

Darovávanie v centre pozornosti: 10 vecí, ktoré potrebujete vedieť pri darcovstve

Problematika grantov
z pohľadu donorskej
inštitúcie



Darovávanie v centre pozornosti: 10 vecí, ktoré potrebujete vedieť pri darcovstve

Na úvod

Pri príležitosti 20. výročia založenia Centra pre filantropiu sme sa rozhodli spísať svoje know-how v rôznych oblastiach, ktorým sa venujeme. V prvej online publikácii sme priblížili, ako pripraviť a napísať dobrý projekt. V druhej sme spísali skúsenosti a praktické informácie pre ľudí, ktorí založili mimovládnu organizáciu a potrebujú sa zorientovať, kde môžu získať finančné zdroje na jej fungovanie. Tretiu sme pripravili v spolupráci s českou vzdelávacou iniciatívou Impact Academy a je o meraní dopadu projektov a aktivít.

Štvrtá online publikácia je poslednou z pripravovaných a napísal ju spoluzakladateľ a predseda správnej rady Centra pre filantropiu n. o. Marcel Zajac, ktorý sa procesu dizajnovania a realizácie grantových programov (pre zjednodušenie budeme v texte publikácie používať pojem grantovanie) aktívne venuje už 30 rokov. Chceme povzbudiť tých, ktorých táto špecifická téma zaujíma profesijne alebo sú zvedaví, ako o nej rozmyšľajú ľudia z prostredia nadácií, firiem, ale i verejného sektora, ktorí sú konfrontovaní s dilemami grantovania pri svojej každodennej práci. S grantovaním sa stretávame nielen v nadáciách, nadačných fondoch, ale aj na ministerstvách a ich rezortoch, na VÚC,

mestách a obciach, ktoré majú rôzne dotačné schémy na podporu organizácií či jednotlivcov. Výnimkou nie sú ani veľvyslanectvá a, samozrejme, fondy a programy Európskej únie.

Grantové programy sú jedným zo spôsobov, ako poskytovať finančnú podporu vhodným a efektívnym spôsobom. Transparentným, dostupným a otvoreným procesom pomáhajú donorovi podporovať mimovládne neziskové organizácie a ľudí, ktorí chcú riešiť miestne problémy a meniť život ľudí k lepšiemu. Prostredníctvom grantovania vieme efektívne pomáhať tým, ktorí to potrebujú, ale aj podporiť ciele, ktoré sleduje strategické darcovstvo. Donora vnímame ako jednotlivca, nadáciu či nadačný fond, ktorý poskytuje finančné prostriedky na realizáciu grantového programu.

Pri grantovaní vzniká medzi darcom a obdarovanými organizáciami či jednotlivcami určitý vzťah. Bytostná asymetria tohto vzťahu je spôsobená práve finančnými zdrojmi, ktoré jeden má a druhý ich potrebuje, s čím sú spojené rôzne zložitosti. Výzvou pre darcu je, ako túto asymetriu nezvyšovať, ale vytvárať čo najsymetrickejší, obsahovo plný a recipročný vzťah v spoločnom partnerstve.

V otvorenom grantovom procese by mal mať každý záujemca rovnaké šance uspieť, mal by byť vopred informovaný o možnostiach a podmienkach účasti a mať aj informácie o procese posudzovania a jeho výsledkoch. Možnosť získať podporu by mala byť medializovaná podľa rozpočtových možností a potreby. Všetkým, ktorí prejavia záujem, by mali byť pred predložením žiadosti poskytované konzultácie s cieľom vyjasniť si požiadavky kladené na prípravu žiadosti a zvýšiť šance na podporu. Kritériá posudzovania by mali byť žiadateľom vopred známe a šanca získať dar má byť pre všetkých rovnaká. Realita je často zložitejšia ako tento ideál a verím, že táto publikácia vám pomôže nazrieť na dilemy a zložitosti, ktoré sú súčasťou grantovania, a pomôže vám pri jeho neustálom zlepšovaní.

Prajem vám príjemné čítanie.

Zuzana Thullnerová, riaditeľka Centra pre filantropiu



OBSAH

1. Prečo darujeme?	6
2. Čo ľudí motivuje k filantropii?	10
3. Aký je rozdiel, keď dáva jednotlivec a keď daruje inštitúcia?	12
4. Aký je proces inštitucionálneho darovania?	14
5. Čo je inštitucionálne darovanie a zahŕňa vždy viac ľudí?	18
6. Aký by mal byť kvalitný grantový program?	20
7. Aké grantové programy možno využiť na darcovstvo?	24
8. Čo sa deje po rozhodnutí o poskytnutí daru?	30
9. Môžeme darom podporiť aj niečo, čo sa stalo v minulosti?	34
10. Môže mať proces oceňovania viac fáz?	36
Záver	38
Desatoro dobrého donora	40

1. Prečo darujeme?

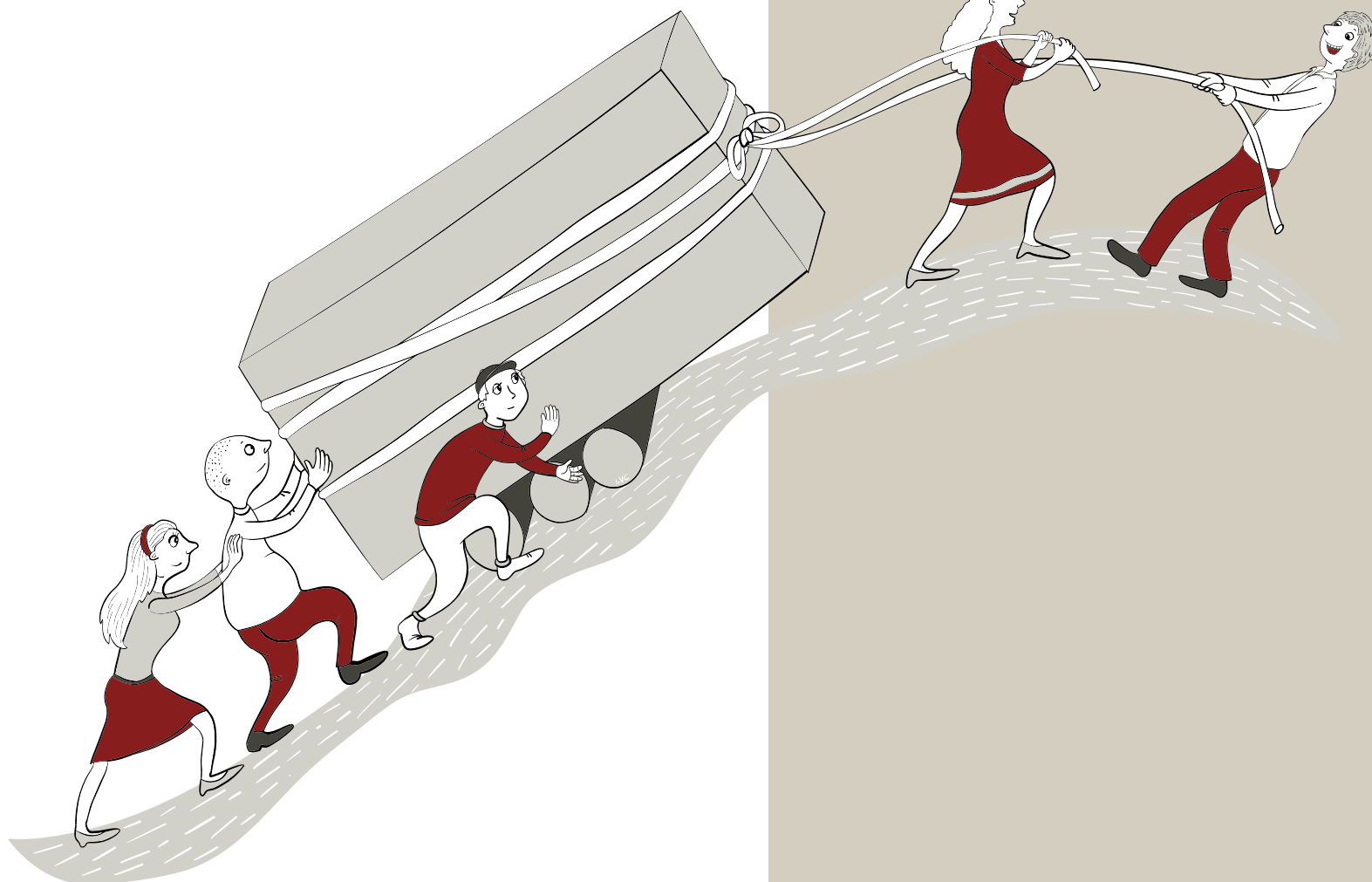


Jednoduchá odpoveď na otázku: Prečo darujeme? znie: **Preto, lebo sme ľudia** – druh, ktorý sa vyznačuje silnými sociálnymi väzbami. Najsilnejším prejavom obrany nášho druhu je vytvorenie sociálneho spoločenstva, v ktorom je jeho základný prvok – genetická rodina – odkázaný na spoluprácu a pomoc iných prvkov – členov rodiny.

Ľudstvo je príbehom spleti spoločného postupu viacerých jedincov, rodov, rodín s unikátnym genetickým základom. Tak sa celá populácia dostáva k svojmu prežitiu a aj vďaka tomu dnes môžeme hovoriť o tom, že človek je vrcholným druhom živého spoločenstva. Vytvárame si väzby, príbehy, pravidlá, zákony a nástroje na ich dodržiavanie. Spolu predstavujeme komplikované spoločenstvo, ktorému mnohokrát ani sami nerozumieme, ale v ktorom ide, tak ako aj v prípade iných živých druhov, o jediné – o prežitie a zachovanie druhu ako takého. Tento systém, ako nám história hovorí, je systémom vzájomnej podpory, pomoci a solidarity, rovnako však aj vzájomných bojov, nevráživosti a vojen. Rody, rodiny, sociálne spoločenstvá, štáty sa vedia navzájom podporovať a vedia interagovať s inými rodinami, rodmi, štátmi tak, aby to malo pre nich a ich potomkov význam. Dnes sa ale nebudeme venovať bojom a vojnám. Budeme sa rozprávať o tom, čo človeka a ľudstvo robí silnými v pozitívnom význame. O tom, čo charakterizuje dve základné činnosti vzájomnej podpory: o tom, čo je charita a čo je filantropia.

Charita znamená ochotu nezaujato pomôcť tým, ktorí to najviac potrebujú. Tí, ktorí na základe svojich hodnôt vykonávajú tento druh konania, sa nazývajú dobrodinci.

Filantropia je termín gréckeho pôvodu, pochádza z dvoch slov, ktoré v slovenskom jazyku znamenajú láska (Philos) a človek (Anthropos). Filantropia teda znamená milovať človeka ako člena ľudského druhu. Filantropia predstavuje humanizmus alebo altruizmus, je to pocit (empatia), ktorý jednotlivcov motivuje pomáhať iným ľuďom. Je to prejav bezpodmienečnej lásky k ľudskej bytosti, ktorá je bez záujmov, bez zisku a bez toho, že by za to niečo požadovala.



„ Filantropia sa zrodila pri uvedomení si, že nie všetci ľudia v spoločnosti sú si rovní, pričom nerovnosť môže spočívať v majetku, schopnostiach, možnostiach. Filantropia je vyjadrením jednotlivca a spoločnosti korigovať tieto nerovnosti.

2. Čo ľudí motivuje k filantropii?



Možnosť darovať prináša každému niečo iné.

Niektu je naozaj šťastný, pretože urobil šťastným aj niekoho druhého. Niektu možno trápilo svedomie a aj takýmto spôsobom mu uľavil. Pre niekoho je darovanie póza, ktorá mu umožní pochváliť sa pred ostatnými: „Aha, aký som dobrý.“ Iný sa jednoducho k darovaniu iba pridá, zvyčajne preto, lebo bol oslovený. Niektu má osobnú skúsenosť s prekonávaním určitých problémov a chce pomôcť iným v podobnej situácii. Existuje milión ďalších dôvodov a príčin, no v každom prípade ide o veľmi osobnú vec. Filantropia, darovanie, dobrovoľná pomoc znamenajú pre človeka vždy niečo osobné, prinášajú mu osobné uspokojenie.

Na svete asi neexistuje nik, kto ani raz v živote nedal niekomu cudziemu niečo, o čo ho požiadal, alebo čo videl, že potrebuje. Darujú všetci ľudia. Tí, o ktorých si myslíme, že sú dobrí, ale aj tí, o ktorých si myslíme, že dobrí nie sú. Dar dávajú ľudia, ktorých poznáme, aj tí, ktorých nepoznáme. Ľudia dary dávajú sami, ako jednotlivci, ale tiež vo svojich firmách pôsobia tak, aby darovali aj tieto inštitúcie.

Darcovia sa okrem osobného prínosu zaoberajú aj tým, aký je význam darov pre tých, ktorým boli určené, či dokonca pre celé spoločstvo. Pri darovaní zohľadňujú odpovede na otázky: Ako pomôžeme? Ako inak než osobným darom môžeme pomôcť? Dokonca si kladú otázky, ako funguje spoločnosť, ak jej člen alebo rôzne organizácie potrebujú dary. Existujú aj takí darcovia, ktorí o darovaní chcú vedieť viac, preto sa filantropii venujú cielavedome, skúmajú prečo, komu a s akým efektom sa darováva. Tiež sú tu darcovia, ktorí na darovanie zakladajú darcovské organizácie – nadácie, ako cielavedomé, organizované, transparentné a efektívne mechanizmy, ktoré realizujú inštitucionálne darcovstvo.

3. Aký je rozdiel, keď dáva jednotlivec a keď daruje inštitúcia?



Jednoducho povedané – viac hláv, viac rozumu!

Ak človek daruje sám za seba, má z toho sám výborný pocit. Nik nemôže spochybniť právo človeka rozhodnúť sa tak, ako chce, dať tomu, komu chce, na účel, na ktorý chce. Vždy však na konci ostane s otázkami: Bolo to to najlepšie? Bol obdarovaný správny človek? Ten, ktorý to najviac potrebuje? Boli finančne podporené aktivity, ktoré naozaj súviseli s cieľom, ktorý mal byť podporený? Bolo darované málo? Alebo, naopak, bolo darované príliš veľa?

Darcovia či filantropi nie vždy majú čas a kapacitu hľadať odpovede na tieto otázky. Je to podobné ako pri iných ľudských činnostiach. Aj výroba niečoho takého jednoduchého, ako napríklad klince, si vyžaduje spoločné úsilie viacerých ľudí a činností. Od privezenia železnej rudy a energie po výsledný výrobok je príliš veľa procesov, na ktoré sú potrebné rôzne zručnosti a odlišné činnosti.

S darovaním je to podobné. Od reálnej potreby a chuti darovať k skutočnému naplneniu cieľa vedie niekedy taká istá dlhá a zložitá cesta ako od železnej rudy ku klinču. A preto tak, ako môže byť komplikovaná štruktúra závodu na výrobu ocele, môže byť niekedy zložitý aj mechanizmus dávania.

„Neznamená to, že darovať ako jednotlivec je nesprávny spôsob darovania, znamená to iba, že čím zložitejšie sú odpovede na otázky, ktoré si darca kladie, tým zložitejší a náročnejší môže byť proces darovania. A na zvládnutie príliš zložitých úloh sme sa my ľudia naučili zakladať inštitúcie.“

4. Aký je proces inštitucionálneho darovania?



Na začiatku je dobré zdefinovať si, kto sme. Kto a prečo sa rozhodol založiť inštitúciu, kto a prečo mu v tom má pomôcť. Pre inštitúciu je vždy dobré poznať, kto je jej súčasťou. Inštitúcia má pomáhať, a preto treba dosiahnuť internú zhodu na spoločnej vízii. V rámci inštitúcie je potrebné sa dohodnúť, či sa s víziou jedného stotožňujú aj ostatní, či túto víziu vedia rozšíriť alebo, naopak, zúžiť. Či rovnako chápu to, ako spoločnú víziu naplniť a čo všetko potrebujú obsiahnuť v aktivitách, ktoré budú podporovať naplnenie cieľov a uskutočnenie vízie.

Ak inštitúcia a ľudia tvoriaci jej mechanizmus chápu svoju víziu, majú ju definovanú ako svoju misiu. Následne môžu zvoliť a rozhodnúť o svojej stratégii, teda dohodnúť sa na tom, aké kroky musia urobiť a ktoré ciele majú byť naplnené a v akom poradí. Je vhodné mať pripravený aj plán B, alternatívu primárnej stratégie.

Inštitúcia sa dopredu pripraví na zber potrebných dát s možnosťou ich analýzy a vyhodnocovanie voči svojej stratégii, cieľu a napĺňaniu vízie. Ide o vytvorenie mechanizmu vlastnej spätnej väzby a schopnosť si priebežne overovať správne kroky a neopakovať tie nesprávne. Dobré hodnotenie a z neho vyplývajúca spätná väzba potvrdí našu stratégiu, ale, naopak, môže nás priviesť aj k plánu B ešte skôr, ako sa náš dobrý úmysel minie cieľu.

Dobre premyslený darcovský mechanizmus s jednoznačne definovanými cieľmi, ktorý je zároveň kvalitne popísaný a prezentovaný, nie je dobrý iba pre nás ako darcov, ale aj pre tých, ktorým chceme pomôcť. Vhodne postavený a predstavený mechanizmus okrem toho, že šetrí naše prostriedky určené na darovanie, slúži aj na to, aby sme žiadateľov nedeptali nejednoznačnosťou, nepomenovanými či zbytočne náročnými požiadavkami alebo nerealizovateľnými očakávaniami. Tí, ktorým chceme pomôcť, majú často veľa vlastných problémov a hádanie, tápanie, skúšanie či zlad'ovanie sa s nejasným darcovským systémom im môže nakoniec aj uškodiť.

Čím menej bude náročné, aby sa stretli naše ciele s cieľmi a potrebami tých, ktorým chceme darovať, tým skôr prispejeme k výraznému a efektívnemu riešeniu problému, s ktorým im chceme pomôcť. Táto efektivita môže byť dôležitá nielen pre vzťah darcu a obdarovaného, ale tiež pre vzťah k ďalším, ktorí podobnú pomoc potrebujú. Prostriedky efektívne vynaložené na riešenie jedného problému môžu pomôcť viacerým.

Vo vzťahu medzi darcom a obdarovaným je veľmi dôležitá vzájomná dôvera. Dôveru darcu k obdarovanému najjednoduchšie a najjednoduchšie zvyšuje presvedčenie o tom, že financie, čas, materiál či prostriedky, ktoré daroval, neboli vynaložené zbytočne.

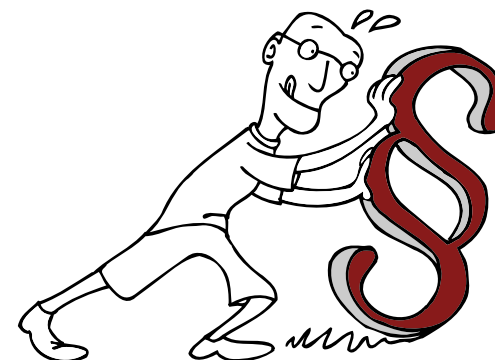
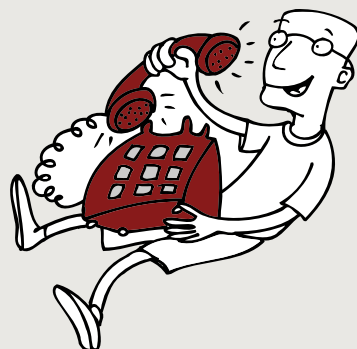
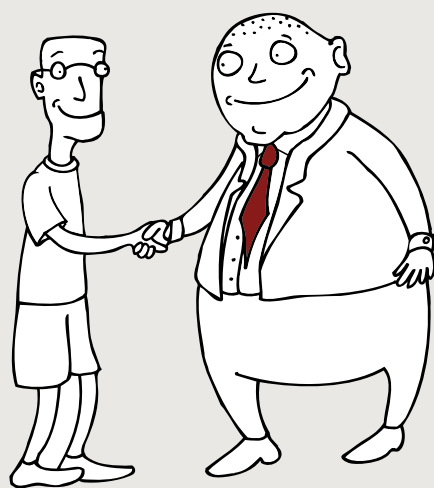
Dôležité je uvedomovať si aj skutočnosť, že v našom spoločenstve je zvykom vzájomné pozorovanie. Hodnotíme nielen vlastnú činnosť, ale aj činnosť tých druhých. Zvonku ľudia niekedy kriticky hľadajú na tých, ktorí pomoc potrebujú, ale rovnako sa zvyknú kriticky pozerať aj na tých, ktorí pomoc dávajú. Preto by darovanie – a hlavne inštitucionálne darovanie – malo byť pripravené na kontrolu zvonku. Malo by byť transparentné a spoločensky prijateľné. Je potrebné vedome na to myslieť a každú časť darovacieho procesu dokázať vysvetliť. Darca by si mal byť vedomý toho, že proces podpory musí byť transparentný a etický. Mal by spĺňať princíp spravodlivosti a odbornosti a myslieť na vzácné hodnoty dohodnuté v spoločnosti, napríklad ochranu životného prostredia či inklúziu. Darca by mal zverejňovať informácie o svojich pohnútkach a aktivitách úplne, včas, transparentne a pravdivo.

Dobre popísaný proces darovania dáva odpoveď na prípadné pochybnosti, podozrenia či spochybnenia. Čím je proces lepšie popísaný a zdôvodnený, tým dáva lepšiu možnosť odpovedať na otázky a tým viac ho verejnosť akceptuje.

Pri popise darcovského mechanizmu sme už spomenuli možnosť použiť plán B. Nemusí k tomu dôjsť iba v prípade prehodnocovania cieľov a plánu aktivít, ktoré smerujú k jeho naplneniu. Je možné upraviť aj ciele samotné. Plánom B nemusí byť iba nová stratégia, ale aj zmena cieľov smerujúcich k naplneniu pôvodnej misie; v hraničnom prípade to môže byť aj nová motivácia, stanovenie si novej vízie a misie. Ak tento proces bude vychádzať z reflexie darcovského mechanizmu, môže nám ukázať aj dôvody, prečo nevieme prispieť k naplneniu darcovskej vízie. Potom ani nová motivácia a nová zvolená vízia nemusia byť zlyhaním, ale šancou na lepší mechanizmus.



5. Čo je inštitucionálne darovanie a zahŕňa vždy viac ľudí?



Inštitucionálne darovanie nie je o počte zapojených ľudí ani o počte a veľkosti inštitúcií, ale o vytvorení jednoznačného a zrozumiteľného mechanizmu. Aj jednotlivec môže vytvoriť darovací mechanizmus, teda môže dávať inštitucionálne.

O inštitucionálnom darovaní hovoríme vtedy, keď je definovaný mechanizmus, ktorým prebieha rozhodnutie o tom, na aký účel, komu, za akým cieľom a akým spôsobom darovávame. Inými slovami, rozhodovanie nie je náhodné či impulzívne.

Preto sa ďalej nevenujeme diskusii o organizáciách, ani o tých darcovských, ale tomu, čo tieto organizácie robia – inštitúcií či mechanizmu darovania. Zaoberať sa budeme takzvaným grantovaním a cieľavedome postaveným grantovým programom.

Darovací mechanizmus definuje, komu je grantový program určený, aký cieľ sleduje a aké aktivity podporuje, aby bol tento cieľ naplnený. Rovnako ukazuje, ako informujeme verejnosť o možnosti uchádzať sa o dar či grant a akým spôsobom rozhodujeme o tom, kto ciele grantového programu a víziu darcu spĺňa najlepšie. Určuje, akým spôsobom sa organizuje finančný mechanizmus daru, a tiež, akým spôsobom sa vyhodnocuje udelený dar vzhľadom k cieľu, na ktorý bol darovaný.

6. Aký by mal byť kvalitný grantový program?



Grantový program a jeho ciele by mali byť definované veľmi **jasne a zrozumiteľne**. Mali by vysvetľovať, komu, prečo a na čo sme ochotní prispieť, ale aj to, o čo nám vlastne ide, aký cieľ prostredníctvom programu plníme a akú víziu ním chceme dosiahnuť. Grantový program by mal komunikovať so svojim externým prostredím a jednoznačne vysvetliť, čo ním darca verejnosti prináša. Ak napríklad chceme pomáhať obnove historických pamiatok, musíme to v definíciách aj povedať; nestačí, že vyjadríme záujem o podporu umenia. Takáto príliš všeobecná definícia v sebe obsahuje aj také oblasti tvorby, ktoré v skutočnosti podporiť nechceme.

Grantový program by mal byť **expertný**. Nemusia ho tvoriť výlučne vedeckí či teoretickí odborníci a odborníčky na tému, ktorej sa venuje... V každom prípade tí, ktorí grantový program tvoria a rozhodujú o ňom, by mali byť zorientovaní v téme, v ktorej program prináša efekt. Definícia grantového programu by mala informovať potenciálnych záujemcov o tom, že jeho autor – darca vie, kto a prečo mu má pomôcť v napĺňaní programovej vízie. Ak chceme pomáhať obnove historických pamiatok, definície kritérií grantu by sa mali opierať o poznatky z histórie či architektúry. Rozhodnutie o podpore by mali urobiť tí, ktorí obnove pamiatok aspoň trochu rozumejú.

Grantový program by mal byť **subsidiárny**, a to v zmysle poskytovania podpory na základe znalosti konkrétneho prostredia, menších sociálnych útvarov, skupín, rodín až jednotlivcov. Rozhodovať o podpore by sa malo v prostredí, v ktorom existuje problém a jeho riešenia. Darca by mal mať informácie „z prvej ruky“ o pohnútkach, možnostiach a schopnostiach tých, ktorým svoju podporu chce dať, a prizvať ich k naplneniu cieľov svojej vízie. Darca by mal pri formulovaní definície, kritérií a rozhodovacieho procesu grantového programu rozumieť problému, ale aj špecifikám, ktoré pri jeho riešení prináša prostredie, geografia, čas alebo schopnosti cieľovej skupiny či riešiteľov. Ak chceme pomáhať obnove historických pamiatok na území Abovského kraja, mali by sme vedieť, kto na území Abova žil, kto tu žije dnes, kto staval objekty – dnešné historické pamiatky, v akom období boli postavené, v akom architektonickom slohu, ale aj to, ako ich vnímajú dnešní obyvatelia Abova.

Grantový program by mal byť **transparentný**, a to už správne definovanými a pochopiteľnými kritériami. Darca by mal cítiť, že mu tí, ktorým chce pomôcť, ale aj tí, ktorých pozýva k riešeniu definovaných problémov, rozumejú a že dôverujú jeho motivácii, snahe a vízii. Ak sa už darca rozhodol podporiť niekoho, kto to potrebuje, a k riešeniu pozvať riešiteľov, malo by byť z jeho konania zrozumiteľné, že to aj urobí – pozve tých najlepších riešiteľov a podporí tých, ktorí jeho pomoc potrebujú najviac. Ak chceme pomáhať obnove historických pamiatok, mali by to byť tie objekty, ktoré sú objektívne najhodnotnejšie, najviac navštevované alebo najviac zničené časom či pohromami.

Grantový program by mal **mať ambíciu priniesť efektívne riešenia**. Cieľom existencie programu ako mechanizmu je zaručiť darcovi, že dary boli použité na to, čo bolo najpotrebnejšie na riešenie stanovených problémov. Darca by mal mať pocit, že vie, ako ním darované prostriedky pomohli. Darovací mechanizmus pracuje s pomerne prísnou spätnou väzbou od obdarovaných – od tých, ktorí pomoc potrebujú, aj tých, ktorí sa na pomoci alebo riešení problému zúčastňujú. Navyše, nakoľko dar býva väčšinou poskytnutý z altruistických dôvodov, miera efektivity jeho použitia prispieva k zvýšeniu dôvery medzi darcom a obdarovaným aj darcom a riešiteľom problému. Táto dôvera je potrebná pre prehlbovanie miery altruizmu darcu. Ak darca nie je spokojný s použitím darovaných financií, môže to viesť k tomu, že prestane byť citlivý k problémom iných. Ak chceme pomáhať obnove historických pamiatok, musíme s podporou darcov historickú pamiatku aj skutočne obnoviť. Darcovia obnovy banskoštiavnickej krížovej cesty čakali dlhých desať rokov, ale dnes sú všetky jej objekty prístupné v atraktívnej a pôvodnej podobe.

Autori grantových programov by teda nemali zabudnúť na to, že majú byť ľahko použiteľné tými, pre ktorých sú určené. Kritériá, definície, stanovenie cieľov, nástrojov, ale ani záverečné správy a hodnotenia by nemali predstavovať byrokratické alebo obsahové prekážky pre tých, ktorým je program určený.

Tí, ktorí dar potrebujú, majú byť schopní oň aj požiadať.

Logika a formulácia kritérií by mala byť podaná jednoducho. Použitý slovník a jeho náročnosť by mali zohľadňovať tých, ktorí dary potrebujú alebo ktorí sa chcú podieľať na riešení.

Administratívne prostredie, v ktorom sú žiadosti predkladané, by malo byť také, o ktorom od začiatku vieme, že ho ľudia, ktorým chceme pomôcť, vedia technicky používať.

Rovnako je dôležité komunikovať so všetkými predkladateľmi žiadostí a pomôcť im s pochopením kritérií grantového programu. Po ukončení grantovej výzvy je dôležité komunikovať nielen s tými, ktorých sme prostredníctvom programu podporili, ale aj s tými, ktorí neboli úspešní. Nielen preto, aby vedeli, v čom pri formulovaní svojej žiadosti urobili chybu alebo prečo, v porovnaní s inými žiadosťami, neboli vybraní, ale predovšetkým preto, aby aj napriek tomuto neúspechu ostali v budúcnosti aktívni.

7. Aké grantové programy možno využiť na darcovstvo?



Na rôzne situácie vieme využiť rôzne typy grantových programov. Dôležité je povedať si, že sú to mechanizmy, prostredníctvom ktorých chceme pomôcť realizovať aktivity, ktoré sa odohrajú vo vopred stanovenom čase.

Popis aktivít, plán a jeho vysvetlenie a podrobný opis realizácie spolu tvoria projekt. Tento termín poznáme skôr ako návod, podľa ktorého postupujeme pri stavebnej činnosti... Pred samotnou stavbou tiež vzniká projekt, teda obraz, ktorý budúcu stavbu predstavuje jej zhotoviteľovi. V grantovom projekte žiadateľ popisuje, čo je jeho problém, ako ho chce riešiť, čo potrebuje a ako chce pomôcť sebe alebo spoločnosti, aké aktivity chce realizovať, aby daný problém riešil. Žiadateľ tiež definuje, akú pomoc potrebuje a ako si predstavuje, že použije konkrétnu sumu alebo dar.

Žiadateľ v projekte píše o svojich potrebách a plánoch na ich riešenie, prezentuje predstavu o aktivitách, ktoré chce realizovať. V podstate sľubuje niečo, čo plánuje urobiť. Darca tak dostáva potrebné množstvo informácií na to, aby sa presvedčil, že riešenie žiadateľa mu naozaj pomôže a že vďaka daru bude realizované dobré riešenie. Tento plán následne realizuje obdarovaný a darca sa ďalej už iba spolieha na to, že prostredníctvom naplnenia predstavy obdarovaného sa naplní aj jeho vlastná predstava.

Pri grantových programoch zameraných na podporu projektov poznáme aj **priamu alebo partnerskú podporu**. Sú to riešenia problémov tých jednotlivcov alebo organizácií, ktoré si vyberá priamo darca, pretože im dôveruje alebo s nimi má osobnú skúsenosť.

Podstatné však je, že darcovia sú uzrozumení so skutočnosťou, že práve riešenia, ktoré spoznajú prostredníctvom predložených projektov, sú pre nich najlepšimi riešeniami.

Ďalej sa prostredníctvom predloženého projektu dozvedia o konkrétnych plánoch a odpovediach na to, ako bude dar použitý. Žiadateľ predstaví sériu aktivít, spôsob ich realizácie, modelovania situácií, hľadanie ešte lepších riešení, ktoré plánuje aj vďaka daru realizovať.

Samozrejme, aj pri poskytnutí daru partnerom – riešiteľom platia všetky spomínané pravidlá dobrého grantovania. Aj tu je dôležité vedieť, o čo nám spolu ide, akú víziu naplníme, aké ciele sledujeme a akými aktivitami sa zaoberáme. Je dôležité a potrebné pestovať atmosféru spoločného vedomia a spoločnej zhody na tom, že partnerské riešenie je správne a efektívne a že rozhodnutie o podpore je v prospech riešenia problému. Aj pri realizácii darov prostredníctvom partnerských darovacích programov je dôležitá dobre poskytnutá spätná väzba od podporeného o naplnení cieľov, realizácii aktivít a o ich vplyve na celkovú víziu podporeného a darcu. Aj pri podpore partnerských projektov je dôležitá korektnosť vo vzťahoch medzi obdarovaným a darcom. Aj takéto spolupráce prispievajú k dôvere v prostredí citlivom na konkrétne témy, problémy a ich riešenia.

Darca môže ponúknuť širokej spoločnosti potenciálnych riešiteľov takzvaný **otvorený grantový program**. Využiť ho môže vtedy, ak je otvorený podpore riešení, ktoré zatiaľ nepozná, a ak v oblasti, o ktorú má záujem, nepozná všetkých riešiteľov a možnosti a je pripravený nielen na známe riešenia, ale aj na nových riešiteľov a nové riešenia.

Keďže v otvorenom grantovom programe darca dopredu nevie, kto môže byť riešiteľom a aké riešenia a aktivity ponúkne, je dôležité, aby vedel veľmi dobre definovať oblasť, v ktorej chce spôsobiť zmenu a aké v nej má ciele. Predložené žiadosti na riešenie problému (projektové návrhy) budú pre darcu úplne nové, nielen v popise aktivít, ale aj základným nápadom, formou, cieľom riešenia. Tak môžu byť pre neho zaujímavé, objavné a prospešné nielen pocitom zadosťučinenia z darovania a podpory dobrej veci, ale aj poučné a inovatívne pre neho ako riešiteľa či iných riešiteľov v danej oblasti.

Darca definuje cieľ – čo/koho chce podporiť, čo chce zmeniť a ktokoľvek sa môže uchádzať o možnosť realizovať aktivity smerujúce k naplneniu definovaného cieľa.

 **Otvorený grantový program je vlastne súťaž nápadov – návrhov riešení, ktoré sú obsiahnuté v projektoch.**

Darca musí dobre definovať svoj záujem a cieľ, či už sám alebo s pomocou vhodných poradcov, aby bol jeho program odborný, subsidiárny, ale aj užívateľsky priateľský.

S takýmto dobrým poznaním vlastných záujmov môže darca vhodne definovať cieľ a cieľové skupiny programu.

Ďalej nasleduje definícia grantových kritérií, ktorými darca riešiteľom komunikuje, koho chce v rámci naplňovania programových cieľov podporiť. Potenciálnych riešiteľov najviac motivuje zhoda formulovaných kritérií s ich vlastným chápaním problému a jeho výsledným riešením.

Tí, ktorí takúto spoločnú črtu medzi kritériami a nimi vyvíjanými aktivitami nevidia, budú vedieť, že záujem o ich problém u tohto darcu nie je predpokladaný, preto o dar zrejme žiadať nebudú. Vhodnou praxou je aj naformulovanie toho, čo darca nechce podporiť, respektíve nebude podporovať. Práve takáto informácia je pre mnohých žiadateľov užitočná v tom, že sa nebudú uchádzať o podporu a zbytočne tak míňať energiu a čas na tvorbu projektu.

Takýmto vymedzením dosiahneme, že sa zapoja iba skutočne presvedčení či vyhovujúci riešitelia. V procese grantovania darcovi nejde o kvantitu predložených žiadostí, dôležitá je ich kvalita.

Grantový program by mal mať verejne známe aj kritériá, podľa ktorých bude hodnotiaca komisia vyberať žiadateľov vhodných na podporu. Je veľmi dôležité kritériá dopredu zverejniť, aby predkladatelia vedeli, čo darca považuje za najdôležitejšie a podľa čoho sa bude rozhodovať, koho nakoniec obdaruje. Podobne je to pri pravidlách športovej súťaže – kvalitný súťažný zápas prebieha len vtedy, keď sú pravidla dopredu definované a známe všetkým súťažiacim.

Na to, aby mal grantový program charakter otvorenosti, je veľmi dôležitá informácia o ňom a o jeho kritériách aktívne predstaviť čo možno najväčšej, ale zároveň relevantnej cieľovej skupine. Predstavenie grantového programu a možnosti uchádzať sa o podporu by malo byť čo najširšie. Takýmto spôsobom však môže byť súlad darcu s cieľovou skupinou, teda tými, pre ktorých je program určený, skôr vecou náhody. Preto je vhodné šíriť informácie o programe v prostredí, ktoré osloví ľudí, ktorí sa daným problémom zaoberajú alebo sú témou priamo zasiahnutí.

Je dôležité oslovovať čo možno najväčšiu skupinu potenciálnych záujemcov – riešiteľov. Treba mať však na pamäti, že účelom grantového programu je predovšetkým poskytnúť financie tým, ktorí ich potrebujú a vedia ich použiť na reálne riešenia. Preto suma, ktorú použijeme na informovanie o grantovom programe, by mala tvoriť iba malý zlomok z prostriedkov, ktoré máme na grantový program vyhradené.

Otvorenosť grantového programu bude verejnosťou vnímaná predovšetkým prostredníctvom objektívneho a transparentného procesu hodnotenia predložených žiadostí.

Preto je dobré, aby okrem hodnotiacich kritérií verejnosť vedela aj to, kto posudzuje predložené žiadosti, aký má vzťah k cieľom programu z hľadiska odbornosti, subsidiarity alebo poznania prostredia cieľovej skupiny grantového programu.

Či už rozhoduje darca sám alebo s poradcami, verejnosť a najmä predkladateľov žiadostí bude zaujímať, či dobre rozumie danej oblasti a či pozná prostredie, z ktorého sú tí, čo dar potrebujú, alebo v ktorom sú realizované aktivity, o ktorých podpore rozhodujú. Bude ich zaujímať objektivnosť a nezaujatosť rozhodnutia.

Hodnotiace komisie by preto mali byť tvorené členmi, ktorí rozumejú danej problematike aj prostrediu, v ktorom sa nachádzajú žiadatelia. Zastúpenie by mali mať členovia z rôznych regiónov a komunit. Je vhodné, aby boli skupiny rodovo aj vekovo rôznorodé.

Rozhodnutia o podpore vznikajú na základe diskusie dohodou alebo aj hlasovaním. V prípade, že sa rozhoduje hlasovaním, je vhodnejšie, aby skupiny posudzovateľov tvoril nepárny počet členov – aby aj po dlhej a možno ťažkej diskusii mohlo vzniknúť jednoznačné rozhodnutie. Zároveň je dôležité, aby s výsledným odporúčaním súhlasil každý člen skupiny.

8. Čo sa deje po rozhodnutí o poskytnutí daru?



Zo všetkých predložených žiadostí vzniknú po rozhodnutí dve skupiny:

Prvou bude skupina tých žiadateľov, ktorí so svojou žiadosťou neboli úspešní a ktorých darca z grantového programu nepodporí. Je dôležité aj týmto žiadateľom poslať nielen informáciu, ale aj spätnú väzbu a zdôvodnenie daného rozhodnutia. Nielen preto, že to predstavuje základný rámec slušnosti spoločenstva, v ktorom žijeme, ale aj preto, aby aj neúspešný žiadateľ vedel, že na odmietnutie existujú opodstatnené dôvody, ktoré darca vie zdôvodniť na základe známych hodnotiacich kritérií. Samozrejme, informácie o tom, prečo žiadateľ nebol vhodný pre podporu, mu budú slúžiť na to, aby sa vedel s pripomienkami vysporiadať v každej ďalšej žiadosti.

Druhou bude skupina tých žiadateľov, ktorých sa darca rozhodne na základe splnenia kritérií a jeho predstáv obdarovať. V tomto vzťahu však už ide o právny úkon v zmysle platných zákonov. Darovacia zmluva preto definuje tento vzťah ako vzťah darcu a obdarovaného. Zväčša ide o finančný dar alebo o dar nefinančný, ktorý však darca mnohokrát vie vyjadriť v jeho finančnej výške.

Darovacia zmluva definuje predmet a podstatu darovania a deklaruje, že existujú tieto dva rozhodujúce a spoločné záujmy:

- Darca sa dobrovoľne a s dobrými úmyslami rozhodol bezodplatne obdarovať niekoho niečím, čo má pre oboch známu hodnotu.
- Obdarovaný má záujem a pochopenie pre darcové úmysly a pre ich naplnenie chce dar prijať a použiť.

Všetky očakávania by aj v tomto jednoduchom procese mali byť oboma stranami v zmluve jasne identifikované, čím sa predíde prípadným budúcim nedorozumeniam. Pokiaľ je to možné, priority, podmienky aj očakávania sa definujú v zmluve. Prílohy zmluvy či zmluva samotná sa často odvoláva na predloženú žiadosť, ktorú napísal sám žiadateľ a v nej si sám definoval podmienky realizácie projektu. V rámci zmluvy je tiež možné vytvoriť priestor pre jednoznačnosť budúceho vzťahu aj napriek nepredpokladaným situáciám, a teda zahrnúť možné zmeny, zvyšovanie či, naopak, znižovanie vzájomných očakávaní.

Darca s obdarovaným môžu uzatvoriť aj iný typ zmluvy, napríklad príkaznú zmluvu či zmluvu o spolupráci, ak tieto viac vyhovujú naplneniu ich dohody.

Darca po samotnom darovaní nemá veľa možností, ako ovplyvniť reálne použitie daru. Môže nastať situácia, že v prípade nesúladu zostane vnútorne nespokojný s tým, komu a načo dar poskytol. Iba zriedka môže od daru ustúpiť a žiadať vrátenie sumy, ktorú dar predstavoval.

Je tiež dôležité, aby boli darca a obdarovaný vopred oboznámení s tým, či, v akom rozsahu, akou formou a v akých intervaloch chce byť darca informovaný o tom, ako obdarovaný nakladá s jeho darom.

Informovanie nie je dôležité iba pre darcu, ale aj pre spoločnosť. Tieto aktivity sa často realizujú v rámci celospoločenských etických noriem, a preto by informácie o ich realizácii mali byť k dispozícii na verejne prístupných informačných miestach, na webovej stránke obdarovaného, na sociálnych sieťach či v printových a elektronických médiách.

” Grantový program sa však pre darcu nekončí získaním informácie o tom, na čo bol jeho dar použitý. Darcu tiež zaujíma, ako jeho dar prispel k naplneniu cieľov a misie, ktorú si stanovil.

Pre darcu je **dôležité vyhodnotiť, akú zmenu a akým spôsobom jeho dar v spoločnosti spôsobil**. Je to podstatné nielen pre jeho pocit spokojnosti s tým, ako sa jeho vízia naplňuje, ale aj preto, aby mohol formu svojej pomoci upravovať, zlepšovať, meniť či prípadne spokojne ukončiť.

Vedieť o tom, ako dary pôsobia v spoločnosti, je dôležité nielen pre samotného darcu a jeho vnútorný pocit, ale aj pre spoločensky zodpovedné správanie ostatných darcov a všetkých ľudí v prostredí. Sú to dobré správy o individuálnych úspechoch, ktoré však prinášajú aj spoločenské uspokojenie, sú to ale aj správy o dosiahnutých spoločenských a systémových zmenách a ich spoločenskom prínose. V zásade sú to príklady dobrej praxe, ktoré sú opakovateľné. Vedieť o nich je dôležité a aj motivačné, lebo len tak sa môžu opakovať v rovnakom prostredí, v širšom spoločenstve, v spoločnosti pre jednotlivcov, ktorí ju tvoria.

9. Môžeme darom podporiť aj niečo, čo sa stalo v minulosti?



Je to paradoxné, lebo cestovať v čase ľudia ešte nevedia, ale darovať je možné aj spätne.

Darovanie je v prvom rade vôľa darcu, takže môže darovať, komu chce, kedy chce a na čo chce. Spätne to však nerobí prostredníctvom podpory projektových návrhov. Nedokáže retrospektívne podporiť náklady projektov, ktoré už boli zrealizované. Nemôže podporiť proces, ktorý sa už odohral, pretože sa musel udiť v reálnom čase a za reálne náklady.

Čo však darca môže urobiť, je odmeniť niekoho za to, čo urobil v minulosti. Spätne oceniť jeho výnimočnosť, jedinečnosť a kvalitu. Predmetom daru tak už nebudú náklady na túto jeho aktivitu, ale odmena – finančná čiastka, čestné uznanie, služba alebo iný materiálny dar.

Najčastejšie takéto ceny dostávajú výrazné osobnosti za významné počiny v jednotlivých oblastiach ľudskej činnosti. Najznámejším ocenením tohto typu je séria Nobelových cien. Ocenenia sú udeľované dokonca aj po smrti oceneného, „in memoriam“, a to napríklad aj za celoživotné dielo a prínos spoločnosti.

Oceňovaním výnimočnosti darcovia poukazujú na vykonané úspechy a významné činy, ktoré môžu motivovať aktívnych ľudí aj pre budúce riešenia.

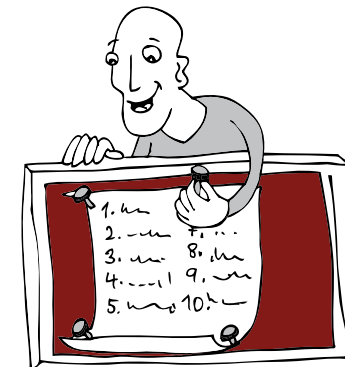
Aj udelenie ceny je možné realizovať intuitívne, na základe svojej vlastnej vedomosti či skúsenosti, ale rovnako môže byť aj výsledkom rozhodnutia skupiny poradcov a predmetom určitého mechanizmu so známymi hodnotiacimi kritériami a po predchádzajúcom hodnotiacom procese. Tu je však pre spoločnosť ešte dôležitejšie nezávislé postavenie hodnotiteľa, bez možnosti konfliktu záujmov. Je ťažké odpovedať spoločnosti na otázku: Kto môže a vie posúdiť významnú jedinečnosť oceneného?

10. Môže mať proces oceňovania viac fáz?



Áno, môže. V prvej darca získava informácie, napríklad sledovaním danej oblasti a príbehov, ktoré sa v spoločnosti odohrávajú. Častejšie darca získava informácie prostredníctvom vhodne zvoleného nominačného výboru ľudí, ktorí toto prostredie dlhodobo sledujú a poznajú ho. Cieľom tejto fázy je nájsť ľudí, ktorí urobili niečo výnimočné v danej oblasti a ktorí by na udelenie ceny mohli byť vhodní. V ďalších fázach tieto informácie darca vyhodnocuje, porovnáva a zvažuje kontext aktuálnej atmosféry v spoločnosti, berie do úvahy historické poučenia. Proces hodnotenia je náročný a pre darcu veľmi potrebný.

Takéto odmeny za výnimočnosť už neprechádzajú ďalšou komunikáciou s oceneným. Nie je potrebné informovanie darcu o tom, ako bol dar – ocenenie použitý, neprichádza k zhodnoteniu dopadu udelenia ceny na celkovú víziu darcu. Všetky tieto úvahy a informácie by mali byť súčasťou rozhodovania o tom, či a komu darca cenu udelí.



Záver

Grantovanie vnímame ako špecifický mechanizmus podpory financovania mimovládnych organizácií, ktorý umožňuje poskytovať finančnú podporu **vhodným a efektívnym spôsobom**. Administrácia grantového programu predpokladá istý model realizácie, ktorý sa dá vyjadriť nasledovne:

Tvorba pravidiel grantového programu » Stanovenie cieľa a dopadu finančnej podpory » Formulovanie kritérií grantového programu » Medializácia grantového programu a informovanie záujemcov » Konzultácie pre uchádzačov » Elektronicky podaná žiadosť » Technická kontrola žiadostí » Vypracovanie procesu posudzovania » Posudzovanie predložených žiadostí » Odporúčanie externej hodnotiacej komisie » Rozhodnutie správnej rady nadácie o udelení finančného príspevku » Vyrozumenie podporených a nepodporených uchádzačov » Vystavenie zmluvy » Riešenie problémov pri realizácii podporených aktivít » Finančná a programová správa o realizácii grantu » Uzavretie finančnej podpory » Obsahová a finančná správa pre zakladateľa nadácie/nadačného fondu, správnu radu a reporting pre verejnosť » Elektronická archivácia dokumentov

Procesu prerozdelenia finančnej podpory sa dlhodobo venuje aj Asociácia firemných nadácií a nadačných fondov, skrátene ASFIN. V roku 2021 vydala dokument Desatoro dobrého donora, ktorým chce inšpirovať nadácie a nadačné fondy, ako pristupovať k filantropii a darcovstvu. Ideál dobrého donora, jeho hodnoty a vzťahy definuje takto:

- pristupuje k filantropii a darcovstvu strategicky,
- zdieľa dobrú prax,
- dodržiava štandardy poskytovania grantov,
- vyhodnocuje svoj dopad,
- podporuje silné partnerstvá,
- riadi sa platnou legislatívou,
- využíva asignáciu zaplatenej dane a vlastné dary zodpovedne,
- dodržiava Etický kódex,
- transparentne zverejňuje informácie o svojej činnosti,
- podporuje inklúziu a zohľadňuje dopad na životné prostredie.

V Centre pre filantropiu veríme, že darcovstvo musí darcovi prinášať úžitok, a to v podobe jeho vnímania ako partnera, ktorý má záujem o prostredie, v ktorom žije, o témy, ktoré sú inými subjektmi alebo štátom zanedbávané alebo málo podporované. Služby, ktoré ponúkame, sú rôznorodé – od prinášania nápadov, ich zhmotnenia do podoby grantových programov, administráciu a kontrolu programov až po vyhodnotenie a komunikáciu ich pozitívneho prínosu pre spoločnosť.

Centrum pre filantropiu do spolupráce s darcom prináša:

- Profesionálnu starostlivosť a skúsenosti z riadenia a administrácie filantropických a grantových aktivít.
- Znalosť právneho prostredia v oblasti filantropie.
- Znalosť potrieb rôznych prostredí a cieľových skupín na základe realizovaných grantových programov.
- Kreativitu pri spracúvaní tém a programov.
- Ideály a vízie neziskovej organizácie s garanciou vytvorenia dlhodobo pretrvávajúcích a udržateľných programov.
- Pridanú hodnotu v podobe dvadsaťročných skúseností a znalostí potrieb.

DESATORO DOBRÉHO DONORA

(1.)

Dobry donor pristupuje k filantropii a darcovstvu strategicky

Dobry donor sa susedruje na dlhodobu, systematicku pomoc, pomaha prinasať inovativne riesenia pricin problemov. Ma mat definovanu filantropicku strategiu vratane prioritnych oblastí a cieľov, ktoré chce realizovať dlhodobo a s dôrazom na pozitivny spoločensky dopad.



(2.)

Dobry donor zdieľa dobrú prax

Dobry donor aktivne zdieľa príklady dobrej praxe v oblasti darcovstva doma i v zahraničí ako aj vlastnej praxe pre šírenie povedomia dobrej praxe v donorstve v spoločnosti (napr. prostredníctvom prezentácie na domácich i zahraničných fórach, diskusných platformách, vlastnej webovej stránke a pod.).



(3.)

Dobry donor dodržiava štandardy poskytovania grantov

Proces grantovania je transparentny a eticky, spĺňa princíp spravodlivosti, odbornosti, odmieta korupciu a klientelizmus, má vopred určené hodnotiace kritéria a myslí na ochranu životného prostredia a inklúziu v spoločnosti.



(4.)

Dobry donor vyhodnocuje svoj dopad

Dobry donor pravidelne vyhodnocuje dopad svojich aktivít a ich prínos pre spoločnosť, má zadané ciele a kvantitatívne a kvalitatívne ukazovatele na dosiahnutie svojich cieľov.



(5.)

Dobry donor podporuje silné partnerstvá

Dobry donor rozvíja partnerstvá a spoluprácu s viacerými donormi, organizáciami či jednotlivcami vo vybraných oblastiach tak, aby vznikali synergie pre väčší spoločensky dopad filantropických aktivít. Zároveň podporuje budovanie kapacít podporovaných organizácií (financuje aj mzdy/personálne náklady, rozvíja vzdelávanie organizácií a pod.).



DESATORO DOBRÉHO DONORA

(6.)

Dobry donor sa riadi platnou legislatívou

Dobry donor dodržiava platnú legislatívu, popritom sa snaží o čo najoptimálnejšie a najetickejšie riešenie pre prijímateľa podpory.



(7.)

Dobry donor využíva asignáciu zaplatenej dane a vlastné dary zodpovedne

Dobry donor využíva podiel asignovanej dane na realizáciu projektov s verejnoprospešným účelom transparentne, v súlade s legislatívou a tak, aby nedošlo k podozreniu zo zneužívania asignácie dane, napr. na budovanie pozitivneho imidžu zakladateľskej spoločnosti. Dobry donor poskytuje na realizáciu projektov s verejnoprospešným účelom aj vlastné dary.



(8.)

Dobry donor dodržiava Etický kódex

Dobry donor sa správa eticky, čestne, dodržiava platnú legislatívu a v záujme zvyšovania pozitivneho dopadu na spoločnosť koná aj nad rámec toho, čo od neho legislatíva vyžaduje.



(9.)

Dobry donor transparentne zverejňuje informácie o svojej činnosti

Dobry donor sa riadi a naplňuje Kódex transparentnosti Nadácie a Nadačného fondu. Zverejňuje informácie o svojich aktivitách úplne, včas, transparentne a pravdivo.



(10.)

Dobry donor podporuje inklúziu a myslí na životné prostredie

Dobry donor realizuje svoju činnosť a aktivity tak, aby zabezpečoval udržateľnosť životného prostredia a jeho rozvoj. Pri realizácii svojich aktivít myslí na zapájanie a podporu zraniteľných a znevýhodnených skupín v spoločnosti.





www.cpf.sk

