

HOSPIC sv. Jiří



FUNDRAISINGOVÝ PLÁN pro Hospic Sv. Jiří 2014 – 2015

aneb

Jak z ostrého startu přejít
do vytrvalostního běhu
a nevyhladovět

Zpracovali

Alena Votavová

Jiří Kolafa

Petr Hruška

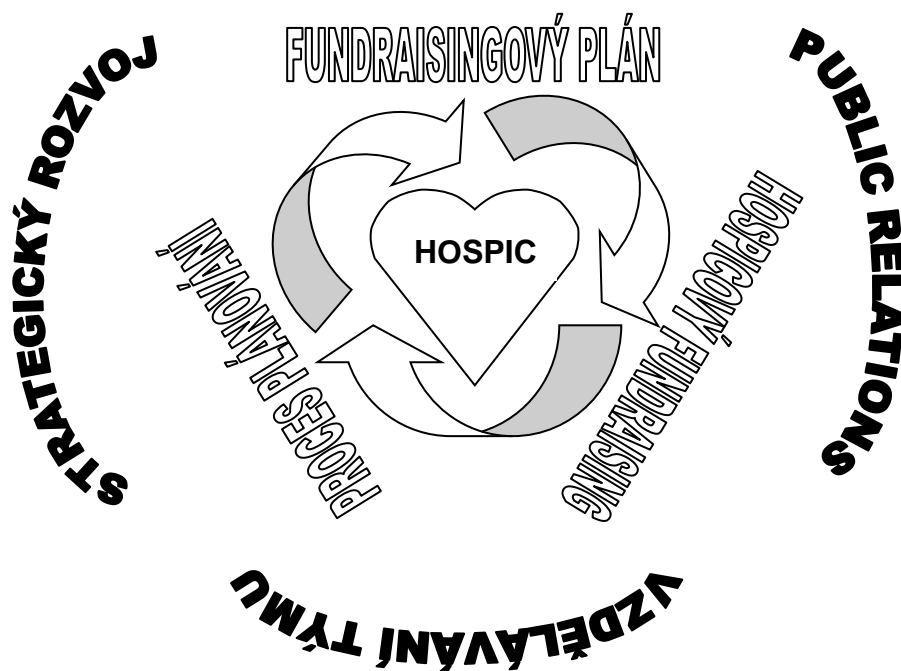
Obsah

Úvodem	3
Smysl a struktura fundraisingového plánu	4
Tři hladiny fundraisingového plánu	4
I. Situační analýza	5
Vývoj finanční situace organizace	5
Hospodaření v roce 2013.....	5
Náklady v roce 2014	5
Výnosy v roce 2014.....	6
Bilance roku 2014	6
Analýza současných fundraisingových aktivit.....	6
Analýza současných zdrojů	7
Analýza potenciálních zdrojů a příležitostí	10
Individuální fundraising	10
Firemní fundraising.....	11
Neziskový fundraising.....	12
Projektový fundraising	13
Interní fundraising	13
Zahraniční fundraising	14
Spirituální fundraising.....	14
Stanovení etických limitů.....	14
II. Základní strategie	15
Finanční potřeby na rok 2015.....	15
Základní fundraisingová strategie	15
Jaké jsou obecné možnosti?	15
Jaká je naše vlastní situace?	15
Co z toho pro nás plyne?	16
Jaká z toho vyplývají strategická rozhodnutí?.....	17
III. Podzimní kampaň	18
Základní obrysy podzimní kampaně	18
Návaznost kampaně.....	18
Cíle kampaně.....	18
Načasování kampaně.....	19
Témata kampaně	19
Motto kampaně.....	19
Primární oblasti	19
Sekundární oblasti	19
Odložené oblasti.....	20
Týlové zabezpečení	20
Vyhodnocení	21
IV. Trvalá udržitelnost	22
Prameny a doporučená literatura	23

Úvodem

V Hospici Sv. Jiří (dále jen Hospic), který má za sebou přibližně půlroční finančně-investičně náročné „zakládající období“ a další téměř půlroční finančně-provozně náročné „funkční období“ (od poloviny března 2014) se nám prozatím dařilo získávat finance pro založení a provoz Hospice poměrně úspěšně. A to i přesto, že fundraising probíhal spíše na základě dobrého využívání stávajících zdrojů, přesměrování zdrojů dříve zaměřených jiným směrem a využívání občas se objevivších nových příležitostí. Zatímco systematictěji bylo pracováno spíše jen v oblasti projektového fundraisingu a benefičních akcí, osobní individuální fundraising a firemní fundraising byl praktikován spíše spontánně a jen příležitostně. Za poslední rok se tak na jedné straně nashromáždilo dostatek zkušeností, které je třeba vyhodnotit, to dobré uchovat a to problematické opustit, na straně druhé jsme došli do fáze, kdy jasně vnímáme potřebu do fundraisingových činností vnést větší systém, odbornost a dlouhodobější zacílenost. Protože jsme ve svých vlastních řadách nenašli nikoho, kdo by měl schopnosti, dovednosti, chuť a kapacitu vzdělávat se a posléze fungovat jako hospicový fundraiser, rozhodli jsme se pro určité prozatímní řešení, které spočívá v týmovém zpracování a realizaci hospicové fundraisingové strategie pro nejbližší období.

Práce na této fundraisingové strategii má **tři momenty**, které se vzájemně prolínají (a cyklicky se pak i nadále budou stále prohlubovat): (a) živý týmový **proces plánování** této strategie; (b) písemný **fundraisingový plán** zachycující a jasně definující klíčové body této strategie a jejího uskutečňování; (c) implementace těchto bodů zpět do vlastní realizace hospicového **fundraisingu**.



Navíc je celý proces alespoň základním způsobem začleněn do určité zárodečné vize dlouhodobého **strategického rozvoje** (protože *dělat fundraising bez souvislosti s dlouhodobým strategickým rozvojem organizace je jako stavět dům bez napojení na inženýrské sítě*), je provázán s poznámkami o současném stavu a žádaném rozvoji **public relations** (protože *dělat fundraising bez podpory public relations je jako zasít obilí na lesní pasece, kterou jste předtím neobdělali*) a doplněn některými **vzdělávacími materiály**, které mohou posloužit jako základní uvedení do problematiky fundraisingu pro všechny, kteří na jeho plánování i realizaci v Hospici spolupracují.

Proto i tento „fundraisingový plán“ je úzce provázán s dalšími dvěma souvisejícími dokumenty, a to se „strategickým plánem“ (*Strategický rozvoj Hospice sv. Jiří 2014 – 2015*) a „vzdělávací příručkou“ (*Úvod do fundraisingu pro Hospic Sv. Jiří 2014 – 2015*).

Smysl a struktura fundraisingového plánu

Jak již bylo zmíněno, fundraisingový plán je jen jedním momentem v širším procesu plánování fundraisingové strategie a vlastní realizace hospicového fundraisingu, což je vše navíc „zabaleno“ do strategického rozvoje organizace a rozvíjení public relations (viz schéma na str. 3).

Poté, co jsme si ujasnili základní východiska, principy a metody fundraisingu (viz „Úvod do fundraisingu“) a poté, co jsme na základě poslání a cílů rozvoje Hospice a analýzy současného stavu Hospice načrtli vhodné strategie a kroky k rozvoji hospicových služeb (viz „Strategický rozvoj Hospice“), je nyní třeba analyzovat zdroje, které máme k dispozici, zmapovat další potenciální zdroje a hledat nejlepší způsoby, jak zajistit, abychom našli dostatečnou finanční, materiální a personální podporu pro naplňování poslání Hospice.

Každá nestátní nezisková organizace musí chtít nechtít přijmout, že podstatnou část času a energie věnovaných naplňování poslání této organizace jejími základními pracovníky a spolupracovníky je třeba věnovat zajišťování finančních, materiálních a personálních zdrojů. Často se mluví o tom, že to je až třetina času z celkové sumy pracovní doby základních pracovníků organizace. Fundraising v neziskové organizace tedy není nějakým „nutným zlem“, ale je prostě běžnou součástí fungování organizace tohoto typu. Ve světle naší interpretace „jirákovské legendy“ (čtyři hlavy draka – fyzická, duševní bolest, vztahová a duchovní bolest) můžeme říci, že musíme počítat s tím, že náš drak má i hlavu pátou – bolest finanční... A s tou je třeba bojovat – možná více než s těmi ostatními – alespoň trochu strategicky... ☺

„Smyslem fundraisingového plánu je mít peníze včas na správném místě. Plán usnadňuje a urychluje rozhodování, zvyšuje efektivitu, přesně stanovuje odpovědnosti a kompetence. Při plánování se ujasní klíčové aktivity a vyřeší se důležité detaily, které zůstávaly skryty. Zásadní je, že proces plánování mimo jiné jasně zviditelní, odkud a kam jdete, a díky tomu vás už nebude brzdit neznalost a strach z rozhodování. Dodržování plánu pomáhá překonávat nepřízeň osudu – plán dotahujte důsledně do konce, i když v průběhu jeho plnění bude nutné ledacos změnit.“
(Martin Zíka: Fundraising pro malé organizace)

Za tímto účelem bylo nejprve třeba provést analýzu finančních potřeb pro letošní a příští rok, upřesnit témata vhodná pro jednotlivé oblasti fundraisingu, analyzovat dosavadní a současné zdroje a rezervy, prozkoumat nové příležitosti a ujasnit si etické limity (**I. Situační analýza**), poté se dostat k jádru formulace fundraisingové strategie (**II. Základní strategie**) a nakonec se pokusit formulovat z této strategie vyplývající akční plán (**III. Akční plán**). Na závěr pak načrtne stručný výhled směřující k trvalé udržitelnosti fundraisingového procesu (**IV. Trvalá udržitelnost**).

TŘI HLADINY FUNDRAISINGOVÉHO PLÁNU

Během celého procesu formulace fundraisingového plánu budeme v některých klíčových momentech sledovat **tři hladiny možného rozvoje zdrojů**:

- **hladinu optimální čili rozvojovou: „Plán A“** (dynamický růst služeb i kapacit organizace, rozvoj nových služeb a projektů, investice do personálu, vzdělání, vybavení atd.)
- **hladinu kompromisní čili udržovací: „Plán B“** (pokračování v současné nabídce služeb a pracovních, vzdělávacích či supervizních procesů nutných k zodpovědnému fungování)
- **hladinu nouzovou čili útlumovou: „Plán C“** (udržitelnost fungování organizace při zajištění jen nejzákladnější funkcí a služeb nutných k přežití organizace)

I. Situační analýza

Vývoj finanční situace organizace

Přehledně je finanční situace prezentována v příslušných přílohách. Zde tedy jen nejdůležitější data. Viz Výroční zpráva 2013 a finanční přehled na str. 26

HOSPODAŘENÍ V ROCE 2013

Z prostředků, které se sdružení podařilo v roce 2013 získat, mírně převažovaly přímé **dary fyzických osob** (kolem 40 tis. od 8 drobnějších dárců a jednoho dáorce většího – MUDr. Cabadaj 26 tis.). Po cca 25 tis. se pak sdružení podařilo získat z **benefičních akcí** (pět akcí, nejúspěšnější byl předvánoční prodej certifikátů 11 tis. a adventní koncert 7 tis.), od **firem** (pět firem po cca 5 tis., vše zprostředkované MUDr. Cabadajem), z **veřejných rozpočtů** (město Cheb 30 tis.) a **nadací** (VDV Olgy Havlové 30 tis. na zakoupení léků). Toto vše, **celkem cca 150 tis.**, umožnilo sdružení hradit běžné provozní náklady a naplňovat poslání sdružení v oblasti popularizace a vzdělávání v paliativní péči.

Na začátku „zakládajícího období“ (podzim 2013) nám pak skrze chebskou farnost a farní charitu **spadla do klína velká finanční injekce 190 tis.** od individuálních dárců, manželů Hrdých, kteří se po domluvě s farní charitou stali stálými podporovateli Hospice. Navíc farní charita převedla dalších 14 tis. jako dar z Tříkrálové sbírky. To vše nám umožnilo částečnou „profesionalizaci“ managementu organizace (DPP 7 tis. měsíčně hrubého pro projektovou manažerku s úkolem transformace sdružení a registrace a iniciace služeb). Díky tomu se pak začátkem roku 2014 podařilo dokončit transformaci na o. p. s. a registraci zdravotních a sociálních služeb a do Nového roku jsme vstupovali s **finančním „polštářem“ cca 194 tis. na rezervním fondu.**

NÁKLADY V ROCE 2014

Po transformaci o. s. na o. p. s. a registraci služeb byl pro realizaci služeb hospicové péče a hospicového poradenství zvolen takový finančně-organizační model, který počítal s prací vedení společnosti i členů zdravotního týmu placenou na základě DPP a s platbami na základě pohotovostí a výkonů, s dalšími externisty pak na základě plateb za poskytované služby (supervize, psycholog) nebo dobrovolnicky (duchovní, koordinátor dobrovolníků, zástupce ředitelky, velké kvantum práce ředitelky jdoucí nad nasmlouvaný půlúvazek). Bylo tak možné vše poměrně pružně přizpůsobovat dle momentální situace (počet klientů, výše finančních prostředků).

Původní rozpočet na rok 2014 počítal s celkovými náklady cca 1,4 mil. Kč (730 tis. osobní náklady, 183 tis. materiální náklady, 165 tis. služby, 95 tis. cestovní náklady, 200 tis. investiční náklady). Po prvních měsících poskytování služeb byl vytvořen odhad, že měsíc provozu celého Hospice stojí cca 70 tis. Kč. Byl také zpracován tzv. „Plán B“, který upřesňoval, co se stane s Hospicem, pokud finance nestačí na jeho plný provoz. „Plán B“ by nastal, pokud by na účtu nebyly finance ve výši vyšší než 71 tis. Kč. Pak měl Hospic přejít do krizového režimu, kdy by se nepřijímali noví klienti, bude pokračovat provoz poradny a budou se platit mandatorní výdaje (byly spočteny na 7.500 Kč měsíčně). Tím by se ušetřilo za náklady na pohotovosti sester a na výkony sester a lékařů a psychologů, provoz auta, supervize, praní prádla, zdravotnický materiál a kancelářské pomůcky (cca 60 tis. Kč měsíčně).

Při předběžné uzávěrce ke konci června 2014 bylo možné konstatovat, že **celkové náklady během roku 2014** budou podstatně nižší, než ty rozpočtované (celkem cca **765 tis. Kč**, z toho 111 tis. investiční náklady). Toto nastalo především díky polovičnímu čerpání odměn pro ředitelku, sociální pracovníci a vedoucího lékaře a nečerpání odměn pro zástupce ředitele, smluvního lékaře, psychologa, pracovníci v sociálních službách a odvodů. Podobně i materiální náklady byly poloviční, nižší byly i náklady na služby a cestovné. Další úsporné opatření se podařilo domluvit se sestrami, které od září přistoupily na snížení plateb za výkon / pohotovosti na 100 Kč / 30 Kč za hodinu z původních 100 Kč / 50 Kč na hodinu, což činí úsporu 12.600 Kč měsíčně.

Jestliže tedy do konce června bylo na provoz a služby spotřebováno 280 tis. Kč a investováno 80 tis. Kč (360 tis. celkem), do konce roku bude Hospic potřebovat dalších cca 370 tis. Kč na provoz a služby a 30 tis. na nákup sponzorovaného automobilu (400 tis. celkem).

VÝNOSY V ROCE 2014

Letošní náklady se zatím daří pokrývat dobře: Oproti reálně spotřebovaným 360 tis. se do konce června podařilo získat téměř 420 tis., což vytváří **cca 60 tis. rezervy**, částečně vzniklé z již převedených celoročních dotací z města Cheb. Pokud k tomu připočteme oněch **194 tis. Kč na rezervním fondu** z loňského roku, lze konstatovat, že **v polovině roku 2014 má Hospic k dispozici 250 tis. Kč navíc.**

Dary za druhé pololetí 2014, které jsou buď již na cestě či nasmlouvané (příspěvek od biskupství **56 tis.**; výnos Poutního maratonu **66 tis.** a Dřevěného člověka **13 tis.**; desátek farnosti **30 tis.**), slíbené (pravidelní osobní dárci **15 tis.**; manželé Hrdých **50 tis.**; firmy **9 tis.**) či jistě předpokládané (platby od klientů **20 tis.**; ostatní benefiční akce **90 tis.**) činí **celkem 354 tis.**

BILANCE ROKU 2014

Při pohledu na výše uvedená data lze konstatovat, že plánované výdaje na 2. polovinu roku 2014 (tj. 400 tis.) budou s malou rezervou pokryty již dnes jistými dary získanými během 2. poloviny roku 2014 (360 tis.) a rezervou vytvořenou v první polovině roku 2014 (60 tis.). **Jako vstupní kapitál do roku 2015 bude tedy k dispozici mírně navýšená loňská rezerva (200 tis.).** Pokud bychom počítali s **optimistickou variantou** podzimních výnosů a předpokládali nové osobní i firemní dárcy, nové dárcy mezi církevními organizacemi, případně vyšší výnosy z plánovaných benefičních akcí, lze **koncem roku předpokládat rezervu až ve výši 300 tis. Kč.**

Analýza současných fundraisingových aktivit

Fundraisingové aktivity byly v záběhovém i funkčním období koordinovány a téměř výlučně také vykonávány vedením Hospice (původně předseda o. s., později projektová manažerka, od založení o. p. s. pak ředitelka – především psaní projektových žádostí a jednání s pojišťovny, zástupce ředitele – oslovení některých firem). Několik stálých spolupracovníků spolupracovalo nárazově při jednání o podpoře či při organizaci benefičních akcí, kampaní či sbírek, ať už vlastních, či spřátelených organizací (biskupství plzeňské, farní charita, farnost). Občas byli skrze spolupracovníky osloveni někteří firemní dárci, v dobách o. s. měl určitou dárcovskou či sponzorskou firemní skupinu MUDr. Cabadaj.

V březnu 2014 se finanční situaci zabývala *správní rada*, která se dohodla, že „v současné době je klíčové najít sponzory, kteří nám umožní poskytování služeb do konce roku 2014, a během tohoto roku se musíme poohlédnout po fundraisingových metodách, které můžeme využít pro dlouhodobé financování, např. DMS, veřejné sbírky, paysec a další. Také je potřeba vytvořit skupinu individuálních a firemních dárců, kteří budou pravidelně měsíčně přispívat na činnost hospice.“ Vedení Hospice bylo na tomto setkání pověřeno vytvořením „akčního plánu fundraisingu“, který by zohledňoval dvě roviny:

- kroky k získání financí, které urgentně potřebujeme k „přežití roku 2014“ (např. intenzivní a rychlé zapojení všech členů SRH a dalších přátel Hospice do osobního fundraisingu a oslovování „známých firem“ a organizací včetně manuálu či osobního uvedení „Jak na to?“);
- kroky k rozvoji dlouhodobých finančních zdrojů pokračujících i za horizont konce roku 2014 (např. psaní žádostí na dotační tituly, včasné oslovení velkých firem se žádostí o dlouhodobý sponzoring, který si včas budou moci zařadit do rozpočtu na další rok, vytváření širokého okruhu drobných dárců apod.).

Navíc zde bylo vedení Hospice pověřeno vypracováním tzv. „Plánu B“, který měl obsahovat, co se bude dít, když nezískáme finance na služby (podrobněji viz výše, stať *Náklady v roce 2014*).

Z dalších úkolů týkajících se fundraisingu bylo stanoveno: dotáhnout a formalizovat vytvoření Klubu Hospice; vytvořit letáček pro širší veřejnost; vytvořit letáček pro potenciální sponzory; aktualizovat rozpočet 2014; jednat s pojišťovnami a zjistit, kolik je zde potenciálních financí; zjistit, kolik můžeme příští rok potenciálně získat od MPSV a MZ; sumarizovat možnosti podpory z „vlastních zdrojů“ (farní charita, farnost...).

Následně byl vedením Hospice zpracován „*Akční plán fundraisingu*“, který zahrnoval několik konkrétních úkolů a zodpovědností týkajících se jak public relations (např. oslovení Radia Egrensis s žádostí o mediální partnerství, rozeslání Výroční zprávy Farní charity Cheb s připojenou žádostí o podporu Hospice), tak vlastního fundraisingu (např. oslovení managementu Sokolovské uhelné, senátora Nenutila, vytvoření databáze potenciálních firemních dárců, vyhlášení osobní kampaně ve farnosti, vytvoření „know-how“ pro správní radu, zaměstnance, dobrovolníka a spolupracovníky a jejich zapojení do fundraisingového procesu, plán benefičních akcí, psaní žádostí o granty apod.).

Posléze vedení Hospice přijalo nabídku *externích konzultací a výpomoci* v oblasti fundraisingu pro Hospic od paní Duškové, která nám slíbila zprostředkovat realizaci „PR kampaně“ v lokálních médiích (vyšly dva články) a pomoci s oslovováním osobností a firem z vlastní sféry vlivu.

Mezitím probíhaly fundraisingové aktivity, o kterých se zmiňujeme výše, a to se specifickou orientací na kampaň „Hospic běží o život“ zaměřenou jak na běžickou komunitu, tak na místní katolickou farnost. Po uzavření prvního účetního pololetí jsme se pak toto vše pokusili zanalyzovat a připravit půdu pro rozvinutí systematického fundraisingu ve druhé polovině roku, do kterého se také snažíme zatáhnout i vás, členy správní a dozorčí rady.

Analýza současných zdrojů

Podrobný přehled doposud využitých finančních zdrojů je k dispozici v příloze, na příslušných listech sešitu Ekonomika 2014 – 2015. Zde shrneme:

Sumář typů zdrojů (418 tis.): Za první pololetí 2014 byly našimi největšími dárci fyzické osoby, a to skrze osobní dárcovství (115 tis.) a skrze příspěvky na vlastních či partnerských benefičních akcích (109 tis.). Druhými největšími přispěvateli jsou pak veřejné rozpočty, konkrétně město Cheb (101 tis.). Třetí skupinou dárců jsou pak právnické osoby, a to jak firmy (55 tis.), tak neziskový sektor, konkrétně katolická farnost Cheb (20 tis.). Nejmenší podíl na financování pak byl čerpán z vlastních zdrojů, konkrétně z plateb klientů (18 tis.). Celkový podíl dárců pocházejících z církevních kruhů napříč různými typy zdrojů pak je více než polovina (230 tis.).

- **Osobní dárci (115 tis. Kč):** Individuální dárcovství skrze osobní darování realizovalo 30 dárců, z nichž 10 darovalo do 1.000 Kč, 10 darovalo 1.000 až 2.000 Kč, 6 z nich darovalo 3000 až 5000, 3 z nich darovali 7.000 až 10.000 a 1 manželský pár daroval 50.000 Kč (pokračování velkého dárcovství z podzimu 2013, kdy titíž manželé darovali 190.000 Kč). Z těchto dárců jsou dva dárci „**pravidelní**“ (posílají měsíčně na účet 1.000, resp. 1.200 Kč), tři dárci „**vícenásobní**“ (darovali alespoň dvakrát) a tři dárci „**velcí**“ (darovali 10 tis. a více). Dvacet dárců (66%), které lze považovat za pocházející z církevních kruhů, darovalo velkou většinu získané částky (92 tis., tj. 78% z celkové darované částky). Šest dárců ze třiceti (tj. 20%) darovalo 86 tis. Kč (tedy 73% celkové částky), což téměř odpovídá tzv. „Paretovu pravidlu 80/20“, které praví, že 80% výsledků je způsobeno 20% příčinami...
 - S osobními dárci se zatím nepracovalo nijak systematicky, kromě výzvy v katolické farnosti a osobních doporučení neproběhla žádná intenzivní osobní kampaň, není seznam kontaktů na ně, není aktualizovaný jejich seznam na webu, neexistuje přehled, kdo je získal, nevidujeme zatím datum poděkování, dárcovská smlouva či potvrzení o daru bylo zasláno nejspíše jen příležitostně u větších dárců, není zatím vytvořen nějaký formální okruh dárců („Klub Hospice“).
- **Benefiční akce (109 tis. Kč):** Individuální dárcovství skrze příspěvek při benefiční akci bylo realizováno při 5 vlastních (7 tis.), 6 církevních (99 tis.), 1 běžecké (1 tis.) a 3 jiných

(2,5 tis.) benefičních akcích. Největší výnos měla Tříkrálová sbírka (41 tis.), Postní almužna (26 tis.), aukce na Farním plese (21 tis.) a koncert mužského sboru z Rotterdamu (téměř 7 tis.). Ostatní benefice byly v řádu stovek či dvou tří tisíců. Příspěvek doposud neúspěšnější beneficie, Poutního maratonu (66 tis., kombinovaná církevní a běžecká benefice), byl ovšem převeden na účet až v srpnu, proto bude počítán až do druhého pololetí. Letos jsme také podali neúspěšnou žádost o zařazení mezi benefiční Adventní koncerty České televize.

- Benefičním akcím je věnována dlouhodobá pozornost a jsou organizovány či spoluorganizovány poměrně často a dobře. I ty, které přinášejí menší výtěžky, mohou být důležité pro paliativní osvětu.
- **Firemní dárci (55 tis.):** Firemní dárcovství bylo letos zatím realizováno 5 dary (Roline International, Petainer Czech Holding, Tritia, Dr. Popov, Skaldo; celkem 47 tis.) a 1 sponzorskou smlouvou (Algon; 5 tis.). Z darů byly dva větší (Roline a Petainer po 20 tis.), ostatní tři menší (po 2 či 3 tis.). Tři z těchto dárcovských či sponzorských firem byly „zdeděné“ z období o. s. (Skaldo, Algon, Tritia; kontakt MUDr. Cabada), tři další (včetně oněch dvou větších dárců) byly získány nově. Šest dalších firem bylo sice osloveno, ale bez okamžitého úspěchu (JSP, Hotel Palace, Elektrometall, Bartholomeus, Lázně F. Lázně, Sokolovská uhelná). Hospic je na stránkách KHKKK v oddílu „Společenská zodpovědnost firem“ zařazen mezi neziskové organizace, které žádají o podporu (www.khkkk.cz/khk-karlovarskeho-kraje/spolecenska-odpovednost-firem/muzete-podporit).
 - Firemní fundraising není v Hospici příliš rozvinutý a zdá se, že si s ním zatím nevíme příliš rady. Chybí např. jejich seznam na webu a vůbec celkový systematický přístup k celé oblasti firemního dárcovství.
- **Služby a slevy:** Tento fundraisingový zdroj, který je zvláštním druhem firemního fundraisingu, využíváme např. při pronájmu prostor našeho kontaktního místa od firmy Novatrade X za symbolickou cenu, pro zpracování některých grafických návrhů (přes server www.umsemumtam.cz), nebo výrazné slevy při tisku barevných kopií „maratonských obrazů“, které se budou přes Běžeckou školu prodávat ve prospěch Hospice. Rýsuje se také, že budeme pravděpodobně úspěšní ve získání nového hospicového automobilu přes program „Sociální automobil“ organizace KOMPAKT (www.kompakt-cr.cz/socialni-automobil), která získává inzerenty, kteří by zaplatili nákup osobního automobilu, na kterém pak přijímající organizace má nalepené jejich reklamy.
 - Příležitosti ke (sponzorským) slevám budou i nadále průběžně sledovány a slevové sponzorství bude nabízeno v rámci oslovování firem s nabídkou spolupráce.
- **Neziskový sektor (20 tis.):** Dárci z neziskové oblasti se zatím na podpoře našich služeb podíleli dva, a to Biskupství plzeňské (každoměsíční příspěvek na podporu paliativní péče ve výši 9.380 Kč nasmlouvaný od dubna do prosince; zatím tedy 18.760 Kč) a Komunitní a osvětové společenství KOS (1.200 Kč). Podpora od farní charity a katolické farnosti skrze Tříkrálovou sbírku (41 tis.) a sbírku Postní almužna (26 tis.), případně Farní ples (21 tis.) je zahrnuta do benefičních akcí.
 - Přímou podporu z klasického neziskového sektoru lze ve fundraisingu považovat spíše za výjimečnou, většinou pak založenou na dlouhodobých partnerských či osobních vztazích. Nadějnější je pak podpora ze strany církví, farností, sborů či dalších církevních organizací, které mohou ze svých vlastních zdrojů či skrze sbírky podporovat jimi vybrané sociálně-charitativní projekty. Takovéto partnerství se zatím daří s Řk farností Cheb (jejíž farář je jedním z našich spoluzakladatelů) a Farní charitou Cheb (která je dalším z našich spoluzakladatelů). Na druhou stranu podpora ze strany chebské katolické farnosti a farní charity může časem trochu slábnout, protože současná hladina podpory byla dosažena za cenu přeměrování dárců či sbírek z jiných vnitřních projektů těchto organizací, které se časem také budou hlásit o slovo.

- **Veřejné rozpočty (101 tis.):** Z veřejných rozpočtů se nám letos podařilo získat podporu pouze od města Chebu, a to příspěvek na celoroční činnost (76 tis.), příspěvek na zakoupení zdravotnického materiálu (25 tis.) a příspěvek na organizaci paliativní konference (25 tis.), který jsme ovšem museli vrátit, protože se konference kvůli malému počtu zájemců a vysokým účastnickým poplatkům nekonala. Neúspěšně jsme o podporu žádali ve F. Lázních. O podporu z rozpočtu kraje či ministerstev jsme zatím nežádali, protože termíny žádostí byly uzavřeny dříve, než naše o. p. s. a naše služby byly registrovány.
 - Projektový fundraising orientovaný na veřejné rozpočty je oblastí, které byla věnována pozornost, ale z termínových důvodů jsme již neměli příležitost dosáhnout na většinu z nabízejících se zdrojů (ministerstva, kraj, obce).
- **Nadační zdroje (0 Kč):** Na rozdíl od loňského roku, kdy jsme od Výboru dobré vůle – Nadace Olgy Havlové získali 30 tis. na nákup léků, jsme letos z nadačních zdrojů nezískali nic. Na řadu nadací jsme sice posílali žádosti o podporu, ale neúspěšně: Nadace Dobré dílo sester sv. Karla Boromejského, Nadace ČEZ, Nadace Avast, Nadace VIA. Z dalších zatím nemáme odpověď: Nadace Siemens, Nadace ERA, Liga proti rakovině. Na jiné můžeme žádat až nyní, po vydání výroční zprávy (např. Nadační fond Umění doprovázet).
 - Projektový fundraising skrze žádosti na nadace a nadační fondy byl sice praktikován poměrně intenzivně, ale nepodařilo se nám zatím nalézt odpovídající dárci. Z nadačních zdrojů ale pravděpodobně ani nadále nelze počítat s podporou na provozní náklady, tím méně na platy. Nadace podporují spíše nějaké rozvojové či vzdělávací projekty či nové investice.
- **Vlastní zdroje (18 tis.):** Vlastními zdroji pro nás letos byly především platby od klientů za aktivní den (150 Kč na den + 100 Kč na den v případě výjezdu v noci či o víkendech a svátcích) a cestovné (5 Kč za kilometr pro vzdálenosti více než 15 km od Chebu). Za výkony jsme letos zatím utřžili 16.250 Kč, za cestovné pak 2.150 Kč.
 - Na základě dosavadních zkušeností se zdá, že není vhodné uvažovat o navýšení těchto poplatků, protože by se naše péče tak pro mnohé stala ještě nedostupnější, než je. Naopak v případech, že si klient či rodina nemohou dovolit zaplatit tento poplatek, hledáme ve spolupráci s farní charitou způsoby, jak pro ně získat nějakou finanční podporu, případně rozložit platby na později.
- **Materiální dary (130 tis.):** Z materiálních darů od individuálních či firemních dárců se nám po loňském kyslíkovém generátoru od manž. Hrdých letos z větších darů podařilo získat např. další generátor kyslíku (od Karla Tyrpekla), odsávačku a injekční pumpu (od ZZS K. Vary), auto Suzuki Wagon (Alena Hudousková) či invalidní vozík (pan Smutný). Ostatní byly dary v hodnotě do 5 tis. Kč (knihy, malá tiskárna, kancelářské potřeby či vybavení, mikrovlnná trouba, zdravotnické pomůcky apod.).
 - Materiální fundraising je rozvíjen zatím spíše příležitostně, bez širší analýzy a medializace konkrétních potřeb.
- **Dobrovolnictví:** Zdroj personálních pracovních sil skrze dobrovolnictví je využíván za podpory Dobrovolnického centra při Farní charitě Cheb, v rámci na MV ČR akreditovaného programu zaměřeného na službu starým a nemocným „Bolest a moudrost“. Momentálně je s Hospicem v kontaktu 16 dobrovolníků, z nichž 12 letos úspěšně absolvovalo základní kurz hospicového dobrovolníka. Zatím jen 1 dobrovolnice dochází za klienty domů, další se zapojují do různých pomocných činností jako např. přípravy akcí, fotografování akcí, výroby předmětů k prodeji či administrativy.
 - Základní kurz pro hospicové dobrovolníky byl dobrým začátkem formace, která ale bude muset pokračovat i nadále, a to s větším důrazem na praktické dovednosti. Samostatnou výzvou, pro kterou se zatím nepodařilo vytvořit příliš velký prostor, je nalézt konkrétní způsoby zapojení dobrovolníků do paliativní péče.

Analýza potenciálních zdrojů a příležitostí

Jestliže jsme doposud zkoumali zdroje, které jsme se do větší či menší míry pokoušeli využívat, je třeba nyní tento přehled doplnit také o zdroje, které jsme z různých důvodů zatím nevyužívali nebo jsme nevyčerpali jejich plný potenciál. Je třeba se proto z tohoto úhlu pohledu prozkoumat jak naše vlastní okolí, vztahy a zkušenosti (tady je velký prostor pro doplnění vašimi vlastními postřehy), tak se také inspirovat ze zkušenosti jiných a z různých teoretických přístupů k fundraisingu (viz např. str. 7 – 11 tohoto dokumentu a další literatura).

INDIVIDUÁLNÍ FUNDRAISING

Na základě předchozí analýzy využívaných zdrojů se zdá, že v individuálním fundraisingu se v komunitě, ve které Hospic Sv. Jiří provozuje své služby, skrývá ještě poměrně velký nevyužitý potenciál, a to především v osobním dárcovství, přičemž potenciál dárcovství skrze benefiční akce se zdá, že je naopak využít poměrně plně. Přestože část dosavadních osobních dárců pravděpodobně nevytrvá ve svém počátečním nasazení a možná že některé benefiční akce nemusí být příští rok tak úspěšné (protože dárci byli částečně motivováni určitou urgentností „přežít“), naopak jiní mohou při dobré práci s nimi slyšet na již získané výsledky a mohou být ochotni podpořit služby Hospice i dlouhodobě a závazně.

- **Osobní dárcovství:** Jestliže budou nasazeny klasické nástroje individuálního osobního dárcovství (především opakovaná plošná i cílená osobní kampaň, založení přehledné databáze, pravidelné oslovování, informování a děkování, aktualizované informace na webu a založení Klubu Hospice, nebo dokonce když nasadíme nějakou modernější provokativní metodu jako „virální videofundraising“ zahrnující např. holení hlav, bungee-jumping apod.), pak v oblasti osobního dárcovství je možné počítat s tím, že by se mělo v rámci okresu Cheb podařit rozšířit počet individuálních dárců ze současných 30 na minimálně 200 a ze současných 2 pravidelných na minimálně 10. Dále je jasné, že jsou zatím „vytěžovány“ jen některé cílové skupiny, a to lidé spojení s církvemi (navíc zatím především chebští katolíci) a lidé spojení s během (běžecká škola). Proto je naděje, že se (především skrze osobní „tichou poštu“ vycházející od lidí úzce spojených s Hospicem – správní a dozorčí rady, zaměstnanců, dobrovolníků...) objeví i další zatím neoslovené skupiny dárců. Díky komplexnějšímu a jasnějšímu obrazu o hospicových službách, který nyní po půl roce fungování můžeme poskytnout, je také naděje, že se mezi těmito skupinami objeví i více větších, vícenásobných a pravidelných dárců, případně že se časem objeví jeden či dva další „patroni“ či „mecenáši“ (www.donorsforum.cz/nadace-a-fondy/mecenasstvi.html).
- **Dárcovství ze závěti:** Citlivou otázkou, zvláště v naší oblasti služby, je otázka dárcovství ze závěti či odkazu, což je u nás obecně zatím ne příliš rozvinutý zdroj podpory pro příjemce, ale také často důležitý nástroj umožňující samotným dárcům mít tímto způsobem podíl na pro ně důležité službě (viz např. www.daryzezaveti.cz, www.zavetpomaha.cz). Toto téma je ale vhodné otvírat spíše obecně např. v rámci vzdělávání seniorů nebo formačních příležitostí v církevní oblasti, případně s lidmi, se kterými má dotyčný dlouhodobý vztah důvěry, než aby to bylo téma pro rozhovory s pečujícími či klienty, které jsme před navázáním smluvního vztahu vůbec neznali nebo znali jen povrchně.
- **Plošné dárcovství:** Je otázkou, jak velký přínos by mělo nasazení zatím námi ne příliš využívaných metod plošného anonymního oslovení potenciálních dárců (skrze inzeráty, direct mailing, telefonní kampaň, facebookovou kampaň, elektronické dárkové certifikáty, crowdfunding (www.nakopni.me) apod.). Je třeba vždy dát pozor, aby takováto kampaň nepůsobila svojí vtíravostí protiproduktivně, případně aby nebyla dražší, než potenciální výtěžek z ní. Na druhé straně takovéto kampaně nemají svůj účel jen v oblasti fundraisingu, ale také public relations, což ne vždy lze vyčíslit v korunách. V každém případě bude dobře mít pro tyto plošné dárcy připravené jim odpovídající nástroje, které by mohli jednoduše použít pro předání daru, jako např. DMSky (viz www.darcovskasms.cz), transparentní účet, veřejná sbírka do kasiček, webová platební brána doprovázená kvalitními a aktuálními

informacemi pro dárce (srov. např. www.darujme.cz) či dokonce s předchozí doporučující „lustrací“ potenciálního příjemce daru (www.darujspravne.cz) apod.

- **Benefiční dárcovství:** Na rozdíl od předchozích oblastí individuálních dárcovství se zdá, že nevyužitý potenciál v pořádání vlastních benefičních akcí nebo účasti na partnerských benefičích není až tak velký. Na druhou stranu jsou benefiční akce důležitým nástrojem public relations i tehdy, když finančně nepřinesou tak velký výtěžek. Kromě pokračování v organizaci vlastních akcí bude pro příští rok důležité nepromeškat možnosti nasměrování benefic partnerských či dalších organizací (především církevních) ve prospěch Hospice, rozvinout spolupráci při osvědčených akcích a pokusit se příslušné partnery přesvědčit o dlouhodobějším nasměrování výtěžku těchto akcí pro Hospic (Tříkrálová sbírka, Poutní maraton, 24hodinovka), případně hledat nové partnery a formy (obzvlášť při sportovních a kulturních akcích, na které slyší sponzoři a pořadatelé pak mohou věnovat např. startovné nebo část vstupného na benefiční účel, jak bylo např. realizováno při nedávné akci Dřevěný člověk a chystá se při koncertu Václava Hudečka). Nevíme, půjde-li finanční výtěžek z těchto akcí oproti letošku příští rok navýšit, protože i zde se možná projeví pominutí efektu „motivace z urgentnosti“, ale minimálně by mělo být možné i příští rok udržet hladinu zisku na letošní úrovni. Bude také asi vhodné podat znovu žádost o zařazení mezi benefiční Adventní koncerty České televize, i když s takovýmto ziskem, pokud by vyšel, by nebylo možné pak počítat trvale.
- **Materiální dárcovství:** V oblasti materiálního osobního dárcovství, které zatím bylo využíváno spíše příležitostně, bude vhodné zkusit využít osvědčené nástroje jako např. trvalé zveřejnění průběžně aktualizovaného seznamu potřebných věcí na webu a v dárcovských letáčích a používání tohoto seznamu i při osobní komunikaci s dárci.
- **Dárcovství času a schopností:** I když tato oblast dárcovství (dobrovolnictví) je rozvíjena dlouhodobě a systematicky, měla by se do budoucna stát také součástí oslovování potenciálních dárců, potažmo spolupracovníků. Ne každý může mít možnost přispívat finančně, ale zato třeba má čas a schopnosti k tomu, aby se stal součástí fundraisingového týmu, nebo se stal fundraisingovým dobrovolníkem pro určitou oblast dárcovství. Právě toto lze považovat za velký nevyužitý potenciál, který ovšem bude vyžadovat nejen věnování energie pro nalezení takovýchto dobrovolníků, ale také pro jejich vyškolení.

FIREMNÍ FUNDRAISING

Pouhých 5 realizovaných darů a 1 sponzorská smlouva na reklamu a dalších pouhých 6 neúspěšných žádostí ukazuje na to, že oblast firemního dárcovství či sponzoringu je oblastí, která skrývá zatím asi největší nevyužitý potenciál. Přesto, že pro oblast zdravotnictví a sociálních služeb se sponzoři obecně shánějí špatně, zatím jsme zcela jistě dostatečně nevyužili možnosti, jak oslovovat jak lokální, tak globálněji působící firmy se sídlem v Chebu (se zaměřením na firmy již dříve darující pro o. s. – viz seznam dárců o. s. na našem webu). Určitou slibnou oblastí by mohlo být téma „společenské zodpovědnosti firem“, a to zvláště u větších firem s mezinárodní účastí.

- **Firemní dárcovství:** Základem firemního dárcovství, jehož nevyužitý potenciál bychom chtěli rozvinout, budou opět nejspíše osobní vztahy lidí úzce spolupracujících s Hospicem (především členů správní a dozorčí rady, zaměstnanců, dobrovolníků a spolupracovníků) s konkrétními lidmi ve vedení firem a obchodních společností na Chebsku. Určité nevyužité firemní zdroje nejspíše budou ukryté v dárcích, kteří již někdy náš Hospic podporovali, ale nebylo s nimi dále systematicky pracováno. Některé z těchto firem se možná zklamali, že se dlouho nic nedělo, a dnes by možná po zjištění, kam se Hospic posunul, svoji podporu obnovili. Jistá nevyužitá příležitost může spočívat i v prezentaci možnosti dárcovství jako možnosti podílet se na službách důležitých pro lokální komunitu a získání určitého kreditu. K firmám proto nechceme přistupovat jako žebráci, ale jako potenciální partneři. Toto partnerství se pak může dále konkretizovat ve dvou následujících oblastech.
- **Firemní sponzorství:** Zde již nejde o žádost o poskytnutí daru, ale o nabídku obchodního vztahu, sponzorské smlouvy např. na reklamu (viz např. www.biznysprospolecnost.cz,

konkrétně např. www.kompakt-cr.cz/socialni-automobil). Protože firmy často raději sponzorují velké sportovní či kulturní akce, kde se mohou lépe zviditelnit, bude stát za úvahu, zda mezi našimi partnerskými či spřátelenými organizacemi nehledat takové, které by zas z této jimi pořádané sponzorované akce podpořili nás např. darem části zisku ze startovního či vstupného. Ale i na stávající partnerské benefice (Poutní maraton a 24hodinovka) by již díky vyšší účasti a stabilní popularitě v lokální komunitě sponzoři mohli slyšet.

- **Společenská zodpovědnost firem:** Rozvoj společenské zodpovědnosti firem je u nás sice spíše v plenkách a tuto oblast rozvíjejí spíše větší firmy s mezinárodní účastí či banky (viz např. www.topodpovednafirma.cz), ale určitou zajímavou vlašťovku lze nalézt na stránkách Krajské hospodářské komory Karlovarského kraje (www.khkkk.cz/khk-karlovarskeho-kraje/spolecenska-odpovednost-firem/muzete-podporit), kde je náš Hospic již také zaregistrován jako jedna z neziskovek hodných podpory místních firem. Z dlouhodobého hlediska se do této oblasti partnerských vztahů s většími firmami určitě vyplatí investovat a pokoušet se mezi nimi časem najít případně i dlouhodobějšího partnera našich služeb.
- **Firemní dobrovolnictví:** Další oblastí, která se u nás postupně rozvíjí, jsou různé projekty firemního dobrovolnictví. Jde však zatím převážně o různé jednorázové akce různých firem, které jsou pro naše účely asi těžko využitelné (viz např. www.zapojimse.cz). Výjimkou je projekt „Rok jinak“ Nadace Vodafone ČR (viz www.rokjinak.cz), který se snaží propojit odborníky z nejrůznějších oblastí komerční sféry (management, PR, fundraising, IT, reklama apod.) s neziskovkami, které by na konkrétní omezenou dobu práci takovýchto odborníků využili; z projektu je jim pak po tuto dobu placena mzda a provozní náklady. Možná, že by stálo za to se tímto (či podobným jiným) způsobem získat na čas odborníka z oblasti fundraisingu či finančního řízení, abychom od něj okoukali, co a jak do budoucna. V zahraničí prý je docela časté, že větší firmy podporují neziskovky právě tímto zapůjčením svých vlastních odborníků či části jejich pracovního času.
- **Firemní slevy:** Pokud by byl někdo, kdo by byl schopný sledovat různé průběžně se vyskytující nabídky, mohli bychom častěji využívat různých možností, jak získat práci odborníků zdarma (viz např. již využívaný portál www.umsemumtam.cz), či produkty některých firem se slevou (viz např. www.techsoup.cz). O totéž bude dobře, když si zvykneme žádat v podstatě při každé příležitosti uzavírání nějaké dodavatelské smlouvy či objednávání nějaké služby. Podobně i při oslovování firem se žádostí o dárcovství či s nabídkou sponzorství bude dobře, když budeme připraveni na to, abychom také prezentovali konkrétní možnosti slev (navíc k finančnímu daru, nebo místo něho). Takovéto sponzorské slevy je možné také žádat např. na různé zaměstnanecké benefity, kterými lze do jisté míry zatraktivnit a stabilizovat práci v Hospici či spolupráci s ním.
- **Firemní materiální dary:** Podobně jako u slev či u osobního materiálního dárcovství, i ve vztahu k firmám bude dobře být připraveni nabídnout seznam možností, jak nás podpořit nejen finančním, ale také konkrétním materiálním darem (což může být pro některé firmy, či dokonce příspěvkové nebo neziskové organizace, snazší způsob podpory než podpora finanční). Pro naše účely asi však nebude příliš vhodný poslední dobou v zahraničí se rozvíjející tzv. „sdílený marketing“ (firma dodává zdarma či se slevou služby či výrobky, neziskovka pak mezi svými členy a příznivci propaguje další výrobky či služby téže firmy), tj. jakýsi „materiální sponzoring“.

NEZISKOVÝ FUNDRAISING

V této oblasti fundraisingu je intenzivně kombinováno rozvíjení praktické spolupráce s partnerskými či spřátelenými neziskovými organizacemi s možností využít tohoto partnerství k oboustranně výhodné spolupráci s případným finančním dárcovstvím v případě, že příslušná neziskovka chce podpořit své vlastní cíle skrze podporu naší organizace.

- **Neziskový sektor:** V klasickém neziskovém sektoru bude vhodné hledat spíše partnery a spolupracovníky pro sdílení kapacit, než přímé finanční dárcy. Je dobře být vnímaví pro

možnosti směřující k výměně know-how, sdílení prostor, sdílení nástrojů či sdílení lidských kapacit např. na některých benefičních akcích.

- **Církevní sektor:** Pro přímé finanční dárcovství se však ukazuje jako nadějná podpora ze strany církví, farností, sborů či dalších církevních organizací, které mohou ze svých vlastních zdrojů či skrze sbírky podporovat jimi vybrané sociálně-charitativní projekty. Kromě současných partnerů (chebská farnost, farní charita, plzeňské biskupství, kde bude třeba pokusit se o dlouhodobější partnerství) bude vhodné pokusit se takovéto partnerské vztahy o možnosti přímého dárcovství rozšířit i na další farnosti či církve v Chebu a okolí (Cheb, F. Lázně, M. Lázně, Aš, případně i Skalná).

PROJEKTOVÝ FUNDRAISING

Protože jsme se do některých grantových řízení z veřejných rozpočtů nemohli ještě vloni zapojit, zdá se, že v této oblasti je naděje na určitou zatím nevyužitou rezervu finančních zdrojů. Naopak v oblasti nadací a nadačních fondů je sice třeba i nadále sledovat příležitosti, ale nelze zde čekat možnosti trvalé podpory financování našich služeb.

- **Veřejné rozpočty:** Projektový fundraising orientovaný na veřejné rozpočty je oblastí, ve které chceme samozřejmě pokračovat i pro příští rok, a to s důrazem na získání příslibu trvalé podpory místních samospráv na Chebsku (především Cheb, F. Lázně, Aš, M. Lázně, Skalná) a se zaměřením na žádosti na MPSV ČR (dotace na odborné sociální poradenství), MZ ČR (dotace na poskytování zdravotnické služby) a Karlovarský kraj (příspěvek na celoroční činnost). Především v jednání s městy bude opět důležité osobní jednání a vztahy.
- **Nadační zdroje:** Zde velmi záleží na odchytní příležitosti, kdy je vypsan nějaký grant i v naší oblasti (což se nestává až tak často). Budeme proto i nadále sledovat grantový kalendář a využívat příležitosti, které se objeví, zvláště v oblasti investic do vybavení či vzdělání, případně personální podpory (viz zmíněný „Rok jinak“ Nadace Vodafon ČR).

INTERNÍ FUNDRAISING

Sem patří nejen vedlejší hospodářská činnost, platby klientů, prodej výrobků a služeb apod. (což lze nazvat „aktivním interním fundraisingem“), ale také snaha o úspory nákladů provozu, efektivitu práce, sdílení nákladů apod. („pasivní interní fundraising“). Jestliže směřem k „pasivní“ formě šetření ukazují naše výše představené udržovací (B) či krizové (C) scénáře, v „aktivní“ formě interního fundraisingu nevidíme velký potenciál, který bychom byli schopni momentálně využít.

- **Vedlejší hospodářská činnost:** Na základě statutu může sice Hospic podnikat v mnoha oblastech (výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona; výroba školních a kancelářských potřeb, kromě výrobků z papíru, výroba bižuterie, kartáčekového a konfekčního zboží, deštníků, upomínkových předmětů; velkoobchod a maloobchod; poradenská a konzultační činnost, zpracování odborných studií a posudků; překladatelská a tlumočnická činnost; mimoškolní výchova a vzdělávání, pořádání kurzů, školení, včetně lektorské činnosti; provozování kulturních, kulturně-vzdělávacích a zábavných zařízení, pořádání kulturních produkcí, zábav, výstav, veletrhů, přehlídek, prodejních a obdobných akcí; poskytování služeb osobního charakteru a pro osobní hygienu; poskytování služeb pro rodinu a domácnost), ale nelze předpokládat, že tyto možnosti v nejbližší době využije. Do budoucna lze možná uvažovat např. o zpoplatněné nabídce vlastních kurzů a školení, poradenské a konzultační činnosti, lektorské či publikační činnosti, v nejbližší době se však tyto možnosti budou nejspíše omezovat na dvě následující:
- **Prodej služeb:** Prodejem služeb jsou pro nás především platby od klientů za aktivní den a cestovné, kde nelze příliš uvažovat o jejich podstatném navýšení, které by bylo nějakým zásadním přínosem do rozpočtu a zároveň nepodvazovalo schopnost Hospice sloužit i těm, kteří „na to nemají“. O čem by však bylo možná dobré uvažovat, by mohla být určitá diferenciací plateb nějak určená podle různé platební schopnosti klienta a jeho rodiny (např. sazby „základní“, „sponzorované“ (tj. nižší než základní, vycházející vstříc těm, kteří jsou v nějaké ekonomicky náročné situaci) a „sponzorské“ (tj. vyšší než základní, umožňující těm, kteří si to mohou dovolit, zaplatit více, než je běžná základní taxa).

- **Prodej výrobků:** Jestliže jsme zatím různé prodeje certifikátů a výrobků nebo bazarů dětského oblečení organizovali spíše jako součást benefičních akcí, je možné, že z některých těchto aktivit by se mohl sáť dlouhodobější zdroj „vlastních“ příjmů.
- **Sociální podnikání:** Sociální podnikání (www.socialnifirmy.cz, www.ceske-socialni-podnikani.cz), které je vstřícné lidem s určitým handicapem a zároveň částečně dotované státem, se nám zatím jeví jako pro některé sice velmi zajímavá, pro nás ale nejspíše nepoužitelná možnost navýšení zdrojů.

ZAHRA NIČNÍ FUNDRAISING

Zatím zcela nevyzkoušené jsou pro nás potenciální zahraniční zdroje, a to jak různé nadační či grantové nabídky (např. velvyslanectví některých států či jiné zahraniční nadace), tak zdroje nalezené na základě osobních, partnerských či církevních vztahů v blízkém či vzdálenějším zahraničí (partnerská města, partnerské farnosti, partnerská ekumena, starousedlíci apod.).

SPIRITUÁLNÍ FUNDRAISING

„The last, but not the least“, by řekl zbožný Američan, a začal by ukazovat na důležitost nejen finančních, materiálních, personálních či sociálních zdrojů pro fungování organizace, ale také na zásadní význam zdrojů duchovních či spirituálních. A je to naštěstí o to jasnější právě v hospicovém hnutí, kde je samozřejmostí péče o fyzickou, psychickou, sociální i spirituální dimenzi člověka. Z tohoto pohledu lze pak říci, že i fundraising má svoji fyzickou, psychickou, sociální i duchovní dimenzi. Bude dobře si proto připomenout, že při veškerém tom honění za „pěstováním zdrojů“ nemůžeme zapomenout pečovat také o vlastní nitro, vzájemné i rodinné vztahy a svoji touhu po překročení všeho pomíjivého k něčemu absolutnímu. Z praktického pohledu, zvláště pokud jsme zjistili, že velká většina našich dárců jsou křesťané či lidé jinak duchovně založení, bude dobré také rozvíjet doposud ne příliš využitý potenciál trvalé modlitební podpory, případně hledat různé formy nabídky určitého prostoru osobního ztišení, meditace či ponoření se do tajemství života, ve kterém nejsme „vlastníky“ našich financí, schopností a možností, ale jsme povolán být spíše jejich důvěryhodnými a láskyplnými „správcí“, kteří vědí, že v posledku „všechno je dar“.

Stanovení etických limitů

Hospic Sv. Jiří vzhledem k obecně-lidským hodnotám, které jsou vlastní celému hospicovému hnutí, a ke křesťanským hodnotám, které jsou vlastní podstatné části zakladatelů, zaměstnanců a spolupracovníků Hospice, a s přihlédnutím k dobré praxi podobně zaměřených neziskových organizací, si stanoví tyto limity pro přijímání darů:

- **Nepřijatelnost darů od klientů a jejich rodin v době smluvního vztahu:** V době trvání smluvního vztahu s klientem a pečující rodinou není možné přijímat od těchto lidí žádné finanční dary. Nejen, že by toto bylo neetické, ale také na základě nového občanského zákoníku možná i neplatné jednání. Podobně i později v době truchlení je třeba nejvyšší citlivosti, kdy je třeba vyhnout se jakémukoli náznaku možné, i když nechtěné manipulace či využívání křehké osobní situace dotčených.
- **Nezávislost na politických stranách a hnutích:** Nelze přijmout jakýkoli dar od politické strany či hnutí jakožto právnické osoby. Podobně nelze přijmout dar ani od některého z veřejně známých představitelů některé z politických stran či hnutí jakožto fyzické osoby, pokud je s předáním tohoto daru spojena jakákoli veřejná prezentace této strany nebo pokud by toto dárcovství mělo mít charakter trvalejšího partnerství.
- **Nepřijatelnost zdrojů čerpajících z destrukce lidství, zdraví či ekosystému:** Nelze např. přijmout dar očitelně vzniklý za cenu dětské práce, lidské nespravedlnosti, korupce či z obchodování či výroby pornografie, hazardních her, výroby cigaret, alkoholu, drog či jiných návykových či zdraví škodlivých látek.

Kromě toho deklaruje své „etické prohlášení organizace“ a „etický kodex fundraisera“ (viz dokument „Úvod do fundraisingu“ str. 9).

II. Základní strategie

Finanční potřeby na rok 2015

V souladu se třemi načrtnutými strategickými scénáři rozvoje organizace (viz předchozí oddíl „Strategický rozvoj Hospice Sv. Jiří“, část „Strategie rozvoje organizace pro rok 2015“), budeme počítat také se třemi hladinami finančních potřeb a z nich vyplývajícího fundraisingového plánu pro rok 2015. Podrobně jsou tyto potřeby popsány a vyčísleny v poslední části zmíněného strategického oddílu, na str. 22 – 26. Na pracovní smlouvy v Plánu A (ředitelka, vrchní sestra, sociální pracovnice) je třeba mít jistých 515 tis. Kč. Z Plánu A, aby byl uskutečnitelný, je možné naopak ušetřit cca 350 až 450 tis. (nezaregistrováním asistenční služby a ořezáním některých proročkových nákladů). Summa sumárum (za účelem jednoduššího PR zaokrouhleno):

Plán A: 1,6 mil. Kč (optimum) / 1,2 mil. (minimum) / 500 tis. nutná personální rezerva

Plán B: 600 tis. Kč (z toho cca 300 tis. osobní náklady)

Plán C: 120 tis. Kč (z toho cca 20 tis. osobní náklady a 100 tis. mandatorní výdaje)

Základní fundraisingová strategie

JAKÉ JSOU OBECNÉ MOŽNOSTI?

V závislosti na výsledcích SWOT analýzy (viz výše) lze uvažovat o **čtyřech základních fundraisingových strategiích**:

- **Růstová strategie** („max-max“ / SO): v organizaci převažují silné stránky nad slabými a v okolí příležitosti nad hrozbami – silné stránky odpovídají příležitostem, jež nabízí okolí. Fundraisingová strategie zde využívá synergického efektu silných stránek a příležitostí, které se navzájem podporují a umožňují silný a rychlý růst.
- **Diverzifikační strategie** („max-min“ / ST): v organizaci převažují silné stránky nad slabými, ale v okolí hrozby nad příležitostmi – silné stránky jsou ohrožovány nepřízní okolí. Fundraisingová strategie se zde musí snažit minimalizovat ohrožení z okolí a maximalizovat své vlastní silné stránky, aby díky jim umožnila další postupný růst.
- **Turnaround strategie** („min-max“ / WO): v organizaci převažují slabé stránky nad silnými, ale v okolí příležitosti nad hrozbami – okolí poskytuje dobré příležitosti, ale organizaci trápí vnitřní slabosti. Fundraisingová strategie zde musí jasně pojmenovat slabé stránky organizace a minimalizovat je, aby pak mohla využít fundraisingové příležitosti.
- **Obranná strategie** („min-min“ / WT): v organizaci převažují slabé stránky nad silnými a v okolí hrozby nad příležitostmi – v organizaci převažují slabé stránky a navíc okolí organizaci ohrožuje. Fundraisingová strategie zde musí minimalizovat hrozby z okolí i vlastní slabé stránky organizace. V krajním případě musí své pozice opustit.

Zároveň je třeba vnímat, v **jakém kontextu** rozvoje organizace se daná etapa fundraisingu děje:

1. Fundraising k **narození a přežití** (startovní fáze a krizový finanční management)
2. Fundraising k **rozšíření a rozvoji** (finance na nové rozvojové projekty)
3. Fundraising k **omezení závislosti na podporovatelích** (rozvoj více variant zdrojů)
4. Fundraising k **budování podpory** (rozvoj stabilního okruhu podporovatelů)
5. Fundraising k **dlouhodobé udržitelnosti** (dlouhodobě zaměřený výhled)

JAKÁ JE NAŠE VLASTNÍ SITUACE?

Pokud se z pohledu fundraisingu podíváme na naši SWOT analýzu (viz str. 20 – 21), lze konstatovat následující:

- Co se týče **vnitřní situace** Hospice, zdá se, že pro oblast **fundraisingu převažují naše „slabé stránky“** (chybějící personální kapacity, nesystematický fundraising, nebezpečí

vyhoření) **nad „silnými stránkami“** (nadšení pro věc, ochota ke službě a týmová spolupráce). Chybějící kapacity nelze dlouhodobě nahrazovat nadšením a ochotou pracovat zadarmo, protože tím více se zvyšuje nebezpečí vyhoření.

- Co se týče **vnějšího prostředí**, ve kterém Hospic funguje, zdá se, že „**příležitosti**“ jsou **poměrně silné** (především poptávka po našich službách, dobrý image v očích těch, kteří se s nimi setkali prakticky a silná podpora běžců a farnosti), **snad mírně převažující nad „hrozbami“**, ze kterých jsou některé částečně způsobené zatím nevyužitými fundraisingovými a PR nástroji a krátkým časem fungování, a tím i ovlivnitelné (např. obava z „církevnictví“, nepodpora měst či firem či malá informovanost veřejnosti). Jiné hrozby jsou ovšem trvalejšího rázu a bude třeba s nimi trvale počítat (nepodpora pojišťoven).
- Pokud by toto platilo, pak by z toho vyplývalo, že pro nás bude třeba se držet tzv. „**turnaround strategie**“, která musí především jasně pojmenovat slabé stránky organizace a minimalizovat je, aby pak mohla využít fundraisingové příležitosti. Pokud by okolní hrozby trvaly či posilovaly, pak by byla aktuální „**obranná strategie**“, která musí jak minimalizovat hrozby z okolí, tak také posílit vlastní slabé stránky.

CO Z TOHO PRO NÁS PLYNE?

Na první pohled by se mohlo zdát, že za této situace není reálné cílit na **rozvojový „Plán A“** a že by bylo lepší „držet se při zemi“ a zkusit zabezpečit alespoň **údržbový „Plán B“**. Na druhou stranu je zde určitá šance v tom, že na letošek (který výdajově dokončíme v současném „údržbovém“ režimu) již v podstatě máme finance zajištěné, tudíž máme určitou časovou rezervu na částečnou eliminaci našich slabých stránek (především skrze nalezení nových spolupracovníků a systematizaci fundraisingu), a ovlivnění některých vnějších hrozeb (především skrze intenzivní public relations a prakticky aplikované fundraisingové metody). Navíc co se týče **kontextu rozvoje** organizace, lze s uspokojením konstatovat, že jsme od loňského podzimu do poloviny letošního roku dobře zvládli „**fundraising k narození a přežití**“ a je určitá šance, že na základě těchto zkušeností bychom se nyní mohli posunout do fáze „**fundraisingu k rozšíření a rozvoji**“.

Navíc s **údržbovým „Plánem B“**, který předpokládá pokračování ve velmi intenzivním, ale nedostatečně odměňovaném nasazení skupiny nadšenců, **je ten problém**, že tato skupina sice stále existuje, ale docházejí jí pomalu síly a další rok by již nebyla schopná v tomto stylu pokračovat. „Plán B“ je tedy uskutečnitelný jen za podmínky, že se najdou noví nadšenci, kteří by tuto skupinu posílili a byli by ochotní v tomto stylu pokračovat.

Určitou variantou tohoto posílení v rámci údržbového „Plánu B“ o novou „partu nadšenců“ (která jinak v Chebu na obzoru zatím nikde není) je možná pokus o **příčlenění se k nově vznikajícímu mobilnímu hospici v Sokolově jako pobočka tam nově vzniklé o. p. s. (případně pod DC Stríčky nebo Farní charitou Sokolov)**, přičemž by bylo možné celkově zefektivnit především oblasti řízení, public relations a fundraisingu, ale také využít dosavadní know-how v oblasti přímé služby a její koordinace pro její rozšíření do dalšího města. Nevýhodou by byla ztráta značky, zmatení navázaných vztahů a mediálních relací a znedůvěryhodnění vůči dárcům.

Jiný, pozitivní model funkčního propojení s nově vznikajícím sokolovským mobilním hospicem jsme ovšem zvažovali i jako preferovanou variantu v rámci rozvojového „Plánu A“: Jako ekonomicky, organizačně, marketingově i personálně optimální pro obě strany bychom pak viděli model rozšíření služeb Hospice Sv. Jiří do Sokolova skrze založení nové sokolovské „pobočky“ Hospice Sv. Jiří. Do tohoto „kolportu“ jsme nabízeli značku, právnickou osobu, registraci, vztahy s veřejností a veřejnou sférou, nasmlouvané psychology a supervizory, personál zajišťující chebskou zdravotně-sociálně-duchovní sekci, roční zkušenosti ze zakládání a záběhu, základ fundraisingového plánu. Sokolovským jsme nabízeli převzetí řízení celé společnosti (panem Janem Sebjanem) a očekávali personální a marketingové posílení v oblasti fundraisingu a personál pro zajištění sokolovské zdravotně-sociálně-duchovní sekce. Bohužel tato nabídka nebyla po osobním jednání s přípravným týmem sokolovského hospice přijata.

JAKÁ Z TOHO VYPLÝVAJÍ STRATEGICKÁ ROZHODNUTÍ?

1. Směřovat k realizaci Plánu A v jeho základní podobě a s tímto cílem během září a října zorganizovat intenzivní fundraisingovou kampaň zaměřenou na příjmové naplnění tohoto scénáře. Na závěr této kampaně musí pak být jasné, kolik zdrojů pro rok 2015 je „jistých“ (na účtu nebo smluvně zajištěných), kolik „pravděpodobných“ (přislíbených, na základě předchozí zkušenosti reálně předpokládaných) a kolik „nejistých“ (nové alternativy).
2. Pokud se takto podaří zajistit „jisté“ zdroje ve výši 500 tis. (na mzdovém fondu jako nutná rezerva pro zodpovědné uzavření plánovaných pracovních úvazků) a „jisté“ či „pravděpodobné“ zdroje ve výši mezi minimem (1,2 mil. Kč) a optimem (1,5 mil. Kč) Plánu A, pak navrhuje pokračovat ve fundraisingovém Plánu A i příští rok a realizovat praktické kroky k naplnění rozvojového scénáře A (podle výše prostředků v jeho optimální či minimální variantě, s případnou možností po čase znovu iniciovat jednání o založení nové sokolovské pobočky).
3. Pokud bychom během podzimní fundraisingové kampaně získali méně než minimum pro Plán A (1,2 mil. Kč), ale více než částku nutnou pro Plán B (550 tis. Kč), vyvolat další jednání se sokolovskými s návrhem, abychom se my stali pobočkou jejich nově vznikajícího mobilního hospice (i když ani tuto variantu zatím nevidíme po doposud proběhlých jednáních příliš reálnou), případně intenzivně hledat další nadšence, kteří by byli ochotni nasadit své síly a čas do pokračování udržujícího scénáře B (ty také zatím nikde nevidíme).
4. Pokud bychom během podzimní fundraisingové kampaně byli schopni pro příští rok zajistit méně financí, než je nutných pro Plán B (tj. méně než 550 tis. Kč), případně pokud bychom sice finance zajistili, ale pro Plán B nesehnali (ať už z místních či sokolovských zdrojů) nové nadšence, pak přejít na krizový Plán C (pouze odborné poradenství).

III. Podzimní kampaň

Obsahem této nejpraktičtější části fundraisingového plánu je konkrétní akční plán pro podzimní kampaň vycházející z předchozích strategických směrů a stanovující konkrétní kroky, po kterých se lze dostat k naplnění stanovených cílů. Musí zde být stanoveny konkrétní nástroje (personální zodpovědnosti, úkoly, metody, termíny, finanční náklady a způsob kontroly), jejichž užití v načrtnutém strategickém rámci přinese naplnění stanovených cílů. Samozřejmě vše dostatečně pružné, aby to bylo možné průběžně dle momentálního vývoje situace přizpůsobovat. Hlavní důraz zde bude kladen na pestrost, dostatečné množství a rychlost nasazení těchto nástrojů, než na jejich příliš vysokou dokonalost či perfektní připravenost. Tyto nástroje a jejich způsoby použití **nemusí být „perfect“** (dokonalé), za cenu pozdního nasazení; je důležitější, budou-li včas nasazeny, i když budou **jen „good enough“** (dostačující).

Jak vyplývá z výše načrtnuté strategie, prvotně je třeba se v průběhu kampaně snažit o dodržování termínů **„primárních oblastí“** (osobní individuální fundraising, firemní fundraising, neziskový církevní fundraising), druhotně pak **„sekundárních oblastí“** (benefiční individuální fundraising, projektový fundraising města a obce, projektový fundraising kraj a stát), přičemž termíny z **„odložených oblastí“** (všechno ostatní) jsou nejvolnější. Na závěr jsou připojeny i akční kroky z oblastí **„týlového zabezpečení“** (bez kterého by se vše rozsyvalo či rozplizlo) a **„vyhodnocení“** (bez kterého bychom mohli zbytečně opakovat chyby a nerozvíjet to, co se daří).

Základní obrysy podzimní kampaně

Základním nástrojem pro naplnění těchto strategických rozhodnutí je podzimní fundraisingová kampaň. Níže načrtneme její hlavní obrysy, přičemž její konkrétní podoba bude rozpracována v samostatném dokumentu.

NÁVAZNOST KAMPANĚ

Kampaň navazuje na předchozí úspěšnou jarní kampaň „Hospic běží o život“, která díky poměrně úzké skupině spíše drobnějších podporovatelů, několika firmám či partnerským organizacím a několika benefičním akcím během první poloviny roku 2014 přinesla téměř 500 tis. Kč a spolu s dary získanými vloni umožnila transformaci Hospice Sv. Jiří na obecně prospěšnou společnost, registraci sociálních a zdravotních služeb a půlroční úspěšné fungování Hospice doprovázené velmi pozitivním hodnocením.

CÍLE KAMPANĚ

Hlavním cílem této podzimní kampaně je v návaznosti na předchozí podporu rozšířit okruh osobních, firemních i veřejných podporovatelů a partnerů tak, aby se Hospic mohl příští rok rozvíjet do organizace, která bude na Chebsku nabízet stabilní a kvalitní hospicové služby i v dalších letech a bude mít kapacitu tyto služby dále rozvíjet.

Finančním cílem je do Vánoc 2014 získat finance či příslib financí pro rok 2015 v celkové výši 1,5 mil. Kč, což je částka, ke které jsme na základě analýz dosavadních zkušeností dospěli jako k částce potřebné pro naplnění dříve specifikovaných strategických rozvojových cílů.

Nástrojovými cíli, které by umožnily tohoto dosáhnout, je pro rok 2015 získat či dále rozvinout podporu kolem 200 osobních podporovatelů (z toho alespoň 30 „pravidelných“), kolem 30 firemních podporovatelů či sponzorů (z toho alespoň kolem 3 „větší“), většiny církví, sborů a farností působících na Chebsku, všech měst a většiny obcí Chebska, Karlovarského kraje, MPSV ČR, MZ ČR, několika nadací a určitého základního potenciálu drobnějších dárců skrze veřejnou sbírku a další „plošné metody“ oslovování široké veřejnosti.

NAČASOVÁNÍ KAMPANĚ

Intenzivní fáze kampaně bude probíhat od poloviny září 2014 do poloviny listopadu 2014, přičemž první dva týdny v září budou sloužit k přípravě a období od poloviny listopadu do poloviny prosince jako čas pro dotažení a vyhodnocení.

TÉMATA KAMPANĚ

Tematicky se kampaň bude zaměřovat na „Rozvoj hospicových služeb na Chebsku“, konkrétně na osobní vzdělávací náklady pro „rozvoj a stabilizaci hospicového týmu“ a provozní náklady na „služby“. (Pozn.: Bude třeba ještě definovat, na co konkrétně přispívají některé „účelové dary“ – viz např. granty a dotace z veřejných rozpočtů, které jsou pak často účelově vázány na jednotlivé kapitoly rozpočtu – a prezentovat, že to a ono je již pokryto z těch a oněch prostředků.)

MOTTO KAMPANĚ

Je třeba zvolit něco jednoduchého, srozumitelného, chytlavého, odpovídajícího našemu zaměření a zároveň ukazujícího na současnou etapu fundraisingu – již nejde o „přežití“, ale „rozvoj“, „upevnění“, „stabilizaci“ či „zakořenění“...

PRIMÁRNÍ OBLASTI

Během kampaně je třeba svoji pozornost, síly a čas zaměřit primárně na ty oblasti, kde lze očekávat velký nevyužitý potenciál a pro které je reálné získat příslušné personální zabezpečení. Takovéto „primární oblasti“ na základě výše načrtnutých analýz vidíme především zde:

- **Osobní individuální fundraising:** Velký a zdá se, že poměrně snadný potenciál růstu zdrojů, především v pravidelném dárcovství a v dárcovství nových zatím neoslovených cílových skupin na základě osobních vztahů. Do této oblasti musí být zaměřen velký počet osobních spolupracovníků a dobrovolníků bez nutnosti velkých příprav („tichá pošta“). Klíčem k celé této oblasti osobního dárcovství je „osobní setkání“ (rozhovory tváří v tvář), „multiplikační efekt“ (oslovení získávají další oslovené) a „inspirace k závaznosti“ (Klub přátel Hospice).
- **Firemní fundraising:** Velký, ale dosti náročný potenciál růstu zdrojů s nadějí na nalezení velkých dárců, sponzorů či partnerů („společenská zodpovědnost firem“), s otevřeností i pro jinou než finanční podporu (materiál, výhody, slevy, personál). Do této oblasti musí být zapojen jasně vyškolený okruh spolupracovníků s potřebnými dovednostmi a specifickými sférami vlivu.
- **Benefiční individuální fundraising:** Během kampaně je třeba pokračovat v přípravě na naplánované benefiční akce a s těmito akcemi spojovat probíhající kampaň. Do přípravy akcí by mělo být zapojeno více dobrovolníků, jak hospicových, tak z širší veřejnosti.

SEKUNDÁRNÍ OBLASTI

Kromě primárního zaměření se na výše uvedené oblasti je ovšem třeba věnovat dostatečnou pozornost i dalším oblastem, kde je k dispozici potenciál zdrojů a kde jsme jej schopni vytěžit. Ve světle předchozích analýz předpokládáme, že se to týká především těchto „sekundárních oblastí“:

- **Neziskový církevní fundraising:** Ne tak velký, ale možná zásadní potenciál růstu zdrojů s nadějí na trvalejší podporu jak skrze sbírky, tak skrze individuální dárcovství. Osobní fundraisingovou aktivitu zatím zaměřenou téměř výlučně na chebskou katolickou farnost je třeba rozšířit na všechny farnosti, sbory a církve v regionu, a to i v blízkém zahraničí.
- **Projektový fundraising města a obce:** Během kampaně je třeba sledovat termíny podávání žádostí o příslušné granty místních samospráv, tyto obesílat příslušnými žádostmi doplněnými pokud možno osobním lobbingem a zároveň obesílat i osobně navštívit i ty obce, které žádné granty vypsány nemají. Do lobbingu zapojit klíčové osobnosti z obcí.

- **Projektový fundraising kraj a stát:** Během kampaně je třeba sledovat termíny podávání žádostí o příslušné granty a dotace z krajských kapitol a státních orgánů, tyto obesílat příslušnými žádostmi, případně doplnit, tam, kde to je možné, osobním lobbíngem.

ODLOŽENÉ OBLASTI

Některé z oblastí jsou pro naše účely buď velmi nevýnosné, nebo vyžadují spíše dlouhodobou kultivaci, takže větší pozornost vůči nim je vhodné odložit na pozdější dobu. V průběhu kampaně bychom se jim měli věnovat jen, „když zbydou síly a čas“ (nebo se objeví nové příležitosti a lidé):

- **Individuální fundraising skrze plošné dárcovství:** veřejná sbírka, webová brána, DMSky, transparentní účet...
- **Individuální fundraising skrze závěti:** dlouhodobé osobní vztahy, obecná osvěta
- **Neziskový necírkevní fundraising:** rozvoj partnerských vztahů a sdílení sil s jinými NNO
- **Projektový nadační fundraising:** sledování a vytipování příslušných výzev a grantů
- **Zahraněční fundraising:** průzkum možností podpory ze zahraničí
- **Materiální fundraising:** průběžné vytváření a zveřejňování seznamu potřebných věcí
- **Interní aktivní fundraising:** pokračování malých prodejů (certifikáty, bazárek, výrobky) a průzkum možností vlastních podnikatelských aktivit
- **Interní pasivní fundraising:** průběžné sledování efektivity využívání finančních prostředků a vlastního provozu a sledování lacinějších alternativ (např. webové stránky)
- **Dobrovolnictví:** pokračování průběžných aktivit

TÝLOVÉ ZABEZPEČENÍ

- **Public relations:** Kampaň je doprovázena intenzivním informačním „kobercovým náletem“ ve všech dostupných médiích, výsledky kampaně (celkové příjmy i – kvůli inspiraci dalších – konkrétní dárci) jsou průběžně prezentovány a jsou využívány všechny možné osobní i mediální příležitosti k PR podpoře kampaně. Jsou finalizovány příslušné letáčky (klienti, dárci) a dotaženy informace na webu.
- **Vzdělávání:** Kampaň je provázena rychlým a intenzivním zácvikem spolupracujících dobrovolníků do nejnужnějších dovedností v té které oblasti.
- **Personální zajištění:** Celá kampaň je řízena jedním koordinátorem (nebo dvojicí koordinátorů, kteří se mohou zastupovat a doplňovat), za každou primární i sekundární oblast fundraisingu má zodpovědnost konkrétní člověk, přičemž tyto lidé spolu s hlavním koordinátorem (koordinátory) tvoří fundraisingový tým. Ten aktivně inspiruje a úkoluje širší okruh spolupracovníků ve fundraisingu: členy správní a dozorčí rady, zaměstnance, stálé spolupracovníky a hospicové dobrovolníky. Navíc je průběžně utvářen okruh speciálních fundraisingových spolupracovníků (např. v oblasti IT či PR) či dobrovolníků z řad partnerských organizací i širší veřejnosti spolupracujících specificky na této kampani.
- **Technické zajištění:** Průběžně aktualizovaná databáze dárců, průběžně aktualizovaný finanční přehled, aktivní webová platební brána, aktivované DMSky, zveřejněný transparentní účet atd.
- **Duchovní zajištění:** Je vytvořena skupina modlitební skupina, která se zavázala k pravidelné osobní modlitbě za celou kampaň podpořenou několika tematickými modlitebními setkáními během kampaně. Kromě toho je prosba o duchovní podporu rozšiřována i do dalších oslovených církví.

VYHODNOCENÍ

Kampaň bude vyhodnocována průběžně, přičemž nejpozději do poloviny prosince 2014 proběhne závěrečné vyhodnocení kampaně, které bude mít tyto roviny:

- **Finanční:** Finanční výsledek kampaně bude určovat další zaměření: mezi 1,6 mil. a 1,2 mil. „pravděpodobných“ Kč + 500 tis. „jistých“ Kč ukazuje k nějaké variantě rozvojového scénáře A; mezi 1,2 mil. a 600 tis. „pravděpodobných“ Kč ukazuje k nějaké variantě udržovacího scénáře B, méně než 500 tis. „pravděpodobných“ Kč pak ukazuje ke krizovému scénáři C.
- **Organizační:** Budou pojmenovány struktury a postupy, které fungovaly a které jsou hodné následování i v dalším procesu, stejně jako nefunkční struktury či postupy, které je třeba změnit nebo zcela zrušit.
- **Personální:** Bude vyhodnoceno zapojení jednotlivých lidí i jejich schopnost týmové spolupráce a tito lidé budou příslušně motivováni pro další spolupráci.
- **Strategické:** Na základě konkrétních zkušeností bude přizpůsobeny odpovídající části fundraisingového plánu.

Jednotlivé kroky a zodpovědnosti podzimní kampaně jsou rozvedené v samostatném dokumentu „Akční plán“...

IV. Trvalá udržitelnost

Motto

Motto běžného fundraisingu během roku bude stejné, jako při podzimní kampani, na podzim 2015 pak bude třeba zvolit nové, ukazující k další etapě rozvoje – diferenciaci zdrojů, stabilizaci okruhu podporovatelů a partnerů...

Východiska

Další obrysy vycházejí z předpokladu, že se nám podaří při podzimní kampani naplnit Plán A. Pokud ne, budou se i obrysy fundraisingu v roce 2015 muset přizpůsobit příslušnému scénáři.

Cíl

Cílem fundraisingu v roce 2015 ve scénáři A bude verifikace zdrojů příslibených v podzimní kampani a rozvíjení zdrojů dalších za účelem naplnění Plánu A a přípravy půdy pro navazující etapu fundraisingu, který již bude muset být nutně zaměřen na další diverzifikaci doposud využívaných zdrojů (pravděpodobně ji budou slábnout např. zdroje církevní) a na stabilizaci dárcovské základny a okruhu podporovatelů.

Primární, sekundární a odložené oblasti

Primární a sekundární oblasti budou pravděpodobně zachovány i při fundraisingu během roku 2015, některým metodám z odložených oblastí však bude muset být během roku věnována systematictější pozornost. Na podzim bude muset být pravděpodobně spuštěna možná již ne tak intenzivní, ale přesto jasně na další období zaměřená fundraisingová kampaň.

Týlové zabezpečení

K oblastem týlového zabezpečení z podzimní kampaně během roku budeme muset připojit proces strategického plánování a vzdělávací procesy ve fundraisingu zaměřit na dlouhodobější dovednosti. Zároveň bude muset být během roku aktualizován fundraisingový plán pro další období.

Vyhodnocení

Oblasti vyhodnocení budou podobné, jako na podzim.

Prameny a doporučená literatura

Petr Boukal a kol.: Fundraising pro neziskové organizace, Grada, 2013

http://www.grada.cz/fundraising_7241/kniha/katalog

Petr Machálek, Jitka Nesrstová: Základy fundraisingu a projektového managementu, MUNI Press, Masarykova univerzita, Brno 2011

<http://www.petrmachalek.cz> (viz odkaz k objednání „Publikace zdarma“)

Kroupa Jan: Fundraising – základy, individuální dárci, firmy, České centrum fundraisingu, 2006

<http://www.agnes.cz/res/data/003/000425.doc>

Karel Ženíšek: Základní metody fundraisingu, Salesiánské středisko mládeže, Plzeň 2003

<http://mladez.sdb.cz/materialy-ke-stazeni/knihovna/?cmd=download&downloadID=81>

Petr Machálek, Jitka Nesrstová: Základy fundraisingu a projektového managementu, MUNI Press, Masarykova univerzita, Brno 2011

<http://www.petrmachalek.cz> (viz odkaz k objednání „Publikace zdarma“)

Markéta Krausová: Individuální fundraising, Agnes, ČCF 2007

Martin Zíka: Fundraising pro malé organizace: Základní manuál, www.asram.cz

http://www.vylep.info/sponzoring/download/f_scripta.pdf

Jana Ledvinová: Základy fundraisingu, České centrum fundraisingu

http://farnostcheb.cz/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=277&Itemid=958

Jan Burda: Fundraising pro úplné začátečníky, NIDM, 2007

http://www.icmck.cz/DOC/fundraising_pro_zacatecniky.pdf

Markéta Krausová: Kurz Úvod do fundraisingu: Studijní materiály, Agnes, 16. 5. 2007

Fundraising – formy, metody, strategie

<http://www.chcipomoci.info/upload/1357092506.pdf>

Lucie Sroková: Fundraising v neziskových organizacích, Projekt „Jak na fundraising“

http://farnostcheb.cz/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=278&Itemid=958

Jana Ledvinová, Karel Pešta: Základy fundraisingu aneb jak získat peníze na obecně prospěšnou činnost, Informační centrum nadací a jiných neziskových organizací, 1996

<http://baila.net/kniha/130140202/zaklady-fundraisingu-jana-ledvinova>

Internetové zdroje:

Obecně: www.fundraising.cz, www.neziskovky.cz, www.donorsforum.cz, www.snadnedarcovstvi.cz

Petr Machálek: www.petrmachalek.cz

Závěti: www.daryzezaveti.cz, www.zavetpomaha.cz

Služby zdarma: www.umsemumtam.cz, www.techsoup.cz

Sociální odpovědnost firem: www.byznysprospolecnost.cz, www.topodpovednafirma.cz

Sociální podnikání: www.socialnifirmy.cz, www.ceske-socialni-podnikani.cz

Technická řešení: www.darcovskasms.cz, www.darujme.cz, www.nakopni.me

Nadace: www.nadacevia.cz, www.divokehusy.cz, www.akncr.cz