



STABILNE I NOWOCZESNE NGO
FUNDRAISING, DOTACJE, KAPITAŁ ŻELAZNY

Finansowe aspekty prowadzenia NGO w Polsce



Fundacja Instytut Ekonomiczny im. Emila Plage

Spis treści

Jak to jest z tymi organizacjami?	3
Organizacja działająca z darczyńcami	10
Planowanie i strategia w fundraisingu.....	16
Zarządzanie projektami. wybrane elementy.....	58
Wolontariat w organizacjach pozarządowych.....	76
Narodziny pomysłu na organizację i jej pierwsze kroki	83
Dotacje i granty jako źródło finansowania organizacji. Kilka zasad płynących z doświadczeń Stowarzyszenia Czajnia.....	88
Jak napisać skuteczny wniosek o dofinansowanie projektu?	94
Dotacje jako źródło finansowania działalności organizacji pozarządowych.	100

Jak to jest z tymi organizacjami?

Jerzy Mika

CBOS w 2016 roku w swoim raporcie dotyczącym organizacji pozarządowych pisał:

„Z uzyskanych deklaracji wynika, że jak dotychczas – również w roku 2015 zdecydowana większość Polaków (78%) starała się pomagać osobom potrzebującym. Prawie dwie trzecie (64%) co najmniej raz przekazało pieniądze na cele dobroczynne, ponad połowa (58%) udzieliła pomocy rzeczowej, np.: przekazując potrzebującym ubrania lub książki, co szósty dorosły Polak (16%) przynajmniej raz bezinteresownie przeznaczył na cele charytatywne własną pracę lub usługi.”

Dalej idąc możemy przeczytać:

„W 2015 roku zaszły nieznaczące zmiany. (...) Minimalnie wzrósł odsetek osób deklarujących udzielenia pomoc rzeczową (z 56 na 58%) ubyłoby przekazujących swoją pracę lub usługi (z 21 na 16%).”

Jeszcze ciekawiej zapowiadają się wnioski po takim stwierdzeniu:

„...tylko 1/5 badanych nie wspomagała potrzebujących (22%), co czwarty Polak udziela pomocy charytatywnej na jeden z trzech sposobów, więcej niż co trzeci pomaga oferując pieniądze i czas. Co piąty Polak pomaga zarówno przez pieniądze jak i dobra materialne oraz pracę.”

Zaangażowanie w pomoc w Polsce jest stabilne i ma raczej skłonność wzrostową, a na pewno jest wyższe niż było w latach 2007-2009 i 2010-2012. A co można by powiedzieć od początku wojny na Ukrainie? Po roku oszacowano zaangażowanie bezpośrednie Polaków - wyniosło ponad 30 miliardów złotych. To ofiarność serca – tylko darów i funduszy, a nie doliczono ogromu czasu i pracy.

Jesteśmy zatem częścią społeczeństwa, które wykazuje zrozumienie i otwartość na hojne wsparcie działań publicznych. Jednak czasami zapominamy o tym, gdy patrzymy na to z innej perspektywy. Kto może pomóc? Jak znaleźć darczyńcę? Jak pozyskać wolontariuszy? Skąd zdobyć środki finansowe? Trzeba znaleźć drogę do darczyńców i złożyć prośbę, zaangażować lub - a może i - współpracować.

Rozpocząłem od drugiej strony, ponieważ aby wyjaśnić sens moich przemyśleń ważne jest zachowanie perspektywy obu stron.

W działalności gospodarczej i aktywności społecznej człowieka istnieją trzy główne sektory: administracja, biznes i organizacje społeczne. Czasem są inne nazwy: sektor państwowy, prywatny, społeczny. Innym razem mówimy o zasilaniu przez podatki, sprzedaż i darowizny. Można też zauważyć relacyjność: zobowiązania realizowane pod sankcjami, wymiana handlowa, dar wynikły z motywacji i więzi dobrych relacji albo daniny, przekaz wartości, wzmacnianie słabszych. Ciekawe będzie spojrzenie takie: obowiązkowe działanie dla wspólnoty (jedni oddają coś, aby inni mogli zrobić coś dla wszystkich), skupienie na własnym zysku (klient i sprzedawca chcą uzyskać coś dla siebie) i poszukiwanie wspólnego dobra (organizator i darczyńca chcą zmienić świat na lepsze - działają na rzecz innych). Niestety dość popularne są definicje bazujące na odniesieniach wzajemnych: organizacje rządowe, biznes, organizacje pozarządowe (NGO) albo administracja rządowa, organizacje prywatne nastawione na zysk i organizacje nie dla zysku (non profit). Tego rodzaju podziały sugerują różnice w sposobach i formach działania, co jest niewłaściwe, ponieważ kluczowe są właśnie relacje!

Jeśli tak, to oznacza, że możemy zbudować naszą działalność na relacjach. W zależności od tych relacji możemy osiągać nasze cele. Jak w znanej bajce, gdzie Alicja pyta: "Którędy powinnam pójść?" a Kot odpowiada: "A dokąd pragnęłabyś zajść?" Alicja mówi: "Wszystko mi jedno", a Kot stwierdza: "W takim razie wszystko jedno, którądy pójdziesz". I chodzi o to by nie było nam wszystko jedno!

Kiedy powstaje organizacja, najczęściej jest to odpowiedź. Coś się zdarzyło, ktoś znalazł się w potrzebie, coś kogoś zabiło albo postanowił dokonać zmiany. Czasem to plan na wpływ, na zysk, na pomoc. Co dalej? Powstał zamysł i jest woła tworzenia organizacji. Bez lidera zmiany będzie ciężko. Bo wszystko musi mieć moment, kiedy działanie jest kluczem – już nie plany,

mądrości i porady, ale wykonywanie kolejnych czynności. Wtedy wiadomo, kto staje się prezesem, kto jest aktywny a kto będzie tylko uczestnikiem.

Następnie należy złożyć wniosek do sądu (KRS) i zarejestrować stowarzyszenie. Istnieją dwa główne rodzaje stowarzyszeń: zwykłe, które można zarejestrować poprzez złożenie dokumentów w starostwie, oraz stowarzyszenia rejestrowe, które muszą poczekać na rejestrację w Krajowym Rejestrze Sądowym. Stowarzyszenie zwykłe nie będzie miało wszystkich uprawnień wynikających z osobowości prawnej. Nie będzie mogło występować o dotacje.

Każde stowarzyszenie opiera się na grupie osób, które dobrowolnie akceptują odpowiedzialność za działalność organizacji poprzez składanie składek. To podstawowy sposób pozyskiwania środków na działalność organizacji, które są różnie wykorzystywane – najczęściej niewykorzystywane. O tej odpowiedzialności często boimy się rozmawiać z członkami organizacji. Można też ufundować fundację to znaczy utworzyć fundusz, który będzie źródłem działań zdefiniowanych przez statut fundacji. Fundacja działa korzystając z pieniędzy fundatora. Ma gospodarować i dobrze wydawać pieniądze fundatora. Tyle teorii. Praktyka często bywa inna.

Stowarzyszenia często rodzą się z inicjatywy kilku lub nawet jednej osoby, co oznacza, że trzeba zebrać co najmniej 7 lub 15 osób o różnych motywacjach i zapałach. Podczas namawiania do podpisania listy założycieli często unika się wspominania o obowiązkach i zaangażowaniu, obiecując, że nie będzie zbyt wielu zebrań ani wysokich składek. Fundacje często są zwalniane z połowy wpłaty obowiązkowej przy rejestracji, a czasem nie płacą ich w ogóle. Często fundator ma bardzo ograniczone środki, które mógłby przeznaczyć na fundację, czasem, po prostu ich nie ma. Są także takie pomysły jak dopuszczone od niedawna do bytu firmy np.: Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością pożytku publicznego. Takie możliwości uświadamiają, że do każdej działalności potrzebny jest duch przedsiębiorczości i umiejętność budowania relacji. Założenie firmy pożytku publicznego to specyficzna możliwość. Trzeba być bardzo zdecydowanym i wiedzieć co się chce, aby taką firmę uruchomić.

Kiedy organizacja już formalnie istnieje, czas zająć się jej treścią i rozpocząć działalność. Jednak w pewnym momencie pojawia się pytanie: „Skąd wziąć pieniądze na niezbędne wydatki?” Warto pamiętać o idei trzech sektorów, co oznacza, że odpowiedź jest prosta — trzeba szukać darczyńców, czyli partnerów, którzy, podobnie jak my, chcą zmieniać otaczający

nas świat, czynić dobro i pomagać innym ludziom. Oznacza to pracę fundraisera – czyli budowanie relacji z wieloma osobami, grona współpracowników, przyjaciół, którzy dzielą naszą wizję i misję. Trzeba rozmawiać, informować, zapraszać, pokazywać cele, niezbędne wydatki, być źródłem rozwiązań i dostarczać sposoby na konkretną pomoc, wskazywać też swoją organizację jako tą, której działania przynoszą realną zmianę. Pierwsze rozmowy w tak realizowanej działalności przynoszą kolejne rekomendacje i kontakty. Szybko rośnie grono osób zaangażowanych i pojawiają się darczyńcy. Wiele zależy od celu – jak bardzo jest interesujący dla naszych rozmówców i odpowiednio, czytelnie i jasno opisany.

Pierwsze efekty przy tworzeniu domu opieki w jednym z miast pojawiły się po 4 dniach (codziennie 3-4 rozmowy). Fundacja Pomocy Wzajemnej w Kaliszu miała już kilku wolontariuszy po miesiącu, a regularna praca na rzecz samotnych i chorych osób w ich domach rozpoczęła się. Po roku, prace budowlane na zakupionej działce ruszyły. Na zlecenie pracowały dwie osoby, a prezes bardzo się zaangażował. Po kilku miesiącach wiele osób zaczęło wspierać inicjatywę małymi datkami. Po pół roku budżet organizacji był już zbilansowany. Wcześniej obie osoby przeszły szkolenie z zakresu fundraisingu, chociaż żadna z nich nie utrzymała się w organizacji, ale ważne było to, że start został dokonany.

Na drugim brzegu Warty inny zespół rozpoczął podobnie, ale nie mogli doczekać się efektów i zdecydowali się na skorzystanie z grantów od Miasta. Po otrzymaniu pierwszego grantu przyszły kolejne. Zaczęli pracować na etatach czasowych, zatrudnili kilka osób na zlecenia i skupili się na realizacji zadań finansowanych przez Miasto. Jednak nie mieli czasu na budowanie społeczności. Często zastanawiali się, jak ustabilizować finansowo organizację.

150 kilometrów dalej istnieje Fundacja, której założyciel postanowił opierać się na dużej grupie darczyńców. Fundacja Dzieło Bożego Miłosierdzia Port w Odolanowie Ostrów Wielkopolski przez rok pozyskała adresy blisko 10 tysięcy osób i wysyłała im listy z prośbą o stałe darowizny. Te regularne wpływy pomogły ustabilizować Dom Samotnej Matki, a Fundacja nadal się rozwija. Przez jakiś czas zatrudniali kilka osób do fundraisingu, które zbudowały bazę danych i listę adresową, rozpoczynając od grupy osób znajomych, a potem rozszerzając ją. Ostatecznie zakupili bazę danych marketingowych. Wszystkich darczyńców traktowali bardzo dobrze i dbali o każdego z nich. Przyjęli propozycję budowy hospicjum od władz miasta, a budżet Fundacji wynosi obecnie ponad milion złotych rocznie. Od kilku lat wspierają także działalność edukacyjną i misyjną w Afryce.

Choć pamiętamy o podziale na trzy sektory, to w praktyce przybiera to różne formy w zależności od osób. Istnieją organizacje, które szybko trafiają do pierwszego sektora, realizując granty i zlecenia od samorządów, agencji rządowych i instytucji finansowanych z budżetu. Towarzystwo Pomocy św. Brata Alberta to ponad 100 schronisk, noclegowni, jadłodajni, przytulisk w całym kraju. Dominującym źródłem finansowania dla nich są dotacje od gmin, które zgodnie z przepisami mają obowiązek zajmować się osobami bezdomnymi. Gminy często współpracują z TPBA, przekazując im środki finansowe lub udzielając wsparcia w inny sposób. Jednak dotacje od gmin nie zawsze wystarczają, dlatego organizacja ta szuka innych źródeł finansowania. W tym celu powołała fundację, która co dwa lata organizuje wielką aukcję dzieł sztuki, znacząco wspierając działalność Towarzystwa. Po 35 latach działalności, TPBA stało się partnerem Ministerstwa odpowiedzialnego za opiekę społeczną. Organizacja ta opracowała standardy pracy z osobami bezdomnymi obowiązujące w Polsce. Warto zaznaczyć, że istnieją różne modele organizacji. Niektóre z nich zatrudniają kilkunastu lub kilkudziesięciu pracowników na etatach i korzystają z wielu grantów i dotacji. Inne organizacje, takie jak te, których członkowie sami założyli noclegownie i sami ją utrzymują, pełnią dyżury i zajmują się osobami bezdomnymi.

W każdej gminie istnieją konkretne zadania, które muszą być realizowane. Gmina może podjąć różne kroki w celu spełnienia tych obowiązków. Może utworzyć firmę, która będzie odpowiedzialna za realizację tych zadań i finansować ją. Może też zlecać te zadania innym firmom. Jednak istnieje także możliwość współpracy z organizacjami pozarządowymi, takimi jak stowarzyszenia i fundacje, które otrzymują dotacje od gminy i realizują określone zadania w zamian za finansowe wsparcie.

Przykładem takiej współpracy jest sytuacja na Dolnym Śląsku, gdzie jedno z miast powierzyło bezdomnym zadanie utrzymania zieleni. Towarzystwo Pomocy Św. Brata Alberta (TPBA) było odpowiedzialne za organizację i nadzór nad bezdomnymi, którzy pracowali przy zieleni. Gmina dostarczała środki finansowe na to zadanie, a sektor prywatny wspierał je dostarczając narzędzia i wsparcie. Ta forma współpracy okazała się korzystna zarówno dla gminy, która spełniała swoje zadanie, jak i dla bezdomnych, którzy mieli okazję do pracy i socjalizacji poprzez odpowiedzialne zadania.

Dotacje i granty są oparte o różne zasady i regulaminy. Warto pamiętać, że pierwsze pieniądze często pochodzą z dotacji. Łatwiej otrzymać dotacje, jeśli ma się doświadczenie z jej rozliczeniem. Źródłem dotacji są urzędy instytucje i organizacje pozarządowe, Trzeba być uważnym. Granty są bardzo popularne. Wiele Funduszy i instytucji ogłasza konkursy na małe sumy. Pierwsze granty najłatwiej pozyskać z miasta lub gminy w konkursie projektów społecznych. Nastawiając się na młode organizacje i szukając nowych partnerów miasta, urzędy gminy, czasem Urzędy Marszałkowskie rozpisują konkursy nawet na 3 tys. zł. to niewiele, jednak ich pozyskanie nauczy nas kontaktu z urzędem, rozliczania funduszy publicznych i pomoże w działaniu, gdy składki są niewystarczające. Uzyskanie pierwszych dotacji jest podobne jak pierwszych darowizn – wykorzystanie, sposób realizacji celu, przydatność dla organizacji i rozliczenie zadecyduje o kolejnych działaniach.

Są organizacje jak przychodnie, które świadczą usługi. Za niektóre płacą instytucje publiczne, samorządy, inne są finansowane z grantów – czyli w większości także z pieniędzy instytucji państwowych. Czasem grono psychologów i prawników dogaduje się, aby wspierać osoby, które nie radzą sobie z pracą, funkcjonowaniem społecznym. Takie poradnie są finansowane z instytucji państwowych oraz fundacji powołanych do wspierania działań społecznych. To jednak często nie wystarcza, więc ich budżety uzupełniane są grantami, dotacjami od firm lub darowiznami życzliwych osób. Układanie tego w system, aby finansowanie było planowe i stabilne jest procesem budowy fundraisingu w organizacji.

W Polsce istnieje wiele organizacji pozarządowych, które działają na podobnych zasadach jak biznesy, świadcząc odpłatne usługi. Przykłady takich organizacji to stowarzyszenia doradców czy ZAiKS, które zajmuje się rozliczaniem praw autorskich. Organizacje tego typu często specjalizują się w konkretnej dziedzinie i organizują szkolenia. Co istotne, choć niektóre z tych usług są odpłatne, to często ich ceny są niższe niż na rynku biznesowym, co może stanowić korzyść dla klientów.

W gronie organizacji pozarządowych istnieją różnorodne tematy i obszary działań, ale wspólnym wyróżnikiem dla wielu z nich jest zdolność do utrzymania się i rozwoju poprzez działalność odpłatną lub statutową. Aby być w stanie świadczyć usługi odpłatnie, organizacje te muszą zbudować wiarygodność i zaufanie w oczach klientów oraz dostarczać rzeczywiście potrzebne usługi. Szczególnie ważne jest unikanie sztucznego wytworzenia potrzeb, a raczej koncentrowanie się na rozwiązywaniu realnych problemów i spełnianiu rzeczywistych potrzeb

społeczności. Przykładem mogą być szkolenia w zakresie nowych przepisów o działalności gospodarczej (2016 roku), które wydawały się ważne i potrzebne. Jednak po fali informacyjnej straciły one zainteresowanie w gronie zarządów organizacji, ponieważ „to sprawa księgowych”.

Jeśli spojrzymy na wsparcie dla osób fizycznych poprzez mechanizm 1% (a obecnie 1,5%), można zauważyć, że jest to skuteczny sposób finansowania organizacji pozarządowych. Wysokie obroty oraz odpowiednio ustawione zasady dotacji dla podopiecznych stanowią korzystny model finansowania. Istotne jest jednak, aby organizacje te budowały relacje i zaufanie wśród osób potrzebujących wsparcia. Te relacje są oparte na wzajemnych odniesieniach i świadomości, że dana organizacja istnieje i aktywnie działa na rzecz dobra osób potrzebujących. Dlatego też konkretność i transparentność w działaniach organizacji mają ogromne znaczenie.

Trzeci sektor stanowi obszar, z którego korzysta szeroko biznes, opierając się na zaufaniu i łączeniu sił. W tym sektorze istnieją potrzeby i możliwości, które różni ludzie chcieliby połączyć. Niektórzy dysponują większymi zasobami, inni mniejszymi, ale idea polega na tym, aby połączyć osoby, które mogą przekazywać swój czas, umiejętności, zasoby i możliwości z tymi, którzy tego potrzebują.

Budowanie finansowania opartego na darowiznach jest kluczowe i można je stworzyć, myśląc o zaangażowaniu przyjaciół oraz o pozyskaniu zaufanych osób, które podzielą się swoimi zasobami na różnych poziomach. Niektórzy mogą poświęcić swój czas i energię na rzecz naszego celu, inni mogą oferować wsparcie doradztwem lub dzielić się wiedzą i umiejętnościami organizacyjnymi. Istnieje także możliwość wsparcia naszej organizacji poprzez dostarczenie zasobów materialnych lub finansowanie pracy, którą mogą wykonać inni. To jest hierarchia tworzenia relacji w ramach pomocy naszej organizacji: od zaangażowanych członków, przez darczyńców, do funduszy, które umożliwiają rozwój i wzmacnianie naszej działalności.

Komunikacja z darczyńcami może przyjmować wiele różnych form i technik, ale jest to temat na kolejną opowieść. Istotne jest, aby budować te relacje na solidnych fundamentach, opartych na zaufaniu i wzajemnym zrozumieniu, aby osiągnąć sukces w pozyskiwaniu wsparcia dla naszej organizacji.

Organizacja działająca z darczyńcami

Jerzy Mika

Organizacja to jasność celu, wspólne działania, powtarzalne i przewidywalne starania związanych ze sobą osób, to także sposób informacji i wzajemność. Wspólnota to bycie razem, wzajemne zrozumienie i przeżywanie radości i smutków. To poczucie empatii a może raczej wzajemna odpowiedzialność za siebie i motywacja do współtworzenia dobra, razem.

Wiele organizacji szuka wspólnoty, wielu stara się ją zbudować w organizacji, nie jest to proste, na drodze bowiem stoją interesy małe i duże. Ważne i zupełnie nieistotne a ich zrozumienie jest ważnym elementem zarządzania.

Wiele wspólnot poszukuje organizacji – nie chcą jej, ale potrzebują by żyć sprawniej, funkcjonować i pracować efektywnie. Adaptują narzędzia, znane i popularyzowane, najczęściej przez wielkie organizmy i korporacje, stąd ich sztuczność i słabe efekty a mnóstwo pracy i włożony ogromny wysiłek budzą zniechęcenie.

Co robić? Bardzo wiele spraw w organizacjach sprowadza się do trzech wyzwań: zarządzania i motywowania ludźmi, realnego znaczenia w społeczności i pozyskiwania przyjaciół a przez to posiadania możliwości finansowych.

Po rejestracji w KRS lub wpisaniu organizacji do powiatowej ewidencji zaczyna się nowy czas. Trzeba znaleźć odbiorców naszego dobra i je dostarczyć. Inaczej mówiąc np.: znaleźć słabych uczniów z chemii, znaleźć dobrych nauczycieli i zorganizować im warsztaty lub korepetycje tak by kolejny sprawdzian nie był im straszny. I już?

Pierwsza akcja, pierwsze wydarzenie będzie ważne, czasem to nawet mit założycielski. Jest organizacja, która powstała po tym jak pojechała na rajd rowerowy grupa przyjaciół. Do dzisiaj jeżdżą, skład się zmienił, ale mit tego pierwszego wyjazdu wczesną wiosną spowodował istnienie sporej organizacji w małej miejscowości, gdzie od 16 lat są organizowane rajdy dla młodych (do 14 r życia) i starych (powyżej 18 roku a nawet 99 lat).

Pierwsze zdarzenie ma znaczenie co nie zaprasza, aby je cyzelować przez długi czas, raczej trzeba je szybko i dobrze przygotować w zgodzie ze swoimi marzeniami i pasją. Nie czekajmy za długo. Zróbmy coś, aby zaczęło się życie organizacji. Wtedy inni docenią – zwłaszcza pasjonatów. A my będziemy mieć pierwsze doświadczenie. Czekanie i długie przygotowania zniechęcają.

Kolejna akcja, kolejne działanie zmieni się, gdy coś stanie się stałym wyzwaniem. Dla jednych to będzie coroczna konferencja, dwa festyny - wiosną i jesienią na osiedlu dla innych stałe utrzymanie szkoły, przedszkola czy poradni. Jeszcze inaczej będzie dla organizacji wspierającej rodziny osób z porażeniem mózgowym. Zaczęli od spotkań z rodzicami i fizjoterapeutą. Pierwsze ćwiczenia, stałe zajęcia. Potem gabinet diagnostyki, kolejne zajęcia. W kolejnym etapie wyrosły warsztaty terapii zajęciowej dla starszych. Dowożenie uczestników pozyskanym busem. Ciągłe poszukiwanie funduszy na zajęcia, na pojazdy, na paliwo, na budynek. Po kilkunastu latach sklep w centrum miasta z artykułami warsztatów terapii zajęciowej. Kolejny budynek i 3000 podopiecznych. Gabinet dentystryczny, bo ich podopieczni mają kłopot z dentystą (albo dentyści nie radzą sobie z niepełnosprawnymi). Dziś pozyskali kolejny obiekt będą tworzyć mieszkania chronione, aby usamodzielniać podopiecznych. Inna organizacja to stowarzyszenie prowadzące szkołę – w ciągu ostatnich 30 tu lat było 20 do 40 osób w stowarzyszeniu. Było w historii cztery placówki – trzy szkoły. Dalej pracują prowadząc jedną szkołę i przedszkole. Są w pierwszej dziesiątce szkół w województwie przyjmują tylko dwie klasy więc łatwo się nie dostać do tej szkoły a rekrutacja jest wyzwaniem, bo zapisów dokonują rodzice (często absolwenci) zaraz po urodzeniu swoich dzieci.

Czy można wyobrazić sobie jak nasza organizacja będzie funkcjonować za 10 albo 20 lat? Takie ćwiczenie jest potrzebne i bardzo pomocne. Jeśli nie można tego zrobić to może na najbliższy rok? Też ciężko? To w ciągu najbliższego czasu niech każdy pisze na wspólnej planszy jak to widzi i wróćcie do ćwiczenia za miesiąc.

Wizja organizacji, która spotyka się dwa razy w roku by zorganizować konferencję i pokaz też może być atrakcyjna. Prowadziłem organizację, której członkowie wpłacali składkę, aby raz w miesiącu mieć spotkanie z ciekawym prelegentem i by mieli przekonanie o jakimś rozwoju intelektualnym a trochę integracyjnie. Nie byli bardzo zaangażowani, ten poziom im wystarczał. Ważne jest wyobrażenie czego chcemy. Bywa, że ktoś kto nie planował finansowania organizacji dowiaduje się, że jednak do prowadzenia organizacji potrzebne są

pieniądze! Ta świadomość pojawia się wcześniej niż później. Zwłaszcza gdy zaangażowani w działalność mają niewielkie własne zasoby. Można wtedy (i powinno się!) wrócić do momentu planowania (kto może pomóc w takiej działalności, kto jest zainteresowany, aby taka działalność istniała?) rozważanie tych pytań najczęściej daje wskazanie jak finansować organizację. Czy z pieniędzy grantów gminy, a może z dotacji jakiegoś ministerstwa a może od przedsiębiorców? A może pracownicy w jakiejś firmie utrzymają działalność? Tak się stało z Fundacją Skarbowości, która po szkoleniu w PSF wyszła szerzej do środowiska pracowników MF i pozyskała wielu stałych darczyńców. A że robili dla tego środowiska dużo dobrego i stali się jego bliskimi to po roku przekroczyli znacznie 1 mln zł obrotów.

Po co musimy wiedzieć od kogo chcemy pieniądze? Na początku one nie przyjdą same. Trzeba je pozyskać poprzez prośby, dobry wizerunek, rozpoznawalność i wiarygodność. Trzeba szukać kto nam najbardziej pasuje i komu my najbardziej pasujemy.

Możemy więc być:

- fundacją
- stowarzyszeniem zwykłym
- stowarzyszeniem rejestrowym.

Jeśli zwykłym to część dotacji może być niedostępna – warto na to zwracać uwagę.

Kluczowe pytanie o to „kto może nam pomóc?” rozpoczyna fundraising i poszukiwanie przyjaciół – to oni znajdują pieniądze. Nieodwrotnie!

Finansowanie organizacji z pomocą funduszy publicznych zrobiło się bardzo popularne, jest wiele agencji dysponujących funduszami dla bardzo różnych działań. Przez to zwiększyła się elastyczność organizacji w zakresie statutu. Bardzo dużo organizacji ma wpisane wszystko co się da z ustawy o stowarzyszeniach, aby móc załapać się na każdą dotację. Powoduje to chaos organizacyjny – trzeba sobie dopowiadać co organizacja robi a co ma tylko wpisane w statucie, żeby wykazać dla grantodawcy zgodność z zakresem działalności. Cenniejsze jednak jest skupienie na tym co naprawdę organizacja chce robić. Poszukiwanie funduszy jest poszukiwaniem grantów finansujących naszą działalność a nie takich, w które możemy się wpasować. W innym wypadku może się okazać, że założyliśmy organizację do realizacji cudzych zleceń. I za pieniądze możemy zrobić wszystko czego wymaga donator.

Kluczem do powodzenia jest znajdowanie takich donatorów, którzy chcą finansować nasze tematy zobaczymy jakie są możliwości. Przy funduszach państwowych agend, samorządowych i rządowych warto poznać zapisy ustawy o finansach publicznych, ustawy o działalności pożytku publicznego i wolontariacie lub dokumentów ustanawiających daną donację (np. umowa międzynarodowa dotycząca funduszy norweskich). Wg ustawy o finansach mogą być trzy rodzaje donacji: celowe, podmiotowe i przedmiotowe jest to ujęte w jednolitych mechanizmach działania urzędowego. Celowe to te realizujące wprost zadania Państwa np. stowarzyszenie poprowadzi szpital dla rejonu. Podmiotowe to wsparcie danej organizacji dla jej statutowej działalności np. Fundacja otrzymuje dotacje na utrzymanie swojej działalności, harcerze dostają pieniądze na utrzymanie harcówek. Przedmiotowe to dopłaty do produktów i usług np. rolnicy dostają dopłatę do wyprodukowanego zboża, lekarstwa są dotowane i producenci otrzymają dotacje, aby utrzymać niską cenę.

Mechanizm będzie potrzebny wszędzie a ustawy narzuciły schematy postępowania i jednolite wzory umów i formularzy. Są one uregulowane przez rozporządzenie Przewodniczącego Komitetu do spraw Pożytku Publicznego z dnia 24.10.2018r w sprawie wzorów ofert i ramowych wzorów umów...)

Przyjmijmy zasady postępowania, aby uzyskać maksymalną sprawność.

1. Trzeba uważnie poznać wymagania donatora i jego cele (naprawdę będziemy realizować jego interesy a nasze mogą się z tym łączyć).
2. Warto pisać wnioski w zgodzie z działaniami programowymi organizacji.
3. Przy pisaniu wniosku konieczne jest wyobrażenie realności podejmowanych zobowiązań.
4. Od początku trzeba monitorować budżet i racjonalizować wszelkie koszty.
5. Warto współpracować z donatorem i utrzymywać kontakt w trakcie projektu.
6. Zachowanie przy rozliczeniu buduje zaufanie i dobre relacje na później.
7. Rozliczenie i podsumowanie te elementy projektu muszą być dopełnione.

Tyle ogólnych myśli a gdzie szukać grantodawców? To ten sam dylemat co z darczyńcami – trzeba szukać przyjaciół! Pytać rozmawiać -tworzyć relacje, które przełożą się na realną pomoc. Warto zacząć od czegoś małego, może to być 5 darczyńców, składki członków i dotacja rady dzielnicy razem 5 tys złotych. Aby uzyskać wsparcie od Rady dzielnicy, rady sołectkiej trzeba wcześniej to zaplanować – najlepiej kilka miesięcy naprzód. Jednak poprosić można także

burmistrza, wójta, prezydenta o doraźną pomoc - mają takie możliwości jako samodzielni urzędnicy w ramach swojego funduszu.

Konkursy na małe projekty są rozpisywane w przeróżnych formach, w różnym czasie, przez różne instytucje i organizacje. Większe granty lepiej planować, bo ogłaszane są w pewnym rytmie i trzeba się w niego wpasować. Napisanie wniosku to początek drogi, ale wcześniej trzeba poświęcić czas na rozpoznanie i zebranie informacji. Bez względu na wielkość grantu proces jego uzyskania może trwać miesiąc albo rok. Ilość pracy przy pozyskaniu darowizn jest podobna albo mniejsza. Ciekawe jest, że to zniechęca do darowizn zależnych od decyzji osoby potencjalnego darczyńcy a w wypadku dotacji powoduje skupienie na procedurach i formularzach, przedzieraniu się przez dokumentację i tworzenie jej aż do zapomnienia tego co miało być celem naszych działań. Dlaczego organizacje więcej chcą korzystać z grantów. Może wynika to z przekonania, że są bardziej oczywiste? Mam wrażenie, że głównym powodem jest charakter relacji przy grantach czujemy się bardziej równi a nawet możemy „mieć pretensje” do tych pieniędzy „są wszystkich, to nasze, należy się, donator tylko dzieli”. W wypadku darczyńców zasobność osobista proszącego powoduje „nierówność” wobec kogoś kto ma „duże pieniądze” i może nam dać, nie lubimy być „mniejsi”. A przecież my proponujemy współpracę naszemu potencjalnemu darczyńcy jako partnerzy! Za jego i jemu podobnych pieniądze zrobimy coś ważnego, także dla niego!

Otrzymanie grantu, nie oznacza finansowania organizacji! To ważna informacja – często nie dociera ona jednak do zarządów i członków Stowarzyszeń. Skupiają się na rozliczeniu i wypełnieniu zadań a potrzeby finansowe pozostają niezaspokojone, albo pokrywają je Ci co potrafią. Czasem członkowie zarządów, prezesi albo przyjaciele – dobrze mieć przyjaciół. Jeszcze lepiej zdać sobie sprawę z tego, że to darczyńcy! I potraktować ich jako darczyńców. Kolejne granty należy rozeznaczyć w kontekście dłuższego czasu i szerszej perspektywy. Co nam dadzą do czego zmuszą a co będą wspierać. Kupienie posiłków dla naszych podopiecznych to pieniądze które przepłyną i niczego nie zostawią, będą wymagać obsługi, a pojawienie się posiłku naczyń, mycia, sprzątnięcia. Jeśli mamy wolontariuszy lub zaangażowanych członków to super, jest przestrzeń do współdziałania i pracy naszego stowarzyszenia, jeśli nie, to trzeba zdobyć jeszcze pieniądze na usługi obsługi lub na pozyskanie wolontariuszy. Można też zrezygnować z dodatków do naszej pracy, choć taki posiłek jest dobrem a może być nawet bardzo cennym dobrem dla naszych beneficjentów i dla nas. Synchronizacja i zorganizowanie

współpracy to jest wyzwanie podstawowe w organizacji – także w zakresie grantów i darczyńców.

Grantów jest wiele bardzo ciekawą możliwością jest korzystanie z grantów fundacji od dużych do małych. Od wielkiej fundacji Orlenu, KGHM przez fundacje Kronenberga, Santandera czy Cemexu. To fundacje korporacji i firm ogłaszające konkursy i „nabory” wniosków często określające zainteresowanie wybraną tematyką. Ministerstwa mają swoje programy. Ministerstwo Edukacji Narodowej, Ministerstwo Sprawiedliwości czy Obrony Narodowej są zainteresowane aktywizowaniem społeczności w obszarach edukacji, opieki społecznej, pomocy społecznej, rozwoju sprawności fizycznej.

I zanim napiszę „jak to ogarnąć” warto ujawnić ciekawe źródło wiedzy: <https://fundusze.ngo.pl/aktualne> po lekturze tej strony możemy kontynuować.

Zapraszam do świata internetu i oprócz tej strony, do wpisywania w wyszukiwarkę (nie więcej niż 10 razy teraz) słów: dotacje, granty, małe projekty, małe granty z dopiskiem swojej miejscowości lub województwa. Po tym wszystko będzie bardziej zagmatwane, ale do opanowania z następnym tekstem.

Planowanie i strategia w fundraisingu.

Jerzy Mika

Nowoczesne nie znaczy dobre, tak jak sprawdzone nie oznacza, że lepsze. Szukamy niemożliwego w całym życiu. Chcemy zrobić raz na ... zawsze? Na wiele lat? Kiedy kupujemy nowe auto, nie chcemy myśleć, że trzeba je będzie naprawiać a przynajmniej serwisować. Kamienie, kompozyty, dębowe podłogi. Chcemy stabilnie posiadać... Ale życie to zmiana, bezustanne przekształcanie. Zmienia się otoczenie, sposób funkcjonowania, warunki działania, zmieniają się ludzie i ich oczekiwania a także potrzeby. Wielu żyje „na chwilę”, „na jednorazówkach”, tu i teraz. To druga skrajność.

Nasze wspaniałe organizacje mają swoje cele. Czy może być coś bardziej ekscytującego, dla członków organizacji niż realizacja tych celów? W zależności od ich szczegółowości, będą się one szybciej lub wolniej zmieniać. Chcemy pomagać ludziom w naszej gminie – zawsze. Chcemy pomóc ofiarom powodzi błyskawicznej na Pogórze Dynowskim – to dziś i jeszcze przez 3 miesiące. To jest różnica. Są różne cele. Długoterminowe, zasadnicze i te funkcjonalne, na już, tu i teraz. No i żeby realizować cele - potrzebujemy.

Wiele osób potrzeby sprowadza do pieniędzy i środków. Czy rzeczywiście to jest najważniejsze? Doświadczenie zarządzania mówi o konieczności odkrycia tego co jest istotą, co jest kluczowe, aby osiągać cel. Nawet w biznesie, gdy celem jest zysk wyrażany w pieniądzach, to nie one są na pierwszym miejscu.¹ W działalności, aktywności ludzkiej liczą się relacje. A w naszym sektorze organizacji społecznych wszystko jest dla dobra społecznego. A w centrum: dobro człowieka. Dlaczego więc pieniądze miałyby być najważniejsze? Pieniądze są środkiem do osiągnięcia celów. Jak często musimy sobie to powtarzać, aby ten sposób myślenia towarzyszył nam każdego dnia!

Ponieważ wiele się zmienia, wciąż musimy określać czego chcemy, co jest najważniejsze i do czego zmierzamy, co musimy ocalić wobec zmian. Dobrze sobie to powiedzieć, jeszcze lepiej napisać, a uzgodnienie tego jako stanowiska wspólnoty (a przynajmniej aktywu organizacji)

¹ Warto zajrzeć - Paul Hemp, Thomas A. Steward, Przewodzenie zmianom, kiedy firma dobrze prosperuje. W: O zmianie, HBR 10 Idei, ICAN Institute, Warszawa 2012, str. 43.

staje się bezcenne w działaniu. Aby zrozumieć daną organizację trzeba odpowiedzieć na wiele pytań. Aby realizować jej cele trzeba mieć na te pytania odpowiedzi, aby pomagać trzeba chcieć i potem jeszcze wiedzieć jak.

W rozmowie o strategii dominować będą pytania. Odpowiedzi na nie, poukładane zgodnie z celami, tak aby pomagały tworzyć rozwiązania, będą drogowskazem i światłem rozwiewającym wątpliwości w wielu trudnych sytuacjach. Powrót do źródła do bardzo często wykorzystywana technika zarządzania w kryzysie. Trzeba więc je znać, trzeba nazywać wszystko co może nas inspirować, dawać siłę i motywować oraz zachęcać innych do przyłączenia się.

Kiedy zbierzemy odpowiedzi na pytania z serii: „jak, kiedy, kto, dlaczego, w jaki sposób?” powstanie w efekcie wybór, którego dokonamy – wybór wartości, którymi się kierujemy, aby osiągać cele. Wtedy zanurzamy się w pojęcie strategii, czyli wyboru wartości i kierunków. Wybór dotyczy w efekcie kolejności i sposobu realizacji działań – mamy więc planowanie. Warto pamiętać, że podczas wyboru dokonujemy także rezygnacji i odrzucenia możliwości dla nas mniej istotnych albo nieosiągalnych. Hierarchia i kolejność nabierają znaczenia. W tym wszystkim będziemy potrzebować konsekwencji wyboru. Skoro uznaliśmy coś za najważniejsze, to chcemy przebywać tylko w tym obszarze!

Strategia, planowanie, fundraising.

Dwa pierwsze słowa możemy uznać za wstępnie wyjaśnione. Tymczasem zostawmy je za nami. Trzecie pomimo wiele publikacji wciąż wywołuje reakcję opisaną przez Marca Pitmana². Przerazenie! Większe niż wystąpienie publiczne. Mam prosić kogoś o pieniądze? Można widzieć Fundraising jako zbieranie pieniędzy, można jako zdobywanie przyjaciół, aby razem czynić dobro. Kiedy rozumiemy fundraising jako gromadzenie przyjaciół i życzliwych znajomych, nastawienie się zmienia.

² Marc Pitman, Proś odważnie. PSF Warszawa 2017.str 17

Zbieranie pieniędzy budzi niepokój, ze zdobywania przyjaciół można być dumnym. Zbieranie pieniędzy tworzy trudność. Jak to robić, jak przełamać wewnętrzne opory i nasze społeczne bariery?

Poszukiwanie przyjaciół otwiera drzwi i uruchamia uważność naszych rozmówców. Ken Bernet międzynarodowy konsultant ds. fundraisingu i marketingu NGO, autor wielu książek o fundraisingu, w jednym ze swoich bestsellerów, pt. Relationship Fundraising pięknie pisze, że fundraising nie polega na proszeniu o pieniądze, lecz na inspirowaniu darczyńców i sprawianiu, by uwierzyli, że mogą zmienić świat³. Zmiana świata na lepsze, zmiana naszego otoczenia - na pewno zmiana i na pewno w dobrą stronę, dla dobra ogółu. Fundraising będzie więc nierozdzielnie związany z potrzebującymi i darczyńcami. Potrzebujących jest wielu. Można zaryzykować tezę, że wszyscy czegoś potrzebujemy. Czasem wielkich pieniędzy dla ratowania czyjegoś zdrowia i życia a czasem obecności kogoś życzliwego, małego gestu, który w konkretnej sytuacji, w tym dniu i dla tej osoby, będzie zmianą w życiu. Uśmiechem, po którym warto żyć. Fundraising to wiara, że oprócz potrzebujących, jest też wiele osób, które nie tylko mogą, ale i chcą! Dostrzeżenie tego to początek. Poszukiwanie takich osób to praca. Komunikacja między darczyńcami i potrzebującymi oraz łączenie możliwości to główne zadanie fundraisingu. Ponieważ nie jest to tekst o planowaniu strategicznym i zarządzaniu tylko o fundraisingu i jego planowaniu oraz o strategii odnoszącej się do naszych działań z fundraisingu, dlatego pod ten temat podporządkujemy resztę.

Na temat strategii jest mnóstwo opowieści. Co roku ukazują się kolejne pozycje a ich specjalizacja i wysublimowanie często dotyka nowych rzeczywistości zanim przeminą poprzednie.⁴ Dlatego w doświadczeniu i uczeniu się tak bardzo ważna jest możliwość łatwego zastosowania proponowanych treści w rzeczywistości organizacyjnej. Co zrobić, jak skorzystać z wiedzy i mieć lepszy start? Jak skutecznie osiągnąć cel?

Nie tylko chodzi o wiedzę – częściej zależy nam na umiejętności zastosowania, wykorzystania doświadczeń i poprawie skuteczności, ekonomizacji, czyli osiągnięcia tego samego taniej, mniejszym nakładem pracy. Można dzięki temu zrobić więcej, objąć swoim oddziaływaniem więcej osób. To wszystko motywacja do ciągłej zmiany, poprawiania, uczenia się, bycia lepszym. To właściwe cele: strategii, planowania, pracy nad sobą i swoim środowiskiem.

³ Instytut Fundraisingu, www.instytutfundraisingu.pl/blog/fundraising-czas-zaczac.html [14.08.2015].

⁴ Warto zajrzeć - Grzegorz Mazurek (red), E-marketing, Poltext 2018

Przewidywanie, a raczej, przygotowywanie się; planowanie i zmniejszanie ryzyka, powiększanie wpływu, ograniczanie kosztów. Z tymi pojęciami wiązać należy strategię, planowanie, finansowanie organizacji społecznej. Takiej, która niesie dobro wielu ludziom.

Zapraszam więc do kluczowych zagadnień. Będą nimi:

- planowanie ze zrozumieniem misji i celów
- kontrola wyników
- troska o zachowanie cyklu darczyńcy
- piramida jako model działań fundraisingowych.

Zaczynamy.

Najpierw popatrzymy na wybrane sposoby dojścia do wiedzy, czego chce organizacja, czyli ten, konkretny zespół ludzi. Potem przejdziemy przez sposoby planowania, a raczej narzędzia pozwalające planować i pomagające w refleksji zarządzania. To prowadzi do wyboru kierunków, sposobów pracy i kolejności osiągnięcia celów. W efekcie cały ten proces można nazwać strategią. Na koniec chodzi o to, aby wiedzieć co będę robił od poniedziałku rana i do czego mnie to zaprowadzi w ciągu najbliższych lat.

Cele.

Istnieje wiele metod zarządzania wspierających organizowanie. Najwięcej skupionych jest na wyznaczaniu celów. Początek takiej pracy leży w osobistej odpowiedzi na pytanie: co jest moja misją, moim powołaniem – co chcę robić? Osobom zdecydowanym z jasnym, własnym celem osobistym, łatwiej budować cele organizacji. Często bowiem są one wypadkową celów, osób zaangażowanych, co ma ogromne znaczenie w organizacji. Organizacja będzie bowiem działać zgodnie z celami najbardziej decyzyjnych osób. Z ich celami! Zarządzanie zaczyna się od zdefiniowania, nazwania, ustalenia celów. Tak samo jak rozmowa z darczyńcą! On chciałby wiedzieć o co chodzi! Na co potrzebne są pieniądze i co z nimi się stanie! Czy jesteście gotowi opowiedzieć sobie o swoich celach na forum osób decyzyjnych w organizacji?

W moim doświadczeniu często wracam do koncepcji Misji. Jest prosta i zbudowana na kilku podstawowych pytaniach. Można sięgnąć po materiały metody autorstwa niekwestionowanego

ojca zarządzania, Petera Druckera⁵. O przydatności tej metody świadczy niemalejąca popularność i ogromna dostępność. (wystarczy wpisać „pięć pytań Druckera” w przeglądarce, aby uzyskać wiele pomocnych wersji, uwag i różnych rozwiązań). Do jej określenia służy pięć pytań: (Za chwilę okaże się, że tych pytań jest więcej. Wystarczy jednak potraktować je jako pomoc, uszczegółowienie, aby chcieć skorzystać z wszystkich.)

O co chodzi w naszej działalności?

1. Co chcemy osiągnąć? Czego się spodziewamy w wyniku naszych działań? Co jest naszą główną siłą? Co jest naszą największą słabością? Jaka jest nasza misja i jak odnosi się do dnia dzisiejszego, czy nie wymaga rozważenia na nowo? Jakie korzyści miałyby przynieść?

2. Kto jest naszym beneficjentem?

Jacy są najważniejsi odbiorcy? Kim są przyjaciele wspierający naszą działalność? Czy nasi beneficjenci się zmienili? Komu służymy dobrze, a komu źle? Jak to wpływa na naszą organizację? Czy powinniśmy z kogoś zrezygnować, a kogoś innego pozyskać?

3. Co nasi beneficjenci uznają za wartość?

Jakie są wartości naszych najważniejszych odbiorców? Co nasi sprzymierzeńcy uznają za wartość? Skąd to wiemy? Jak dobrze udaje nam się zapewnić tę wartość naszym beneficjentom? Jak możemy wykorzystać to, co uznajemy za wartość dla osiągnięcia wyższej skuteczności? Jakich informacji potrzebujemy w tym celu?

4. Jakie są nasze wyniki?

W jaki sposób określamy nasze wyniki, co jest miarą sukcesu, a co klęski? Jakie są nasze kryteria? Do jakiego stopnia osiągnęliśmy sukces? Co zrobiliśmy, aby to osiągnąć? Jak wykorzystujemy nasze możliwości? Jak informujemy o naszych osiągnięciach tych, którzy nas wspierają?

5. Jakie są nasze plany?

⁵ Peter F. Drucker (1909-2005) – amerykański, uczonec, doradca biznesowy i pisarz, określany za swój wkład w powstanie i rozwój nauki zarządzania oraz stałość i wyrazistość moralnego stanowiska jako „ojciec założyciel współczesnego zarządzania”, „człowiek, który wynalazł zarządzanie”, „filozof biznesu”. Zob. <http://wiedzaiedukacja.eu> [18.08.2020].

Czego nauczyliśmy się dotąd? Jakie są nasze kierunki rozwoju uznawane za najlepsze? Na czym mamy się skupić? Co powinniśmy robić inaczej niż dotąd? Jaki jest plan osiągnięcia takich wyników przez grupę? Jaki jest plan – nasz – osiągnięcia takich wyników przez organizację?

Odpowiedzi na te pytania mają pogodzić uczestników procesu budowania celów organizacji i wyrobić w nich przekonanie o wspólnocie działań. Szczególną możliwością jest rozmowa o cechach naszej organizacji z uwzględnieniem darczyńców. Prześledźmy jeszcze raz pytania odnosząc je do potencjalnych darczyńców. Proponuję tylko wybrane: Co nasi darczyńcy uznają za wartość? Jak my dostarczamy tę wartość? Na ile potrafimy o tym mówić, informować?

Warto zadać te pytania równolegle odnosząc je do korzystających z naszej działalności jak i do darczyńców (nawet tylko potencjalnych). Odpowiedzi dają ogrom możliwości, których inaczej sobie nie uświadamiamy.

W mojej praktyce trenera i doradcy, często osoby uczestniczące w zarządzaniu, dopiero po jakimś czasie znajdują motywacje do głębszej refleksji. Po napisaniu odpowiedzi na pytania oraz „przetrawieniu” wchodzi w twórczy proces. Chcemy „szybko i już gotowe”, a jednak działania strategiczne wymagają namysłu i czasu refleksji.

Skupiłem na dwudniowym warsztacie cały Zarząd szkolny. Pojechaliśmy w góry i w dobrej atmosferze bez presji czasu, w swobodnych rozmowach wymienialiśmy się poglądami na temat przyszłych potrzeb i aktywności. Był też czas na konkretną pracę. Nawet opracowaliśmy nową misję Stowarzyszenia i ... cisza. Kolejne tygodnie wydawało mi się, że nic się nie zmienia. Nawet misja nie zafunkcjonowała. Hasło na stronie www. Nic. Dyrekcja szkoły po roku postanowiła wyjechać sama na dodatkowe warsztaty. Dyskusje o zarządzaniu stały się faktem. Wydawało się, że to tylko dyskusje. W trzecim roku, w efekcie doszło do głębokiej zmiany struktury zarządzania w gronie dyrekcji. Organizacja dojrzała. Zmiany były ewolucyjne i nieuchronne. Nie było rewolucji. Z namysłem i planem, kolejne osoby obejmowały funkcje, powstawały nowe stanowiska, zmieniły się kompetencje. Organizacja przekształcała się w ogniu rozważnych dyskusji i współpracy całego zespołu. Oczywiście – mądry zarządzający (założycielka i dyrektor od wielu lat) to podstawa a wciągnięcie do tego procesu całego zespołu zagwarantowało sukces. Pomimo kryzysu w edukacji szkoła kwitła. Charyzmatyczna pani dyrektor przeszła na emeryturę a kolejne lata przyniosły dalszy rozwój tej instytucji. Osoby

mające wątpliwości stały się motorem dobrych zmian. Decyzje były przemyślane i przyniosły poczucie wspólnej wiedzy i decyzji. Korekty personalne, po kilku latach (zmiany 2 - 3 osób) nie zmieniły przyjętej linii. Organizacja się dobrze ma i wciąż w gronie zarządu zadawane są ważne pytania. A odpowiedzi służą rozwojowi. Opracowana przed kilkoma laty misja, stała się inspirująca dla całego grona i wisi na stronach www. Minęło już kilka lat a do dziś na zebraniach Towarzystwa jestem podpytywany (z uśmiechem) o to jak widzę – czy dobrze idzie? W dziedzinie zarządzania Peter Drucker postulował przede wszystkim koncepcję kierowania skupionego na rezultatach, a także zwracał uwagę na rolę innowacji i innowacyjności, na równorzędne traktowanie zarządzania w działach niebiznesowych (administracji, organizacjach non-profit, organizacji pozarządowych) i biznesie oraz traktowanie zarządzania jako najważniejszej instytucji nowoczesnego społeczeństwa⁶. Poświęcił wiele miejsca relacjom, osobom zainteresowanym (interesariuszom organizacji) oraz otoczeniu⁷. Wszystkie te wskazania pasują idealnie do fundraisingu! To tu liczą się wartości, autentyzm, dobra komunikacja i oczywiście relacje. W fundraisingu kluczem do sukcesu jest umocowanie działań organizacji w społeczności. Relacje i ich budowanie, utrzymanie -wręcz, pielęgnowanie – jest zadaniem fundraisera. Jednak nie ma on na to wyłączności. Nie może być sam, cała organizacja musi być na tym skupiona. Tak jak w zarządzaniu liczy się tworzenie zespołu i pracy zespołowej, wspólnej odpowiedzialności, tak i w fundraisingu najlepiej sprawdza się model „Cała organizacja zbiera pieniądze”. To znaczy, że wszyscy mogą, na swoim poziomie, troszczyć się o wynik – dobry wizerunek, wielu życzliwych ludzi dookoła, przejrzystość działań, czytelne potrzeby, podziękowania, liczne kontakty i ... pogoda ducha, kojarzona z naszą organizacją.

Świadomość celu jest potrzebna każdej organizacji. Świadomość celu to świetny motywator dla każdego! Jak bardzo pomaga ona w życiu osobistym, udowadnia Stephan Covey w książce pt. *Siedem nawyków skutecznego działania*. Wskazuje w niej, jak kierując się wewnętrzną uczciwością, poszanowaniem innych, a przede wszystkim świadomością tego, co najważniejsze, a nie tego, co pilne, można doprowadzić do zwiększenia własnych możliwości⁸. Wypracowanie sobie owych siedmiu nawyków prowadzi do twórczych zmian wewnętrznych, kształtowania trwałych relacji z innymi, inspirującego przywództwa na poziomie osobistym,

⁶ Wiedza i Edukacja, <http://wiedzaiedukacja.eu/archives/12756> [10.08.2020].

⁷ Można także skorzystać z polskiej literatury w tym zakresie.: R. Stocki, *Zarządzanie dobrami*, WAM, Kraków 2003. I J. Mika (red) *Fundraising teoria i praktyka*. Kraków PSF 2015

⁸ S. Covey, *7 nawyków skutecznego działania*, Medium, Poznań 2007

interpersonalnym i menedżerskim. Zachęcam do tej lektury, zwłaszcza, że swoje tezy autor ilustruje barwnymi przykładami także z własnych doświadczeń.

W fundraisingu jest podobnie. Musimy wypracować nawyki pozwalające dobrym ludziom współpracować z nami każdego dnia. Nawyki poszczególnych osób, które przemieniają się w „nawyki organizacyjne” i staną się wizytówką organizacji.

Zintegrowanym osobom jest łatwiej. Jednak jak już wiemy, co chcemy robić, musimy przygotować się - po zastosowaniu wspomnianych narzędzi - na wystąpienie kolejnych wątpliwości. Będzie więcej pytań i potrzeba układania odpowiedzi. To podstawa zarządzania organizacjami. A im więcej ludzi tym więcej wątków do poukładania. Ciągła refleksja zarządcza nad celami jest źródłem dobrych decyzji i pozwala na stabilność w pracy organizacyjnej. Często nie chodzi o dużo czasu na tą refleksję, ale raczej na jej stałą obecność i odnoszenie się do zmieniających się warunków naszego otoczenia.

W organizacji potrzebujemy także takiej synergii, złączenia wszystkich elementów naszej działalności w organizm żywy i „z uśmiechem pomagający innym”. Na tym etapie budowania/nazywania celów w życiu organizacji konieczne jest zadanie pytania: „Kto może za to zapłacić?” lub też bardziej zasadne: „Kto chciałby za to zapłacić?”. W obu przypadkach konieczne jest rozpisanie potencjalnych darczyńców, poszukiwaniu tych, którzy chcieliby być z nami i zmieniać świat. Zbudowanie takiej społeczności przyjaciół, członków, wolontariuszy, darczyńców w konsekwencji prowadzi do organizacji opartej na zasadach fundraisingu.

Głównym celem fundraisingu w organizacji stanie się motywacja do zaangażowania członków i zarządu, wolontariuszy i pracowników do budowania dobrej działalności, informowanie o niej otoczenia i stałej troski o relacje z darczyńcami. Ciągłe poszukiwanie nowych darczyńców i nowych form ich aktywizowania. A nawet, podporządkowanie wielu działań, wsparciu wysiłków fundaisera i dotarcia do darczyńców – przecież to oni sprawiają, że my jesteśmy skuteczni.

W jednej z fundacji spotkałem się z postawą prezesa, który wszystkie ważne przemyślenia, pytania i możliwe odpowiedzi pisał na tablicy w gabinecie (a były trzy tablice) codziennie otoczony przez najważniejsze pytania robił to co ... najważniejsze! Jego wielką umiejętnością było nie zajmować się rzeczami nieistotnymi. (nie znaczy to, że nie podejmował spraw koniecznych, albo niewygodnych, wręcz przeciwnie np.: odgarniając śnieg o 5 rano przed

rozpoczęciem dnia.) Pytanie jak sprawić abyśmy zmieniali świat razem z tymi, którzy tego chcą a nie mogą poświęcić na to tyle czasu co my, prowadzi do fundraisingu. Prowadzi do skupienia wielu ludzi na realizacji jednego celu! Komunikat potrafiący zintegrować wysiłki wielu osób i skutecznie doprowadzić do osiągnięcia celu to „projekt”. Jeżeli nie zapomnimy po co on jest i jakie ma realizować cele, to nawet najbardziej skomplikowane dokumenty projektowe mogą być wielką pomocą w planowaniu działań i porozumiewaniu się dla osiągnięcia sukcesu.

Projekty, czyli forma realizacji celów.

Powszechne dzisiaj granty spowodowały, że najczęściej realizujemy projekty. To one są najpopularniejszą formą, wymagają też starannego opisywania planów i działań. Wszystko może być projektem, a zarządzanie projektami to sztuka, której trzeba się uczyć. Podstawowe cechy, jakie musi zawierać projekt, dobrze pokazują znaczenie celu, są nimi:

- jasny dla otoczenia i osób niezorientowanych cel projektu
- plan działań rozpisany w czasie
- określenie spodziewanych rezultatów
- określenie zasobów, jakimi dysponuje zespół
- zespół osób realizujących projekt z przydziałem obowiązków i kompetencji
- czytelne kryteria oceny i zasady kontroli
- zasady podziękowania dla zespołu, interesariuszy i darczyńców
- rozliczenie i pokazanie wyników⁹.

Trzeba to napisać i mieć poczucie wyczerpania zawartości każdego z punktów.

W dalszej kolejności następują etapy przeprowadzania projektu:

- zdefiniowanie ogólnego problemu – projekt ma być sposobem na jego rozwiązanie
- analiza stron zainteresowanych udziałem w projekcie – szukanie najlepszych partnerów
- określenie możliwych działań zmierzających do osiągnięcia celów
- przygotowanie planu niezbędnych wydatków

⁹ Go Projekt, https://goprojekt.pl/baza_wiedzy/strona/podstawowe_pojecia [15.08.2020].

- zaprojektowanie wpływów funduszy – plan ich pozyskania,
- adaptacja języka opisu projektu i budżetu do potrzeb darczyńców,
- realizacja i monitorowanie oraz kontrola działań a także osiągniętych celów,
- korekty i zmiany projektu w czasie realizacji,
- ocena i wskazanie wniosków z doświadczeń realizacji dla następnych działań,
- przekazanie rozliczenia oraz podziękowanie darczyńcom i interesariuszom¹⁰.

Zarządzanie projektami to bardzo efektywna metoda celowego działania zespołów. Jednym z zaawansowanych narzędzi służących do definiowania i opisywania projektów jest matryca logiczna. Wpisując w nią cele, zamierzenia, działania i oczekiwane rezultaty, możemy kontrolować późniejszy przebieg, czyli zarządzać projektem. Są określone cele ogólne – dotyczące szerszego spojrzenia na dany problem, cele projektu – definiowane z perspektywy beneficjentów oraz wyniki – także opisane z perspektywy odbierającego. Działania prowadzą do osiągnięcia celów, a te - do realizacji projektu.

W matrycy muszą zostać powiązane działania z efektami na każdym założonym poziomie¹¹. Niezwykle istotna jest praca z kryteriami oceny projektu. Jego postęp i efektywność bada się poprzez wskaźniki. Dobre zdefiniowanie wskaźników może pomóc, złe- znacznie utrudnić komunikowanie się osób uczestniczących w projekcie¹².

W czasie budowania takiego dokumentu trzeba pamiętać, że ma on pomagać nam w komunikacji i realizacji celów, częściowych i tych najważniejszych. Skuteczne wyznaczenie celów powinno spełniać kilka podstawowych zasad (warto odnosić to bardzo popularne narzędzie do naszych działań – codziennych prac i starać się o realizację zgodnie ze SMART a nawet SMARTER:

1. muszą być specyficzne i konkretne (Specific); Charakterystyczne dla tego działania i ułatwiające zrozumienie tego co będziemy robić.
2. mierzalne (Measurable); Tak aby wiedzieć, ile czego osiągniemy.

¹⁰ SGH w Warszawie, <http://akson.sgh.waw.pl/~darry/PM/Texts/introduction.html> [9.08.2020].

¹¹ Encyklopedia Zarządzania, http://mfiles.pl/pl/index.php/Matryca_logiczna [9.08.2020].

¹² Dobrze omówioną matrycę logiczną można znaleźć w: *Zarządzanie cyklem projektu*, Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Warszawa 2004, www.ozewortal.pl/files/biblioteka/podrecznik_zarzadzanie_cyklem_projektu_komisja_europejska.pdf [23.11.2014].

3. adekwatne (Achievable); Właściwe dla obszaru, w którym jesteśmy, tematów podejmowanych i odnoszące się do przyjętych celów.
4. realistyczne (Realistic); Muszą być realne, wykonalne, mogą być trudne -nawet bardzo.
5. określone w czasie (Time-bound)¹³. „Kiedy?” to ważne pytanie, na które musimy umieć odpowiedzieć na etapie planowania.

Uzupełnieniem powyższej listy są wymogi stawiane dobrym organizacjom opartym na wartościach, a więc powinno pojawić się jeszcze:

6. etyczne (Smarter), zgodne z wymaganiami, naszymi zasadami lub przyjętym systemem moralnym. (W fundraisingu często odnośmy się do Deklaracji Etycznej Fundraisingu PSF)
7. zapisane (Register). Inaczej „zawłaszczone” poprzez napisanie i uznanie, że „to jest to”!

I już! Mamy sporo odpowiedzi, ułożonych wg algorytmów, mamy matrycę logiczną, mamy „smartowe”, a nawet „smarterowe” opisy. Wkroczyliśmy więc w proces – coś co prowadzi do celu, pozwala na kontrolę działań i przewidywanie efektów.

Starannie przeprowadzony proces prowadzi do integracji osób, wspólnego zaangażowania, Sformułowane cele w wyniku takiej pracy to klucz do sukcesu zaawansowanych zespołów. Z pomocą sprawnego trenera można dodatkowo zintegrować członków organizacji lub zaplanować wiele działań. Często ważnym staje się, lekko z dystansu prowadzący zespół, trener zarządzania, życzliwy człowiek, doradca lub jakiś autorytet - może on nam znacznie pomóc. Dla uruchamiania fundraisingu, istotnym są zwłaszcza, takie informacje i decyzje, które prowadzą do zawężania grupy odbiorców i pokazują możliwości działania. Wszak o motywację do pracy tu chodzi! Motywację uczestników całej organizacji – szczególnie zarządu i osób decyzyjnych. Wszystkich tworzących wartość życia organizacji – ich współpraca oraz zaangażowanie mogą przynieść zaskakujące efekty.

W jednej z fundacji szukaliśmy możliwości dostępu do potencjału dwóch firm, aby uruchomić ważną dla niepełnosprawnych pracownię. Po miesiącu wysiłków i odbijania się od gabinetów zniechęcony fundraiser rzucił „może zmienimy ten cel”. Chcąc rozładować ciężką atmosferę

¹³ Encyklopedia Zarządzania, http://mfiles.pl/pl/index.php/Zasada_SMART [20.08.2020].

powiedziałem - siląc się na żart, że potrzeba kogoś zaangażowanego. Po chwili ciszy pani prezes stwierdziła, też żartem, że „to tylko rodzice”. Po czym z uśmiechem odkrycia Ameryki zawołała „a Nowaccy to nie mają kogoś?”. Pół godziny później byliśmy umówieni na spotkanie z dyrektorem zakładu. Okazuje się, że rozwiązania są czasem tuż przy nas, ale musimy wiedzieć czego szukamy. I trafić z tym w odpowiednie grono. Członkowie naszego zespołu muszą być zaangażowani, bo to oni są „naszym najważniejszym zasobem”.

Nie chodzi więc tylko o cel, dobrze skonstruowany plan, czy dobrze opisany projekt, ale od nich warto zacząć.

Poniżej zapraszam do przyjrzenia się przykładowej matrycy logicznej projektu.

Tabela 1. Matryca logiczna projektu

Problemy	Cele + działania	Wskaźniki (określające, kiedy cel ogólny, cele szczegółowe i ich rezultaty zostały osiągnięte)	Sposoby weryfikacji wskaźników	Założenia: jakie są warunki osiągnięcia sukcesu projektu
	Cel ogólny (nadrzędny)	Wskaźniki dotyczące celu nadrzędnego	Skąd wiadomo o realizacji celu nadrzędnego	
	Cele szczegółowe	Wskaźniki dotyczące celu projektu	Skąd wiadomo o realizacji celu projektu	Jakie czynniki mogą mieć wpływ na osiągnięcie celu projektu i tym samym na osiągnięcie jego celu nadrzędnego

	Rezultaty – bezpośredni efekt działań	Wskaźniki dotyczące rezultatów projektu	Skąd wiadomo o osiągnięciu rezultatów	Jakie czynniki zewnętrzne mogą mieć wpływ na realizację rezultatów projektu i tym samym na osiągnięcie jego celu szczegółowego
	Działania	Nie jest konieczne określanie wskaźników i sposób ich weryfikacji dla realizowanych działań		Jakie czynniki zewnętrzne mogą mieć wpływ na realizację działań i tym samym na osiągnięcie jego rezultatów

Źródło: The Conservation Project Manual, BirdLife International/Open Air Workshop, Osaka Japan 1997.

Matrycę wykorzystuje się w organizacjach, nazywając wszystkie składowe projektu (co jest celem, a co działaniem), a następnie starannie analizuje się cały cykl: od warunków wstępnych, przez koszty, środki, działania, wskaźniki i sposoby ich weryfikacji, po logiczny układ całego projektu. Uzyskujemy obraz, dzięki niemu możemy kierować całością projektu, rozwiązywać problemy, kontrolować na różnych etapach nasze działanie.

Kolejne narzędzia analizy rzeczywistości pomocne przy formułowaniu strategii.

Każda organizacja powinna mieć co najmniej kilka pomysłów na finansowanie swoich projektów. To oznacza, że powinniśmy mieć kilka lub więcej projektów w jednym czasie, lub zachodzących na siebie, dla uzyskania elastyczności w finansowaniu i zróżnicowaniu jego źródeł.

Od celów przeskoczyliśmy do projektów i finansowania. Te elementy głęboko się przenikają, zdolność do ich integracji jest w zarządzaniu najważniejsza.

W przygotowaniu do projektów i analizie finansowania bardzo ważne jest dobre rozeznanie otoczenia. Sięgnijmy po dwa przykładowe narzędzia SWOT i PEST.

- SWOT to popularna technika do analizy i porządkowania informacji. Polega na podzieleniu zebranych informacji na cztery grupy, cztery kategorie czynników strategicznych):

S (Strengths) – mocne strony: wszystko to co stanowi atut, przewagę, zaletę,

W (Weaknesses) – słabe strony: wszystko to co stanowi słabość, barierę, wadę,

O (Opportunities) – szanse: wszystko to co stwarza szansę korzystnej zmiany,

T (Threats) – zagrożenia: wszystko to co stwarza niebezpieczeństwo niekorzystnej zmiany.

Informacja, która nie może być poprawnie zakwalifikowana do żadnej z wymienionych grup, jest w dalszej analizie pomijana jako nieistotna strategicznie.¹⁴ Warto o tym pamiętać, aby eliminować tematy, na które tracimy czas, nie umiając ich zdefiniować, sklasyfikować czy choćby opisać ze zrozumieniem.

Informacja strategiczna, posegregowana według opisanych kryteriów na cztery grupy, jest następnie zapisywana w czterodzielnej macierzy strategicznej, w której lewa połowa zawiera dwie kategorie czynników pozytywnych a prawa – dwie kategorie czynników negatywnych. Warto pamiętać, że doświadczenie stosowania tej matrycy pozwala nam na wiele refleksji potrzebnych do planowania! Można więc patrzeć na to, co jest wpływem z zewnątrz a co wynika z nas, można dostrzec, co jest szansą a co zagrożeniem, można opisać co jest na dziś

¹⁴ http://wikipedia.org/wiki/Analiza_SWOT, (1.09.2020)

słabością lub siłą a co może być nią w przyszłości, można wreszcie patrzeć na to, co zależy od nas a co będzie poza naszym sprawstwem.

Oczywiście można tę metodę zastosować do wszelkich analiz. W naszej opowieści ważne będzie, czy analizujemy nasze możliwości czy działania i z jakiej perspektywy. Jeśli dostrzeżemy świat oczami potencjalnego darczyńcy i będziemy jego sposobem myślenia oceniać własne działania staniemy w bramie świata z napisem fundraising.

Można przyjąć, że podstawowym działaniem w planowaniu jest analiza, ciągłe odniesienia do tego co jest, co chcemy. Nade wszystko ważnym jest jakie wartości chcemy realizować, co niesiemy i jaki chcemy, aby był świat, a dokładnie rzeczywistość, którą chcemy zmienić. Wyobrażenie otoczenia jest ważne, bo czasem nam się coś wydaje, jesteśmy przekonani, że to piękna równina, tymczasem, kiedy wejdziemy na wieżę okazuje się, że jesteśmy w górach tylko stożek tej, na której jesteśmy, jest płaski i rozległy. Warto szukać takich wież. Kolejnych metod. W podstawach zarządzania operacyjnego znajdziemy metodę PEST.

- PEST zwana jest inaczej generalną segmentacją otoczenia. Dzieli otoczenie na: polityczno-prawne, ekonomiczne, społeczne, technologiczne. Pozwala nam zobaczyć więcej.

Metoda ta służy do badania makrootoczenia organizacji. Istotą tego narzędzia jest określenie podstawowych sfer otoczenia, a więc tych obszarów, które mogą mieć kluczowy wpływ na funkcjonowanie organizacji i jej przyszłą strategię działania (analiza). Wyróżnia się otoczenie: Polityczne, Ekonomiczne, Socjalnokulturowe, Technologiczne. W niektórych opracowaniach pojawia się samodzielnie czynnik środowiskowy, Environment (wtedy analiza jest określana akronimem PEEST). Czasami wyróżnia się jeszcze otoczenie Legal (PESTEL). Dodatkowo niektórzy autorzy wymieniają jako otoczenie czynniki międzynarodowe International (PESTELI)¹⁵

A gdzie tu darczyńca? W każdym z tych elementów będą motywacje i sposoby działania ludzi – to nasi darczyńcy, czy wiemy już jak ich zdefiniować? Rozumiejąc otoczenie będziemy rozumieć ludzi. Rozumiejąc ludzi znajdziemy takich, którzy dołączą do nas.

¹⁵ Ricky W Griffin. Podstawy zarządzania organizacjami. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2017

Kontynuujemy więc analizę, cały czas pamiętając o integracji wszystkich elementów, aby wiedzieć, co będziemy robić!

Jak to się robi?

Należy wyróżnić istotne czynniki dotyczące poszczególnych segmentów makrootoczenia wpływające na naszą organizację (tworzenie listy kontrolnej, dyskusja między członkami zespołu – korekta lub uzupełnienie listy). Następnie trzeba ustalić wpływ każdego z czynników na funkcjonowanie organizacji. (Które z czynników opisujących poszczególne segmenty otoczenia oddziałują na organizację, a które są szczególnie istotne obecnie, które będą ważne w ciągu następnych kilku lat? – sporządzenie zestawienia czynników według siły ich oddziaływania na organizację (hierarchia). Warto też pamiętać o dynamice zmian np. politycznych – zmiana finansowania programów społecznych, ekonomicznych - poprawa bytu rodzin, czy technologicznych – zanikanie komunikacji realnej na rzecz wirtualnej.

Kolejnym etapem jest określenie relacji między organizacją a makrootoczeniem (dodatkowa analiza – jakie skutki mogą wywołać takie relacje w organizacji. Pomocne będzie przy opracowaniu prognoz rozwojowych oraz określaniu misji i celów organizacji). Wiedza na temat swojej organizacji - oparta na zapisanych określeniach- prowadzi do redakcji misji organizacji, sensu, celów strategicznych (– czyli tych decydujących) i działań oraz projektów. Wydaje się dużo, jednak po rozpisaniu wszystkiego, poukładaniu według ważności i zebraniu w całość, prowadzi to do bardzo czytelnego komunikowania społecznego, łatwości prowadzenia dialogu z darczyńcami i tworzenia wizerunku.

Ma to nam służyć w porozumieniu. W porozumieniu sami ze sobą, w porozumieniu z darczyńcami i oczywiście z beneficjentami naszych działań. To ono decyduje dziś o sukcesie! Brak komunikacji jest główną przeszkodą w osiągnięciu sukcesu. Czy to paradoks? Chyba nie. To raczej brak świadomości, że współczesne środki mogą nam pomagać a nie pomagają automatycznie. Istnienie smartfonu niczego nie rozwiązuje, niczego nie czyni. Stwarza szanse do ich używania, wykorzystania celem dobrej komunikacji. Trzeba używać przedmiotów i technologii jak narzędzi a nie jako zjawisk zastępujących komunikację.

Choćbym dotarł z dokumentem przed same oczy mojego rozmówcy to i tak, on musi chcieć go przeczytać i zrozumieć. Jak wysłę wiadomość, to on musi chcieć ją odsłuchać. Taniej i prościej jest porozmawiać – trzeba chcieć się porozumieć. Używamy wiele skrótów, sądzimy bowiem, że w naszym otoczeniu posługujemy się tymi samymi definicjami i mamy takie same skojarzenia. Nie zawsze to prawda. Jednak, kiedy pozbieramy wszelkie podstawowe pojęcia, wyjaśnimy to o co nam chodzi, to możemy precyzyjnie opisywać czytelnym zestawem słów nasze działania, wtedy inni mogą nas zrozumieć. A my możemy podejrzewać, że tak jest. Warto jednak sprawdzać wprost, czy jest zrozumiałe, to czego chcemy, czy inni wiedzą do czego zmierzam. Porozumienie to ważny element działalności.

Kolejnym etapem jest to czy nasze zamierzenia są zbieżne z marzeniami i oczekiwaniami naszych interesariuszy (tych zainteresowanych tym co my). Realizując wymieniane tu narzędzia na takie pytania powinniśmy uzyskać odpowiedź.

Plany.

Prawdopodobnie dokonane analizy przyniosły ogrom odpowiedzi. Mamy zapisane arkusze wiszące na ścianach, oznaczone cyframi kolejności lub literkami ważności, mamy cele, mamy misję, wiemy jaka jest hierarchia celów - czas na plan. Od czego zacząć? Jeżeli mamy coś zmienić, to z zestawu zmian trzeba zacząć od tych możliwych od zaraz. Potem następne. Powstaje pomysł na kolejność działań i ich opis. Tak tworzy się plan. Zapraszam do dwóch narzędzi wspierających tą pracę: ROI (Return on Investment) oraz Cykl darczyńcy. Podporządkowanie takim mechanizmom działań fundraisingowych ma sprawić, że fundraising w organizacji będzie planowy, skuteczny, etyczny – czyli między innymi, nie będzie drogi a ukierunkowany na dobro społeczne i akceptowalny przez szerokie grono obserwatorów.

ROI.

ROI to pojęcie biznesowe. Wskaźnik rentowności inwestycji. Pisząc bardziej przystępnie – obliczenie efektów działania w odniesieniu do koniecznych kosztów. Ile muszę włożyć, zainwestować, aby ile uzyskać. Dwie liczby w relacji: ile wydałem a ile uzyskałem. W biznesie 120, 150 % - to sukces, bywają biznesowe operacje, gdzie ROI sięga wielokrotności, ale to specyficzna rzeczywistość. W Fundraisingu ten wskaźnik to najczęściej 400, 500 i więcej %. Trudne do uwierzenia? Dobra organizacja daje efekty, dobry pomysł i sprawne zarządzanie je

zwiększa. Popierana społecznie idea, potrzeba społeczności, rozwiązywanie problemów – po prostu, dobro wspólne daje zwielokrotniony efekt.

To bardzo ważne dla każdej organizacji. Czy można wydać 20 tysięcy na festyn, aby w jego trakcie zebrać 10 tysięcy darowizn? (ROI = 50%) Można, bo liczy się efekt społeczny, obecności fundacji, albo aktywizacja podopiecznych lub ich otoczenia. Jednak gdybyśmy jako cel postawili tylko zarobek, to nie robiąc nic (nie organizując festynu) też mielibyśmy 10 tys a może nawet 20! (nie wydalibyśmy tych pieniędzy - po prostu!)

W strategii organizacji potrzebne jest miejsce na fundraising. Albo inaczej fundraising jest niezbędny w życiu organizacji w planowaniu jej działań i w strategicznych decyzjach. Rozsądna „ekonomizacja” wspomnianego festynu (trochę oszczędności, zmiana sposobu działania, korekty w organizacji- w dużej mierze, zmiana sposobu myślenia) przyniosła w następnych latach odwrócenie proporcji; koszty nie zmalały (18 tys, a następny 24 tys) ale przychód to 33 tys. a następny 46 tys. czyli ROI to ok. 180%! Bez zmiany celów przy podobnym wysiłku programowym.

Jak była główna różnica w festynie? W nowej wersji w czasie organizacji imprezy wprowadzono jedno pytanie: w jaki sposób można zwiększyć przychód w czasie festynu, co można zrobić, aby bilans był dodatni.

Jak to zrobić od początku?

Pierwsze to jak zaplanować koszty i jak zaplanować przychody? Przykładowo: Chcemy pozyskać 100 tys zł na samochód to znaczy, że potrzebujemy 100 darczyńców po 1000 zł albo 1000 po 100 zł albo 10 tys. darczyńców po 10 zł. Koszt dotarcia do takich darczyńców to 25 tysięcy na prace informatyczne, wysyłkę listów, telefony, spotkania i pracę fundraisera. Jeżeli auto kosztuje 100 tysięcy tzn., że potrzebujemy 125 tys. Czyli 125 darczyńców po 1000 zł. lub 1250 po 100 zł... Można też inaczej: koszty pokryjemy z grantu, pozyskamy 10 tys. ze skarbonki w czasie festynu, i na każdym publicznym wystąpieniu (planujemy 5) pozyskamy 5 tys, to mamy już 35 tys zostaje do zebrania 65 tys. Może szeroka publiczność wspólnoty internetowej – jakiś portal albo prośba o datek do naszych znajomych z portalu internetowego? Samo rozpisanie takiego procesu niesie nam wiele informacji oraz konieczność uruchamiania

licznych pomysłów na kontakt z ludźmi! Jak ich poinformować o naszej działalności a potem poprosić.

Pierwsza kampania fundraisingowa może mieć „charakter założycielski” to ona wyznaczy styl i sposób naszego myślenia, to jej darczyńcy mogą dominować w naszym myśleniu. Pierwsze doświadczenie może być siłą może też stać się obciążeniem. Najważniejsze – będziemy mogli się uczyć, będziemy mieć doświadczenie, z nim możemy pracować dalej. Warto więc starannie przemyśleć możliwości, które posiadamy. Jeden z uczących się fundraiserów po zajęciach jadąc samochodem opowiadał znajomemu, że byłby szczęśliwy, gdyby jego pierwsza kampania przyniosła połowę potrzebnych pieniędzy, czyli 40 tysięcy. Gdy wysiadali jego znajomy zapytał: „jak Ci dam 20 tys to znajdziesz jeszcze kogoś na resztę?” i zaczął proponować nazwiska znajomych, którym powinien opowiedzieć to samo!

Do następnego spotkania zebrał całą sumę. Nie każdy jednak ma takie relacje i takich znajomych. Wiedząc to, możemy zakładać konieczność pozyskania znajomych lub poinformowania otoczenia o naszych działaniach. I znowu zostajemy z odpowiedzią na pytania jak to zrobić i od kogo zacząć.

Można zacząć od szerokiej publiczności, przez odpowiednie media portale internetowe, gazety, „wrzutki” listy. To kosztuje, Można też zacząć od znajomych lub od poznania odpowiednich znajomych. To też kosztuje, czas, przemieszczanie się, wydruki, filmiki i animacje a najmniej foldery i informatory.

W czasie jednego z procesów doradczych umówiliśmy fundaisera na spotkanie z potencjalnym darczyńcą a adresu dostarczyła p. Prezes. Spotkanie było miłe, konkretne i zakończyło się przekazem na 50 tys zł. Polecenie, rekomendacja ma ogromną siłę. Czy można planować rekomendacje?

Trzeba koniecznie szukać takich możliwości, które skracają drogę do ludzi, z którymi mamy/chcemy mieć relacje. Lub zbudować je – to zadanie i wyzwanie.

Pierwszym do tego działaniem będzie tworzenie zgodnego z rzeczywistością wizerunku organizacji i kontaktów z osobami.

O co prosimy?

Popatrzmy na listę tego o co możemy prosić innych, to wybór 5 tematów prosimy o pieniądze, czas, rzeczy/usługi, wiedzę, rekomendacje. Co jest najczęściej najtrudniejsze dla nas? To prośba o... pieniądze. Potem są prośby łatwiejsze o rzeczy, rekomendacje, wiedzę/usługi i wreszcie o czas. Z doświadczeń fundraiserów wynika, że dobrze jest budować strategię tworzenia relacji w takiej kolejności, aby prosić najpierw o:

- czas
- wiedzę
- rzeczy/usługi
- pieniądze
- rekomendację.

Teraz będzie łatwiej, a to nasza decyzja powoduje, że omijamy jakiś etap (np.: z zasady nie prosimy o rzeczy, albo zawsze tylko o pieniądze, albo dajemy szansę przy każdej okazji na datek. Takie decyzje to także strategia! W jednej z organizacji pracująca fundraiserka za każdym razem kończyła rozmowę z przedstawicielem instytucji, partnerem, sponsorem, kandydatem na darczyńcę; prośbą o darowiznę -tu i teraz, na organizację jako zapowiedź możliwej stałej darowizny! Zbudowała w ten sposób całkiem liczne grono darczyńców i przyjaciół tejże organizacji.

Czy posiadamy materiały do składania konkretnych prośb i budowania relacji? Folder o projekcie, zaproszenie do bycia darczyńcą, raport z ostatniej akcji a może raport roczny naszej organizacji? Czy jest to czytelne, zrozumiałe i zawiera instrukcję jak zostać darczyńcą?

Mamy już cel, czyli to, co chcemy sfinansować, mamy wiele przemyśleń na temat otoczenia, warunków, naszych predyspozycji, naszych możliwości. Wiemy, że trzeba szukać grup potencjalnych darczyńców. Wiemy o co będziemy ich prosić. W rozdziałach dotyczących narzędzi będziemy mogli odnaleźć te, które najlepiej pasują do określonej sytuacji. Przykładowo: Chcemy dotrzeć do młodych, by podzielili się swoimi pieniędzmi – poszukajmy ich na komunikatorach smartfonowych; chcemy prosić o pomoc ludzi starszych, napiszmy listy na papierze i wyślijmy pocztą!

Dobór narzędzi możemy dobrze zaplanować opierając się na zasadach obsługi darczyńcy, które opisuje poniższy cykl.

Zasady obsługi darczyńcy.

Co trzeba zrobić z darczyńcą? Po pierwsze zidentyfikować, potem sklasyfikować, następnie zbudować z nim relacje po czym poprosić i wtedy koniecznie obsłużyć!

No to po kolei:

Identyfikacja to moment, w którym szukamy, kto może być darczyńcą dla takiego projektu? W dość „zapuszczonym środowisku wiejskim” aby zdobyć środki na ładne łazienki, by uczyć dzieci wysokich standardów higieny poprosiliśmy o wsparcie byłych absolwentów szkoły z tej miejscowości, którzy osiągnęli sukces zawodowy i finansowy. Oni świetnie rozumieli, że warto w tym miejscu (z którego pochodzą) dać szansę na rozwój swoim dużo młodszym koleżankom i kolegom. Znalezienie tej motywacji u grupy osób było identyfikacją.

Kto może czuć się dobrze w roli mecenasa PSF? Działająca w Polsce firma marketingu bezpośredniego i drukarnia zarazem. A może firma wysyłkowa korespondencji reklamowej a najlepiej fundraisingowej. Znalezienie takich sponsorów dla organizacji to etap identyfikacji. Kiedy znajdziemy takich, którzy mają motywację, darczyńców, którzy chcą, czas na klasyfikację. Jak mogą nam pomóc? Na co możemy liczyć? Są tacy, którzy będą nas wspierać poprzez stałe i małe datki, tacy co przekażą wsparcie raz i tacy co mogą pomagać stale. Wspaniałym darczyńcą może być ktoś, kto da nam wiedzę jak znaleźć darczyńców. Ostatnio współpracowałem ze starszym panem, który całe życie pracował w instytucji szukając finansowania dla sprzętu i wyposażenia służb ratowniczych. Na emeryturze chciał być użyteczny. Rozmawialiśmy często a on pokazywał możliwości, z których korzystał. Jego doświadczenie i chęć pomocy to była wspaniała „darowizna”.

Są też tacy, którzy przywieżą swoim samochodem coś co potrzebujemy, kupią to sami i przekażą. Są tacy, którzy niechętnie, otwarcie, ale trochę jakby od niechcienia – tak niby niespodziewanie, przekażą datek, a nawet wielkie pieniądze. Są tacy, z którymi można negocjować. Bez względu na to jak ich podzielimy, każdy z nich to inna historia. Poukładanie

naszych darczyńców w grupy- klasyfikacja głównie pod kątem wymaganych od nas przygotowań i specjalnych działań, to główne wezwanie tego etapu.

Z tych rozważań powinna powstać lista różnych cech – osób, które dostrzegamy w naszym otoczeniu. Bliższym i dalszym. Jeśli dojdziemy do wniosku, że pojedziemy do Honkongu to są to dalecy darczyńcy a wyróżnia ich miejsce. Takie czy inne osoby, dobrze coś o nich wiedzieć a nie tylko myśleć, że wiemy kim są. Dobrze zajrzeć na różne portale, aby znaleźć nasze osoby i potwierdzić wyobrażenie bogatej osoby. Można też nie szukać bogatych, ale życzliwych – ta ścieżka jest ciekawsza. Tak czy tak, klasyfikacja prowadzi nas do wiedzy i w efekcie mamy przed sobą listę!

100 potencjalnych darczyńców, z którymi trzeba porozmawiać; 10 tyś, których trzeba poprosić listownie, i 200 takich, których mamy poprzez naszych przyjaciół. Inna grupa to Ci co jeszcze o nas nie wiedzą a chcemy ich poinformować, a tych 7, których mamy nazwiska, ale jeszcze nie wiemy jak do nich trafić...

Moim zdaniem na początku jesteśmy w stanie ogarnąć 5-7 grup takich darczyńców i nie więcej. Dobrze zacząć od 2-3 grup. Ale trzeba działać. Potem jak się wprawimy, będzie więcej osób w naszej pracy, można szukać dalej. Trzeba pamiętać, że w następnym punkcie jest dużo pracy. W jednej z fundacji na tym etapie wszystko się zatrzymało, bo pracy z jedną grupą jest tak dużo, że pomimo wielu starań, poza tą grupą, fundacja nie daje rady „dostrzec” innych darczyńców. Tak naprawdę nie daje rady ich obsłużyć. Niestety nie jest to świadomy wybór, od kilku lat zajmują się tylko starannie zdefiniowanymi menadżerami. Inni czekają na ... czas, czy zespół fundacji będzie miał czas?

Mamy spisanych, mamy podzielonych na grupy podobnych pod względem wymagań darczyńców. Pamiętajmy; firmy, organizacje, instytucje nic nie mogą! Mogą tylko ludzie w nich pracujący! Nasza lista to imiona i nazwiska z kontaktem i miejscem na rozwój relacji i danych.

Jeśli ktoś teraz powie, że to nie działa i dalej nie wie co ma robić, to oznacza, że nie zrobił tego pisemnie i nie ma list. Nie napisał też odpowiedzi na choćby część zadawanych pytań. Dopiero napisane i postawione przed oczami powoduje konieczność podjęcia dalszych działań. Jeśli je ma, to po prostu widać, co trzeba dalej robić.

Dalej jest BUDOWANIE RELACJI!

Z klasyfikacji wynika jakich narzędzi musimy użyć, jak powiadomić, że istniejemy? A raczej, że istnieje rozwiązanie dla problemu, którym się zajmujemy i my wiemy, jak to zrobić dobrze! Listem, artykułem, rozmową, przez portal internetowy, przez naszych przyjaciół. Jak sprawić, aby nasi potencjalni darczyńcy byli poinformowani, dostrzegli w nas bliskich sobie, a przynajmniej godnych szacunku i rozumieli co my robimy!

Tworzenie relacji jest procesem i trwa. Od czegoś trzeba zacząć. Kontakt, wspólny czas, ciekawa informacja, intrygujące wydarzenie. Tysiące ludzi chce ze sobą coś zrobić. Mając relacje, znajomość, potem wspólne cele, dochodzimy często do przyjaźni i wzajemnej zależności.

Na którymś z tych etapów powinna pojawić się prośba. Prośba to ten moment, kiedy nasz rozmówca zostaje postawiony w sytuacji konieczności odpowiedzi: „mogę, dam, chętnie, zaangażuje się, czekałem na tą propozycję”. To także sytuacja, w której nasze przygotowanie może okazać się słabe poprzez odpowiedzi typu: „to dla mnie za dużo, wolałbym sfinansować całość, nie jestem przygotowany na takie decyzje” Niestety to także czas, w którym możemy usłyszeć niezręczne milczenie, brak jakiegokolwiek reakcji, albo teksty: „na pewno sobie poradzicie, napiszcie grant, rozumiem – to poważna sytuacja zupełnie jak u mnie w firmie, nie mam na takie sprawy budżetu, nie mam funduszu pomocowego, sam jestem w trudnym położeniu”. Jeśli słyszycie taki tekst albo podobny znaczy stało się – teraz czas na obsługę.

Ten etap często jest marginalizowany przez opowiadających doświadczenia a to właśnie ten etap determinuje to, czy darczyńca stanie się związany z nami i szczęśliwy czy nie.

Obsługa to pojemnik na pieniądze (skarbonka, terminal płatniczy) trzymany w czasie wypowiedzenia prośby, to instrukcja jak wpłacić z podaniem numeru konta w liście. To położenie na stole dokumentu zawierającego niezbędne informacje i pomoc dla darczyńcy, albo umowa darowizny zaraz po tym, kiedy wypowiedział swoje „tak”.

To oczywiście początek. Tak jak wspominałem doświadczenie sprawnego przekazania swojej darowizny jest kluczowe dla późniejszych relacji z darczyńcą.¹⁶ I tuż potem realizacja naszego planu musi być powiązana z informacją dla darczyńcy. Większość projektów budowanych na informacji z darczyńcami przynosiły wzrost datków i wsparcia. Ludzie lubią wiedzieć na co idą pieniądze. Co właśnie kupili. To bardzo cenne, kiedy widać jak wpłacone fundusze zmieniają świat. Kiedy na jednym z koncertów w filharmonii poproszono kilka osób na scenę i odsłonięto za nimi konstrukcje organów stwierdzając, że dzięki nim będzie na czym zamontować piszczałki, wywołało to wielki aplauz. Po koncercie kilka osób zgłosiło się czy może jakoś jeszcze pomóc, bo chcą dołączyć do grona darczyńców.

Obsługa to nie tylko informacja to także realizacja działania na najwyższym możliwym poziomie. To przecież w końcu realizacja misji, a więc to, po co były te wszystkie wcześniejsze starania!

Tak naprawdę obsługa w cyklu darczyńcy rozpoczyna nowy cykl. Musimy zidentyfikować kogo mamy i kto doszedł. Potem sklasyfikować jacy są i czego potrzebują od nas, by mogli być darczyńcami. Czasem relacje trzeba zacząć, czasem odnowić, czasem pogłębić, potem prośba i obsługa.

To nie jest opis wydarzeń, to schemat do planowania – każdy z tych etapów generuje wiele pytań, na które odpowiadając, tworzymy plan działania! Musimy dokonywać wyborów i oznaczać sprawy ważne, ważniejsze i najważniejsze – dokonujemy wyboru, kategoryzacji ustaleń - wtedy powstaje strategia.

Schematy planowania działań fundraisingowych.

Można budować działania fundraisingowe jako ciągły proces można tworzyć określone w swej istocie projekty. Takie zamknięte wydarzenia nazywamy kampaniami. Kampania fundraisingowa to zdefiniowany i określony planem sposób postępowania. Warto postępować według tego sposobu, to sprawdzone i bardzo użyteczne narzędzie. Schemat kampanii fundraisingowej jest opracowany przez środowisko zawodowych fundraiserów i opisany w

¹⁶ Mówił o tym dość obszernie Tony Mayers na 9 Międzynarodowej Konferencji Fundraisingu PSF w Warszawie m.in. zwracał uwagę na podziękowanie: jeśli nastąpi w ciągu 24 godzin to większość darczyńców zostanie. Szansa na to jest jeszcze przez 14 dni, po tym terminie trzeba starać się na nowo o tego darczyńcę.

dokumentach certyfikacyjnych kształcenia zawodowego Europejskiego Stowarzyszenia Fundraisingu. Zaadoptowany do warunków polskich przez członków Polskiego Stowarzyszenia Fundraisingu jest wymagany w czasie szkoleń zawodowych fundraiserów i pozwala się dobrze przygotować do realizacji zaplanowanego działania.

Od wielu lat w materiałach szkoleniowych zgodnie ze standardem Europejskiego Stowarzyszenia Fundraisingu (EFA) zestaw tych elementów pokazuje projekt, uwzględnia ocenę i ewaluację działań fundraisera, a czyni to w następujących obszarach:

Planowanie i kierowanie procesem poszukiwania funduszy tzn.: plan, warunki sukcesu, kroki milowe, kryteria sukcesu, kluczowe działania i terminarz (np.: wykres Gantta), przebieg realizacji planu, godziny pracy przeznaczono na realizację, możliwe problemy, ich rozwiązania, realizacja planu.

Zarządzanie ludźmi tzn.: zaangażowanie innych osób do projektu, w jakim wymiarze czasu, z jakim skutkiem, problemy i sprawy w relacjach z ludźmi, nawiązanie relacji, efekty osobowe, Pozyskiwanie funduszy i proszenie o wsparcie tzn.: formy dobrane do kampanii, z jakiego powodu, prośby sformułowane, z jakim skutkiem, własna ocena i refleksja, bilans efektów kampanii finansowych i pozafinansowych w tym pozamaterialnych, wskaźniki efektywności Zarządzanie zasobami tzn.: materialne i pozamaterialne środki wykorzystane w czasie akcji, zarządzano tymi dobrami, jakie zasoby kampania wypracowała.

Dobrze się temu przyjrzyć – od początku kształcenia fundraisera zwracamy uwagę na zdolność do całościowego widzenia organizacji, jej otoczenia w kontekście kampanii. Fundraising jest skuteczny, ponieważ jest planowany i dobrze przemyślany, staramy się popełniać jak najmniej błędów – to siła takiego działania.

Na poziomie kształcenia zawodowego wprowadza nas to w sposób myślenia i działania fundraiserów. To znaczy osób, mających nawyki świadomego uwzględniania wielu działań, synchronizowania wielu elementów, ludzi, zdarzeń, aby uzyskać synergie- to ona daje wielką moc fundraisingu. Potrzebujemy więc wiedzy, świadomości i oceny wielu elementów składających się na całość kampanii, są one omawiane na szkoleniach Szkoły Trenerów Polskiego Stowarzyszenia Fundraisingu, stanowią standard – nazywany standardem PSF/EFA -oto one:

- opis kampanii fundraisingowej zgodnie ze standardem szkoleniowym PSF/EFA
- określenie wymogów organizacji; cele, oczekiwania
- wyznaczenie celu dla fundraisingu do osiągnięcia w tej kampanii
- prezentacja celu, co będzie najważniejszym przekazem kampanii
- badanie i analiza informacji wytworzonej przez kampanię pod kątem zgodności ze strategią organizacji i jej celami
- doświadczenie podobnych kampanii sukcesy i porażki, własne i cudze
- cele finansowe i niefinansowe oraz kryteria je określające
- określenie potencjalnych darczyńców
- plan operacyjny, organizacja i określenie wykorzystania posiadanych zasobów oraz plan zdobycia niezbędnych, nowych zasobów
- metody prowadzenia relacji z darczyńcami
- sposoby podziękowania i prowadzenia komunikacji zwrotnej z darczyńcami
- zarządzanie relacjami z dostawcami
- strategia fundraisingowa, wybór metod, sposobów działania (w jaki sposób, gdzie, kiedy i o co poprosimy)
- rozwiązywanie problemów, ryzyko i sposoby jego minimalizowania
- budżet kampanii, koszty, planowe przychody
- harmonogram działań i planowanych wpływów
- wyznaczenie terminu osiągnięcia rentowności kampanii (ROI -kiedy pokryjemy koszty)
- ewaluacja skuteczności kampanii, kiedy, w jaki sposób nastąpi ocena etapowa i końcowa, jakie wskaźniki zostaną zastosowane do oceny
- ewaluacja pozyskiwania funduszy
- budowanie relacji wewnątrz organizacji.

Wszystkie te elementy poskładane w całość mają stworzyć pełny obraz kampanii fundraisingowej aby można było przewidzieć efekty i zaplanować działania. Dyspozycja środków, zarządzanie zasobami składają się na tworzenie pulpitu kontroli projektu- aby był efektywny i nie zużywał niepotrzebnie energii i pracy.

Kontrola wyników.

Pozostaje nam jeszcze pytanie: Jak długo ma trwać kampania i kiedy powinny wpłynąć pierwsze pieniądze?

Są różne kampanie. Oparte na rozmowach mogą przynieść bardzo szybkie rezultaty (Pierwsza rozmowa po jednym telefonie przygotowania dała fundacji 60 tysięcy od darczyńcy co było o 10 więcej niż planowano – to znaczy..., że została nie najlepiej zaplanowana). Mogą być i takie, gdzie powoli dobija się do efektu (studnie imienia znanego filozofa i kapłana z Krakowa budowane w Afryce ufundowali jego znajomi i rodzina po wykonaniu ok 100 telefonicznych rozmów i osobistych spotkań, pierwsze 30 było całkowicie nieefektywne). Są też takie, gdzie pierwsze efekty pojawiają się w drugim albo trzecim roku pracy (kampanie listowe). Planowanie wpływów jednak powinno być takie, aby od początku uzyskiwać choć część niezbędnych funduszy. Coraz częściej organizacje korzystają z grantów, aby ustabilizować początek kampanii, a szczególnie zatrudnienie, co przynosi dobre efekty i nieocenione doświadczenie zespołów.

Są takie działania, które z zaawansowanego zarządzania wkroczyły do fundraisingu i są stosowane przez fundraisierów. Jest to grono osób doskonale rozumiejących, że... „choć nie chodzi tu o pieniądze, ale o relacje” to jednak budując relacje, codziennie rozliczają się z pieniędzy! Pojęcia poniższe znacznie ułatwiają zdefiniowanie części pracy jaka jest do wykonania i mogą znacząco oszczędzić wielu niepotrzebnych wydatków.

Ryzyko, inwestycja, zwrot z inwestycji, kalkulacja wyników to także tematy fundraisingowe. Zatem jeszcze kilka elementów do zbudowania naszej „wieży strategii fundraisingowej” i planów.

Ryzyko.

Co możemy zrobić z zagrożeniem? Poddajmy się przez chwile prostemu testowi:

Kiedy nasi darczyńcy dowiedzą się o luksusowym gabinecie pani prezes zniechęcą się.

1. Nie będziemy robić tego remontu?
2. Nie ujawniamy widoku gabinetu i chronimy (utajniamy)informacje o nim?
3. Informujemy, że był to prezent, którego nie mogliśmy odmówić?

4. Udajemy, że nie ma sprawy i ignorujemy uwagi?

Co wybieramy?

Pewnie mogą powstać jeszcze modyfikacje. Chodzi o to, aby chwile się zastanowić nad możliwym przebiegiem naszych działań. Jeśli wybrałeś jakieś rozwiązanie to tak naprawdę wybrałeś możliwe konsekwencje – trzeba to nazwać i być na nie przygotowany.

Inny przykład: W jednym momencie musimy mieć materiały i promocję o dużej wartości, żeby wystartować musimy wydać np.: 50 tysięcy. Jak przewidzieć czy kampania się powiedzie, co jest argumentem, że warto je wydać.

I jeszcze jeden. Stowarzyszenie wysłało 3240 listów, fundraiser zainwestował 18 dni pracy odbyło się 27 spotkań z udziałem prezesa lub wiceprezesa i ostatnie rozmowy przyniosły sygnały, że nie zbierzemy na ten cel pieniędzy. Co robić?

Podajemy ryzyko. Ryzyko utraty dobrego wizerunku jest dużą stratą. Zwłaszcza kiedy ten wizerunek jest główną siłą fundraisingu. Ryzyko poniesienia jeszcze większej straty finansowej jest trudne do przyjęcia. W poszukiwaniu funduszy jesteśmy w tej samej sytuacji jak w biznesie podejmując wysiłek, inwestycje - mamy do czynienia z ryzykiem.

Jedna z fundacji przygotowała kampanię na czerwiec. Mieli już wydrukowane materiały i nagrane audycje, artykuły w redakcjach zatwierdzone - wszystko gotowe. W dniu rozpoczęcia o świecie przeszła wichura w regionie. Ich działania w mediach zostały przykryte nieszczęściem ofiar, kilkaset domów zniszczonych. Trudna decyzja. Odwołali kampanię.

Inaczej podejmiemy decyzję, jeśli zainwestowaliśmy 5 tysięcy a inaczej, jeśli 50 tysięcy. Wiele organizacji mających granty oparte na spotkaniach ludzi nie było w stanie ich realizować po wybuchu pandemii w 2020 roku. Większość podjęła decyzje o przeniesieniu się do świata wirtualnego. Wiele organizacji zawiesiło niezależne programy czekając co będzie dalej. Nie wszystko można przewidzieć. Jednak podejmowanie decyzji to sztuka operowania pomiędzy

stratą a korzyścią i to na niej potrzeba skupienia zarządu zarówno w sytuacji dobrze idącej kampanii jak i całkowitej klapy.¹⁷ Strategia ma pomagać, co pomaga najbardziej?

Ważne jest zrozumienie swojej misji i warunków brzegowych. To o niej trzeba często dyskutować i to jej sformułowania będą często pomagać. Kampania na rzecz transportu dla sparaliżowanego chłopca przyniosła szybki efekt. Zakupiony samochód został obklejony informacjami, że jeździ dzięki fundacji. Rodzice nie chcieli zaakceptować umowy użyczenia, auto ma być ich! Możliwy konflikt medialny był blisko. Gorączkowe dyskusje w fundacji sięgnęły symulacji mediacji sądowych i sporów księgowo- prawnych o własność, utrzymanie i remonty w przyszłości. Zapytałem o to - co jest ich misją? I jaki był cel kampanii? Co będzie najlepszym rozwiązaniem dla tych warunków i założeń. I... auto zostało przekazane na własność rodzicom. W fundacji z poczuciem „odkrycia Ameryki”, z dumą opowiadają o akcji, a księgowa z radością, że nie ma kosztów utrzymania i temat jest zamknięty. Miło zapamiętałem ten telefon, pani prezes do mnie, po jakimś czasie: „Przywołanie celów fundacji to był dobry pomysł - często teraz tak robię w wielu sytuacjach”.

Odnoszenie się do celu istnienia organizacji będzie pomagać. Zwłaszcza kiedy dzieje się coś czego nie byliśmy w stanie sobie wyobrazić. A warto pamiętać, że najgorsze scenariusze nie sprawdzają się. Częściej realizują się mieszanki dobrych i złych zdarzeń powodując rozmycie celów i rozbijanie pięknych założeń. Nie zaważyło się, nie było zera na koncie, nie było ciszy, był odzew, były wpłaty. Bywa tak: mieliśmy zebrać 10 tys. Ruszyły wpłaty mamy 300 zł, pojawił się darczyńca, wpłacił 500 zł dostaliśmy kilka sygnałów, że mogą pomóc. I tyle. I nie ma więcej. To jest sytuacja, której można się bać! Na taki scenariusz należy przewidzieć nasze kryzysowe działania. Ktoś wpłacił – no to poczekajmy, może jeszcze się coś zdarzy.

Nie zdarzy się. „Samo” się nie zdarza. trzeba mieć plan na cały okres zbierania i wiedzieć, że jeżeli w dwa tygodnie zebraliśmy niewiele (nie nic, ale niewiele) to może warto się wycofać z dalszego zaangażowania a może trzeba zintensyfikować działania.

Ważnym narzędziem do oceny sensowności kontynuowania działań jest punkt zwrotu kosztów. W biznesie to znany wątek wokół wspomnianego już wcześniej ROI - wskaźnika zwrotu z

¹⁷ Ryzyko jest omawiane w wielu publikacjach. Są to szczegółowe menadżerskie rozważania. Proponuję aby na użytek organizacji i fundraisingu zacząć od dobrych podstaw i sięgnąć po książkę o decyzjach – to w niej o ryzyku jest najciekawiej. Peter Drucker, Menadżer Skuteczny. MT Biznes, Czarnów 2004

inwestycji. My jednak skupmy się na fundraisingu. Musi być taki moment, gdy nakłady poniesione na pozyskanie darczyńcy zrównują się z przychodami. Policzmy wszystkie koszty pisania grantu. Siedzimy kilkanaście godzin pracy (razy stawka za godzinę pracy); ale to kilka osób (razy ilość osób), zużywamy energię, urządzenia, materiały. Załóżmy, że wartość tej pracy wyliczymy na 4 tys. zł. Grant jest warty 5 tys. Uświadomienie sobie tych wartości będzie wpływać na nasze planowanie. Może lepiej pisać o 20 tys? Albo 120 tys. Albo założyć: napiszemy granty w ciągu najbliższych 3 lat od małego projektu na 5 tys. I więcej aż po grant na 300 tys. w trzecim roku. Uzyskamy przez to 450 tys w ciągu trzech lat. Będziemy zmierzać jak najszybciej do większych grantów. W zarządzie, kluczowym pytaniem powinno być: czy mamy potencjał, aby zrealizować działania na poziomie 450 tys.? Istotnym jest bowiem świadomość, że nasze działania statutowe to coś co robimy i finansujemy albo pozyskujemy na nie (lub za nie) fundusze.

Pewnym zakłóceniem w tej praktyce (nie tylko grantowej) jest kwestia obliczania kosztów działania. Chwalebna praca wolontariuszy i zaangażowanie członków stowarzyszeń lub fundatorów nie jest kalkulowane w ogólnych kosztach. A przecież to też praca. Czasem można być mile zaskoczonym: „wydaliśmy” 4 tys. – których nie mieliśmy – na naszą pracę, dzięki temu uzyskaliśmy 5 tysięcy w pieniądzu! To dobry wynik. Zamieniamy pracę na pieniądze. Tylko, że w skali prawie 1 do 1. Warto tę refleksję mieć w głowie.

Kto w zespole dostrzega koszt realizacji grantu, który nie jest z niego finansowany? (tzw. wkład własny, ale też działania czy koszty istnienia organizacji, których nie ma ujętych w finansowaniu, a są niezbędne do organizacji działań. Np. mamy pieniądze na program dla seniorów, ale to, że ich zwozimy i gromadzimy jest wynikiem naszej kilkuletniej pracy i wytworzonej wartości. Kiedy zaniedbamy tę aktywność, seniorzy znikną.)

Jaki jest koszt naszej działalności, bez której nie otrzymamy żadnego grantu a za który nikt nam nie zapłaci? Z czego go pokrywamy?

Wróćmy do naszego trzyletniego planu.

Koszty pisania planowanych wniosków/grantów to np.: 5 tys, razy 7-9 wniosków, które musimy napisać w ciągu 3 lat (aby uzyskać 3-5 projektów - to i tak jest optymistyczne założenie) Co powoduje, że to opłacalne działanie? Społeczna praca piszących wnioski! A jak

policzymy wszystko to na początku będzie więcej pracy. W pierwszym roku pisanie wniosków będzie trudniejsze = wydamy więcej. Uzyskanie 450 tys zł w trzy lata przy wydatkach na poziomie 50 tys to dla biznesu rewelacja! W organizacjach społecznych to także doskonały wynik! Co jest nie tak? Nie mamy tych 50 tys. Tak naprawdę to mamy jedynie w dyspozycji taką wartość pracy i zaangażowania, a nie pieniądze. To jest siłą organizacji trzeciego sektora i jednocześnie jego słabością. Wiele osób potrafi liczyć. Mamy inicjatywy, które są swoistym „biznesem” trzeciego sektora a główną motywacją jest zarabianie na życie. To znaczy, że zapewnienie pracy/ zatrudnienia ludziom, też jest celem tego obszaru działalności człowieka. Musi być taki moment, w którym przychody (granty, ale dostrzegajmy też darowizny, umowy wsparcia i inne formy fundraisingowych działań) osiągają poziom kosztów. Punkt zwrotu z inwestycji. Na całą kampanię wydamy 50 tys zł. Właśnie otrzymaliśmy przelew 27 tys, a to co zgromadziliśmy do tej pory z małych datków to 23 tys. Jesteśmy na ... zero! Wszystko co wpłynie po tym dniu to już plus kampanii.

Ten moment służy do oceny ryzyka! Kiedy nastąpi? Jak ocenicie kampanię, w której zwrot nastąpi w drugim roku kampanii trzyletniej? Trochę inaczej, jeżeli kampania ma wartość 90 tys a inaczej 9 milionów. Niemniej jednak ten punkt pokazuje wartość kampanii fundraisingowej i jej realność w kontekście ryzyka. Jeżeli nastąpi szybko to podjęcie kampanii wydaje się mało ryzykowne (warto wydać pieniądze, zaangażować się) Im dłużej czekamy na zwrot tym bardziej ryzykowna jest kampania.

Oceną ryzyka nie rządzi jedynie zwrot z inwestycji. Bardzo często takim wskaźnikiem – decydującym w organizacjach społecznych o podjęciu działań fundraisingowych jest poziom inwestycji. Ile trzeba zainwestować? Ile pism trzeba wysłać, ile spotkań trzeba odbyć, co trzeba zorganizować, aby otrzymać grant, darowiznę, umowę partnerską, a może także sprzedać umowę sponsorską?

Na początku organizacji mniej chętnie podejmujemy takie rozważania rozumiejąc, że cenniejsze jest złożenie jednego wniosku, odbycie jednej rozmowy z darczyńcą niż godzina dywagacji na temat rentowności kampanii. Jednak, kiedy mamy już cztery projekty i trochę darczyńców – sytuacja ulega komplikacji. Czy warto pisać grant? A może lepiej to sfinansować z darowizn? A może to jest na tyle dobrze postrzegana w środowisku internetowym praca, że zbudujemy portal crowdfundingowy? Powinniśmy lepiej realizować nasze działanie – potrzeba pracownika – jak go sfinansować?

Jak mamy się rozwijać bez pieniędzy? Potrzebujemy ich, zdobywajmy pieniądze. Aby zdobywać pieniądze musimy się tym zajmować, a kiedy mamy realizować misję? Jak to połączyć?

W fundraisingu nie chodzi o pieniądze tylko o relacje. Ale fundraiser jest rozliczany z pieniędzy....

Potrzeba więc wyraźnego ustalenia co robimy realizując misję, z czego to jest finansowane. Potrzebujemy też sobie jasno powiedzieć, gdzie możemy szukać pieniędzy a gdzie nie. Gdzie będzie jeszcze nasza misja a gdzie zaczniemy już tylko biznes. Może trzeba tutaj wrócić do Pięciu Pytań Druckera.

Zadania i praca organizacji powinna determinować fundraising. Czasem bywa odwrotnie i to nie są najlepsze przykłady działalności organizacji społecznych. Można pisać wiele, na temat problemów etycznych organizacji. Zagubienia celu i sensu przez pracowników skupionych na wynikach finansowych, lub celach grantowych. Margines patologii jest wszędzie, bezpieczniej jest zestawić daleką wiedzę o świecie z polskim antidotum na zagrożenia dla organizacji jakim jest kodeks etyki fundraisera – i tak w efekcie liczyć się będzie nasza refleksja.¹⁸

My skupmy się na pieniądzach – co możemy dać, żeby je mieć?

Inwestycja w fundraising oznacza, że organizacja jest gotowa zaplanować i podjąć działania mające na celu pozyskanie pieniędzy na swój statutowy cel. Bezpośredni cel, np.: pomoc - rehabilitacja (zapłata za pracę instruktorów terapeutów dla niepełnosprawnych) czy pośredni - organizacja zbiórki na ufundowanie samochodu dla niepełnosprawnego.

Inwestycja oznacza, że podejmujemy planowe działania celem rozwoju naszej organizacji i przeznaczamy na to określone zasoby. Zaangażowanie zarządu, pracowników, uczestników, materiały, urządzenia, w pracy osób, pamiętajmy zwłaszcza o pracy wolontaryjnej. To wszystko ma przynieść nam fundusze do utrzymania i rozwoju działalności.

¹⁸ Pomimo kontrowersyjności, dla zacieklej fundryserów, wariatów dobra i refleksyjnych zarządzających dobrami, polecam książkę- reportaż Lindy Polman oraz koniecznie, do tego (jako antydepresant) przestudiowanie i przyjęcie Deklaracji Etycznej Fundraisingu PSF! Linda Polman, Karawana kryzysu, Warszawa 2016 wyd II; Deklaracja Etyczna Fundraisingu /www.fundraising.org.pl 16.08.2020. a także w: J.Mika (red) Fundraising. Kraków 2015, str. 257-268

W organizacjach, pracujących na minusie, wręcz stałym deficycie - trudno mówić o inwestycji. A jednak w takich organizmach zacząć można tak samo jak w biznesie.

1. Trzeba policzyć, ile kosztuje nas to co robimy (oczywiście musimy wiedzieć, co robimy)
2. Trzeba podzielić nasze działania funkcjonalnie na takie, które wymagają bardzo dużo zaangażowania i mniej a także wg kosztów. Znowu analiza...
3. Które działania przynoszą przychody a które tylko „kosztują”?
4. Co możemy ograniczyć a co powinno być zintensyfikowane?
5. Jakie działania moglibyśmy podjąć, gdyby były pieniądze?
6. Czy jesteśmy gotowi na budżet i plan?
7. Jeśli go mamy czy możemy wyodrębnić 2% z każdego projektu na fundraising ? (chodzi o czas pracy, materiały, energię, pieniądze)
8. Zestawienie powyższych wartości pozwala wiedzieć na ile nas stać (ile to czasu, czyjego czasu, ile mamy pieniędzy i zasobów do dyspozycji).
9. Kto się tym zajmie? Ile ma na to czasu?
10. Od czego można zacząć i gdzie możemy być za rok? (np.: na początek trzeba załatwić remont pokoju i nowe meble a za dwa lata 20% bieżącego budżetu powinno pochodzić z fundraisingu plus utrzymanie stanowiska fundraisiera.

Pytanie o inwestycje w fundraising jest jak pytanie w co należy inwestować w biznesie. Tu raczej musimy szukać sposobów unikania ryzyka i podejmowania dobrych decyzji.

Ostatnie lata w Polsce dają przekonanie, że nie chodzi o metodę ani sposób, ale raczej o osobę, która z energią i korzystając z dostępnej wiedzy zrealizuje wyzwanie fundraisingu. Zbieranie pieniędzy poprzez festyn i show – bicie rekordu Guinnessa dobrze pokazuje te zależności. Wiele organizacji podejmowało to zadanie. W jednym wypadku w dużym mieście wynik zbiórki był słaby - 12 tys zł, podobna realizacja 200 km dalej przyniosła 26 tys zebrane przed imprezą i ponad 40 w czasie jej trwania. W małej miejscowości zebrano 50 tys.

Co może pomóc w trafnym działaniu inwestycyjnym?

To duży temat, napisano wiele tomów z zarządzania i ekonomii. Wciąż najlepszym kierunkiem wydaje się pomysł zrealizowany przez kilka – teraz już, wielkich organizacji: Poprośmy o

pomoc – o wiedzę! Porozmawiajmy z naszymi przyjaciółmi i darczyńcami zaprośmy ich na ... Radę Fundraisingu naszej organizacji. Zapytajmy, jak możemy finansować nasze zadania, kogo powinniśmy pozyskać, co nowego powinniśmy robić. To też może być elementem naszej strategii organizacji.

Szukanie energicznych osób z otwartością na innych, szkolenie ich i motywowanie oraz współpraca to podstawowy czynnik możliwego sukcesu. To ludzie cokolwiek mogą. To dzięki ich staraniom cokolwiek się dzieje.

I oczywiście trzeba pamiętać, po co została stworzona nasza organizacja, do czego jesteśmy powołani!

Ważne, aby podejmować wyzwania w obszarach bliskich działalności organizacji. Wciąż aktualne pozostają badania popularności tematów charytatywnych w fundraisingu. Wygrywają je chore dzieci, potem mamy chorych, daleko dalej są zwierzęta i następnie osoby nieporadne i ofiary niezawinione.¹⁹

Ten ciekawy ranking na co ludzie najchętniej dają pieniądze, jest informacją. Możemy ją przyjąć, aby dostrzec pewne prawidłowości lub tendencje. Dobrze uświadomić sobie, gdzie jest nasza organizacja w tym rankingu. Nie ma jednak prostego przełożenia takich badań na wyniki wszystkich organizacji. Może to znaczy, że organizacjom zajmującym się chorymi dziećmi jest łatwiej – nie jestem do tego przekonany. Każdy temat ma swoich darczyńców – kłopot polega na ich ilości oraz na tym, jak do nich dotrzeć!

Dotarcie do darczyńcy to kluczowe kryterium!

Jest ok 1000 najbogatszych ludzi na ziemi. Czy zaryzykujecie wysłanie do nich prośby o datkę dla Waszej organizacji? Trzeba w kilkudziesięciu językach wysłać tysiąc listów. Tłumaczenie redakcja oprawa, zdobycie adresów i... ten poziom ryzyka, że nikt nie otworzy tego listu!

A może lepiej napisać 2000 listów do naszych znajomych – nie są miliardarami, ile możemy z tego uzyskać.

¹⁹ www.pulshr.pl/csr/dobroczynosc-w-polsce-coraz-popularniejsza/8.01.2019 oraz komunikat z badań www.cbos.pl>spiskom.pol.2016/K_040_16.pdf, 20.08.2020

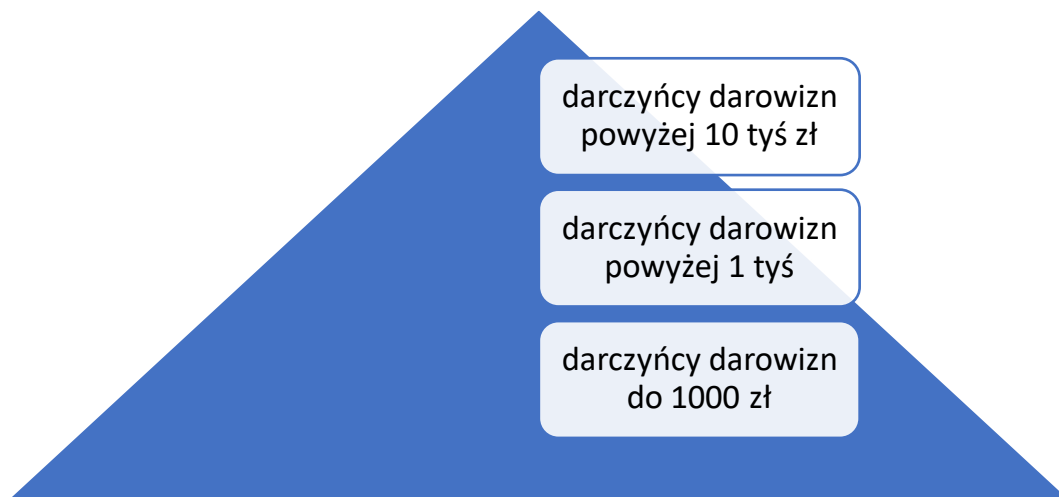
Ile trzeba wydać pieniędzy, aby dotrzeć do darczyńcy?

Lepiej nie wychodzić „na oślep” z domu a dobrze się zastanowić jak to zrobić. Co i gdzie zaoferować, poprzez kogo można się poznać?

Kalkulacja, ile trzeba zainwestować, aby uzyskać darowiznę to specjalność brytyjskich stron fundraisingu. Na portalach internetowych znaleźć można wprost kalkulatory - gift range calculator. Zdecydowanie polecam kalkulacje własne. Mechanizmy się globalizują, więc pewnie można się wiele nauczyć, jednak bycie tu i teraz i oparcie się na realiach naszego otoczenia jest ważne.

Integracja wszystkich elementów, które zostały przybliżone, to praca nad organizacją. Inaczej, jak wiemy - zwana zarządzaniem. W fundraisingu popularnym modelem jest piramida. Używana do wielu ilustracji, w swej prostocie, pokazuje schemat pracy z darczyńcami, klasyfikację, podział na grupy, możliwości potencjalnych darczyńców. Stanowi model wszechstronny. W planowaniu fundraisingu i ustalaniu priorytetów pracy bywa niezastąpiony. Podstawa tej figury to początek, szczyt to zwieńczenie. Żeby zbudować piramidę trzeba sporo materiału na podstawę i starannego podejścia do kolejnych warstw, mają być mniejsze, ale muszą być lepszej jakości. Każde piętro ma swoją specyfikę oraz wzajemne zależności.

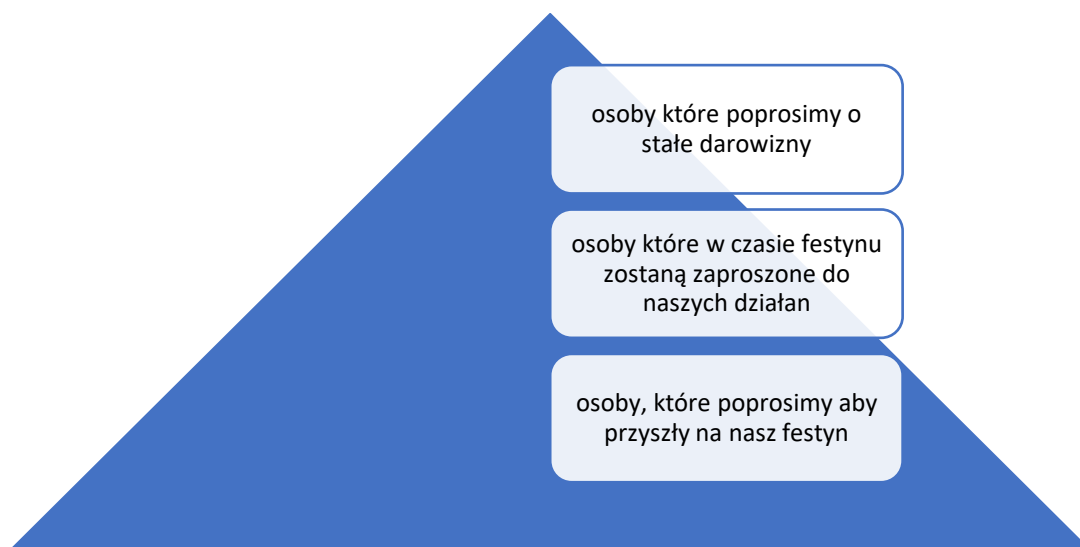
Przyjmijmy, że to obraz darczyńców naszej organizacji. Potrzeba nam ich wielu, będą wspierać nas swoimi datkami. Są organizacje w Polsce, które co miesiąc otrzymują od lat kilkadziesiąt tysięcy przelewów bankowych po kilkanaście złotych. Są tacy, którzy zbierają wiele małych datków – to pierwszy poziom naszej piramidy. Następny to większe datki – wystarczy mniej osób w tej grupie, aby uzyskać podobny wynik. Kolejne piętro to jeszcze większe darowizny, na szczycie są te największe.



Dobrze rozumieć piramidę jako model planowania kampanii albo projektowania finansowania organizacji. Umieszczam tylko trzy poziomy dla przejrzystości, jest ich więcej i warto wykorzystywać i nazywać kilka a może kilkanaście!

Na poszczególnych „piętrach” wystarczy umieścić proponowane zakresy datków: np. do 30 zł, kolejny od 30 do 100 zł, następny od 100 do 500 zł, wyżej od 500 do 1000. Potem większe od 1000 do 5000 zł, dodajmy jeszcze od 5000 do 10000 zł i powyżej 10000 zł na najwyższym poziomie możemy umieścić coś co będzie dla nas „szczytem” darowizn. Może to zapis testamentu a może podarowanie wielkiego majątku, może darowizna pomnikowa – mająca sprawić, że o darczyńcy będzie wielu pamiętać?

To może namalujmy piramidę darczyńców wg kolejności zwracania się do nich.



Mamy wielką grupę powoli malejącą, bo jak uczy doświadczenie musimy wydrukować 10 tysięcy ulotek, aby zaprosić 1000 osób, spośród nich przyjdzie 300, a zaangażuje się 50. Ale też nie tylko chodzi o malejące czy rosnące grono. Nasz wysiłek powinien być skupiony na efekcie tzn., że nie możemy tyle samo czasu poświęcić jednemu darczyńcy na pozyskanie 10 tyś. od 1000 darczyńców, co darczyńcy, od którego uzyskamy darowiznę wysokości 10 tyś zł. To zwykła ekonomia i planowanie.

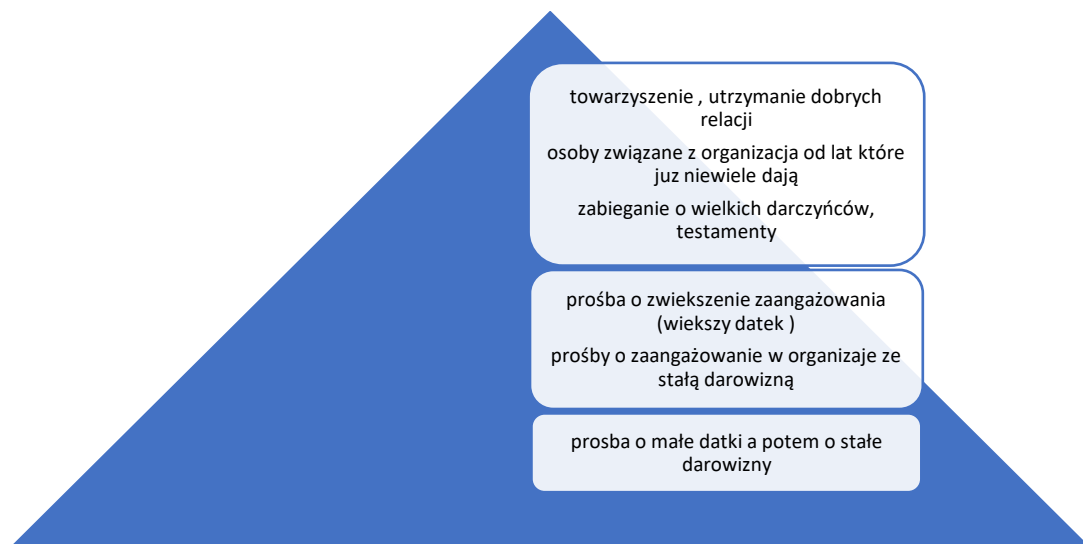
Proces planowania darowizn może wydawać się zbyt teoretyczny, jednak, jeśli nie wiemy czego szukamy to jak znajdziemy sposób, aby to znaleźć? Wszystkie dotychczasowe analizy i zadawane pytania prowadzą nas do definiowania naszych możliwości w relacjach społecznych. Kto będzie nas wspierał? Dla kogo jesteśmy ważni? „Poukładanie” tych osób na piętrach według przyjętego racjonalnego klucza pozwala nam dobierać narzędzia i sposoby działania. Planować i hierarchizować wysiłki. Czy warto prosić przygodne osoby o darowiznę?

Warto! Bo zaplanowaliśmy, żeby było 10 tyś. darczyńców po 10 zł. Gdy spotykam kogoś to mam możliwość opowiedzieć mu o naszej aktywności i... zaprosić do tego grona, a może do innej grupy? Tej z wyższego pietra? Piszemy ogłoszenie, będzie film, ale w tej rozmowie mogę wspierać nasz zaplanowany przekaz – pozyskam darczyńcę, a może więcej, może sympatyka? A może tylko doświadczenie, że źle zapytałem albo, że nie wszyscy wiedzą o co chodzi i chcą nam pomagać.

To ważne, aby zaplanować możliwe darowizny – to czego się spodziewamy, będzie determinować nasze wysiłki. W organizacjach społecznych jest wiele osób niespodziewających się, aby ktokolwiek dał im 100 tysięcy. Więc ich nie szukają! Takich pieniędzy spodziewamy się z grantów i dlatego w tym obszarze jest tak duży tłok.

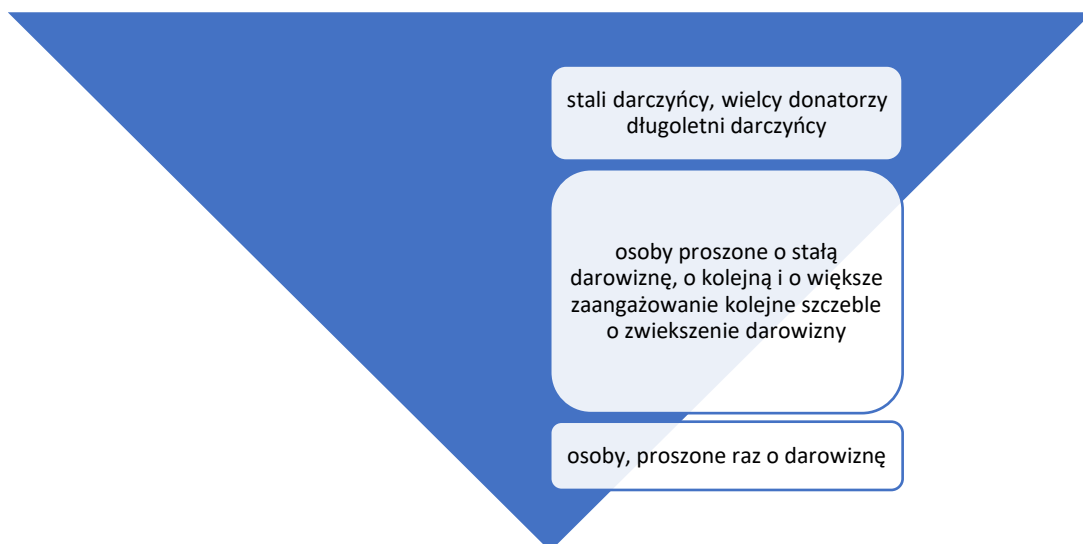
Piramida to ćwiczenie! Zespół organizacji musi zobaczyć kto mógłby być jej darczyńcą. Dużym i małym. Wypełnienie piramidy marzeniami to egzamin naszej wyobraźni.

Jak powinna wyglądać praca fundraisera, co ma robić?



Mamy obraz potencjalnych darczyńców i fundraiser zbiera ich i prosi we właściwy sposób adekwatnie do zaangażowania, pracuje także w środku piramidy przenosząc darczyńców (najlepiej co rok, dwa) na wyższy poziom. Tych poziomów powinno być wiele! Stara się także o dopływ darczyńców nie tylko z poziomu pierwszego (małe datki, „od dołu”) ale i z poziomów średnich i najwyższych (z boku).

Jaki jest koszt obsługi darczyńców? Jakiego zaangażowania wymagają darczyńcy?



Jakie osoby mogą nas wspomóc wielką darowizną. Kto lubi nasze działania i czym może nas wspierać?

To dopiero pierwsze zestawy pytań. Kolejny, to kogo powinniśmy zainteresować? W jaki sposób należy szukać takich osób. Jak do nich dotrzeć?

Wypełniamy piramidę piętrami darczyńców. Opisujemy pomysły na dotarcie do nich. Wpisujemy metody jakimi będziemy działać. U podstaw raczej szeroki odbiorca i mechanizmy wykorzystujące media czy inne komunikatory publiczne. Im wyżej tym bardziej wysublimowane narzędzia komunikacji. Więcej spotkań osobistych i rozmów. Docieranie do darczyńcy to główny temat, który pokazuje piramida. Podstawowe piętro to np. 10 tyś. osób, które wpłaca nam w ciągu roku 100 tyś zł. Wychodzi na to, że każda musi wpłacić 10 zł. Rozmowa z taką grupą osób będzie droższa niż 100 tyś! Jak do nich dotrzeć? Czy wystarczy komunikat w portalach internetowych, który będzie nas kosztować 10 godzin pracy fundaisera i opłaty za internet na poziomie 2-3 tyś zł? A może nakręcimy filmik? To kolejne 10 godzin - ale pracy wolontariuszy, plus 4 godziny informatyka (jeszcze 1000zł). Prawdopodobnie to nie wystarczy, więc jakie jeszcze działania dla uzyskania tych darczyńców podejmiemy?

W tym samym czasie szukamy 100 darczyńców, którzy mogliby wpłacić 100 tyś zł. Łatwo policzyć, chodzi o takich, co mają dla nas po 1000 zł! Kto to może być? Ile trzeba spotkań, aby znaleźć 100 takich darczyńców?

A wyżej, także równocześnie, rozgrywa się próba pozyskania 1 darczyńcy, na przykład takiego, który sfinansuje nam pracę fundaisera! To dla nas szczyt na dziś; szukamy osoby, która zatrudni naszego fundaisera lub zapłaci za jego pracę w formie darowizny np.: 60 tyś na rok. (to koszt etatu pracy z wszystkimi pochodnymi). Do kogo się o to zwrócić? Kto mógłby się zaangażować? Pewnie potrzeba planów dla tego fundaisera, wizji, ile zdobędzie pieniędzy? Narzędzi i dobrych celów organizacji. A sam darczyńca musi być przekonany, że ta osoba daje szansę na sukces.

Ten pomysł ma już swoją realizację. Jeden z przedsiębiorców w Wielkopolsce postanowił pomóc rozwojowo organizacji. Jest darczyńcą dla wielu. Tu jednak zadziałał inaczej – zatrudnił fundaisera i wyposażył go w ... kubeł wizytówek – swoich kontaktów biznesowych. Od kilku lat praca tego stanowiska – oficjalna nazwa to „pośrednik dobra” – przynosi wiele sukcesów a kolejne dzieła rosną. Rośnie i ta organizacja, choć nie jest jedyną beneficjentką tego stanowiska pracy.

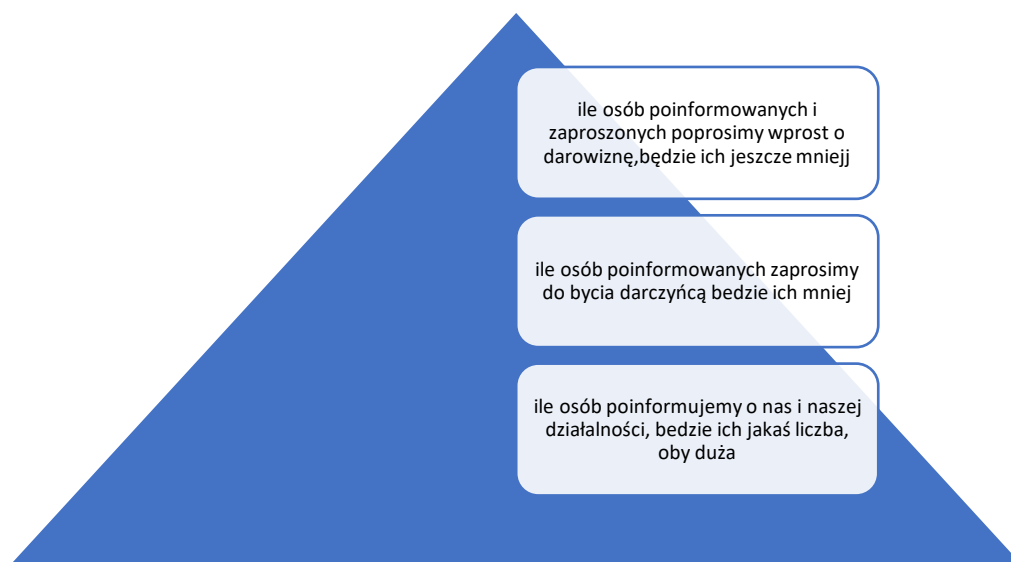
Tyle pytań i odpowiedzi tylko z jednego wykorzystania piramidy – ułożenia wg możliwości datków grup potencjalnych darczyńców. Dużo pieniędzy z małych darowizn wymaga dużo

darczyńców, dużo pieniędzy z dużych darowizn wymaga mniej osób, ale trudniej do nich dotrzeć!

Rozrysowaliście sobie już swoich darczyńców?

Wykorzystajmy piramidę do innego modelu: ²⁰

Trzeba poinformować jakąś grupę osób o istnieniu organizacji, ale sama informacja to za mało. Musimy jeszcze wzbudzić w nich chęć zaangażowania – motywację, aby odpowiedzieli na kolejny element – prośbę. A jak poprosimy to, ile osób da datek?



Potrzeba nam świadomości, że poinformowani to nie ta sama liczba, co zaproszeni; a tym bardziej nie taka jak poproszeni. A ile osób trzeba poprosić, aby nastąpiło 10 wpłat! Stosowanie modelu piramidy, może przynieść nam taka wiedzę. Fundraising jest skuteczny i ... planowany, etyczny. Planowanie to także kontrola i ekonomizacja działań. Muszę wiedzieć, ile mam czasu do dyspozycji, muszę wiedzieć jakie mam środki do tego, muszę wiedzieć, ile mam zebrać. Jeśli w kampanii, planem jest 10 tysięcy, to w chwili, gdy minęła połowa czasu a nie mam 3-4 tyś. sygnał alarmowy rozbrzmiewa z całą siłą! Ryzyko straty czasu lub niepozyskania funduszy

²⁰ Model piramidy jest wykorzystywany w wielu opisach. W fundraisingu od wielu lat stanowi inspirację dla kolejnych kampanii i planów. Często pokazywany przez wykładowców, trenerów szkoleń czy prowadzących wykłady motywacyjne. W Polskim Stowarzyszeniu Fundraisingu to ważny element w czasie szkoleń planowania kampanii fundraisingowych. Zob Materiały szkoleniowe PSF, CFR 2011-2020, Szkoła Trenerów PSF 2020. http://www.fundraising.org.pl/szkolenia_fundraisingu. 10.09.2019

staje się realne. Trzeba spojrzeć na to, co robimy źle? Trzeba sprawdzić jaki popełniamy błąd! Planowane przecież, były działania mające dać efekt.

Musze zaplanować efekty – to trudne. Trudne, bo trzeba wiele przewidzieć i uprzedzić oraz zaprojektować!

Planowanie efektów.

Wokół wszystkich wskaźników, analiz, zadanych pytań, w całym procesie tworzenia celów elementem mocno porządkującym jest planowanie efektów. Odpowiedzi na pytania, wyniki analiz i przyjęte definicje oraz założenia prowadzą nas do efektywności. Jeśli zrobimy ... w taki sposób..., to ponieważ ..., nasze działania przyniosą efekt w postaci....

Przykład amatorski:

Jeśli będziemy zbierać na portalu, na którym zebrało już sporo wędrowców, pieniądze na naszą wyprawę na Syberię, samochodem historycznym, to uda nam się pozbiierać 50 tysięcy. Ponieważ jest tam wiele osób lubiących samochody terenowe, doświadczających ich remontu a nawet odbudowy, ceniących pasje i upór oraz wielkie wyzwania. Pozyskamy też naszym zapalem tych, którzy chcą „przykleić się” do emocjonującego wizerunku. Zrobimy to proponując zdjęcie flagi z nazwiskiem lub logiem 4 bogatych darczyńców u celu podróży. Pozyskując ich, damy informacje o portalu, ale poprosimy (aby uzyskać tych 4) 20 osób poprzez spotkania osobiste. Zbiórka na portalu będzie nagłaśniana przez nasze codzienne działania w internecie. 10 osób przez godzinę dziennie przez 3 tygodnie. Wizerunkiem będą zdjęcia z remontu pojazdu i opisy fachowości naszego mechanika oraz opowieść, jak dowieziemy tam pozyskane przez nas komputery do nauki, dla polskich dzieci w tym dalekim zakątku świata. Nasza praca przed zbiórką ma wartość ponad 100 tys. zł, będziemy o tym wspominać w czasie kampanii. Pierwszym darczyńcą będzie kanał internetowej tv o pojazdach terenowych, ponieważ ma ponad 120 tysięcy odsłon każdego odcinka.

Słowa „ponieważ, jeśli, poprzez, po co” to przykłady kluczowych słów planowania efektu. W opisie planowanych wydarzeń musimy rozumieć, dlaczego i co, może się zdarzyć, poprzez jakie działania uzyskamy taki albo inny efekt.

Ważne, aby pamiętać o proporcjach – jeśli siedzimy już dwa tygodnie nad planem wydarzenia, które przeminie po 2 godzinach to może warto zmierzać do zapisania konkretów! Planujmy czas na planowanie! Szybko nauczymy się szacunku dla naszego i innych czasu.

Pokora też jest ważna – możemy się, po prostu- pomylić. Możemy też zrobić coś inaczej niż chcieliśmy, mogą wystąpić inne warunki. To powody, które mogą skłonić nas do zmiany działania a nawet do wycofania się z kampanii! Jeśli już zainwestowaliśmy to najlepsza jest jednak racjonalna zmiana odnosząca się do zmienionych warunków, musimy więc kontrolować, obserwować jedno i drugie.

Przeszliśmy drogą wybranych narzędzi. Jest ich więcej. Maja różne nazwy i zastosowania. Wszystkie jednak sprowadzają się do odpowiedzi na pytania - jak osiągnąć cel?

Ponieważ w odpowiedziach jest bardzo dużo zmiennych, mnożymy pytania, dodajemy warunki, tworzymy założenia. Trzeba nam umiejętności oceny sytuacji, od początku do końca. Wiedząc co robimy możemy uwzględnić zmianę, wybrać z trudnej sytuacji.

Planowanie z wizją końca. Dążenie do celu. Reakcja na zmiany w otoczeniu i nasze niedoskonałości w działaniu. To jest największa wartość planowania strategicznego. To jest też sporo pracy. W nagrodę jednak, otrzymamy skuteczność.

Zarządzanie projektami. wybrane elementy

Jerzy Mika

Wszelkie zmiany są kłopotliwe dla ludzkiego umysłu. Szczególnie te, którym towarzyszą wielkie niebezpieczeństwa i niepewne rezultaty.

John Adams

Intuicja a projekty, dlaczego istnieją metody zarządzania, zarządzanie projektami w organizacji. Poczucie, że można inaczej często przychodzi, gdy potrafimy zreflektować jakieś zdarzenie. Najczęściej zarządzanie intuicyjne i własne przekonanie o dobrym kierowaniu zostaje weryfikowane poprzez porównanie. Ktoś, coś zrobił lepiej. Nam zostało zmęczenie i mgliste przeświadczenie, że o wielu sprawach nie pomyśleliśmy. Ten stan rzeczy spowodował chęć planowania sukcesu, uczynienia wszystkiego co możliwe, aby działanie przyniosło efekt. Aby zaplanować sukces nie wystarczy określenie zasobów, trzeba jeszcze połączyć wszystkie elementy wpływające na niego, przewidzieć różne scenariusze a wszystko to by osiągnąć zmianę, która da się zmierzyć i ocenić przez wszystkich podobnie na podstawie jednolitych kryteriów. W ten sposób powstało myślenie projektowe.

Zdefiniowane działanie, przygotowane i zaplanowane, łączące wiele powiązanych wspólnym problemem spraw, skupione na efekcie i realizacji określonych celów, mające wywołać sprecyzowaną zmianę, nazywane jest projektem. Projekt jest działaniem zespołowym. Kilka projektów zmierzających do osiągnięcia zaplanowanej zmiany nazywane jest programem. Zarządzanie to refleksja nad pracą. To zdolność do analizowania, wnioskowania i -co najważniejsze, do skutecznego przeprowadzenia działań – osiągnięcia celów.

Zarządzanie związane jest z ludźmi. Oni są podmiotem działania. Nawet jeśli celem projektu jest wyprodukowanie nowego przedmiotu celem nadrzędnym jest dobro ludzi- jego odbiorców. Koniecznie trzeba o tym pamiętać. Zarządzanie to proces dziejący się między ludźmi.

W sytuacji bardzo wielu ofert, ogromnej ilości działań ludzkich, niezwykle ważne jest dobre przygotowanie, stosowanie sprawdzonych metod i jednocześnie zdolność do poruszania i poszukiwania twórczych rozwiązań oraz stosowania specyficznych, charakterystycznych tylko

dla danej organizacji elementów – chodzi o to „coś”. Szukają tego firmy i wszystkie organizacje to coś pozwala bowiem być rozpoznawanym w środowisku, łączy się to ze skutecznością.

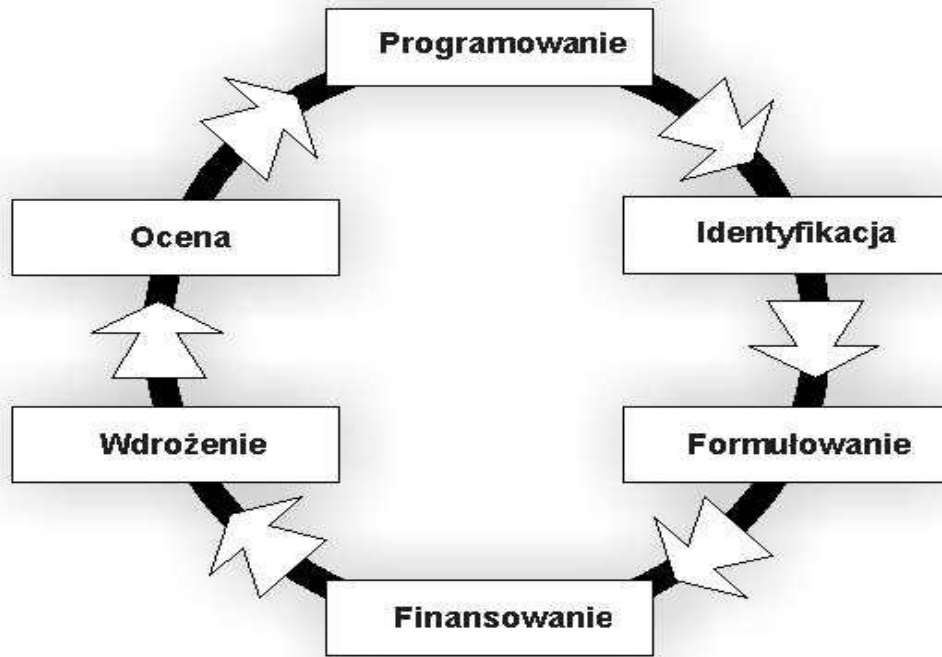
Złe zarządzanie projektami może prowadzić do większego wysiłku i konieczności większych nakładów, najczęściej zniechęca uczestników do pracy. Refleksja połączona z wiedzą prowadzi do optymalizacji. Satysfakcja z pracy jest dodatkowym i pożądanym efektem.

Często zarządzanie projektami jest w rękach osób niedoświadczonych starających się intuicyjnie kierować. I często naturalne zdolności, spostrzegawczość, zdolność do dostrzegania procesów i dobra komunikacja pozwala osiągać sukces – jakże kuszące jest pytanie co by było, gdyby takie osoby posiadały wiedzę o metodach i opisane doświadczenia innych. Lepsze jest wrogiem dobrego! To bardzo atrakcyjna perspektywa.

Zapraszam w świat projektu!

Projekt czym jest, co określa jego istnienie. Projektem może być wszystko- każde zaplanowane działanie. Warunkiem są jednak:

- cechy projektu
- cele projektu - to co chcemy, aby się stało w wyniku realizacji projektu
- rezultaty projektu – efekt działań projektowych
- kryteria i zasady oceny –wartości wg których oceniamy, wymierne, zdefiniowane sposoby oceny
- cykl projektu.



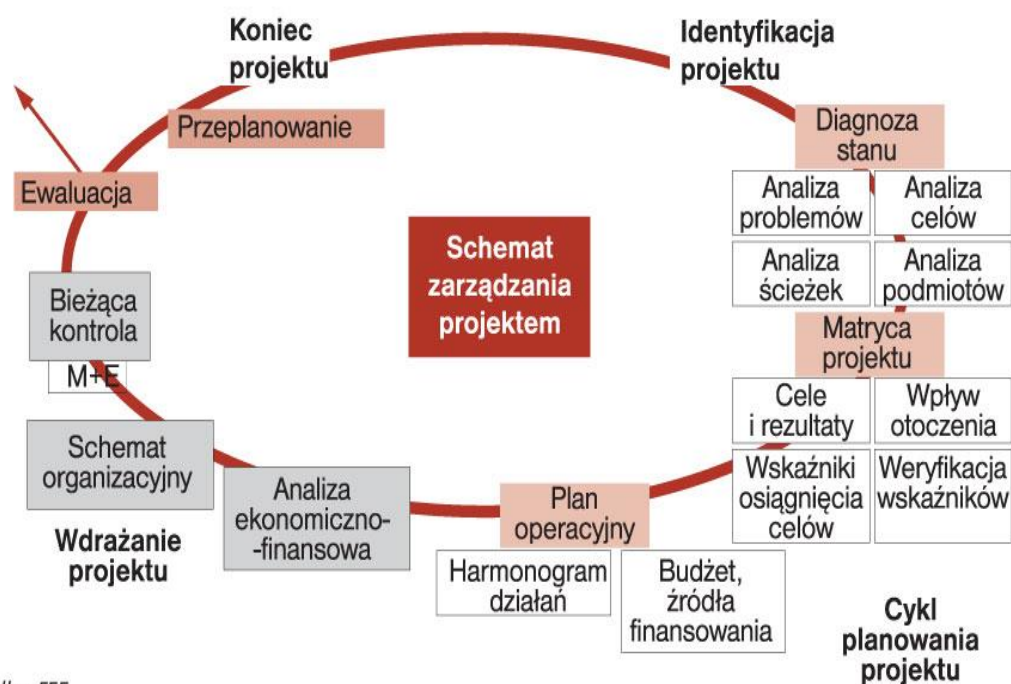
Objawy osiowe tzn.: jeśli takie elementy występują razem to mamy do czynienia z projektem lub inaczej - wokół takich pojęć skupiają się działania projektowe:

- jeden jasny cel
- ustalony obszar czasu
- zespół ludzi
- brak doświadczenia lub możliwości prób
- zmiana.

W kontekście twórczości ważne dla projektu są:

- twórczo zdefiniowane strategie i polityka organizacji
- wykorzystanie twórczego potencjału z zewnątrz
- zmiana organizacji szczególnie rozwój ludzi (nie tylko przez kształcenie)
- słowa w opisie projektu
- cele, najważniejsze wartości, cele strategiczne, zadania
- diagnoza, problemy i wyzwania, możliwe rozwiązania
- przyczyny i skutki

- problemy i wyzwania
- plan, harmonogram
- zasoby, fundusze, środki materialne, koszty
- ludzie fundatorzy, beneficjenci, odbiorcy, uczestnicy
- początek i zakończenie, etapy, punkty kontrolne
- czynności, działania
- ryzyko, niebezpieczeństwa, scenariusze,
- rezultaty, efekty, kryteria oceny



Źródło: FEE

- komunikacja podstawowy element w zarządzaniu projektem
- cele zespołu i cele indywidualne członków zespołu
- role w zespole
- relacje między członkami zespołu służbowe, osobiste
- zasady zebrania: informacyjne, decyzyjne, walne
- zasady wymiany i zbierania informacji, procedury
- sposoby komunikowania wizualizacje, komunikaty, opisy
- partycypacja w zarządzaniu uczestniczenie i współodpowiedzialność
- przejrzystość i jawność działania w organizacji.

Wszystkie zasady powinny być stosowane na każdym etapie projektu

Najważniejsze zasady i metody kierowania projektami.

Zarządzanie projektem tworzy systemy. Opisanie, opowiedzenie służy refleksji i jest pierwszym krokiem do zarządzania. Metody projektowe trzeba stosować elastycznie mają pomagać nie mogą przeszkadzać. Jedną z podstawowych to Zunifikowana Metodologia Zarządzania Projektami (ang) UPMM Unified Project Management Methodology jest to sposób opisu projektu.

- UPMM
- ogłoszenie idei
- zapoczątkowanie
- planowanie
- wykonanie
- kontrola
- zamknięcie
- stałe ulepszanie.

UPMM odnosi się także do (8) kontekstu – jak ten projekt jest sytuowany wobec innych projektów oraz do (9) gospodarowania – jak się odnosi do funduszy i majątku organizacji.

Kamienie milowe.

To metoda wyznaczająca działania, które są niezbędne, aby zrealizować cel. Wyznaczenie wydarzeń, ustaleń zamykających etapy projektu, pozwalających kontrolować stan zaawansowania prac i zmuszające do oceny dotychczasowych prac. Mogą to być spotkania, zakończenia przygotowań, wytworzenie komponentów, częściowa realizacja. Wyznaczenie tych działań związane jest najczęściej z momentem kontroli i oceny realizacji projektu.

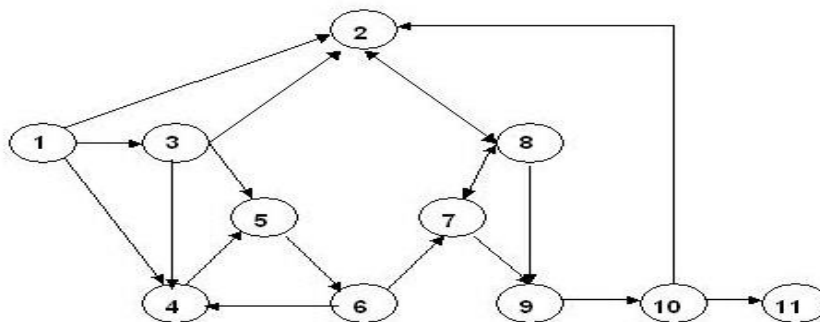
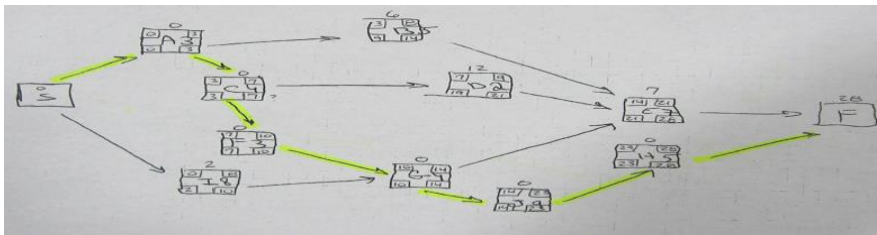
1. wyznaczenie czynności do wykonania
2. ułożenie w kolejności od pierwszej do ostatniej
3. rozeznanie, które czynności są ze sobą powiązane i zaznaczenie ich

4. ustalenie etapów projektu

5. wyznaczenie wydarzeń określających etapy projektu.

Metoda ścieżki krytycznej CPM Critical Path Methody.

Metoda optymalizacji działań. Poszukiwanie najważniejszych czynności a odrzucanie mniej istotnych dla osiągnięcia celu. Polega na wyznaczeniu czynności prowadzących najkrótszą drogą do celu.

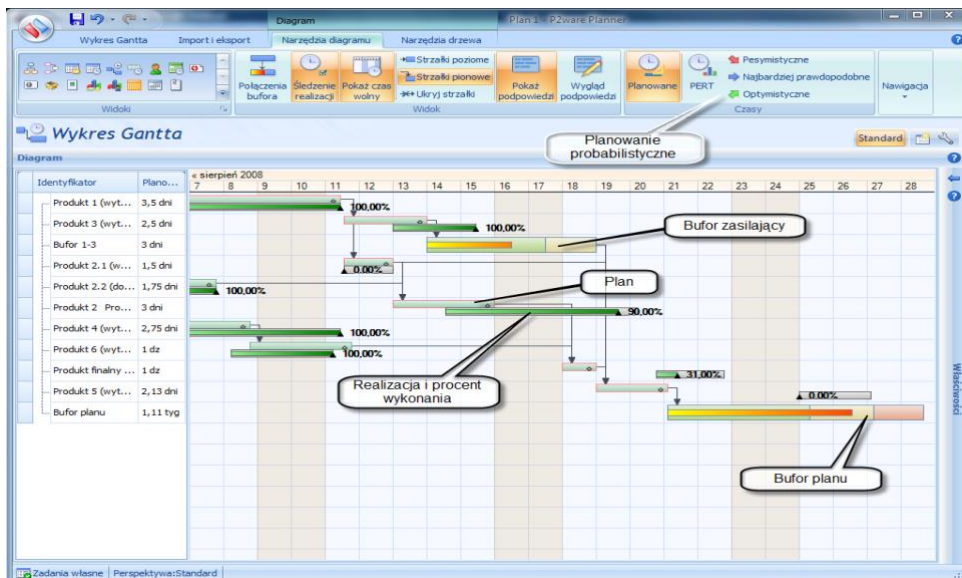


9 kroków projektu.

Najbardziej popularny „spis treści projektu”:

1. zdefiniowanie projektu (opis ok. 5-9 czynności do zrobienia)
2. Przygotowanie planu (opis ok. 20-30 czynności, podsumowanie, ogólny czas trwania i koordynacja)
3. Przygotowanie wykresu Gantta (wykorzystanie PERT)
4. Negocjacje i zmiany (Przekonanie kierownictwa, ustalanie z grantodawcą)
5. Poinformowanie o projekcie wszystkich zainteresowanych
6. Praca
7. Sprawdzenie realizacji projektu
8. Powtarzanie p 7 w regularnych odstępach czasu
9. Zakończenie, podsumowanie, przyjęcie gratulacji.

Przykładowy plan Gantta i lista zadań.



		Nazwa zadania
1		Opracowanie harmonogramu pracy
2		Praca nad biznesplanem
3		Wyszukiwanie i analiza konkurencji
4		Badanie rynku i analiza potrzeb klientów
5		Określenie wizji i misji serwisu
6		Określenie grupy docelowej
7		Opracowanie modelu biznesowego
8		Stworzenie analizy SWOT
9		Opracowanie perspektyw rozwoju
10		Opracowanie planu finansowego
11		Opracowanie strategii marketingowej
12		Uzupełnianie biznesplanu
13		Specyfikacja wymagań
14		Spisanie wymagań (funkcjonalnych, niefunkcjonalnych)
15		Priorytetyzacja funkcjonalności, podzielenie na fazy
16		Wstępny projekt interfejsu
17		Opracowanie wizerunku
18		Wymyślenie nazwy i logotypu serwisu
19		Opracowanie haseł i "otoczek" znaczeniowej serwisu
20		Dopracowanie kolorystyki
21		Realizacja I fazy projektu
22		Projektowanie systemu
23		Zaprojektowanie przypadków użycia
24		Zaprojektowanie diagramu komponentów oraz klas
25		Zaprojektowanie diagramu sekwencji
26		Zaprojektowanie interfejsu
27		Implementacja
28		Implementacja portalu
29		Testowanie i poprawki
30		Kampania marketingowa
31		Marketing szeptany
32		Pozycjonowanie - SEO, dodanie do katalogów

<http://kuzniasukcesu.net/>

Osoby w projekcie.

Projektem nie da się zarządzać – projekt to przede wszystkim ludzie, zarządzać można ludźmi. To ważne założenie. Kluczowe dla dobrego projektu są pojęcia podziału czynności, relacji, czyli wzajemnych zależności i podległości oraz odpowiedzialności powiązanej z delegowaniem uprawnień.

Relacje i podział zadań – relacje oparte na czytelnych i jasnych zasadach akceptowanych przez uczestników powinny być źródłem dobrego podziału zadań zgodnego z ich możliwościami oraz możliwościami wykonawców, ale i z potrzebą osobistego i zawodowego rozwoju. Dobrze, jeżeli działania projektowe wymagają powiększenia swoich umiejętności. Osoby, które dokonały czegoś i jednocześnie nabyły nowych kompetencji rozwijają się i są usatysfakcjonowane – ma to znaczenie dla motywacji i realizowania się – każdy projekt ma przyczyniać się do rozwoju osób.

Odpowiedzialność i kompetencje – można osiągnąć więcej, gdy zaangażowane osoby mają świadomość odpowiedzialności za wykonywaną pracę i podejmują ją. Aby być w pełni odpowiedzialnym trzeba posiadać kompetencje lub je nabywać (mieć plan i sposób uzyskania wiedzy, umiejętności niezbędnych do realizacji zadania) Rozumienie konsekwencji poszczególnych działań oraz świadomość tworzenia najlepiej realizowane jest poprzez wzajemne wspieranie się i kontrolne informacje oraz przez podziękowania i dostrzeganie każdego wysiłku a szczególnie indywidualnej inicjatywy. Dobrze jest pamiętać o zasadzie menadżera: zganienie, reprimenda – w cztery oczy, pochwała najlepiej publicznie.

Wpływ na oczekiwania – trudną sztuką zarządzania jest dostrzeganie, godzenie i pobudzanie oczekiwań. Z jednej strony warto znać indywidualne motywacje do pracy jak i oczekiwania, nadzieje a nawet kalkulacje jakie pokładają w projekcie uczestnicy i wykonawcy. Z drugiej strony o ilez lepiej będzie przebiegać komunikacja, kiedy będziemy się rozumieć w zespole! Wymiana w atmosferze zaufania i bezpieczeństwa może często przynosi rozwój oczekiwań, często stają się wspólne –nazywamy to integracją. Czasem mogą wspierać się wzajemnie będzie to wymiana, ważne by realizując założone wartości i cele tworzyć zespół i włączać do niego wszystkie funkcjonujące w nim osoby w sposób pełny, aby zaangażowanie wynikało z potrzeb i dobrych oczekiwań.

Tworzenie zespołu to duże wyzwanie, ale też wspaniała przygoda warto poszerzać swoje kompetencje społeczne: umiejętność słuchania i komunikowania się z innymi oraz wspólnego rozwiązywania problemów.

Planowanie.

Planowanie może składać się z następujących etapów (G. Pitagorsky):

- identyfikacja celów i wymagań
- określenie standardów i procedur używanych w projekcie
- identyfikacja i opis działań
- szacowanie i przydział pracy
- optymalizacja
- aktualizowanie planu.

Często nie wytrzymujemy napięcia akcyjności (działać!) i poświęcamy zbyt mało czasu na ten proces. Analizując dane do działania, wymieniając poglądy i opinie tworzymy w naszych umysłach ścieżki szczegółowych rozwiązań różnych – drobnych i bardzo zasadniczych problemów, pojawiają się nieszablonowe pomysły i nowe rozwiązania. Warto poświęcić na planowanie tyle czasu, aby mieć napisane wszystko o projekcie. Sprawdzianem jest pokazanie opisu obcej, niezorientowanej osobie, jeśli po przeczytaniu rozumie co będziecie robić, jakie to przynosi efekty i jakie zrealizuje cele to może się okazać, że będzie pierwszym darczyńcą tego działania – to będzie oznaczać, że jest dobry plan.

Oparcie o realne założenia i solidną diagnostykę – najłatwiejszym narzędziem do diagnostyki jest analiza SWOT.

Analiza SWOT



Celowość działań – wiedza co jest celem pozwala odpowiedzieć na większość pytań w projekcie. Bardzo rozpowszechnionym narzędziem do identyfikacji celów jest misja i określanie celów strategicznych organizacji, podobną rolę pełnią pytania Petera Druckera, warto w nich dostrzec sposób myślenia o organizacji. Jest to jednak narzędzie trzeba się nim umiejętnie posługiwać.

Pięć pytań strategicznych do organizacji w/g Petera Druckera:

1. CO CHODZI W NASZEJ DZIAŁALNOŚCI?
 - Co chcemy osiągnąć?
 - Czego się spodziewamy w wyniku naszych działań?
 - Co jest naszą podstawą siłą?
 - Co jest naszą najważniejszą słabością?
 - Jaka jest nasza misja i jak odnosi się do dnia dzisiejszego (czy nie wymaga rozważenia na nowo)?
 - Jakie korzyści miałyby przynieść?
2. KTO JEST NASZYM BENEFICJENTEM?

- Najważniejsi odbiorcy?
- Kim są nasi przyjaciele (wspierający naszą działalność)?
- Czy nasi beneficjenci się zmienili?
- Komu służymy dobrze a komu źle?
- Jak to wpływa na naszą organizację?
- Czy powinniśmy z kogoś zrezygnować a kogoś innego pozyskać?

3. CO NASI BENEFICJENCI UZNAJĄ ZA WARTOŚĆ?

- Jakie są wartości najważniejszych naszych odbiorców (beneficjentów)?
- Co nasi sprzymierzeńcy uznają za wartość?
- Skąd to wiemy?
- Jak dobrze udaje nam się zapewnić tę wartość naszym beneficjentom?
- Jak możemy wykorzystać to co uznajemy za wartość dla osiągnięcia wyższej skuteczności?
- Jakich informacji potrzebujemy w tym celu?

4. JAKIE SĄ NASZE WYNIKI?

- W jaki sposób określamy nasze wyniki (co jest miarą sukcesu a co klęski)?
- Jakie są nasze kryteria?
- Do jakiego stopnia osiągnęliśmy sukces?
- Co zrobiliśmy, aby to osiągnąć (konkretne działania)?
- Jak wykorzystujemy nasze możliwości (środki)?
- Jak informujemy o naszych osiągnięciach tych, którzy nas wspierają?

5. JAKIE SĄ NASZE PLANY?

- Czego nauczyliśmy się dotąd?
- Jakie są nasze kierunki rozwoju wskazywane jako najlepsze?
- Na czym mamy się skupić?
- Co powinniśmy robić inaczej niż dotąd?
- Jaki jest plan – mój – osiągnięcia takich wyników przez grupę?
- Jaki jest plan – nasz – osiągnięcia takich wyników przez organizację?

Rozpoznanie i opis działań – opis działań to pierwszy test ich racjonalności i sensowności do każdego opisu warto dodać odpowiedź na pytania: czemu ono służy i jaką wartość przynosi, jakie cele realizuje?

Standardy w działaniach – standardy to powtarzalny sposób działania, przewidywalny – mogący się kojarzyć z dobrą marką i wywołujący określone oczekiwania, standardem można też uczynić „byłe jakoś” ... co będzie standardem naszego działania, jakie powtarzalne elementy będą dominować w naszym projekcie

Optymalizacja pracy – dążenie do najlepszego wykorzystania pracy ludzi oraz zasobów musi być wiodącym zadaniem organizacyjnym, zaplanowanie spotkań, rozmów, pracy z innym tak by wszyscy byli obciążeni zgodnie z zasadami i założeniami oraz by było to ekonomiczne. To tu jest miejsce na dostrzeżenie wzajemnych zależności i potrzeb pracy oraz wykluczenie prac zbędnych, zbyt drogich działań lub powtarzalnych wysiłków.

Elastyczność i dopasowanie planu do rzeczywistości- mimo najlepszego planowania i precyzyjnych przygotowań nie można stać się zakładnikiem tej pracy. Planowanie solidne i szczegółowe kusi do realizacji „za wszelką cenę”. Dobry plan ma jednak przestrzeń na elastyczność, na uwzględnienie nieprzewidzianych zdarzeń (przewidywane zdarzenia czasem mają nieplanowany przebieg) innych reakcji ludzi. Mając plan możemy go weryfikować, dopasowywać do rzeczywistości nie tracąc kontroli nad projektem. W tym procesie najważniejsze jest dostrzeżenie i akceptacja elementów ludzkich oraz zachowanie nadrzędnego celu dla którego projekt został zbudowany.

Budżetowanie projektu.

- Biznesplan

Biznes plan jest w wielu punktach podobny do projektu dobry projekt pokazuje, jak osiągnąć sukces przy realizacji celów w biznesie nadrzędnym celem „jest zarobić pieniądze”. Przy projekcie warto podjąć prace nad planem: „Jak sprawić by nasze działanie było możliwe” nie ma bowiem nic takiego jak „posiłek za darmo”.



W efekcie musimy znaleźć siły, środki i zasoby, aby zrealizować nasze cele!



Budżet to zgromadzona wiedza na temat wpływów, ich źródeł, powodów ich powstania, czasu, w którym się pojawiają. Budżet przewiduje wydatki szczegółowo oraz. Musi też przewidywać rezerwę na nieprzewidziane koszty. Budżet pokazuje wszystkie kategorie dochodów (składki, darowizny, działalność gospodarcza, granty) dzięki temu w budżecie łatwo stwierdzić, czy cel jest osiągalny, kto za to zapłaci lub jakich pieniędzy nam brakuje. Budżet powinien zakładać terminy i sposoby rozliczenia wpływów i podziękowań.

Budżet to także wnikliwa analiza kosztów, jakie będą, kiedy, z czego będą wynikać i jak oraz kiedy będą rozliczone

Wiersz	Wyszczególnienie	2001 r.	2002 r.	2003 r.	2004 r.
1	A. Część operacyjna (bieżąca) budżetu				
2	1. Dochody (suma 1.1 + 1.2 + 1.3 + 1.4)	4 326 531	4 957 930	5 028 879	6 100 413
3	1.1. Dochody własne	1 581 014	1 733 580	1 659 706	896 305
4	1.2. Udział w dochodach budżetu centralnego	267 038	257 130	314 138	408 185
5	1.3. Subwencje	2 046 513	2 363 537	2 580 810	4 051 344
6	1.4. Dotacje na zadania bieżące	431 966	603 683	474 225	744 579
7	2. Wydatki bieżące (suma 2.1 + 2.2 + 2.3 + 2.4 + 2.5)	4 161 779	3 764 056	4 243 436	5 584 109
8	2.1. Wydatki osobowe wraz z pochodnymi	2 951 163	2 194 883	3 048 492	3 626 240
9	2.2. Dotacje dla innych podmiotów	30 000	39 020	0	4 712
10	2.3. Wydatki na bieżące naprawy i remonty	-	-	-	-
11	2.4. Wpłaty do budżetu centralnego	-	-	-	-
12	2.5. Pozostałe wydatki bieżące	1 180 616	1 530 153	1 194 944	1 953 157
13	3. Wolne środki budżetu operacyjnego (bieżącego) (różnica 1 - 2)	164 752	1 193 874	785 443	516 304
14	4. Spłaty zadłużenia istniejącego (suma 4.1 + 4.2 + 4.3 + 4.4)	303 450	888 475	3 064 670	3 184 649
15	4.1. Raty kredytowo-pozyczkowe i transze obligacyjne	300 000	753 350	426 782	240 057
16	4.2. Odsetki	3 450	135 125	63 387	0
17	4.3. Wymagalne zobowiązania	0	0	2 574 501	2 944 592
18	4.4. Zwrot przyjętych depozytów	0	0	0	0
19	5. Środki finansowe przed wydatkami na spłatę nowego zadłużenia (różnica 3 - 4)	-138 698	305 399	-2 279 227	-2 668 345
20	6. Spłata zadłużenia, o które ubiega się JST (suma 6.1 + 6.2)	-	-	-	-
21	6.1. Raty kredytowo-pozyczkowe lub transze obligacyjne	-	-	-	-
22	6.2. Odsetki	-	-	-	-
23	7. Środki finansowe po spłacie zadłużenia (różnica 5 - 6)	-138 698	305 399	-2 279 227	-2 668 345
24	B. Część majątkowa (inwestycyjna) budżetu				
25	8. Środki finansowe na wydatki majątkowe (inwestycje) (suma 8.1 + 8.2 + 8.3 + 8.4 + 8.5)	192 370	299 295	0	6 835
26	8.1. Dotacje na inwestycje	192 370	299 295	0	6 835
27	8.2. Środki otrzymane z UE	-	-	-	-
28	8.3. Środki z funduszy celowych	0	0	0	0
29	8.4. Sprzedaż majątku	0	0	0	0
30	8.5. Dywidendy, sprzedaż/umorzenie udziałów	-	-	-	-
31	9. Wydatki majątkowe (inwestycyjne)	1 722 540	849 530	295 274	44 583
32	C. Nadwyżka środków finansowych	-	-	-	-
33	10. Nadwyżka/deficyt budżetowy (8 + 7 - 9)	-1 668 868	-244 836	-2 574 501	-2 706 093
34	11. Finansowanie deficytu (suma 11.1 + 11.2 + 11.3)	1 755 894	387 026	0	385 931
35	11.1. Kredyty i pożyczki	1 700 000	300 000	0	0
36	11.2. Obligacje	0	0	0	0
37	11.3. Inne wpływy	55 894	87 026	0	385 931
38	12. Roczne przepływy gotówki (suma 10 + 11)	87 026	142 190	-2 574 501	-2 320 162
39	13. Środki finansowe z poprzedniego roku	-	87 026	229 216	-2 345 285
40	14. Stan środków finansowych na koniec roku (suma 12 + 13)	87 026	229 216	-2 345 285	-4 665 447

Źródło: Obliczenia i opracowanie własne, na podstawie danych Ministerstwa Finansów.

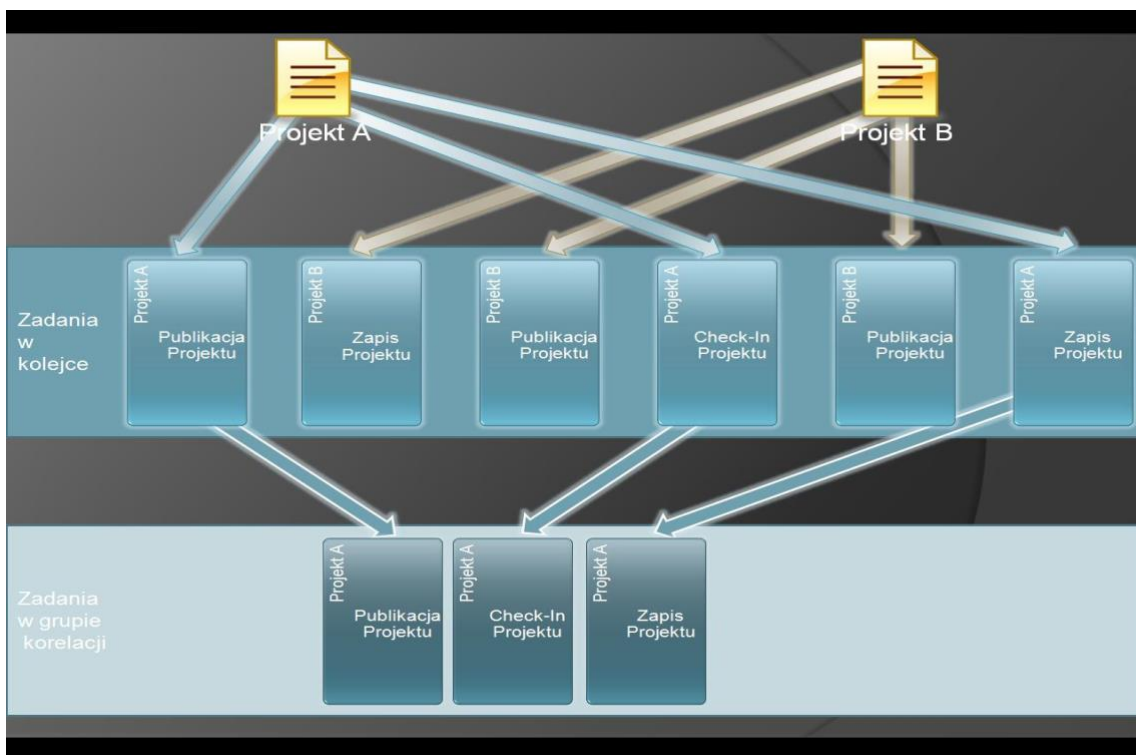
Plan wpływów i wydatków to uproszczony dokument, lista wpłat i lista wydatków z liczbami – podstawowy roboczy arkusz pozwalający szybko orientować się w sytuacji finansowej. Warto szczególnie planować wydatki nawet jeżeli inni (partnerzy, darczyńcy, grantodawcy) tego nie wymagają. Warto wiedzieć o każdej złotówce!

Należy pamiętać, że w projektach zależnych dotowanych przez instytucje obce realizujemy nie swoje cele! Pracując za pieniądze Gminy realizujemy zadania gminy, realizując projekt z UE wpisujemy się w zadania tej organizacji realizując jej cele. Ważne by nie zapomnieć, że powinniśmy również realizować cele naszej organizacji. Nie ma możliwości przeprowadzenia dobrego projektu, jeśli cele grantodawcy i wykonawcy nie są spójne.

Korelacja z innymi projektami równoległymi.

Dobry projekt nie istnieje w próżni jego przebieg będzie dotykał innych działań. Ludzie w nim pracujący mogą być powiązani z innymi projektami lub mogą być realizatorami kilku projektów równocześnie, dobry projekt przewiduje takie działania. Jeżeli projekty są równoległe w organizacji ludzie z nimi związani powinni korzystać ze wspólnych zasobów i wspierać się wzajemnie. Przynosi to ogromne oszczędności i daje olbrzymią przewagę na rynku.

Przykładowa korelacja projektów.



Awarie i zarządzanie ryzykiem.

W każdym działaniu mogą wystąpić zmiany, nie jesteśmy w stanie im zapobiec – możemy przygotować się, aby awarie nie blokowały rozwoju projektu i nie „przewróciły go”. Przygotowanie w planie potencjalnych zagrożeń i opracowanie planów awaryjnych pomaga opanować sytuację, gdy już nastąpi awaria. Takie działania nazywamy zarządzaniem ryzykiem. Wymaga to wyobraźni i pokory. Ryzyko jest związane z każdym działaniem. Oto jeden z prostych modeli zarządzania ryzykiem:

- **Identyfikacja** – proces rozpoznania i nazywania zagrożeń, ich charakterystyka.
- **Ocena** - powinna zawierać prawdopodobieństwo wystąpienia, wpływ na projekt, możliwości kontroli.
- **Planowanie** – plan reakcji, koszty działania, opłacalność przygotowań.
- **Monitorowanie** – śledzenie występowania, zaniknięcia, uruchamianie reakcji.
- **Kontrola** – badanie skuteczności i opłacalności reakcji, zbieranie doświadczeń.

Każdy projekt musi być wyraźnie zakończony - oznacza to 3 elementy.

1. Stwierdzenie w sposób komunikatywny i jawny dla zainteresowanych, że projekt został zakończony.
2. Dokonanie oceny i podsumowania projektu.
3. Przekazanie podziękowań, odebranie gratulacji.

Ocena projektu i podsumowanie.

Ocena projektu jest niezwykle ważna dla organizacji – suma doświadczeń projektowych jest ogromnym jej kapitałem. Ocena jest przede wszystkim informacją na przyszłość.

Ocena powinna zawierać:

- opis realizacji projektu pokazujący podjęte działania i umożliwiające omawianie wniosków
- odpowiedź na pytanie czy zostały zrealizowane cele i jak to ocenia beneficjent projektu
- Staranna analiza uzyskanych rezultatów i zrealizowanych celów
- zebranie wszystkich uwag ocen i refleksji przekazywanych w trakcie projektu
- dokładne rozliczenie projektu z pokazaniem efektywności finansowej działań
- sugestie dotyczące obszaru pracy projektu
- sugestie i uwagi dotyczące innych obszarów.

Przydatne słowa / kryteria:

- trafność

- efektywność
- skuteczność
- trwałość
- użyteczność

Z całą pewnością ocena musi zawierać:

- omówienie i rozliczenie zastosowanych środków
- omówienie i ocenę podjętych działań
- omówienie i ocenę wytworzonej wartości (produktów)
- omówienie i ocenę osiągniętych rezultatów
- omówienie i ocenę wynikłych efektów
- tak aby była możliwość oceny osiągniętych celów ogólnych, operacyjnych i szczegółowych.

Przed przystąpieniem do oceny należy wiedzieć do czego będzie wykorzystana i kto będzie (i po co) czytał raporty. Najważniejsze informacje są dla wykonawców i organizacji oraz darczyńców i grantodawców mogą to być, jednakże dwie zupełnie inne informacje.

Powodzenia!

Nie ma nic łatwiejszego niż być ciągle zajęтым i nie ma nic trudniejszego niż być efektywnym.
R. Alec. Mackenzie. The time Trap.

Wskazówki George Pitagorskiego:

Bądź realistyczny – Oprzyj projekt na planie, którego można przestrzegać i który można zrealizować.

Planuj efektywnie – Zastosuj strukturalne, zdyscyplinowane podejście do planowania, które promuje realizm, efektywną komunikację i dobre relacje poprzez właściwe kształtowanie oczekiwań.

Zarządzaj relacjami – Ludzie są najbardziej krytycznym elementem projektu i najtrudniej się nimi zarządza.

Kształtuj oczekiwania – Zarządzaj ryzykiem, problemami i zmianami, dąż do efektywnej komunikacji.

Rozpoznaj i zaakceptuj niepewność – Jedyne, co jest pewne, to brak pewności.

Oczekuj zmian i przygotuj się do nich – Uwzględnij dynamiczną naturę projektów w swoich planach.

Weź pod uwagę inne wykonywane prace – Wpływ projektu na jego środowisko i odwrotnie.

Bądź obiektywny – Opieraj się na faktach, aby uniknąć niepotrzebnych i bezproduktywnych konfliktów.

Stosuj podejście sytuacyjne – Adaptuj styl zarządzania do potrzeb projektu.

Stale ulepszaj zarządzanie projektami – Ucz się ze zrealizowanych projektów.

Większość tego materiału została opracowana na potrzeby analiz projektów organizacji, na podstawie literatury angielskiej i używanych modeli w NGO; poniżej wybrane, dostępne w Polsce opracowania poszerzające tę wiedzę.

George Pitagorsky (współautor) The Unified Project Management Methodology, zasoby internetu 2009

Ryszard Stocki, Zarządzanie Dobrami Warszawa 2001

Harold Kerzner, Zarządzanie projektami. Studium przypadków, Gliwice 2005

Wydawnictwa projektów unijnych wersje elektroniczne lub skróty:

Podręcznik zarządzania projektami miękkimi EFS

Equal podręcznik zarządzania cyklem projektu

Poradnik NGO

Wolontariat w organizacjach pozarządowych

Justyna Orłowska
Centrum Wolontariatu w Lublinie

Rozważania o wolontariacie w organizacjach pozarządowych warto zacząć od uświadomienia sobie czym jest wolontariat i jakie są jego wyróżniki. Obecnie można zaobserwować tendencję do nazywania „wolontariatem” każdego zaangażowania na rzecz innych, za które wykonawca nie pobiera wynagrodzenia. W potocznym rozumieniu wolontariat to po prostu pomoc innym. Takie rozumienie omawianego zagadnienia jest jednak niepełne. Z łatwością jesteśmy w stanie przywołać w pamięci czynności, za które nie otrzymaliśmy wynagrodzenia, a wolontariatem raczej ich nie nazwiemy. To chociażby zrobienie zakupów rodzicom, czy wsparcie w nauce młodszego rodzeństwa. Jest to pomoc, ale zaangażowanie to wynika z więzów rodzinnych i relacji jakie wiążą nas z osobami, którym pomagamy. Wolontariuszem nie możemy nazwać się także wtedy, gdy z własnej inicjatywy zbieramy podpisy pod sprzeciwem w sprawie wycięcia drzew przy miejscowym boisku, które chcemy przekazać radnym lub poderwani nagłym impulsem robimy kanapki, herbatę i zawozimy je na granicę, gdzie marzną uchodźczynie z dziećmi. Przytoczone wyżej przykłady, choć szlachetne i warte naśladowania nie są wolontariatem w ścisłym rozumieniu tego słowa.

Czym zatem jest wolontariat?

Według definicji wolontariat to świadome, dobrowolne i bezpłatne zaangażowanie na rzecz innych, wykraczające poza związki rodzinno- przyjacielsko- koleżeńskie. Objasnienie to, choć zawiera podstawowe wyróżniki wolontariatu: świadomość, dobrowolność i bezpłatność wymaga jednak kilku dopowiedzeń. Przede wszystkim wolontariat to rodzaj umowy pomiędzy osobą fizyczną (zwaną wolontariuszem), a osobą prawną (zwaną korzystającym), czyli organizacją pozarządową bądź instytucją. Zatem gdy mamy do czynienia z relacją dwóch osób fizycznych, w której jedna pomaga drugiej, nie powinniśmy nazywać jej wolontariatem, a raczej po prostu nieodpłatną pomocą, pomocą koleżeńską, działaniem społecznym lub aktywizmem.

Wolontariat w Polsce ujęty jest w ramy prawne. Wytyczne dotyczące tej formy aktywności znajdziemy w ustawie o działalności pożytku publicznego i wolontariacie z dnia 24 kwietnia 2003 r. z późn. zm. [Dz.U. 2023 poz. 571]. Jej trzeci rozdział określa wzajemne prawa i obowiązki stron (korzystającego i wolontariusza) oraz zasady na jakich wolontariat powinien być organizowany. Aby wolontariat w naszej organizacji był zgodny z prawem i zorganizowany profesjonalnie warto zapoznać się dokładnie z treścią ustawy, a w razie wątpliwości skorzystać z konsultacji w tym zakresie, które są świadczone przez organizacje poradnicze, np. Centra Wolontariatu.

Wolontariusz to nie darmowy pracownik.

Na tym etapie rozważań warto zadać sobie pytanie kim właściwie jest wolontariusz. Choć angażujemy go na zasadach podobnych jak w przypadku pracowników, wolontariusz nie jest pracownikiem. Nie powinien on zatem wykonywać czynności, które dedykowane są osobom zatrudnionym. Wolontariusz wspiera, uzupełnia pracę pracowników etatowych lub pracę społeczną członków organizacji. Wykonuje powierzone mu zadania z pobudek innych niż ekonomiczne. Kieruje się motywacją wewnętrzną, w przeciwieństwie do pracowników etatowych, u których przeważa motywacja zewnętrzna (np. wysokość wynagrodzenia, premie etc.). Aby odpowiednio kształtować motywację ochotników, która realnie przełoży się na ich zaangażowanie korzystający musi ponieść odpowiednie nakłady czasu, pracy i środków finansowych. Wdrożenie wolontariatu w organizacji czy instytucji to rodzaj inwestycji. Czy opłacalnej? Omówimy to w dalszej części.

Wolontariat- od czego zacząć?

Bez względu na profil działalności organizacji, jej wielkość i doświadczenie powinniśmy zacząć od postawienia sobie pytania: „po co?”. Dlaczego moja organizacja chce nawiązać współpracę z wolontariuszami? Na tym etapie należy zdiagnozować potrzeby, określić zadania dla wolontariuszy oraz zastanowić się ilu i jakich osób potrzebujemy. Ochotnicy mogą spełniać w organizacji kluczową rolę. Będzie tak, jeśli nasz wolontariat będzie właściwie zorganizowany, profesjonalny. Profesjonalizacja wolontariatu wymaga zaangażowania korzystającego, zwanego też organizatorem wolontariatu. Praca ochotników, choć za nią nie płacimy nie jest swoistym perpetuum mobile. Choć wolontariuszowi nie wypłacamy wynagrodzenia, uświadommy sobie już teraz, że organizacja wolontariatu kosztuje. Nie są to

jednak koszty jakie musielibyśmy ponieść w przypadku pracowników etatowych bądź zatrudnionych na podstawie umów cywilno-prawnych.

Jeśli mamy już określone zadania dla wolontariuszy oraz wiemy jakich ludzi potrzebujemy do wykonania tych zadań powinniśmy:

- wyznaczyć koordynatora wolontariatu
- opracować niezbędne dokumenty: regulamin wolontariatu, porozumienie (umowę) wolontariackie, zgodę rodziców, w przypadku osób niepełnoletnich
- zaplanować rekrutację wolontariuszy.

Te trzy zadania będą miały realny wpływ na jakość wolontariatu w naszej organizacji oraz na osiąganie przez nią sukcesów. Dobry plan na wdrożenie wolontariatu polegający na wykonaniu powyższych czynności jest uniwersalny dla małych i dużych organizacji, dla tych z doświadczeniem i tych, które zaczynają swoją przygodę z trzecim sektorem.

Kluczowym aspektem w zakresie zarządzania wolontariatem w organizacji jest też zaangażowanie koordynatora, który od początku będzie czuwał nad procesem wdrażania wolontariatu w organizacji oraz nad pracą ochotników. Dobry koordynator to gwarancja dobrze zarządzanego wolontariatu. Dlatego też ważne jest by organizator dostrzegał potrzebę stałego podnoszenia kompetencji i umiejętności osoby zarządzającej pracą ochotników. Zrekrutowanie wolontariuszy, co szczególnie w małych środowiskach, może nie być łatwe, jest dopiero pierwszym krokiem w drodze do sukcesu. Większym wyzwaniem jest utrzymanie ochotników w perspektywie długoterminowej. Aby wolontariusze zostali w naszej organizacji trzeba utrzymać ich motywację na odpowiednio wysokim poziomie poprzez docenianie oraz zaspakajanie ich potrzeb (np. potrzeby samorozwoju, potrzeby funkcjonowania w grupie rówieśniczej). Praca z motywacją wolontariuszy to osobny, rozległy temat. Warto jednak go zgłębić, aby efekt zaangażowania ochotników był dla nas satysfakcjonujący.

Rodzaje wolontariatu.

W literaturze znajdziemy różne klasyfikacje wolontariatu. Najprościej, wg. rodzaju można podzielić go na wolontariat stały (podejmowany systematycznie przez pewien dłuższy okres czasu) i akcyjny (czyli krótkoterminowe zaangażowanie do jednej akcji czy eventu). Z punktu

widzenia NGO's bardziej wartościowy jest wolontariat systematyczny. Pozwala on dobrze przygotować ochotnika do zadań, które będzie wykonywał i wykorzystywać jego umiejętności przez dłuższy czas.

Ze względu na formę wolontariatu wyróżniamy wolontariat bezpośredni- świadczony osobiście, tzw. e-wolontariat, czyli wolontariat świadczony z wykorzystaniem środków komunikacji na odległość oraz mało doceniany w Polsce wolontariat ekspercki polegający na zaangażowaniu osób z konkretnymi umiejętnościami.

Czy wolontariat się opłaca?

Tak. Wolontariat jest opłacalny dla obu stron- korzystającego i wolontariusza. Nie znaczy to jednak, że obie strony porozumienia nie ponoszą kosztów. Ponosi je zarówno organizacja czy instytucja, jak i wolontariusz, który poświęca swój czas i umiejętności na pracę, za którą nie otrzyma wynagrodzenia.

Dla organizacji są to jednak wydatki nieporównywalnie mniejsze niż w przypadku zatrudnienia pracowników etatowych czy tych zatrudnianych w oparciu o umowy cywilno-prawne. Wolontariusze ponadto wnoszą do naszego podmiotu nową energię i pomysły. Wpływają na wizerunek organizacji, która dzięki zaangażowaniu ochotników staje się bardziej otwarta, dostępna i różnorodna. Dzięki zaangażowaniu ochotników organizacja może także rozpocząć działania w obszarach dotąd niedostępnych, ze względu na brak środków. Nie wszystkie korzyści da się zatem przeliczyć na pieniądze. Dla samych wolontariuszy zaangażowanie umożliwia zdobycie nowych doświadczeń i umiejętności, także umiejętności miękkich cenionych na rynku pracy. Jest szansą na zaspokojenie własnych potrzeb w wymiarze społecznym (poczucie bycia potrzebnym, potrzeba funkcjonowania w grupie, potrzeba docenienia i inne.).

Organizując wolontariat powinniśmy wziąć pod uwagę koszty związane z:

- przeszkoleniem wolontariuszy (szkolenie podstawowe oraz szkolenie kierunkowe uwzględniające specyfikę zaangażowania)
- zapewnieniem wolontariuszom środków ochrony osobistej

- ubezpieczeniem wolontariuszy od następstw nieszczęśliwych wypadków (UWAGA: Jeśli podpisujemy porozumienie z wolontariuszem na okres dłuższy niż 30 dni koszt ubezpieczenia NNW przejmuje na siebie Państwo w oparciu o przepisy tzw. małej ustawy zdrowotnej, a nasza organizacja nie ponosi jego kosztów)
- dojazdem wolontariuszy do miejsca świadczenia pomocy i zakupem przez nich potrzebnych materiałów
- koszty związane ze świętowaniem rezultatów pracy wolontariuszy (drobny poczęstunek, podziękowania, dyplomy).

Wydatki te mogą być problematyczne zwłaszcza dla młodych czy małych organizacji pozarządowych, których budżet jest mocno ograniczony. Wytyczne te stanowią pewien ideał, do którego należy dążyć, jeśli chcemy zorganizować wolontariat profesjonalnie. Na początku wolontariusze mogą zwolnić korzystającego ze zwrotu kosztów dojazdu czy materiałów. To kwestia ustalenia jasnych zasad współpracy. Pozyskiwanie środków na organizację wolontariatu może się odbywać równoległe z jego wdrażaniem. Ważna jest profesjonalizacja i systematyczne podnoszenie standardów w tym zakresie. Obecnie istnieje rządowy program wspierający rozwój wolontariatu, którego oferta skierowana jest także do mniejszych NGO's. Jest to Korpus Solidarności program rozwoju i wspierania wolontariatu systematycznego, w ramach którego można uzyskać wsparcie w postaci doradztwa, szkoleń czy mini grantów dla wolontariuszy. W 2023 roku wystartował także konkurs „Wsparcie Organizacji Wolontariatu w NGO - WOW w NGO”, w ramach którego możliwe jest zatrudnienie koordynatora wolontariatu na umowę o pracę. Informacje o tych formach wsparcia można znaleźć na stronie Narodowego Instytutu Wolności- Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego.

Wolontariat jako wkład własny do projektu.

Możliwość rozliczenia wolontariatu jako wkład własny niefinansowy do projektu jest dla wielu organizacji szansą na ubieganie się o środki finansowe na realizację działań statutowych bez konieczności posiadania na koncie określonej sumy. Rozwiązanie to stało się furtką do sięgania po środki publiczne dla wielu podmiotów. Rozwiązanie to, choć w gruncie rzecz bardzo proste nasuwa pewne pytania: Jak wycenić wolontariat? I kto miałby za niego zapłacić? Jak ma się to do definicji wolontariatu, który jest bezpłatny? Otóż fakt, że wolontariat jest wkładem własnym do projektu nie oznacza, że ktoś otrzyma za swoje zaangażowanie wynagrodzenie, ani że musimy mieć na koncie organizacji zabezpieczone środki na ten cel. Mówiąc najprościej, do

projektu jako wkład własny wnosimy pracę wolontariusza, która gdyby była zaangażowaniem płatnym miałyby określoną cenę. Jak zatem wycenić pracę wolontariusza? Nie regulują tego żadne przepisy, ale wytyczne w tym zakresie są często zawarte w regulaminach konkursów. Wycenę należy rozpocząć od oszacowania liczby godzin jakie wolontariusz poświęci na wykonanie danego, określonego w projekcie zadania. Następnie musimy określić wartość godziny pracy wolontariusza. Pomocne mogą być:

- stawki za godzinę pracy pracownika wykonującego pracę płatną o podobnym charakterze w naszej organizacji
- dane z Głównego Urzędu Statystycznego w których określone są stawki godzinowe w tzw. gospodarce uspołecznionej i stawkę tę odnieść do godziny pracy wolontariusza.

Przykład:

W projekcie jako wkład własny niefinansowy (praca wolontariusza) organizacja A uwzględniła pracę tłumacza języka migowego. Podczas planowania działań założyła, że wolontariusz będzie zaangażowany w ramach projektu w wymiarze 10 godzin. Zakładając, że w naszym regionie tłumacz języka migowego zatrudniony na podstawie umowy zlecenia zarabia 150 zł brutto za godzinę pracy, to wartość naszego wkładu finansowego będzie stanowiła 1500 zł. Tyle bowiem warta jest praca wolontariusza na tym stanowisku.

W przypadku wolontariuszy niewykwalifikowanych stawki za godzinę ich pracy wahają się w granicach 23,50 zł (stawka minimalna za godzinę z tytułu umowy zlecenia) -35 zł.

Aby rozliczyć koszty pracy wolontariuszy jako wkład własny niefinansowy potrzebne są oczywiście odpowiednie dokumenty. Zazwyczaj jest to porozumienie wolontariackie zawierające kalkulację i karta czasu pracy wolontariusza lub oświadczenie wolontariusza o przepracowaniu określonej liczby godzin, które stanowią wkład własny do projektu.

Przy rozliczaniu pracy wolontariuszy jako wkład własny do projektu należy pamiętać, że wartość tej pracy nie może być uznawana jako przychód organizacji, ani jako jej koszt (art. 50. Ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie: wartość świadczenia wolontariusza "nie stanowi darowizny na rzecz korzystającego w rozumieniu przepisów Kodeksu cywilnego oraz przepisów podatkowych").

Na zakończenie porównajmy koszty organizacji wolontariatu z kosztem utrzymania pracownika etatowego. Od 1 lipca 2023 r. minimalne wynagrodzenie z tytułu umowy o pracę wynosi 3600 zł. Należy do tego doliczyć jeszcze koszty pracodawcy. Razem daje to 4297,68 zł.

Pracownik etatowy w miesiącu przepracowuje średnio 160 godzin. Wiadomo, że wolontariusz nie poświęci na bezpłatne zaangażowanie 8 godzin dziennie. Załóżmy więc, że wolontariusz angażuje się średnio 5 godzin tygodniowo, czyli 20 godzin miesięcznie. Aby wolontariusze wypracowali 160 godzin musi ich być 8. Zakładając, że są to wolontariusze długoterminowi i nie ponosimy kosztów ubezpieczenia, pokrycie innych kosztów (zwrot kosztów dojazdu, środki ochrony osobistej, poczęstunek) to miesięczny koszt pracy 8 wolontariuszy to nie więcej niż 1000 zł.

Jeśli jako odniesienie weźmiemy minimalną stawkę godzinową z tytułu umowy zlecenia, która od 1 lipca 2023 r. wynosi 23,50 zł to wartość 160 godzin pracy wolontariuszy wynosi 3760 zł. Jak już było wspomniane zaangażowanie wolontariuszy przynosi dodatkowo korzyści, których nie da się wycenić.

Podsumowanie.

Konkludując, wolontariat to ciągle jeszcze niedoceniony i nie do końca odkryty aspekt trzeciego sektora. Warto skorzystać z możliwości jakie stwarza w codziennej pracy organizacji. Aby był satysfakcjonujący zarówno dla organizatora jak i wolontariusza należy jednak pamiętać o podstawowych zasadach jego wdrażania.

Narodziny pomysłu na organizację i jej pierwsze kroki

Marhin Rechulicz

Stowarzyszenie Czajnia jako organizacja, która powstała w roku 2004 w małym mieście - Tomaszowie Lubelskim mając już blisko 20 lat doświadczeń była dla nas poligonem, gdzie nauczyliśmy się wszystkich kluczowych elementów w funkcjonowaniu organizacji pozarządowych. Przeszliśmy z nią od poziomu organizacji, która nie miała kompletnie nic (pamiętam, jak musieliśmy się „zrzucić” na pierwsze segregatory). Dzisiaj z perspektywy czasu i skali prowadzonych działań można powiedzieć, że odnieśliśmy sukces. Obecnie zatrudniamy ponad 50 osób, prowadzimy dwie szkoły, organizujemy programy grantowe, prowadzimy inkubator organizacji pozarządowych, realizujemy projekty transgraniczne, programy stypendialne i to nie wszystko, ale pokazuje skalę naszej działalności. Podobnie jak i budżet, ponieważ ostatni rok zamknęliśmy kwotą blisko 5 mln PLN przychodów. Ponieważ od początku pełnię rolę Prezesa Zarządu to zostałem poproszony o opowiedzenie naszej recepty na sukces, co czynię z wielką i nieukrywaną przyjemnością. Jak zawsze sukces jest wypadkową wielu elementów, ale z mojej perspektywy mogę wskazać, że jest to połączenie pracy, czasami bardzo ciężkiej, żmudnej, która zwłaszcza w okresie początkowym funkcjonowania organizacji jest obciążona dużym ryzykiem niepowodzenia oraz szczęścia, wiedzy i talentu. Czy na taki sukces można się przygotować? Z perspektywy tych blisko 20 lat moja odpowiedź może być tylko jedna: tak na sukces można się przygotować, a przynajmniej można zrobić dużo, żeby mu pomóc, ale zawsze trzeba zachować pokorę wobec otaczającej nas rzeczywistości i zdawać sobie sprawę, że nasze przygotowanie może nie być wystarczające. Jak sięgam do początków naszej organizacji to były one bardzo podobne do początków organizacji, którym teraz pomagamy stawiać pierwsze kroki. Dlatego też nasze doświadczenia mają w mojej ocenie charakter uniwersalny i ich opowiedzenie może się przydać innym organizacjom. Nawet takim, które są zakładane obecnie, bo chociaż czasy się zmieniły, to kluczowe elementy dla rozwoju organizacji są w moim odczuciu niezmiennie. Pamiętam bardzo dobrze decyzje o zakładaniu organizacji, nasze pierwsze działania, pierwsze kryzysy, rozstania z wolontariuszami i współzałożycielami organizacji. Pamiętam niekończące się dyskusje o tym co powinna robić nasza organizacja, czy członkom organizacji wypada w niej zarabiać pieniądze, itd. Bardzo

dużo można byłoby mnożyć tych kluczowych obszarów i pytań. Ten artykuł ma na celu przybliżyć naszą filozofię funkcjonowania i rozwoju organizacji w bardzo kluczowym momencie jakim jest niewątpliwie okres jej zakładania i początków funkcjonowania.

Początek.

Kiedy założyć organizację i czy działać pod wpływem impulsu, którym niejednokrotnie są konkursy grantowe. W naszym przypadku okres zakładania organizacji był dość długi, co właściwie uświadomiłem sobie całkiem niedawno. Naszą organizację założyła grupa w większości bardzo dobrych znajomych, którzy znali się jeszcze z czasów szkoły średniej, gdyż chodzi do jednej klasy w miejscowym liceum. Wszyscy wróciliśmy ze studiów do naszego rodzinnego miasta i byliśmy w trakcie podejmowania kluczowych wyborów życiowych. Swoje życie chcieliśmy związać z naszym małym miastem i ogólnie prowincją. W naszym życiu wówczas działalność społeczna była istotnym jego elementem i właściwie czymś naturalnym. Nawet nie do końca traktowaliśmy to jako jakąś działalność społeczną. Robiliśmy to co nas interesowało. Bardzo chcieliśmy coś zmienić i skoro zdecydowaliśmy się pozostać na resztę życia w naszym rodzinnym mieście to chcieliśmy jakoś je uatrakcyjnić. Organizowaliśmy koncerty, spotkania, warsztaty, działania wolontarystyczne itp. To wszystko dało się zrobić bez konieczności zakładania organizacji, ale wraz z rozwojem naszych inicjatyw coraz częściej odczuwaliśmy brak własnej osobowości prawnej, bo przecież sponsorzy gdzieś musieli przelewać środki i nie mogło to być konto prywatne. Pojawiały się również już wtedy (a mowa tu o początku XXI wieku) konkursy grantowe. Procedura zakładania organizacji trwała w naszym przypadku około 2 lat, a w tym czasie co najmniej dwukrotnie odbyliśmy spotkania założycielskie. Z perspektywy czasu wydaje się, że to był ważny czas, gdy musieliśmy wykazać się dość dużym poziomem samozaparcia i determinacji. To były inne czasy na zakładanie organizacji – nie można było zrobić tego w tak łatwy sposób jak, teraz gdy kilka dni wystarczy, żeby założyć organizację np. stowarzyszenie zwykłe. Wówczas dostępne było dla nas tylko stowarzyszenie rejestrowe, a wiadomo, że to trwa. Właściwie na każdym kroku napotykaliliśmy jakieś problemy. Nie ma co gloryfikować tamtych czasów, bo ułatwienie, które na przestrzeni tych kilkunastu lat miały miejsce są bardzo korzystne, ale niewątpliwie ten czas zakładania organizacji był okresem próby, który zahartował nas i ugruntował naszą wolę do założenia organizacji. Ponieważ to był też czas, kiedy do założenia organizacji wymagane było 15 osób to wykryła nam się grupa osób założycieli. Nie wszyscy w dłuższej perspektywie odnaleźli się w naszej organizacji, nie wszyscy angażowali się w sposób pełny w jej

funkcjonowanie, ale dla kilku osób proces zakładania i funkcjonowanie organizacji stały się ważnym bagażem doświadczeń, który w późniejszym życiu wykorzystywali w Czajni lub w innych stworzonych przez siebie organizacjach. Ważnym elementem zakładania organizacji w naszym przypadku była dyskusja nad samą nazwą organizacji. Poszukiwaliśmy jakiejś lokalnej nazwy, która byłaby z jednej strony charakterystyczna, a z drugiej niosłaby ze sobą jakieś przesłanie. Taką nazwą wydała nam się właśnie Czajnia, którą wyciągnęliśmy z jednej z regionalnych książek i spełniała wszystkie nasze kryteria, a czas pokazał, że była dla wielu osób zastanawiająca i często spotykaliśmy się z pytaniem, co to właściwie oznacza. Czajnia to była zwyczajowa lokalna nazwa zabytkowego budynku, który w przeszłości pełnił funkcję domu kultury, dworca autobusowego, restauracji, herbaciarni, zabytku, ale takiego trochę trudnego, bo postawionego czasach zaborów przez ówczesne władze. Naszym głównym celem było przywrócenie samej nazwy, która zanikała, ale również stworzenie przestrzeni do spotkania z ludźmi.

Wiedza.

To jest obszar, który od samego początku działania w trzecim sektorze, a nawet jeszcze przed naszym formalnym założeniem organizacji był dla nas ważny. Pomimo tego, że zaczynaliśmy praktycznie od poziomu zero. To dzięki poważnemu podejściu do tego jak prowadzić organizację osiągnęliśmy stosunkowo szybko poziom, który jak się później dowiedzieliśmy nazywał się eksperckim. Bardzo szybko, bo już po trzech latach prowadzenia organizacji rozpoczęliśmy prowadzenie konkursu grantowego, co oznaczało, że staliśmy się organizacją, do której inne organizacje przychodziły po środki na prowadzenie swojej działalności. W tym samym mniej więcej czasie wykorzystaliśmy możliwości jakie stworzyła dla sektora ngo ustawa o pożytku publicznym i wolontariacie, czyli zarejestrowaliśmy się jako organizacja pożytku publicznego. Bardzo szybko staliśmy się organizacją lokalną, która pozyskiwała największą kwotę środków z tytułu odpisu z tytułu 1% podatku. Środki te stały się dla nas pewnego rodzaju trampoliną do wzmocnienia niezależności finansowej naszej organizacji. W czasie, gdy zakładaliśmy Czajnię byliśmy, podobnie jak wiele innych osób, które zakładają organizacje, kompletnie nieświadomi obowiązków jakie się z tym wiążą. Nie mieliśmy pojęcia jak prowadzić rachunkowość, nie wiedzieliśmy nic na temat wolontariatu, sprawozdawczości organizacji. Ponieważ mieliśmy wielki zapał to wydaje się, że stosunkowo szybko opanowaliśmy te kluczowe elementy. Z czasem tych obszarów, w których musieliśmy się wzmacniać było zdecydowanie więcej, ale nigdy nie stanowiło to dla nas jakiegoś dużego

problemu. Jak już wcześniej wskazałem dzięki temu, że nie baliśmy się wchodzić w obszary, które były dla nas często nowymi obszarami to udało nam się osiągnąć poziom ekspercki: prowadziliśmy szkolenia i doradztwa, a także ocenialiśmy wnioski w ramach programów grantowych. Dlatego w tym obszarze moja rada jest taka, żeby stale podnosić swoją wiedzę i nie bać się wchodzić w nowe obszary działalności. Trzeba też wiedzieć, że wiedza nie zawsze ułatwia działalność organizacji, gdyż posiadając wiedzę pewnych działań nie możemy prowadzić tak jak nam się wydaje i tak jak byłoby dla nas wygodne, ale tak jak przewidują to przepisy prawa. Jak wiemy nie zawsze idą one w parze z logiką, uwzględniając szczególnie przypadki czy wszystkie niezbędne zmienne. Mimo wszystko wiedza jest z mojego punktu widzenia kluczowym elementem rozwoju organizacji.

Ambicja.

Prowadząc organizację od samego początku stawialiśmy sobie dość ambitne cele. Chcieliśmy, żeby nasza organizacja była w dłuższej perspektywie silną organizacją z własnymi stałymi programami, długookresowymi projektami itp. Brzmiało to wówczas, gdy nie mieliśmy kompletnie niczego jak jakiś żart i raczej nie epatowaliśmy tymi naszymi planami. Nie baliśmy się jednak podejmować ważnych wyzwań, które z biegiem lat stawały się coraz większe. Wspinaliśmy się po kolejnych szczeblach drabiny. Bardzo dobrze widać to po naszych programach grantowych. W roku 2006 wspólnie z lokalnym przedsiębiorcą uruchomiliśmy program Aktywizator, który był dedykowany tomaszowskiej młodzieży, z budżetem 5000 PLN (cała obsługa programu odbywała się w ramach wolontariatu). Rok później skutecznie aplikowaliśmy o włączenie nas do Programu Działaj Lokalnie i uzyskaliśmy status Lokalnej Organizacji Grantowej. Po 9-10 latach uruchomiliśmy niewielki transgraniczny (polsko-ukraiński) program grantowy. W roku 2018 skutecznie aplikowaliśmy w ramach do I priorytetu FIO (wariant regionalny), a warto dodać, że wcześniej mieliśmy 5-6 nieskutecznych aplikacji. W roku 2021 skutecznie aplikowaliśmy w ramach I Priorytetu NOWE FIO (wariant wojewódzki), co oznacza pewien szczyt możliwości organizacji grantowych w Polsce. Dalej są już tylko programy międzynarodowe, ale my w ten obszar nie zamierzamy wchodzić. Tak więc po bardzo wielu latach ziścił się nasz pomysł, co jest tylko dowodem na to, że warto mieć śmiałe plany. Programy grantowe to był tylko jeden z takich obszarów, ale jest ich znacznie więcej.

Niezależność.

Od początku naszej działalności bardzo ważnym elementem była niezależność. Taka w czystej postaci, czyli niezależność polityczno – samorządowa, finansowa. Bardzo szybko podjęliśmy współpracę z lokalnym samorządem i niosło to za sobą ryzyko uzależnienia się od lokalnych władz. W początkowym okresie głównie występowaliśmy o niewielkie środki na realizację naszych działań. W nieco późniejszym okresie, jak już uzyskaliśmy status Lokalnej Organizacji Grantowej, wspólnie z samorządami organizowaliśmy konkursy grantowe dla organizacji pozarządowych. To wtedy właśnie po raz pierwszy zetknęliśmy się z czymś co nam się w głowie nie mogło pomieścić – z próbami wymuszenia na nas rozstrzygnięć zgodnych z oczekiwaniami lokalnych samorządów, a właściwie osób zarządzających nimi. Wciąż kwalifikowaliśmy się jako osoby stosunkowo młode i z taką właśnie młodzieńczą zuchwałością bardzo mocno oponowaliśmy przeciwko takiemu działaniu. Nie wiedzieliśmy wówczas jakie wpływy może mieć lokalna władza i jak bardzo długookresowe skutki będą miały nasza ówczesne decyzje. Dzisiaj ponad 15 lat później wciąż odczuwamy brzemień tamtych decyzji i niechęci jaka zrodziła się do nas z powodu tej właśnie niezależności. Uważamy jednak zdecydowanie, że było warto. Dla nas innej drogi po prostu nie było i w moim odczuciu to właśnie poczucie niezależności było jednym z fundamentów naszego sukcesu. Nie było nam dane wchodzenie w jakieś bliższe relacje z naszym lokalnym samorządem więc musieliśmy budować wszystko w ramach naszej organizacji, która stopniowo krok po kroku podejmowała coraz poważniejsze przedsięwzięcia i coraz częściej lokalna przestrzeń była dla naszych działań zbyt mała. Dlatego też coraz częściej poszukiwaliśmy partnerów spoza naszej społeczności lokalnej. Zdaję sobie, że jest to bardzo trudna i wymagająca droga, która na pewno generuje licznych wrogów, ale w naszym rozumieniu była to droga jedyna możliwa.

Wiem, że przedstawiłem Państwu kilka tylko haseł, które starałem się uzasadnić z naszego punktu widzenia. Prawdziwe studium przypadku naszej organizacji musiałyby być dużo bardziej rozbudowane. Starałem się wybrać te elementy, które były ważne właściwie od samego początku naszej organizacji i które w moim odczuciu miały istotny wpływ na powodzenie naszej organizacji. Pomiąłem ważny element, którym jest szczęście, bo ono również jest potrzebne, ale na nie wpływu wielkiego nie mamy.

Dotacje i granty jako źródło finansowania organizacji. Kilka zasad płynących z doświadczeń Stowarzyszenia Czajnia.

Marcin Rechulicz

Organizacje pozarządowe powstają, żeby realizować cel społeczny i pomimo tego, że zaliczane są do sektora prywatnego to jednak cel społeczny jest fundamentem ich istnienia i działalności. W tym artykule skupię się na dotacjach i grantach jako źródłach rozwoju organizacji pozarządowej na przykładzie naszej organizacji – działającego od 2004 roku Stowarzyszenia Czajnia. Zacząć jednak należy od kilku zdań na temat źródeł finansowania organizacji pozarządowych w Polsce. Trzeci sektor (ngo) jest po tym względem w bardzo uprzywilejowanej sytuacji, gdyż mechanizmy finansowania działalności organizacji są bardzo zróżnicowane, z czego często organizacje nie zdają sobie sprawy. Do głównych, ale nie jedynych, zaliczamy:

1. **Dotacje i granty:** Organizacje pozarządowe często ubiegają się o dotacje i granty od instytucji publicznych, takich jak samorządy lokalne (gminy i powiaty), agendy rządowe (np. Narodowy Instytut Wolności – Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego), ministerstwa oraz od innych organizacji pozarządowych i fundacji korporacyjnych (np. Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej, Fundacja Orlen, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce), organizacji międzynarodowych (Program V4) i prywatnych darczyńców. Dotacje i granty mogą być przeznaczone na konkretny projekt, program, badania, działalność operacyjną lub rozwój organizacyjny.
2. **Składki członkowskie:** Członkowie organizacji pozarządowych często płacą regularne składki członkowskie lub opłaty członkowskie, które stanowią część dochodów organizacji. Składki mogą być ustalane na podstawie indywidualnych skłonności do dawania lub mogą być zdefiniowane w statucie organizacji. W praktyce to źródło jest śladowe, chociaż w należy pamiętać, że w teorii organizacje pozarządowe winne bazować w dużej mierze na tych właśnie zasobach lub im

podobnych. W przypadku fundacji bowiem na środkach przekazanych przez fundatora, a w przypadku stowarzyszenia na pracy społecznej członków.

3. **Darowizny i darczyńcy indywidualni:** Osoby prywatne, zarówno fizyczne, jak i prawne, często dokonują darowizn na rzecz organizacji pozarządowych. Mogą to być jednorazowe wpłaty pieniężne, darowizny rzeczowe, spadki, zapisy testamentowe itp. Organizacje mogą prowadzić kampanie zbierania funduszy, angażować się w relacje z darczyńcami oraz organizować wydarzenia, aby pozyskiwać fundusze od darczyńców indywidualnych.
4. **Sponsorzy korporacyjni:** Wiele organizacji pozarządowych nawiązuje współpracę ze sponsorami korporacyjnymi, którzy wspierają finansowo projekty i działania organizacji. Sponsorzy korporacyjni mogą przekazywać środki finansowe, oferować usługi, produktów lub zapewniać pomoc w naturze. W zamian organizacje mogą promować ich markę, angażować się w działania społeczne lub oferować korzyści reklamowe.
5. **Dochody własne:** Organizacje pozarządowe mogą generować dochody własne poprzez różne działania, takie jak sprzedaż produktów lub usług, organizowanie wydarzeń, prowadzenie szkoleń, publikację materiałów, prowadzenie działalności gospodarczej itp. Dochody własne mogą być prowadzone w ramach odpłatnej działalności statutowej lub działalności gospodarczej i stanowią uzupełnienie innych źródeł finansowania.

Nie jest to całkowity katalog źródeł finansowania organizacji pozarządowych w Polsce, ale pokazuje ich bogactwo. Ważne jest, aby organizacje pozarządowe miały zróżnicowane źródła finansowania, aby zminimalizować ryzyko zależności od jednego źródła. Dywersyfikacja źródeł finansowania pomaga zapewnić stabilność finansową i stałość prowadzonych działań organizacji. W Polsce od dłuższego już czasu obserwujemy stosunkowo duży rozwój różnego rodzaju grantów i dotacji dostępnych organizacjom pozarządowym i ten artykuł ma za zadanie przybliżyć Państwu doświadczenie Stowarzyszenia Czajnia w zakresie pozyskiwania środków z tego właśnie źródła. Chciałbym przekazać tu kilka ważnych dla nas zasad, które przyświecały nam przy tworzeniu naszych wniosków konkursowych:

1. **Zasada małych kroków.**

Wydaje się to dość oczywiste, że powinniśmy zaczynać od stosunkowo małych projektów, ale nie wszystkie organizacje się do tego stosują. Zdarzało mi się jako ekspertowi (pełniłem taką funkcję w kilku różnych programach) oceniać wnioski organizacji, które powstawały kilka dni przed terminem złożeniem swojej aplikacji. Jeżeli jest to konkurs dla młodych organizacji to jest to oczywiście naturalne, ale w sytuacji, gdy organizacja ubiega się od razu o kilkaset tysięcy w ramach PROO to raczej nie może się udać. Oczywiście nie ma zasady, że nie można tego robić i przy właściwym uzasadnieniu, a także koncepcji funkcjonowania i rozwoju organizacji jest to możliwe, ale przypadki powodzenia w takich sytuacjach należy traktować jako wyjątki od reguły. Standardem jest, żeby zaczynać od mały projektów, zdobywać doświadczenie instytucjonalne, a także wzmacniać nasz zespół w kompetencje dotyczące pisania projektów i ich późniejszej realizacji. Ważne jest również, żeby uczyć się realizacji projektów na małych projektach, poznawać w akcji nasz zespół, partnerów, współpracę z księgowością, reagować na problemy, które się pojawiają w niewielkiej skali, a później dopiero wspinać się na kolejne szczeble.

2. **Niezostawanie na poziomie małej organizacji.**

Powyżej wskazałem na chęć otrzymywania zbyt dużych środków od razu na początku funkcjonowania organizacji, a teraz skupię się na sytuacji odwrotnej. Wiele organizacji zadawała się startowaniem i konkursach dla młodych organizacji i grupo nieformalnych z budżetami dla pojedynczych projektów na poziomie kilku tysięcy złotych. Takie projekty są bezsprzecznie ważne i potrzebne, ale z mojego doświadczenia wynika, że są one kluczowe na początku drogi. Wraz z rozwojem organizacji powinniśmy starać się o zupełnie inne projekty. Oczywiście skala trudności jest często nieporównywalna i konkurencja zdecydowania trudniejsza, ale znam organizacje (jako Stowarzyszenie Czajnia prowadzimy kilka programów grantowych, w których to my przyznajemy środki na realizację projektów przez inne organizacje pozarządowe i grupy nieformalne), które funkcjonują w oparciu tylko o tzw. małe granty. Nie ma nic złego w korzystaniu z tego typu środków, ale trzeba zdawać sobie sprawę, że świadczy to o pewnego rodzaju zatrzymaniu się w rozwoju na etapie młodej organizacji. W historii rozwoju naszej organizacji i pozyskiwania przez nas grantów na rozwój naszej działalności zawsze stawialiśmy sobie ambitne cele i bardzo szybko przeszliśmy do etapu

startowania w stosunkowo dużych konkursach z budżetami projektów na poziomie kilkuset tysięcy złotych. Wiązało się to z dużą ilością porażek, ale w dłuższej perspektywie nam się udało. W moim przekonaniu tylko przejście do takiego etapu może skutkować rozwojem instytucjonalnym z budowaniem zespołu pracowników i profesjonalizacją organizacji.

3. **Zasada merytorycznego podejście do pisania projektów.**

O ile tzw. małe granty można pozyskiwać w oparciu o taką „radosną twórczość”, a można nawet powiedzieć, że w tych konkursach jest to bardzo mile widziane to wraz z rozwojem należy do procesu pozyskiwania grantów podchodzić bardziej merytorycznie. Trzeba zdawać sobie sprawę, że mamy tu do czynienia z materia, która wcale nie jest radosną twórczością. To jest proces, którego można się nauczyć, stosować właściwe słownictwo, zachować pewną logikę pisania i działania. Warto podejść do tego procesu w sposób właściwy i traktując każdą aplikację (nieważne czy skuteczną czy nie) jako kolejny krok, który przybliży nas do celu, ale nie sądzę, żebyśmy kiedykolwiek byli w stanie dojść do perfekcji w pozyskiwaniu środków i 100% skuteczności. W tym zakresie my dość szybko poddawaliśmy przeprowadzaliśmy taką swoistą ewaluację tego procesu zwłaszcza w sytuacji braku powodzenia. Często mierzyliśmy się z kartami oceny, z których często niewiele albo wręcz nic nie wynikało i było to niejednokrotnie dla nas frustrujące, ale zawsze była to swego rodzaju lekcja pokory. W kluczowym dla naszej organizacji obszarze, o uzyskanie statusu operatora w I priorytecie FIO dopiero szósta aplikacja okazała się skuteczna. Po drodze było wiele zniechęcenia, ale też wiele analiz co można przygotować lepiej. Wciąż jesteśmy organizacją, która składa wiele wniosków w tzw. ostatniej chwili, ale to już są zupełnie inne wnioski niż te, które były na początku naszego funkcjonowania. Teraz te wnioski składane w ostatnie chwili nie są wymyślane w ostatniej chwili, a jedynie doszlifowywane. Sama ich koncepcja jest tworzona dużo wcześniej a do ostatniej chwili są korygowana i uzupełniane. Dużo ważniejsza obecnie jest dla nas sama diagnoza w procesie aplikacji. Jest to naturalne, bo przyglądamy się naszej społeczności od wielu już lat wiemy, gdzie są główne problemy, wiemy jakie są mocne strony, wiemy na jakich partnerów możemy liczyć. Na samym początku naszej przygody z pisaniem projektów diagnoza była wtórna w stosunku do wymyślonych przez nas działań. Teraz jest zdecydowanie odwrotnie. Wiem, że brzmi to tak bardzo projektowo, ale tak właśnie mamy, ale doszliśmy to tego w wyniku projektów, na których realizację otrzymaliśmy środki, a później już na etapie realizacji musieliśmy się mocno nagimnastykować, żeby je zrealizować, bo okazywało nasze działania, które wymyśliliśmy nie były nikomu potrzebne.

4. Cierpliwość i pokora.

Pisanie projektów, zwłaszcza jeżeli chcemy budować organizację, uczy patrzenia długookresowego. Oczywiście każda aplikacja jest ważna i każda może być tą przełomową, która otworzy nam nowe ścieżki rozwoju organizacji, ale o tym dowiadujemy się nie tylko po uzyskaniu grantu, ale czasami po zakończeniu realizacji projektu i jego rozliczeniu. Oznacza to wiele prób, które wraz z rozwojem naszej organizacji i naszych umiejętności będą wymagały od nas coraz większej ilości czasu na ich realizację, bo wiemy już, że pisanie projektów to nie jest jeden czy dwa dni, a właściwie nocy, bo wiele osób właśnie nocami ma czas na pisanie wniosków. Dlatego też warto tych prób podejmować jak najwięcej przy zachowaniu wcześniej wskazanej zasady. Oczywiście zdarzają się sytuacje (i nam się takie zdarzały), że „przechodziły” nie te projekty, które miały „przejsć”, czyli mniej dopracowane, takie na które mieliśmy mniej czasu. Teraz już wiemy, że nawet słabe projekty mogą przejść (wiemy to autopsji) tylko w sytuacji, w której zostaną złożone.

5. Uczenie się na błędach (swoich i cudzych).

Na koniec zasada, która moim zdaniem jest jedną z najważniejszych. Ponieważ wyznawaliśmy bardzo praktyczne podejście do nauki pisania projektów, czyli po prostu je pisaliśmy, zamiast uczestniczyć w licznych szkoleniach z zakresu przygotowywania wniosków (trzeba jednak przyznać, że w kilku uczestniczyliśmy) to nasza droga była usłana różnego rodzaju błędami. Będąc wyznawcą teorii, że błędy uczą dużo skuteczniej niż sukcesy, pod warunkiem, że poświęcimy wystarczająco dużo czasu na ich refleksję i analizę starałem się tę zasadę wdrażać w życie. Bardzo często z głęboką uwagą analizowałem karty oceny naszych projektów. Próbowałem zastosować zawarte w nich uwagi w kolejnych próbach, co czasami przynosiła bardzo pozytywne efekty. Bardzo dużo w kategoriach uczenia się dała mi również funkcja eksperta oceniającego wniosek, bo to ta funkcja dała mi olbrzymie pole inspiracji a także nauczyła patrzeć na wniosek przez pryzmat osoby oceniającej. Bardzo trudno doświadczyć tego bez praktycznej oceny wniosków. Dlatego też zachęcam gorąco do ubiegania się o funkcję takiego eksperta, bo to bardzo mocno otwiera oczy i pomaga w procesie samodzielnego ubiegania się o środki na realizację własnych projektów.

Przedstawione powyżej zasady nie gwarantują oczywiście powodzenia w pozyskiwaniu środków, ale sądzę, że w istotny sposób zwiększają szansę. Nie było moim celem

przedstawienia całej procedury związanej z opracowywaniem wniosków, a tylko podzielenie się doświadczeniami osobistymi i naszej organizacji z tego obszaru. Ponieważ jako organizacja pozarządowa odnieśliśmy na tym polu sukcesu, to chciałem tylko przedstawić to czego być może nie znajdziecie Państwo w zwykłych materiałach poświęconych temu zagadnieniu. W razie jakichkolwiek pytań lub wątpliwości zachęcam do kontaktu mailowego i podaję adres: marcin.rechulicz@interia.pl

Jak napisać skuteczny wniosek o dofinansowanie projektu?

Marcin Rechulicz

Jednym z najważniejszych źródeł finansowania organizacji pozarządowych w Polsce są dotacje, na realizację projektów. Są one udzielane poprzez organizację konkursów grantowych przez różnego rodzaju organizacje i instytucje i wybór najlepszych wniosków do realizacji. Zatem umiejętność przygotowywania wniosków aplikacyjnych jest jedną z kluczowych umiejętności wpływających na rozwój własnej organizacji. Już samo myślenie projektowe i praca projektowa jest pewną umiejętnością, których „ludzie trzeciego sektora” muszą się nauczyć, gdyż wchodząc w dorosłe życie najczęściej nie posiadają tej wiedzy. Tak dla przypomnienia przedstawię jedną z licznych definicji projektu, którą możemy znaleźć na portalu www.ngo.pl: projekt jest przedsięwzięciem zaplanowanym, działaniem mającym określony swój początek i koniec, jego głównym celem jest doprowadzanie do pozytywnych skutków, wytworzenia nowej jakości. Projekt opisuje zastaną rzeczywistość, określa czas, kierunki i sposoby jej zmiany, definiuje niezbędne do tej zmiany zasoby. Cele projektu mają określać, co zmieni się w sytuacji naszych odbiorców lub co zmieni się w środowisku, w którym realizujemy przedsięwzięcie. Nasz projekt znajduje odzwierciedlenie we wniosku aplikacyjnym przygotowywanym w odpowiedzi na ogłoszony konkurs. Należy pamiętać, że nie ma złotej recepty jak należy „pisać projekty” czyli wypełniać wnioski aplikacyjne. Jest to pewna umiejętność, której można się nauczyć, ale należy pamiętać, że jest to, jak każdy rodzaj wiedzy, pewien proces raczej długookresowy. Ten artykuł ma na celu zwrócić uwagę na pewne elementy, które wydają mi się ważne w tym procesie, ale najważniejsza w tym obszarze jest praktyka, czyli wypełnianie wniosków połączone z analizą kart oceny (jeżeli oczywiście są one dostępne) w przypadku odrzucenia naszych wniosków.

Kluczową wiedzą w tym aspekcie jest informacja o ogłoszonych konkursach, czyli odpowiedź na pytanie, gdzie można ubiegać się o dofinansowanie naszych pomysłów. W tym celu powstało na przestrzeni wiele serwisów, stron internetowych, komunikatorów, które informują nas o dostępnych środkach na rozwój organizacji pozarządowych. Z perspektywy czasu i naszego doświadczenia jako organizacji pozarządowej jednak mogę zaświadczyć, że zupełnie wystarczającym jest portal organizacji pozarządowych www.ngo.pl gdzie istnieje specjalna

zakładka „Fundusze”, w której możemy użyć filtrowania ogłoszonych konkursów według tematyki, odbiorców czy obszaru geograficznego, którego konkurs ma dotyczyć. Niestety, pomimo tego, że twórcy dokładają wiele starań, żeby były tam jak najbardziej aktualne informacje to nie jest to źródło, w którym znajdziemy wszystkie informacje na temat prowadzonych naborów. Takiego źródła jednak nie znajdziemy. Największy problem jest z konkursami finansowanymi ze źródeł publicznych, gdyż zgodnie z ustawą (szczegółowo reguluje to art. 13 Ustawy o pożytku publicznym i wolontariacie) taki konkurs musi być ogłoszony w Biuletynie Informacji Publicznej (BIP) – właściwym dla danego urzędu, na stronie internetowej urzędu ogłaszającego konkurs oraz na tablicy ogłoszeń (w urzędzie). Ogłoszenie o konkursie może się ukazać także w prasie (lokalnej lub regionalnej), ale nie jest to obowiązkowe. Ogłoszenie o konkursie musi być opublikowane, z co najmniej 21-dniowym wyprzedzeniem (od daty opublikowania ostatniego ogłoszenia), tak by dać organizacjom czas na zapoznanie się z warunkami oraz wypełnienie i złożenie wniosków. O ile w przypadku wielu ministerstw i instytucji ogólnopolskich informacje te często są ogłaszane tak, żeby dotrzeć do jak największej ilości organizacji i dba się o to, żeby ogłoszenie było dostępne o tyle w przypadku wielu mniejszych samorządach skupia się raczej na wypełnieniu obowiązków, a nie na dostępności ogłoszenia. Dlatego w wielu przypadkach jesteśmy skazani na żmudne przeszukiwanie internetu. Przydatne adresy w zakresie ogłaszanych konkursów, o których trzeba tu wspomnieć to:

- www.ngo.pl
- www.witac.pl (trzeba założyć konto wówczas mamy możliwość przeglądania konkursów. Zdarzają się tam konkursy, które nie są dostępne na stronie www.ngo.pl)
- profil na facebooku: https://www.facebook.com/konkursyNGO/?locale=pl_PL

Jak już mam znaleziony konkurs i wiemy, że chcemy i możemy aplikować to warto zacząć do bardzo dokładnego zapoznania się z regulaminem, który jest podstawowym dokumentem, z którym będziemy pracowali w trakcie wypełnienia wniosku aplikacyjnego, do którego chcemy i powinniśmy wielokrotnie wracać oraz zwrócić uwagę na następujące elementy:

1. **Maksymalna i minimalna kwota dofinansowania.** Nasz wniosek musi się w tych ramach zmieścić. Nie większego znaczenia czy wnioskujemy o pełną dostępną pulę środków czy też o jakąś mniejszą, gdyż jest to związane ze specyfiką projektu i

uzasadnieniem kosztów, które zamierzamy w ramach projektu sfinansować z dotacji.

2. **Udział środków własnych.** W wielu konkursach wciąż jest wymagane wniesienie wkładu własnego. Warto w tym obszarze zwrócić uwagę czy dopuszczalny jest tylko wkład własny finansowych czy również rzeczowy lub wolontariat. Szczególnie ten ostatni budzi szereg wątpliwości, gdyż zazwyczaj brak jest informacji w jaki sposób należy wycenić taki wkład.
3. **Cele i priorytety wspierane w ramach konkursu.** Oczywiście nasz wniosek musi się w nich mieścić. Ważne również w tym obszarze jest, żeby wśród naszych celów statutowych były takie, które odnoszą się do celów określonych w ogłoszeniu o konkursie.
4. **Wymagane załączniki.** Coraz częściej grantodawca nie oczekuje od organizacji przesyłania jakichkolwiek załączników na etapie aplikacji, ale wciąż jest znaczna ilość konkursów (zdecydowaną większość z nich stanowią te ogłaszane przez instytucje i organizacje publiczne), w których zdarzają się tak absurdalne załączniki, które należy dostarczyć jak wyciąg z KRS, do którego każdy ma dostęp bez jakichkolwiek ograniczeń.
5. **Czy warto składać wniosek w partnerstwie.** Zdarzają się konkursy, w których jest ono premiowane w ocenie merytorycznej. Warto wówczas zwrócić uwagę na to czy partnerstwo musi być potwierdzone jakimś dokumentem np. listem partnerskim.
6. **Forma składania wniosku aplikacyjnego.** Coraz częściej jest to procedura bardzo uproszczona polegająca na przesłaniu go we właściwym generatorze, ale zdarzają się sytuacje (zazwyczaj dotyczy to instytucji publicznych), w których oprócz złożenia przez właściwy generator należy jeszcze przesłać jeszcze wersję papierową lub poprzez epuap.
7. **Termin składania wniosków.** Ponieważ zdarzyło mi się niejednokrotnie, że w trakcie przygotowywania aplikacji zapomniałem o konkretnej dacie składania wniosków to wiem, że tak błahy powód może być przyczyną niezłożenia wniosków.

Obecnie większość generatorów jest automatycznie blokowanych w momencie, kiedy upłynie termin.

Oczywiście nie jest to katalog pytań zamkniętych, ale jest on wspólny dla zdecydowanej większości konkursów. Nie ma też potrzeby, żeby rozbudowywać ten katalog o inne pytania, gdyż ogólną zasadą jest, żeby zapoznać się z regulaminem. Warto również pamiętać, że dokumentacja projektowa to nie tylko regulamin, chociaż niewątpliwie jest on dokumentem kluczowym. Należy zapoznać się z formularzem wniosku, kartą oceny merytorycznej i formalnej oraz z często zadawanymi pytaniami (FAQ). Jak widzimy proces przygotowawczy do napisania wniosku jest dość długim i żmudnym procesem i, zwłaszcza dla początkujących organizacji i osób, jest bardzo trudnym. Z czasem zaczyna się doceniać i częściej stosować do przedstawionych tu wskazówek, gdyż mają one realnym wpływ na naszą efektywność w zakresie pozyskiwania środków na rozwój naszej organizacji. Po zapoznaniu się z regulaminem przystępujemy do wypełniania wniosku aplikacyjnego. Jeżeli mamy gotowy pomysł na projekt to samo jego „przelanie” na projekt nie jest trudnym procesem. Problem zazwyczaj polega na tym, że nasz pomysł jest dość ogólny i mamy problemy w wypełnianiu wniosku, gdyż popełniamy błędy w kluczowych elementach myślenia projektowego np. chcemy zrobić coś nie dla tego, że jest tak potrzeba społeczna (albo nie potrafimy tego w sposób jasny przedstawić) tylko dlatego, że nasza organizacja zna się na tej działalności, mamy zasoby, żeby taki projekt przeprowadzić. Ten błąd bierze się z ogólnym problemem w tworzeniu diagnoz. Robimy je głównie w momencie opracowywania wniosku aplikacyjnego i to w taki sposób, żeby potwierdziły potrzebę realizacji zaplanowanych przez nas działań. Dlatego też to odwrócenie kolejności (działania są przed opracowaniem diagnozy) jest bardzo częstym błędem we wnioskach aplikacyjnych i skutkuje ich odrzuceniem. Nawet jeżeli taki wniosek uzyskuje dofinansowanie to może się okazać, że będzie problem z jego realizacją, ponieważ może okazać się, że nie będzie zainteresowania naszymi działaniami. Dlatego też należy wnioski aplikacyjne wypełniać zgodnie z ich logiką. Kluczowe elementy projektu, a także wniosku aplikacyjnego to:

1. **Opis zastanego problemu, czyli diagnoza.** Rzadziej spotyka się, żeby wnioski były oparte na koncepcji tzw. dobra wspólnego, czyli, żeby wychodziły nie od sytuacji problemowej, ale od naszej mocnej strony jako organizacji lub społeczności. Taka zmian podejścia wprowadza fundamentalne różnice w myśleniu projektowym, ale

to temat na inną okazję. Większość wniosków konkursowych jest skonstruowana w taki sposób, żeby nasze myślenie zacząć do problemu, z którym się spotykamy.

2. **Cel projektu, czyli krótka informacja co chcemy osiągnąć poprzez realizację naszego projektu.** Bardzo popularną koncepcją definiowania celów jest tzw. koncepcja SMART, która określa, że cel projektu powinien spełniać następujące kryteria:

Specific – jasno określony – im krótszy tym lepszy;

Measurable – mierzalny. To pozwoli określić nam, ale także osobom sprawdzającym wniosek co konkretnie zmieni realizacja naszego projektu;

Achievable – osiągalny, ponieważ inaczej plan okaże się nierealny;

Related – powiązany z naszą misją organizacji, z naszymi celami statutowymi, ale także z naszą dotychczasową działalnością;

Timed – z określoną datą osiągnięcia. Jak już podano w definicji projektu, ma on swój jasno określony początek i koniec.

3. **Beneficjenci projektu.** Należy określić dla kogo robimy projekt, kto będzie korzystał z jego rezultatów, w sposób pośredni i bezpośredni.
4. **Działania.** Jest to nasz plan co zrobić, żeby osiągnąć cel naszego projektu i zlikwidować lub przeciwdziałać występującemu problemowi.
5. **Zasoby potrzebne do realizacji projektu.** W tej części wniosku przedstawiamy co jest potrzebne, żeby wniosek został zrealizowany właściwie tj. wskazujemy zarówno niezbędne zasoby osobowe – zespół realizujący projekt jak i podmiotowe – baza lokalowa. Wskazujemy, które z tych zasobów posiadamy, a które są dla nas niezbędne do pozyskania i o nie właśnie aplikujemy.
6. **Rezultaty projektu.** Są to wszystkie natychmiastowe i bezpośrednie korzyści, jakie beneficjenci naszego projektu odnieśli z uczestniczenia w nim.
7. **Budżet projektu, w którym konkretyzujemy działania i zasoby przedstawione wcześniej.** Budżet pozwala określić czy nasze podejście do wniosku jest racjonalne,

bo wskazujemy tam konkretne pozycje wraz z cenami jednostkowymi i ich uzasadnieniem.

8. **Monitoring i ewaluacja.** Stosunkowo rzadko we wnioskach aplikacyjnych spotykamy się z procesem monitoringu i ewaluacji, gdyż jest on często wykonywany przez grantodawcę, ale jest on kluczowy z punktu widzenia naszej organizacji i długookresowego podejścia do tworzenia wniosków, ponieważ dobrze przygotowana ewaluacja i monitoring jest punktem wyjścia, swoistą diagnozą dla kolejnych wniosków. W najprostszym sposobie można określić, że monitoringiem jest ciągłe śledzenie postępów (lub ich braku) w procesie prowadzenia zaplanowanych działań na rzecz przyjętych celów, a ewaluacją jest sprawdzenie lub sprawdzanie, czy w wyniku podejmowanych w projekcie działań powstały spodziewane rezultaty oraz czy te rezultaty przełożyły się na realizację celów projektu.

Jak na samym wstępie zaznaczono nauka przygotowywania wniosków na realizację naszych projektów jest działaniem długookresowym i najlepiej łączyć teorię, której jest bardzo dużo w ogólnodostępnych źródłach z praktyką wypełniania wniosków aplikacyjnych, w różnych konkursach. Na koniec życzę powodzenia w Waszych aplikacjach.

Dotacje jako źródło finansowania działalności organizacji pozarządowych.

Marcin Rechulicz

Artykuł ten ma na celu krótkie przedstawienie dotacji jako źródeł finansowania organizacji pozarządowych w Polsce. Znajdziecie tu Państwo kilka głównych zdaniem autora adresów, gdzie warto szukać informacji o dostępnych konkursach, ale także przedstawionych zostanie kilka rad jak przygotować się do aplikowania z tego źródła, czyli co oprócz pisania wniosków można zrobić, żeby zwiększyć swoje szanse na sukces w tym obszarze. Zwłaszcza, że to właśnie trudności z pozyskiwaniem środków finansowych na prowadzenie organizacji pozarządowych plasują się na pierwszym miejscu wśród problemów zgłaszanych przez organizacje trzeciego sektora.

Organizacje pozarządowe w raporcie „Kondycja organizacji pozarządowych 2021” opracowanym przez Stowarzyszenie Klon/Jawor wskazują administrację samorządową jako drugie w kolejności źródło finansowania swojej działalności. Administracja centralna i rządowa w tym samym zestawieniu plasuje się na piątym miejscu. Dlatego też to właśnie międzysektorowa współpraca pomiędzy organizacjami pozarządowymi a sektorem publicznym posiada szczególny status w funkcjonowaniu trzeciego sektora w Polsce, a przez wielu przedstawicieli organizacji pozarządowych jest uznawana za najważniejszy obszar warunkujący odniesienie sukcesu. Kluczowym elementem tej współpracy jest współpraca finansowa polegająca na przekazywaniu przez sektor publiczny organizacjom pozarządowym do realizacji zadań publicznych wraz z udzielaniem dotacji na ich realizację. We wspomnianym już wcześniej raporcie to właśnie krajowe środki publiczne zostały wskazane jako najczęstsze źródło finansowania organizacji (wskazało tak 59% badanych), a także największe źródło (krajowe i zagraniczne środki publiczne stanowiły 61% środków, które miał do dyspozycji trzeci sektor. Dla porównania kolejnym źródłem finansowania było prowadzenie działalności ekonomicznej i posiadanie majątku, które stanowiło 18% przychodów organizacji pozarządowych w Polsce). Umiejętność pozyskiwania dotacji jawi się zatem jako jeden z głównych elementów rozwoju organizacji pozarządowych. Przez dotację rozumiem tu środki finansowe przekazywane bezzwrotnie organizacji na realizację konkretnego przedsięwzięcia – projektu. Są one najczęściej przekazywane w poprzez organizację konkursów, w ramach

których należy złożyć wniosek aplikacyjny przedstawiający cele wykorzystania dotacji, planowane w ramach projektu działania oraz ich budżet i harmonogram. Należy podkreślić, że dotacje mogą pochodzić nie tylko ze źródeł publicznych, gdzie regulowane są odpowiednimi przepisami prawa (przede wszystkim ustawa o finansach publicznych i ustawa o działalności pożytku publicznego i wolontariacie), ale również ze źródeł prywatnych (przyznawane przez fundacje grantodawcze, firmy lub osoby prywatne). Najczęściej dotacja przyznawane są w ramach konkursów grantowych w ramach, których organizator konkursu (grantodawca) określa wszystkie niezbędne elementy tj.

1. Rodzaje wspierany zadań.
2. Termin i sposób wnioskowania.
3. Czas realizacji.
4. Kwotę dotacji, o którą można się ubiegać.
5. Sposób rozliczenia.

W procesie pozyskiwania dotacji kluczowe są następujące elementy:

1. Umiejętność znalezienia konkursu.
2. Umiejętność przygotowania wniosku aplikacyjnego
3. Realizacja i rozliczenie wniosku.

W tym artykule skupię się tylko na pierwszym z ww. punktów. Wydawać by się mogło, że ten punkt jest na tyle łatwy, że właściwie wystarczy wejść na odpowiednią stronę internetową i zapoznać się z ogłoszeniem. Jak to często w życiu bywa są to tylko pozory, które są bardzo mylące. Faktycznie jednak zaczniemy od bardzo krótkiego przedstawienia kluczowych źródeł informacji o dotacjach. Przydatne adres, które warto pamiętać:

1. www.ngo.pl , na której w zakładce „fundusze” znajdują się ogłoszenia o aktualnych konkursach. Pozycja obowiązkowa dla wszystkich, którzy zajmują się organizacjami pozarządowymi w Polsce i to nie tylko w obszarze pozyskiwania środków;

2. www.witkac.pl strona do kompleksowej obsługi programów grantowych, znajdują się tam ogłoszenia o aktualnych konkursach, ale także generator wniosków obsługiwanych konkursów;
3. www.granty.pl strona poświęcona konkursom nie tylko dedykowanym organizacjom pozarządowym, ale jest również część skierowana do trzeciego sektora. Niestety wiele ogłoszeń jest dostępnych dopiero po wykupieniu subskrypcji;
4. www.niw.gov.pl strona Narodowego Instytutu Wolności – Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego – agencji rządowej zajmującej się wspieranie rozwoju społeczeństwa obywatelskiego, a także działalności pożytku publicznego i wolontariat. Obecnie jest to jedna z największych instytucji grantodawczy dla trzeciego sektora;
5. Strony poszczególnych ministerstw, gdyż niestety często zdarza się, że w ogólnodostępnych stronach wskazanych powyżej brak jest informacji o konkursach organizowanych przez te instytucje;
6. Strony samorządów, na terenie którego organizacja ma siedzibę i/lub na terenie którego zamierza prowadzić działalność objętą projektem;
7. www.pafw.pl – strona Polsko – Amerykańskiej Fundacji Wolności, instytucji prowadzącej szereg programów, w których beneficjentami w głównej mierze mogą być organizacje pozarządowe. Należy pamiętać, że Fundacje korporacyjne tj. Fundacja Orange, Fundacja Biedronki, Fundacja PZU itd. W Polsce działa ponad 200 takich podmiotów i zdecydowana większość z nich prowadzi różnego rodzaju konkursy grantowe i przyznaje dotacje;
8. www.eurodesk.pl/granty, na której znajduje się baza kilkuset programów wspierających edukację, mobilność, współpracę międzynarodową i działalność młodzieżową.

Jak więc widzimy już samo przeglądanie takiej ilości stron internetowych, które zostały powyżej zaprezentowane (a należy jeszcze raz podkreślić, że nie jest to katalog zamknięty) wymaga zaangażowania, czasu i systematyczności. Zważywszy, że zdecydowana większość konkursów ogłaszana jest tylko raz w roku to „przegapienia” odpowiedniego konkursu może być bolesne, bo następna okazja może pojawić się dopiero za rok. Dodatkowo w związku z tym, że nie ma reguły dotyczącej ogłaszania konkursów to należy być cały czas na bieżąco z tematem ogłaszanych konkursów. Takim okresem, w którym dzieje się najczęściej jest przełom roku, czyli miesiące grudzień i styczeń, ale w pozostałych również są ogłaszane konkursy. Cała umiejętność pozyskiwania środków również na tym etapie polega nie tylko na znalezieniu i wyborze optymalnego konkursu lub grantodawcy z punktu widzenia organizacji. Ponieważ często mamy do czynienia z sytuacją, że równocześnie jest ogłoszonych kilka konkursów interesujących z punktu widzenia naszej organizacji to warto w sposób świadomy wybrać te, które są dla nas najistotniejsze lub te, w których będziemy mieli największe szanse. Zdarzają się również sytuacje, że w ramach tego samego konkursu musimy wybrać rodzaj działania, o który będziemy aplikowali, ponieważ bardzo często jest tak, że jedna organizacja może w danym konkursie złożyć jeden wniosek. Dlatego też warto prześledzić dostępne alokacje w przypadku podziału konkursu na jakieś części, obszary, priorytety. Warto też zapoznać się z wynikami konkursu z lat ubiegłych. Są tam opublikowane zazwyczaj bardzo podstawowe informacje, czyli nazwy organizacji, które uzyskały wsparciem tytuły projektów, kwoty przyznanych dotacji. Bardzo często już same tytuły wniosków zdradzają pewne informacje na temat tego czego wniosek dotyczy. Kolejnym elementem, który warto uwzględnić jest aktywne włączanie się w proces tworzenia programów. Chodzi to w dużej mierze o zaangażowanie w proces konsultacji dokumentów poszczególnych programów. To właśnie na tym etapie możemy mieć wpływ na ostateczny kształt regulaminów konkursów. Czasami można próbować kształtować preferencje grantodawcy wyrażone np. w tzw. punktach strategicznych. Może to decydować o uzyskaniu na etapie oceny wniosków punktów, które mogą zadecydować o pozytywnym efekcie naszej aplikacji. Ten proces jest bardzo niedoceniany i w różnego rodzaju konsultacjach bierze udział stosunkowo niewiele podmiotów lub osób. To samo dotyczy procesu zaangażowania się w proces konsultacji, a następnie uchwalania programów współpracy przez jednostki samorządu terytorialnego. Dzięki włączeniu się w ten proces mamy nie tylko możliwość wprowadzenia zmian, które finalnie mogą być korzystne dla naszej organizacji, ale jest to również okazja do szczegółowego zapoznania się z regulaminem konkursu przed jego oficjalnym rozpoczęciem.

W celu skutecznego poszukiwania środków finansowych na rozwój naszej organizacji warto wykonać również pewną pracę, która nie jest bezpośrednio związana z aplikowaniem w różnego rodzaju konkursach. Ta praca związana jest z włączaniem się w integrację, federalizację, sieciowanie i rozwój trzeciego sektora oraz uczestnictwo w różnego rodzaju ciałach konsultacyjno-doradczych. Ma to znaczenie nie tylko poprzez tego dowiadywanie się z tzw. pierwszej ręki o konkursach, ale przede wszystkim buduje naszą relacje w środowisku organizacji i z przedstawicielami innych sektorów. Praca ta w dużej mierze jest związana ze zdobywaniem wiedzy, gdyż umiejętność pozyskiwania środków to przede wszystkim wiedza, którą możemy pozyskać i umiejętności, które możemy nabyć. Do działań jakie w tym obszarze możemy przeprowadzić zaliczyć można:

1. Włączanie się w działalność różnego rodzaju sieci organizacji pozarządowych, federacje i innych form współpracy sektora obywatelskiego. Jest to źródło nie tylko inspiracji w zakresie prowadzenia działalności, ale również możliwości pozyskiwania środków. Federalizacja trzeciego sektora jest ważna również z tego powodu, że silne organizacje parasolowe mogą być partnerem przy wyznaczaniu różnego rodzaju polityk przez grantodawców. Mogą też być inspiratorem tworzenia programów poprzez pokazywanie potrzeb i problemów społecznych. Jest w wielu obszarach wciąż bardzo niedoceniony mechanizm kształtowania rzeczywistości, w której działają organizacje.
2. Aplikowanie do pełnienia roli ekspertów oceniających projekty w ramach różnego rodzaju konkursach dotacyjnych. Jest to nieoceniona inspiracja w zakresie myślenia projektowego i sposobów rozwiązywania problemów swoich i beneficjentów organizacji przez wnioskodawców – innych przedstawicieli trzeciego sektora. Bardzo ważne jest to, że pełnienie roli eksperta nie wyklucza możliwości aplikowania w danym konkursie grantowym. Doświadczenie jakie zdobywa się jako ekspert, który musi ocenić wniosek według kategorii określonych przez grantodawcę jest bezcenne w kontekście samodzielnej aplikacji. To wtedy uczymy się czytać ze zrozumieniem karty oceny merytorycznej oraz zwracamy uwagę na elementy wniosków, które nie wydają nam się szczególnie istotne w momencie ich aplikacji.

3. Udział w różnego rodzaju ciałach konsultacyjno-doradczych tj. rady działalności pożytku publicznego, których zadaniem jest m.in. wyrażanie opinii w sprawie zlecenia zadań publicznych, w tym zlecenia ich organizacjom pozarządowym. Dzięki udziałowi w takich ciałach będziemy mieli informację z pierwszej ręki o ogłaszanych konkursach, ale także będziemy wiedzieli o zasadach wyboru projektów o dofinansowanie.

Na koniec podkreślę tylko, że proces pozyskiwania dotacji na rozwój naszych organizacji należy traktować stosunkowo szeroko i nie można go postrzegać tylko przez pryzmat poszukiwania konkursów i składania wniosków o dofinansowanie. Jak wykazano na efektywność i skuteczność w tym obszarze wpływ ma wiele innych czynników, które powodują, że jest to raczej działanie o charakterze długodystansowym, które w dłuższej perspektywie może przyczynić się do realizacji misji naszych organizacji. To właśnie myślenie w dłuższych kategoriach i bardziej strategicznych pozwala odnosić prawdziwe sukcesy na tym polu.