránka je v anglickom, francúzskom a nemeckom jazyku, ale sprievodca programom a iné užitočné dokumenty a formuláre sú k dispozícii aj v ostatných jazykoch Európskej únie.

5) Program Socrates

Cieľom tohto programu je posilniť európsky rozmer vo vzdelávaní na všetkých úrovniach prostredníctvom podporovania projektov, ktoré zdokonaľujú znalosť jazykov Európskej únie, podporujú spoluprácu a mobilitu a povzbudzujú inováciu. Program pozostáva z niekoľkých podprogramov, z ktorých najdôležitejšie sú:

Socrates

- Comenius – školské vzdelávanie;
- Erasmus – vysokoškolské vzdelávanie;
- Grundtvig – vzdelávanie dospelých a iné formy vzdelávania;
- Lingua – výučba a štúdium jazykov;
- Minerva – podpora otvoreného a dištančného vzdelávania (informačné a komunikačné technológie vo vzdelávaní).

O podporu môžu požiadať všetky osoby (študenti, učitelia atď.) zapojené do procesu vzdelávania. Žiadosti sa vo väčšine prípadov posielajú cez inštitúciu. Na európskej úrovni je vytvorená sieť národných kancelárií.

Webová stránka programu Socrates

<http://europa.eu.int/comm/education/socrates.html>
Stránka je k dispozícii v 11 jazykoch Európskej únie.

Kojotova rada č. 7

Súčasnú mládežnícke a vzdelávacie programy budú fungovať do konca roku 2006. Pred týmto dátumom Európska komisia predloží návrhy týkajúce sa ich budúceho pokračovania. Verejnosť bude mať možnosť sa k týmto návrhom vyjadriť a ovplyvniť programy novej generácie po roku 2006.

Zapoj sa do diskusie o týchto programoch. V budúcnosti ti to môže uľahčiť financovanie. Prispeješ k formovaniu samotných programov.

Európske mládežnícke fórum ako platforma mládežníckych organizácií v Európe ti môže pomôcť zapojiť sa do tohto procesu – pozri www.youthforum.org.



Ostatné
zdroje EÚ

6) Štrukturálne fondy Európskej únie

Štrukturálne fondy poskytujú oveľa vyššie finančné sumy, ale často sa vzťahujú na dlhé obdobia. Sú zamerané na ekonomický a sociálny rozvoj regiónov, kam je možné zaradiť aj tréningy a osobný rozvoj mladých ľudí. Na popísanie výsledku, ktorý sa vyžaduje od tohto druhu financovania, sa niekedy používa pojem „zamestnateľnosť“.

Spomedzi štrukturálnych fondov je v oblasti práce s mládežou najužitočnejší Európsky sociálny fond (ESF) a Európsky fond regionálneho rozvoja (ERDF). Tieto fondy sa zaoberajú prácou, ktorú vykonávajú školy, MNO, súkromné firmy a vládne agentúry v zemepisných oblastiach definovaných ako Cieľ 1, 2 alebo 3. Čím nižšie číslo, tým väčšia ekonomická potreba regiónu alebo subregiónu. Cieľ 1 a Cieľ 2 sa vzťahujú na konkrétne zemepisné oblasti, zatiaľ čo Cieľ 3 pokrýva takmer všetky ostatné časti EÚ.

Agentúry v každej zemepisnej oblasti vypracúvajú plán regionálneho rozvoja, ktorý schvaľuje Európska komisia, a následne sa používa pri pridelení grantov na jednotlivé projekty. Partnerstvá medzi agentúrami v rámci regiónu sú veľmi vítané a v niektorých regiónoch je významným príjmom finančnej podpory dobrovoľnícky a mládežnícky sektor. Na pokrytie nákladov projektu sa zvyčajne vyžaduje spolufinancovanie, ale je možné využiť aj materiálnu podporu. Podrobné informácie o štrukturálnych fondoch nájdeš na adrese http://europa.eu.int/comm/regional_policy/index_en.htm a na adrese <http://europa.eu.int/esf>.

V prípade konkrétnych otázok môžeš kontaktovať regionálnu rozvojovú agentúru.



7) Finančná podpora Európskej únie pre kandidátske a tretie krajiny

Vonkajšia pomoc Európskej únie je poskytovaná buď prostredníctvom (a) kontraktov na poskytovanie služieb, dodávok a práce prijímajúcim krajinám, alebo (b) grantov (vo všeobecnosti na projekty predkladané neziskovými organizáciami).

Táto pomoc je zvyčajne poskytovaná v rámci jedného z programov alebo nástrojov vonkajšej pomoci Európskej únie (PHARE, ISPA a SAPARD pre kandidátske krajiny, TACIS pre Spoločenstvo nezávislých štátov a Mongolsko, CARDS pre Albánsko, Bosnu a Hercegovinu, Chorvátsko, Bývalú juhoslovanskú republiku Macedónsko, Srbsko a Čiernu Horu, ALA pre Áziu a Latinskú Ameriku, MEDA pre stredozemných partnerov a EDF pre Afriku, karibskú a tichomorskú oblasť) alebo v rámci konkrétnej rozpočtovej kapitoly, ako napríklad pre Južnú Afriku.

Nasledujúca tabuľka ponúka prehľad dostupných nástrojov a programov. Mnohé z nich je možné využiť na financovanie mládežníckych aktivít, hoci ich rozsah je oveľa širší.

Program/nástroj	Participovať môžu fyzické a právnické osoby z
PHARE, ISPA & SAPARD	<ul style="list-style-type: none"> • členských štátov EÚ • štátov prijímajúcich podporu v rámci programu Phare: Bulharsko, Česká republika, Estónsko, Litva, Lotyšsko, Maďarsko, Poľsko, Rumunsko, Slovensko a Slovinsko (desať krajín)
CARDS	<ul style="list-style-type: none"> • členských štátov EÚ • štátov prijímajúcich podporu v rámci programu CARDS: Albánsko, Bosna a Hercegovina, Bývalá juhoslovanská republika Macedónsko, Chorvátsko, Srbsko-Čierna Hora (päť krajín) • štátov prijímajúcich podporu v rámci programu Phare (pozri vyššie) a z nasledujúcich krajín juhovýchodnej Európy: Turecko, Cyprus a Malta (tri krajiny)
TACIS	<p>a) Kontrakty financované podľa rozpočtových pravidiel na roky 1996 – 1999 (Nariadenie Rady č. 1279/96 z 25. júna 1996)</p> <ul style="list-style-type: none"> • členských štátov EÚ • štátov prijímajúcich podporu v rámci programu TACIS: Arménsko, Azerbajdžan, Bielorusko, Gruzínsko, Kazachstan, Kirgizstan, Moldavsko, Ruská federácia, Tadžikistan, Turkmenistan, Ukrajina, Uzbekistan a Mongolsko (13 krajín) • v individuálnych prípadoch aj účasť fyzických a právnických osôb z krajín Stredozemného partnerstva a štátov prijímajúcich podporu v rámci programu Phare <p>b) Kontrakty financované podľa rozpočtových pravidiel na roky 2000 a nasledujúce (Nariadenie Rady č. 99/2000 z 29. decembra 1999)</p> <ul style="list-style-type: none"> • členských štátov EÚ • štátov prijímajúcich podporu v rámci programu TACIS (pozri vyššie) • štátov prijímajúcich podporu v rámci programu Phare (pozri vyššie) • v individuálnom prípade aj účasť fyzických a právnických osôb z krajín Stredozemného partnerstva
MEDA	<ul style="list-style-type: none"> • členských štátov EÚ • štátov Stredozemného partnerstva: Alžírsko, Cyprus, Egypt, Izrael, Jordánsko, Libanon, Malta, Maroko, Sýria, Tunisko, Turecko, Západný Balkán a pásmo Gazy (12 krajín)



ALA	<ul style="list-style-type: none"> • členských štátov EÚ • ázijských a latinskoamerických rozvojových krajín, ktoré nie sú signatármi Dohovoru z Lomé (EDF) alebo štátov prijímajúcich podporu v rámci programu MEDA: Afganistan, Argentína, Bangladéš, Barma, Bhután, Bolívia, Brazília, Kambodža, Chile, Čína, Kolumbia, Kostarika, Kuba, El Salvador, Ekvádor, Guatemala, Honduras, India, Indonézia, Laos, Malajzia, Maldivy, Mexiko, Nepál, Nikaragua, Pakistan, Panama, Paraguaj, Peru, Filipíny, Singapur, Srí Lanka, Thajsko, Uruguaj, Venezuela, Vietnam a Jemen (37 krajín) • v individuálnych prípadoch aj účasť fyzických a právnických osôb z ostatných krajín susediacich s krajinami ALA
EDF	<p>a) 6. a 7. Európsky rozvojový fond (EDF) (NB: neziskové subjekty sa nemôžu zapojiť)</p> <ul style="list-style-type: none"> • členských štátov EÚ okrem Rakúska, Fínska a Švédska (členské štáty EÚ do roku 1995) • štátov ACP (Afrika, karibská a tichomorská oblasť) okrem Južnej Afriky: Angola, Antigua a Barbuda, Bahamy, Barbados, Belize, Benin, Botswana, Burkina Faso, Burundi, Kamerun, Kapverdy, Stredoafriická republika, Čad, Komory, Kongo (Brazzaville), Kongo (Kinshasa), Pobrežie Slonoviny, Džibuti, Dominika, Dominikánska republika, Rovníková Guinea, Eritrea, Etiópia, Ostrovy Fidži, Gabon, Gambia, Ghana, Grenada, Guinea, Guinea Bissau, Guyana, Haiti, Jamajka, Keňa, Kiribati, Lesotho, Libéria, Madagaskar, Malawi, Mali, Mauretánia, Maurícius, Mozambik, Namíbia, Niger, Nigéria, Papua Nová Guinea, Rwanda, Saint Kitts a Nevis, Svätá Lucia, Svätý Vincent a Grenadíny, Samoa, Sao Tome a Príncipe, Senegal, Seychely, Sierra Leone, Šalamúnove ostrovy, Somálsko, Sudán, Surinam, Svazijsko, Tanzánia, Togo, Tonga, Trinidad a Tobago, Tuvalu, Uganda, Vanuatu, Zambia a Zimbabwe (70 krajín) <p>b) 8. Európsky rozvojový fond (EDF) (NB: neziskové subjekty sa nemôžu zapojiť)</p> <ul style="list-style-type: none"> • členských štátov EÚ (15 krajín) • štátov ACP vrátane Južnej Afriky (71 krajín)
Južná Afrika	<ul style="list-style-type: none"> • členských štátov EÚ (15 krajín) • štátov ACP vrátane Južnej Afriky (71 krajín)

NB: V niektorých prípadoch, v závislosti od rozpočtovej kapitoly, môžu platiť špeciálne pravidlá oprávnenosti, ktoré budú uvedené vo výzve na verejnú súťaž.

Európska únia udeľuje granty na projekty predložené (vo všeobecnosti neziskovými) externými organizáciami na základe zverejnenia výzvy na predkladanie projektov, ktorá špecifikuje finančné priority Európskej únie, kritériá oprávnenosti, ako aj všetky ostatné podmienky na udelenie grantu.

Na webovej stránke http://europa.eu.int/comm/europeaid/tender/index_en.htm nájdeš informácie o súčasných a plánovaných výzvach na predkladanie projektov, ako aj informácie o udelených grantoch.



Nemal by si sa sústreďovať iba na vyhľadávanie finančnej podpory určenej konkrétne pre mládež. Tvoja organizácia môže predložiť relevantný projekt vo viacerých oblastiach, ako napríklad sociálna reintegrácia a pomoc, ochrana životného prostredia, kultúra, vzdelávanie a občianska participácia. Skôr ako začneš na internete vyhľadávať možnosti financovania zo zdrojov Európskej únie, zamysli sa nad nasledujúcimi všeobecne platnými pravidlami:

Po prvé, nárok na finančnú podporu majú iba právne zaregistrované organizácie. Okrem toho, administrovanie projektov financovaných Európskou úniou si vyžaduje lepšie riadiace schopnosti. Kriticky odpovedz na nasledujúce otázky:

- Spĺňa moja organizácia všetky právne požiadavky?
- Je vedenie mojej organizácie funkčné?
- Má moja organizácia účtovníka?
- Zverejnila moja organizácia výročnú správu (finančnú, správu o aktivitách)?
- Realizovala moja organizácia projekty s rozpočtom podobným sume, o ktorú žiadam na tento projekt? Ak nie, môžem dokázať, že moja organizácia je schopná spravovať veľkú finančnú sumu?
- Má moja organizácia patričné skúsenosti v oblasti, ktorej sa projekt priamo týka? Ak nie, majú niektorí ľudia participujúci na projekte konkrétne odborné znalosti v tejto oblasti?
- Aký druh vzťahov má moja organizácia s verejnými orgánmi/inštitúciami (miestnymi alebo národnými)?

Po druhé, grantové programy Európskej únie sú veľmi často otvorené pre partnerstvá mimovládnych organizácií a verejných orgánov (miestnych alebo národných). Preto môže byť pre tvoju organizáciu nesmierne dôležité nadviazať kontakty s relevantnými verejnými orgánmi, zistiť, aké majú priority v oblasti aktivít, ktoré realizuje tvoja organizácia, a získať si ich uznanie ako spoľahlivý partner. V budúcnosti ti to zjednoduší ich oslovenie s návrhom na predloženie spoločného projektu.

8) Financovanie mládežníckych aktivít Radou Európy

Práca Rady Európy pokrýva všetky najdôležitejšie sociálne a politické oblasti, ktoré majú dopad na európsku spoločnosť (s výnimkou obrany) – ľudské práva, médiá, právna spolupráca, sociálne a ekonomické otázky, zdravotníctvo, vzdelávanie, kultúra, šport, životné prostredie, miestne a regionálne orgány a mládež.

Rada Európy je medzivládna organizácia, ktorá má tri hlavné ciele:



- ochraňovať a posilňovať pluralitnú demokraciu a ľudské práva;
- hľadať riešenia problémov, ktorým čelí európska spoločnosť;
- prispievať k uvedomovaniu si skutočnej európskej kultúrnej identity.

S cieľom podporiť prácu s mládežou na európskej úrovni Rada Európy založila Európske mládežnícke strediská, Európsku nadáciu mládeže a Fond solidarity na podporu mobility znevýhodnenej mládeže. Týmto spôsobom môže podporovať projekty týkajúce sa mladých ľudí vo všetkých členských krajinách, ako aj v Bielorusku (Bielorusko sa totiž podieľa na kultúrnej spolupráci prostredníctvom Európskeho kultúrneho dohovoru Rady Európy).

Rada Európy má 45 členských štátov (k júlu 2004):

Albánsko, Andorra, Arménsko, Azerbajdžan, Belgicko, Bosna a Hercegovina, Bulharsko, „Bývalá juhoslovenská republika Macedónsko“, Cyprus, Česká republika, Dánsko, Estónsko, Fínsko, Francúzsko, Grécko, Gruzínsko, Holandsko, Chorvátsko, Island, Írsko, Lichtenštajnsko, Litva, Lotyšsko, Luxembursko, Maďarsko, Malta, Moldavsko, Nemecko, Nórsko, Poľsko, Portugalsko, Rakúsko, Rumunsko, Ruská federácia, San Marino, Srbsko a Čierna Hora, Slovensko, Slovinsko, Švédsko, Španielsko, Švajčiarsko, Taliansko, Turecko, Ukrajina, Spojené kráľovstvo Veľkej Británie a Severného Írska

Financovanie
Radou Európy



T-Kit on Funding
and Financial Management

Za prácu v oblasti mládeže a športu je v Rade Európy zodpovedné Riaditeľstvo pre mládež a šport. Hlavným cieľom Rady Európy v oblasti mládeže a športu je vypracovať spoločnú európsku politiku, ktorá bude podporovať participáciu mládeže, zodpovedné občianstvo, lepšie vzdelávacie a pracovné príležitosti, demokratizáciu športu a ducha fair play.

Webová stránka Rady Európy

www.coe.int/youth

Stránka je v anglickom a francúzskom jazyku.

Riaditeľstvo Rady Európy pre mládež a šport poskytuje tri rôzne druhy podpory pre medzinárodné mládežnícke aktivity a organizácie prostredníctvom práce s „multiplikátormi“, t. j. s mladými ľuďmi a mládežníckymi pracovníkmi, ktorí sú ochotní odovzdávať nové vedomosti ostatným mladým ľuďom a kolegom. Mládežnícky sektor Rady Európy neprideliť finančnú podporu jednotlivcom, čiže neposkytuje študijné granty, príspevky na bývanie a cestovanie.

Finančné zdroje, ktoré má k dispozícii Rada Európy, sú výrazne nižšie ako zdroje Európskej únie. O pridelovaní finančnej podpory sa však rozhoduje spoločne na báze spoločného riadenia (mladí ľudia a členské štáty). Z tohto dôvodu je dôležité premýšľať o financovaní ako o spôsobe nadviazania partnerstva s Radou Európy, nielen ako o finančnom nástroji.

Podrobné informácie o podmienkach poskytovania finančnej podpory nájdete na stránke www.coe.int/youth (v časti Finančná podpora).

9) Európska nadácia mládeže

Cieľom Európskej nadácie mládeže (EYF) je podporovať spoluprácu medzi mladými ľuďmi v Európe prostredníctvom financovania európskych mládežníckych aktivít, ktoré presadzujú mier, porozumenie a spoluprácu v duchu rešpektovania základných hodnôt Rady Európy – ľudské práva, demokracia, tolerancia a solidarita.

Niekoľko základných pravidiel rozdeľovania zdrojov Európskej nadácie mládeže:

- žiadateľom musí byť buď medzinárodná mimovládna mládežnícka organizácia alebo sieť, alebo národná mládežnícka organizácia alebo sieť spolupracujúca s minimálne tromi ďalšími národnými organizáciami alebo sieťami z rôznych členských krajín Rady Európy;
- vo veku nad 30 rokov môže byť maximálne jedna štvrtina účastníkov;
- projekt, ktorý je oprávnený na finančnú podporu, musí byť realizovaný v jednom (alebo viacerých) z členských štátov Rady Európy;
- významný finančný vklad účastníkov a organizátorov do aktivity. Európska nadácia mládeže nemôže financovať viac ako dve tretiny celkových nákladov na projekt.

Európska nadácia mládeže poskytuje finančnú podporu na nasledujúce druhy aktivít realizovaných mimovládnymi mládežníckymi organizáciami alebo sieťami alebo inými mimovládnymi subjektmi pôsobiace v oblasti práce s mládežou:

- vzdelávacie, sociálne, kultúrne a humanitárne aktivity európskeho charakteru;
- aktivity zamerané na posilnenie mieru a spolupráce v Európe;
- aktivity na podporu užšej spolupráce a lepšieho porozumenia medzi mladými ľuďmi v Európe, predovšetkým prostredníctvom rozvoja výmeny informácií;
- aktivity na podporu vzájomnej pomoci v Európe a v rozvojových krajinách, ktoré majú kultúrny, vzdelávací a sociálny účel;
- štúdie, výskumy a dokumentácia na tému mládež.



Európska nadácia mládeže podporuje štyri druhy aktivít:

- **Kategória A** – medzinárodné stretnutia mládeže;
- **Kategória B** – iné aktivity ako stretnutia;
- **Kategória C** – administratívne náklady medzinárodných mimovládnych organizácií alebo sietí;
- **Kategória D** – pilotné projekty.

Projekty sa každoročne predkladajú v dvoch termínoch:

- **1. apríl** v prípade aktivít, ktorých realizácia je naplánovaná na prvú polovicu nasledujúceho roka;
- **1. október** v prípade aktivít, ktorých realizácia je naplánovaná na druhú polovicu nasledujúceho roka.

Vo výnimočných prípadoch môžu byť žiadosti posudzované na báze ad hoc.

10) Fond solidarity na podporu mobility znevýhodnenej mládeže

Rada Európy a Medzinárodná únia železníc (UIC) spojili v roku 1995 svoje sily a vytvorili Fond na podporu mobility znevýhodnenej mládeže. Jedno euro z každej predanej karty Inter Rail je venované na financovanie projektov týkajúcich sa mládeže zo sociálne slabých pomerov, v rámci ktorých sa môžu títo mladí ľudia zúčastňovať na medzinárodných aktivitách, cestovať a spoznávať život v iných krajinách.

Fond sa stará výlučne o mladých ľudí zo sociálne slabých prostredí alebo z hospodársky zaoštalých oblastí a je určený na pokrývanie ich cestovných nákladov, aby sa mohli zúčastňovať na medzinárodných vzdelávacích aktivitách. Nepodporuje však turistiku.

Aby projekt splnil podmienky na udelenie finančnej podpory, musia sa doň zapojiť aspoň dve krajiny a skupina musí mať minimálne desať členov. Fond solidarity na podporu mobility znevýhodnenej mládeže podporí približne 30 – 40 mládežníckych projektov ročne.

Mládežnícke
strediská

11) Študijné stretnutia v Európskych mládežníckych strediskách

Študijné stretnutia sú semináre organizované medzinárodnými mimovládnyimi mládežníckymi organizáciami na tému, ktorá je dôležitá pre ich organizačný rozvoj a členstvo. Vždy sa konajú v jednom z Európskych mládežníckych stredísk, ktoré zabezpečujú infraštruktúru, vzdelávaciu podporu a poradenstvo školského poradcu alebo externého konzultanta prideleného každému stretnutiu. Poradca/konzultant sa zapája do prípravnej fázy, realizácie seminára, ako aj do všetkých prípadných pokračovaní. Úzko spolupracuje s multikultúrnym tímom a danou organizáciou. Európske mládežnícke strediská v Štrasburgu a Budapešti ročne usporiadajú okolo 30 študijných stretnutí.



T-Kit on Funding
and Financial Management

Kapitola 3 – Súkromní donori

Prvou otázkou, ktorá ľuďom napadne v súvislosti so súkromnými donormi, je: „Kto sú a čo robia?“ Aké sú rôzne typy súkromných donorov v Európe?

Typy súkromných donorov:

- nadácie,
- firemní darcovia,
- individuálni darcovia.

Každý typ má svoje charakteristické znaky a líši sa aj spôsob, ako ho osloviť. Väčšina ľudí si, nanešťastie, neuvedomuje rozsah a rozmanitosť súkromných donorov v Európe. Niektorí majú úplne mylné predstavy, napríklad o tom, čo sú to vlastne nadácie a firemní darcovia a ako fungujú.

Medzi súkromnými donormi existuje množstvo rozdielov, vrátane odlišností medzi organizovanými a „neorganizovanými“ donormi. Nadácie a firemní darcovia vo väčšine prípadov zamestnávajú odborníkov, zatiaľ čo individuálni darcovia sa spoliehajú skôr na dobrovoľníkov. Treba si tiež uvedomiť, že niektoré nadácie zamestnávajú minimálny počet ľudí, aby mohli svoje zdroje sústrediť na grantové aktivity. Žiadatelia o grant by si mali uvedomiť, že súkromný donor denne dostane množstvo žiadostí, a nie vždy má čas si každú pozorne preštudovať. Aby žiadatelia uľahčili donorom a ich zamestnancom prácu, mali by si svoje žiadosti dôkladne pripraviť.

Tento T-kit sa snaží nájsť odpovede na vyššie uvedené otázky a objasniť rôznorodé prostredie súkromných donorov v Európe. Pokúsi sa o to v troch častiach:

1. **Nadácie** – táto časť poskytuje pohľad na súčasné súkromné nadácie v Európe a ukazuje ich úlohu v modernej filantropii. Ponúka tiež podrobný opis rôznych typov nadácií v Európe.
2. **Programy firemného občianstva** – táto časť skúma firemných darcov (ďalšia zložka súkromnej donorskej komunity), dlhú tradíciu firemného občianstva a jeho súčasné trendy v Európe.
3. **Individuálni darcovia** – táto časť ponúka niekoľko tipov, ako osloviť majetných jednotlivcov.

V bibliografii na konci T-kitu uvádzame zoznam rôznych adresárov nadácií a firemných darcov, ktorý ti môže poslúžiť ako východiskový bod pri fundraisingu.

1) Nadácie

Nadačné prostredie v Európe je veľmi rozmanité, čo je sčasti dôsledok odlišného jazyka, kultúry a právneho prostredia v jednotlivých európskych krajinách. Nadácie sú dôležitou súčasťou súkromnej donorskej komunity a pre neziskové organizácie predstavujú neoceniteľný zdroj príjmov.

Čo je však nadácia? Ako sa z týchto organizácií stali dôležité sily spoločenskej zmeny a cenné alternatívy tradičnej vládnej podpory? Majú britský trust, francúzska fondation, nemecká Stiftung a poľská fundacja niečo spoločné? Do akej miery sú porovnateľné?

Rovnako ako existuje množstvo rôznych termínov na pomenovanie nadácie, existuje aj množstvo rôznych typov nadácií: komunitné nadácie, operačné nadácie, firemné nadácie atď. Niektoré európske nadácie sú príjemcami výťažku z národných lotérií alebo hazardných hier. Iné zas na podporu svojich operačných a grantových programov zhromažďujú finančné prostriedky z rôznych zdrojov, vrátane širokej verejnosti. Niektoré nadácie sú hybridom kombinujúcim niekoľko prvkov: napríklad Nadácia kráľa Baudouina (Belgicko) je operačná nadácia s nadačným imaním, ktorá je príjemcom výťažku z národnej lotérie, pravidelne získava finančné prostriedky od širokej verejnosti a má vlastný grantový program.

Čo presne je nadácia? Pre ďalšiu časť tejto kapitoly je dôležité poskytnúť všeobecne prijateľný opis nadácie. Európske nadačné centrum (EFC) vytvorilo nasledujúcu všeobecnú koncepciu nadácie.

Čo je nadácia?

„Nadácie:

- sú samostatne vytvorené neziskové subjekty;
- majú vlastné spoľahlivé zdroje príjmu, zvyčajne, ale nie výlučne, z nadačného imania alebo základného majetku;
- majú vlastné správne rady;
- svoje finančné zdroje využívajú na vzdelávacie, kultúrne, náboženské, výskumné, sociálne alebo verejnoprospešné účely;
- svoje finančné zdroje využívajú buď na udeľovanie grantov neziskovým organizáciám, alebo na prevádzkovanie vlastných programov a projektov.“

Zdroj: Európske nadačné centrum, Brusel (Belgicko).

Napriek množstvu národných rozdielov vyplývajúcich z rozdielneho kultúrneho a právneho vývoja, ako aj rozdielnej terminológii, vyššie uvedená koncepcia platí pre väčšinu súčasných európskych nadácií a odlišuje ich od neziskových organizácií, ktoré realizujú vlastné programy a využívajú iné zdroje financovania.

2) Typy nadácií v Európe

Okrem vyššie uvedenej koncepcie Európske nadačné centrum vypracovalo aj Typológiu európskych nadácií (Európske nadačné centrum, 1997). Typológia je pokusom poskytnúť jasnejší obraz rôznorodej nadačnej komunity v Európe. Rozlišuje štyri skupiny nadácií. Každá skupina ďalej zahŕňa množstvo podskupín.

Štyri typy nadácií v Európe:

- súkromné nadácie,
- firemné nadácie,
- vládou podporované nadácie,
- fundraisingové nadácie.

Typy nadácií
v Európe



T-Kit on Funding
and Financial Management

Európske nadácie je možné rozdeliť aj podľa kritérií, akými sú zdroje financovania, zloženie správnej rady (kto rozhoduje?) alebo prístup k rozdeľovaniu finančných zdrojov.

Odkiaľ pochádzajú peniaze?

Hlavné zdroje financovania nadácií:

- výnosy z nadačného imania,
- dary a dedičstvo,
- lotéria,
- podnikateľská činnosť (publikácie atď.),
- dividendy z akcií,
- každoročné príspevky od firmy/firiem,
- zbierky.

Nadácie

• Súkromné nadácie

K súkromným nadáciám patrí veľká väčšina nadácií v Európe. Aj tu však existuje množstvo podskupín, ktoré výstižnejšie odzrkadľujú množstvo rôznych typov súkromných nadácií. Najrozšírenejším typom sú nadácie riadené rodinou alebo správcom majetku. Pôvodné nadačné imanie zvyčajne pochádza z daru jednotlivca alebo rodiny a nadácia z jeho výnosov udeľuje granty a prevádzkuje svoje programy. K súkromným nadáciám patria aj nadácie udeľujúce ceny, napríklad Nobelova nadácia, ako aj tie, ktoré sú financované z výnosov z národnej lotérie. V oboch prípadoch riadi grantové aktivity správna rada nadácie.

Príklad súkromnej nadácie: Nadácia Bernarda van Leera (Holandsko)

Nadácia Bernarda van Leera bola založená v roku 1949. Majetok nadácie pochádza z dedičstva Bernarda van Leera, holandského priemyselníka a filantropa, ktorý žil v rokoch 1883 – 1958. Bol zakladateľom Kráľovských baliarenských závodov Van Leer, ktoré sú v súčasnosti súčasťou Huhtamaki Van Leer, baliarenskej firmy pôsobiacej v 55 krajinách sveta.

• Firemné nadácie

Existujú dva typy firemných nadácií. Nadácia s firemnou účasťou je taká, ktorej investičné portfólio zahŕňa viac ako 50 % akcií s hlasovacím právom v spoločnosti. Táto investícia následne tvorí viac ako 50 % základného majetku nadácie. Firemná nadácia je nadácia zriadená firmou, ktorej darcovské programy závisia predovšetkým od každoročnej podpory od firmy.

Treba však poznamenať, že mnohé firmy poskytujú dary vo forme tovarov, služieb alebo peňazí aj prostredníctvom programov firemného občianstva alebo spoločenskej zodpovednosti firiem. Hoci nie sú zahrnuté do typológie nadácií, tieto aktivity sú dôležitou súčasťou súkromného financovania dostupného pre neziskové organizácie, akými sú napríklad mládežnícke organizácie. Z tohto dôvodu sa programom firemného občianstva venujeme v samostatnej časti.



Príklad firemnej nadácie: Fundació La Caixa (Španielsko)

Fundació La Caixa vznikla ako výsledok zlúčenia Fundació Caixa de Pensions a Fundació Caixa de Barcelona. Ide o neziskovú organizáciu, ktorej prvoradým cieľom je slúžiť spoločnosti. Nadácia je financovaná sporiteľnou Caixa d'Estalvis i Pensions de Barcelona, ktorá môže podľa španielskych zákonov darovať približne 50 % svojho zisku na sociálne a kultúrne aktivity.

• Vládou podporované nadácie

Typológia nadácií vypracovaná Európskym nadačným centrom uvádza dva typy vládou podporovaných nadácií. K vládny nadáciám patria štátne, medzivládne a nadnárodné nadácie. Ich spoločným znakom je, že jedným z ich zriaďovateľov je inštitúcia štátnej správy, ktorá vymenúva členov správnej rady (nie všetci členovia správnej rady musia pochádzať zo štátnej správy). Tieto nadácie sú vo všeobecnosti financované priamo vládou, ale môžu hľadať aj iné zdroje príjmov. Druhým typom sú politické nadácie, ktorých je však v Európe veľmi málo. Existujú predovšetkým v Nemecku a zvyčajne sú napojené na politické strany. Ich programy teda odrážajú záujmy a filozofiu politických strán.

Príklad vládou podporovanej nadácie: Westminster Foundation for Democracy (Spojené kráľovstvo Veľkej Británie a Severného Írska)

Westminster Foundation for Democracy bola založená kráľovským výnosom. V správnej rade nadácie sú zastúpené všetky tri najväčšie politické strany v Spojenom kráľovstve. Jednotliví zástupcovia sú menovaní ministrom zahraničných vecí po konzultácii s jednotlivými stranami. Členmi správnej rady sú aj zástupcovia menších politických strán, nestraničské osobnosti z podnikateľského sektora, odborov, akademickej obce a mimovládneho neziskového sektora.

• Fundraisingové nadácie

Hoci spolufinancovanie pre svoje konkrétne programy a grantové aktivity sa snažia získať mnohé nadácie, tento pojem označuje predovšetkým nadácie, ktoré sú v procese prechodu. Snažia sa zabezpečiť si nepretržitý prílev financií s cieľom nazhromaždiť základný majetok, aby sa mohli pretransformovať na etablované grantové inštitúcie. Práve tento dlhodobý cieľ ich odlišuje od neziskových organizácií, inštitúcií a ostatných mimovládnych organizácií, ktoré môžu tiež získavať finančné prostriedky na podporu svojich vlastných programov. Najviac takýchto nadácií v súčasnosti existuje v strednej a východnej Európe.

Príklad fundraisingovej nadácie: Fundacja Pomocy Wzajemnej 'Barka' (Poľsko)

Fundacja Pomocy Wzajemnej 'Barka' bola zriadená s cieľom pomáhať marginalizovaným skupinám, akými sú bývalí pacienti psychiatrických liečební, bezdomovci, bývalí väzni a ohrozené deti alebo ženy. Prvá komunita bola založená vo Wladyslawowe. V nasledujúcom roku sa skupina zlúčila s Nadáciou na pomoc osobám v hlbokoj kríze a vytvorila ďalšie dve komunity. Odvtedy mesačne pomôže približne 1 500 ľuďom. Poskytuje vzdelávacie a dočasné služby, akými sú napríklad prídely jedla, bankové služby, stravovacie a sanitárne zariadenia, zdravotnícka starostlivosť atď. Tieto aktivity viedli k založeniu Regionálneho centra pre neziskové mimovládne organizácie v Poznani, ktoré podporuje aktivity tretieho sektora a zastupuje jeho záujmy.

Nadácie



T-Kit on Funding
and Financial Management

3) Nadácie v Európe dnes – spoločné znaky

Jednou z otázok, ktoré sa ľudia v súvislosti s nadáciami najčastejšie pýtajú, je: „Prečo založiť nadáciu?“ Existuje na to množstvo dôvodov, ktoré sa líšia v závislosti od typu nadácie a do veľkej miery aj od zakladateľa, napríklad:

- neexistencia dedičov,
- túžba vytvoriť živý pamätník zakladateľovi,
- splnenie dobročinného účelu,
- vytvorenie alebo udržiavanie stabilného organizačného rámca pre existujúcu organizáciu (napríklad World Scout Foundation),
- daňové výhody,
- vytvorenie nástroja na firemnú komunikáciu (firmy).

- „Nadácia žije večne“ – cieľom každej nadácie je prežiť svojho zakladateľa. Pri rozhodovaní o poslaní a prioritách berie do úvahy dlhodobé hľadisko, čo ovplyvňuje aj výber projektov. Nadácie vždy myslia aj na budúcnosť organizácie, ktorú financujú, a na pokračovanie projektov. Uprednostňujú projekty, ktoré budú po skončení grantu sebestačné.

- „Nadácia patrí sama sebe“ – tým, že nadácie majú vlastné zdroje príjmov, majú výrazne vyvinutý zmysel pre nezávislosť od vlády a verejných inštitúcií. Stanovujú si vlastné priority a určujú typy projektov, ktoré chcú finančne podporovať. Často preto zohrávajú nenahradiiteľnú úlohu pri prenikaní na novú a kontroverznú pôdu. Dôležitú úlohu tiež zohrávajú pri rozdeľovaní majetku, pričom pôsobia v oblastiach, do ktorých verejné orgány a inštitúcie nechcú alebo nemôžu zasahovať.

Nadácie uprednostňujú riešenie pôvodných príčin problémov pred zmierňujúcimi opatreniami reagujúcimi na nepriaznivé vplyvy konkrétnej udalosti. Môžu podporiť akciu organizovanú neziskovými organizáciami a verejnými orgánmi na pomoc oblastiam postihnutým humanitárnou, ekologickou alebo sociálnou krízou. Podstatná časť ich činnosti sa však týka riešenia základných príčin problémov a snahy o dosiahnutie zmeny, a to predovšetkým prostredníctvom podpory výskumu, získavania odborných znalostí a testovania nových prístupov. Vo všeobecnosti sa dá povedať, že nadácie v tomto smere pôsobia ako katalyzátor inovácie.

Spomedzi množstva rôznych faktorov, ktoré ovplyvňujú nadačnú komunitu, je dôležité spomenúť nasledujúce trendy:

Hlavné oblasti záujmu

Granty na postgraduálne štúdium, podporu reformy školstva, výskum cystickej fibrózy, ocenenia pre televízne programy, cezhraničné parlamentné výmeny, programy na vytváranie pracovných príležitostí, výskum prevencie rizík a zlepšovanie riadenia v zdravotníctve – to je iba niekoľko príkladov činnosti nadácií v Európe. Ich činnosť siaha od ochrany životného prostredia a rozvoja detí cez prevenciu násilia, zdravotníctvo a prácu so staršími ľuďmi po podporu participatívnej demokracie a dialóg medzi komunitami v Európe. Nadácie vo väčšine krajín však kladú dôraz na vzdelávanie, výskum a verejnoprospešné služby. Existujú však aj výnimky. Napríklad vo Francúzsku je prioritou zdravotníctvo, v Írsku bývanie a rozvoj a v Španielsku kultúra a umenie.

Komunitné nadácie

Najnovším trendom je rozvoj komunitných nadácií (ktoré môžu byť považované za fundraisingové nadácie). Ide o formálne mechanizmy, ktoré ľuďom v komunite umožňujú zbierať finančné prostriedky na zlepšenie kvality ich života. Sú nástrojom rozvíjania, posilňovania a zveľaďovania neformálnej komunitnej filantropie. Komunitné nadácie môžu byť cenným nástrojom na pomoc miestnym komunitám reagovať na rastúce sociálne, ekonomické a environmentálne potreby, a to prostredníctvom mobilizácie a investovania nových zdrojov, udeľovania grantov na lokálne projekty a budovania vzťahov s ostatnými neziskovými organizáciami, firmami a vládnymi agentúrami. V súčasnosti sa úspešne rozvíjajú v Spojenom kráľovstve Veľkej Británie a Severného Írska, ale vznikajú aj v ostatných krajinách, napríklad v Nemecku a v krajinách strednej a východnej Európy.



Medzinárodná spolupráca medzi nadáciami sa začala výraznejšie rozvíjať začiatkom deväťdesiatych rokov dvadsiateho storočia. Vzniklo množstvo nových organizácií a sietí, ktoré demonštrujú pripravenosť donorov podeliť sa o odborné znalosti a dobrú prax. Ako príklad možno uviesť Európske nadačné centrum so sídlom v Bruseli, členské združenie nadácií a firemných darcov, ktoré sa zameriava na posilnenie organizovanej filantropie v Európe a na celom svete. V roku 1989 ho založilo sedem popredných európskych nadácií a v súčasnosti má viac ako 200 členov.

4) Programy firemného občianstva

Program firemného občianstva (niekedy nazývaný aj program firemného darčovstva alebo spoločenská zodpovednosť firiem) je grantový program riadený prosperujúcimi firmami. Programy firemného darčovstva zvyčajne nemajú samostatné nadačné imanie a celková ročná výška udelených grantov sa priamo odvíja od aktuálneho zisku firmy. Okrem toho, niektoré firmy prispievajú na dobročinné účely aj prostredníctvom firemného darčovstva, aj prostredníctvom vlastnej nadácie.

Firemní darcovia sa rýchlo stávajú výraznejším a prístupnejším zdrojom podpory pre občianske združenia, najmä pre tie neziskové organizácie, ktoré sú pripravené využiť pri identifikácii svojich finančných potrieb nekonvenčné myslenie.

Firemní darcovia ponúkajú rozmanitejšie formy podpory ako nadácie. Organizácie, ktoré vedia definovať svoje potreby aj z iného ako finančného hľadiska, sa môžu napojiť na bohatý zdroj cennej pomoci. Táto pomoc vo väčšine prípadov zahŕňa priamu finančnú podporu, ale môžeme k nej zaradiť aj:

- sponzorstvo,
- tréning,
- darovanie vybavenia alebo dodávok,
- dobrovoľníctvo zamestnancov,
- znásobovanie darov zamestnancov,
- dočasné pridelenie zamestnancov.

Prečo firmy dávajú?

- aby ukázali dobrú vôľu a aby ich komunita považovala za dobrých občanov
- aby získali daňové výhody
- aby boli spájané s určitými témami
- pretože riaditeľ firmy sa o danú vec zaujíma

Historický prehľad

Hoci spoločenská zodpovednosť firiem sa začala výraznejšie posilňovať iba v ostatných rokoch, firmy pomáhajú komunitám, v ktorých pôsobia, oveľa dlhšie. Guinness v Írsku (v súčasnosti súčasť Diageo plc) môže vystopovať svoju dobročinnosť až do 18. storočia, keď pomáhal komunitě v okolí svojho pivovaru. Daimler-Benz Corporation v Nemecku (v súčasnosti Daimler-Chrysler) má históriu v podporovaní vzdelávania a umenia v miestnych komunitách, ktorá siaha až do doby zlúčenia Daimler/Benz v roku 1926. Ďalším krokom tejto spoločnosti bolo založenie samostatnej nadácie v roku 1986 – Gottlieb Daimlerund Karl Benz-Stiftung. Jej príklad nasledovali mnohé popredné svetové firmy s cieľom pridať svojej práci v tejto oblasti nezávislý rozmer. Prvými mecenášmi umenia v Taliansku boli aristokrati z čias renesancie, napríklad rodina Medici, ktorých možno považovať za predchodcov súčasných spoločností podporujúcich kultúru a umenie, ako napríklad Olivetti a Fiat. Tieto a mnohé ďalšie nadnárodné



firmy so sídlom v Taliansku v súčasnosti bohato podporujú umelecké snaženia na celom svete. Firemné občianstvo sa v súčasnosti vďaka značnej rozmanitosti aktivít v jednotlivých krajinách výrazne posilňuje a získava väčšiu pozornosť. Lídrmi v posilňovaní spoločenskej zodpovednosti firiem v Európe sú nadnárodné spoločnosti, ktoré sa snažia vytvárať prostredie organizovaného firemného občianstva.

Súčasný trendy

Dôvodov pre zvyšujúci sa záujem firiem zohrávať významnejšiu úlohu v komunitách, v ktorých pôsobia, a z ktorých profitujú, je niekoľko. V dôsledku zvyšujúcej sa informovanosti a tlaku zákazníkov sa firmy v súčasnosti musia prezentovať ako čestné, zodpovedné voči životnému prostrediu a prejavujúce záujem o svoju komunitu. Väčšia konkurencia a potreba udržať si zákazníkov vedie k tomu, že firmy, ktoré sú považované za dobročinné, majú u zákazníkov pozitívnejší ohlas. Hoci mnohé firmy uplatňujú tento prístup už dlhé roky, vo väčšine prípadov bol nesystematický a málo propagovaný.

Aj firmy v súčasnosti začínajú chápať hodnotu vecnej podpory a zahŕňajú ju do hodnotenia svojho firemného občianstva – je to úplne správne, pretože pre firmy je oveľa jednoduchšie poskytnúť podporu vo forme tovaru alebo vybavenia ako priamu finančnú podporu.

Firmy majú zvyčajne iný prístup k udeľovaniu grantov ako nadácie. Každý dar – či už priama finančná podpora, alebo iná forma podpory – má hodnotu, ktorá je firmou merateľná. Dávanie darov nie je niečo, čo je firma povinná robiť, ale je to niečo, čo si sama vybrala ako súčasť širších vzťahov s verejnosťou.

Ak uvažuješ o oslovení firmy, je dôležité pozrieť sa aj na to, čo môže tvoja organizácia ponúknuť na oplátku. Publicitu priťahujúce projekty, ktoré môžu spropagovať názov firmy – a ktoré môže firma využiť na vlastnú reklamu – sú často jediné, ktoré firmy podporia. Pre firmu je atraktívny taký projekt, ktorý jej umožňuje „urobiť dobrú vec“ a zároveň spropagovať meno firmy.

Napriek tradícii, ktorú má podporovanie umenia, kultúrnych projektov a športu, firmy v súčasnosti podporujú širokú škálu oblastí. Populárnym sa stalo najmä životné prostredie, čo odráža rastúce obavy a záujem zákazníkov o tento problém.

Samotný podnikateľský sektor si stále viac a viac uvedomuje svoju spoločenskú zodpovednosť. Prostredníctvom vlastných programov a spolupráce na zlepšovaní svojho spoločenského konania sa firmy snažia túto zodpovednosť naplniť konkrétnymi činmi.

Príklad programu firemného občianstva:

Johnson & Johnson je popredný svetový výrobca kozmetiky, medicínskych výrobkov, diagnostických prístrojov a liekov, ako aj poskytovateľ s tým spojených zákazníckych služieb. Spoločnosť Johnson & Johnson, ktorá má viac ako 190 prevádzok v 51 krajinách sveta, sídli v New Brunswick, New Jersey, USA, kde bola pred viac ako sto rokmi založená. Spoločnosť v súčasnosti zamestnáva 97 800 ľudí. Johnson & Johnson sa zameriava na zdravie detí, prístup k zdravotníckej starostlivosti a vzdelávanie v oblasti zdravia. Okrem toho podporuje aj miestne iniciatívy, ktoré pomáhajú komunitám, v ktorých firma pôsobí, čím „prispieva k zdravej budúcnosti“.

Budovanie imidžu

Firemní darcovia si zaslúžia špeciálnu pozornosť. Väčšina firiem si je dobre vedomá funkcie programov firemného občianstva, ktorou je zlepšovanie imidžu firmy a jej vzťahov s komunitou. Prostredníctvom týchto programov môžu firmy prispievať značnými sumami, ale iba



v rámci presne definovaných zemepisných oblastí, kam zvyčajne patria komunity, v ktorých majú svoje prevádzky, prípadne v ktorých sa nachádza hlavný trh pre ich produkty.

• Oslovovanie firemných darcov

Firemní darcovia niekedy vyžadujú trochu odlišný prístup. Niektoré firmy považujú svoje investície do komunity za čisto filantropické, kým iné sa na ne pozerajú z hľadiska zodpovednosti voči komunite. Firmy môžu vytvoriť samostatné oddelenie, ktoré bude mať na starosti výlučne programy darcovstva, prípadne ich môžu realizovať prostredníctvom oddelenia vzťahov s verejnosťou alebo marketingu.

Niektoré firmy si zakladajú vlastné firemné nadácie, aby mohli investovať do komunity, kým iné uprednostňujú priamu finančnú podporu.

Skôr, ako sa obrátiš so žiadosťou o finančnú podporu na firmu, tvoja organizácia by ju mala dôkladne preskúmať, aby sa ubezpečila, že vyhovuje jej potrebám. Všeobecný prístup k firemným darcom je rovnaký ako k nadáciám, ale nesmieš zabudnúť na nasledujúce fakty:

- programy sú vo všeobecnosti zamerané na zlepšenie vzťahov medzi firmami a komunitami;
- ako tvoj projekt zlepší imidž firmy?;
- firmy sa musia predovšetkým zodpovedať svojim akcionárom;
- firmy zriedka podporujú aktivity náboženského charakteru.

5) Individuálni darcovia

Rovnako ako nadácie a firemní darcovia, aj mnohí individuálni darcovia podporujú svoje komunity jednoducho preto, že to považujú za správne. Najťažšie je rozhodnúť sa, akým spôsobom pomôcť. Filantropi sú majetní jednotlivci so všeobecnými filantropickými záujmami alebo so záujmom o konkrétne témy. Hlavný rozdiel medzi individuálnymi darcami a ostatnými súkromnými donormi je ten, že nepôsobia v rámci organizácie alebo firmy. Tým, že nemajú konkrétne poslanie alebo zámer, sú vo svojej politike dávania oveľa flexibilnejší.

Napriek silnému dobročinnému podnetu, väčšina majetných jednotlivcov vstupuje do sféry filantropie s minimom skúseností. Mnohí ešte praktizujú filantropiu formou šekovej knižky. Bez ohľadu na filozofiu dávania, rozvážne a účinné dávanie zvyšuje dopad daru a nie je iba záležitosťou prispievania na dobrú vec.

Prečo ľudia dávajú?

Väčšina individuálnych darcov je motivovaná celou škálou faktorov, ktoré siahajú od náboženského presvedčenia až po zmysel pre občiansku povinnosť. Existuje mnoho dôvodov, prečo sa niektorí rozhodnú vyčleniť peniaze alebo iné zdroje na dobročinné účely, napríklad:

- pocit uspokojenia z poskytnutej pomoci;
- túžba zanechať trvalú stopu v spoločnosti;
- túžba podporiť názory alebo filozofiu;
- vybudovať pamätník priateľovi alebo milovanej osobe;
- vrátiť komunite, ktorá ich podporila;
- daňové výhody.

Existuje množstvo dostupných mechanizmov, pomocou ktorých môžu majetní jednotlivci prispievať na dobročinné účely. Jedným z nich je priama finančná podpora, zvyčajne vo forme grantu udeleného dobročinnnej organizácii, ktorá dar uvíta a využije na svoje súčasné aktivity.



Druhým je zriadenie nadácie. Tieto dva rozdielne prístupy slúžia rozdielnym účelom. Keď darca zriaďuje nadáciu, má tendenciu premýšľať z dlhodobého hľadiska: cieľom je nadácia, ktorá sa stane samostatným subjektom a prežije svojho zakladateľa, pokračujúc v práci, ktorú začal.

Individuálni darcovia sa často obracajú na skúsené nadácie, aby sa dozvedeli niečo viac o potrebách komunity, o osvedčených spôsoboch a postupoch, ako aj o nástrahách, ktorým sa treba vyhnúť. Mnohé nadácie dostávajú žiadosti od nových darcov, ktorí práve založili, prípadne sa chystajú založiť vlastnú nadáciu. Mnohí individuálni darcovia si nie sú istí, ako čo najlepšie uskutočniť svoje dobročinné zámery. Pochybujú o tom, či ich dary majú skutočne význam, alebo či skupiny, ktoré podporujú, grant využívajú dobrým spôsobom. Iní zas vyjadrujú obavy, že poskytovanie darov nie je postačujúce.

Po prvé, mnohí individuálni darcovia ignorujú rôzne kroky, ktoré sú súčasťou budovania grantového programu. Kedy je možné prerozdeliť peniaze? Je možné začať okamžite, hoci z hľadiska účinnosti sa odporúča postupný vývoj – od vytvorenia grantovej politiky, poučenia sa z iných modelov, vypracovania písomného plánu a objasnenia hlavnej myšlienky po zaoberanie sa žiadosťami, rozhodovanie, revidovanie grantovej politiky a ustavičné budovanie partnerstiev.

Po druhé, je dôležité si uvedomiť, že mnohí individuálni darcovia sú motivovaní a podnikaví, čo je do značnej miery výsledok ich podnikateľských skúseností a praxe. Dávanie pre nich znamená tak záväzok, ako aj dôležitú dlhodobú investíciu, ktorá sa nezaobíde bez ústupovej stratégie. Okrem toho, individuálni darcovia sa často považujú skôr za poskytovateľov grantov ako za staromódnych filantropov.

S individuálnymi darcami je však ten problém, že je veľmi ťažké ich objaviť, pretože neexistujú žiadne adresáre, ktoré by poskytovali zoznam ich záujmov. Na rozdiel od nadácií nezverejňujú výročné správy, zoznamy udelených grantov ani inštrukcie, ako podávať žiadosti.

Jedným z riešení je získať výročné správy organizácií, ktoré pôsobia v podobnej oblasti ako tvoja organizácia. Ak poďakovali svojim darcom – a to by mali! – môžeš začať s ďalším výskumom.

Väčšina individuálnych darcov tiež podporí projekty, ktoré majú byť realizované v komunite, v ktorej žijú, alebo z ktorej pochádzajú. Aby ich bolo možné nájsť, treba myslieť miestne. Môžu ti pri tom pomôcť miestne, regionálne alebo celoštátne noviny. Okrem toho sú tu aj časopisy, ktoré sa orientujú na bohatých. Ak sa však aj podarí nájsť potenciálneho darcu, najväčším problémom je zistiť, ako sa s ním skontaktovať – adresy sa zvyčajne neuvádzajú.

Neexistujú žiadne pravidlá, ako osloviť individuálnych darcov, pretože nie sú takí organizovaní ako nadácie. Väčšina návrhov, ako osloviť nadáciu a firmu, sa však dá aplikovať aj na jednotlivcov. Odporúča sa nedoprosovať sa a byť entuziastický. Nežiadaš o peniaze, predávaš projekt, nápad.

V každom prípade však budeš musieť nadviazať osobný kontakt a byť presvedčivý a vytrvalý. Individuálni darcovia podporujú tak ľudí, ako aj dobré nápady. Ak majú pocit, že máš k dispozícii ľudí, ktorí projekt zrealizujú, sú ochotnejší podporiť tvoju organizáciu prostredníctvom konkrétneho projektu. Pre tvoju organizáciu to môže byť začiatok dlhodobého vzťahu s darcom.



Kapitola 4 – Načo potrebuješ financovanie?

1) Poslanie, stratégia a udržateľnosť

V rámci tohto T-kitu chápeme pojem finančný manažment vo veľmi širokom zmysle. Kým zvyčajne zahŕňa iba rozpočtovanie, vedenie účtovníctva a kontrolu, v našom ponímaní sem patria aj rôzne aspekty úspešného fundraisera:

- informácie o financovaní a donoroch;
- rozvoj a kontrola kvality projektov;
- rozpočtovanie, vedenie účtovníctva a kontrola;
- predkladanie správ a budovanie vzťahov s donormi.

Keďže východiskom tvojho snaženia o získanie finančnej podpory musí byť poslanie, stratégia a udržateľnosť tvojho projektu alebo organizácie, rozhodli sme sa im venovať hneď v úvode druhej časti tohto T-kitu.

Keď premýšľaš o svojej organizácii a jej projektoch, myslíš najskôr na to, čo chceš dosiahnuť, alebo na to, ako získať peniaze?

Predpokladáme, že ti je vlastný skôr prvý prístup, a že skôr, ako sa pustiš do riešenia detailov finančného plánovania a získavania prostriedkov, máš dobre premyslený nápad a v základných rysoch naplánovaný projekt.

Peniaze sú jedným zo základných nástrojov, ktoré ti pomôžu naplniť „poslanie“ tvojej organizácie alebo projektu. Celkový zámer aktivity, ktorú plánuješ zrealizovať, preto musí byť prerobený na „strategický plán“, ktorý načrtáva kroky potrebné na jeho dosiahnutie. Peniaze sú jedným z kľúčov k „udržateľnosti“ projektu. Získanie stáleho zdroja príjmu a jeho maximálne využitie je nevyhnutné pre trvácnosť tvojej práce.

Prácu spojenú so získavaním finančných zdrojov ti uľahčí cieľavedomosť a dobre premyslený a štruktúrovaný strategický plán, ktorého súčasťou je zabezpečenie finančnej podpory počas celého životného cyklu projektu. Urobí dobrý dojem na donorov a je dôležitý pre získanie ich finančnej podpory.

Poslanie – strategický plán – udržateľnosť: kľúčové pojmy úspešného fundraisingu

Poslanie = všeobecný zámer a smerovanie organizácie alebo projektu

Strategický plán = dôležité kroky, ktoré sú nevyhnutné na dosiahnutie zámeru

Udržateľnosť = schopnosť pokračovať v projekte počas celého plánovaného životného cyklu projektu

Ak ešte nemáš premyslený jasný plán, čo chceš robiť a ako to chceš robiť, odporúčame ti, aby si sa tomu istý čas venoval a našťudoval aj iné zdroje, napríklad T-kit Organizačný manažment a T-kit Projektový manažment.

Finančný
manažment



T-Kit on Funding
and Financial Management

K akému typu patrí tvoja organizácia?

Pochopenie samého seba je prvým krokom k tomu, aby ťa pochopili aj ostatní – a práve toto je najdôležitejšia časť tvojho vzťahu s donormi. Tvoja organizácia musí mať ujasnené štruktúry, charakter, poslanie, zámary a stratégie.

Vži sa do pozície donora. Čo by si chcel vedieť o organizácii, ktorú plánuješ finančne podporiť?

- Kto sa na projekte zúčastňuje a ako sa tam tieto osoby dostali?
- Kto je zodpovedný za financie a ako sa zodpovedá kolegom?
- Aké štruktúry podávania správ tam fungujú?
- Kontrolujú aj iné orgány kvalitu aktivít a služieb, ktoré organizácia poskytuje?
- Ako sa dozviem, že organizácia použije peniaze efektívne a zodpovedne?

2) Šifrovanie správ o projekte

Šifrovanie správ
o projekte

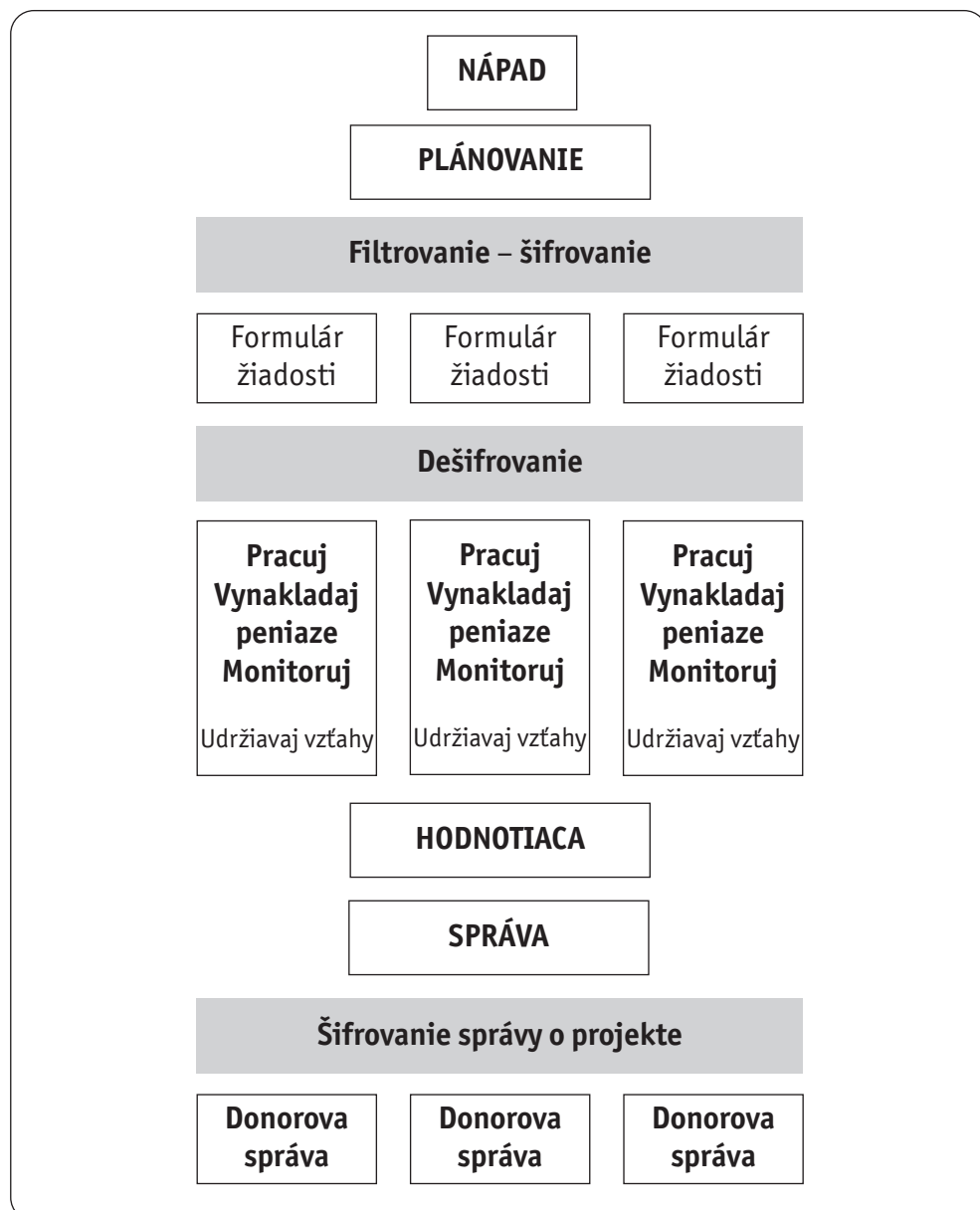


Schéma znázorňuje rôzne fázy projektu s dôrazom na proces financovania. Zobrazuje predovšetkým miesta, v ktorých má osoba zodpovedná za financovanie projektu špecifickú úlohu zašifrovať, prefiltrovať a dešifrovať správu o projekte. Fundraiser je v mnohých ohľadoch prekladateľom z jazyka projektu do jazyka donora a naopak. Samozrejme, rôzni donori často hovoria rôznym jazykom, takže fundraiser musí byť v istom zmysle multilingvista.

Počínajúc nápadom a končiac počítačným plánovaním projektu, úlohou fundraisera je „zašifrovať“ informácie zozbierané o projekte do jazyka a formy, ktoré môže použiť donor. Fundraiser tiež filteruje informácie, ktoré nie sú pre potenciálneho donora dôležité alebo vhodné. Všetko závisí od toho, do akej miery fundraiser donora pozná. Pre úspech žiadosti je rozhodujúce ovládať jazyk a agendu donora a venovať pozornosť podrobným informáciám o postupe predkladania žiadosti. Ak donor požaduje opis projektu na jednu A4, šesťstranová farebná brožúra nebude práve najlepšie prijatá.

Kojotova rada č. 8



Pre úspech žiadosti je rozhodujúce ovládať jazyk a agendu donora a venovať pozornosť podrobným informáciám o postupe predkladania žiadosti.

- Aké zdroje informácií o donoroch máš k dispozícii?
- Aké prekážky sa vyskytli pri získavaní informácií a ako ich môžeš prekonať?
- Ako môžeme využiť skúsenosti s prácou s donormi získané v minulosti?

V prípade pozitívnej odpovede od donora musí fundraiser dešifrovať správu, ktorá s ňou prišla. Aké sú donorove podmienky? Aké obmedzenia sa vzťahujú na využívanie zdrojov? Aké časové rámce sú stanovené a ako to ovplyvní projektový manažment?

Samozrejme, peniaze (alebo vecné dary) umožňujú spustenie projektu. Ako znázorňuje schéma, patrí sem „práca“, „vynakladanie prostriedkov“, „monitorovanie“ a „udržiavanie vzťahov“. Potom prichádza hodnotenie (z pohľadu mnohých donorov veľmi dôležitá fáza) a písanie záverečnej správy. Záverečná správa o projekte dá dokopy väčšinu informácií potrebných pre jednotlivé čiastkové správy, ale tieto informácie musia byť prefiltrované a zašifrované – dôvodom v žiadnom prípade nie je manipulácia s informáciami alebo dezinformovanie donora, práve naopak. Hlavným cieľom je zabezpečiť, aby donori dostali odpovede na všetky svoje otázky vo forme, ktorú vyžadujú. Donori musia neraz prečítať množstvo správ, preto je štandardná forma bežnou požiadavkou. Oplatí sa overiť si, či majú okrem skrátenej správy vypracovanej presne podľa ich požiadaviek záujem aj o kópiu kompletnej, neskrátenej verzie.

Koho sa to týka?

Osoba, ktorá je zodpovedná za fundraising, musí mať jednoznačne prehľad o celom projekte a musí mať možnosť predkladať návrhy a nápady týkajúce sa všetkých aspektov projektu. To však neznamená, že on alebo ona bude jedinou osobou, ktorá robí fundraising. Rovnako ako v prípade vzťahov s verejnosťou a marketingu, každý, kto participuje na projekte, musí prispieť istým vkladom, aj keď iba dobrým vystupovaním a nepoškodzovaním dobrého mena organizácie.

Zhromažďovanie zdrojov potrebných na realizáciu projektu by malo byť považované za integrálnu súčasť participácie – pre niektorých to môže byť jediné zapojenie sa vôbec. Snaž sa využiť kreativitu a energiu všetkých zainteresovaných subjektov, aby bola snaha o získanie finančných prostriedkov úspešná. Toto samé osebe bude pre donora znamením, že tvoj projekt je kvalitný a maximálne využíva všetky dostupné zdroje.





Kapitola 5 – Ako získať finančnú podporu?

1) Plánovanie rozpočtu

Pri tvorbe rozpočtu sa oplatí pozorne si prezrieť formulár žiadosti donora, od ktorého zamýšľaš žiadať finančnú podporu. Môže obsahovať také výdavkové položky, na ktoré si ani nepomyslel, a môže od teba chcieť, aby si názvy položiek zoradil presne určeným spôsobom. Ak to urobíš vo fáze rozpočtovania, uľahčí ti to prácu pri prepracúvaní rozpočtu do požadovanej formy, vrátane všetkých neoprávnených nákladov.

Ak si už v minulosti realizoval podobný projekt, prípadne ak máš prístup k účtovníctvu projektu, ktorý realizoval niekto iný, môže to byť užitočný východiskový bod pre rozpočtovanie. Dávaj si však pozor, aby si do rozpočtu nezahrnul niektoré položky iba preto, že to urobili iní. Musíš si byť istý, že vieš zdôvodniť každú výdavkovú položku, a že v prípade zníženia rozpočtu vieš stanoviť priority.

Plánovanie rozpočtu

Štyri kroky pri rozpočtovaní

1) Vypočítaj výdavky

Možné rozpočtové kapitoly na strane výdavkov:

- Cestovné náklady – za aké náklady si zodpovedný?
- Náklady na prenájom – koľko platíš za prenájom zariadenia, priestorov atď.?
- Náklady na aktivity – koľko bude stáť realizácia samotného projektu, napríklad výmeny mládeže?
- Administratívne náklady – aké máš náklady na zamestnancov, telefóny atď.?
- Strava a ubytovanie – nezabudni na návštevníkov a hostí.
- Honoráre – koľko musíš zaplatiť odborníkom, tlmočníkom atď.?
- Personálne a rôzne náklady – je pravdepodobné, že sa objavia mimoriadne výdavky na odmeny pre zamestnancov?
- Rôzne drobnosti – nezabudni na vyčlenenie drobnej hotovosti, ktorú možno budeš potrebovať.
- Mimoriadne výdavky – existujú nejaké skryté výdavky?

2) Vypočítaj príjmy

Príjmy pozostávajú z garantovaného príjmu, t. j. príjmu, ktorý bol dohodnutý s donormi/donormi, a negarantovaného príjmu, t. j. príjmu, ktorý plánuješ získať. Vo všeobecnosti príjmy pochádzajú z troch hlavných zdrojov uvedených v Časti I: vlastné zdroje a príjmy a príspevky od jednotlivcov – verejné zdroje (miestne, regionálne, národné, európske, medzinárodné) – súkromní donori.



Možné rozpočtové kapitoly na strane príjmov:

- Poplatky (od členov, účastníkov)
- Príjem z fundraisingových akcií
- Verejné financovanie, napríklad miestna samospráva
- Európske financovanie, napríklad program Mládež
- Firemné dary
- Súkromné dary
- Hodnota vecných darov

3) Porovnaj príjmy a výdavky

Celkové príjmy a výdavky by teraz mali byť navzájom porovnané, aby sa zistilo, či má rozpočet prebytok alebo schodok.

Odporúča sa naplánovať rozpočet s prebytkom približne 5 % (t. j. príjmy by mali prevyšovať výdavky približne o 5 %). Toto by malo zabezpečiť pokrytie všetkých nepredvídaných výdavkov. Tento prebytok je niekedy známy ako finančná rezerva na nepredpokladané výdavky (rezervný fond). Mal by si overiť, či to tvoji potenciálni donori umožňujú.

Keď rozpočet vykazuje primeraný prebytok, musíš „časovo rozvrhnúť údaje“ alebo urobiť odhad toku hotovosti, t. j. zanalyzovať, kedy sa objavia odlišné rozpočtové položky na strane príjmov a výdavkov.

4) Časovo rozvrhni rozpočet (urob odhad toku hotovosti)

Časové rozvrhnutie je najdôležitejšia stránka tvorby rozpočtu. Zahŕňa analýzu príjmov a výdavkov mesiac po mesiaci (alebo štvrťrok po štvrťroku, týždeň po týždni, v závislosti od dĺžky projektu). Je to veľmi dôležité, pretože kým celkový ročný rozpočet môže vykazovať prebytok, je ľahko možné, že v jednotlivých mesiacoch alebo v konkrétnom momente projektu sa objaví značný schodok.

Ak sa v konkrétnom mesiaci objaví schodok, je možné sa s donormi dohodnúť na skoršej platbe alebo posunutí výdavkov na neskorší dátum. Ak sa vyskytne výrazný prebytok, potom by možno bolo vhodné vložiť peniaze na účet s vysokými úrokmi.

Je tiež dôležité, aby rozpočet projektu schválili osoby, ktoré v organizácii zodpovedajú za financie. Ubezpeč sa, že vieš úplne presne, čo sa stane, ak bude projekt stratový: kto zaplatí účty, prípadne vráti grant donorovi, ak projekt nebude zrealizovaný podľa plánu.

2) Preklad projektu do jazyka donorov

Aby bola žiadosť o finančnú podporu úspešná, je nevyhnutné ovládať jazyk donora a jeho agendu a venovať pozornosť podrobným informáciám o postupe predkladania žiadosti. Každý úspešný fundraiser sa sústreďí na nasledujúce body:

1. V momente, keď máš vyjasnenú hlavnú myšlienku projektu, môžeš začať rozmyšľať o tom, kto by mohol mať záujem projekt podporiť. Už počas vypracúvania plánu projektu môžeš začať zhromažďovať informácie o potenciálnych donoroch, ktorí sa zaujímajú o otázky, ktorými sa zaoberá tvoj projekt (prípadne o to môžeš požiadať svojho fundraisera).
2. Ak sa zdá, že na scéne nie je žiadny donor, nevzdávaj sa. Môžeš vypracovať opis svojho projektu podľa všeobecne akceptovaného vzoru (napríklad toho, ktorý je navrhnutý v T-kite Projektový manažment na s. 70 a 71). Zváž dopad odkladu na realizáciu projektu (čo v prípade, že projekt bude musieť byť spustený neskôr, ako bolo plánované?) a pokračuj v hľadaní možností financovania. Skutočne dôležité projekty budú skôr alebo neskôr podporené.

Jazyk
donorov

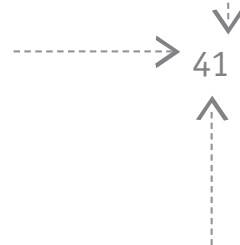


T-Kit on Funding
and Financial Management

3. Ak nájdeš dôležité zdroje financovania už vo fáze plánovania, môžeš zapracovať ich požiadavky do svojho projektu (napríklad partneri, časový rámec, rozpočtové kapitoly) a zoradiť informácie o projekte podľa požadovanej štruktúry. „Šifrovanie“ potom bude oveľa jednoduchšie.
4. Ubezpeč sa, že tvoje informácie o donorovi sú aktuálne. Mnohí donori poskytujú finančnú podporu pravidelne: medzičasom však mohli zmeniť kritériá, pravidlá, formuláre atď. Nestrácaj čas vyplňaním neaktuálneho formulára žiadosti.
5. Najskôr si prečítaj inštrukcie. Aj keď sa zdajú byť príliš dlhé, nudné, zbytočné alebo dobre známe, vždy tam nájdeš aj užitočné a dôležité informácie, napríklad:
 - zámery, ciele a priority donora/grantového programu;
 - postup podávania žiadostí a uzávierka;
 - kritériá oprávnenosti: druh organizácie, s projektovými partnermi alebo bez (a s akým typom partnerov);
 - minimálna a maximálna výška požadovanej podpory;
 - minimálna výška vlastného príspevku.
6. Používaj slovnú zásobu donorov. Môžeš sa s ňou oboznámiť z ich materiálov (inštrukcie, tlačové správy, brožúry, výročné správy atď.). Používaj radšej ich formulácie ako synonymá, najmä ak píšeš o dôležitých otázkach (ciele, cieľové skupiny, hlavné aktivity). Nepredpokladaj, že donorom bude jasné, že hovoríš o rovnakých veciach, ktoré ich zaujímajú: neočakávaj, že si tvoje slová „preložia“, urob to sám.
7. Ak donor vyžaduje konkrétnu formu, použi ju. Nesnaž sa byť originálny tým, že použiješ inú štruktúru – nebude to ocenené. Presvedč sa, že si odpovedal na všetky otázky, a že si priložil všetky požadované prílohy.
8. Buď logický: potreby – zámer – ciele – metódy/aktivity – zdroje by na seba mali logicky nadväzovať. Poskytni všetky informácie potrebné na dokázanie dôležitosti a významu navrhovaného zámeru, ale nerozpisuj sa o veciach, ktoré nie sú z hľadiska projektu dôležité. Ciele by mali byť relevantné a mali by korešpondovať s celkovým zámerom. Metódy/aktivity by mali byť adekvátne a primerané na dosiahnutie cieľov a tvoje potreby z hľadiska zdrojov by mali byť presne odhadnuté a odôvodnené. Ak je tvoj prístup zámerne nezvyčajný alebo originálny, objasni to a vysvetli, prečo si si ho zvolil. Inovácia sa cení iba vtedy, ak je správne pochopená, inak by mohla viesť k nedorozumeniam.
9. Buď konkrétny: povedz, čo zamýšľaš robiť. Vyhní sa nejasným vyjadreniam a hmlistým opisom. Rečenie môže znieť dobre, ale nie vždy dáva zmysel.
10. Buď stručný: využi priestor poskytnutý formulárom a snaž sa použiť správny/minimálny počet slov. Vysvetli hlavnú myšlienku, ale buď stručný.
11. Buď sám sebou: nepredstieraj, že máš odborné znalosti, ktoré v skutočnosti nemáš. Predlož projekt, ktorý sa hodí k profilu tvojej organizácie, a vysvetli, prečo je práva tvoja organizácia tá pravá na realizáciu projektu.
12. Buď informovaný: presvedč svojho donora, že vieš, o čom hovoríš, že tvoja analýza potrieb je presná, že si preskúmal cieľovú skupinu, identifikoval a vyrozumel všetky zainteresované subjekty (vrátane ostatných organizácií, ktoré pôsobia v rovnakej oblasti).
13. Presvedč sa, že si prešiel testom starej mamy – buď zrozumiteľný. Vyhýbaj sa príliš odbornému vyjadrovaniu – donori často nie sú odborníci v tvojej oblasti. Nepoužívaj skratky alebo slang špecifický pre tvoju organizáciu bez vysvetlenia. Požiadať osobu, ktorá nie je zapojená do projektu (alebo, ešte lepšie, niekoho, kto nepracuje v tvojej organizácii – napríklad tvoju starú mamu...), aby si prečítala projekt a povedala ti, o čom si myslí, že je. Porovnaj to so svojím pôvodným plánom a ubezpeč sa, že obidve verzie sa zhodujú.



14. Buď pripravený: začať s písaním návrhu projektu nie je nikdy neskoro. Vyplnenie formulára žiadosti je ako plyn: zaberie všetok priestor. Dôležité je si návrh projektu pred odovzdaním pozorne prečítať. Niekoľko nocí dobého spánku po napísaní návrhu ti prečistí hlavu a poskytne ti potrebný odstup, aby si ho po sebe mohol prečítať. Nespoliehaj sa na to, že si napísal presne to, čo si mal na myslí.



3) Oslovovanie (súkromných) donorov

Mnoho návrhov projektov je predkladaných tak nadáciám a firemným darcom, ako aj jednotlivcom a verejným inštitúciám. Zväčša je to otázka zdravého rozumu a slušnosti. Nasledujúca kapitola sa podrobne venuje súkromným darcom, hoci väčšina uvedeného platí aj pre ostatných donorov.

V každom prípade, získať podporu od súkromnej donorskej komunity nebolo nikdy ľahké a neexistujú žiadne rýchle a jednoduché spôsoby, ako to urobiť. Aj tlak na donorov je oveľa väčší ako v minulosti. Štát poskytuje komunite čoraz menej služieb a v tejto úlohe ho nahrádzajú neziskové organizácie. Riešenie problémov ako sociálna inklúzia, udržateľný rozvoj a zamestnanosť, aby sme menovali iba niektoré, si vyžaduje obrovské úsilie a zdroje. Neziskové organizácie sa preto čoraz častejšie obracajú so žiadosťou o pomoc na súkromnú donorskú komunitu, čím sa následne zvyšuje počet, ale aj kvalita predkladaných návrhov projektov.

Následne sa v sektore zväčšuje trh pre profesionálnych fundraiseroch. Mnohé mládežnícke organizácie si však nemôžu dovoliť zamestnať profesionálneho fundraisera. Táto kapitola ponúka základy fundraisingu pre neziskové organizácie, ktoré sú pri žiadaní o grant nováčikom, alebo sa snažia rozšíriť zoznam svojich prispievateľov. Tieto základné inštrukcie ti poskytnú návod, ako úspešne získať finančnú podporu od súkromných donorov.

Proces získavania finančných zdrojov od súkromných donorov je veľmi zdĺhavý. Vyžaduje si spoločné úsilie vedenia tvojej organizácie a správnej alebo výkonnej rady pri vypracúvaní celkovej stratégie podpory projektu alebo programu, na realizáciu ktorého sa snažíš získať finančné prostriedky. Dôkladne naplánovaná stratégia dá najavo, že grant nie je jednorazová záležitosť. Je súčasťou investície do budúcnosti organizácie a je prvým krokom v budovaní vzťahu s donormom.

Stať sa úspešným žiadateľom o grant, čiže organizáciou, ktorá má pravidelných donorov, ktorí veria v jej poslanie a filozofiu, si vyžaduje istý čas. Žiadna organizácia nezíska finančnú podporu na každý predložený projekt, hoci je pravda, že s nadobudnutými skúsenosťami sa miera úspešnosti zvyšuje. Dôležité je poučiť sa zo zamietnutých projektov. Donori zvyčajne vysvetlia, prečo konkrétny návrh projektu zamietli. Ak bolo dôvodom nedodržanie inštrukcií, vinu nesie žiadateľ o grant. Ak je však návrh dobre vypracovaný a predložený, môže priniesť cenné poučenie. Ak si necháš čas porozprávať sa s donormom, môže ti poradiť, ako návrh zlepšiť, prípadne ťa požiadať, aby si ho po zapracovaní zmien predložil znova.

Návrh projektu môže byť zamietnutý preto, že sa nezhoduje s poslaním donora, že je zle vypracovaný a predložený, prípadne preto, že donor jednoducho nedisponuje dostatočným množstvom prostriedkov, aby mohol podporiť každý projekt, ktorý stojí za to.

Vzhľadom na skutočnosť, že v súkromnej donorskej komunite neuspее v priemere až 90 % návrhov projektov, úsilie stojace za úspešným projektom nikdy nie je zbytočné. Nenechaj sa odradiť vysokým percentom neúspešných žiadostí o grant. Dôkladným prieskumom vedúcim k dobre vybranej skupine potenciálnych donorov sa percento úspešnosti zvyšuje. Tie organizácie, ktoré uspejú a vybudujú si so svojimi donormi pevné vzťahy, sa potom môžu sústrediť na svoje hlavné poslanie.



S pomocou týchto tipov a inštrukcií môžeš začať čerpať tento prudko rastúci zdroj podpory pre tvoju organizáciu.

• Prvý krok: fundraising sa začína doma

Týmto máme na mysli, že úspešný fundraising sa začína v samotnej organizácii. Úspech fundraisingu od nadácií, firemných darcov a individuálnych darcov spočíva v poslaní tvojej organizácie, ktoré by sa malo odrážať v tvojom projekte. Skôr, ako sa pustíš do prieskumu potenciálnych donorov, vedenie a správna rada tvojej organizácie by mali vypracovať celkovú stratégiu. Na jej základe je potom možné identifikovať priority a potenciálne projekty a následne spustiť zbierku.

Vypracovanie celkovej stratégie je nevyhnutné pre zabezpečenie financovania organizácie, ktoré jej umožní pokračovať v práci a ďalej ju rozvíjať. Veľmi veľa organizácií však uviazlo v každodennom kolotoči práce a konečných termínov a stratilo jasnú predstavu o svojom budúcom smerovaní. Ak si organizácia nenájde čas, aby sa zamyslela nad svojím ďalším smerovaním, nemôže vypracovať premyslenú stratégiu fundraisingu. Hoci hlavné poslanie a filozofia organizácie sa zriedka (ak vôbec) menia, jej programy a projekty sa postupne vyvíjajú. Preto sú potrebné pravidelné kontroly smerovania organizácie, ako aj kontroly úspešnosti a relevantnosti všetkých prebiehajúcich projektov. Týmto spôsobom je možné logicky stanoviť ciele fundraisingovej stratégie a spustiť dobre zacielenú kampaň.

Pri vypracúvaní stratégie organizácie by si sa mal zamerať na zodpovedanie nasledujúcich otázok:

- Aký je špecifický zámer tvojej organizácie?
- Akej cieľovej skupine poskytuje služby? Poskytuje jej rovnaké služby aj iná organizácia?
- Aké dôležité potreby sa snaží naplniť?
- Podporuje ju v tom aj jej správna/výkonná rada?

Pre organizáciu je dôležité, aby si presne ujasnila svoje poslanie. Neziskové organizácie pôsobiace v úzko špecifikovanej oblasti získajú ľahšie podporu, ak vedia dokázať, že potrebami, ktorými sa zaoberajú, sa nezaobrá žiadna iná organizácia. Aj keď poslanie organizácie sa zameriava na všeobecnejšie záujmy, napríklad na životné prostredie, je potrebné dokázať, že tvoja organizácia realizuje programy a aktivity, ktoré iné organizácie nemajú.

Pozri sa na svoju cieľovú skupinu a zvaž, či jej poskytuješ služby, ktoré jej neposkytuje ani štát, ani iné organizácie. Často sa to môže týkať zamerania sa na konkrétnu zemepisnú oblasť alebo naplňania konkrétnych potrieb v rámci širokého spektra záujmov. Pozri sa tiež na širší dopad svojej práce – ako by sa mohla vzájomne dopĺňať s prácou ostatných organizácií, prípadne sa presunúť do ostatných zemepisných oblastí. Ak má tvoja práca potenciál úspešne sa rozvíjať kdekoľvek, dodáva jej to špecifickú vlastnosť, s ktorou je možné sa obrátiť na donorov.

Keď boli identifikované potenciálne projekty, je potrebné stanoviť priority, aby sa dospelo k rozumnej výške potrebných zdrojov. Ide o projekty, o ktorých je vedenie organizácie presvedčené, že by mohli zlepšiť prácu organizácie a zapadnúť do jej poslania a filozofie.

• Druhý krok: vypracuj vlastný návrh projektu

Druhým krokom je vypracovanie návrhu projektu. Hoci v tomto štádiu nebudeš zisťovať, ktorých konkrétnych donorov by si mohol prípadne osloviť, budeš presne vedieť, pre aké projekty chceš získať podporu. Hoci návrh bude neskôr prispôbený konkrétnym požiadavkám donorov, ktorých sa nakoniec rozhodneš osloviť, základ ostane rovnaký.



Od začiatku by malo byť jasné, že deväť z desiatich žiadostí o grant neuspeje. To však neznamená, že neuspelo deväť z desiatich dobre pripravených a vypracovaných návrhov. Hoci nemôžeme zaručiť stopercentnú mieru úspešnosti, môžeme ťa ubezpečiť, že ak sa budeš riadiť našimi radami, čiže ak si necháš dost času na prieskum a podarí sa ti identifikovať troch zo štyroch najvhodnejších donorov, ktorých následne správnym spôsobom oslovíš, tvoje šance na úspech sa výrazne zvýšia.

Profesionálne vypracovaný návrh projektu je základným kameňom úspešnej kampane zamierenej na získanie grantu. Obsah a ciele návrhu projektu prirodzene vyplývajú z procesu strategického plánovania. Na základe tohto všeobecného procesu bude identifikovaných niekoľko rôznych projektov a následne budú vypracované konkrétne návrhy.

Existuje množstvo spôsobov, ako opísať návrh projektu. Kompletný návrh projektu by však mal obsahovať desať hlavných častí, konkrétne:

- Sprievodný list/zhrnutie
- Úvod
- Analýza potrieb
- Ciele a aktivity
- Metodológia a časový plán
- Hodnotenie
- Zhrnutie rozpočtu
- Plány budúceho financovania
- Podrobný rozpočet
- Prílohy

Teraz sa na ne pozrieme podrobnejšie:

SPRIEVODNÝ LIST/ZHRNUTIE

Návrh projektu musí obsahovať prehľad všetkých hlavných častí projektu. Tento prehľad môže byť súčasťou sprievodného listu, alebo môže byť uvedený ako zhrnutie v úvode návrhu projektu. V oboch prípadoch to bude pre donora úvod k tvojmu návrhu projektu.

Prezident alebo riaditeľ tvojej organizácie, prípadne predseda správnej rady, musí podpísať sprievodný list a adresovať ho buď riaditeľovi nadácie, alebo príslušnému programovému manažérovi, alebo firemnému darcovi. Meno príslušnej osoby musíš zistiť v rámci predbežného prieskumu.

Sprievodný list alebo zhrnutie by mali upriamiť pozornosť na hlavné body projektu, ktoré by mohli donora zaujať. Mal by si si objasniť, prečo si si vybral práve tohto donora, a uviesť dôvody, prečo si presvedčený, že ho tvoj projekt zaujme. Vytvorí to pevný vzťah medzi tvou organizáciou a donorom a povzbudí ho to, aby čítal ďalej.

Buď priamy a uveď výšku a druh podpory, o ktorú žiadaš. Okrem hlavných bodov a relevantnosti pre jeho vlastné záujmy bude donora od samého začiatku zaujímať, o akú podporu žiadaš.

ÚVOD

Nikdy nepredpokladaj, že donori vedia, kto si. Ak to aj vedia, nemusia byť oboznámení s programami a úspechmi tvojej organizácie. V krátkosti opíš poslanie a históriu svojej organizácie. Úvod je tiež možné využiť na podrobnejší opis kvalifikácie organizácie a jej zamestnancov na riešenie problémov, ktorými sa návrh projektu zaoberá.

Túto príležitosť tiež môžeš využiť na uvedenie mien zamestnancov, ktorí by v prípade získania podpory viedli projekt – v prílohe prilož ich životopisy – a členov správnej alebo výkonnej rady. Ak sú niektorí z nich pre návrh projektu dôležití, napríklad ak sú medzinárodne uznávaní pre svoju prácu v oblasti, ktorej sa projekt venuje, prilož ich krátke životopisy.

Vypracúvanie
návrhu projektu



T-Kit on Funding
and Financial Management

ANALÝZA POTRIEB

Analýza potrieb by mala byť stručným prehľadom potrieb, na ktoré sa chce tvoja organizácia v projekte zamerať. Stručne opíš celkový kontext – čitateľovi to pomôže získať komplexnejší obraz o probléme. Keď načrtávaš aktuálne problémy alebo potreby, podlož svoju analýzu relevantnými faktami, konkrétnymi príkladmi z komunity alebo štatistikami.

CIELE A AKTIVITY

Analýza potrieb načrtáva problémy, o ktoré sa zaujímaš. Musíš však tiež objasniť svoje ciele a aktivity, prostredníctvom ktorých plánuješ tieto potreby naplniť.

Ciele sú koncepcie alebo modelové situácie, ktoré nemusia byť nevyhnutne merateľné, ale sú hlavnými zámermi tvojho projektu a organizácie. Aktivity sú konkrétne, hmatateľné a merateľné výsledky, ktoré by mali byť dosiahnuté v konkrétnom čase na splnenie cieľov. Donora oboznámia so zdrojom tvojej motivácie, ako aj so špecifickým spôsobom, ktorým sa snažíš vyriešiť jeden konkrétny problém v rámci širokej škály problémov.

METODOLÓGIA A ČASOVÝ PLÁN

Tvoj potenciálny donor potrebuje poznať odpovede na otázky ako a kedy. Metodológia predstavuje konkrétne kroky, ktoré podnikneš na realizáciu uvedených aktivít. Pri podrobnom opise metód, ktorými budeš realizovať svoj projekt, stanov rozumný časový plán ich aplikácie (mal by si uviesť dátum predpokladaného začiatku a konca).

Súčasťou tvojho projektu môže byť aj prijatie nového zamestnanca, ktorý by mal pomôcť s realizáciou projektu. Uveď opis pracovnej náplne osoby, ktorú hľadáš, a objasni stratégiu jej výberu.

Donorovi musíš poskytnúť dostatok času na rozhodovanie. Vždy plánuj vopred a postaraj sa o to, aby mal donor dostatok času preskúmať a schváliť tvoj projekt. V rámci svojho predbežného prieskumu over dátum uzávierky predkladania žiadostí a dátum zverejnenia konečného rozhodnutia. Žiadosť o podporu na projekt, ktorý sa už takmer začal, svedčí o nedostatku profesionality a znižuje tvoju šancu na získanie podpory.

HODNOTENIE

Aby si posilnil donorovu dôveru, objasni kritériá, ktoré použiješ na hodnotenie úspechu projektu. Aj keď pre donora je meradlom tvojej práce úspešnosť projektu, hodnotenie metodológie projektu mu dokáže, že si všetky etapy projektu dôkladne naplánoval, čo zvyšuje pravdepodobnosť úspešného dosiahnutia stanovených cieľov. Príležitostne môže byť vytvorený poradný výbor, ktorý bude monitorovať a usmerňovať projekt.

ZHRNUTIE ROZPOČTU

Zhrň celkové náklady na projekt a všetky ostatné zdroje financovania, ktoré má projekt šancu získať. Všimni si, že niektorí donori akceptujú príjmy ako sú vecné dary alebo iné formy nefinančnej podpory (napríklad dobrovoľníci), kým iní nie. Ak existujú iné zdroje príjmov, ktoré sú relevantné, uveď ich tiež.

PLÁNY BUDÚCEHO FINANCOVANIA

Granty majú obmedzené trvanie. Donori však budú chcieť vedieť, ako plánuješ v projekte pokračovať po skončení financovania v prípade, že tvoje ciele si to budú vyžadovať.

Ubezpeč sa, že tvoje plány sú reálne. Neurčité vyjadrenia môžu narušiť donorovu dôveru k tvojej organizácii, a to bez ohľadu na to, ako dobre si doteraz svoj návrh predal. Musíš im objasniť, aké konkrétne kroky podnikneš a aké zdroje financovania budeš hľadať.

Vypracúvanie
návrhu projektu



PODROBNÝ ROZPOČET

Predlož podrobný a presný rozpočet, ktorý opisuje náklady na projekt. Štandardné položky sú nasledujúce:

- Zamestnanci
- Cestovné náklady
- Vybavenie
- Náklady na prevádzku kancelárie
- Publikácie
- Počítačové vybavenie

Odporúčame všetky vyššie náklady rozpísať a rozčleniť na samostatné položky, nie iba uviesť celkovú sumu. Napríklad do položky zamestnanci by si mal zaradiť jednotlivé pozície, ktoré bude v rámci projektu potrebné obsadiť, spolu s príslušnými nákladmi. V prípade žiadostí o viacročné financovanie si môžeš dovoliť aj vyššie náklady.

Nadácie a firemní darcovia majú veľké skúsenosti s nákladmi na projekt, takže buď pri rozpise rozpočtu realistický.

PRÍLOHY

Hoci sa neodporúča poskytovať informácie, ktoré donor priamo nevyžaduje, štandardne sa k žiadosti prikladá niekoľko príloh. Môžu to byť životopisy zamestnancov a riaditeľov, stručný finančný prehľad, potvrdenia o audite a dodatočné dokumenty uvedené v inštrukciách na predkladanie žiadostí.

Kojotove tipy na písanie návrhov projektov



Návrh projektu predstavuje tvoj základný kontakt s donormi, ktorých oslovuješ, preto musí byť dôkladne vypracovaný, aby objasnil silné stránky tvojej organizácie a jej zamestnancov, ako aj prínos, ktorý realizácia projektu prinesie. Skôr ako sa pustíš do písania návrhu projektu, oboznám sa s niekoľkými základnými pravidlami, ktoré ti pomôžu s jeho štruktúrou:

NÁVRH PROJEKTU MUSÍ BYŤ ZROZUMITEĽNÝ A ĽAHKO ČITATEĽNÝ

Návrh projektu by mal byť zrozumiteľný a ľahko čitateľný. Skontroluj, že v návrhu projektu nie sú žiadne gramatické chyby, pretože tento druh chýb dokazuje zlú prípravu. Ubezpeč sa, že text je členený na menšie kapitoly so samostatnými nadpismi. Nikomu sa nechce čítať desať strán hustého textu. Ak je to možné, zakomponuj do textu tabuľky, schémy alebo grafy, ale nie príliš veľa – ich účelom je zdôrazniť hlavné body. Ak vypracúvaš návrh projektu v cudzom jazyku, nechaj si ho skontrolovať človekom, ktorého je to materinský jazyk. Návrh projektu nesmie byť príliš dlhý. Väčšina nadácií má iba málo zamestnancov a musia byť schopné sa s tvojím návrhom rýchlo oboznámiť a zhodnotiť ho. Kľúčovým slovom je stručnosť.

VYHÝBAJ SA ŽARGÓNU

Žargón dokazuje, že síce máš hlboké znalosti o danej téme, ale nevieš danú tému vysvetliť ľuďom z iných oblastí. Vyhýbaj sa používaniu žargónu čo najviac. Ak je nevyhnutné použiť odborné termíny, nezabudni priložiť slovník pojmov alebo poznámky pod čiarou. Termíny v cudzom jazyku, ktoré nie je možné preložiť, by mali byť použité v pôvodnom jazyku a vysvetlené v poznámke pod čiarou.

Ako napísať
návrh projektu



T-Kit on Funding
and Financial Management

BUĎ ENTUZIASTICKÝ A POZITÍVNY

Donori podporujú ľudí, nie organizácie. Dokáž, že tvoji spolupracovníci majú pozitívny postoj k svojej práci, a že projekt, ktorý predkladáš, bude podstatnou súčasťou pokračovania tejto práce a riešenia konkrétnych potrieb. Ubezpeč sa, že v návrhu je cítiť tvoj entuziazmus a vieru v projekt.

NEPOSIELAJ NEVYŽIADANÚ DOKUMENTÁCIU

Donori zvyčajne presne uvedú, akú dokumentáciu je potrebné priložiť. Všimni si, že často je najskôr potrebné zaslať informatívny list, na základe ktorého si donor následne vyžiada kompletný návrh projektu. Posielaj vždy iba to, čo donori vyžadujú vo svojich inštrukciách. Aj keď máš pocit, že pripojením dodatočných materiálov ako sú video nahrávky alebo výročné správy, ktoré poskytujú komplexnejší obraz o tvojej organizácii a jej aktivitách, vylepšíš svoju žiadosť, môže sa stať, že ak si ich donor priamo nevyžiadal, poškodíš imidž svojej organizácie a znížiš jej šancu na získanie grantu. V prípade, že donor požaduje dodatočné informácie, napríklad životopisy zamestnancov alebo podrobné informácie o financovaní, prilož ich k návrhu ako prílohy.

NIKDY NIČ NEOČAKÁVAJ

Tvoja žiadosť je jednou z mnohých, ktoré donori dostanú. Neočakávaj, že aj keď majú evidentný záujem o oblasť, v ktorej pôsobíš, vedia, kto si, prípadne poznajú presný rozsah problému, ktorému sa chceš venovať. Stručne opíš svoju organizáciu a presne opíš problém, na ktorý sa zameriavaš.

NIKDY SA NEDOPROSUJ

Pamätaj, že donor má poslanie, ktoré sa istým spôsobom snaží zlepšiť spoločnosť. Ty neprosíš donora o podporu, oslovuješ ho ako profesionálna organizácia, ktorá má potenciál pomôcť mu naplniť jeho poslanie.

POSKYTNI DOŠŤ ČASU

Nezabudni, že grantový proces si vyžaduje množstvo času. Ubezpeč sa, že poznáš presný termín uzávierky predkladania žiadostí, ako aj termín schválenia/zamietnutia žiadosti. Musí to byť zapracované do tvojho návrhu, aby sa od donora neočakávalo, že o žiadosti rozhodne deň po jej doručení – celkom iste by to znamenalo jej zamietnutie.

• Tretí krok: ako osloviť súkromných donorov

Osloviť donora neznamena hodiť návrh projektu a sprievodný list do poštovej schránky a čakať, či sa poštou vráti šek. Pri úspešnom fundraisingu sa môže úvodný kontakt niekedy odohrať na úrovni vrcholového manažmentu (riaditeľa, členovia správnej rady). V rámci svojho predbežného prieskumu potenciálnych donorov by si mal zistiť aj mená členov správnej rady donora, riaditeľov/manažérov darcovských programov firiem a programových manažérov. Zaslaniu informatívneho listu by mala predchádzať porada so správnou radou a vedením organizácie, aby si zistil, či nepoznajú niekoho z vybranej donorskej organizácie. V prípade kladnej odpovede je možné poslať osobný informatívny list, ktorého cieľom je zistiť, či donor má záujem o zaslanie návrhu projektu.

Informatívny list by mal obsahovať nasledujúce údaje:

- zámer predkladaného projektu;
- aktivity plánované na dosiahnutie tohto zámeru;
- suma, ktorú budeš požadovať, spolu s informáciou, či ide o celý rozpočet, alebo iba jeho časť, a druh podpory, ktorý žiadaš; ak sa tvoja žiadosť týka iba časti rozpočtu, uved', odkiaľ budú pochádzať ostatné finančné prostriedky;
- schopnosti tvojej organizácie a doterajšie úspechy pri napĺňaní jej poslania.



Osobné kontakty nie sú zárukou financovania. Mali by však zabezpečiť, že donori odpovedia na tvoj informatívny list, či má zmysel poslať návrh projektu. Ak nemáš osobné kontakty s donorm, stačí list finančného manažéra tvojej organizácie adresovaný programovému manažérovi donora.

Ak donor odpovie kladne, pošli návrh svojho projektu – a ubezpeč sa, že obsahuje všetku potrebnú dokumentáciu, ktorú donor vyžaduje v inštrukciách na vyplnenie žiadosti.

Niekoľko týždňov po zaslaní návrhu projektu si telefonicky over, či donor návrh projektu dostal. Mal by si tiež overiť, či donor nevyžaduje dodatočné dokumenty, ktoré by mu uľahčili spracovanie tvojej žiadosti.

Teraz sa začína dlhé čakanie. Ak si sa však pri vypracúvaní návrhu projektu pridržal požadovaných krokov, máš veľkú šancu získať finančnú podporu pre svoj projekt.

Kojotova rada č. 9

Pomoc zvonka pri predkladaní žiadosti

Fundraisingové zručnosti nemôžeš vyžadovať od svojho tímu, zamestnancov a dobrovoľníkov, najmä ak ide o komplikované postupy predkladania žiadostí o grant, ktoré sú typické pre verejné inštitúcie a EÚ. Môžeš však zamestnať profesionálneho fundraisera, a to buď ako nového člena svojho tímu, alebo ako externistu na dohodu. Niektorí fundraiseri dostávajú fixný plat, niektorí dostávajú províziu z každej sumy, ktorú sa im podarí získať, a niektorí dostanú zaplatené iba za každú úspešnú žiadosť o finančnú podporu, ktorú predložili.

Otázky, ktoré by si si mal položiť, ak plánuješ zamestnať externých fundraiserov:

- Akú províziu alebo mzdu im môžeš zaplatiť?
- Môže byť vyplácaná zo získaných peňazí?
- Ak fundraiser pracuje za províziu, ako zabezpečíš, aby tvojmu projektu venoval rovnakú pozornosť ako projektom iných ľudí?
- Ako zabezpečíš, aby dobre spolupracoval s tvojím tímom a aby účinne zastupoval tvoje záujmy?

Ďalším spôsobom, ako rozvinúť fundraisingové schopnosti tvojej organizácie, je tréning. Zisti, aké tréningy organizujú zastrešujúce organizácie na miestnej, národnej a európskej úrovni. Ako sme už uviedli na inom mieste, niektorí donori radi vypracujú tvoj projekt spolu s tebou, a ak budú mať osobný záujem na jeho úspešnej realizácii, môžu ťa odporučiť ostatným donorským inštitúciám.



4) Formuláre žiadosti

Väčšina donorov, vrátane verejných inštitúcií a programov EÚ, má vlastné formuláre žiadosti. Sú vypracované tak, aby umožnili dôsledné a objektívne hodnotenie žiadostí na základe cieľov príslušnej rozpočtovej kapitoly alebo programu. Používanie jednotného formulára žiadosti má niekoľko výhod.

Formulár žiadosti zabezpečuje, že formálne požiadavky a pravidlá sú rovnaké pre všetkých žiadateľov, čo svojím spôsobom zaručuje rovnaké a transparentné zaobchádzanie. Z pohľadu donora rovnaký formulár pre všetkých žiadateľov uľahčuje administratívu a zabezpečuje férovosť. Uľahčuje tiež zber údajov a získavanie najdôležitejších informácií, ktoré donor potrebuje o žiadateľovi, projektových partneroch a ostatných parametroch projektu. Každý formulár žiadosti obsahuje rovnaké položky rozpočtu alebo grantu, čím uľahčuje rozhodovanie o oprávnenosti podľa pravidiel financovania. Používanie rovnakej formy rozpočtu tiež uľahčuje porovnanie nákladov na projekty rovnakého typu.



Keď už máš jasnú predstavu o svojom projekte a našiel si potenciálneho donora, ktorý by mohol mať záujem ho podporiť, mal by si začať zhŕňať informácie o postupe predkladania žiadosti (forma, pravidlá financovania, uzávierka, osoba, ktorej žiadosť adresovať).

Vždy by si mal použiť najnovšiu verziu formulára. Aj v prípade, že si ten istý zdroj financovania využil už v minulosti, skontroluj postup alebo aspoň formu, pretože tieto sa môžu z času na čas meniť. Ak máš akúkoľvek pochybnosť o tom, akú formu použiť, skontroluj webovú stránku donora a stiahni si najnovšiu verziu, prípadne kontaktuj priamo donora. Použitie neaktuálneho formulára by ťa mohlo znevýhodniť.

V tomto štádiu by si mal tiež zistiť, ako je potrebné žiadosť doručiť (e-mailom, faxom alebo poštou). V súčasnosti sa na európskej úrovni ešte stále vyžaduje vlastnoručný podpis žiadateľa, pretože Európska únia neuznáva elektronický podpis. (Toto sa však môže zmeniť a žiadatelia v budúcnosti možno budú môcť predložiť svoje žiadosti aj v elektronickej podobe.)

Over si tiež uzávierku predkladania žiadostí, najlepšie vopred. Nenechaj si vyplňanie formulára žiadosti na poslednú chvíľu – nechaj si dosť času na overenie informácií, ktoré si uviedol vo formulári, a nechaj dosť času svojim partnerom, aby ti mohli poskytnúť všetky informácie, o ktoré si ich žiadal.

• Prečo donori žiadajú tieto informácie?

Niektoré z podrobných otázok alebo požadovaných informácií sa ti ako žiadateľovi môžu zdať iracionálne, ale donorská inštitúcia musí rozhodovacím orgánom (štátne orgány, členovia Európskeho parlamentu atď.) poskytovať štatistické údaje o type žiadateľov a ich pozadí, počte zapojených mladých ľudí atď. Toto by nebolo možné bez vopred pripravenej jednotnej formy pre všetkých žiadateľov. Iba správne vyplnené formuláre môžu zabezpečiť tento druh údajov na porovnateľnom základe.

Predpokladaj, že žiadosť budú čítať ľudia, ktorí nepoznajú ani teba, ani tvoje partnerské organizácie. Nemajú tiež žiadne informácie o projekte, ktorý plánuješ realizovať. Mal by si preto poskytnúť presné informácie a zodpovedať všetky časti formulára. Formulár ti necháva priestor na odpovede a v prípade dlhších odpovedí sa zvyčajne odporúča použiť ďalšie strany.

Formulár predstavuje žiadateľa a partnerov projektu, uvádza počet účastníkov, dobrovoľníkov, mládežníckych pracovníkov atď. a odpovedá na otázky „kedy a kde“ – lokalizácia, čas a trvanie projektu.

Uzávierka predkladania žiadostí sa zvyčajne vzťahuje na obdobie financovania, takže by si mal vždy ešte raz skontrolovať, či sú termíny, ktoré si naplánoval pre svoje aktivity, kompatibilné s obdobím financovania.

Dve hlavné časti takmer každého formulára žiadosti opisujú projekt (alebo obsah) a financie. Opis projektu uvádza zámery a ciele plánovaného projektu a objasňuje, ako budú dosiahnuté. Jeho obsahom bude buď plán projektu, alebo denný program, ktorý podrobne opisuje rozmanité aktivity a pracovné metódy. Bez plánu/programu žiadosť nie je kompletná. Mal by si priložiť aj pracovnú verziu programu, aj keď sa bude počas prípravnej fázy prepracúvať. Správa o činnosti za minulý rok nemôže byť považovaná za žiadosť a nestačí ani na načrtnutie programu.

Finančné informácie sú uvedené buď vo forme položiek, ktoré má grant pokrývať, alebo vo forme kompletného rozpočtu s výdavkami aj príjmami, čo závisí od finančných pravidiel donora. Bez ohľadu na formu, jednotlivé položky a metódy výpočtu musia byť podrobne opísané. Bez tohto podrobného opisu nie je žiadosť o grant kompletná.



• Kompletizovanie žiadosti

Keď kompletizuješ žiadosť, mal by si overiť, či sú uvedené informácie konzistentné. Over napríklad, či plán práce alebo denný program naozaj odráža uvedené zámery a ciele, a či číselné údaje – počet účastníkov, dobrovoľníkov atď. – súhlasia s rozpočtovými položkami. Ak sú súčasťou finančnej správy príjmy aj výdavky, musia byť vyvážené.

Žiadosť musí podpísať štatutárny zástupca žiadajúcej organizácie. Zvyčajne sa aj od projektových partnerov vyžaduje, aby podpísali predbežné zmluvy o spolupráci, v ktorých potvrdia svoju účasť na príprave, implementácii a hodnotení projektu. Každá takáto zmluva bude priložená k žiadosti.

Ak donor nevyžaduje inú dokumentáciu, stačí odovzdať správne vyplnený formulár žiadosti. Donori dostávajú stovky žiadostí, a preto nebudú veľmi vďační za ozdobné väzby, plastické obaly atď., ktoré pre nich znamenajú iba prácu navyše, keď potrebujú urobiť kópie materiálov pre výberovú komisiu. Preto by si mal tiež zvážiť, či sa ti naozaj oplatí prikladať životopisy všetkých účastníkov projektu, ak si o to nebol priamo požiadany. Nemal by si to tiež preháňať s pripájaním rozsiahlych informačných materiálov o aktivitách svojej organizácie. Krátky propagačný materiál je vhodnejší a ak žiadaš donora o podporu prvýkrát, odporúča sa priložiť stanovy organizácie.

Niektoré výzvy na predkladanie väčších projektov však môžu vyžadovať priloženie výročných správ, účtovných závierok alebo potvrdení o tvojej schopnosti realizovať väčšie projekty. V tomto prípade ich samozrejme musíš poskytnúť, inak bude tvoja žiadosť považovaná za nekompletnú, a teda neoprávnenú na financovanie.

Správne predloženie dobre pripravenej žiadosti o financovanie projektu hovorí samé za seba a pomôže ti aj pri oslovovaní miestnych orgánov alebo iných zdrojov spolufinancovania – napríklad inštitúcie EÚ (zo zásady) nikdy neudeľujú granty, ktoré pokryjú 100 % rozpočtu.

• Ako doručiť správu donorovi

Hoci sa to priamo nevyžaduje, odporúča sa k žiadosti priložiť sprievodný list. List by mal stručne uviesť, o čo žiadaš, čo ti umožní zdôrazniť kľúčové informácie.

Ak sa posieľa viac ako jedna kópia žiadosti, skontroluj, či sú ku každej kópii priložené všetky prílohy.

Ak sa rozhodneš poslať žiadosť po kuriérovi alebo doporučeným listom, uschovaj si potvrdenie o mieste a čase doručenia. Mnohí donori zvyčajne uznávajú za dátum doručenia dátum zaslania žiadosti. Po doručení žiadosti ti udelia registračné číslo a referenčné číslo projektu. Referenčné číslo – a názov projektu – by si mal uvádzať vo všetkej korešpondencii s donormi. Urýchľuje to odpoveď a tvoja organizácia pôsobí profesionálnym dojmom, dokazujúc, že chápe donorove problémy so zvládaním veľkého množstva žiadostí.

Tvoja žiadosť nebude posudzovaná samostatne. Kvalita tvojho projektu bude porovnávaná s ostatnými žiadosťami, ako aj s tvojimi predchádzajúcimi záznamami. Znamená to, že môžeš ohroziť financovanie dobrého projektu, ak si neodovzdal správu o predchádzajúcom projekte, alebo máš s donormi nedoriešené záležitosti (napríklad nevybavená žiadosť o ďalšie informácie, nesplnené finančné požiadavky).



5) Spoznaj svojho (súkromného) donora

Pri oslovovaní donorov je veľmi dôležité dať najavo, že poznáš ich poslanie a priority. Tvoj prieskum by mal preto zahŕňať aj získanie donorovej vlastnej dokumentácie.

Súkromní donori, napríklad nadácie a firemní darcovia, uverejňujú širokú škálu informácií o svojich aktivitách. Väčšina vydáva výročné správy, v ktorých opisuje svoje súčasné programové záujmy a poskytuje žiadateľom inštrukcie, podrobné informácie o financovaní a zoznamy grantov. Ak si ich pozorne preštuduješ, budeš vedieť úplne presne, čo donora zaujíma, a to z jeho vlastných slov. Bulletin a časopisy vydávané donormi sú zvyčajne bezplatne prístupné a podrobne opisujú najnovšie aktivity buď prostredníctvom donorových programov, alebo prostredníctvom podporených projektov. Ak si vyhradíš čas na preštudovanie týchto informácií, získaš lepší obraz o práci, ktorá donora obzvlášť zaujíma.

Materiál ti objasní donorovu filozofiu a poslanie. Keď predkladáš svoj projekt, je dôležité ukázať, že poznáš filozofiu a poslanie donora, a že tvoj projekt im zodpovedá.

Keď sa rozhodneš osloviť firmy, ubezpeč sa, že poznáš odvetvie, v ktorom podnikajú, ako aj ich filozofiu, a ujasni si, ako sa k nej hodí tvoja organizácia, jej poslanie a projekty.

V každej diskusii s potenciálnym donormi venuj pozornosť jeho potrebám a návrhom týkajúcim sa vašej spolupráce. Buď flexibilný a prístupný donorovým návrhom.

Skúsenosť zo života č. 3

Generation Europe a Levi Strauss & Co.
Študentský zápisník

Prípadová štúdia

Organizácia Generation Europe (Maďarsko) v roku 2000 oslovila spoločnosť Levi Strauss & Co. so žiadosťou o finančnú podporu pre jej prebiehajúci projekt zameraný na mladých ľudí. Chcela rozšíriť maďarské vydanie Generation Europe Youth Diary, zápisníka určeného pre stredoškóľakov, ktorý poskytuje množstvo informácií o Európskej únii a jej rozširovaní.

Generation Europe (Maďarsko) je maďarská pobočka Generation Europe so sídlom v Bruseli. Na problém nedostatku informácií o Európskej únii zareagovala v roku 1996 vydávaním Generation Europe Youth Diary zameraného na mladých ľudí v niekoľkých krajinách Európskej únie. Vydanie 1998/99 vyšlo v deviatich krajinách EÚ v desiatich jazykoch a 600 000 výtlačkoch.

Generation Europe (Maďarsko) vydala maďarskú verziu študentského zápisníka na školský rok 2000/2001 v 35-tisícovom náklade s podporou Levi Strauss. Maďarsko, ktoré sa stalo členom EÚ v máji tohto roku, bolo prvou nečlenskou krajinou EÚ, v ktorej zápisník vyšiel. Vydanie študentského zápisníka Generation Europe v Maďarsku podporila aj kancelária predsedu vlády, ministerstvo zahraničných vecí a ministerstvo školstva. Kľúčový materiál bol vypracovaný v Bruseli, preložený do maďarského jazyka a prispôbený konkrétnym maďarským podmienkam. Z celkových 112 strán bolo približne 50 % napísaných v Maďarsku. Cieľom zápisníka bolo poskytnúť informácie o Európskej únii a jej fungovaní, o prístupovom procese Maďarska, ako aj o programoch a témach, ktoré zaujímajú mladých ľudí.

Vstup do Európskej únie pre Maďarsko znamená významné zmeny, a to tak z hľadiska politického, ako aj ekonomického, sociálneho, environmentálneho atď. Súčasní stredoškóľáci budú prvou generáciou dospelých, ktorá na vlastnej koži zažije členstvo Maďarska v Európskej únii, a preto je nevyhnutné, aby boli dobre informovaní.



V školskom roku 2001/2002 Generation Europe (Maďarsko) zápisník rozšírila, čím ho urobila zaujímavejším pre firemných darcov, akým je napríklad Levi Strauss & Co. K zápisníku bola priložená plastická karta na zľavy, ktorá svojmu majiteľovi poskytovala 10-percentnú zľavu vo vybraných obchodoch Levi Strauss, ako aj v iných obchodoch v celej krajine.

Okrem toho vyhradili jednu stranu pre reklamu firmy Levi Strauss. Spoločnosť Levi Strauss však rozhodla, že by bolo lepšie, keby túto stránku využívala nejaká mimovládna nezisková organizácia. Generation Europe (Maďarsko) s tým súhlasila a stránku na svoju reklamu využila jedna z organizácií podporovaných firmou Levi Strauss zaoberajúca sa prevenciou proti drogám.

Zápisník sa dostal k viac ako 40 000 stredoškôľakom v Maďarsku. Šíril informácie o Európskej únii a zvyšoval informovanosť o zneužívaní drog. Spoločnosť Levi Strauss zlepšil imidž, zvýšil počet jej zákazníkov a jednej z ňou podporovaných organizácií poskytol cennú publicitu.

Úžitok z toho mali mnohí aktéri: študenti, Európska únia, Generation Europe, MNO zamerané na prevenciu proti drogám a Levi Strauss. Dôkazom je skutočnosť, že spoločnosť Levi Strauss uvažuje o pokračovaní spolupráce s Generation Europe.

6) Zdroje spolufinancovania

Väčšina donorov rada vidí, keď sa na nákladoch projektu podieľajú aj iné osoby. Z pohľadu donora ide o „pridanú hodnotu“, čo znamená, že výsledky prevýšia jeho investíciu a z projektu sa stane „dobrý obchod“. Zároveň to znamená, že donor nenesie sám riziká. Výška podpory od jednotlivých donorov je rôzna, ale vo všeobecnosti donori pokrývajú 50 – 90 % nákladov projektu.

Organizácia, ktorá žiada o finančnú podporu, bude musieť mobilizovať extra zdroje. Tie môžu pochádzať aj z jej vlastných zdrojov (finančných alebo iných – budovy, zariadenie, materiál, čas zamestnancov, ktorý venujú projektu, dobrovoľnícka práca). V prípade, že vlastné zdroje nestačia, organizácia sa bude musieť poobzerať po iných zdrojoch, ktorých existuje obrovské množstvo: ostatné inštitúcie poskytujúce finančnú podporu, partnerské organizácie, príjmy zo samotného projektu (účastnícke poplatky, poplatky za poskytnuté služby atď.). Finančné prostriedky, ktoré organizácia získa od tej istej inštitúcie na rôzne projekty, nemôžu byť nikdy považované za spolufinancovanie. Toto pravidlo sa veľmi prísne dodržiava najmä v grantových programoch Európskej únie, ktorá sa konkrétne pýta, či projekt už získal nejaké zdroje z Európskej únie.

Skúsenosť zo života č. 4

Youth Action for Peace – Romania (Mládežnícka akcia za mier – Rumunsko) sa zúčastňovala na akcii humanitárnej pomoci v dedine Cojocna, v ktorej žije veľký počet rómskeho obyvateľstva v podmienkach obrovskej núdze. Už po krátkom čase dospel koordinátor projektu k záveru, že čisto materiálna pomoc narobila viac škody ako osohu, a že dlhodobejšie výsledky je možné dosiahnuť iba prostredníctvom vzdelávania a rozvoja. V roku 1995 bol koordinátor projektu prijatý do tréningového kurzu organizovaného Európskym mládežníckym strediskom Rady Európy. Koncom prvej fázy kurzu bol projekt Sociálne stredisko Cojocna naplánovaný a bol dokončený jeho popis. Keďže išlo o projekt, ktorý vyžadoval veľkú finančnú podporu, istý čas trvalo, kým sa objavili finančné možnosti.



Ten správny moment nastal na jeseň v roku 1996, keď Európska únia zverejnila výzvu na predkladanie projektov v rámci programu PHARE/SESAM, ktorý ponúkal dvojročné granty na sociálne projekty (prvý rok grant pokrýva 60 % nákladov, druhý rok 40 %). YAP – Rumunsko a jej miestni partneri (samospráva a škola) neboli schopní pokryť zvyšnú časť nákladov z vlastných zdrojov. Preto sa obrátili so žiadosťou o finančnú podporu na Spolupracujúce holandské nadácie pre strednú a východnú Európu. Odborníci z programu PHARE/SESAM projekt ohodnotili priaznivo, ale žiadali predložiť dôkaz, že je k dispozícii spolufinancovanie projektu. Spolupracujúce holandské nadácie napísali, že majú o projekt záujem, ale že žiadosť bude opätovne posúdená po získaní finančnej podpory z programu PHARE/SESAM. Zdalo sa, že z tejto slepej uličky neexistuje východisko. Kto ako prvý povie áno bez toho, aby mal písomné potvrdenie o spolufinancovaní? Spolupracujúce holandské nadácie nakoniec súhlasili, že vystavia potvrdenie, v ktorom prehlásia, že sú pripravené udeliť požadovanú sumu, ak projekt získa finančnú podporu z programu PHARE/SESAM. Potvrdenie bolo prijaté ako dôkaz a umožnilo podpísanie finančných zmlúv.

Čím nechceme povedať, že zvyšok projektu bola prechádzka ružovým sadom...

Zabezpečenie spolufinancovania si vyžaduje dôkladné plánovanie, pozorné vynakladanie finančných prostriedkov a predkladanie správ. Musíš presne dodržiavať rozpočet a finančné pravidlá jednotlivých partnerov, aby si zabezpečil tok hotovosti na projekt bez toho, aby si miešal finančné prostriedky z rôznych zdrojov, a aby si držal oddelené výdavky, aby sa nestalo, že predložíš rovnaký účet viacerým donorom.

Spolufinancovanie však život niekedy aj uľahčuje. Výdavky, ktoré jeden donor považuje za neoprávnené, môžu ostatní donori uznať ako oprávnené.

Ďalším faktom je, že jednotlivé obdobia financovania sa nemusia nevyhnutne zhodovať alebo prekrývať. Toto môže mať tak pozitívne, ako aj negatívne dôsledky. Pozitívne je, že možno budeš môcť spustiť svoj projekt skôr, alebo v ňom budeš môcť pokračovať dlhšie, ako povoľuje jeden z donorov. Jednoznačne negatívne by bolo, keby jeden z donorov trval na tom, že v rámci jeho obdobia financovania musíš vyčerpať aj všetky zdroje spolufinancovania. V takom prípade musíš všetko dôkladne naplánovať, aby si mohol vyčerpať dostatočné množstvo prostriedkov zo zdrojov spolufinancovania v období, kedy sa obdobia financovania prekrývajú. Môže to znamenať, že v období prekrývania sa jednotlivých období financovania musíš vyčerpať viac prostriedkov, ako je potrebné, a mimo tohto obdobia sa budeš musieť vyrovnávať s nedostatkom zdrojov. Môžeš to zvládnuť tak, že platby uhradiš v predstihu alebo po termíne – ak je to možné – prípadne nakúpiš materiál do zásoby.



Kapitola 6 – Vynakladanie finančných prostriedkov

1) Poznaj svoje povinnosti – zmluva (alebo „finančná zmluva“)

„S radosťou Vám oznamujeme, že Vám bol udelený grant v celkovej výške 15 200 EUR“ – správa, na doručenie ktorej sa teší každý, kto sa snaží získať finančnú podporu z verejných zdrojov alebo od súkromných donorov. Peniaze na projekt sú konečne tu. Teraz môžeme zrealizovať naše nápady. Jednoduché. Ale naozaj?

Prečítaj si vetu ešte raz. Pozorne. V skutočnosti nie je ničím iným ako potvrdením rozhodnutia, ku ktorému dospela donorská inštitúcia v otázke tvojej žiadosti. Rozhodnutím je ponuka finančnej podpory. Teraz musíš prijatie tejto ponuky potvrdiť podpísaním finančnej zmluvy, ktorá je často priložená k rozhodnutiu o udelení grantu.

• Čo sa stalo?

Žiadal si o financovanie určitej aktivity, ktoré musí dodržiavať isté ustálené pravidlá. Finančná zmluva, ktorú podpisuješ s donorskou inštitúciou, je „dohoda“ medzi dvoma zmluvnými stranami, ktoré súhlasia s podmienkami realizácie projektu – inými slovami, donor finančne podporí tvoj projekt za predpokladu, že budeš dodržiavať pravidlá uvedené v zmluve a jej prílohách. Ty ako príjemca grantu budeš donorskej organizácii právne a finančne zodpovedať za výsledky projektu, ako aj za jeho zmluvnú a finančnú stránku.

Následne si musíš veľmi pozorne prečítať podmienky finančnej zmluvy. V zmluve sú uvedené všetky najdôležitejšie povinnosti a záväzky týkajúce sa projektu, vrátane termínu predloženia záverečnej správy, požiadaviek na audit a monitorovanie a podmienok ukončenia zmluvy a vrátenia grantu. Každá finančná zmluva je právnym dokumentom a nemôže byť menená a upravovaná prepísaním časti textu.

Ak si všimneš, že v zmluve sú isté chyby, prípadne chceš urobiť isté zmeny, informuj o tom svojho donora a požiadaj ho o doplnenie zmluvy.

• Prečo tak formálne?

Verejná inštitúcia spravuje verejné financie – financie daňových poplatníkov – a je zodpovedná za ich vynaloženie. Dokonca aj súkromní donori, akými sú napríklad nadácie, sa zodpovedajú verejnosti, pretože finančné prostriedky, ktoré vynakladajú, musia byť použité v súlade s cieľmi nadácie. V opačnom prípade môžu nadácie stratiť svoje zvýhodnené daňové postavenie. Takže zmluva medzi donorskou inštitúciou a príjemcom podpory určuje, akým spôsobom a na aké účely majú byť finančné prostriedky použité.

Mnohé finančné zmluvy pozostávajú z niekoľkých dokumentov. Samotná zmluva stanovuje všeobecné pravidlá. Konkrétne pravidlá týkajúce sa financovania, predkladania správ a ostatných technických stránok zmluvného vzťahu medzi donorskou inštitúciou a príjemcom podpory sú upravené v jednotlivých prílohách. Prílohy tvoria neoddeliteľnú súčasť zmluvy. Musíš si





ich pozorne prečítať. K finančným zmluvám verejných inštitúcií, napríklad Európskej únie, je priložených množstvo príloh, ktoré obsahujú časté odkazy na ich finančné predpisy. Ešte raz zdôrazňujeme: prečítaj si ich!

Väčšina grantov je vyplácaná v dvoch alebo viacerých splátkach, tzv. „zálohová“ a „záverečná“ platba. Podpísanie zmluvy, a tým prijatie zmluvných podmienok, je zvyčajne podnetom na uvoľnenie prvej („zálohovej“) platby na účet príjemcu grantu.

• Žiadna fóbia z dokumentov

Mnohé organizácie myslia iba na získané peniaze, ktoré im umožnia pustiť sa do projektu. Rýchlo podpíšu finančnú zmluvu, pošlú ju donorovi, kópie založia do šuplíka a zabudnú na ne, kým nepríde čas predložiť správu. Takéto správanie nemá nič spoločné s finančným manažmentom alebo správnym fundraisingom: jednoducho a dobre je zárukou budúcich problémov, prebdených nocí a množstva práce navyše.

Nikdy by si nemal podpísať finančnú zmluvu bez toho, aby si ju prečítal, vrátane všetkých príloh. Na väčšinu z nás má pohľad na právne texty s množstvom strán odstrašujúci účinok. Ako finančný manažér a fundraiser však musíš túto fóbiu z dokumentov prekonať.

Je nesmierne dôležité, aby si sa (a aj tvoja partnerská organizácia) oboznámil s obsahom finančnej zmluvy ešte pred spustením projektu. Je to jediný spôsob, ako sa vyhnúť nepríjemným prekvapeniam. Najlepším liekom na fóbiu z dokumentov je vyhradiť si čas na prečítanie všetkých článkov zmluvy a popremýšľať, čo znamenajú v praxi. Urob to spolu s niekým, prípadne s celým tímom, aby si získal názory všetkých, ktorí zodpovedajú za jednotlivé časti projektu.

Po druhé, zmluvu podpisuje štatutárny zástupca prijímajúcej organizácie, ktorým vo väčšine prípadov nie je tá istá osoba, ktorá zodpovedá za realizáciu projektu. Takže je nesmierne dôležité, aby bol koordinátor projektu kompletne oboznámený s obsahom finančných a iných pravidiel. Ak sa vyskytnú akékoľvek problémy, prípadne ak nastanú zmeny v projekte, koordinátor projektu musí okamžite informovať osobu, ktorá nesie právnu zodpovednosť a ktorá podpísala finančnú zmluvu.

• Čo je obsahom finančnej zmluvy?

Tvoja žiadosť je vždy základom pre schválenie grantu, a teda aj základom finančnej zmluvy. Ak tvoja žiadosť nie je schválená úplne, donor zvyčajne vymenuje časti, ktoré nepovažuje za oprávnené. Donorská inštitúcia napríklad nemusí súhlasiť s istým typom projektového partnerstva, počtom účastníkov alebo niektorou rozpočtovou položkou.

Môže sa stať, že tvoja žiadosť je schválená ako celok, čiže so všetkými rozpočtovými položkami, ale donorská inštitúcia sa rozhodne udeliť ti nižší grant, o aký si žiadal. Dôvodom môže byť skutočnosť, že si žiadal o vyššiu sumu, akú môže donor maximálne poskytnúť, prípadne že donor má rozpočtové obmedzenia a nemôže poskytnúť vyššiu podporu. Môže sa tiež stať, že niektoré z nákladov, ktoré si uviedol, boli označené za pomerne vysoké alebo neprimerané.

• Načasovanie je dôležité

Projekt musí byť zvyčajne realizovaný v rámci stanoveného obdobia, tzv. zmluvnej doby. Zmluvná doba ti prezradí, kedy sa projekt môže začať a kedy musí skončiť. Zmluvná doba je však dlhšia ako reálne trvanie aktivity, napríklad výmeny mládeže, tréningového kurzu, dobrovoľníckej služby, vydania publikácie atď. Dôvod je ten, že zmluvná doba zahŕňa aj prípravné práce, fázu realizácie, hodnotenie a pokračovanie. Náklady s tým súvisiace sú tiež pokryté grantom – samozrejme za predpokladu, že si ich zahrnul do pôvodnej žiadosti, a že boli schválené.

Môže sa stať, že z istých dôvodov nebudeš môcť projekt zrealizovať v dohodnutom čase. V momente, ako si to uvedomíš, oficiálne požiadaj donorskú inštitúciu o zmenu trvania zmluv-

nej doby. Mal by si požiadať o kópiu doplnenej finančnej zmluvy, ktorá by mala zahŕňať nové termíny pre tvoj projekt. Samozrejme, musíš donorskej organizácii vysvetliť, aké problémy ťa prinútili požiadať o zmeny v zmluve.

Donorská inštitúcia posúdi tvoju žiadosť o zmenu pôvodnej finančnej zmluvy a oznámi ti svoje rozhodnutie. Ak bude pozitívne, bude ti ponúknutý dodatok k zmluve alebo nová zmluva, ktorá doplní pôvodnú zmluvu, prípadne ju nahradza. Niektorým donorským inštitúciám stačí ich vlastný podpis dodatku k pôvodnej zmluve, kým iné vyžadujú podpis obidvoch zmluvných strán. Dôležité je, aby si nežiadal o zmenu zmluvy päť minút pred dvanástou, čiže tesne pred koncom zmluvnej doby. V prípade, že sa objaví riziko odkladu, najlepšie je požiadať o predĺženie zmluvnej doby v dostatočnom predstihu. Zmluva zvyčajne uvádza presné dátumy, dokiaľ musíš predložiť svoju správu.

Počas realizácie projektu môžeš potrebovať do finančnej zmluvy zapracovať aj iné zmeny ako je zmena trvania projektu. Dôležité je, aby si donorskú inštitúciu vždy najskôr požiadal o jej schválenie. Zmena za môže týkať napríklad jedného z nasledujúcich bodov:

- prijímajúca organizácia alebo jej štruktúra,
- projektoví partneri,
- trvanie aktivity,
- účastníci (napríklad veľkosť skupiny, pôvod účastníkov, vekové zloženie),
- rozpočet alebo rozdelenie grantu (konkretizuj výdavkové položky, ktorých sa to týka).

Najmä mládežnícke organizácie realizujú projekty, ktoré trvajú dlhšie ako členstvo mladých ľudí, ktorí sa na nich aktívne podieľajú. Nezabudni donora písomne informovať o každej zmene štatutárneho zástupcu alebo koordinátora projektu. Často sa tiež objavuje požiadavka, aby oznámenie o zmene štatutárneho zástupcu podpísal aj pôvodný štatutárny zástupca, aj jeho nástupca.



Kojotova rada č. 10

Donorov vždy písomne informuj o každej zmene poštovej adresy, telefónneho čísla, faxu alebo e-mailovej adresy.

2) Dohody s projektovými partnermi

Finančnú zmluvu podpisuješ ty ako príjemca grantu. V niektorých projektoch, najmä nadnárodných, môžu finančné prostriedky, ktoré získaš, pokrývať aj náklady, ktoré nie sú priamo tvoje. Financovanie poskytnuté tvojej organizácii môže zahŕňať aj podporu pre niektoré aktivity partnerskej organizácie, čo znamená, že prostredníctvom tvojej organizácie je financovaná tretia osoba. Napriek tomu to však budeš ty, kto bude finančne zodpovedný za správne využitie finančných prostriedkov, pretože si zmluvným partnerom donorskej inštitúcie.

Kvôli svojim záväzkom by si mal uzavrieť zmluvy o partnerstve a spolupráci so všetkými projektovými partnermi. Zmluvy o partnerstve a spolupráci ti pomôžu vyhnúť sa nedorozumeniam v otázke práv a povinností projektových partnerov. Už samotné rokovanie o zmluvách vyjasní dôležité otázky riadenia. Uzatvorená zmluva o partnerstve a spolupráci uľahčí úspešné riadenie tvojho projektu.

Zmluva o partnerstve a spolupráci je zmluvná dohoda medzi všetkými partnermi týkajúca sa plnenia finančnej zmluvy podpísanej prijímajúcou organizáciou. Táto zmluvná dohoda bude slúžiť ako právny prostriedok v prípade, že jeden z projektových partnerov si nebude náležite plniť svoje povinnosti. Zmluvu o partnerstve a spolupráci prerokuj a uzatvor pred začatím samotného projektu. Každá zmluva o partnerstve a spolupráci by mala obsahovať:



- dohodu medzi koordinátorom projektu a projektovými partnermi o dodržiavaní podmienok finančnej zmluvy uzatvorenej s donorskou inštitúciou;
- úlohy a povinnosti koordinátora projektu a projektových partnerov;
- termíny a podmienky vyplatenia zálohovej a záverečnej platby;
- definíciu oprávnených výdavkov;
- ustanovenia týkajúce sa ukončenia zmluvy a podmienok vrátenia grantu;
- časový harmonogram predkladania finančných správ a odovzdania projektu;
- riešenie sporov (ako budú riešené spory?);
- zákon ktorej krajiny platí pri riešení neurovnaných sporov, prípadne ak sa vyskytnú iné právne problémy (odporúča sa zákon krajiny, v ktorej pôsobí prijímajúca organizácia).

Pre teba je dôležité si zapamätať, že donorská inštitúcia nie je zodpovedná za urovnávanie sporov medzi projektovými partnermi. Preto musíš navrhnúť vlastný systém urovnávania sporov a dohodnúť sa s partnermi na platnom zákone v prípade problémov, ktoré nemôžeš vyriešiť sám. Akokoľvek si nedomyslíš projekt a akokoľvek nepravdepodobne vyzerajú problémy, systém urovnávania sporov musíš začleniť do zmluvy o partnerstve a spolupráci. Ak sa vyskytnú problémy, budeš zaň vďačný.

Zmluva o partnerstve a spolupráci by mala objasniť úlohy a povinnosti všetkých projektových partnerov. Mal by si tiež konkretizovať, ako budú projektoví partneri spolu komunikovať. V závislosti od typu zmluvy a typu aktivity budeš možno musieť prerokovať aj nasledujúce otázky a zahrnúť konkrétne odpovede do zmluvy o partnerstve a spolupráci (obzvlášť dôležité to je pri nadnárodných projektoch):

- ako má byť grant rozdelený medzi partnerov;
- kto bude evidovať faktúry;
- kto bude poverený vyberaním účastníckych poplatkov;
- kto bude preplácať výdavky účastníkom;
- kto rezervuje a zaplatí ubytovanie;
- kto bude mať právo rozhodovania v otázke čerpania finančných prostriedkov;
- kto bude zodpovedný za prípravu účastníkov a ako by táto príprava mala vyzeráť.

Najdôležitejšie je, aby boli všetky zmeny týkajúce sa zmluvného vzťahu s donorskou inštitúciou prediskutované spoločne. Vždy to závisí od finančnej zmluvy s donorskou inštitúciou, ale niekedy musia byť aj malé zmeny v tvojich aktivitách doplnené do pôvodnej zmluvy. Napríklad:

- zmeny v termínoch aktivít;
- zmeny v počte účastníkov;
- zmeny v rozpočtových položkách.

Ako príjemca grantu musíš mať vždy na pamäti, že si za tieto zmeny právne a finančne zodpovedný a musíš o nich informovať donora/donorov.

Kojotova rada č. 11

Keď si pripravil pracovnú verziu zmluvy o partnerstve a spolupráci, daj ju skontrolovať niekomu, kto nie je súčasťou projektu – finančnému manažérovi tvojej organizácie, externému poradcovi (ak ide o veľký projekt, tak aj právnikovi), zástupcovi donorskej inštitúcie, prípadne komukoľvek, kto je na to podľa tvojho názoru spôsobilý.



Každý projektový partner by mal dostať kópiu zmluvy a v záujme transparentnosti aj kópiu zmluvy medzi donorskou inštitúciou a prijímajúcou organizáciou. Zabezpečiť sa tým, že všetky osoby zapojené do projektu budú oboznámené so svojimi povinnosťami a záväzkami.

3) Riešenie (finančných) kríz

Krízy nastávajú! Ak máš zavedené náležité „systémy kontroly a vyváženia“, mal by si byť schopný predvídať potenciálne finančné problémy skôr, ako nastane kríza.



Odhady toku hotovosti sú jedným z kľúčových nástrojov na zabezpečenie toho, aby boli peniaze v prípade potreby k dispozícii.

Poistenie ťa môže ochrániť pred mnohými vecami, ktoré môžu viesť k finančnej kríze; rozhodovanie o miere a rozsahu finančného krytia je vždy ťažké a výsledkom je najčastejšie zvažované riziko vychádzajúce z toho, koľko si môžeš dovoliť zaplatiť.

Samozrejme, sú veci, proti ktorým nie je možné sa poistiť, a ktoré by mohli ovplyvniť financie iba nepriamo; terorizmus a to, čo poisťovne často nazývajú „vyššia moc“ (zemetrasenia, záplavy atď.). Okrem toho nie je vždy možné predvídať finančné dopady zmien v tvojej organizácii alebo v partnerských organizáciách. Navyše, aj donori sú vystavení rôznym rizikám, ktoré môžu ovplyvniť finančnú realizovateľnosť tvojho projektu.

Riešenie krízy je záležitosťou jasného vedenia a efektívneho plánovania. Organizácia by mala mať zavedené postupy na riešenie vážnejších udalostí. Predovšetkým prenos informácií – vnútri organizácie aj mimo nej – by mal byť prísne kontrolovaný, v ideálnom prípade jednou osobou. Takéto situácie sú skúškou pevnosti vzťahu s donorom a je dôležité, aby o nich bol donor informovaný čo najskôr. Donori majú rozsiahle skúsenosti s finančným manažmentom v organizáciách ako je tá tvoja, takže sa na nich môžeš obrátiť so žiadosťou o pomoc. Mnohí tiež majú zaužívané formálne postupy, ktoré môžu ochrániť tvoje peniaze lepšie ako zamlčanie krízy.

4) Vlastníctvo

O vlastníctve neexistujú žiadne pochybnosti: projekt patrí organizácii, ktorá ho vypracovala a zrealizovala.

Organizovaní súkromní donori však začínajú k vzťahu medzi donorom a príjemcom grantu pristupovať ako k partnerstvu. Spolupracujú na dosiahnutí cieľov, na ktorých sa dohodli, a donor sa môže zapojiť do projektového manažmentu. Príjemca grantu potom ťaží z odborných znalostí zamestnancov donorskej organizácie.

Môže sa tiež stať, že súkromný donor ťa požiada o prepracovanie návrhu projektu podľa konkrétnych kritérií. V takomto prípade má záujem podporiť твою prácu, ale aby ťa mohol oprávnene podporiť, potrebuje od teba, aby si návrh pozmenil. Odporúča sa vypočuť si jeho komentáre, zapracovať pozorne zmeny – ak sú prijateľné – a návrh opätovne predložiť. V prípade ako je tento sa donori správajú ako tvoji partneri, deliac sa s tebou o svoje odborné znalosti.

Donori sú často považovaní výlučne za poskytovateľov rizikových investícií pre občiansku spoločnosť. Predovšetkým sú však zdrojmi vedomostí a odborných znalostí, ktorých prvoradým účelom je vytvárať pridanú hodnotu v spoločnosti v oblastiach, v ktorých pôsobia. Nemali by byť považovaní za darcov, ale za „spolupracovníkov“ participujúcich na životnom cykle projektu.

5) Spravovanie hotovosti²

Cieľom všetkých kontrolných systémov v organizácii je zabezpečiť primeranú ochranu financií a majetku. Kontrolné systémy zabezpečujú kontroly, ktoré pomáhajú udržiavať systém a zabráňujú podvodu alebo sprenevere, prípadne odchýlkam od prijatých politík a postupov. Kontrolné systémy nie sú statické: organizácia funguje v dynamickom prostredí, takže pre zabezpečenie efektívneho fungovania kontrolného systému je potrebné vykonávať pravidelné kontroly. Všeobecne sa neziskovým organizáciám odporúča vykonávať nasledujúce kontroly:

– **Oddelenie spravovania hotovosti a účtovníctva.** Ideálnym riešením je zveriť tieto dve funkcie dvom rôznym osobám, aby sa predišlo akejkolvek tajnej dohode na spáchaní podvodu. Samozrejme, v malej organizácii to nie je veľmi praktické a takáto organizácia musí byť veľmi

2. Táto kapitola vychádza z M. Kandasami: „Governance and Financial Management in Non-profit Organisations – a Reference Manual“, Caritas India, New Delhi, India.



opatrná. Dôvera v organizácii je ľahko narušiteľná a nie je ani správne, ani rozumné sa na ňu úplne spoliehať a prestať robiť primerané kontroly.

- **Rozdelenie platieb v hotovosti na platby drobnej pokladničnej hotovosti a väčšie platby.** Tak pre účely účtovníctva, ako aj pre účely finančnej kontroly je rozumné rozdeliť platby v hotovosti na platby drobnej pokladničnej hotovosti a väčšie platby. Odporúča sa stanoviť limity pre platby drobnej pokladničnej hotovosti. Kým drobná pokladničná hotovosť môže byť zverená jednej osobe, veľké platby by mali ísť cez riaditeľa organizácie a mali by vyžadovať špeciálny bankový výber.
- **Bankové prevody/platby šekom verus platby v hotovosti:** pokiaľ je to možné, všetky väčšie sumy uhrádzaj šekom alebo bankovým prevodom.
- **Pokladničné príjmy.** Manažment by mal zabezpečiť, aby bola hotovosť prijatá organizáciou urýchlene uložená do banky. Jej prijatie by malo byť potvrdené vopred očíslovanými príjmovými dokladmi, ktoré sú náležite zaznamenané v pokladničnej knihe. Rozličné funkcie prijímania, spracovania a zaznamenávania by mali byť jednoznačne oddelené.
- **Fyzická kontrola hotovosti.** Manažment by mal mať zavedený systém, ktorý umožňuje kompetentnej osobe aspoň raz mesačne porovnať pokladničnú hotovosť so zostatkom vykázaným v účtovníctve. Tieto kontroly môžu byť aj neohlásené a vždy musia byť vykonané na konci účtovného roka.
- **Bankové transakcie.** Odporúča sa mať čo najmenej bankových účtov, s výnimkou prípadov, keď donorská organizácia alebo zákon vyžadujú samostatný bankový účet. Bankový účet organizácie by mal byť vždy na meno organizácie, nie jednotlivca. Všetky bankové transakcie by mali byť zaevidované do účtovníctva podľa tlačiva banky o vklade a šekov.
- **Základný majetok a inventarizácia.** Zatiaľ čo inventár, bežne známy ako súpis majetku, zaznamenáva majetok, ktorý je obvyčajne spotrebný alebo predajný, súpis základného majetku zaznamenáva trvalejší majetok, ktorý organizácii poskytuje dlhodobý úžitok. Obidva typy sú cenné, pretože predstavujú podstatnú časť čistej hodnoty organizácie. Obidva typy majetku preto musia byť účinne kontrolované a riadené a efektívne využívané.
- **Audity a kontroly.** Cieľom auditu je skontrolovať účtovné normy organizácie a dodržiavanie právnych predpisov. Externé kontroly sú nezávislé, objektívne a analytické prieskumy systému finančného manažmentu organizácie. Poskytujú návrhy na zlepšenie systému.

6) Plán výdavkov

Mládežnícke organizácie musia poznať zákony, ktoré upravujú ich spôsob fungovania. Ak si členom neformálnej mládežníckej skupiny, musíš viesť vlastnú evidenciu a informovať ostatných členov skupiny. Je to jednoduchšie ako vedenie záznamov a účtovné systémy povinné pre právne zaregistrované subjekty. V každom prípade, koordinátori projektu by mali mať vlastné nástroje plánovania a monitorovania výdavkov. Uľahčí im to život počas realizácie projektu, ako aj pri vypracúvaní správ pre donorov. Dobré plánovanie tiež zabráni neočakávaným požiadavkám na súrne platby adresovaným pokladníkovi.

Predovšetkým môžeš urobiť tabuľku, do ktorej zapíšeš všetky potrebné zdroje počas celého trvania projektu a rozdelíš ich do časových jednotiek. Týmto jednotkami môžu byť týždne alebo mesiace, v závislosti od dĺžky a zložitosti projektu a od postupov finančného manažmentu, ktoré používa organizácia.

Záhlavie tabuľky môže byť napríklad nasledujúce:

Plán potrebných zdrojov

Číslo	Rozpočtová položka	Typ výdavku/ zdroj	Jednotka času 1	Jednotka času n	...	Celkom
			Suma	Suma		



Rozpočtové položky v tabuľke by sa mali zhodovať s položkami v pôvodnej žiadosti o financovanie.

Typ výdavkov musí byť veľmi konkrétny – napríklad: večera v reštaurácii pre 35 ľudí, ubytovanie v stanoch na päť nocí pre 12 ľudí, jeden odborník na fundraising na štyri hodiny, 200 kópií päťstranového dokumentu, prezentačná tabuľa na dva dni, doprava piatich ľudí autom 250 km, používanie počítača päť dní – tri hodiny denne atď.

Aj keď niektoré zdroje poskytuje samotná organizácia, je veľmi dôležité naplánovať aj tie, inak sa môže stať, že v organizácii sa nájdu projekty, ktoré na svoju realizáciu potrebujú v tom istom čase rovnaké zdroje, čo ti môže zhať plány.

Takže žiadny projekt by nemal využívať všetky zdroje organizácie bez toho, aby nebolo zaručené ich nahradenie. Ak sa v kancelárii po skončení projektu nenájde ani jeden čistý papier, alebo nemôžeš zaplatiť účty za telefón, pretože telefonovanie v rámci projektu nebolo obmedzené, finančný manažment projektu zlyhal a projekt ohrozil existenciu organizácie.

Od samého začiatku by si sa mal rozhodnúť, koľko vlastných zdrojov organizácie je možné využiť na konkrétny projekt. „Začiatok“ tu znamená spustenie projektu, vrátane doby prípravy a fundraisingu, pretože náklady v tomto období môžu byť extrémne vysoké (návštevy a telefonické hovory s potenciálnymi partnermi a darcami, písanie, tlačenie, kopírovanie a zasielanie návrhov projektov atď.). Rozhodnúť o tom musí správna alebo výkonná rada, nie koordinátor projektu!

Pre platby uhrádzané v konkrétnom časovom období (do jedného alebo dvoch mesiacov) by mal byť urobený plán výdavkov, ktorý pomôže pokladníkovi zabezpečiť tok hotovosti v správnom čase a v správnej výške. Môže tiež pomôcť vyhnúť sa rôznym nezhodám (napríklad, ak požadovaná suma prekračuje právne schválené denné limity čerpania prostriedkov, prípadne ak dochádza hotovosť).

Príklad:

Plán výdavkov na obdobie...

Číslo	Účel	Suma	Dátum platby	Spôsob platby (hotovosť, bankový prevod)	Účel	Zodpovedná osoba

Osoba, ktorá prevzala peniaze, má tiež na starosti vystavovanie účtov a faktúr a vrátenie zvyšných peňazí.

• Evidovanie príjmov

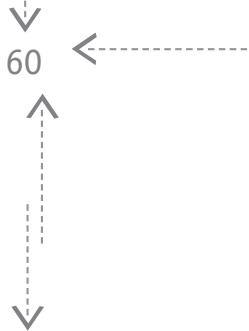
Aby si mal ucelený obraz o finančnej situácii projektu, mal by si viesť evidenciu všetkých finančných čiastok prijatých na projekt. Niektorí donori vyplácajú zálohové platby, iní vyplatia celú výšku grantu po doručení záverečnej správy. Dávaj si pozor, aby projekt výrazne neprečerpával grant, a aby všetky výdavky boli oprávnené/preplaciteľné. Evidovanie príjmov ti tiež uľahčí vypracovanie záverečnej finančnej správy.

Príklad:

Evidovanie príjmov na projekt...

Číslo	Zdroj príjmu	Suma	Dátum prijatia	Spôsob platby (hotovosť, bankový prevod)	Účel	Zodpovedná osoba





Plánuj svoje výdavky

7) Monitoruj projekt a udržiavaj vzťahy

Ak proces šifrovania opísaný vyššie funguje, potom budú všetky subjekty zainteresované na projekte poznať svoje záväzky voči donorovi, a to tak z hľadiska kvality, ako aj z hľadiska komunikácie a predkladania správ.

Pamätaj, že monitorovanie nie je iba pre donora. Projekt musíš zhodnotiť aj pre seba a pre všetky zainteresované subjekty (vrátane donorov) a aby si to mohol urobiť, potrebuješ zozbierať čo najviac informácií o projekte.

• Monitoring

K položkám, ktoré možno budeš musieť monitorovať, patria:

- výdavky – týždenné, mesačné, štvrťročné, ročné – podľa rozpočtových položiek uvedených v žiadosti;
- príjemcovia podpory (kto má úžitok z peňazí a aktivity?)
 - vek
 - pohlavie
 - etnická skupina
 - kvalifikácia / skúsenosti / úspechy, keď sa pridali k projektu
 - kvalifikácia / skúsenosti / úspechy, keď opustili projekt.

• Udržiavanie vzťahov

Mnohí donori majú presne určený spôsob komunikácie a postup predkladania správ. V niektorých prípadoch jednoducho musíš dodržiavať pravidlá stanovené vo finančnej zmluve s donorm. Inokedy zas musíš posúdiť typ, kvalitu a frekvenciu informácií. Posielanie aktuálnych informácií – dokonca aj pohľadníc – môže byť užitočným spôsobom, ako prejaviť vďačnosť, ale vopred sa ubezpeč, že takéto prejavy donora neznechutia. Ubezpeč sa tiež, že vo všetkej korešpondencii s donorm používaš referenčné číslo pridelené tvojmu projektu.

Váš vzťah musí byť úctivý – musí citlivo reagovať na povahu donorskej organizácie a ľudí, ktorí v nej pracujú. Musíš sa naučiť udržiavať rovnováhu medzi odstupom a prehnanou familiárnosťou. Niektorí donori radi diskutujú o pokroku projektov, ktoré podporili, ponúkajú podporu a pravidelne sa informujú o vývoji. Iní zas uprednostňujú udržiavanie odstupu a predkladanie informácií v presne stanovenej forme.

Niektorí donori pracujú tak, že vypracúvajú projekt spoločne s tebou; toto si môže vyžadovať značné časové investície ešte pred dokončením plánu projektu. Donor však investuje rovnaký čas ako ty, a tak má veľký záujem na úspešnej realizácii projektu a je ochotnejší ti pomáhať počas celého životného cyklu projektu.

Kojotova rada č. 12

Daň z pridanej hodnoty v programoch Európskej únie

V niektorých programoch Európskej únie, ktoré sú určené pre nečlenské krajiny EÚ (napríklad PHARE/TACIS), nie je DPH považovaná za oprávnené náklady. Skontroluj sprievodcu programom, či je DPH oprávnená, alebo nie. Dôvodom je dohoda medzi Európskou úniou a národnými vládami, že finančné prostriedky EÚ by nemali pokrývať dane, ktoré sú prínosom pre národné rozpočty. V každej krajine, ktorá má nárok žiadať o finančnú podporu z programu PHARE/TACIS, existujú nariadenia o oslobodení od DPH, prípadne o jej vrátení.

Toto má rôzne dôsledky, ktoré sú z hľadiska finančného manažmentu veľmi dôležité:



T-Kit on Funding
and Financial Management



- pri rozpočtovaní:

- všetky výdavky, ktoré majú byť pokryté z programu PHARE/TACIS, by mali byť uvedené bez DPH, inak budú do konca programu nadhodnotené a nebudeš schopný vyčerpať celý rozpočet;
- výdavky, ktoré majú byť pokryté z iných alebo vlastných zdrojov, musia byť počítané vrátane DPH, pretože nariadenia platia iba pre výdavky pokryté zo zdrojov PHARE/TACIS (v každom prípade si over právne nariadenia platné v tvojej krajine);

- pri plánovaní a čerpaní finančných prostriedkov:

- v pláne výdavkov musia byť všetky výdavky uvedené vrátane DPH, s výnimkou nákupov, na ktoré si získal oficiálne oslobodenie od DPH (často ide o veľmi dlhý a komplikovaný proces, ktorý sa oplatí iba v prípade veľkých výdavkových položiek);

- pri žiadaní o vrátenie DPH:

- musíš prísne dodržiavať všetky nariadenia týkajúce sa vrátenia DPH a zvyčajne musíš mať pripravenú rozsiahlu dokumentáciu (napríklad všetky právne dokumenty týkajúce sa tvojej organizácie, kópiu zmluvy o financovaní v oficiálnom jazyku krajiny, potvrdenie z banky, že máš samostatný bankový účet, potvrdenie o prijatí peňazí a kópie relevantných účtov);
- vrátenie DPH je veľmi zdĺhavá procedúra, počas ktorej sa môže skutočná hodnota sumy zaplatenej na DPH výrazne znížiť, predovšetkým v krajinách s vysokou mierou inflácie;
- ak je projekt krátky, môže sa stať, že nebudeš schopný získať DPH späť počas doby realizácie projektu.

Príklad:

V Rumunsku môže organizácia požiadať o vrátenie DPH za obdobie od januára do marca v apríli, za obdobie od apríla do júna v júli a tak ďalej. To znamená, že za výdavky rozpočítané na milión lei zaplatíš v januári 1 190 000 lei vrátane DPH a potom koncom apríla požiadaš daňové úrady o vrátenie 190 000 lei. Žiadosť je posúdená v máji a ak sa nevyskytnú žiadne problémy, môžeš očakávať, že 190 000 lei príde na tvoj účet v júni. Pri miere ročnej inflácie na úrovni 30 % má 190 000 lei v júni o 28 500 lei nižšiu hodnotu ako v januári. Takže organizácia v skutočnosti stratila 28 500 lei. Nehovoriac o čase a peniazoch investovaných do celého procesu (vypisovanie žiadostí a kopírovanie dokumentov). Takže si musíš byť vedomý aj skutočnosti, že organizácia môže byť dokonca aj stratová...



Kapitola 7 – Vyúčtovanie

1) Stručný prehľad

Podávanie správ o finančných prostriedkoch, ktoré si získal na realizáciu projektu, je nevyhnutnou súčasťou procesu financovania a finančného manažmentu. Tento proces sa začína plánovaním rozpočtu, pokračuje prípravou a realizáciou finančných kontrol, monitorovaním toku hotovosti a evidovaním všetkých príjmov a výdavkov. Ak sa používa správny systém, vypracovanie správy je pomerne jednoduché. Prevádzkové účty sú vypracúvané v pravidelných intervaloch počas celého trvania projektu a ich úlohou je zabezpečiť, aby boli v správnom čase prijaté správne rozhodnutia. Záverečné vyúčtovanie je určené pre ostatných – predovšetkým pre donorov – aby videli, že finančné prostriedky boli použité presne na ten účel, ktorý je uvedený v žiadosti o finančnú podporu.

Tak finančná, ako aj obsahová časť správy, ktorú predkladáš donorovi, by mala byť v požadovanej forme a mala by dodržiavať účtovné normy platné v tvojej krajine. Môže tiež byť potrebné vyúčtovanie v inej mene a splnenie ďalších požiadaviek donora. Ubezpeč sa, že si overil, čo všetko donor vyžaduje.

Tvoja správa nie je iba o peniazoch. Musíš tiež dokázať, že peniaze boli využité, a že si splnil ciele stanovené v žiadosti. Fakty a čísla sú pre niektorých donorov veľmi užitočné, ale mnohých zaujímajú aj „mäkšie“ výsledky, ktorým sa niekedy hovorí „pokrok“ v osobnom rozvoji mladých ľudí.

Tvoje správy – finančné aj obsahové – musia byť „presné, spoľahlivé a overiteľné“. Ak si viedol príslušné záznamy, udržiaval dialóg s donormi a dodržiaval požadované postupy, nemal by to byť žiadny problém.

Kojotova rada č. 13

Pomoc s vynakladaním finančných prostriedkov a vedením účtovníctva

Utrácanie peňazí je zriedka problém... Musíš si však byť istý, že to robíš správne. Skôr ako podpíšeš zmluvu, pozorne skontroluj všetky detaily. Odbornú pomoc ti môže poskytnúť banka alebo iné miestne zastrešujúce orgány, prípadne spriatelena právnická firma.

V prípade verejných financií je ku každému podporenému projektu pridelený zástupca, ktorého úlohou je poskytovať podporu počas celého trvania projektu. Tí istí ľudia, ktorí ťa finančne podporili – napríklad v mene Európskej únie – sú často zodpovední aj za to, aby ti objasnili pravidlá čerpania finančných prostriedkov.

Čo sa týka správneho čerpania finančných prostriedkov, využi čo najviac oficiálnu podporu, ktorú ti poskytujú samotní donori. Pre účtovnícke firmy a jednotlivcov s potrebnou kvalifikáciou nie je nič nezvyčajné poskytnúť ti svoj čas a pomoc pri predkladaní účtov v primeranej forme. Ak tvoja organizácia bežne nemusí predkladať formálne účty, požiadaj radšej o pomoc kompetentných ľudí, aby ti pomohli skontrolovať právne požiadavky.

V prípade, že sa vyžaduje oficiálny audit tvojho účtovníctva, môže ho urobiť aj dobrovoľník, samozrejme za predpokladu, že má príslušnú kvalifikáciu. Bez ohľadu na to, či za to musíš zaplatiť, alebo nie, ubezpeč sa, že tvoj audítor má skúsenosti s auditom neziskových organizácií.



2) Povinnosti súvisiace s predkladaním správ

Podpora, ktorú si získal od verejnej inštitúcie, pochádza z verejných zdrojov, za ktoré daná inštitúcia zodpovedá riadiacim orgánom a zákonodarnému zboru. Preto musí zhromažďovať informácie od prijímajúcich organizácií, ako boli granty použité.

Podrobnosti o podmienkach predkladania správ by mali byť známe a zvážené pred začatím samotnej aktivity. Väčšina informácií, ktoré potrebuješ na vypracovanie správy, by mala byť nazhromaždená počas samotnej aktivity. Všetci donori vyžadujú záverečnú správu. Vo finančnej zmluve si over, či vyžadujú aj správu o pokroku. Ak áno, mal by si vedieť, že predloženie správy o pokroku je podmienkou vyplatenia zálohovej platby. Je preto predovšetkým v tvojom záujme odovzdať správu načas.

Už vo fáze žiadania o podporu v podstate vieš, čo má byť predmetom správy. Pri podpise finančnej zmluvy zvyčajne dostaneš ďalšie inštrukcie týkajúce sa predkladania správ (napríklad obsah, forma atď.). Podpísaním finančnej zmluvy si súhlasil s pravidlami a povinnosťami týkajúcimi sa predkladania správ. Väčšina zmlúv tiež uvádza termíny na predloženie správ.

Všetci projektoví partneri by mali vedieť, čo má správa obsahovať, pretože sú čiastočne zodpovední za jej vypracovanie. Podpísaním predbežnej zmluvy o projekte sa zaviazali, že budú spoločne hodnotení.

Okrem predloženia dokumentov o použití finančných prostriedkov je správa tiež príležitosťou opísať úspechy projektu. Vo svojej správe môžeš tiež uviesť niektoré odporúčania alebo odkazy od partnerov alebo účastníkov projektu.

• Čo musí obsahovať každá správa?

Musíš sa sám seba opýtať, či sa ti podarilo zrealizovať všetko, na čom si sa dohodol. To je v zásade presne to, na čo musí odpovedať správa, a to tak z hľadiska obsahu projektu, ako aj z hľadiska finančných prostriedkov, ktoré naň boli poskytnuté. Správa musí jasne a logicky opísať, čo sa uskutočnilo, kto sa na tom podieľal, ako dlho a kde, ako a na čo boli použité peniaze. Integrálnou súčasťou tvojej správy je záverečný podrobný plán aktivít alebo program práce.

Donorská inštitúcia by tiež rada vedela, aké sú tvoje skúsenosti s projektom. Správa je tvojím rozprávaním a rozprávaním tvojich partnerov o spoločnom projekte. Aký bol úspech projektu z hľadiska prípravy, realizácie, zapojenia účastníkov, dopadu na účastníkov alebo dobrovoľníkov a dopadu na miestnu komunitu alebo lokálne politiky? Ako aktivita splnila očakávania účastníkov? Okrem celkového hodnotenia projektu partnermi je vždy zaujímavé prečítať si, ako projekt hodnotia jednotliví účastníci. Ich hodnotenie poskytuje autentickjší obraz o aktivite, takže do správy zahrň aj reprezentatívnu vzorku správ a hodnotení účastníkov a zainteresovaných subjektov.

Správa by mala tiež obsahovať príslušné fotografie a iné materiály (videozáznamy, CD-ROM, publikácie atď.) a podrobné informácie o všetkých webových stránkach, ktoré sú výsledkom projektu, prípadne boli v jeho rámci financované. Hoci o úspechoch sa číta veľmi dobre, čestné a objektívne hodnotenie je oveľa cennejšie, pretože dáva reálnu spätnú väzbu. Tvoja správa by sa teda nemala vyhýbať problémom, ale mala by reálne informovať aj o ostatných aspektoch projektu. Napríklad, dve strany o tom, ako si musel podplatiť úradníkov, aby si sa dostal do krajiny X, sú zaujímavé a užitočné, ale ak je to viac menej celý obsah správy, čitateľ by sa mohol čudovať, o akú aktivitu vlastne išlo.

Plánované pokračovanie alebo dlhodobá spolupráca medzi partnermi sa zvyčajne objaví v hodnotiacej správe, predovšetkým ak sa projekt zameriaval na multiplikátorov v mládežníckej práci (mládežnícki pracovníci, mládežnícki lídri, aktivisti). Ak sa projekt realizoval v nečlenskom štáte Európskej únie, ale EÚ ho financovala, správa by mohla obsahovať stručnú informáciu o tom, ako hodnotíš situáciu týkajúcu sa mladých ľudí a práce s mládežou v hosťujúcej krajine.

Predkladanie
správ



T-Kit on Funding
and Financial Management

• Finančná časť

Finančná zmluva ti poskytuje podrobné informácie o oprávnených položkách, ako aj definíciu oprávnenosti. Vo všeobecnosti, v prípade projektov nadnárodnej mobility musia byť cestovné náklady vždy zdokumentované originálmi cestovných dokladov alebo ich overenými kópiami. Počas aktivity musíš byť pripravený urobiť si fotokópiu každého a jedného cestovného lístka a nezabudni požiadať účastníkov, aby ti po návrate domov poslali kontrolné ústrižky. Keďže cestovné náklady sú zvyčajne vysoké a môžu spotrebovať väčšiu časť grantu, mal by si dávať pozor na predloženie potrebnej evidencie výdavkov.

Ak si k záverečnej správe nepriložil faktúry, ktoré finančné pravidlá vyžadujú ako doklad, prípadne ak ich nemôžeš na požiadanie predložiť, dané náklady budú považované za neoprávnené. To znamená, že prídeš o časť grantu, ktorá bola určená na pokrytie týchto nákladov. Ak má byť vykonaný audit tvojho projektu, samotná faktúra nestačí: budeš ju musieť podložiť dokladom o vyplatení a prevode peňazí.

Niektorí donori, napríklad program Európskej únie Mládež, používajú pre niektoré rozpočtové položky jednotnú sadzbu. V rámci programu Mládež nemusia byť pevne stanovené sumy a položky s jednotnou sadzbou podložené faktúrami. Operátori programu Mládež porovnávajú reálny počet účastníkov, trvanie aktivity a partnerov projektu s údajmi uvedenými v schválenej žiadosti. Musíš byť teda pripravený zdôvodniť každú odlišnosť od schválených údajov. Bez ohľadu na to, ako donorská inštitúcia používa jednotné sadzby, mal by si viesť účty tiež v súlade s účtovnými pravidlami tvojej organizácie.

Záverečná správa často vyžaduje štatistiku týkajúcu sa počtu účastníkov alebo mládežníckych lídrov. Mal by si sa ubezpečiť, že čísla súhlasia s údajmi v твоjich účtoch a zhodujú sa so zoznamom účastníkov. Spoľahlivosť informácií je otázna, ak počet účastníkov v štatistickej časti nesúhlasí s počtom uvedeným vo finančnej správe a ani jeden údaj sa nezhoduje so zoznamom účastníkov.

• Kompletizácia správy

Keď sú všetky časti správy dokončené a pospájané, mal by si ju dať skontrolovať ďalšej osobe v organizácii. Kontrolu si vyžadujú najmä čísla a logická nadväznosť.

Záverečnú správu musí podpísať osoba, ktorá podpisovala finančnú zmluvu s donorom, t. j. štatutárny zástupca tvojej organizácie. Jej/jeho podpis potvrdzuje, že správa je oficiálna a podáva primeraný opis realizácie projektu a použitia finančných prostriedkov. Správa by mala byť zaslaná donorovi spolu so sprievodným listom. Ubezpeč sa, že sprievodný list:

- obsahuje referenčné číslo projektu alebo grantu;
- ďakuje donorovi za podporu;
- stručne upozorňuje na hlavné body projektu;
- spomína sumu, ktorej vyplatenie očakávaš;
- uvádza kontaktné údaje na osobu, ktorá je kompetentná zodpovedať všetky otázky týkajúce sa správy;
- nastoľuje všetky dôležité body, ktorým je potrebné sa venovať, aby bol projekt úspešne dokončený.

Správu by si mal poslať všetkým donorom, a to aj vtedy, ak niektorí z nich vyplatili svoj príspevok vopred a zvyčajne nevyžadujú správy. Mal by si tiež zvážiť využitie svojej správy ako nástroja na zvyšovanie informovanosti o svojej organizácii. Môžeš ju použiť na udržiavanie kontaktov so svojimi podporovateľmi, rovnako ako na vytváranie vzťahov pre budúcu spoluprácu.

3) Čo sa deje s mojou správou?

Hlavnou myšlienkou pri predkladaní správy je často čo najrýchlejšie získanie záverečnej platby grantu. Je to úplne legitímne, ale veľmi dôležité je tiež vedieť, čo sa deje so správou potom, ako ju odovzdáš.



Po prvé, tvoja správa je zaevidovaná a zhodnotená. Ako sme už uviedli, správa pozostáva z dvoch alebo troch hlavných častí: obsahovej, finančnej a štatistickej. Všetky musia byť porovnané s údajmi vo finančnej zmluve, ktorú si podpísal. V prípade, že zmluva bola menená alebo dopĺňaná, tvoja správa musí byť porovnaná aj s prípadnými zmenami a doplnkami.

Po druhé, na základe hodnotenia záverečnej správy môže donor dospieť k rôznym rozhodnutiam v otázke vyplatenia záverečnej platby.

- a) Donor sa môže rozhodnúť vyplatiť dohodnutú sumu, pretože projekt sa podarilo zrealizovať bez výraznejšej zmeny.
- b) Ak hodnotenie vykáže výrazný rozdiel medzi tvou správou a zmluvou/žiadostou, donor sa môže rozhodnúť znížiť výšku záverečnej platby. Verejné inštitúcie musia vždy znížiť sumu, ak si mal napríklad nižší počet účastníkov výmeny mládeže, nižšie výdavky atď. Súkromní donori sú v tomto flexibilnejší. Vždy však očakávaj, že dostaneš menej peňazí, ak bol tvoj projekt „štíhlejší“ ako sa plánovalo.
- c) Ak sa projekt výrazne zmenil, donor sa môže dokonca rozhodnúť požiadať ťa o vrátenie celej zálohovej platby alebo jej časti. Znamená to, že celý grant je zrušený. Stáva sa to však iba v prípadoch, ak sa pri realizácii projektu vyskytli vážne problémy alebo sa projekt úplne zmenil. Ak sa budeš riadiť odporúčaniami v tomto T-kite, určite sa neocitneš v takejto situácii.
- d) Ak sa rozsah a rozpočet projektu oproti plánu zvýšil, súkromný donor, s ktorým si si vybudoval dobré vzťahy, by teoreticky mohol súhlasiť s navýšením tvojho grantu. Stáva sa to však veľmi zriedka.

Po tretie, donorská inštitúcia ťa bude písomne informovať o výsledkoch hodnotenia tvojej záverečnej správy a o svojom rozhodnutí v otázke záverečnej platby. Keď pracuješ so súkromným donomom, bude ťažšie sa proti tomuto rozhodnutiu odvolať. V prípade verejnej inštitúcie máš právo sa proti rozhodnutiu v stanovenom čase odvolať. Verejné inštitúcie ťa musia o tomto práve informovať vo svojom rozhodnutí alebo v pôvodnej finančnej zmluve. Ak bola konečná suma grantu znížená a ty si presvedčený, že pri uplatňovaní finančných pravidiel došlo k omylu, mal by si sa písomne odvolať a vysvetliť svoj prípad.

Kojotova rada č. 14

Publicita a mediálne pokrytie



Dobré projekty si zaslúžia publicitu a v oblasti práce s mládežou by sa dalo urobiť oveľa viac, aby sa široká verejnosť dozvedela o jej aktivitách. Pokús sa vopred naplánovať vzťahy s verejnosťou a mediálnu stratégiu svojho projektu a nájst priestor na propagáciu donora. U donora si over, ako máš používať jeho logo v informačných materiáloch, správach a všetkých ostatných materiáloch súvisiacich s projektom. Publicita v miestnych médiách ti môže pomôcť získať finančné prostriedky a iné formy podpory od ľudí, ktorí sa ich prostredníctvom dozvedia o твоjich aktivitách. Mediálne pokrytie твоjich aktivít a projektov je vo fundraisingu dôležité, pretože sa o tebe dozvedia potenciálni darcovia. Rovnako dôležité je však pre poďakovanie sa donomom, ktorí chcú byť spájaní s pozitívnymi udalosťami a mladými ľuďmi. Novinové výstrižky a iné dôkazy medializácie by preto mali tvoriť neodmysliteľnú súčasť твоjich správ.

4) Desť dobrých dôvodov, prečo napísať dobrú správu

Zameraj sa na budovanie dlhodobých vzťahov s donormi. Či už ide o verejnú inštitúciu, alebo súkromného donora, najdôležitejšia je dobrá komunikácia. Udržiavať a budovať vzťahy s donormi je nesmierne dôležité. Najúčinnnejším spôsobom, ako to urobiť, je udržiavať s nimi pravidelný kontakt a načas predkladať správy, ktoré očakávajú.



Predkladanie správ je spôsob komunikácie s donorom. Pri komunikácii, ako aj pri podávaní správ je veľmi dôležité byť konkrétny, informatívny, vyjadrovať sa jasne, stručne, zrozumiteľne a zaujímavo. Čo nie je uvedené v správe, v skutočnosti neexistuje. V dobrej správe by nemali chýbať žiadne dôležité informácie a pamätaj, že najlepšie správy sa riadia podľa donorových inštrukcií a nikdy nie sú príliš dlhé.

Keď si návrh projektu odovzdal, donor naň môže odpovedať troma rôznymi spôsobmi. Môže ho zamietnuť, vrátiť na dopracovanie alebo schváliť.

Ak je návrh projektu schválený, všetka námaha stála za to! Je to však iba začiatok dlhodobého vzťahu, na ktorom by si mal pracovať, pretože je dôležitý pre tvoje budúce projekty a aktivity.

Predovšetkým, keď dostaneš potvrdenie o udelení grantu, okamžite sa donorovi písomne poďakuj za podporu. Začínaš budovať vzťah s donorom a bolo by dobré začať správnym spôsobom. Z jediného grantu sa môže vyvinúť dlhodobý vzťah, ktorý nie je iba zdrojom a zárukou pravidelnej podpory, ale tiež dôkazom významu a hodnoty tvojej práce, tvojej organizácie a jej zamestnancov pre ostatných donorov. Ak ti boli jednotlivci z donorskej organizácie obzvlášť nápomocní, nezabudni ich spomenúť v poďakovaní riaditeľovi alebo prezidentovi donorskej organizácie. Na túto elementárnu slušnosť sa často zabúda, prípadne sa to robí vo formálnom liste. Vyčleň si desať minút navyše, aby si pripojil osobný vklad, a ty a tvoj donor môžete začať rozvíjať partnerstvo.

Keď si toto všetko urobil, skontroluj plán správ, ktorý donor stanovil v ponuke na podporu. Zvyčajne ho tvorí jedna alebo viac správ o pokroku v presne stanovenom čase a záverečná správa s účtovnou závierkou po skončení projektu. Pozorne si prečítaj zmluvu, aby si splnil všetky podmienky na získanie podpory. Donori zvyčajne udeľujú granty v dvoch a viacerých splátkach, pričom vyplatenie každej ďalšej splátky je podmienené predložením uspokojivej správy. Toto donora opätovne ubezpečí, že konáš v súlade s návrhom projektu, a tebe to zabezpečí, že v prípade problémov neprídeš o celý grant. Ak však dodržiavaš zmluvu a časový plán, málokedy sa vyskytnú problémy.

Čo sa týka práce v tvojej vlastnej organizácii, ubezpeč sa, že si rozdelil úlohy a presne vieš, kto je zodpovedný za doručenie projektu, za informovanie donora a za prijímanie najnovších informácií. Ak sa počas realizácie projektu vyskytnú akékoľvek problémy, odporúča sa ihneď informovať donora, aby sa predišlo následným nedorozumeniam.

Správy donorovi veľa napovedia o riadení tvojej organizácie. Zlé správy naznačujú zlý manažment.

Donori často využívajú obsah správ na svoju externú a internú komunikáciu. Inými slovami, všetko, čo je uvedené v správe, môže byť poskytnuté novinárom, ďalším MNO a štátnym úradníkom, a zlepšiť verejný imidž príjemcu grantu.

Navyše, dobré dlhodobé vzťahy s donorom a pravidelné správy ti môžu pomôcť získať podporu od ostatných donorov. Ak máš pevný vzťah so svojimi súčasnými donormi, dokazuje to, že prácu tvojej organizácie považujú za užitočnú. Môže ti to pomôcť pri oslovovaní ďalších potenciálnych donorov, ktorí vidia, že máš dôveru svojich súčasných donorov.

Vypracované správy ti môžu pomôcť pri spúšťaní nových projektov a programov, na ktoré potrebuješ dodatočnú podporu. Môžu sa objaviť nové projekty, ktorých jednoznačná potreba vyplývala z bilancie tvojej práce, prípadne môžeš rozmýšľať o získavaní ďalších finančných prostriedkov na udržanie alebo rozšírenie prebiehajúceho projektu alebo programu. Vo väčšine prípadov platí, že ak sa pôvodný projekt osvedčil, a dá sa na ňom ďalej stavať, je veľmi pravdepodobné, že donor podporí aj jeho pokračovanie.



Dobrá správa je pre donora podnetom angažovať sa v projekte. Aj keď momentálne nepotrebuje ďalší grant, donor bude ochotnejší pozitívne reagovať v budúcnosti.

Predkladanie správ ti tiež pomôže zhodnotiť, čo sa podarilo zrealizovať, aké výsledky sa podarilo dosiahnuť, aké neúspechy sa vyskytli. Pre neziskovú organizáciu je dôležité pravidelne hodnotiť svoju prácu a predkladanie správ donorovi jej v tom pomáha.

Napriek všetkému, čo tu bolo povedané, pamätaj, že písomné správy nikdy nenahradia osobné vzťahy. Prijemca grantu by mal kontaktovať donora a snažiť sa dohodnúť na osobnom stretnutí.

Tu je desať dobrých dôvod, prečo napísať dobrú správu:

1. Zmluvný. Pre väčšinu donorov je predkladanie správ súčasťou podpísanej zmluvy o udelení grantu. Podmienky predkladania správ a termíny ich odovzdania sú konkretizované v zmluve. Jednoducho povedané, stručná a načas odovzdaná správa dokazuje, že neziskový subjekt pozná svoje zmluvné povinnosti.

2. Buduje analytické schopnosti. Správy sú vynikajúcimi internými dokumentmi, ktoré učia všetkých zamestnancov a dobrovoľníkov v organizácii posudzovať, spájať a analyzovať obrovské množstvo informácií a podať správu o najdôležitejších bodoch. Schopnosť byť stručný je cenná profesionálna schopnosť, rovnako ako schopnosť byť analytický. Písanie správ môže zamestnancom pomôcť v rozvoji. Riaditelia organizácií aj programoví manažéri majú radi správy v rozsahu päť až desať strán, nie viac. Spomeň si na slávnu poznámku Georga Bernarda Shawa: „Veľmi sa ospravedlňujem, že píšem dlhý list, ale nemal som čas napísať krátky.“

3. Buduje tímový potenciál. Správy podnecujú všetkých zamestnancov a dobrovoľníkov v organizácii k spolupráci. A budovanie interných vzťahov má inštitucionálny význam – buduje potenciál.

4. Zabezpečuje súčasné financovanie. Niektorí donori udeľujú prevažne viacročné granty vyplácané v dvoch alebo troch splátkach, ktoré sú podmienené predložením obsahovej a finančnej správy. V prípade tohto druhu zmlúv o udelení grantu má predloženie správy donorovi v termíne dobrý finančný zmysel.

5. Zlepšuje budúci fundraising. Dobre napísaná a načas odovzdaná správa dokazuje, že ti záleží na dobrej komunikácii s donorom. Pamätaj, že ak si bol úspešný raz, je možné, že úspeješ aj na budúce, ale iba za predpokladu, že si splnil všetky požiadavky týkajúce sa predkladania správ.

6. Vytvára dokumenty na iné vonkajšie alebo vnútorné účely. Ďalšou výhodou správ je, že sa dajú použiť aj inak. Samozrejme, dajú sa použiť na informovanie ostatných donorov, ale správa je aj vzorom dobrého, zrozumiteľného a stručného jazyka, ktorý je následne k dispozícii pri informovaní vedenia organizácie alebo správnej rady, prípadne pri príprave výročnej správy.

7. Poskytuje ti konkurenčnú výhodu. V konkurenčnom prostredí udeľovania grantov ti dobre napísaná a načas odovzdaná správa poskytne konkurenčnú výhodu nad tými, ktorí s jej odovzdaním meškajú.

8. Dokazuje odborné zručnosti. Dobre napísaná a načas odovzdaná správa dokazuje donorovi, že máš kontrolu nad programom, finančnými prostriedkami a dodržiavaním zmluvy. Zo strany podporenej organizácie je nepochybne neprofesionálne nevedieť, ktorého rozpočtu sa správa týka – alebo, ako sa niekedy stáva, stratiť celú dokumentáciu o grante a žiadať donora o kópie predloženého projektu a rozpočtu (!), o ktorom má predložiť správu.

9. Demonštruje vieru inštitúcie v transparentnosť a zodpovednosť. Dobre napísaná a načas odovzdaná správa dokazuje, že zamestnanci a správna rada neziskovej organizácie si veľmi cenia transparentnosť a zodpovednosť.



10. Buduje vzťahy a otvorenú komunikáciu. Práca s donormi je predovšetkým o vzťahoch – a vzťahy sú založené na otvorenej komunikácii, dôvere, rešpekte a slušnosti.

V každom prípade, ak ťa donor podporí, poďakuj mu a oceň jeho podporu vo svojich publikáciách (napríklad vo výročnej správe) alebo na akciách, ktoré organizuješ (napríklad konferencie).



Príloha č. 1 – Slovník pojmov používaných (súkromnou) donorskou komunitou

ANNUAL REPORT/VÝROČNÁ SPRÁVA

Podrobná správa uverejnená nadáciou alebo firmou opisujúca jej grantové aktivity. Čoraz väčšie množstvo nadácií a firiem ju využíva na informovanie komunity o svojich darcovských aktivitách, politikách a inštrukciách.

ASSETS/MAJETOK

Celková hodnota majetku – peniaze, inventár, dlhopisy, nehnuteľnosti alebo iné zdroje – nadácie. Majetok sa zvyčajne zhodnocuje investovaním a výnosy sa používajú na udeľovanie grantov.

BEQUEST/ODKÁZANÝ MAJETOK

Finančná čiastka prístupná po donorovej smrti.

CHALLENGE GRANT/NAVÝŠENÝ GRANT

Grant udelený pod podmienkou, že financovaný projekt má aj iné zdroje financovania, a to buď na základe spolufinancovania, alebo z iného programu/grantu, zvyčajne v rámci konkrétnej stanovenej doby.

CAPITAL SUPPORT/PRÍSPEVOK NA ZÁKLADNÝ MAJETOK

Finančné prostriedky poskytnuté na trvanlivé statky, t. j. statky, ktorých priemerná doba životnosti je minimálne tri roky (autá, budovy, nábytok a bežné vybavenie).

CHARITABLE TRUST/DOBROČINNÁ NADÁCIA

Pozri nadácia.

CITIZENS ASSOCIATIONS/OBČIANSKE ORGANIZÁCIE

Občianske organizácie sú nazývané tiež mimovládne organizácie, o granty sa uchádzajúce organizácie a dobrovoľnícke organizácie.

COLLECTIVE PATRON/SPOLOČNÝ PATRÓN

Nadácia alebo organizácia, ktorá spravuje a riadi finančné prostriedky menších nadácií a/alebo firemných darcovských programov, napríklad Charities Aid Foundation, Fondation de France a Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft.

COMMUNITY FOUNDATION/KOMUNITNÁ NADÁCIA

Organizácia, ktorá udeľuje granty obmedzené na konkrétnu lokalitu, napríklad mesto, okres alebo sídlisko. Finančné prostriedky zvyčajne pochádzajú od mnohých donorov a sú vkladané do samostatne spravovaného nadačného imania; výnos z nadačného imania sa potom používa na grantovú činnosť.

COOPERATIVE VENTURE/SPOLOČNÝ PROJEKT

Spoločné úsilie dvoch alebo viacerých grantových organizácií. Partneri sa môžu deliť o finančné záväzky alebo prispieť informáciami a technickými zdrojmi.

Slovník
pojmov



T-Kit on Funding
and Financial Management

CORE FUNDING/FINANCOVANIE PREVÁDZKY

Žiadosť o grant na financovanie administratívnych a organizačných aktivít.

CORPORATE FOUNDATION/FIREMNÁ NADÁCIA

Súkromná nadácia, ktorú zriaďuje podnikateľský subjekt a ktorá prevažne od neho získava svoje zdroje. Nadácia podporovaná firmou môže udržiavať úzke vzťahy s donorskou firmou, ale ide o samostatný subjekt s vlastným nadačným imaním, ktorý podlieha právnej úprave ostatných súkromných nadácií.

CORPORATE CITIZENSHIP/FIREMNÉ OBČIANSTVO

Firemným občianstvom sa nazýva prístup firiem, ktoré darujú svoje služby a zdroje komunite, v ktorej pôsobia. Firmy môžu investovať do komunity prostredníctvom udeľovania grantov, dobrovoľníctva svojich zamestnancov, znásobovania darov svojich zamestnancov, poskytovania nefinančných príspevkov a dokonca aj prostredníctvom zapožičania alebo dočasného pridelenia svojich zamestnancov do neziskovej organizácie.

COVENANT/ZMLUVA

Zmluva alebo písomný sľub vyplácať dohodnutú sumu určenej osobe v pravidelných intervaloch v priebehu konkrétneho obdobia. V prípade, že dar je poskytnutý registrovanej dobročinnnej organizácii, donor môže mať právo na daňové výhody.

DEFICIT FUNDING/FINANCOVANIE DEFICITU

Finančné prostriedky, ktoré sa majú použiť na financovanie mimoriadnych výdavkov.

DIRECT MAIL/HROMADNÉ ROZPOSIELANIE POŠTOVÝCH A INÝCH ZÁSIELOK

Písomná žiadosť o dar rozposielaná poštou. Tento spôsob získavania finančných prostriedkov nie je vhodný pre všetky neziskové organizácie, ale mohol by pomôcť menej známym organizáciám alebo organizáciám s obmedzeným rozpočtom rozšíriť svoju darcovskú základňu a zvýšiť svoj príjem.

DONOR/DARCA

Jednotlivec alebo organizácia, ktorá poskytuje nejaký príspevok alebo dar. Jednou z foriem – využívaných najmä nadáciami – sú granty.

EMPLOYEE MATCHING GIFT/ZNÁSOBENÝ DAR ZAMESTNANCA

Príspevok zamestnanca podnikateľského subjektu neziskovej organizácii, ktorý jeho zamestnávateľ znásobí z vlastných prostriedkov.

ENDOWMENT/NADAČNÉ IMANIE

Viazaný majetok nadácie, ktorý sa zhodnocuje investovaním, a výnosy z ktorého sa používajú na financovanie grantových a operačných programov.

E-PHILANTHROPY/E-FILANTROPIA

Tento pojem opisuje množstvo metód darcovstva prostredníctvom internetu. Boli vytvorené mnohé stránky, ktoré okrem poskytovania informácií o neziskových organizáciách prijímajú aj príspevky.

FUNDING CYCLE/CYKLUS FINANCOVANIA

Celkový proces od predloženia a posúdenia návrhu po predloženie správy o výsledkoch po prijatí rozhodnutia.

GRANT/GRANTEE/GRANT/PRÍJEMCA GRANTU

Finančné prostriedky získané organizáciou alebo jednotlivcom na financovanie verejnoprospešných aktivít. Jednotlivci alebo organizácie, ktoré získajú grant, sa nazývajú príjemcovia grantu.

GRASSROOTS ORGANISATIONS/MIESTNE ORGANIZÁCIE POCHÁDZAJÚCE Z KOMUNITY

Organizácie, ktoré zvyčajne pôsobia na miestnej/komunitnej úrovni. Miestne organizácie



pochádzajúce z komunity sú zvyčajne (ale nie výlučne) organizácie poskytujúce služby, ktoré sa pokúšajú podporovať konkrétne programy a projekty v komunite, v ktorej pôsobia.

GUIDELINES/INŠTRUKCIE

Správa nadácie, v ktorej predkladá ciele, priority, kritériá a postupy predkladania žiadostí o grant.

IN-KIND CONTRIBUTIONS/NEFINANČNÉ DARY, PRÍSPEVKY

Darovanie výrobkov, služieb, poskytnutie kancelárskeho priestoru, informácií, času zamestnancov, dobrovoľníckeho vkladu či iného nefinančného majetku.

LETTER OF ENQUIRY/INFORMATÍVNY LIST

List opisujúci aktivity organizácie a jej žiadosť o financovanie. Posiela sa nadácii alebo darcovskému programu firmy s cieľom zistiť, či by bolo vhodné predložiť kompletný návrh projektu. Mnohé grantové organizácie uprednostňujú tento spôsob prvého kontaktu predtým, ako je predložený kompletný návrh projektu.

LETTER OF REFUSAL/ZAMIETNUTIE ŽIADOSTI

List zaslaný nadáciou alebo firemným darcom, v ktorom podáva vysvetlenie, prečo projektu nebol udelený grant.

MATCHING SUPPORT/ZNÁSOBENÁ PODPORA

Financovanie, ktoré znásobuje finančné prostriedky poskytnuté iným donormom.

MULTI-YEAR GRANT/VIACROČNÝ GRANT

Financovanie, ktoré je poskytované v splátkach počas realizácie projektu.

ONE-OFF GRANT/JEDNORAZOVÝ GRANT

Udelenie pevne stanovenej sumy na financovanie celého projektu, prípadne iba jeho časti.

OPERATING FOUNDATION/OPERAČNÁ NADÁCIA

Nadácie, ktorých prvoradým účelom je realizovať výskum, verejnú prospešnosť alebo iné programy stanovené ich správnu radou alebo zakladacou listinou. Môžu udeľovať aj granty, ale ich výška je v porovnaní s finančnými prostriedkami na podporu vlastných programov pomerne nízka.

PHILANTHROPY/FILANTROPIA

Pojem, ktorý sa používa na opísanie darcovstva jednotlivca alebo skupiny s cieľom podporiť verejné blaho. Zahŕňa aj nadácie a darcovské programy firiem určené pre neziskové organizácie.

PLEDGE/ZÁVÄZOK

Časový harmonogram platieb, ktorý donorovi umožňuje vyplatiť grant v niekoľkých splátkach. Obľúbeným obnoviteľným zdrojom peňazí je záväzok, ktorý je sľubom vyplatiť určitú sumu peňazí na konkrétnu dobu.

PROGRAMME AREA/PROGRAMOVÁ OBLASŤ

Oblasť alebo téma, o ktorú má donor záujem, a ktorú finančne podporuje (napríklad lekársky výskum, štipendiá, umenie atď.). Označuje donorove priority.

PROGRAMME OFFICER/PROGRAMOVÝ MANAŽÉR

Zamestnanec donorskej organizácie, ktorý posudzuje návrhy projektov a spracúva žiadosti pre správnu radu. Je to prvý článok vo výberovom procese.

PROPOSAL/NÁVRH PROJEKTU

Písomný dokument predkladaný nadácii alebo firemnému darcovi, ktorý podáva podrobný opis projektu, pre ktorý sa snažíš získať financovanie.



SEED MONEY/START-UP SUPPORT/POČIATOČNÝ VKLAD

Grant alebo príspevok použitý na spustenie nového projektu alebo organizácie. Môže pokrývať mzdy a ostatné prevádzkové náklady na nový projekt.

SOCIAL ENTREPRENEURS/SOCIÁLNI (SPOLOČENSKÍ) PODNIKATELIA

Jednotlivci, ktorí sa zaoberajú spoločenským podnikaním a využívajú najlepšie názory tak v podnikateľskom, ako aj v neziskovom sektore, s cieľom zlepšiť svoje spoločenské poslanie.

TECHNICAL ASSISTANCE/TECHNICKÁ POMOC

Pomoc na prevádzku alebo riadenie poskytnutá neziskovým organizáciám. Môže sa týkať fund-raisingu, rozpočtovania, finančného plánovania, programového plánovania, právneho poradenstva, marketingu a iných oblastí manažmentu. Pomoc môže byť poskytnutá buď priamo nadáciou alebo zamestnancami firmy, alebo vo forme grantu na zaplatenie služieb externého poradcu.

TRUST (CHARITABLE TRUST)/NADÁCIA (DOBROČINNÁ NADÁCIA)

V Spojenom kráľovstve je dobročinná nadácia zakladaná s cieľom prinášať osoh verejnosti, napríklad podporovaním lekárskeho výskumu, vzdelávania, umenia atď.

TRUSTEE/ČLEN SPRÁVNEJ RADY

Správne rady sa stretávajú, aby zhodnotili žiadosti o grant a prijali rozhodnutie.



Príloha č. 2 – Ďalšie čítanie

Bibliografia so stručným popisom

Existuje nespočetné množstvo publikácií o fundraisingu a finančnom a projektovom manažmente pre neziskový sektor. Nasledujúci zoznam nemá ambíciu byť vyčerpávajúci. Je iba východiskom pre ďalšie čítanie. Väčšina nasledujúcich publikácií je k dispozícii v knižnici Európskeho nadačného centra v Bruseli (Belgicko).

> Applying to a Grant-Making Trust – A Guide for Fund-raisers

Anne Villemur

Táto publikácia, ktorá je sprievodcom k Adresáru grantových nadácií, obsahuje všetky informácie, ktoré potrebujú členovia správnej rady nadácie pri posudzovaní žiadostí. Jej súčasťou sú praktické rady týkajúce sa plánovania rozpočtu projektu, výberu vhodnej nadácie a získavania formulárov žiadostí.

Charities Aid Foundation, 1996

> Avoiding the Wastepaper Basket

Tim Cook

Na základe vlastných skúseností s posudzovaním žiadostí o granty autor tejto praktickej príručky poukazuje na najčastejšie chyby, ktorých sa dobrovoľnícke organizácie dopúšťajú, keď žiadajú donorov o finančnú podporu.

London Voluntary Service Council, 1996

> Bidding for Funds and Resources – A Guide for Seeking Support from Businesses, Trusts and Public Bodies

Popisuje, čo tvorí dobrú prax z hľadiska žiadania o finančnú podporu z rôznych zdrojov financovania: neziskové organizácie, miestna samospráva a štátna správa, firmy, Európska únia a národná lotéria.

British Telecommunications, BT Corporate Relations, 1998

> Building A Fundraising Database on Your PC: A Step by Step Guide for Small Voluntary Organisations

Peter Flory

Kompletný sprievodca tvorbou databáz pre dobrovoľnícky sektor. Jeho cieľom je ukázať menším organizáciám a organizáciám, ktoré nemajú odborné znalosti v oblasti práce s počítačom, ako môžu využívať modernú technológiu pri svojich fundraisingových aktivitách. Nájdeš v nej vysvetlenia týkajúce sa programov na tvorbu databáz ako Excel a Access. Je určená tak pre začiatočníkov, ako aj pre pokročilých.

Charities Aid Foundation, 1999

Ďalšie čítanie



T-Kit on Funding
and Financial Management

> Building Foundation Partnerships: The Basics of Foundation Fundraising and Proposal Writing

Ingrid van Rotterdam

Táto kniha sa pokúša predstaviť najlepšie možné postupy budovania vzťahov s nadáciami. Obsahuje aktualizovaný opis súčasnej kanadskej nadačnej komunity a načrtáva súčasné trendy v udeľovaní grantov. Kapitoly o prieskume a vypracúvaní návrhu projektu spolu s rozsiahlymi prílohami poskytujú praktické návrhy na získavanie finančných prostriedkov a rozvíjanie vzťahov s grantovými organizáciami.

Canadian Centre for Philanthropy, 1995

> Building Sustainable Non-profit Organizations: Money, Money Everywhere – Grassroots Funding

Jana Ledvinová

Táto príručka sa snaží oživiť ducha dobrovoľníctva a dobročinnosti v strednej Európe prostredníctvom praktických návrhov, ako zorganizovať účinnú miestnu zbierku v rámci komunity. Ponúka odpovede na dôležité otázky, napríklad kde a ako hľadať darcov, ako ich presvedčiť, aby ňu podporili, ako žiadať o peniaze a ako zabezpečiť, že potenciálni donori dodržia, čo sľúbili.

The Johns Hopkins University Institute for Policy Studies, 1997

> Building Sustainable Non-Profit Organizations: Proposal Writing

Istvan Kostolanyi

Tento manuál opisuje proces, ktorým by mala nezisková organizácia prejsť pri vypracúvaní návrhov projektov. Je zameraný predovšetkým na konkrétne podmienky v strednej a východnej Európe. Poskytuje stručný prehľad fundraisingových metód a praktické rady pre písanie návrhov projektov, vrátane kontrolného zoznamu na konci publikácie. (Je k dispozícii aj v poľskom jazyku.)

The Johns Hopkins University Institute for Policy Studies, 1997

> The Business of Special Events

Harry A. Freedman & Karen Feldman

Táto kniha je určená pre tých, ktorí sa usilujú získať finančné prostriedky prostredníctvom špeciálnych akcií. Povzbudzuje fundraiserov, aby k fundraisingovej akcii pristupovali ako k podnikaniu. Prostredníctvom praktických rád sa autori snažia upriamiť pozornosť na stratégie efektívneho fundraisingu. Kniha sa venuje širokej škále otázok, od rozpočtov a zmlúv až po médiá a celebrity.

Pineapple Press, Inc., 1998

> Comment Chercher un Sponsor – mode d'emploi

Pierre Sahnoun, Nathalie Doury

Kniha objasňuje sponzorstvo a jeho výhody. Ponúka rady týkajúce sa stretnutí a písania žiadostí. Obsahuje praktické rady a príklady, ktoré by mali fundraiserom pomôcť pri budovaní pevných vzťahov s donormi.

Juris Service, 1989



> The Complete Fundraising Handbook

Sam Clarke

Sprievodca získavaním finančných prostriedkov pre neziskové organizácie, ktorý pokrýva širokú škálu dostupných zdrojov a rôznych fundraisingových techník. Obsahuje tiež prípadové štúdie, príklady dobrej praxe a zoznamy hlavných zdrojov finančných prostriedkov od verejných inštitúcií a firemných darcov v Spojenom kráľovstve.

Directory of Social Change, 1993

> Fairness in Funding: An Equal Opportunities Guide for Grant-Makers

Roland Doven & Fiona Davis

Táto praktická príručka pre grantové organizácie, ktoré sa snažia prerozdeľovať finančné prostriedky objektívnym a nestranným spôsobom, čerpá zo skúseností grantových organizácií a nadácií v Spojenom kráľovstve, ktoré sa podieľajú na prerozdeľovaní zdrojov na dobrú vec.

Association of Charitable Foundations, 1995

> The Five Strategies for Fundraising Success, A Mission-Based Guide to Achieving Your Goals

Mal Warwick

Táto praktická príručka fundraisingu čerpá z autorových rozsiahlych skúsenosti s neziskovým poradenstvom. Obzvlášť užitočné sú názorné príklady, ktoré ilustrujú jeho päť fundraisingových stratégií a nástrah skrytých v prijímaní stratégií, ktoré nie sú konzistentné s poslaním organizácie a jej dlhodobými cieľmi. Kniha sa ľahko číta nielen skúseným fundraiserom, ale všetkým, ktorí sa zaujímajú o rozvoj neziskových organizácií.

Jossey-Bass Publishers, 2000

Ďalšie čítanie

> Foundations for Fund-Raising

Redmond Mullin

Táto publikácia skúma základné princípy fundraisingu na základe prípadových štúdií. Autor zdôrazňuje skutočnosť, že fundraising nie je iba žiadanie o peniaze, ale že fundraiseri musia poznať základný vzťah medzi donorom a potrebami a musia donorov považovať za partnerov pri naplňaní týchto potrieb.

ICSA Publishing Ltd, 1995

> Foundation Fundamentals: A Guide for Grantseekers (6th edition)

Táto publikácia oboznamuje žiadateľov o grant s dostupnými zdrojmi a skúma stratégie vypracované a vyučované Nadačným centrom. Obsahuje opis rôznych typov nadácií, predpisy, ktoré upravujú ich činnosť, základný náčrt návrhu projektu a vzorový rozpočet. Šieste vydanie.

The Foundation Center, 1999

> Foundations in Europe. Society, Management and Law

Táto publikácia ponúka komplexný prieskum nadačného sektora v Európe. Jej cieľom je poskytnúť základ pre výskum a komparatívny prístup. Publikácia je rozdelená do štyroch kapitol. Prvá ponúka historický a komparatívny prehľad nadácií v Európe, druhá sa zaoberá rôznymi modelmi zakladania a riadenia nadácií, tretia sa venuje rozhodovaciemu procesu pri udeľovaní grantov a obsahuje aj kapitolu o medzinárodnej filantropii a posledná rozoberá právne aspekty založenia nadácie.

Bertelsmann Stiftung, 2001



T-Kit on Funding
and Financial Management

> Friends For Life – Relationship Fundraising in Practice

Ken Burnett

Toto pokračovanie publikácie Relationship Fundraising obsahuje užitočné a praktické rady a príklady, ktoré fundraiserom ukážu, ako budovať pevné, zdravé a vzájomne prospešné vzťahy s donormi.

The International Fund-Raising Group, 1996

> Fund-Raising and the Nonprofit Board Member

Fisher Howe

Opisuje päť zásad, ktoré by mal poznať každý člen vedenia, aby si vedenie mohlo plniť svoju úlohu získavať finančné prostriedky pre organizáciu. Užitočný kontrolný zoznam pomáha členom vedenia – vrátane tých, ktorí sa zdráhajú žiadať o podporu potenciálnych donorov – urobiť všetko, čo je v ich silách, aby pomohli pri získavaní finančných zdrojov.

National Center for Nonprofit Boards, 1992

> Fund-Raising Cost Effectiveness – Self-Assessment Workbook

James M. Greenfield

Pracovný zošit o posudzovaní nákladov fundraisingu. Pomáha merať produktivitu najčastejšie používaných fundraisingových metód. Autor uvádza deväťbodový index výkonu. Súčasťou publikácie sú aj prípadové štúdie zamerané na jednotlivé metódy fundraisingu. Pracovný zošit vyšiel v rámci National Society of Fund-Raising Executives (NSFRE)/Wiley Fund Development Series.

John Wiley & Sons, 1996

> Fundraising: Spenden, Sponsoring, Stiftungen

Marita Haibach

Príručka s tipmi pre všetkých, ktorí sa snažia získať finančnú podporu pre svoje projekty. Autorka sa zamýšľa aj nad tým, či súkromní finančníci môžu pomáhať neziskovým organizáciám.

Campus Verlag, 1996

> Fundraising and Grant-Making: A Case Study of ITV Telethon' 88

Diana Leat

Výzvy na zbierku odvysielané v televízii sa v ostatných rokoch stali pre dobrovoľnícky sektor veľkým zdrojom peňazí. Táto správa, vychádzajúca z prvého britského prieskumu rozšíreného vysielania výziev na zbierky, sa zameriava na ITV Telethon 1988 a informuje o úspechoch a problémoch pri získavaní a prerozdeľovaní 22 miliónov libier. Pokúša sa tiež zasadiť túto akciu do širšieho kontextu, porovnávajúc dilemy a riešenia organizácií žiadajúcich o podporu s dilemami a riešeniami ostatných fundraiserov a darcov.

Charities Aid Foundation, 1989

> Fundraising For Education: A Step By Step Guide

Karen Gilchrist

Publikácia, ktorá podrobne rozoberá metódy efektívneho fundraisingu pre školy, predškolské zariadenia a nadácie orientované na vzdelávanie. Získavanie finančných prostriedkov na vzdelávanie je čoraz dôležitejšie. Táto kniha ponúka chronologický prehľad procesu fundraisingu – od plánovania zbierky po úspešné pokračovanie. Zaoberá sa nasledujúcimi témami: plánovanie rozvoja, identifikácia potenciálnych podporovateľov, vypracovanie stratégie, vytvorenie plánu, verejné financovanie, národná lotéria, firemná podpora, fundraising v komunite a databázy.

Charities Aid Foundation, 1999



> The Fund-Raising Handbook – International Fund-Raising

Thomas Harris

Táto príručka obsahuje kapitolu 33 z Príručky fundraisingu a zameriava sa na medzinárodný fundraising. V prípade každej krajiny je najskôr opísané všeobecné pozadie, nasledujú podrobné informácie o právnych a fiškálnych postupoch týkajúcich sa fundraisingu a poznámky o rôznych všeobecne použiteľných zdrojoch financovania. Každá kapitola obsahuje stručnú bibliografiu. Jednotlivé krajiny boli vybrané na základe ich ekonomického a predovšetkým fundraisingového potenciálu pre Spojené štáty.

The NSFRE/Wiley Fund Development Series, 1996

> Fund-raising Hands – On Tactics for Non-profit Groups

L. Peter Edles

Publikácia zobrazuje obrovský význam filantropie v Spojených štátoch. Filantropia je najdôležitejšou súčasťou spôsobu života ľudí. Neexistujú žiadne magické tajomstvá, elixíry, zaklínadlá alebo čarovné prútiky, ktoré by zaručili dosiahnutie cieľa. Čo v úspešnom fundraisingu skutočne funguje, sú dôkladne naučené a vyskúšané postupy. Kniha ponúka aj niekoľko príkladov fundraisingových kampaní.

McGraw-Hill, Inc., 1993

> Fundraising Matters – New Directions for Philanthropic Fund-raising

Michael Seltzer (ed.)

Cieľom tejto publikácie je posilniť darcovstvo a profesionalitu vo fundraisingu. Zaoberá sa súvislosťou medzi koncepciami a tradíciami filantropie a súčasnou fundraisingovou praxou. Autorova dôverná znalosť náhlych zmien v riadení a fundraisingu neziskových organizácií ponúka čitateľovi zbežný pohľad na dôvody úspechu ôsmich organizácií. Každá kapitola je zakončená prehľadom poučení, ktoré je možné si vziať z úspešných počínov neziskových organizácií.

Jossey-Bass, 1993

> Fundraising on the Internet

Howard Lake

Táto kniha ukazuje, ako je možné prostredníctvom internetu – využívaného na miestnej, národnej alebo medzinárodnej úrovni – získať finančné prostriedky, vyhľadávať a udržiavať donorov, propagovať výzvy, predávať tovar a urýchliť každodenné fundraisingové aktivity.

Aurelian, 1996

> Fundraising Strategy

Redmond Mullin

Cieľom tejto publikácie je objasniť princípy a postupy fundraisingovej stratégie, a to hneď niekoľkými spôsobmi, napríklad na základe prípadových štúdií rozličných stratégií v rôznych typoch programov.

Charities Aid Foundation and ICFM, 1997

> Grants from Europe – How to Get Money and Influence Policy. Eighth Edition

Ann Davison

Táto publikácia objasňuje, aké sú najlepšie zdroje financovania, kedy o ne žiadať, ako o ne žiadať, aké prekážky treba očakávať a ako zhodnotiť svoju šancu na úspech. Obsahuje kapitoly o konkrétnych oblastiach financovania: zdravotné postihnutie, rozvoj krajín tretieho sveta, nezamestnanosť, ľudské práva, školstvo a kultúra, chudoba, ženy, etnické menšiny, životné prostredie a energetika, zdravotníctvo a záujmy spotrebiteľov.

NCVO Publications, 1997

Ďalšie čítanie



T-Kit on Funding
and Financial Management

> Grant-giving: A Guide to Policy-making

Diana Leat

Cieľom tejto publikácie je pomôcť novým členom správnych rád premyslieť ich politiku a ponúknuť inštrukcie nadáciám, ako sprehľadniť a zhodnotiť doterajšiu politiku. Každá kapitola sa podrobne zaoberá jednou oblasťou politiky, počínajúc meniacim sa prostredím udeľovania grantov a končiac diskusiou o zodpovednosti. V celom sprievodcovi sa objavujú kontrolné zoznamy kľúčových tém, ktoré je potrebné zvážiť.

Joseph Rowntree Foundation, 1992

> Grant-Making Basics

Referenčný nástroj pre grantové organizácie a celý neziskový sektor. Obsahuje množstvo článkov, kontrolných zoznamov a vzorových dokumentov týkajúcich sa udeľovania grantov, hodnotenia grantov, právnych otázok, komunikácie a manažmentu.

Guide Council on Foundations, 1992

> A Guide to EU Funding for NGOs – Your Way Through the Labyrinth

Príručka poskytuje praktické a zrozumiteľné informácie, ako žiadať o finančnú podporu zo zdrojov EÚ. Obsahuje aj kapitolu o rozšírení a programoch otvorených pre kandidátske krajiny, analýzu štrukturálnych fondov a informácie o reforme riadenia vonkajšej pomoci. Objednať si ju môžeš na www.ecas.org.

ECAS, 8. vydanie, 2002

> Guide to Grantseeking on the Web

The Foundation Center

Sprievodca maximálnym využitím internetu na fundraisingové účely. Ponúka úvod k internetu a opisuje množstvo zdrojov, ktoré ti môžu pomôcť pri predbežnom prieskume, napríklad abstrakty z webových stránok nadácií, profily vyhľadávaných databáz a informácie o dostupných interaktívnych službách. Nechýba ani slovník pojmov a bibliografia súvisiacich zdrojov.

The Foundation Center, 1998

> Guide to Proposal Writing

J. Geever a P. McNeill

Nástroj pre fundraiserov alebo nových žiadateľov o grant. Opisuje, ako robiť predbežný prieskum, ako osloviť potenciálnych donorov, ako s nimi budovať vzťah, a vysvetľuje každú a jednu časť návrhu projektu.

The Foundation Center, 1993

> Guide to Proposal Writing in CEE and the Former Soviet Union

Príručka pre organizácie v strednej a východnej Európe a bývalom Sovietskom zväze, ktorá im objasňuje základné postupy, očakávania a dynamiku potrebné na napísanie návrhu projektu. Je rozdelená na šesť častí a poukazuje na najdôležitejšie otázky, ktorým sa musia venovať. Nechýba ani slovník pojmov.

The Institute for Local Government and Public Services, 1995



> Handbuch Fund-raising

Marita Haibach

Táto publikácia poskytuje prehľad fundraisingového trhu a opisuje rôzne spôsoby, ako sa pustiť do fundraisingu. Autorka sa pokúša definovať predmet a poskytuje praktické návody na konanie. Kniha sa zaoberá témou z pohľadu všetkých oblastí nemecky hovoriaceho sveta.

Campus Verlag, 1998

> „How To“ Guide Find The Funds – A New Approach To Fundraising Research

Christopher Carnie

Publikácia odpovedá na otázky, ktoré sa pýtajú všetci fundraiseri. Sprievodca výskumným procesom, ktorý ukazuje, kde sa najlepšie získavajú informácie. Obsahuje podrobné informácie o množstve publikácií, webových stránok a agentúr.

The Directory of Social Change, 2000

> „How To“ Guide Organising Special Events For Fund-raising And Campaigning

John F. Gray a Stephen Elsdon

Manuál zobrazujúci umenie fundraisingu. Špeciálne akcie neboli u fundraisingových organizácií a charít nikdy také obľúbené ako v súčasnosti. Sú stimulujúce a motivujúce pre zamestnancov, zapájajú dobrovoľníkov a apelujú na donorov. Samozrejme, sú tiež nesmierne lukratívne z hľadiska výšky získanej podpory, publicity a preniknutia k širšej verejnosti.

The Director of Social Change, 2000

Ďalšie čítanie

> How to Approach Companies Manual

Heather Laycock

Získavanie podpory od firiem môže byť zložité, časovo náročné a frustrujúce. Cieľom tohto manuálu je pomôcť ti osloviť firmy so žiadosťou o podporu jednoduchšie a s väčšou vyhlídkou na úspech. Jednotlivé kapitoly poskytujú rady týkajúce sa celej škály otázok – od identifikácie firiem, ktoré je možné potenciálne osloviť, až po stretnutia so zástupcami týchto firiem.

Nadácia pre občiansku spoločnosť (Foundation for a Civil Society – Slovenská republika)

> How To Get Million-Dollar Gifts and Have Donors: 101 Strategies Every Fund-Raiser Should Know

Robert F. Hartsook, JD, EdD

Príručka pre fundraiserov, ktorá sa zaoberá najlepšími spôsobmi, ako zabezpečiť dostatočné filantropické darcovstvo. Je rozdelená na 101 najdôležitejších stratégií prevzatých z každodenných skúseností. Tieto stratégie sú ďalej rozdelené do siedmich hlavných kategórií: ako zbadať príležitosti, význam čestnosti, zhromažďovanie darov, význam a dopad darcovstva. Dôraz je kladený na vzťahy s verejnosťou.

ASR Philanthropic Publishing, 1999

> The How to Grants Manual – Successful Grantseeking Techniques for Obtaining Public and Private Grants

David G. Bauer

Príručka pre pisateľov návrhov projektov a ich organizácie, ako nájsť zdroje financovania, ktoré sú kompatibilné s ich poslaním, a ako napísať návrh projektu, ktorý zdôrazňuje výhody pre obidve strany, t. j. pre donora aj pre organizáciu žiadateľa.

American Council on Education and The Oryx press, 1999



T-Kit on Funding
and Financial Management

> Image-Building and Money-Raising for Hard-to-Sell Groups

Yasmin Prabhudas

Reaguje na potreby britských neziskových organizácií, ktoré predstavujú menej obľúbené a menej známe skupiny, pre ktoré môže byť získavanie dostatočného a pravidelného financovania zložitejšie. Zameriava sa na rady týkajúce sa propagácie, publicity, vzdelávania verejnosti a využívania mediálnych prístupov.

Directory of Social Change, 1994

> International Fund-Raising for Not-For-Profits: A Country-By-Country Profile

Thomas Harris

Medzinárodný fundraising pre neziskové organizácie je jedinečný a prevratný manuál pre globálny fundraising. Vychádza z výskumu, ktorý sa uskutočnil v 18 rôznych krajinách, v ktorých existuje dostatočné množstvo informácií na podporu dôveryhodných príkladov. Kniha pozostáva z 18 kapitol zameraných na jednotlivé krajiny. Pre ľahšie porovnanie majú všetky kapitoly jednotnú formu. Autormi jednotlivých kapitol sú uznávané autority z konkrétnych krajín.

The NSFRE/Wiley, 1999

> Les Stratégies de la Générosité

Gérard Gendre

Táto kniha je rozdelená do dvoch častí. Kým prvá ponúka sociologický prístup k filantropickým aktivitám, druhá ponúka praktické fundraisingové stratégie pre neziskové organizácie. Obsahuje niekoľko konkrétnych metód získavania finančných prostriedkov, napríklad oslovenie jednotlivcov poštou, dobrovoľné dary a miestne fundraisingové akcie.

Economica, 1996

> Lessons From Abroad: Fresh Ideas from Fund-Raising Experts in the United Kingdom

Judith E. Nichols

Publikácia, ktorej zámerom je rozšíriť postoje k fundraisingu v USA. Obsahuje kapitoly napísané uznávanými odborníkmi na komunikáciu, zvyšovanie informovanosti verejnosti, riešenie dedičstva, podporovanie širšej podpory pre fundraisingové kampane a fundraising prostredníctvom televízie a telefónu.

Bonus Books, Inc., 1997

> Meeting Need – Successful Charity Marketing

Ian Bruce

Charities Management series, ICSA Publishing, 1994

> MECENAT- Mode d'Emploi

Napriek tomu, že táto malá fundraisingová príručka sa zameriava na získavanie finančných prostriedkov od firiem v Belgicku, ponúka aj praktické rady týkajúce sa identifikácie súkromných donorov, strategického plánovania a oslovovania potenciálnych donorov. Tieto rady sú relevantné pre všetky typy fundraisingovej stratégie.

Fondation pour la Promotion des Arts-Prométhéa

> Monitoring & Evaluation: A Practical Guide for Grant-Making Trustees

Des Palmer

Príručka zameraná na donorov, ktorá ponúka inštrukcie, ako monitorovať a hodnotiť jednak vlastnú prácu, a jednak prácu organizácií, ktoré financujú. Táto publikácia dáva prednosť získavaniu názorov užívateľov a snaží sa vyhnúť žargónu a akademickej zložitosti, ktoré sú



zvyčajne spájané s publikáciami tohto druhu. Povzbudzuje čitateľa, aby uplatnil opisované stratégie vo vlastnej organizácii. Má štyri hlavné ciele: 1. predstaviť a objasniť monitoring a hodnotenie; 2. opísať množstvo techník; 3. ukázať, ako najlepšie zvládnuť pracovnú záťaž; a 4. podchytiť monitoring a hodnotenia ako bežnú prax.

Association of Charitable Foundations (ACF), 1998

> **Organising an Event: A Guide for the Millennium**

Karen Gilchrist

Kniha, ktorej cieľom je sprevádzať organizácie procesom organizovania rôznych akcií. Sústreďuje sa predovšetkým na menšie akcie organizované v rámci komunity. Jednotlivé kapitoly sa zaoberajú plánovaním a prípravou, finančným manažmentom, miestom konania, rovnakým prístupom, právnymi otázkami, zvyšovaním informovanosti, vybavením, pravidlami a nariadeniami týkajúcimi sa poskytovania občerstvenia, služieb a prvej pomoci, samotným dňom konania sa akcie a zhodnotením úspešnosti akcie.

Charities Aid Foundation, 1999

> **Raising Money from Trusts**

Tento praktický sprievodca všetkými aspektmi získavania finančných prostriedkov na dobročinné účely od grantových nadácií poskytuje základné informácie, ktoré žiadateľom o grant pomôžu spoznať neziskový sektor a naplánovať si, ako osloviť nadácie so žiadosťou o podporu. Cieľom tejto publikácie je objasniť, čo sú to nadácie, ako fungujú, ako ich osloviť, a ako napísať dobrú žiadosť o grant.

Directory of Social Change, 1989

> **Reperes a travers le Monde des Fondations**

Informatívna brožúra, ktorá definuje nadácie, opisuje, ako vznikajú, a objasňuje typickú prácu rôznych kategórií nadácií. Rozoberá aj úlohu verejných orgánov vo vzťahu k nadáciám.

Fondation de France, 1992

> **Resource Development Handbook**

Skúma plánovanie a rozpočtovanie, finančný manažment, vedenie dobrovoľníkov, imidž, vzťahy s verejnosťou a marketing. Nástroje na dosiahnutie úspechu: dary od jednotlivcov, akcie, firmy, tvorba príjmu, Červený Kríž a Červený polmesiac, granty. Zameriava sa síce na národné spoločnosti, ale obsahuje aj informácie, ktoré môžu byť užitočné pre všetky.

International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies, 1994

> **Running a Local Fundraising Campaign – A Guide for Small Voluntary Organisations**

Janet Hilderley

Táto príručka ponúka praktické informácie a rady týkajúce sa obrovského množstva aktivít, ktoré môžu tvoriť miestnu zbierku, a pomáha čitateľom posúdiť, ktoré možnosti by boli najvhodnejšie pre ich organizáciu. Na úvod ťa oboznámi so základmi organizovania miestnej fundraisingovej aktivity a potom podrobne opíše dvanásť rôznych fundraisingových metód alebo zdrojov financovania.

Charities Aid Foundation, 1997

> **School Fund-raising – What You Need to Know**

Anne Mountfield

Sprievodca úspešným fundraisingom, zákonmi a dobrou praxou. Časť I opisuje najúspešnejšie stratégie pre školský fundraising. Jej súčasťou je aj nová kapitola o národnej lotérii,



v ktorej nájdeš aktualizované praktické informácie o zákonoch týkajúcich sa fundraisingu, udeľovania licencií, daní a obchodovania. Časť II opisuje dobrú prax pri zakladaní a riadení školských fundraisingových organizácií.

Directory of Social Change, 1997

> **Securing your Organization's Future**

Michael Seltzer

Sprievodca fundraisingovými stratégiami. Kapitola 1 sa zameriava na financovanie organizácie. Kapitola 2 rozoberá definíciu potenciálnych donorov a konkrétne problémy s jednotlivcami a organizáciami. Kapitola 3 skúma výber mixu financovania a primerané stratégie na jeho zabezpečenie.

The Foundation Center, 1987

> **Sell Space to Make Money**

Audrey Semple

Praktický sprievodca, ako získať príjem z inzercie v publikáciách, ktoré môže vydávať nezisková organizácia. Venuje sa tiež daňovým otázkam súvisiacim s reklamou a distribúcií publikácií.

Directory of Social Change, 1987

> **Step by Step. A Guide to Volunteer Fund-raising**

Ruth Horton (ed.)

Táto krátka brožúra sa zaoberá tézou, že nábor dobrovoľníkov je najdôležitejšou zložkou všetkých fundraisingových aktivít. Každá kapitola obsahuje kontrolný zoznam, ktorý ti pomôže vydať sa správnym smerom. Nechýba ani kapitola o užitočných kontaktoch pre fundraiserov.

The Volunteer Centre UK, 1992

> **Sustaining Civil Society – Strategies for Resource Mobilization**

Leslie M. Fox (ed.) a S. Bruce Schearer (ed.)

Podrobne opisuje inovatívne metódy, ktoré organizácie občianskej spoločnosti využívajú pri financovaní svojich programov. Obsahuje kapitoly o výnosoch z vytvoreného príjmu, zapájania firiem, rizikových investíciách a mikro-pôžičkových programoch. Každá koncepcia je podložená prípadovými štúdiami.

CIVICUS, 1997

> **Tried and Tested Ideas for Raising Money Locally – Small and Medium-Scale Events**

Sarah Passingham

Directory of Social Change, 1994

> **Trust Fundraising**

Anthony Clay

Publikácia sa zaoberá najúčinnjšími spôsobmi, ktorými môže fundraiser osloviť nadácie. Jej cieľom je zvýšiť fundraiserovu úspešnosť pri predkladaní žiadostí. Venuje sa témam ako význam prieskumu a dobre vedenej evidencie, hodnota osobného prístupu, potreba naplánovania podrobnej stratégie získavania finančných prostriedkov od nadácií, dobré a zlé spôsoby oslovovania nadácií a dôležitosť nepretržitého kontaktu po predložení žiadosti.

Charities Aid Foundation & Institute of Charity Fund-raising Managers, 1999



> **Winning Grants Step by Step: Support Centers of America's Complete Workbook for Planning, Developing, and Writing Successful Proposals**

Mim Carlson

Publikácia je rozdelená do deviatich krokov, ktoré žiadateľa o grant prevedú celým procesom písania návrhu projektu, takže cvičenia a návrhy projektu sú vypracované spoločne. Obsahuje aj bibliografiu, doplnkové cvičenia a dodatočné tipy na písanie sprievodných listov a realizáciu prieskumu grantových organizácií.

Jossey Bass, 1995

> **The WISE Guide to Fundraising – Women's Studies Research and the European Union**

Petra Branderhorst

Táto kniha sa pokúša zmapovať rozsiahly terén zdrojov EÚ vyčlenených na ženské štúdie. Popisuje, ako osloviť Európsku komisiu, a naznačuje potenciálne problémy. Obsahuje kontaktné adresy všetkých generálnych direktorátov EK v Bruseli. Každému, kto pracuje v tejto oblasti, odporúča zapojiť sa do európskej siete, akou je napríklad WISE, a lobovať na národnej a európskej úrovni za ženské štúdie ako za politický problém.

Women's International Studies Europe, 1997

> **A Women's Fundraising Handbook**

Táto publikácia ponúka niekoľko nápadov, ako získať a darovať finančné prostriedky. Opisuje, ako vznikol Svetový ženský fond, a delí sa o poučenia, ktoré získal počas realizácie svojho programu. Nájdeš v nej aj zoznam organizácií, ktoré môžu byť potenciálnym zdrojom finančných a iných príspevkov.

The Global Fund for Women, 1995

> **The Worldwide Fundraiser's Handbook – A Guide to Fundraising for Southern NGOs and Voluntary Organisations**

Michael Norton

Táto kniha sa zaoberá otázkou, ako vybudovať efektívny miestny fundraising, prevádza čitateľa celou škálou dostupných finančných prostriedkov a zdrojov a oboznamuje ho s rôznymi fundraisingovými technikami, prípadovými štúdiami a príkladmi dobrej praxe. Zahŕňa všetky najdôležitejšie zdroje finančných prostriedkov – od jednotlivcov po vlády, nadácie a firmy – a všetky najdôležitejšie metódy – od činností na vytváranie príjmu po hromadné rozposielanie poštových a iných zásielok a organizovanie fundraisingových akcií.

Directory of Social Change, 1996

> **Writing Better Fundraising Applications**

Michael Norton

Praktická príručka na napísanie dobrej žiadosti o finančnú podporu. Obsahuje rady, vypracované ukážky a cvičenia. Nájdeš v nej aj kapitoly o plánovaní rozpočtu projektu, zlepšení tvojich komunikačných zručností, napísaní dobrej žiadosti, posudzovaní žiadosti a vytvorenie vlastného harmonogramu práce.

Directory of Social Change, 1992

> **Writing Better Fundraising Applications (2nd Edition)**

Michael Norton

Táto publikácia obsahuje vypracované ukážky, cvičenia, nápady a rady od dôležitých grantových organizácií. Nové vydanie obsahuje aj témy ako jednotlivé časti dobrej žiadosti, tvoje kľúčové prednosti, budovanie dôvery, získavanie finančných prostriedkov na projekt, plánovanie rozpočtu, napísanie zrozumiteľnej a presvedčivej žiadosti.

Directory of Social Change, 1997

Ďalšie čítanie



T-Kit on Funding
and Financial Management

> Writing Winning Grant Proposals Step by Step

Chad T. Green a Yvette Castro-Green

Žiadateľov o grant oboznamuje s technikami, ako urobiť predbežný prieskum, ako identifikovať správnych donorov a ako ich následne presvedčiť, aby financovali ich projekty. Obsahuje aj ukážky, praktické cvičenia a príklady.

NGO Centre, Riga, 1996

> The Youth Funding Guide

Nicola Eastwood

Táto publikácia ponúka stratégie získavania finančných zdrojov pre všetkých, ktorí pracujú s mladými ľuďmi. Venuje sa oblastiam ako národná lotéria, štátna správa a samospráva, Európa a široká verejnosť. Poskytuje tiež pomoc a rady pri vypracúvaní fundraisingovej stratégie, pri písaní účinných žiadostí o financovanie a pri riešení daňových otázok.

Directory of Social Change, 1997

- Webografia so stručným opisom

www.coe.int/youth – webová stránka Riaditeľstva Rady Európy pre mládež a šport, ktorá poskytuje informácie o vzdelávacích programoch, možnostiach financovania a medzinárodnej mládežníckej politike, ako aj mnohé linky na mládežnícke organizácie v Európe.

www.dsc.org.uk – zámerom Directory of Social Change je stať sa medzinárodne uznávaným, nezávislým zdrojom informácií a podpory pre mimovládny a neziskový sektor na celom svete. Okrem publikácií a aktivít špecificky zameraných na Spojené kráľovstvo vydáva aj širokú škálu príručiek o fundraisingu a súvisiacich otázkach.

www.eurodesk.org – Eurodesk ponúka množstvo informácií o všetkých druhoch financovania zo zdrojov EÚ pre rôzne typy projektov. Má celoeurópsku sieť regionálnych informačných kancelárií, kde môžeš získať podrobnejšie informácie.

www.europa.eu.int/comm/education/youth.html – táto stránka ťa oboznámi s programom Mládež Európskej komisie. Nájdeš na nej množstvo formulárov žiadostí o finančnú podporu, ako aj linky na národné implementačné agentúry programu Mládež v rôznych európskych krajinách.

www.europa.eu.int/comm/secretariat_gcieral/sge/info_subv/intro_funding.htm – oficiálna stránka Generálneho sekretariátu Európskej komisie o financovaní zo zdrojov EÚ. Okrem iného na nej nájdeš zoznam dostupných grantov a príručku riadenia grantov. Ak hľadáš informácie o dostupnom financovaní zo zdrojov Európskej únie, táto stránka ti poslúži ako užitočné východisko.

www.fundersonline.org a **www.efc.be** – Funders Online ponúka informácie o celej škále zdrojov financovania. Ide o iniciatívu programu Orfeus Európskeho nadačného centra. Poslaním Európskeho nadačného centra (EFC) je podporovať a posilniť prácu nadácií a firemných darcov v Európe. Orfeus, informačný a komunikačný program EFC, poskytuje verejnosti informácie o nadáciách a firemných darcoch pôsobiacich v Európe.

www.training-youth.net – na webovej stránke programu Partnerstvo Rady Európy a Európskej komisie nájdeš všetky T-kity v elektronickej podobe, rovnako ako správy z tréningových kurzov, časopis pre trénerov Coyote a všetky informácie o pripravovaných tréningoch.

www.youthforum.org – webová stránka Európskeho mládežníckeho fóra, ktorej cieľom je dať politický hlas mladým ľuďom v Európe prostredníctvom mládežníckych organizácií. Ponúka stručný opis a linky na členské organizácie (medzinárodné mimovládne mládežnícke organizácie a národné rady mládeže v Európe). Nájdeš na nej aj rôzne politické texty a informácie o zdrojoch financovania a lobistických kampaniach.



Príloha č. 3 – Zo správy o kurze projektového manažmentu (SALTO, 2001)

Workshop zameraný na plánovanie a financovanie

Poznámky

Zámer

Rozvinúť schopnosti účastníkov vybrať si, vypracovať a vedieť použiť rôzne druhy nástrojov plánovania a finančného manažmentu v európskych mládežníckych projektoch.

Ciele

- Pochopiť základné prvky efektívneho plánovania
- Preskúmať celú škálu nástrojov plánovania a zhodnotiť ich výhody a nevýhody
- Vytvoriť zásady účinného finančného manažmentu a preskúmať využitie niektorých nástrojov finančného manažmentu

Prístup

Vzhľadom na časové obmedzenie bude hlavnou myšlienkou workshopu využiť príklady na vytvorenie súboru zásad, ktoré môžu byť využité na testovanie nových modelov, nástrojov a techník.

Kurz projektového
manažmentu
SALTO

1. Niekoľko zásad

Zisti, čo pracuje pre teba.

Uč sa z vlastných skúseností a zo skúseností ostatných.

2. Čo je plánovanie projektu?

Plán je „náčrt, ktorého cieľom je ukázať vzájomné postavenie a veľkosť načrtnutých častí“, „do tabuľky zapísaná správa alebo projekt“, „projekt, zámer, spôsob konania“.

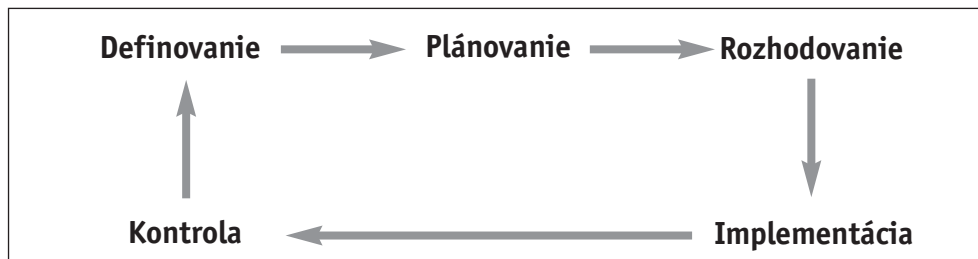
Plánovanie je vytvorenie plánu, dynamickej mapy cesty.

Cvičenie:

Nakresli mapu svojej cesty domov z kurzu.

Ako sa zmení/ mohla by sa zmeniť počas cesty?

Proces plánovania môže byť považovaný za cyklický...



T-Kit on Funding
and Financial Management

... a zároveň je aj nepretržitý – trvá dovedy, kým sa projekt neskončí.

Osemdesiat percent projektového manažmentu zaberie plánovanie, dvadsať percent realizácia. Predchádzajúce plánovanie zabráni zlému výkonu.

3. Čo je obsahom?

Ako ješ sloní sendvič?

Cvičenie: V trojiciach prediskutujte všetky možné zložky plánovania projektu.

- Obsah – zámery, výsledky, ukazovatele kvality, stratégie monitorovania a hodnotenia
- Organizácia – štruktúra, úlohy, rozdelenie úloh, časové zoradenie, komunikácia
- Interakcia – tvorba a riadenie tímov, kultúra, konflikt
- Vonkajšie prostredie – analýza, marketing, šírenie informácií
- Financie a administratíva – náklady, zdroje, zmluvy, kontroly, predkladanie správ

Kultúra – interná, spoločenská

Prostredie – vonkajšie, konkrétne

Fázy – štádiá rozvoja

Míľniky – zastav, pokračuj alebo sa vráť, motivácia

4. Začni so zainteresovanými subjektmi

Cvičenie: Premysli si grafickú mapu zainteresovaných subjektov v medzinárodnom mládežníckom projekte.

Premysli sféry vplyvu – reťazový efekt

Je ich vplyv kultúrny alebo environmentálny? (subjektívny alebo objektívny?)

Cvičenie: Dokonči vetu.

„Vplyv zainteresovaných subjektov“

Zainteresované subjekty ovplyvňujú konečné termíny, zvyky, očakávania, kapacity/zdroje, komunikačné potreby, rozhodovacie procesy.

5. Jedenie sendviča

Ganttov diagram je jedným zo spôsobov prezentácie plánu – zobrazuje čas potrebný na vykonanie každej úlohy. Existujú rôzne verzie, ale podstatné je vedieť rozložiť celý projekt na merateľné úlohy. Úlohy by mali byť definované cieľmi, ktoré sú zas definované zámermi.

Zámery sú všeobecné a stručné a predstavujú smerovanie a celkový želaný výsledok. Ciele sú konkrétnejšie, podporujú zámer, môžu byť považované za súbor výsledkov, ktoré spolu zabezpečia splnenie zámeru.

Ciele by mali byť:

Specific (konkrétne)

Multiple (zložené)

Assessable (dosiahnuteľné)

Realistic (reálne)

Timed (časovo ohraničené)

Flexibilné

Rozpoznateľné (v aktivitách alebo úlohách)

Ciele by mali byť SMART.

Ciele NIE sú aktivity.



Fázy zaručujú rozpísanie životného cyklu projektu. Pozri schémy v T-kite Projektový manažment na str. 33, 34, 36, 37 a 43.

Míľniky ukazujú konkrétne miesta v životnom cykle projektu.

Úlohy sa začínajú a končia v rozličných etapách životného cyklu projektu.

Úlohy potrebujú zdroje – majú finančné dopady.

6. Opytovacie otázky

Kto robí čo?

S kým?

Kedy?

Kde?

S čím?

Aký je výstup/výsledok?

Čo je k dispozícii na realizáciu?

Dokedy je to potrebné urobiť? Kedy sa to začína a kedy končí?

S kým si sa poradil/koho si informoval?

Na čo má táto úloha vplyv?

7. Metóda kritickej cesty

Najskorší možný dátum – najskorší možný čas začatia aktivity alebo najskorší možný čas ukončenia aktivity, pričom sa dodržiavajú všetky obmedzenia predchádzajúcich aktivít.

Najneskorší možný dátum – najneskorší možný čas začatia aktivity alebo najneskorší možný čas ukončenia aktivity, pričom sa stále dodržiavajú všetky obmedzenia nasledujúcich aktivít.

Rozdiel medzi najskorším možným časom začatia aktivity a najneskorším možným časom začatia aktivity určuje „celkovú voľnosť“ vo vykonaní aktivity. Ak plán vedie k zápornej voľnosti, projekt nie je možné ukončiť načas.

Aktivity s voľnosťou nula tvoria tzv. kritickú cestu. Znamená to, že prekročenie plánovaného trvania niektorej z týchto aktivít má za následok prekročenie plánovaného trvania projektu.

Závislosť medzi aktivitami

Koniec začiatok

Koniec koniec

Začiatok začiatok

Začiatok koniec

Cvičenie: Pouvažuj, či a/alebo ako by si použil metódu kritickej cesty. Ak nie, prečo? Ako by si ju mohol urobiť zrozumiteľnejšou? Aké sú prínosy?

8. Financie

Peniaze sú prierezová téma – ovplyvňujú všetky úlohy.

Projekt bez nich nemôže existovať – a oni nemôžu existovať bez vyúčtovania.

Rozpočty a odhady – ukazujú, aké celkové zdroje sú potrebné/dostupné.

Potreba zvážiť oprávnené náklady, vhodné náklady, rozpis nákladov, účinné odhady, nepredpokladané výdavky. Rozpočty musia byť vyvážené! Príjmy a výdavky. A čo kapitál?



Toky hotovosti – ukazujú, kedy môžu byť peniaze použité, účinok omeškaného alebo predčasného konania. Premýšľaj o donoroch. Výmenné kurzy a bankové prevody.

Prevádzkové účty – ukazujú, ako boli použité finančné zdroje – porovnaj to s rozpočtom a urob odhady. Používajú sa ako pomoc pri riadení zdrojov.

Finančné kontroly – umožnia ti dokázať, ako si použil peniaze, a zistiť, kde (ak vôbec) si sa pomýlil. Ide o mechanizmus využívaný na riadenie zdrojov.

Cvičenie: Pre každý z vyššie uvedených nástrojov vytvor súbor inštrukcií pre dobrú prax v európskych mládežníckych projektoch.

9. Žiadosť

Použi vlastný projekt

Kto sú zainteresované subjekty?

Aké sú zábery a ciele?

Aké sú míľniky?

Aké sú jednotlivé fázy?

Aké sú úlohy?

Nakresli schému.

Zostav kontrolný zoznam úloh.

Z príručky projektového manažmentu SALTO

Plánovanie rozpočtu

Pri tvorbe rozpočtu sa oplatí pozorne si prezrieť formulár žiadosti donora, od ktorého zamýšľaš žiadať finančnú podporu. Môže obsahovať také výdavkové položky, na ktoré si ani nepomyslel, a môže od teba chcieť, aby si názvy položiek zoradil presne určeným spôsobom. Ak to urobíš vo fáze rozpočtovania, uľahčí ti to prácu pri prepracúvaní rozpočtu do požadovaného formátu, vrátane všetkých neoprávnených nákladov.

Ak si už v minulosti realizoval podobný projekt, prípadne ak máš prístup k účtovníctvu projektu, ktorý realizoval niekto iný, môže to byť užitočný východiskový bod pre rozpočtovanie. Dávaj si však pozor, aby si do rozpočtu nezahrnul niektoré položky iba preto, že to urobili iní. Musíš si byť istý, že vieš zdôvodniť každú výdavkovú položku, a že v prípade zníženia rozpočtu vieš stanoviť priority.

Rozpočet by si mal zostaviť v nasledujúcich štyroch fázach.

A. Vypočítaj výdavky

Možné rozpočtové kapitoly na strane výdavkov:

- Cestovné náklady: za aké náklady si zodpovedný?
- Náklady na prenájom: koľko a kedy ich platíme?
- Náklady na aktivity: koľko bude stáť realizácia výmeny?
- Mimoriadne výdavky: existujú nejaké skryté výdavky?
- Telefóny: aké administratívne náklady musíme zaplatiť?
- Personálne náklady: je pravdepodobné, že sa objavia nejaké náklady na zamestnancov?
- Drobná hotovosť: všetky malé sumy si dobre premysli.
- Honoráre pre odborníkov, tlmočníkov atď.
- Strava a ubytovanie – nezabudni na návštevníkov a hostí.



B. Vypočítaj príjmy

Príjmy pozostávajú z garantovaného príjmu, t. j. príjmu, ktorý bol dohodnutý s donormi/donormi, a negarantovaného príjmu, t. j. príjmu, ktorý plánuješ získať.

Možné rozpočtové kapitoly na strane príjmov:

- Zmluvné financovanie, vrátane EÚ
- Firemné dary
- Dary od jednotlivcov
- Osobné príspevky od účastníkov
- Hodnota vecných darov
- Príjem z fundraisingovej akcie

C. Porovnaj príjmy a výdavky

Celkové príjmy a výdavky by mali byť teraz navzájom porovnané, aby sa zistilo, či rozpočet vykazuje prebytok alebo schodok.

Kurz projektového manažmentu SALTO

Odporúča sa naplánovať rozpočet s prebytkom približne 5 % (t. j. príjmy by mali prevyšovať výdavky približne o 5 %). Toto by malo zabezpečiť pokrytie všetkých nepredvídaných výdavkov. Tento prebytok sa niekedy nazýva aj finančná rezerva na nepredpokladané výdavky (rezervný fond). Mal by si overiť, či to tvoji potenciálni donori umožňujú.

Keď rozpočet vykazuje primeraný prebytok, musíš „časovo zoradiť údaje“ alebo urobiť odhad toku hotovosti, t. j. zanalyzovať, kedy sa objavia odlišné rozpočtové položky na strane príjmov a výdavkov.

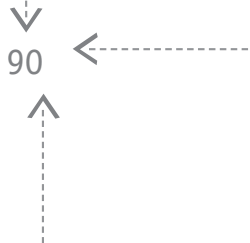
D. Časovo rozvrhni rozpočet (urob odhad toku hotovosti)

Časové rozvrhnutie je najdôležitejšia stránka tvorby rozpočtu. Zahŕňa analýzu príjmov a výdavkov mesiac po mesiaci (alebo štvrtrok po štvrtroku, týždeň po týždni, v závislosti od dĺžky projektu). Je to veľmi dôležité, pretože kým celkový ročný rozpočet môže vykazovať prebytok, je ľahko možné, že v jednotlivých mesiacoch sa objaví značný schodok.

Ak sa v konkrétnom mesiaci objaví schodok, je možné sa s donormi dohodnúť na skoršej platbe alebo posunutí výdavkov na neskorší dátum. Ak sa vyskytne výrazný prebytok, potom by možno bolo vhodné vložiť peniaze na účet s vysokými úrokmi.

Je tiež dôležité, aby rozpočet projektu schválili osoby, ktoré v organizácii zodpovedajú za financie. Ubezpeč sa, že vieš úplne presne, čo sa stane, ak bude projekt stratový: kto zaplatí účty, prípadne vráti grant donorovi, ak projekt nebude zrealizovaný podľa plánu.





Príloha č. 4 – Biografia autorov

Jonathan BOWYER (autor) pracuje v oblasti personálneho a organizačného rozvoja. V rámci svojej poradenskej služby „The View From Here“ sa venuje práci v oblasti podnikateľského plánovania a rozvíjania partnerstiev. Jonathan má rozsiahle skúsenosti ako manažér, tréner a finančný poradca, a to aj ako dobrovoľník, aj ako profesionál v dobrovoľníckom, verejnom a komerčnom sektore. Od roku 2003 je šéfredaktorom časopisu Coyote a bol editorom a autorom T-kitu Organizačný manažment.

Kontakt: jfb@viewfromhere.co.uk

André DERIDDER (autor) pracuje od roku 1995 ako informačný manažér v Európskom nadacnom centre (EFC) v Bruseli. V tejto pozícii riadi výskumnú knižnicu a informačný systém pre zamestnancov a členov EFC a pre širokú verejnosť. K jeho práci patrí organizovanie každoročných seminárov o fundraisingu a vybavovanie žiadostí o výskum. Má tiež na starosti rozvoj informačných systémov a vydávanie štvrťročného bulletinu.

Kontakt: andre@efc.be

Tobias FLESSENKEMPER (editor a autor) pracoval niekoľko rokov v európskom a medzinárodnom mládežníckom sektore, v rokoch 1998 – 2001 ako generálny tajomník Európskeho mládežníckeho fóra v Bruseli. V súčasnosti pracuje ako manažér a poradca medzinárodných organizácií pôsobiach v oblasti politického a spoločenského rozvoja vrátane mládežníckych otázok. Okrem iného je odborným členom Medzinárodnej rady pre národnú mládežnícku politiku.

Kontakt: tobias@flessenkemper.com

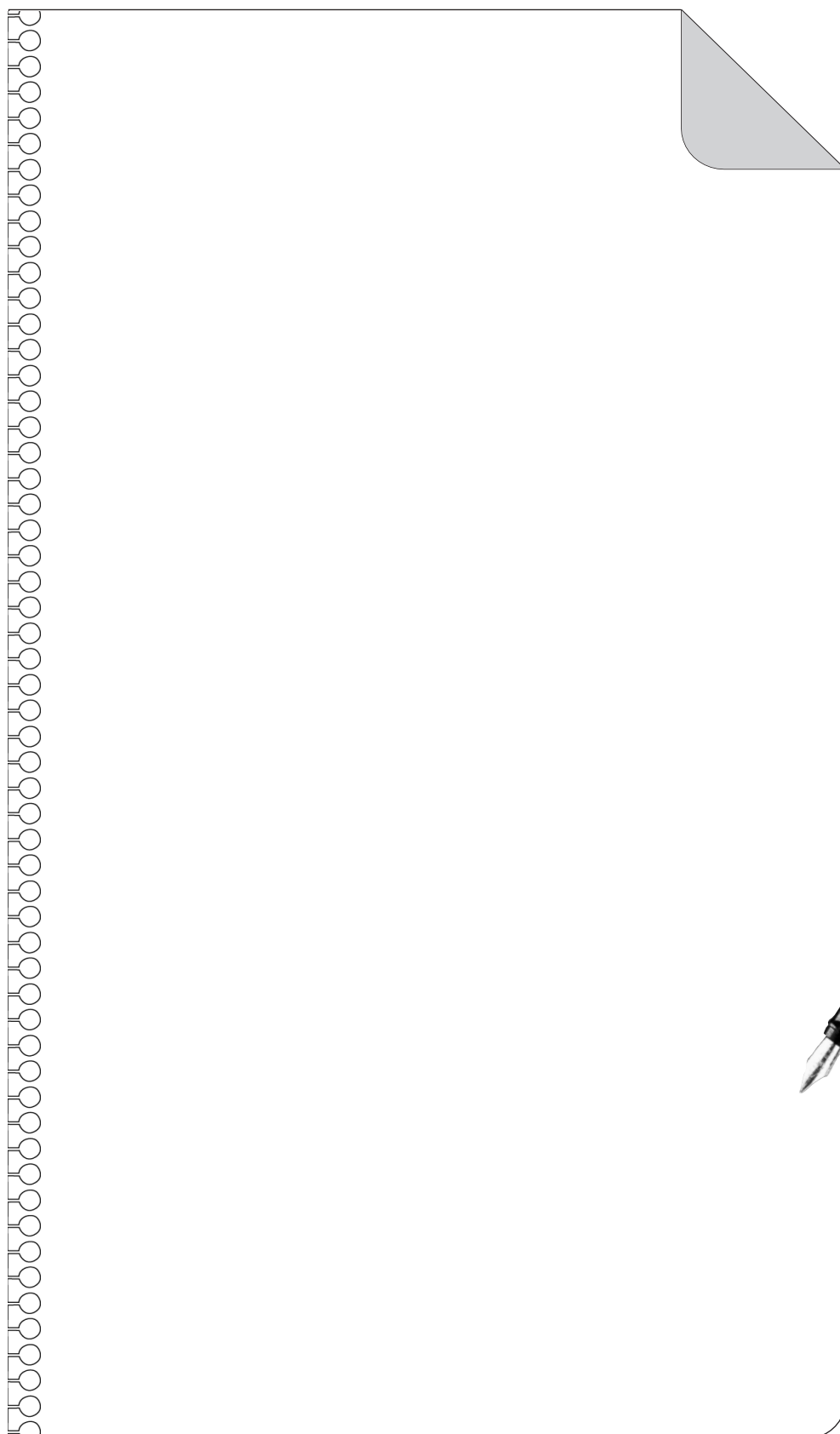
Kinga KEREKES (autorka) pracuje ako fundraiserka v Rumunskej nadácii pre deti, komunitu a rodinu (FRCCF). Angažuje sa tiež ako trénerka a konzultantka v slobodnom povolání. Má dvanásťročné skúsenosti s prácou s mimovládnyimi organizáciami. Od roku 1992 sa aktívne podieľala na Youth Action for Peace (YAP) ako dobrovoľníčka, zamestnankyňa a trénerka. Kinga je členkou zväzu trénerov Riaditeľstva Rady Európy pre mládež a šport.

Kontakt: kerekes_kinga@yahoo.co.uk

Osobitná vďaka patrí **Irmeli KARHIO** za jej neoceniteľný prínos.



Poznámky



Adresy, na ktorých je možné si zakúpiť publikácie Rady Európy

AUSTRÁLIA

Hunter Publications, 58A, Gipps Street
AUS-3066 COLLINGWOOD, Victoria
Tel.: (61) 3 9417 5361
Fax: (61) 3 9419 7154
E-mail: Sales@hunter-pubs.com.au
<http://www.hunter-pubs.com.au>

BELGICKO

La Librairie européenne SA
50, avenue A. Jonnart
B-1200 BRUXELLES 20
Tel.: (32) 2 734 0281
Fax: (32) 2 735 0860
E-mail: info@libeurop.be
<http://www.libeurop.be>

Jean de Lannoy
202, avenue du Roi
B-1190 BRUXELLES
Tel.: (32) 2 538 4308
Fax: (32) 2 538 0841
E-mail: jean.de.lannoy@euronet.be
<http://www.jean-de-lannoy.be>

KANADA

Renouf Publishing Company Limited
5369 Chemin Canotek Road
CDN-OTTAWA, Ontario, K1J 9J3
Tel.: (1) 613 745 2665
Fax: (1) 613 745 7660
E-mail: order.dept@renoufbooks.com
<http://www.renoufbooks.com>

ČESKÁ REPUBLIKA

Suweco Cz Dovoz Tisku Praha
Ceskomoravska 21
CZ-18021 PRAHA 9
Tel.: (420) 2 660 35 364
Fax: (420) 2 683 30 42
E-mail: import@suweco.cz

DÁNSKO

GAD Direct
Fiolstaede 31-33
DK-1171 COPENHAGEN K
Tel.: (45) 33 13 72 33
Fax: (45) 33 12 54 94
E-mail: info@gadirect.dk

FÍNSKO

Akateeminen Kirjakauppa
Keskuskatu 1, PO Box 218
FIN-00381 HELSINKI
Tel.: (358) 9 121 41
Fax: (358) 9 121 4450
E-mail: akatilaus@stockmann.fi
<http://www.akatilaus.akateeminen.com>

FRANCÚZKO

La Documentation française
(Diffusion/Vente France entière)
124, rue H. Barbusse
F-93308 AUBERVILLIERS Cedex
Tel.: (33) 01 40 15 70 00
Fax: (33) 01 40 15 68 00
E-mail: commandes.vel@ladocfrancaise.gouv.fr
<http://www.ladocfrancaise.gouv.fr>

Librairie Kléber (Vente Strasbourg)
Palais de l'Europe
F-67075 Strasbourg Cedex
Fax: (33) 03 88 52 91 21
E-mail: librairie.kleber@coe.int

NEMECKO

RAKÚSKO
UNO Verlag
Am Hofgarten 10
D-53113 BONN
Tel.: (49) 2 28 94 90 20
Fax: (49) 2 28 94 90 222
E-mail: bestellung@uno-verlag.de
<http://www.uno-verlag.de>

GRÉCKO

Librairie Kauffmann
28, rue Stadiou
GR-ATHINAI 10564
Tel.: (30) 1 32 22 160
Fax: (30) 1 32 30 320
E-mail: ord@otenet.gr

MAĎARSKO

Euro Info Service
Hungexpo Europa Kozpont ter 1
H-1101 BUDAPEST
Tel.: (361) 264 8270
Fax: (361) 264 8271
E-mail: euroinfo@euroinfo.hu
<http://www.euroinfo.hu>

TALIANSKO

Libreria Commissionaria Sansoni
Via Duca di Calabria 1/1, CP 552
I-50125 FIRENZE
Tel.: (39) 556 4831
Fax: (39) 556 41257
E-mail: licosa@licosa.com
<http://www.licosa.com>

HOLANDSKO

De Lindeboom Internationale Publikaties
PO Box 202, MA de Ruyterstraat 20 A
NL-7480 AE HAAKSBERGEN
Tel.: (31) 53 574 0004
Fax: (31) 53 572 9296
E-mail: books@delindeboom.com
<http://home-1-worldonline.nl/~lindeboo/>

NÓRSKO

Akademika, A/S Universitetsbokhandel
PO Box 84, Blindern
N-0314 OSLO
Tel.: (47) 22 85 30 30
Fax: (47) 23 12 24 20

POLSKO

Główna Księgarnia Naukowa
im. B. Prusa
Krakowskie Przedmieście 7
PL-00-068 WARSZAWA
Tel.: (48) 22 22 66
Fax: (48) 22 26 64 49
E-mail: inter@internews.com.pl
<http://www.internews.com.pl>

PORTUGALSKO

Livraria Portugal
Rua do Carmo, 70
P-1200 LISBOA
Tel.: (351) 13 47 49 82
Fax: (351) 13 47 02 64
E-mail: liv.portugal@mail.telepac.pt

ŠPANIELSKO

Mundi-Prensa Libros SA
Castelló 37
E-28001 MADRID
Tel.: (34) 914 36 37 00
Fax: (34) 915 75 39 98
E-mail: libreria@mundiprensa.es
<http://www.mundiprensa.com>

ŠVAJČIARSKO

Adeco – Van Diermen
Chemin du Lacuez 41
CH-1807 BLONAY
Tel.: (41) 21 943 26 73
Fax: (41) 21 943 36 05
E-mail: info@adeco.org

SPOJENÉ KRÁĽOVSTVO

TSO (formerly HMSO)
51 Nine Elms Lane
GB-LONDON SW8 5DR
Tel.: (44) 207 873 8372
Fax: (44) 207 873 8200
E-mail: customer.services@theso.co.uk
<http://www.the-stationery-office.co.uk>
<http://www.itsofficial.net>

SPOJENÉ ŠTÁTY AMERICKÉ A KANADA

Manhattan Publishing Company
2036 Albany Post Road
CROTON-ON-HUDSON,
NY 10520, USA
Tel.: (1) 914 271 5194
Fax: (1) 914 271 5856
E-mail: Info@manhattanpublishing.com
<http://www.manhattanpublishing.com>

Financovanie a finančný manažment

T-kit č. 9



Education and Culture

Youth



Rada Európy a Európska komisia sa v roku 1998 rozhodli spojiť svoje sily v oblasti školenia európskych mládežníckych pracovníkov, a preto iniciovali Partnerskú zmluvu. Jej cieľom je „podporovať aktívne európske občianstvo a občiansku spoločnosť vytváraním podnetov na tréningy mládežníckych lídrov a mládežníckych pracovníkov pôsobiacich v rámci európskeho rozmeru“. Spolupráca medzi týmito dvoma inštitúciami pokrýva širokú škálu aktivít a publikácií, rovnako ako vypracúvanie nástrojov na ďalšiu spoluprácu a výmenu informácií. Program pokrýva tri hlavné zložky: ponuka tréningov (dlhodobý tréning pre trénerov a tréning zameraný na európske občianstvo), publikácie (tlačené a elektronické verzie tréningových materiálov a časopis) a nástroje spolupráce (združenia trénerov a možnosti výmen). Základným cieľom je zvýšiť úroveň tréningov mládežníckych pracovníkov na európskej úrovni a definovať kritériá kvality týchto tréningov.

Program Partnerstvo vydáva T-kity v anglickom, francúzskom a nemeckom jazyku. Niektoré sú vďaka národným iniciatívam dostupné aj v iných jazykoch. Najnovšie informácie o T-kitoch a ich prekladoch nájdete na www.training-youth.net.

Preklad a vydanie tejto publikácie na Slovensku realizovalo občianske združenie Rada mládeže Slovenska.



Rada mládeže Slovenska (RMS)
Pražská 11, 811 04 Bratislava, Slovensko
Tel: +421-2-5720 6200 Fax: +421-2-5249 3301
E-mail: rms@rms.mladez.sk
www.mladez.sk

Financované z prostriedkov Ministerstva školstva SR.



Sekretariát Partnerstva

Rada Európy – Európske mládežnícke stredisko
30, rue Pierre de Coubertin, F-67000 Štrasburg
Tel.: +33 (0)3 88 41 23 00, fax: +33 (0)3 88 41 27 77