

SERCA I PIENIĄDZE PONAD GRANICAMI

Ján Mihálik (red.)

Pozyskiwanie
funduszy od osób
indywidualnych
na cele rozwojowe
i humanitarne



Niniejsza publikacja powstała dzięki dofinansowaniu Unii Europejskiej i SlovakAid.

Za treść publikacji odpowiadają wyłącznie redaktor i autorzy tekstów.

Nie można jej w żaden sposób uznać za wyrażającą poglądy Unii Europejskiej lub innych sponsorów.



Ján Mihálik (red.)
i zespół autorów

2012

SERCA I PIENIĄDZE PONAD GRANICAMI

**Pozyskiwanie funduszy
od osób indywidualnych
na cele rozwojowe i humanitarne**

ISBN: 978-80-89563-03-6

Wydane przez PDCS, o.z. w 2012 r. 
w ramach projektu *Wzmacnianie kompetencji fundraisingowych organizacji
pozarządowych w Europie Środkowej*, www.ngdofundraising.net

Praca wydana we współpracy z partnerami projektu



i przy wsparciu



(cc) 2012

Tekst publikacji jest udostępniony na licencji Creative Commons Uznanie Autorstwa –
Użycie Niekomercyjne – Na Tych Samych Warunkach (BY-NC-SA).

Więcej informacji na stronie: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/>.

**Autorzy: Ján Mihálik (red.), Samuel Arbe, Allan Bussard, Marian Čaučík,
Jiří Cveček, Beáta Dobová, David Gál, Peter Guštafik, Aleksandra Gutowska,
Ilona Hłowiecka-Tańska, Brigitta Jaksa, Robert Kawałko, Hunor Király, Jan Kroupa,
Eduard Marček, Jitka Nesrstová, Dušan Ondrušek, Péter Pálvölgyi, Andrzej Pietrucha,
Kateřina Rybová, Jolanta Steciuk, Chris Taylor, Katarzyna Tekień, Tomáš Vyhnálek**

Tłumaczenie: Tadeusz Baszniak, Paweł Podmiotko, Anna Szapert

Redakcja: Anna Czuba, Katarzyna Tekień

Korekta: Anna Rogozińska

Opracowanie graficzne: Calder design community 2012, Karol Prudil

Niniejsza publikacja powstała dzięki dofinansowaniu Unii Europejskiej i SlovakAid.

Za treść publikacji odpowiadają wyłącznie redaktor i autorzy tekstów.

Nie można jej w żaden sposób uznać za wyrażającą poglądy Unii Europejskiej lub innych sponsorów.



Spis treści

1	Wstęp	15
	O projekcie	19
	Podziękowania	21
	Skróty	23
2	Kontekst fundraisingu w czterech państwach wyszehradzkich	27
	Czechy	31
	Węgry	39
	Polska	45
	Słowacja	51
	Co dalej?	57
3	Fundamentalne wyzwania dla pozyskiwania funduszy na pomoc rozwojową i humanitarną	61
	Pomoc dla Haiti po trzęsieniu ziemi – jak robią to Węgrzy	67
	Adopcja na odległość jako metoda zbierania funduszy: doświadczenia Fundacji Integra	77
	Klub Przyjaciół organizacji	
	Ludzie w Potrzebie	85

	Aktywizacja głównych darczyńców w brytyjskiej organizacji rozwojowej: Womankind Worldwide	99
	Fundraising oparty na spadkach w brytyjskiej organizacji rozwojowej Sightsavers	109
	Marketing bezpośredni: kampania Powstrzymaj hodowlę niedźwiedzi dla ich żółci Światowego Towarzystwa Ochrony Zwierząt	119
	Woda dla Sudanu: współpraca między Polską Akcją Humanitarną i Polskim Dystrybutorem Butelkowanej Wody Mineralnej „Polskie Źródło” oraz marką Cisowianka	131

4 Mechanizmy i strategie wsparcia w celu mobilizacji prywatnych środków 143

	Jak małe charytatywne organizacje rozwojowe wykorzystują szanse związane ze współpracą partnerską: działalność AMREF UK	147
	Obietnica mediów publicznych w Polsce: jak nowe prawo pomaga organizacjom pożytku publicznego wykorzystywać media publiczne	155
	Angażowanie opinii publicznej w międzynarodowy rozwój poprzez zbiórki publiczne: doświadczenia Słowacji	161
	Wyniki „Kampanii 1%”. O fundraisingu skierowanym do osób prywatnych	171
	Koalicja na rzecz Łatwej Filantropii: usuwanie barier przez dzielenie się doświadczeniami i wspólną pracę	183

5 Fundraising w dobie Internetu i cyfryzacji 199

	Projekt Prawdziwy Dar	203
	Kampania Czadowa Tablica	213
	Adoptuj Dziecko: kampania internetowa Węgierskiej Fundacji dla Afryki	221
	Cyfrowy fundraising stowarzyszenia Magna Dzieci w Potrzebie	231
	Analiza nowych mediów: Merlin	239

6 Jak budować wiarygodność organizacji pozarządowych we współpracy rozwojowej 249



Przejrzystość i wiarygodność organizacji
pozarządowych w komunikacji z darczyńcami 253



Informacja zwrotna dla darczyńców
i jej wykorzystanie w fundraisingu 267



Komunikacja w sytuacji kryzysowej:
kiedy nasz afrykański partner zawiódł 281



Opracowanie i zastosowanie pakietu narzędzi wzmacniających
wiarygodność i przejrzystość w trzecim sektorze 291

7 Przejrzystość i zasady etyczne 305

Przejrzystość w stosunku do darczyńców – wytyczne do dyskusji 307

Etyczny fundraising. W stronę beneficjentów 323

8 Postłowie 339

Źródła i zalecane publikacje 341

Autorzy 349

Obszary tematyczne i typy publikacji PDCS 355

		Autor	Strona	Kraj				
				CZ	HU	PL	SK	UK
3 Fundamentalne wyzwania dla pozyskiwania funduszy ...	Pomoc dla Haiti po trzęsieniu ziemi - jak robią to Węgrzy	David Gál	67		x			
	Adopcja na odległość jako metoda zbierania funduszy: doświadczenia Fundacji Integra	Allan Bussard, Beata Dobová	77				x	
	Klub Przyjaciół organizacji Ludzie w Potrzebie	Kateřina Rybová, Tomáš Vyhnálek	85	x				
	Aktywizacja głównych darczyńców w brytyjskiej organizacji rozwojowej: Womankind Worldwide	Christine Taylor	99					x
	Fundraising oparty na spadkach w brytyjskiej organizacji rozwojowej Sightsavers	Christine Taylor	109					x
	Marketing bezpośredni: kampania Powstrzymaj hodowlę niedźwiedzi dla ich żółci Światowego Towarzystwa Ochrony Zwierząt	Christine Taylor	119					x
	Woda dla Sudanu: współpraca między Polską Akcją Humanitarną i Polskim Dystrybutorem Butelkowanej Wody Mineralnej „Polskie Źdroje“ oraz marką Cisowianka	Aleksandra Gutowska	131			x		
4 Mechanizmy i strategie wsparcia ...	Jak małe charytatywne organizacje rozwojowe wykorzystują szanse związane ze współpracą partnerską: działalność AMREF UK	Christine Taylor	147					x
	Obietnica mediów publicznych w Polsce: jak nowe prawo pomaga organizacjom pożytku publicznego wykorzystywać media publiczne	Ilona Howiecka-Tańska	155			x		
	Angażowanie opinii publicznej w międzynarodowy rozwój poprzez zbiórki publiczne: doświadczenia Słowacji	Peter Guštafik Marian Čaučík	161				x	
	Wyniki “Kampanii 1%”. O fundraisingu skierowanym do osób prywatnych	Brigitta Jaksa	171		x			

	Rodzaj interwencji			Metoda pozyskiwania środków													Zaanga- żowanie mediów	Źródło			Inne		
	Kryzys	Po kryzysie	Rozwój	Zbiórka publiczna	Marketing precyzyjny	Imprezy	Spadki	Reklamy	Dialog bezpośredni	Telemarketing	Użycie e-maili	E-sklep	Internet (inne)	Adopcja na odległość	Market. społecz. zaangaż.	Media tradycyjne	Nowe media	Korporacja	Główni darczyńcy	1% podatku	Sprawozdanie roczne	Narzędzie samooceny	Syst. CRM/Baza darczyń.
	x	x		x		x								x		x							
			x											x									
	x		x						x														
																			x				x
							x																
				x	x					x	x												
			x					x							x	x		x					
				x				x								x							
								x								x				x			
				x																			
																				x			

			Kraj				
			CZ	HU	PL	SK	UK
4 Mechanizmy i strategie wsparcia ...		Autor					
		Strona					
5 Fundraising w dobie ...	Koalicja na rzecz Łatwej Filantropii: usuwanie barier przez dzielenie się doświadczeniami i wspólną pracę	Jitka Nesrstová	183	x			
	Projekt Prawdziwy Dar	Tomáš Vyhnálek	203	x			
	Kampania Czadowa Tablica	Jolanta Steciuk	213		x		
	Adoptuj Dziecko: kampania internetowa Węgierskiej Fundacji dla Afryki	Hunor Király	221	x			
	Cyfrowy fundraising stowarzyszenia						
	Magna Dzieci w Potrzebie	Samuel Arbe	231			x	
	Analiza nowych mediów: Merlin	Christine Taylor	239				x
6 Jak budować wiarygodność ...	Przejrzystość i wiarygodność organizacji pozarządowych w komunikacji z darczyńcami	Jan Kroupa	253	x			
	Informacja zwrotna dla darczyńców i jej wykorzystanie w fundraisingu	Jiří Cveček	267	x			
	Komunikacja w sytuacji kryzysowej: kiedy nasz afrykański partner zawiódł	Allan Bussard, Beata Dobová	281			x	
	Opracowanie i zastosowanie pakietu narzędzi wzmacniających wiarygodność i przejrzystość w trzecim sektorze	Péter Pálvölgyi	291	x			

Rodzaj interwencji			Metoda pozyskiwania środków												Zaanga- żowanie mediów		Źródło			Inne		
Kryzys	Po kryzysie	Rozwój	Zbiórka publiczna	Marketing precyzyjny	Imprezy	Spadki	Reklamy	Dialog bezpośredni	Telemarketing	Użycie e-maili	E-sklep	Internet (inne)	Adopcja na odległość	Market. społecz. zaangaż.	Media tradycyjne	Nowe media	Korporacja	Główni darczyńcy	1% podatku	Sprawozdanie roczne	Narzędzie samooceny	Syst. CRM/Baza darczyń.
								x														
		x	x							x	x	x										
		x	x							x		x			x							
		x	x									x	x			x						
										x	x	x				x						
x			x							x		x				x						
				x								x			x	x				x		
										x		x				x				x		
		x											x		x							
		x											x		x							

Wstęp

1

Wstęp

1

W przeciągu ostatnich dwóch dziesięcioleci kraje Europy Środkowej przeszły drogę od bycia odbiorcami darów i pomocy rozwojowej do jej udzielania. Stopniowo przyzwyczajamy się do tego, że ponosimy odpowiedzialność nie tylko za samych siebie, ale że powinniśmy też przyczynić się do rozwiązania problemów, które dotyczą innych.

Powstały liczne oficjalne krajowe programy pomocy rozwojowej, a rządy i podatnicy korzystali z nich, aby przyłączyć się do międzynarodowej pomocy dla krajów Globalnego Południa i reagować na kryzysy humanitarne. Uruchomienie programów rządowych poprzedziła jednak pomoc udzielana przez prywatnych darczyńców. Naturalna ludzka solidarność, gotowość dzielenia się z ludźmi w potrzebie, czy też poczucie wspólnej odpowiedzialności były siłą napędową działalności organizacji pozarządowych przez wiele lat, zanim politykę rządu w tej dziedzinie oficjalnie sformułowano i przydzielono na nią fundusze. Grupy aktywistów nieobojętnych na świat powoli przekształciły się w dobrze zakorzenione organizacje zdolne dostarczać pomoc humanitarną i zarządzać programami współpracy rozwojowej¹. Wciąż poszerzają swoją wiedzę i rozwijają się zawodowo. Daje to jeszcze większe możliwości, by lepiej i skuteczniej wypełniać swoją misję. Mimo to często zdarza się, że teoretyczne możliwości ich działania ograniczają zbyt małe fundusze.

Programy rządowe, do których z naturalnych przyczyn zwracają się organizacje non-profit, mają tendencję do niedofinansowywania projektów rozwojowych

1 W tej publikacji odnosimy się do nich zbiorowo jako do pozarządowych organizacji rozwojowych (NGDO).

i przesadnego obciążania ich skomplikowanymi biurokratycznymi obostrzeniami. Są mało elastyczne i żądają wymagającego planowania, co jest bardzo trudne do osiągnięcia w rzeczywistości Globalnego Południa. Zależność od programów rządowych jest też szkodliwa dla stabilności organizacji rozwojowych. Ośrodek zainteresowania polityki rządów dopiero się klaruje i wciąż obserwujemy nagłe zmiany w priorytetach pomocy, co sprawia, że długoterminowe finansowanie jest czasem nieprzewidywalne. Organizacja opierająca się na jednym źródle środków często ryzykuje ciągłość swoich programów i naraża na szwank nabyte kompetencje eksperckie, na których zdobycie poświęciła wiele lat.

Stąd wiele bardziej zaawansowanych pozarządowych organizacji rozwojowych zdobywa się na wysiłek, aby zdywersyfikować swoje źródła finansowania i systematycznie, na różne i dobrze przemyślane sposoby, zwraca się do darczyńców indywidualnych. Podczas gdy programy prowadzone przez rząd lub fundacje – ogólnie rzecz biorąc – wymagają umiejętności potrzebnych do napisania propozycji projektu w przepisowy sposób, pozyskiwanie środków od prywatnego darczyńcy domaga się zupełnie innego zestawu kompetencji. W przypadku programów rządowych organizacjom często wystarcza wewnętrzny personel programu, który opracowuje propozycje projektów. Jednak kiedy strategia ma trafić do prywatnych darczyńców, w ramach samej organizacji zachodzi potrzeba osiągnięcia warunków do całkowicie innego sposobu pozyskiwania funduszy. Nawet biorąc po uwagę wiele lat doświadczenia niektórych organizacji rozwojowych, fundraising od prywatnych darczyńców pozostaje w tych krajach na wczesnym etapie rozwoju. Mimo że uzyskane od firm i osób prywatnych wsparcie na rozwój i cele humanitarne jest dość znaczne, to nadal niewielkie w porównaniu z krajami Europy Zachodniej z ich nieprzerwaną tradycją filantropii.

Organizacje potrzebują wzmocnienia potencjału pozyskiwania środków od prywatnych darczyńców poprzez szkolenia dla personelu i zatrudnianie wykwalifikowanych profesjonalistów zdolnych do planowania i realizacji działań fundraisingowych. Co więcej, muszą dostosować swoje wewnętrzne regulaminy postępowania i style pracy w kontekście wymagań, jakie niosą za sobą relacje z prywatnymi darczyńcami. Jednak podjęcie działań na poziomie poszczególnych organizacji nie wystarczy. Zamiast tego potrzeba większych zmian, które obejmą całe środowisko darczyńców w Europie Środkowej. Należy ustanowić mechanizmy przekazywania wygodnych i szybkich darowizn, jak również zmienić przepisy i regulacje prawne, aby ułatwić wpłaty i do nich zachęcać. Wreszcie, nie możemy zapomnieć o jednej z najbardziej istotnych i najtrud-

niejszych zmian – uwrażliwianiu potencjalnych darczyńców i promowaniu ich filantropijnych postaw.

Niniejsza publikacja pokazuje mozaikę doświadczeń, przykładów i inspiracji związanych z dobroczynnością i datkami zbieranymi w czterech krajach Grupy Wyszehradzkiej oraz w Wielkiej Brytanii. Nie ma ona naturalnie ambicji, by służyć jako podręcznik, czy udzielić wyczerpujących odpowiedzi na wszystkie wymienione wyżej problemy. Jej głównym celem jest pokazanie, jak pozyskiwać fundusze na działalność rozwojową i humanitarną ze źródeł prywatnych, a zwłaszcza od indywidualnych darczyńców. Podaje przykłady dobrych praktyk, wskazując jednocześnie na pewne trudności i problemy, które trzeba wziąć pod uwagę.

Książka jest oparta na doświadczeniach ponad dwudziestu autorów – działaczy rozwojowych i humanitarnych, fundraiserów i konsultantów. Rdzeniem tej publikacji są analizy przypadków, w których można znaleźć refleksje osób bezpośrednio zaangażowanych w pozyskiwanie funduszy oraz inspiracje na przyszłość. Z szerokiego spektrum dostępnych tematów, wybierając materiały do tej pracy, postanowiliśmy skupić się na czterech obszarach, które są naszym zdaniem istotne w warunkach Europy Środkowej.

1. Przykłady będące ilustracją różnych aspektów fundraisingu na rzecz pomocy humanitarnej i współpracy rozwojowej przy użyciu zarówno metod tradycyjnych, jak i innowacyjnych.
2. Przykłady mechanizmów wsparcia i strategii udzielania pomocy.
3. Nowe metody fundraisingu w społeczeństwie cyfrowym i sieciowym.
4. Budowanie wiarygodności i efektywności poprzez transparentność i etyczne postępowanie.

Ostatni temat jest poruszany nie tylko w analizach, lecz także w prostych wytycznych co do transparentności i w przemyśleniach dotyczących etycznych aspektów fundraisingu. Wytyczne są oparte na doświadczeniach z Wielkiej Brytanii i pomyślane jako punkt wyjścia do dyskusji i późniejszego ich przyjęcia w krajach Europy Środkowej. Jako że koncentrujemy się na fundraisingu, zajmujemy się tu głównie transparentnością wobec darczyńców. Rozmyślenia o aspektach etycznych tej

działalności poszerzają wąskie rozumienie przejrzystości, aby rozciągnąć tę kwestię na relację między organizacją zbierającą środki i odbiorcami tej pomocy, oraz na związaną z tym odpowiedzialność.

W podsumowaniu zawarty jest przegląd źródeł – publikacji papierowych i internetowych – który ma umożliwić głębsze przestudiowanie tematu.

Pomiędzy przykładami z Europy Środkowej mieści się też pięć opracowań z Wielkiej Brytanii – kraju o długiej tradycji filantropii oraz siedziby organizacji o ogromnym doświadczeniu w pomocy rozwojowej i humanitarnej. Przykłady te wskazują nowe możliwości pozyskiwania środków ze źródeł prywatnych.

Niniejsza książka zawiera opis bardzo zróżnicowanych doświadczeń dużej grupy ludzi. Chwilami jest bardziej analityczna, kiedy indziej odnosi się konkretnych przykładów. Momentami opisuje dawne doświadczenia, natomiast w innych fragmentach zostawia zakończenie otwarte. Mamy nadzieję, że książka ta będzie dla czytelników źródłem motywacji i inspiracji, przedstawiając pewne użyteczne pomysły, jak podchodzić do fundraisingu na rzecz pomocy rozwojowej i humanitarnej.

Redaktor i zespół autorów, styczeń 2012

O projekcie

Książka ta ukazuje się jako część projektu *Wzmacnianie kompetencji fundraisingowych wśród organizacji pozarządowych w Europie Środkowej* finansowanego przez Unię Europejską i SlovakAid, realizowanego w okresie 2010–2012. Projekt ma na celu rozwój współpracy i ułatwienie wymiany doświadczeń między rozwojowymi organizacjami pozarządowymi (NGDO) i fundraiserami z rejonu Europy Środkowej w obszarze pozyskiwania prywatnych środków na pomoc rozwojową i humanitarną. Przyczynia się do budowania sieci powiązań i możliwości dzielenia się wiedzą, przez co wzmacnia ich kompetencje fundraisingowe.

Projekt jest realizowany w ramach partnerstwa pod przywództwem PDCS (Słowacja) z partnerami, do których należą Ludzie w Potrzebie (Czechy), Fundacja Partners Polska (Polska), Fundacja na rzecz Rozwoju Praw Demokratycznych – DemNet (Węgry), Resource Alliance (Wielka Brytania) i w bliskiej współpracy z partnerami projektu – Czeskim Centrum Fundraisingu (Czechy) i Polskim Stowarzyszeniem Fundraisingu (Polska).

Wersję elektroniczną niniejszej publikacji, forum dyskusyjne i bardziej szczegółowe informacje na temat projektu można znaleźć na witrynie internetowej www.ngdofundraising.net.

Podziękowania

Chcemy podziękować wszystkim, którzy umożliwili powstanie tej książki – szczególnie organizacjom opisanym w opracowaniach i ich reprezentantom. Ich otwartość i gotowość dzielenia się wewnętrznymi, a czasem wrażliwymi informacjami pozwoliła nam nauczyć się wiele z ich doświadczeń i przybliżyć je czytelnikom.

Wyrażamy też wdzięczność osobom, które pomogły w organizacji wyjazdów szkoleniowych i dyskusji autorów poszczególnych tekstów. Spotkania i wizyty w siedzibach organizacji były inspirujące i miały stały pozytywny wpływ na nasze działania.

Dziękujemy też czterem liderom tematycznych grup roboczych: Katarzynie Tekień, Barbarze Erős, Samuelowi Arbe i Tomášowi Vyhnálkowi, którzy koordynowali pracę autorów i napisali własne teksty.

Wreszcie, chcemy wyrazić wdzięczność darczyńcom, bez których powstanie tej publikacji nie byłoby możliwe: Komisji Europejskiej i SlovakAid. Opinie przedstawione w niniejszej publikacji odzwierciedlają poglądy autorów i nie są oficjalnymi opiniami darczyńców. Ostateczna odpowiedzialność za błędy i braki spoczywa na redaktorze i autorach tekstów.

Skróty

- AFP – Stowarzyszenie Zawodowych Fundraiserów
(Association of Fundraising Professionals)
- CONCORD – Europejska Konfederacja Pozarządowych Organizacji
Humanitarnych i Rozwojowych
(European NGO Confederation for Relief and Development)
- CRM – Zarządzanie Relacjami z Klientami
(Customer Relationship Management)
- CRM – Marketing Zaangażowany Społecznie (Cause-related marketing)
- OPB (CSO) – Organizacja Społeczeństwa Obywatelskiego
(Civil Society Organisation)
- CSR – Społeczna Odpowiedzialność Biznesu (Corporate Social Responsibility)
- DD – Dialog bezpośredni (Direct dialogue)
- DEEEP – Rozwijanie Zaangażowania Europejczyków
w Zwalczenie Biedy na Świecie
(Developing Europeans' Engagement for the Eradication
of Global Poverty) (program konfederacji CONCORD)
- DFID – Departament Rozwoju Międzynarodowego
(Department for International Development)
- DMS – SMS charytatywny
- KE – Komisja Europejska
- ECHO – Dyrekcja Generalna ds. Pomocy Humanitarnej Komisji Europejskiej
(dawniej: Biuro Pomocy Humanitarnej Wspólnoty Europejskiej)
(The Humanitarian Aid and Civil Protection Department
of the European Commission (dawniej: European Community
Humanitarian Aid Office))

EOG (EEA) – Europejski Obszar Gospodarczy (European Economic Area)

EFA – Europejskie Stowarzyszenie Fundraisingu
(European Fundraising Association)

UE – Unia Europejska

FRSB – Rada Standardów Fundraisingu (Fundraising Standards Board)

IGO – Instytut Globalnej Odpowiedzialności

NGDO – Pozarządowa Organizacja Rozwojowa
(Non-governmental Development Organisation)

(w tekście używane jako wspólny termin dla organizacji
rozwojowych oraz pomocowych/humanitarnych)

NGO – Organizacja Pozarządowa (Non-governmental Organisation)

OPB – Organizacja Pożytku Publicznego

PSF – Polskie Stowarzyszenie Fundraisingu

PAH – Polska Akcja Humanitarna

PIN – Ludzie w Potrzebie (People in Need)

ROI – Zwrot z inwestycji (Return on investment)

UNHCR – Urząd Wysokiego Komisarza Narodów Zjednoczonych
do spraw Uchodźców (The Office of the United Nations
High Commissioner for Refugees)

UNICEF – Fundusz Narodów Zjednoczonych na Rzecz Dzieci
(United Nations Children's Fund)

V4 – Grupa Wyszehradzka (cztery kraje: Czechy, Węgry, Polska i Słowacja)

WSPA – Światowe Towarzystwo Ochrony Zwierząt
(World Society for the Protection of Animals)

Waluty

CZK – korona czeska

HUF – forint węgierski

PLN – polski złoty

Kontekst fundraisingu w czterech państwach wyszehradzkich

2

Kontekst fundraisingu w czterech państwach wyszehradzkich

2 *Jitka Nesrstová (Czechy), Hunor Király (Węgry),
Robert Kawałko (Polska), Eduard Marček (Słowacja)*

Jako zbiór skoncentrowanych strategicznie działań fundraising jest bardzo wrażliwy na kontekst. Poszczególne kraje wykazują znaczne różnice, jeśli chodzi o chęci i sposoby przekazywania darowizn. Badająca działalność organizacji charytatywnych na świecie Charities Aid Foundation używa własnego wskaźnika (World Giving Index), na który składają się trzy parametry: darowizny pieniężne, praca wolontariacka i pomoc nieznanemu osobie. Kraje środkowoeuropejskie zostały sklasyfikowane w dolnej połowie zestawienia. W roku 2010 Czechy i Polska razem uplasowały się na 81. pozycji na 153 możliwe. Słowacja znalazła się (wraz z Albanią) na miejscu 112, a Węgry (razem z Estonią i Kosowem) na 121. Ranking ten odzwierciedla przeciętne zaangażowanie populacji danego kraju w trzy formy działalności pomocowej wspomniane wyżej (zob. Tabela 1)¹.

Tabela 1 World Giving Index – odsetek populacji zaangażowany w działalność charytatywną

Kraj	World Giving Index	% darowizny pieniężne	% praca wolontariacka	% pomoc nieznanemu osobie
Polska	81	42%	9%	35%
Czechy	81	31%	18%	37%
Słowacja	112	29%	13%	31%
Hungary	121	22%	9%	32%

Źródło: World Giving Index 2010, Charities Aid Foundation².

1 *World Giving Index 2010*, Charities Aid Foundation, <https://www.cafonline.org/pdf/WorldGivingIndex-28092010Print.pdf>, odwiedzone 30 listopada 2011.

2 Ibid.

W odróżnieniu od krajów o rozwiniętej kulturze filantropii, w Europie Środkowej w działalność charytatywną angażuje się mniej niż połowa populacji. Fakt ów wydaje się czynnikiem utrudniającym pracę fundraiserów, ale prawdziwa przyczyna tych trudności może okazać się zupełnie inna. Ludzie z krajów naszego regionu rzadziej proszeni są o wsparcie akcji charytatywnych, metody komunikacji z potencjalnymi darczyńcami są mniej skuteczne, a proces przekazywania pomocy bardziej skomplikowany. Z tej perspektywy można śmiało stwierdzić, że praca fundaisera nie polega jedynie na pozyskiwaniu funduszy, ale również na rozbudowywaniu infrastruktury umożliwiającej działalność charytatywną.

Fundraiserzy powinni mieć na uwadze konkretny kontekst – wykorzystywane strategie i metody muszą odpowiadać otoczeniu. Istnieją zagadnienia natury prawnej (co jest dozwolone, a co zabronione w danym kraju), natury kulturowej (co jest akceptowane, co uznaje się za pożądane) oraz natury socjoekonomicznej (wysokość i częstotliwość darowizn, sposób postępowania darczyńców).

Wiele może zależeć od „infrastruktury umożliwiającej pomaganie”: różnych, przyjaznych użytkownikom kanałów (np. portali internetowych dla darczyńców, ułatwienia procedur związanych z ustanawianiem polecenia zapłaty, etc.). Ale sukces każdego z nich zależy od poziomu zaufania publicznego – infrastruktury umożliwiającej budowanie zaufania (włącznie z mechanizmami gwarantującymi przejrzystość, organami samoregulującymi, kodeksami postępowania).

Aby odnieść sukces w fundraisingu, należy uwzględnić te czynniki przy doborze strategii i narzędzi. Z drugiej strony kluczowe jest również poprawianie warunków otoczenia, aby móc skutecznie wykorzystywać metody fundraisingowe.

W państwach Grupy Wyszehradzkiej istnieje kilka aktywnych inicjatyw ukierunkowanych na zmianę legislacji, poprawę przepływu informacji wśród potencjalnych darczyńców lub utworzenie nowych kanałów umożliwiających przekazywanie pomocy (zob. np. studium przypadku *Koalicja na rzecz Łatwej Filantropii: usuwanie barier przez dzielenie się doświadczeniami i wspólną pracę* autorstwa Jitki Nesrstovej lub *Obietnica mediów publicznych w Polsce: jak nowe prawo pomaga organizacjom pożytku publicznego wykorzystywać media publiczne* autorstwa Ilony Hłowieckiej-Tańskiej). Zatem sytuacja dynamicznie się zmienia.

Rdzeń niniejszego opracowania stanowią omówienia konkretnych przypadków. Świadomość szerszego kontekstu oraz otoczenia może ułatwić nam zrozumienie

i dostosowanie wspólnego doświadczenia do własnych warunków. Prezentujemy krótki opis sytuacji we wszystkich krajach Grupy Wyszehradzkiej z perspektywy fundraisingowej, ze szczególnym uwzględnieniem aspektu pomocy rozwojowej i humanitarnej.

Czechy

Regulacje prawne

W czeskim prawie istnieją trzy ustawy, które powinien znać każdy fundraiser: ustawa o zbiórkach publicznych, ustawa o ochronie danych osobowych i ustawa o podatku dochodowym.

Organizacje pozarządowe potrzebują pozwolenia od władz państwowych na zorganizowanie zbiórki darowizn od anonimowych darczyńców. Przepisy wymagają okresowych raportów odnośnie pozyskanych funduszy i dopuszczają wykorzystanie jedynie 5% całkowitego dochodu ze zbiórki na pokrycie jej kosztów. Oznacza to, że przed zorganizowaniem zbiórki należy znaleźć partnera (najczęściej jest to darczyńca korporacyjny), który wyłoży środki na jej przeprowadzenie. Pozwolenie wydawane jest na 3 lata, co stanowi niemały problem w przypadku zbiórek długoterminowych. Poprawki do ustawy o zbiórkach publicznych są obecnie w trakcie procesu legislacyjnego.

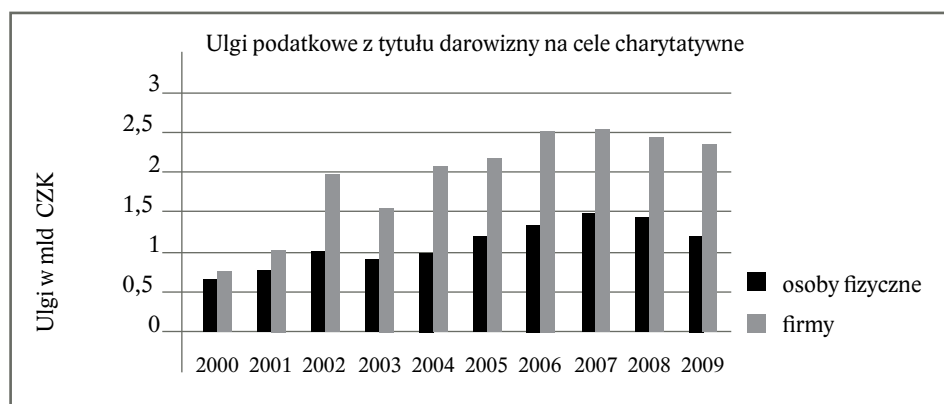
Wszystkie organizacje pozarządowe (oprócz fundacji) pozyskujące fundusze od darczyńców, którzy nie są anonimowi, prowadzą bazę ich danych osobowych i muszą się zarejestrować w Urzędzie ds. Ochrony Danych Osobowych oraz stosować do określonych przez niego zasad gromadzenia i przetwarzania danych osobowych.

Na mocy ustawy o podatku dochodowym osoby fizyczne i firmy mają prawo do ulg podatkowych z tytułu darowizn na cele charytatywne. W przypadku osób fizycznych minimalna wartość takiej darowizny wynosi 2% podstawy opodat-

kowania albo przynajmniej 1 000 koron czeskich (ok. 40 euro) w ciągu roku obrachunkowego. Maksymalna ulga to 10% podstawy opodatkowania. Dla podmiotów prowadzących działalność gospodarczą minimalna wysokość darowizny wynosi 2 000 koron (ok. 80 euro), a maksymalna ulga może sięgnąć 5% podstawy opodatkowania. Darczyńca musi otrzymać pisemne potwierdzenie przekazania darowizny od konkretnej organizacji pozarządowej, które następnie dołącza do swojego zeznania podatkowego.

W chwili obecnej jedynymi regularnie zbieranymi danymi dotyczącymi działalności charytatywnej są statystyki Ministerstwa Finansów dotyczące ulg podatkowych (zob. Ryc. 1). Odnoszą się one jednak tylko do pewnej części przekazywanych darowizn, ponieważ nie wszyscy podatnicy mają świadomość możliwości uzyskania ulgi. Ankiety przeprowadzone w trakcie kilku ostatnich lat wskazują, że większość darczyńców przeznaczają na cele charytatywne mniej niż 1 000 koron rocznie, nie podlegają oni zatem uldze podatkowej.

Ryc. 1 Ulgı podatkowe z tytułu darowizny na cele charytatywne w Republice Czeskiej



Źródło: Ministerstwo Finansów Republiki Czeskiej

Dane wskazują na wzrost wysokości ulg podatkowych w ciągu ostatniej dekady, przy czym wartość darowizn podlegających uldze wzrosła o 80% w przypadku osób fizycznych, a w przypadku firm – ponad trzykrotnie. Kryzys ekonomiczny ostatnich lat osłabił nieco tę tendencję, natomiast niezależnie od tego w samym roku 2009 osoby fizyczne i firmy przekazały łącznie na cele charytatywne więcej niż 3,5 miliarda koron (140 mln euro).

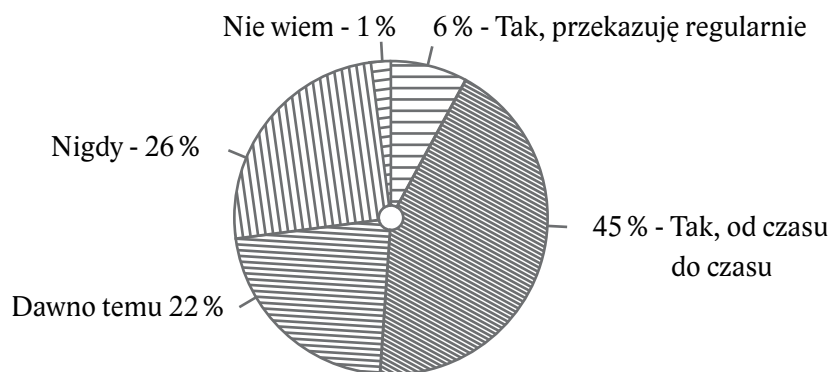
W chwili obecnej ustawa o podatku dochodowym raczej ogólnie odnosi się do zagadnień darowizn na cele charytatywne. Biorąc jednak pod uwagę niezbyt wysoki stopień przejrzystości charakteryzujący czeski sektor non-profit, nie dziwi presja dotycząca uchwalenia nowych przepisów odnośnie organizacji pożytku publicznego, które w dalszej kolejności zostałyby skorelowane z ustawą o podatku dochodowym.

Infrastruktura umożliwiająca pomaganie

Dostępne dane sugerują, że Czesi stają się coraz hojniejsi. W roku 2010 Charities Aid Foundation zaprezentowała World Giving Index³. Mimo że Czechy znalazły się dopiero w drugiej połowie rankingu (81. pozycja na 153 kraje), według przeprowadzonego badania sondażowego 31% respondentów przekazało darowizny na cele charytatywne na przestrzeni ostatniego miesiąca.

W roku 2009 Fundacja Via (Nadace Via) przeprowadziła wśród 800 respondentów sondaż dotyczący ich zaangażowania w działalność charytatywną. Wyniki wykazały, że jedynie jedna czwarta wszystkich respondentów nigdy nie przekazała żadnej darowizny na cele charytatywne, podczas gdy 6% przyznało, że robi to regularnie (zob. Ryc. 2).

Ryc. 2 Czy kiedykolwiek przekazałeś/przekazałaś pieniądze na cele charytatywne?



Źródło: Sondaż Fundacji Via 2009 (800 respondentów)

3 <http://www.cafindia.org/World%20Giving%20Index%20Final%20Report.pdf>, odwiedzone 30 listopada 2011.

Tabela 2. Sposoby przekazywania pomocy w Czechach

Sposób	Najczęstszy	Czasami wykorzystany
SMS/DMS	55%	72%
Przelew/przekaz pocztowy	31%	55%
Gotówka	13%	26%
Inne	0%	1%

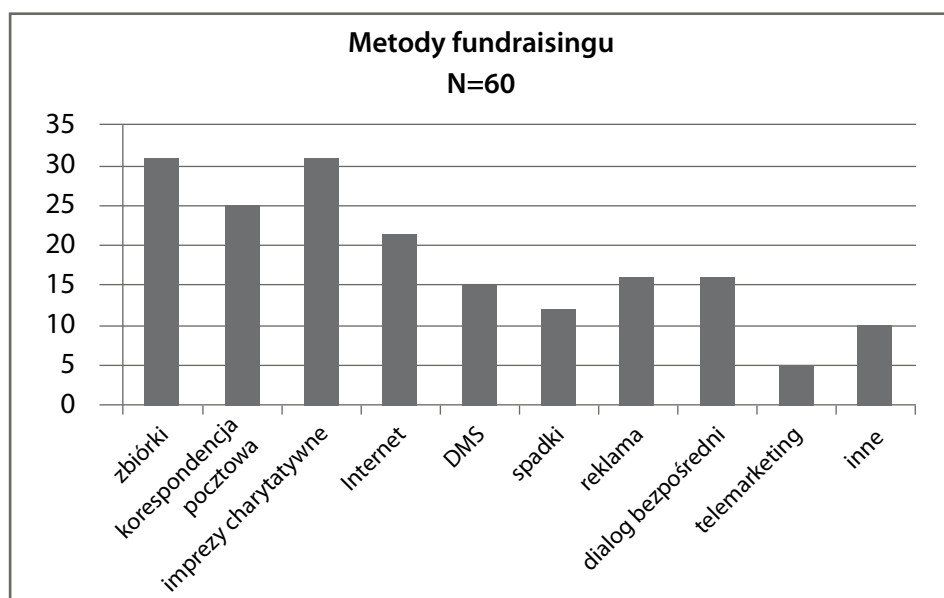
Źródło: Sondaż Fundacji Via 2009 (800 respondentów)

Analiza sposobów przekazywania pomocy finansowej w Czechach dowodzi, że najbardziej popularną metodą są SMS-y charytatywne (zob. Tabela 2). DMS (Donor Message Service) to system, przy pomocy którego organizacja pozarządowa prowadząca publiczną zbiórkę otrzymuje unikalne hasło identyczne w przypadku wszystkich operatorów, ułatwiające wysłanie pieniędzy. Jeden DMS kosztuje 30 koron (1,2 euro), z czego 90% trafia do NGO. Niestety te darowizny są anonimowe. Nie zmienia to jednak faktu, że usługa ta ułatwiła przekazywanie pieniędzy i uczyniła je bardziej popularnym, umożliwiając czeskim organizacjom pozarządowym zebranie, jak dotąd, kwoty 345 milionów koron.

Coraz bardziej popularne staje się też przesyłanie darowizn przelewem, tym bardziej, że wszystkie banki intensywnie promują bankowość elektroniczną. Ustanowienie stałego polecenia zapłaty lub zwiększenie jego kwoty stanowią jednak ciągle raczej skomplikowane operacje i wymagają od darczyńcy aktywnego zaangażowania. Poczta Czeska, dysponująca systemem poleceń zapłaty o nazwie SIPO, jest jedyną instytucją, która nie wymaga od darczyńcy złożenia podpisu, dzięki czemu można tę operację przeprowadzić telefonicznie. W roku 2003 organizacje pozarządowe, aktywnie zaangażowane w zbiórki od darczyńców indywidualnych, utworzyły zrzeszenie pod nazwą Koalicja na rzecz Łatwej Filantropii, którego działania mają wpłynąć na skostniały sektor bankowy i uczynić go bardziej przyjaznym dla organizacji pozarządowych i ich darczyńców (zob. także studium przypadku pod tytułem *Koalicja na rzecz Łatwej Filantropii: usuwanie barier przez dzielenie się doświadczeniami i wspólną pracę*). W konsekwencji tej inicjatywy banki czeskie zaczęły przyjmować polecenia zapłaty bezpośrednio od organizacji pozarządowych. Więcej szczegółów znaleźć można w opracowaniach analizujących działalność Koalicji na rzecz Łatwej Filantropii, a także studium przypadku dotyczącym dialogu bezpośredniego pod tytułem *Klub Przyjaciół organizacji Ludzie w Potrzebie*.

W roku 2010 Koalicja na rzecz Łatwej Filantropii przeprowadziła sondaż wśród 60 organizacji pozarządowych doświadczonych na gruncie zbiórek od darczyńców indywidualnych. Rycina 3 prezentuje ich metody.

Ryc. 3 Metody fundraisingu używane w Czechach



Źródło: Sondaż Koalicji na rzecz Łatwej Filantropii 2010

Metody fundraisingu w Czechach można ciągle określić jako raczej tradycyjne. W przeszłości najwięcej funduszy pochodziło ze zbiórek publicznych. W ciągu ostatnich kilku lat nastąpił jednak znaczący spadek w tym obszarze. Tylko kilka najpopularniejszych organizacji charytatywnych w dalszym ciągu organizuje zbiórki o zasięgu ogólnokrajowym, korzystając ze wsparcia kampanii medialnych. W przypadku kryzysowych inicjatyw pomocy humanitarnej zbiórki okazują się zresztą ciągle bardzo skuteczne. Popularnymi metodami fundraisingu są także aukcje i imprezy charytatywne – niektóre przynoszą rocznie nawet od kilkuset tysięcy do kilku milionów koron. Korespondencja pocztowa jako metoda ciągle się rozwija, ponieważ niewiele organizacji prowadzi, jak dotąd, regularny program korespondencyjny dla swoich darczyńców. Metoda kontaktu bezpośredniego, która jest popularna wśród większych i bardziej rozwiniętych organizacji pozarządowych, okazała się skutecznym sposobem rekrutacji darczyńców przekazujących regularne darowizny. Więcej szczegółów odnośnie tej strategii w NGO znaleźć można w studium przypadku *Klub Przyjaciół organizacji Ludzie w Potrzebie*.

Wiele organizacji pozarządowych uznaje Internet za narzędzie o wielkim potencjale fundraisingowym. W ciągu ostatnich dwóch lat uległa zmianie polityka banków w sferze internetowych płatności kartą, dzięki czemu do rąk organizacji pozarządowych trafiło nowe narzędzie. W chwili obecnej w Czechach działają dwie duże internetowe inicjatywy pomocowe. Daruj správně (www.darujspravne.cz) to portal internetowy prowadzony przez Donors Forum i dający darczyńcom możliwość wyboru organizacji pozarządowej, którą mogą następnie wesprzeć, korzystając ze wspomnianego portalu. Drugi projekt pod nazwą darujme.cz bazuje na innym założeniu, proponując organizacjom pozarządowym łatwy sposób uzyskiwania wpłat on-line bezpośrednio na ich stronie internetowej dzięki specjalnym aplikacjom przeznaczonym do tego celu (można je również stosować w kampaniach e-mailowych). Oba wspomniane projekty są stosunkowo nowe, nie ma więc wystarczającej ilości danych na ich temat. Organizacja Ludzie w Potrzebie z powodzeniem zbiera fundusze za pośrednictwem inicjatywy www.skutecnymydar.cz. Więcej szczegółowych informacji na temat tego projektu znaleźć można w studium przypadku *Projekt Prawdziwy Dar*.

Fundraising jako zawód

W Czechach istnieją dwie istotne organizacje zrzeszające profesjonalnych fundraiserów. Koalicja na rzecz Łatwej Filantropii⁴ skupia fundraiserów zajmujących się gromadzeniem funduszy od darczyńców indywidualnych, natomiast Klub Profesjonalnych Fundraiserów⁵ koncentruje się przede wszystkim na umożliwieniu wymiany doświadczeń wśród pracowników tej branży i dostarczeniu im przestrzeni dla osobistego rozwoju. Obie organizacje uchwaliły własne kodeksy postępowania etycznego w fundraisingu, zobowiązując swoich członków do ich przestrzegania⁶.

Jednym z głównych czynników utrudniających rozwój fundraisingu jest brak zawodowych fundraiserów (niewiele organizacji stać na zatrudnienie fundaisera w pełnym wymiarze godzin). Zapytani przez Koalicję na rzecz Łatwej Filantropii

4 www.snadnedarcovstvi.cz, odwiedzone 30 listopada 2011.

5 www.fundraising.cz, odwiedzone 30 listopada 2011.

6 Zob. <http://snadnedarcovstvi.cz/o-darcovstvi/eticky-kodex-fundraisingu.html>, odwiedzone 30 listopada 2011 i <http://www.fundraising.cz/eticky-kodex>, odwiedzone 30 listopada 2011; oba teksty w języku czeskim.

o największe trudności na polu swojej działalności, członkowie zrzeszenia najczęściej wskazywali na: niewystarczającą ilość czasu i liczbę wykwalifikowanych fundraiserów, wysokie opłaty pocztowe, niewystarczającą wiedzę konieczną do rozwoju nowych metod fundraisingowych, koszty i skomplikowane procedury bankowe oraz niejasności w przepisach prawnych.

Fundraising we współpracy rozwojowej i pomocy humanitarnej

W roku 2002 Czechy ucierpiały z powodu największej powodzi stulecia. Ogrom solidarności z ofiarami potwierdziły dane Ministerstwa Finansów dotyczące darowizn przekazywanych na ten cel – ulgi podatkowe z tytułu darowizny na cele charytatywne wzrosły o 90% wśród przedsiębiorstw i o 30% wśród darczyńców indywidualnych. W 2006 organizacja Factum Invenio⁷ przeprowadziła badanie dotyczące wsparcia dla akcji humanitarnych, które wykazało, że 66% respondentów wspiera tego rodzaju inicjatywy, a 52% robi to regularnie. Należy pamiętać, że badanie zostało przeprowadzone po roku 2005, w którym klęska tsunami była mocno eksponowana w mediach, a ludzi intensywnie zachęcano do przekazywania wsparcia finansowego.

Wyniki kampanii DMS-owych także potwierdzają wysoką gotowość Czechów do udzielania pomocy w sytuacjach kryzysowych – jedna trzecia wszystkich SMS-ów charytatywnych związana jest z akcjami pomocy humanitarnej. Najskuteczniejsze kampanie były odpowiedzią na tsunami (1400000 DMS-ów), trzęsienie ziemi na Haiti (613 000) i burzę w Wysokich Tatrach (303 800)⁸.

Okazuje się jednak, że Czesi gotowi są wspierać akcje humanitarne w zakresie większym niż koszt SMSa. Prężnie rozwija się na przykład inicjatywa adopcji na odległość dzieci z krajów rozwijających się, a organizacja najbardziej w nią zaangażowana (Charita) pomogła już ponad 26 tysiącom dzieci. Pojawiły się także pierwsze przykłady pomocy na większą skalę w inicjatywach rozwojowych⁹.

7 http://www.factum.cz/241_cesi-a-dobrocinnost, odwiedzone 30 listopada 2011.

8 <http://www.darcovskasms.cz/7-let-dms/dms-slavi-7.-narozeniny.html>, odwiedzone 30 listopada 2011.

9 W 2009 Pan Sklenar przekazał 1 milion CZK na wybudowanie szkoły w Himalajach, za co otrzymał nagrodę VIA Bona Award za zaangażowanie w działalność charytatywną, zob. http://www.rozvojovka.cz/cena-za-firemni-a-individualni-filantropii_221_730.htm, odwiedzone 30 listopada 2011.

Organizacja Ludzie w Potrzebie jest najskuteczniejszą czeską organizacją pozarządową pod względem liczby darczyńców przekazujących regularne wsparcie oraz wysokości pozyskiwanych funduszy. Organizacja ta przygotowała kilka opracowań dotyczących ich konkretnych osiągnięć (*Klub Przyjaciół organizacji Ludzie w Potrzebie, Projekt Prawdziwy Dar, Informacja zwrotna dla darczyńców i jej wykorzystanie w fundraisingu*).

W konkluzji pojawi się osobiste przekonanie autorki niniejszego opracowania: jako fundraiserka z prawie dziesięcioletnim stażem naprawdę wierzę, że liczba darczyńców i wysokość darowizn mogłaby znacznie wzrosnąć, gdyby podejście organizacji rządowych zmieniło się na bardziej „ludzkie”. Potencjał jest bowiem ogromny.

Węgry

Niniejsze opracowanie bazuje na badaniach przeprowadzonych przez autora w pierwszej połowie 2011 roku. Obejmowało ono następujące elementy:

- kwestionariusze dla praktykujących fundraiserów rozprowadzane w ramach projektu „Wzmacnianie kompetencji fundraisingowych wśród organizacji pozarządowych w Europie Środkowej” (12);
- wywiady przeprowadzone w ramach tego samego projektu z fundraiserami i prezesami organizacji pozarządowych zajmujących się współpracą rozwojową i pomocą humanitarną (12), uzupełnione potem o kolejną serię wywiadów z szerszą grupą węgierskich organizacji obywatelskich (14);
- kwestionariusze i wywiady ze wszystkimi kandydatami do szkolenia fundraisingowego DemNet przeprowadzonego w czerwcu 2011 w Budapeszcie (34);
- serię seminariów i konsultacji zorganizowaną dla węgierskich organizacji lokalnych (Grassroots Europe for Local Wellbeing) przez Open Society Institute (około 30 uczestników).

Regulacje prawne

Na Węgrzech istnieje wiele możliwości fundraisingu, ale także sporo ograniczeń prawnych nałożonych na organizacje pozarządowe w tym zakresie. Także czynności darczyńców podlegają regulacjom prawnym.

Organizacje pozarządowe zakwalifikowane jako organizacje pożytku publicznego mogą przeprowadzać zbiórki w dowolny sposób, natomiast pozostałe organizacje mają do dyspozycji ograniczony zakres metod. Kwalifikacja nie odbywa się na podstawie żadnego audytu zewnętrznego; zyskuje się ją po prostu, rejestrując organizację jako organizację pożytku publicznego. Wymagany jest raport roczny, który należy opublikować na stronie internetowej organizacji, ale nie trzeba przedkładać go żadnym innym organom poza urzędem skarbowym.

Zbiórki publiczne podlegają przepisom prawa cywilnego. Trzy najistotniejsze wytyczne prawne są następujące:

1. Darowizna powinna być spożytkowana na inicjatywę użytku publicznego określoną prawnie i zgodną z deklarowanym w zbiorce przeznaczeniem.
2. Darowizna *nie może stanowić źródła korzyści finansowej dla darczyńcy* (interpretacje tego zapisu są różne).
3. Beneficjent musi wystawić darczyńcy dowód otrzymania darowizny.

Jedną z najświeższych regulacji wejdzie w życie w 2012 roku: kampanie DMS-owe będą podlegały kontroli organu państwowego nadzorującego funkcjonowanie mediów i technologii informacyjno-komunikacyjnych (Nemzeti Média- és Hírközlési Hatóság), co oznacza, że każda taka kampania będzie wymagała uzyskania pozwolenia władz państwowych.

Na początku lat 90. darczyńcy mogli korzystać z ulg podatkowych, ale zostały one wyeliminowane w ciągu ostatniej dekady. Firma (lub darczyńca indywidualny) może co prawda odjąć wartość darowizny od dochodu podlegającemu opodatkowaniu (czyli obniżyć podstawę opodatkowania maksymalnie o 20%), ale wymaga to skomplikowanych procedur administracyjnych, przez co przepis ten ma wymiar raczej symboliczny niż praktyczny.

Każdy podatnik ma prawo wskazać organizację pozarządową, która otrzyma 1% jego podatku dochodowego. Nie jest to właściwie darowizna, a jedynie wybór przeznaczenia niewielkiej części podatku. Przepisy umożliwiające przekazanie 1% na organizacje pożytku publicznego weszły w życie w roku 1996 jako pierwsze tego rodzaju rozwiązanie w Europie Środkowej. Początkowym założeniem było podniesienie świadomości ludzi odnośnie sektora NGO. Od tego czasu węgierski trzeci sektor bazuje na tzw. 1 procencie i zabiega o uchwalenie dodatkowych przepisów ułatwiających organizację związanych z nim kampanii (np. darmowe reklamy, większa ilość czynników zachęcających darczyńców do wyboru, etc.).

Po latach można też ocenić skutki uboczne tych przepisów – stymulują one konkurencję wśród organizacji pozarządowych, która nie pomaga sektorowi. Podatnik może wybrać tylko jedną organizację, a przekazywana kwota też nie należy do najwyższych – waha się między 2000 a 4000 forintów rocznie. Najniższą kwotą darowizny dla pojedynczego darczyńcy regularnie wspierającego konkretną kampanię jest 1000 forintów miesięcznie, czyli minimum 12000 forintów rocznie. Ponadto tworzy się spora liczba quasi-NGO powoływanych przez szkoły w celu uzyskania 1% podatku od rodziców uczniów. Mechanizm ten nie wspiera więc budowy społeczeństwa obywatelskiego ani organizacji pozarządowych, ale pozwala na wypełnienie luk w polityce społecznej.

Infrastruktura umożliwiająca pomaganie

Jedynie kanał telefoniczny lub DMS-y są na Węgrzech łatwymi sposobami udzielania wsparcia inicjatywom charytatywnym. Większość organizacji pozarządowych prosi darczyńców o polecenia zapłaty, które jednakże, szczególnie jeżeli chodzi o polecenia stałe, wiążą się ze skomplikowanymi procedurami, a sam system nie jest ujednolicony. Co więcej, każdy bank posiada zbiór własnych procedur, przez co nie ma możliwości wykorzystania metody polecenia zapłaty na szerszą skalę (np. w rozmowie bezpośredniej). Tylko dwa banki proponują systemy płatności on-line dla fundraisingu, ale procedura jest ciągle zbyt długa i skomplikowana. Stąd też organizacje pozarządowe preferują PayPal, który jest jednak stosunkowo drogi zarówno dla darczyńcy, jak i dla beneficjenta.

Jedyny portal fundraisingowy na Węgrzech to Adhat.hu (z sub-portalem Köleves.hu). Koncepcja jest tu bardzo zbliżona do podobnych portali w innych krajach, ale niezbyt przyjazny użytkownikowi interfejs i brak promocji doprowadziły do

jego stagnacji. W momencie przygotowywania niniejszego opracowania strona wymieniała 5 beneficjentów i 0 darczyńców.

Fundraising jako zawód

W zgłoszeniach na szkolenie fundraisingowe organizowane przez DemNet jedynie 2 organizacje na 34 zadeklarowały, że zatrudniają pełnowymiarowego fundraisera. Fundraising jest zwyczajowo prowadzony niejako przy okazji przez pracownika/pracowniczkę odpowiedzialnego/odpowiedzialną już za inne obszary działalności organizacji. Autor niniejszego opracowania nie był w stanie przez kilka miesięcy skontaktować się z fundraiserem największej węgierskiej organizacji humanitarnej, ponieważ pracował on w terenie w Japonii, jako menedżer ds. logistyki. Taka sytuacja jest na Węgrzech typowa. W trakcie swoich badań autor natrafił jedynie na 3 wykwalifikowanych fundraiserów na terenie całego kraju. Jeden z nich był absolwentem studiów magisterskich ukończonych w Skandynawii podczas pracy dla jednej z międzynarodowych NGO, a dwóch pozostałych ukończyło jedynie krótkie, podstawowe szkolenie wewnętrzne przeprowadzone przez zagranicznych kolegów.

Ogólnie rzecz biorąc, węgierskim organizacjom pozarządowym brak wiedzy i kompetencji w sferze fundraisingu. Niektóre kampanie fundraisingowe zleca się zewnętrznym agencjom PR, które nie dysponują wystarczającą wiedzą o działalności non-profit, w wyniku czego prowadzone przez nie akcje opierają się niezrządco na czymś w rodzaju szantażu emocjonalnego. Inne organizacje po prostu naśladują elementy zaobserwowane u innych NGO w kraju i zagranicą. W obu przypadkach działaniom fundraisingowym brakuje odpowiednio określonych targetów, przejrzystości w informowaniu i dysponowaniu darowiznami, właściwej obsługi darczyńców, długoterminowych strategii dla darczyńców przekazujących regularne darowizny oraz innowacyjnych metod fundraisingowych. Skuteczne kampanie fundraisingowe są głównie domeną międzynarodowych NGO, które zapożyczają kampanie od macierzystych organizacji bądź organizacji partnerskich, a nie polegają na inwencji własnych pracowników.

Istnieje paląca potrzeba szkolenia praktyków fundraisingu, ludzi zatrudnionych w organizacjach pozarządowych i zaangażowanych w działalność fundraisingową albo chcących podjąć taką pracę. Istotne jest, aby prezesi organizacji pozarządowo-

wych zaczęli rozumieć, że specjaliści od fundraisingu powinni w miarę możliwości pracować w pełnym wymiarze godzin. Biorąc pod uwagę ograniczone środki na wynagrodzenie dla pracowników, jest to decyzja trudna do podjęcia, jednak tylko w ten sposób organizacja może w kilka lat zyskać autonomię i stabilizację finansową. Zanim jednak w organizacjach pojawi się większa liczba profesjonalnych fundraiserów, należy zapewnić więcej przestrzeni dla mentoringu i wsparcia w tym obszarze.

Na Węgrzech nie ma pojedynczej organizacji zrzeszającej ludzi zaangażowanych w fundraising. W takich warunkach ciężko lobbować lub negocjować odnośnie poprawy infrastruktury (np. z operatorami sieci komórkowych w kwestii usług DMS-owych). Potrzeba organizacji zrzeszających dwojakiego rodzaju. Jednym z nich byłoby stowarzyszenie organizacji fundraisingowych zajmujące się przede wszystkim lobbowaniem i określaniem standardów, drugim zaś stowarzyszenie praktyków, którego członkami byłiby profesjonalni fundraiserzy, a nie organizacje. Miałoby ono stanowić forum do podnoszenia kompetencji, wymiany doświadczeń i określania standardów zawodowych.

W 2010 roku powstało na Węgrzech Forum Darczyńców (Magyar Adományozói Fórum) stanowiące platformę sektora biznesowego zrzeszającą ekspertów w dziedzinie społecznej odpowiedzialności biznesu i marketingowców oferujących pomoc sektorowi NGO. Na bieżąco tworzone są też mniejsze platformy i zrzeszenia podejmujące negocjacje z władzami, ale wyniki ich działalności można określić jako raczej ograniczone.

Fundraising we współpracy rozwojowej i pomocy humanitarnej

Motywuja nas katastrofy, a nie zainteresowanie mediów – stwierdził dyrektor generalny organizacji European Disaster Volunteers, Andrew Chaggar, w czasopiśmie branżowym „Civil Society”. Najbardziej atrakcyjnymi okolicznościami do udzielenia pomocy pozostają sytuacje takie, jak tsunami, powódź czy trzęsienie ziemi. W wywiadach z ekspertami zatrudnionymi w organizacjach pozarządowych udzielających pomocy humanitarnej pojawiają się następujące wyjaśnienia tego stanu rzeczy:

- Tradycja i euforia, które towarzyszyły transformacji demokratycznej. Węgrzy chętnie przekazują pomoc finansową w takich okolicznościach.
- Łatwość argumentacji. Nie ma potrzeby wysilania się w poszukiwaniu argumentów: to, co się wydarzyło (katastrofa) nie było niczyją winą, ofiary były bezsilne, to mogłoby przytrafić się każdemu. Organizacja, która nie zajmuje się pomocą humanitarną, a na przykład wspiera bezdomnych lub prowadzi programy o charakterze rozwojowym, musi zmierzyć się z następującymi opiniami: *Ci ludzie sami są winni tej sytuacji* lub *Dlaczego miałbym/miałabym pomagać komuś, kto mieszka tysiące kilometrów stąd?* etc.
- Łatwość przeprowadzenia kampanii pomocowej. Jak stwierdził jeden z pracowników PR organizacji humanitarnej: *Informacje pojawiają się w wiadomościach, ludzie już wiedzą co się stało. Media relacjonują nasze działania w regionie. Łatwizna.*
- Węgierskie społeczeństwo żywo reaguje na klęski żywiołowe. Darowizny przekazywane w tych sytuacjach nie mają regularnego charakteru, a związane z nimi kampanie nie wymagają takich elementów, jak obsługa darczyńców czy prowadzenie ich baz danych.

Jedną z nielicznych pamiętnych kampanii w sektorze NGO była akcja Węgierskiej Pomocy Baptystów (Baptista Szeretetszolgálat), w której darczyńcy mogli wybrać dziecko i wesprzeć jego edukację. Kampania miała wsparcie medialne (czasopisma, niektóre gazety). Bardzo podobna była kampania Fundacji dla Afryki (Afrikáért Alapítvány), nie otrzymała ona jednak wsparcia medialnego na podobną skalę (więcej informacji w studium przypadku *Adoptuj Dziecko: kampania internetowa Węgierskiej Fundacji dla Afryki*).

Z powodu ograniczonego zakresu działań fundraisingowych prowadzonych przez węgierskie organizacje pozarządowe oraz ich nikłej obecności w mediach nieznane są przypadki nadużyć czy oszustw.

Polska

Regulacje prawne

W roku 2004 rząd polski wprowadził możliwość uzyskiwania przez organizacje pozarządowe statusu „organizacji pożytku publicznego”. Celem tej inicjatywy było stworzenie „elity” polskiego trzeciego sektora, grupy uprzywilejowanych organizacji, które miałyby szanse między innymi przyjmować darowizny 1% podatku dochodowego i ubiegać się o dotacje państwowe. Bardzo szybko jednak dotacje stały się dostępne dla wszystkich organizacji prowadzących działalność na użytek publiczny, a taki status mogła uzyskać każda organizacja, która zgodziła się prowadzić pełną księgowość, publikować raporty roczne i ograniczyć maksymalne wynagrodzenie pracowników do wysokości półtorej średniej krajowej. Obecnie w Polsce działa prawie 7000 organizacji pożytku publicznego, które do końca 2009 otrzymały od podatników 357 milionów złotych (ok. 90 milionów euro). Po ośmiu latach od wprowadzenia systemu 1% podatku stał się on jednym z najskuteczniejszych narzędzi wspierania działań NGO przez obywateli, nawet biorąc pod uwagę fakt, że korzysta z niego tylko około 50% Polaków.

Podatnicy mogą ponadto skorzystać z ulg podatkowych w przypadku:

- przekazania darowizny o wysokości do 6% dochodu w przypadku osób fizycznych;
- przekazania darowizny o wysokości do 10% dochodu w przypadku podmiotów posiadających osobowość prawną, czyli firm.

Definicja zbiórki pieniędzy zmienia się stosunkowo często, ale wszystkie zbiórki publiczne niezmiennie wymagają pozwolenia ze strony stosownych organów państwowych, chyba że są to zbiórki organizowane przez kościół – wtedy pozwolenie wydają władze kościelne. Pozwolenia nie wymagają zbiórki przeprowadzane w miejscach prywatnych, szkołach i instytucjach publicznych.

W roku 2010 wprowadzono poprawki do ustawy o organizacjach pożytku publicznego. Ułatwiło to proces powoływania własnych organizacji pożytku publicznego przez firmy. Maksymalne wynagrodzenie pracownika NGO wzrosło do poziomu trzykrotnej średniej krajowej. Zaostrzono też regulacje dotyczące sprawozdań finansowych: jeżeli organizacja nie prześle swojego sprawozdania do Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej w terminie, jej prawo do otrzymywania darowizn z tytułu 1% podatku zostaje zawieszane na cały następny rok.

Infrastruktura umożliwiająca pomaganie

W 2009 roku 50,4% Polaków udzieliło finansowego lub innego rodzaju wsparcia jakiejś organizacji, ale tylko w przypadku 19% była to organizacja inna niż Wielka Orkiestra Świątecznej Pomocy. WOŚP jest największym polskim wydarzeniem charytatywnym organizowanym co roku w styczniu i pozyskującym drobne datki od milionów Polaków za pomocą silnie eksponowanych w mediach zbiórek na ulicach całej Polski. Z uwagi na bardzo intensywną akcję promocyjną trudno jest nie wziąć udziału w zbiórce WOŚP. Stąd też sukces tej inicjatywy nie może być dowodem na trwałą zmianę podejścia Polaków. Patrząc bardziej realistycznie, tylko około jedna piąta Polaków może zostać określona mianem filantropów.

Jaki jest więc profil polskiego darczyńcy? Największa grupa wspierająca organizacje pozarządowe to ludzie powyżej 55 roku życia, którzy zamieszkują tereny wiejskie lub małe miasta (do 50000 mieszkańców), mają średnie lub wyższe wykształcenie i są religijni. Jeżeli chodzi o ich charakterystykę zawodową, większość to renciści/emeryci i ludzie posiadający stałe źródło zatrudnienia lub pracujący dorywczo. Kobiety okazują się nieco bardziej hojne od mężczyzn. Według badania przeprowadzonego przez Klon/Jawor darczyńcami są najczęściej ludzie o niskich zarobkach, stąd też ich darowizny są niewielkie – ponad połowa przekazuje na cele charytatywne mniej niż 20 euro rocznie.

Analiza dotycząca sposobów przekazywania pieniędzy przez darczyńców przeprowadzona w 2008 roku wykazała, że najpopularniejszą metodą jest zbiórka (wybrało ją 64% darczyńców), przed bezpośrednim przekazaniem/przelaniem środków potrzebującym (36%) i kampaniami SMS-owymi i medialnymi (28%). Obecnie zaobserwować można wzrost popularności płatności internetowych, jako że coraz więcej ludzi korzysta z usług bankowości internetowej z uwagi na niższe koszty manipulacyjne niż w przypadku chociażby płatności na pocztę.

Zaufanie darczyńców do Internetu ciągle wzrasta, ale w 2010 roku aż 22% Polaków ciągle nie dysponowało własnym kontem bankowym – zwłaszcza ludzie starsi ciągle płacą rachunki na pocztę. Fundraiserzy mają do dyspozycji kilka narzędzi ułatwiających przekazywanie pieniędzy, takich jak PayPal i podobne do niego Przelewy24, Dotpay oraz PayU. Część darczyńców korzysta z regularnych przelewów bankowych oraz poleceń zapłaty, chociaż ta druga opcja jest raczej stosunkowo rzadka, bo ludzie jej nie ufają. Przykładem są tu uliczne kampanie prowadzone przez Greenpeace, w których proszono darczyńców o wykonanie polecenia zapłaty. Zdaniem fundraiserów, nawet po 4 latach kampania nie przynosiła zysków.

Wiele organizacji nie może korzystać z polecenia zapłaty z powodów proceduralnych, ponieważ wymaga ono przedłożenia dokumentów podobnych do tych potrzebnych do uzyskania karty kredytowej w celu udowodnienia płynności finansowej.

Istnieje kilka portali ułatwiających wpłacanie pieniędzy na cele charytatywne, żaden z nich jednak nie zdobył jeszcze popularności. Najlepiej znane to siepomaga.pl (średnie obroty 200 000 euro na przestrzeni 3 lat) oraz dobroczynnosc.com.

Fundraising jako zawód

„Specjalista ds. zbierania funduszy” już od kilku lat figuruje na oficjalnej liście zawodów wykonywanych w Polsce. Niemniej jednak fundraisingu nie można jeszcze określić jako pełnowymiarowej profesji, pomimo że coraz więcej Polaków deklaruje wykonywanie takiej pracy i umieszcza ten tytuł na wizytówce. Wydaje się, że potrzeba jeszcze czasu, aby działalność fundraisingowa zaczęła odnosić w Polsce sukcesy i była postrzegana jako coś więcej niż tylko ciekawostka.

Fundraiserzy są oficjalnie reprezentowani przez Polskie Stowarzyszenie Fundraisingu, założone w roku 2006 i składające się dziś z ponad 200 członków. Według statystyk PSF podstawowe szkolenie fundraisingowe w 2011 roku ukończyło aż 4000 Polaków i Polek, ale większość z nich to członkowie zarządów i kadra menedżerska niezaangażowana bezpośrednio w działania fundraisingowe i jedynie okazjonalnie wykorzystująca nabyty know-how. Tak czy inaczej, szacowana liczba pełnoetatowych fundraiserów nie przekracza w Polsce 300.

Główną przeszkodę na drodze rozwoju fundraisingu w Polsce stanowią bariery mentalne i nastawienie menedżerów organizacji trzeciego sektora, a konkretnie niechęć do zmian, mechanizmy przystosowawcze w obliczu braku funduszy na rozwój, odmowa zaakceptowania potrzeby rozwoju i podjęcia ryzyka, a także nierealistyczne oczekiwania wobec fundraiserów zatrudnianych najczęściej na zasadzie prowizji, co często powoduje brak identyfikacji z organizacją, dla której pracują. Rozwijanie działalności fundraisingowej w organizacjach finansowanych przez samorządy jest utrudnione, ponieważ przepisy finansowe nakazują dyrektorom rozdysponowanie całości dotacji do końca każdego roku kalendarzowego bez pozostawiania rezerw na kontach. Brakuje bodźców do oszczędzania i inwestowania, więc wiele organizacji stoi ciągle w obliczu likwidacji. Pozostają zależne od sytuacji politycznej oraz makroekonomicznej, a każdy większy kryzys stanowi dla nich poważne zagrożenie.

W 2006 roku Polskie Stowarzyszenie Fundraisingu (PSF) podpisało wraz z przedstawicielami 23 innych krajów Międzynarodową Deklarację Zasad Etycznych w Fundraisingu (International Declaration of Ethical Principles in Fundraising), która została przetłumaczona na język polski i jest stale promowana przez PSF podczas organizowanych przez nie szkoleń i konferencji. Deklaracja zachęca organizacje do zrezygnowania z prowizyjnego systemu wynagradzania fundraiserów, promuje podejmowanie uzasadnionych nakładów administracyjnych, szacunek dla woli darczyńcy i przejrzystość w administrowaniu zgromadzonymi funduszami¹⁰. Instytut Globalnej Odpowiedzialności opublikował w 2006 roku książkę pod tytułem *Jak mówić o większości świata. Jak rzetelnie informować o krajach Globalnego Południa*. Zawiera ona wytyczne dotyczące posługiwania się zdjęciami i informacjami na temat krajów Globalnego Południa. Wytyczne uzyskały aprobatę europejskiej platformy organizacji pozarządowych CONCORD.

10 <http://www.afpnet.org/Ethics/IntlArticleDetail.cfm?ItemNumber=3681>, odwiedzone 30 listopada 2011.

Fundraising we współpracy rozwojowej i pomocy humanitarnej

W Polsce to organizacje kościelne odnoszą największe sukcesy w działalności fundraisingowej na rzecz krajów rozwijających się. Wiele z ponad 200 zakonów i zgromadzeń religijnych nieprzerwanie prowadzi pracę misyjną, która trwała nawet za czasów reżimu komunistycznego, czyli przed rokiem 1989. Inne organizacje zajmujące się pomocą rozwojową powstały zaraz po zwycięstwie „Solidarności” i ich sukcesy są w znacznej mierze zasługą charyzmatycznych liderów, którzy rozwinęli działalność w oparciu o dofinansowanie ze źródeł publicznych. Polskie organizacje pozarządowe utworzyły Grupę Zagranica, która jest platformą zrzeszającą w chwili obecnej ponad 50 organizacji członkowskich. Pomimo tej imponującej liczby, w Polsce stosunkowo niewiele słyszy się o współpracy rozwojowej – jeżeli w mediach pojawiają się jakieś spoty czy kampanie, to są one organizowane przez kilka stale powtarzających się organizacji: Polską Akcję Humanitarną, Caritas lub misjonarzy katolickich. Inne inicjatywy działają zazwyczaj na znacznie mniejszą skalę i zyskują niewielkie zainteresowanie mediów.

W ciągu ostatnich lat w mediach nie pojawiły się żadne informacje na temat przypadków nieetycznego wykorzystania funduszy przez organizacje pozarządowe. Mówi się jednak o słabych wynikach niektórych zbiórek, na przykład o fakcie, że PAH nie był w stanie zebrać znaczącej sumy pieniędzy dla ofiar trzęsienia ziemi w Chinach.

Polacy ciągle nie są gotowi na poważne zaangażowanie się w pomoc zagraniczną. Cały czas wydają się zbyt zaabsorbowani potrzebami o zasięgu krajowym, żeby zacząć przejmować się losem innych państw. Co prawda liczba ludzi przekazujących darowizny na działalność misyjną oraz podejmujących adopcję na odległość dzieci z krajów ubogich wzrasta, ale zakres pomocy odpowiadający rozmiarom Polski to jeszcze bardzo odległa perspektywa.

W kampaniach na rzecz pomocy ofiarom wojen i kataklizmów ważną rolę odgrywa czynnik geograficzny i stereotypy: jeżeli strona poszkodowana jest bogata i oddalona od Polski, spada zaangażowanie ludzi. Główne media mają duży wpływ na nastawienie ludzi – jeżeli pokazują materiały z terenów dotkniętych przez katastrofę, wzbudzają w ludziach współczucie i pomagają im wyobrazić sobie podobną sytuację w kraju. Biorąc pod uwagę fakt, że Polski nie łączy z krajami postkolonialnymi „obcego” kontynentu żadne więzy historyczne, ważne jest też

stanowisko rządu – jeżeli w akcji pomocowej uczestniczą Polscy ratownicy, a ich pracę relacjonuje telewizja, automatycznie wzrasta poczucie solidarności z ofiarami. Hojność darczyńców w odniesieniu do zagranicznych inicjatyw charytatywnych zależy od osobistych doświadczeń związanych z danym krajem, znajomości tematu i dostępności informacji dotyczących problemu. Stąd też największa ilość środków pozyskiwana jest przez misjonarzy, którzy stosują przede wszystkim strategię osobistych wizyt w parafiach, gdzie wierni mogą utożsamić się z ich pracą. Misjonarze traktowani są jak posłańcy, którzy dostarczają informacje z pierwszej ręki odnośnie sytuacji na miejscu.

Słowacja

Regulacje prawne

Na Słowacji nie ma ulg podatkowych dla osób fizycznych ani firm z tytułu darowizn charytatywnych. Zostały one zniesione w roku 2004 wraz z wprowadzeniem nowej reformy podatków. Istnieje natomiast mechanizm umożliwiający osobom fizycznym i podmiotom posiadającym osobowość prawną przekazanie części podatku dochodowego wybranej organizacji pozarządowej. Osoby fizyczne mogą przekazać 2% podatku dochodowego na rzecz jednej wybranej organizacji, firmy natomiast mogą w roku 2011 przeznaczyć maksymalnie 1,5% swojego podatku kilku organizacjom. W okresie 2011–2020 mechanizm przekazywania podatku na cele charytatywne w przypadku firm (a nie osób fizycznych) ma zostać stopniowo ograniczony – poczynając od 2%, a kończąc na 0,5% w roku 2020. W roku 2011, jeżeli przekazaniu 1,5% podatku dochodowego danej firmy na rzecz jakiejś organizacji pozarządowej towarzyszyła darowizna w wysokości kolejnego 0,5%, to rząd podwyższał ustawowe 1,5% do 2% i organizacja mogła uzyskać wsparcie o całkowitej wartości 2,5% podatku dochodowego danej firmy. Mechanizm procentowy stanowi jedno z najważniejszych pośrednich, publicznych narzędzi wspierania działalności NGO i cieszy się dużą popularnością zarówno wśród samych organizacji, jak i wspierających je firm. Mechanizm ten jest jednak anonimowy i uniemożliwia budowanie osobistych relacji z firmami wspierającymi.

Zbiórki publiczne w dalszym ciągu podlegają zapisom ustawy z 1973 roku, która nie uwzględnia potrzeb i realiów nowoczesnego fundraisingu. Ponadto ustawa nie wprowadza ograniczeń odnośnie minimalnych kosztów organizacji zbiórki, zastrzega jedynie, że koszty nie mogą przekroczyć wartości przychodów brutto.

Niedopracowane przepisy prawne umożliwiają pewnym organizacjom przeprowadzanie zbiórek o nieco podejrzanym charakterze, co podważa ogólne zaufanie społeczeństwa do idei pomocy charytatywnej.

Infrastruktura umożliwiająca pomaganie

Zbiórki publiczne stanowią jedną z najpopularniejszych metod fundraisingowych w kraju. Coroczne kampanie prowadzone przez znane organizacje zwracają się o pomoc do ludzi na imprezach charytatywnych – zbiórkach ulicznych, koncertach, czy w akcjach SMS-owych, etc. Wpływy z tych zbiórek wykazują tendencję wzrostową – co roku większości organizacji udaje się zebrać więcej niż w roku ubiegłym. Uliczne zbiórki pieniędzy organizowane ad-hoc z pomocą mediów i wolontariuszy są także sprawdzoną metodą, pomimo że w dalszym ciągu mieszczą się w kategorii pomocy jednorazowej i anonimowej.

Jednym z najistotniejszych narzędzi fundraisingowych są specjalne SMS-y, określane mianem DMS-ów. DMS (Donors Message Service) to niekomercyjne narzędzie SMS-owe, które u każdego z trzech operatorów ma ten sam numer DMS - 877. Pieniądze uzyskiwane w ten sposób są potrącane z abonamentu darczyńcy lub doliczone do jego rachunku telefonicznego po wysłaniu wiadomości o treści „DMS HASŁO”. System ten pozostaje jednak anonimowy, co utrudnia budowanie długotrwałych więzi z darczyńcami DMS-owymi. Niektóre organizacje wynegocjowały też ze wszystkimi operatorami własne, specjalne numery SMS-ów, co nie rozwiązuje jednak ciągle problemu anonimowości.

Bardziej wyszukaną oraz regularną metodą pozyskiwania funduszy są darowizny przekazywane cyklicznie lub stałe przelewy bankowe. Na Słowacji nie został jeszcze wyeksploatowany potencjał związany z tą metodą i szacuje się, że tylko kilka organizacji posiada aktywne bazy darczyńców przekazujących regularne wsparcie. Istnieje kilka spektakularnych przykładów, takich jak Dobry Anioł – innowacyjne narzędzie umożliwiające pomoc on-line, które co miesiąc gromadzi wpłaty od tysięcy darczyńców i przekazuje je rodzinom w potrzebie – albo Klub Przysięgi Dzieci zainicjowany przez Słowacki Komitet UNICEFu.

Poważną wadą słowackiej infrastruktury fundraisingowej jest ograniczona możliwość korzystania z polecenia zapłaty przez organizacje, ponieważ banki są bardzo

konserwatywne i niechętnie tej metodzie. Kontakt bezpośredni¹¹ prawie nie jest wykorzystywany jako metoda fundraisingu, ponieważ na Słowacji to darczyńca musiałby osobiście udać się do banku i zlecić wykonywanie przelewu, podczas gdy gdzie indziej na świecie to pracownicy organizacji załatwiają wszelkie formalności. Podejmowane są działania ukierunkowane na wprowadzenie możliwości wykorzystania kart debetowych lub kredytowych w fundraisingu opartym na kontakcie bezpośrednim. Pionierem jest tu Słowacki Komitet UNICEFu, który pozyskuje darczyńców wnoszących regularny wkład właśnie na ulicach. Niewątpliwym utrudnieniem w kwestii wykorzystania kart kredytowych/debetowych w fundraisingu opartym na kontakcie bezpośrednim jest termin ważności karty, po którego wygaśnięciu należałoby ponownie skontaktować się z darczyńcą. W ostatnim czasie pojawiły się jednak optymistyczne sygnały ze strony banków zwiastujące ich chęć złagodzenia ograniczeń w wykorzystaniu kart do dokonania polecenia zapłaty, dzięki czemu metoda ta może zyskać na popularności.

Także wykorzystanie Internetu w działalności fundraisingowej nabiera coraz większego znaczenia, choć w ogólnym rozrachunku kanał ten pełni jednak funkcję uzupełniającą. System pozyskiwania pomocy finansowej Dobry Anioł opiera się całkowicie na zapleczu internetowym – darczyńca ma wgląd we wszystkie przekazane darowizny i beneficjentów, którym przekazał wsparcie. Wszystkie środki pieniężne przekazuje się beneficjentom docelowym. W skali miesiąca system przekazuje potrzebującym ponad 275 000 euro. Funkcjonują też 3 inne portale pomocowe – dakujeme.sk, który skupia się na beneficjentach indywidualnych i potrzebujących rodzinach; dobrakrajina.sk, w której pomoc przekazać można konkretnym, wyselekcjonowanym organizacjom i projektom w jednej z 5 kategorii (edukacja, kultura, środowisko naturalne, solidarność, zaangażowanie), oraz ludialudom.sk, który jest otwarty dla wszystkich zainteresowanych.

W roku 2011 powstała Koalicja na rzecz Promocji Indywidualnej Pomocy Charytatywnej (Koalicja pre podporu individuálneho darovstva) zrzeszająca 12 słowackich organizacji pozarządowych. Jej celem jest wspieranie rozwoju otoczenia przyjaznego dla indywidualnej pomocy charytatywnej na Słowacji, a także dążenie do realizacji i promowanie wspólnych celów członków Koalicji. Ma ona też stanowić platformę współpracy i wymiany doświadczeń członków w sferze fundraisingu skierowanego do darczyńców indywidualnych.

11 Podchodzenie do potencjalnych darczyńców na ulicy i uzyskiwanie od nich zgody na regularne darowizny przekazywane przelewem bankowym.

Fundraising jako zawód

Na terenie Słowacji działa kilka organizacji pozarządowych mogących poszczycić się długą tradycją promowania fundraisingu i działalności charytatywnej. Z inicjatywy ekspertów PANET, PDCS, Greenpeace Slovensko, WellGiving i Centrum pre filantropii w 2009 roku powołano Słowackie Centrum Fundraisingu (Slovenské centrum fundraisingu), które w założeniu miało stać się krajowym stowarzyszeniem zajmującym się rozwojem profesjonalnego fundraisingu i finansowaniem działalności pożytku prywatnego i publicznego, organizacji pozarządowych, instytucji prywatnych i publicznych oraz inicjatyw obywatelskich na terenie Słowacji i poza jej granicami. W ramach Centrum prowadzony jest Klub Fundraise-rów, a w 2010 roku zaakceptowano jego kandydaturę na stanowisko obserwatora w Europejskim Stowarzyszeniu Fundraisingu. Na terenie Słowacji funkcjonują także inne instytucje pozarządowe, które pracują na rzecz rozwoju i profesjonalizacji fundraisingu poprzez programy i usługi w dziedzinie badań i analiz politycznych (np. Centrum Filantropii, Instytut Spraw Publicznych, PANET, Słowacki Instytut Społecznego Zarządzania); edukacji (np. PDCS, Voices); promowania filantropii (np. fundacje o zasięgu lokalnym, Centrum Filantropii, Pontis); dostarczania narzędzi fundraisingowych (np. Forum Darczyńców – DMS, portale dakujeme.sk, ludialudom.sk, dobrakrajina.sk, system pomocy humanitarnej Dobry Anioł); oraz przekazywania informacji (np. 1.SNSC, changenet.sk, dobrovolnictvo.sk). W obszarze wspierania rozwoju otoczenia przyjaznego indywidualnej pomocy charytatywnej specjalną rolę odgrywa Koalicja pre podporu individuálneho darcovstva (Koalicja na rzecz Promocji Indywidualnej Pomocy Charytatywnej) założona w roku 2011 przez 12 NGO, między innymi UNICEF, słowacki Caritas, Greenpeace i inne.

Największą przeszkodą na drodze budowania bardziej profesjonalnych form fundraisingu jest brak zrozumienia faktu, że fundraising polega na spersonalizowanych relacjach. Ciągłe brakuje świadomości potencjału darczyńców indywidualnych dla rozwoju organizacji. Aby z niego skorzystać, należy podejmować przemyślane działania ukierunkowane na budowanie relacji z darczyńcami. Należy też uczynić fundraising pełnowymiarowym zawodem, jako że zbyt często bywa on łączony z obowiązkami specjalisty od PR-u lub dyrektora generalnego. Praca ta nie jest adekwatnie wynagradzana, a często nawet nie uznaje się jej za „prawdziwą pracę”. Na dodatek organizacje dysponują bardzo ograniczonymi środkami na inwestowanie w programy fundraisingowe i często wydają się nie rozumieć, że zbudowanie stabilizacji finansowej jest niemożliwe bez poniesienia pewnych kosztów.

Na Słowacji istnieje niewiele kodeksów postępowania w fundraisingu, takich jak *Kodeks postępowania dla organizacji pracujących z darczyńcami* (Etický kódex organizácie pri práci s darcami) oraz *Kodeks etyki dla fundraiserów*¹² (Etický kódex fundraisera). Słowacka Platforma NGDO przyjęła niedawno *Kodeks postępowania ze zdjęciami i informacjami* (Kódex používania obrazového materiálu a podávania správ), aby sprawniej budować przejrzystą komunikację z opinią publiczną¹³.

Fundraising we współpracy rozwojowej i pomocy humanitarnej

Sukcesy odnoszone w działalności fundraisingowej przez najskuteczniejsze organizacje pozarządowe wynikają z ich reputacji oraz zaufania, które zdobywają na przestrzeni lat. Opinia publiczna ma pozytywne zdanie o ich działalności. Niektóre z tych organizacji specjalizują się w mobilizowaniu ludzi w sytuacjach kryzysowych. Wykorzystują one różne metody fundraisingowe i angażują media w swoją działalność. Najbardziej znane słowackie NGO zajmujące się współpracą rozwojową i pomocą humanitarną to: Človek v ohrození, eRko, Słowacki Komitet UNICEFu, Slovenská katolícka charita, ADRA, Magna Deti v núdzi, słowacki Czerwony Krzyż oraz Nadácia Integra. Najskuteczniejsze kampanie obejmują Good News – coroczną zbiórkę publiczną prowadzoną przez wolontariuszy eRko, akcje kryzysowe organizowane przez Slovenská katolícka charita, a także inicjatywy Človek v ohrození oraz Magna Deti v núdzi wspierające ochronę zdrowia w krajach Globalnego Południa.

Największą przeszkodą, jakiej muszą stawić czoła fundraisingowe organizacje pozarządowe, jest ogólny brak zainteresowania Słowaków kwestiami polityki zagranicznej i tematami pokrewnymi. Brakuje zrozumienia dla problemów innych, nie funkcjonuje też raczej poczucie posiadania wystarczających środków do pomocy. Ogólne przekonanie jest takie, że to raczej Słowacja powinna otrzymywać pomoc od innych krajów, a do zadań społeczeństwa nie należy wspieranie zagranicznych inicjatyw. Dużo chętniej okazuje się wsparcie inicjatywom i organizacjom słowackim, podczas gdy solidarność z ludźmi oddalonymi o tysiące kilometrów jest raczej niewielka. Dziedzictwem poprzedniej epoki państwa wszechobecnego jest przekonanie, że to rząd powinien zajmować się potrzebującymi (nawet tymi znajdującymi się poza granicami kraju). Niechęć

12 <http://fundraising.sk/en/club-of-fundraisers/code-of-ethics>, odwiedzone 30 listopada 2011.

13 <http://www.mvro.sk/sk/kodex> (wersja słowacka), odwiedzone 30 listopada 2011.

może też pochodzić częściowo z braku zaufania do organizacji pozarządowych. Znane są przypadki podejrzanых korespondencyjnych kampanii fundraisingowych. Społeczeństwo wykazuje się większym zrozumieniem i zaangażowaniem w sytuacjach kryzysowych, niż kiedy chodzi o kwestie pomocy rozwojowej.

W sytuacjach kryzysu czy klęski żywiołowej organizacje o ugruntowanej pozycji wykorzystują swoją markę i bazują na poprzednich kampaniach. Największym źródłem dochodu są kampanie DMS-owe. Duża część darowizn pochodzi też ze zbiórek kościelnych. Można tu przytoczyć przykład pojedynczej kampanii oficjalnie wspieranej przez Kościół katolicki, w wyniku której udało się zebrać kwotę 1,75 miliona euro na pomoc ofiarom trzęsienia ziemi na Haiti.

Także wysokość darowizn stanowi jedno z istotnych wyzwań dla organizacji pozarządowych. Mają one problem z przyciąganiem i utrzymywaniem współpracy z darczyńcami indywidualnymi. A istnieje przecież mnóstwo możliwości krzewienia kultury filantropii – większość ludzi angażuje się w działalność charytatywną tylko okazjonalnie. Można też wskazać na szereg przeszkód natury technicznej – chociażby ograniczone możliwości zastosowania telemarketingu w procesie poszukiwania darczyńców. Co więcej, popularyzacja płatności kartą w systemie on-line postępuje raczej powoli, opłaty pocztowe są dosyć wysokie, a alternatywnych sposobów doręczania przesyłek nie można uznać za rzetelne. Żadna poważna agencja fundraisingowa działająca na zlecenie organizacji pożytku publicznego nie zaangażuje się w rynek, który zmusza organizacje do szukania rozwiązań na własną rękę.

Mobilizacja słowackich darczyńców do pomocy w inicjatywach humanitarnych i rozwojowych zależy w dużej mierze od zainteresowania danym projektem mediów. Kluczowe jest zwrócenie uwagi na powiązania pomiędzy Słowacją a miejscem przeznaczenia pomocy. Relacje dotyczące konkretnych sytuacji wymagających interwencji i ich jakość pozostawia bowiem sporo do życzenia.

Koordynacja pracy poszczególnych organizacji również stanowi wyzwanie. Pozytywny przykład współdziałania sześciu NGO stanowił komitet koordynacyjny powołany na okoliczność powodzi na Słowacji w roku 2010. Wtedy to słowackie organizacje pozarządowe po raz pierwszy podjęły próbę skoordynowania swoich działań w celu poprawienia ich skuteczności. Krajowa Platforma NGDO także wspierała tę inicjatywę, czuwając jednocześnie nad kontaktami między organizacjami pozarządowymi a mediami.

Co dalej?

Środowisko fundraisingowe wskazuje na kilka kierunków rozwoju. Fundraiserzy muszą zdać sobie sprawę z potencjału drzemiącego w darczyńcach indywidualnych, aby móc przekuć go na stałe źródło wsparcia dla swoich organizacji. Organizacje powinny podjąć działania ukierunkowane na dywersyfikację źródeł dochodów, przesuwać punkt ciężkości ze wsparcia instytucjonalnego i różnego rodzaju grantów w stronę systematycznej pracy z darczyńcami indywidualnymi i korporacyjnymi. Należy zmodyfikować podejście do mobilizacji środków, aby uczynić je bardziej strategicznym i odpowiadającym strukturze organizacyjnej i skali organizacji. Wymaga to inwestowania w personel i fundusze umożliwiające rozwój fundraisingu, a także krzewienia fundraisingu jako pełnowymiarowej profesji. Ogromny potencjał drzemie w rozwijaniu kompetencji i motywacji fundraiserów oraz umożliwianiu im wymiany doświadczeń. Powinno się promować pozytywne przykłady, aby stały się one inspiracją dla innych. Negatywne przykłady fundraisingu należy nagłaśniać, aby czarne owce nie nadwyrężały zaufania społecznego i nie psuły opinii całego środowiska fundraisingowego.

Wraz ze wzrostem zaangażowania charytatywnego w ogóle należy pamiętać o uwrażliwianiu ludzi na zagraniczne inicjatywy wymagające pomocy humanitarnej i rozwojowej. Komunikacja, konkretne historie i tworzenie więzi mogą pomagać w obalaniu ciągle pokutującego przeświadczenia o tym, że nasz kraj nie jest wystarczająco bogaty i gotowy na przekazywanie pomocy bardziej potrzebującym. Ważne jest również poprawianie przejrzystości, budowanie renomy organizacji oraz ukazywanie wpływu ich działań na życie ludzi potrzebujących. Historie o tym, jak organizacje pozarządowe pomagają poprawiać jakość życia, pozwalają angażować darczyńców i są dla nich wartościowe. Fundraiserzy powinni skupić

się przede wszystkim na rozwijaniu relacji z obecnymi i potencjalnymi darczyńcami. W fundraisingu nie chodzi przecież stricte o pieniądze, lecz o utrzymywanie wzajemnych trwałych więzi, które mogą później zostać zamienione na wsparcie dla działalności organizacji.

Fundamentalne wyzwania dla pozyskiwania funduszy na pomoc rozwojową i humanitarną

3



Fundamentalne wyzwania dla pozyskiwania funduszy na pomoc rozwojową i humanitarną

3

Pozyskiwanie środków na działania rozwojowe i humanitarne nie różni się znacząco od pozyskiwania funduszy na inne projekty. Filozofia działania i metody są zasadniczo takie same. Ma się też do czynienia z tymi samymi tendencjami wśród darczyńców. Jednak pozyskiwanie środków na pomoc rozwojową pociąga za sobą kilka szczególnych wyzwań, którym NGDO muszą stawić czoła. Wspomnijmy przynajmniej o dwóch kluczowych.

Atrakcyjność tematu dla darczyńców: tendencja do koncentrowania się na katastrofach

Różne sprawy przyciągają darczyńców w różnym stopniu. Są tematy wysoce „atrakcyjne” – w naszym regionie mogą to być dzieci i kwestie opieki zdrowotnej (np. onkologii). Na drugim końcu skali sytuują się problemy przez większość darczyńców uważane za nieciekawe, a nawet odpychające. Często należy do nich praca z napiętnowanymi grupami docelowymi, które – przynajmniej w opinii darczyńców – nie zasługują na wsparcie. Na szczęście różni ofiarodawcy mają różne motywacje i można znaleźć takie osoby, które będą wspierać nawet sprawy „nieatrakcyjne”. Należy jednak pamiętać, że zawsze będzie ich mniej. Preferencje darczyńców zmieniają się też z czasem. Pewne problemy stają się bardziej atrakcyjne ze względu na pilną potrzebę ich rozwiązania lub fakt, że są lepiej znane opinii publicznej. Dzieje się tak również wtedy, gdy na światło dzienne wychodzą nowe aspekty sprawy, co czyni temat bardziej istotnym i bliższym potencjalnym darczyńcom.

Kwestie rozwojowe i humanitarne wypełniają pełne spektrum atrakcyjności. W naszym regionie problemy, które najbardziej zachęcają do wpłat, to między innymi katastrofy naturalne i kryzysy humanitarne. Łączą one kilka cech, które zwiększają ich atrakcyjność.

- Mają wyraźnie rozpoznawalne ofiary, których nie można winić za ich cierpienie.
- Wywołują silną emocjonalną reakcję i są w stanie wzbudzić współczucie (wielu ludzi potrafi wyobrazić sobie, że dotyka ich podobna katastrofa).
- Dostarczają gotowych obrazów i historii, dzięki czemu są atrakcyjne i dobrze widoczne dla mediów.

Z drugiej strony rzadko potrafią utrzymać uwagę opinii publicznej przez dłuższy czas i szybko tracą swój potencjał mobilizacyjny.

Następujące czynniki sprawiają, że kwestie rozwojowe i humanitarne trafiają na drugi kraniec skali atrakcyjności:

- *Skomplikowana natura interwencji rozwojowych.* Często zdarza się, że program, który na pierwszy rzut oka robi dobre wrażenie, pada ofiarą negatywnych skutków ubocznych. Natomiast drobne i „nudne” działania często przynoszą doskonałe rezultaty. Darczyńcy trudno jest je rozróżnić. W rezultacie prowadzi to czasami do sceptycyzmu i niechęci, by „zaryzykować darowiznę” na coś, co może się okazać bez znaczenia.
- *Pozornie nierozwiązywalne problemy.* Rozwoju większych społeczeństw nie można osiągnąć za pomocą krótkoterminowych projektów. Ich efekt będzie widoczny dopiero wiele lat później a sukcesu często nie da się przyporządkować pojedynczej interwencji. Problemy, z którymi mają do czynienia pracownicy organizacji rozwojowych, bywają tak duże (i powtarzalne), że każda próba ich opanowania przypomina walkę z przeważającymi siłami, co nie przynosi wystarczająco szybko wyraźnych, zrozumiałych rezultatów. A to zniechęca darczyńców.

- *Poczucie dużego dystansu do problemu.* Stare powiedzenie mówi: „koszula bliższa ciału”. Łatwiej nam odnieść się do problemów, które zauważamy wokół siebie i które w jakikolwiek sposób łączą się z naszym życiem codziennym. Tematy związane z rozwojem sprawiają wrażenie, że dzieją się „daleko stąd”, bez wyraźnego związku z nami. Im bardziej problem jest oddalony od życia codziennego potencjalnego darczyńcy, tym mniejsze ma dla niego znaczenie.

Dystans geograficzny od wspieranych programów

Z wyjątkiem kilku katastrof naturalnych, których w ostatnich latach doświadczyliśmy w naszym regionie, pomoc humanitarna i współpraca rozwojowa dokonywała się zwykle poza obszarem widzenia darczyńców. Udzielających pomocy oraz jej odbiorców dzielą zwykle tysiące kilometrów. To sprawia, że praca organizacji rozwojowych jako pośredników jest trudna zwłaszcza z dwóch powodów.

- *Fundraising odbywa się poza polem widzenia odbiorców pomocy.* Odbiorcy często nie mają świadomości, jak są przedstawiani lub jak fundraiserzy opisują ich problemy i potrzeby. Sposób prezentowania sytuacji, który krótkoterminowo może zwiększyć wsparcie darczyńców, często czyni szkody w dłuższej perspektywie. W konsekwencji taki zniekształcony obraz powoduje uprzedzenia lub rozczarowanie darczyńców. Kontrola, jaką beneficjenci pomocy mają nad sposobem przedstawiania swoich historii w kampaniach fundraisingowych, posiada swój wymiar etyczny. Wiążą się z nim kwestie praktyczne mające bezpośredni wpływ na to, jak opinia publiczna wspiera programy rozwojowe.
- *Darczyńcom trudno jest monitorować wykorzystanie zebranych środków.* Niewielu darczyńców ma możliwość, by na własne oczy przekonać się, jaki wpływ mają ich wpłaty na sytuację odbiorców. Większość darczyńców nie odczuwa nawet takiej potrzeby. Dzieje się tak nawet wtedy, kiedy wspierają projekt dziejący się w ich własnym kraju. W tym wypadku są jednak w stanie przewidzieć lub oszacować, jak znacząca jest ich darowizna, ponieważ mają podstawowy układ odniesienia – znają ekonomiczny, społeczny i kulturowy kontekst ich datku. W przypadku zagranicznych programów rozwojowych zrozumienia kontekstu często brakuje, gdyż darczyńcy nie mają bezpośredniego dostępu do wszystkich informacji.

Oba te aspekty wymagają od organizacji zwiększenia swojej wiarygodności. Musi ona zrobić wszystko, aby stać się gwarancją jakości i budzić pewność darczyńców. Jednym ze sposobów, by to osiągnąć, jest zmniejszenie dystansu pomiędzy darczyńcami a odbiorcami pomocy poprzez innowacyjne wykorzystanie nowoczesnej technologii, tak aby wpływ i znaczenie pomocy udzielanej przez darczyńcę były jak najbardziej namacalne.

Pytania do fundraisera

Fundraiser pozyskujący środki na rozwój i pomoc humanitarną spotyka się z następującymi pytaniami:

- Jak zamienić atrakcyjność dla darczyńców nagłych i nieregularnych kryzysów humanitarnych oraz ich nieregularne darowizny w długoterminowe wsparcie działań na rzecz rozwoju?
Jak zamienić darczyńców incydentalnych („tylko podczas katastrof”) w ofiarodawców stabilnych i potencjalnie ważnych?
- Jak sprawić, by kwestie rozwoju były bardziej istotne i atrakcyjne dla potencjalnych darczyńców? Jak przedstawiać sytuacje różniące się pod względem społecznym i kulturowym od sytuacji znanych darczyńcy? Jak zasypać przepaść między beneficjentami pomocy a ofiarodawcami?
- Jak postawić interwencje rozwojowe w takim świetle, by darczyńcy postrzegali je jako znaczące i prowadzące do zmian na lepsze – mimo, że przebiegają one wolno i wydają się pozbawione większego znaczenia?
- Jak sprawić, by marka organizacji była wystarczająco wiarygodna dla darczyńców, tak aby dokonywali wpłat do wykorzystania na rozwiązywanie problemów, nad którymi nie mają bezpośredniej kontroli?

Fundraiserzy w regionie Europy Środkowej mają dodatkowe trudne zadanie. Nie wystarczy przekonać ludzi przywykłych do wpłacania pieniędzy na cele charytatywne, aby przez swoją ulubioną organizację dokonali wpłaty na wybrany projekt. Muszą pracować nad elementarnym przekonywaniem tych, co darczyńcami nie są, by się nimi stali i działali w poczuciu dążenia do wspólnego celu.

Przedstawione poniżej studia przypadków przynoszą propozycje odpowiedzi na postawione wyżej pytania.

W pierwszej analizie *Pomoc dla Haiti po trzęsieniu ziemi – jak robią to Węgrzy* David Gál opisuje doświadczenia organizacji Węgierska Pomoc Baptystów. W 2010 roku wielkie trzęsienie ziemi o katastrofalnych skutkach na Haiti pobudziło wiele osób do działania. Zwykli ludzie spontanicznie zgłaszali chęć pomocy Haitańczykom, a organizacje były gotowe zrobić z niej konstruktywny użytek. Dzięki temu kampania okazała się bardzo udana. Zebrano środki, ale także dzięki akcji podniósł się poziom społecznej świadomości pomocy rozwojowej. David Gál w swej analizie idzie nawet dalej, pokazując, jak Węgierska Pomoc Baptystów wykorzystwała tę falę zainteresowania i spróbowała przekształcić ją we wsparcie dla długoterminowych projektów rozwojowych.

Allan Bissard i Beata Dobová w swoim studium *Adopcja na odległość jako metoda zbierania funduszy: doświadczenia Fundacji Integra* dzielą się swoimi doświadczeniami dotyczącymi tej popularnej i szeroko wykorzystywanej metody fundraisingu. Adopcja na odległość służy tu jako przykład metody, która próbuje zasypać przepaść między darczyńcą a odbiorcą pomocy, pozbawiając tego ostatniego anonimowości. Darowizna nie znaczy tu już „wpłaty na rzecz organizacji”, ale staje się sposobem wsparcia konkretnej osoby. Skomplikowana natura takiego układu sprawia, że jest to metoda trudna w zarządzaniu, lecz przynosi solidne, długoterminowe wyniki.

W kolejnym opracowaniu – *Klub Przyjaciół organizacji Ludzie w Potrzebie* – przedstawione są cenne wskazówki dotyczące względnie nowej metody fundraisingowej, jaką jest dialog bezpośredni. Wydaje się, że ze wszystkich krajów Grupy Wyszehradzkiej to właśnie w Czechach używa się tego narzędzia najbardziej systematycznie (Jitka Nesrstová przedstawia historię tego sukcesu w swojej analizie *Koalicja na rzecz Łatwej Filantropii: usuwanie barier przez wymianę doświadczeń i wspólną pracę*). Kateřina Rybová i Tomáš Vyhnálek ze znanej organizacji Ludzie w Potrzebie wprowadzają czytelnika za kulisy, pokazując, jak działa ta metoda, a także jak skuteczna jest koncepcja Klubu Przyjaciół – system stanowiący bazę długoterminowych darczyńców. Umożliwia to organizacji elastyczną i natychmiastową reakcję na katastrofy, jak również pozwala na długotrwałe utrzymywanie misji rozwojowych.

W kolejnych dwóch opracowaniach, tym razem z Wielkiej Brytanii, przeanalizowane są formy fundraisingu, które są rzadziej spotykane w naszym regionie. Studium przypadku *Aktywizacja głównych darczyńców w brytyjskiej organizacji rozwojowej: Womankind Worldwide* pokazuje, jak organizacja Womankind Worldwide zdobywała swoich pierwszych większych darczyńców. Z kolei *Fundraising oparty na spadkach w brytyjskiej organizacji rozwojowej Sightsavers* podsumowuje doświadczenia organizacji Sightsavers w pozyskiwaniu środków ze spadków. Prawodawstwo i kontekst w Europie Środkowej mogą różnić się od tych w Wielkiej Brytanii, ale wnioski wyciągnięte przez autorów opracowania mogą stać się inspiracją, nad którą warto się zastanowić.

Ostatnie dwie analizy wykraczają poza główny temat tej publikacji i przedstawiają kwestie pomocy z szerszej perspektywy. Tekst *Marketing bezpośredni: kampania Powstrzymaj hodowlę niedźwiedzi dla ich żółci Światowego Towarzystwa Ochrony Zwierząt* przygląda się fundraisingowi na rzecz ochrony zwierząt, zostawiając na chwilę z boku problemy rozwojowe i humanitarne. Prezentuje udane zastosowanie adresowanych bezpośrednio listów jako narzędzia przybliżania darczyńcom kwestii bardzo odległych pod względem geograficznym. Kampania w dużym stopniu opierała się na koncepcji „Potężnego gniewu”, który WSPA wybrała jako innowacyjne i kreatywne podejście w swoich działaniach marketingowych.

Opracowanie Aleksandry Gutowskiej *Woda dla Sudanu: współpraca między Polską Akcją Humanitarną i Polskim Dystrybutorem Butelkowanej Wody Mineralnej „Polskie Źródło” oraz marką Cisowianka* wychodzi poza temat pozyskiwania środków od osób prywatnych i naświetla współpracę między Polską Akcją Humanitarną a dystrybutorem polskiej wody mineralnej Cisowianka. Jest to przykład marketingu społecznie zaangażowanego, który w naszym regionie ma ograniczony związek z kwestiami rozwojowymi i humanitarnymi (podobny przypadek to współpraca między UNICEF-em a dystrybutorem Pampersów). Decyzja indywidualnego konsumenta o zakupie konkretnego produktu (częściowo być może po to, by wesprzeć ważny projekt) zwiększa wielkość darowizny wpłacanej przez firmę. Aktywność międzynarodowych korporacji w naszym regionie i stopniowo rosnąca świadomość krajowych przedsiębiorstw otwierają wiele możliwości tego rodzaju współpracy. Kampania reklamowa mająca na celu zwiększenie sprzedaży może sprawić, że ludzie dowiedzą się więcej o projektach rozwojowych, a to może okazać się skuteczne także w kampaniach kierowanych do osób prywatnych.

Pomoc dla Haiti po trzęsieniu ziemi – jak robią to Węgrzy

David Gál



Wysłana przez Węgierską Pomoc Baptistów (Baptista Szeretetszolgálat) ekipa ratunkowa i medyczna dotarła na Haiti już kilka dni po niszczycielskim trzęsieniu ziemi, które nawiedziło karaibską wyspę 12 stycznia 2010 roku. Rok później ta niewielka organizacja pozarządowa z Europy Środkowej wciąż jest obecna na Haiti. Wybudowała jeden sierociniec, wspiera finansowo inne i realizuje kilka programów pomocowych o łącznej wartości ponad 700 tys. euro.

Większość z nas zgodzi się, że brzmi to jak opowieść o przedsięwzięciu, które zakończyło się pełnym sukcesem. W tym studium przypadku spróbuję krótko przedstawić odpowiedzialną za nie organizację, a potem opowiedzieć o technikach pozyskiwania funduszy zastosowanych w kraju macierzystym, by uzyskać wsparcie prywatnych darczyńców dla ofiar katastrofy na drugim końcu świata¹. Niektóre z tych metod są interesujące, a nawet innowacyjne. Najlepsze z nich omówię więc bardziej szczegółowo, nie uchylając się od wniosków płynących z ich zastosowania.

Studium koncentruje się również na zmianach, jakim podlegały techniki fundraisingowe w miarę upływu czasu, kiedy trzęsienie ziemi na Haiti powoli zaczęło znikać z nagłówek prasy krajowej i zagranicznej. Proszę odczytać ten tekst jako próbę opisu różnych sposobów nakłaniania zwykłych ludzi i firm (nie będących

1 Przy opracowywaniu tego studium przypadku korzystałem z następujących źródeł: wywiadu z dyrektorką ds. komunikacji w Węgierskiej Pomocy Baptistów, Szilvią Revesz, wywiadu i danych statystycznych uzyskanych od pracowniczki programu Adoptuj dziecko Zity Dombi, oświadczeń dla prasy dotyczących Haiti wydanych przez Węgierską Pomoc Baptistów oraz relacji medialnych z działalności organizacji na Haiti.

ekspertami w dziedzinie pomocy rozwojowej czy humanitarnej), by okazali współczucie i wspólnie przyczynili się do sukcesu małej krajowej organizacji, która zareagowała na wielką klęskę żywiołową w kraju odległym o 8 600 kilometrów.

Węgierska Pomoc Baptystów – wizytówka organizacji

Aby wyjaśnić metody i podejście do fundraisingu oraz stojące za nimi motywacje i uzasadnienia, przyjrzyjmy się bliżej wyjątkowej organizacji, która posłużyła się nimi w swoich działaniach.

Jak głosi jej misja, Węgierska Pomoc Baptystów to organizacja humanitarna zajmująca się udzielaniem pomocy oraz humanitarnego i duchowego wsparcia potrzebującym, bezbronnyim lub społecznie wykluczonym, by ulżyć ich trudnej sytuacji. Dąży do stworzenia ludziom szans na godniejsze życie, niezależnie od narodowości, rasy, religii czy politycznej i społecznej przynależności beneficjentów.

Od chwili swego powstania w 1996 roku Węgierska Pomoc Baptystów rozwijała się dynamicznie, stając się w końcu jedną z największych profesjonalnych organizacji pomocowych na Węgrzech, wymienianą wśród czterech największych węgierskich organizacji obywatelskich. Węgierska Pomoc Baptystów jest zarejestrowaną charytatywną organizacją pozarządową z 250 pracownikami zatrudnionymi na pełny etat i ponad 300 wolontariuszami. Od czasu otrzymania pierwszego skromnego datku w wysokości 5 tys. forintów (ok. 20 euro) upłynęło piętnaście lat, a wartość projektów realizowanych obecnie przez Węgierską Pomoc Baptystów w ciągu roku sięga 6 milionów euro. W ramach projektów humanitarnych i rozwojowych Węgierska Pomoc Baptystów pracowała w Afganistanie, Mongolii, Korei Północnej, Iraku, Saharze Zachodniej i w co najmniej 25 innych krajach. Działalność humanitarna organizacji to m.in. specjalne akcje ratunkowe, dostarczanie wody i żywności oraz poprawa warunków sanitarnych dla ofiar klęsk żywiołowych, zapewnienie schronienia i tworzenie obozów dla uchodźców oraz udzielanie pomocy medycznej. Zróżnicowane programy rozwojowe Węgierskiej Pomocy Baptystów obejmują również terapię dla dzieci z niepełnosprawnością fizyczną, szkolenia dla nauczycieli, edukację rozwojową oraz zakładanie placówek opiekuńczych na całym świecie.

Reakcja na trzęsienie ziemi na Haiti

Praca ekip ratunkowych i medycznych rozpoczęła się w ciągu pierwszych 48 godzin od wybuchu niszczycielskiego trzęsienia ziemi o sile 7,3 stopnia w skali Richtera, które dotknęło stolicę Haiti 12 stycznia 2010 roku. W tym samym czasie informacje o katastrofie zaczęły wypełniać nagłówki węgierskich i światowych gazet, a Węgierska Pomoc Baptistów wydała pierwsze oświadczenie dla prasy o wysłaniu własnego zespołu poszukiwawczego i ratunkowego na Haiti.

Ekipy wczesnego reagowania po katastrofie zawsze działają z moralnego nakazu pomocy humanitarnej. Jednocześnie, jeśli rozumieją potrzeby mediów krajowych, ich przekazy z miejsca katastrofy mogą posłużyć za niezmiennie skuteczne narzędzie fundraisingu. Wiadomości „z pierwszej ręki” o działaniach „naszych ludzi” błyskawicznie przyciągają uwagę opinii publicznej, a pośrednio promują przy tym działalność fundraisingową.

14 stycznia, dwa dni po katastrofie, Węgierska Pomoc Baptistów wydała drugie oświadczenie dla mediów w sprawie przylotu i prac ekipy ratunkowej. Zawierało ono skierowany do całego kraju apel o datki pieniężne na rzecz Haiti. Kilka kanałów telewizyjnych i radiowych (zarówno komercyjnych, jak publicznych) oraz parę gazet codziennych zaczęło poświęcać więcej uwagi najświeższym informacjom z Haiti i prośbom o wsparcie. Dzień później (3 dnia po tragedii) ogłoszono następny apel w sprawie sponsorowania haitańskich dzieci.

Adoptuj dziecko, program sponsorski Węgierskiej Pomocy Baptistów, to uruchomione w 2000 roku narzędzie pozyskiwania funduszy. Działanie programu jest proste: fundraiser prosi pojedyncze osoby, rodziny czy małe społeczności – klasy szkolne, zespoły pracowników – by na jeden rok zobowiązały się do składania datku w wysokości 3000 forintów miesięcznie (w tym czasie była to równowartość ok. 20 euro). Pieniądze zasilają projekty humanitarne i rozwojowe, których beneficjentami są dzieci z pewnego wybranego kraju, a do sponsora wysyła się fotografię jednego z dzieci.

Koordynator programu informuje, że w ciągu 15 dni od ogłoszenia apelu, czyli w samym styczniu 2010 roku, 793 dzieci uzyskało wsparcie sponsorów, co oznacza, że zobowiązali się oni do wpłacania co miesiąc 20 euro przez cały rok. W lutym poszło w ich ślady następne 188 osób, w marcu 46, zaś kolejnych 96 sponsorów dołączyło w okresie od kwietnia 2010 do marca 2011 roku. Opisywane narzędzie

fundraisingowe samodzielnie wygenerowało więc w przybliżeniu 115 tys. euro spodziewanego dochodu w ciągu 18 miesięcy po katastrofie, nawet po odjęciu 20 proc. w związku z ryzykiem anulowania zobowiązania przez część darczyńców. Te szacunki opierają się na doświadczeniach z realizacji programu wspierania dzieci po tsunami na Sri Lance w 2005 roku, które dowodzą, że procent anulowanych dotacji w programach sponsorskich uruchamianych w sytuacji krytycznej jest znacznie wyższy niż w innych przypadkach, gdy decyzja podejmowana jest bardziej świadomie (a mniej emocjonalnie).

Niemniej jest to znakomity wynik finansowy, a wsparcie sponsorskie dla dzieci to model, który sprawdza się na całym świecie (zob. World Vision, Save the Children, ActionAid w Wielkiej Brytanii). Warto jednak pamiętać, że w tym wypadku zabiegano o niewielkie datki od bardzo wielu ludzi, co wiąże się z dużą ilością pracy administracyjnej, zaś utrzymywanie stałego emocjonalnego zaangażowania uczestników wymaga stworzenia jakiegoś rodzaju systemu obsługi klienta.

Powracając do pierwszych, gorących dni po katastrofie, w dniach 4–6 byliśmy świadkami wielu telefonicznych relacji na żywo nadawanych przez personel pracujący na miejscu katastrofy, a komercyjne stacje telewizyjne przerywały poranne programy, by przekazywać aktualne informacje o sytuacji na Haiti i powtarzać apel o wsparcie sponsorskie dla dzieci. W dniu 7 najbardziej pamiętnym wydarzeniem był wyjazd drugiego zespołu medycznego Węgierskiej Pomocy Baptystów, z towarzyszącą mu niewielką ekipą filmową, która zaczęła przysyłać do kraju relacje rejestrowane kamerą video.

Zbieranie funduszy wśród ludzi młodych

W dniu 7 miało miejsce pewne ważne wydarzenie. Mały klub w centrum Budapesztu, w którym przeważnie bawią się dwudziestolatkowie, zaproponował, że przekaże swój całonocny dochód na pomoc humanitarną dla Haiti. Wiadomość o tej inicjatywie błyskawicznie rozeszła się w środowisku bywalców budapeszteńskich klubów, a mała grupa aktywistów utworzyła Partię dla Życia – Partię dla Haiti! – ruch, do którego przyłączyło się wiele pubów i klubów. Co ciekawe, to zataczające coraz szersze kręgi zjawisko było autentycznym ruchem oddolnym, rozwijającym się bez większego udziału Węgierskiej Pomocy Baptystów. Mimo iż wiele z tych lokali nie mogło zaoferować datków pieniężnych, wystawiano skarbonki na datki,

miejscowe zespoły muzyczne grały koncerty dla Haiti, a klientom oferowano piwo i cocktaile, informując ich, że dochód ze sprzedaży tych trunków zostanie przeznaczony na szlachetny cel. Te specjalne nocne imprezy odbywały się od końca lutego do początków marca w wielu najmodniejszych lokalach Budapesztu. Gdy zebrane fundusze przekazano Węgierskiej Pomocy Baptistów i przeliczono zawartość skarbonki na datki, okazało się, że pierwsze działania odniosły umiarkowany sukces, przynosząc zaledwie kilka tysięcy euro. Stworzyły natomiast bardzo pozytywny wizerunek organizacji i sprawy Haiti wśród pokolenia uczestników klubowych imprez. Wnioski płynące z tych fundraisingowych imprez są takie, że większy wkład ze strony fundaisera, np. utrzymywanie systematycznego kontaktu ze *wszystkimi* klubami i pubami w mieście, mógłby przynieść zwielokrotnione efekty w postaci większych dochodów i szerszego oddziaływania. Jednak w tamtych gorących dniach, gdy jednocześnie trzeba było koordynować wiele różnych działań fundraisingowych, po prostu nie było to możliwe.

Powracając znów do chronologii wydarzeń, w drugim tygodniu po katastrofie (dni 8–11) dotarła do nas relacja Węgierskiej Pomocy Baptistów o nowo narodzonym dziecku uratowanym przez węgierskich lekarzy i wstrząsach wtórnych o sile 6,1 stopnia w skali Richtera, które przeszkadzały im w pracy. Fotografie i najświeższe informacje o tym wydarzeniu szybko znalazły się w powszechnym obiegu, zwiększając świadomość tego, jak wygląda praca organizacji na miejscu katastrofy. Dla wsparcia apelu o zbiórkę pieniędzy wyprodukowano 30-sekundowy spot telewizyjny, który na zmianę emitowały nieodpłatnie niemal wszystkie największe kanały telewizji prywatnych i telewizji publicznej. Dyrektor generalny Węgierskiej Pomocy Baptistów po powrocie z Haiti był częstym gościem porannych i wieczornych programów telewizyjnych i radiowych. Stwarzało to doskonałą okazję do nagłośnienia wszystkich apeli, jakie wydano po katastrofie.

Piosenki dla Haiti – fundraising w audycjach radiowych

Jedna z czołowych komercyjnych rozgłośni radiowych, *Juventus Radio*, zwróciła się do Węgierskiej Pomocy Baptistów z propozycją zorganizowania na falach radiowych dnia pomocy humanitarnej. Pomysł polegał na tym, że w czasie emitowanych tego dnia audycji muzycznych słuchacze mieli dzwonić do stacji, oferując złożenie datku w dowolnej wysokości w zamian za konkretną piosenkę. Stacje komercyjne nadają zazwyczaj od 12 do 16 piosenek na godzinę. Świetnie roz reklamowy i zorganizowany przy pełnym wsparciu ze strony rozgłośni program

znalazł się na antenie w dniach 27–28 stycznia i przyczynił do zebrania ponad 2,7 miliona forintów (ok. 10 tys. euro) w 24 godziny. Ta zakończona dużym sukcesem inicjatywa wymagała jedynie wzajemnego zaufania i pozwoliła nawiązać cenne kontakty na przyszłość. Przy stosunkowo niewielkim nakładzie pracy organizacyjnej i dzięki „użyczeniu własnej nazwy” organizacja zyskała pozytywny wizerunek i fundusze, a rozgłośnia radiowa zorganizowała ważne wydarzenie z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu, budując na bezwzględnym rynku komercyjnym swoją reputację medium wrażliwego społecznie.

Fundraising skierowany do wielkich donatorów

W kontekście fundraisingu nie ma znaczenia, w jakim sektorze działa nasz partner. O ile koordynatorzy programów pomocy humanitarnej i współpracy rozwojowej nie widzą żadnych punktów styczności z rynkiem usług luksusowych, o tyle fundraising jest wspólną płaszczyzną spotkania dla obu tych sektorów.

Kiedy założone wcześniej konsorcjum, w którego skład wchodziły luksusowy hotel Sofitel Budapest Chain Bridge, wydawca magazynu „Hotel and Guest” oraz elitarna akademia dla szefów kuchni Hungarian Bocuse d’Or, zwróciło się do Węgierskiej Pomocy Baptystów z propozycją zorganizowania prestiżowej kolacji charytatywnej, organizacja natychmiast udzieliła odpowiedzi pozytywnej.

Przyciągnięcie wielkich darczyńców wymaga naprawdę sporo czasu, wysiłku i szczęścia – a wszystko to w samym środku fundraisingowego zamieszania i pod ogromną presją czasu. Węgierska Pomoc Baptystów zdecydowała się więc na wybór trzech grup docelowych: ambasad innych państw na Węgrzech, z których część była już zaangażowana w sprawę Haiti, firm, które łożyły wcześniej na ten cel, ale poniżej progu swoich możliwości finansowych oraz menedżerów wyższego szczebla z sektora hotelarstwa i cateringu. Gośćmi honorowymi byli ambasador Kanady i dyrektor haitańskiego sierocińca, a wśród obecnych znalazło się wielu dygnitarzy i młode wschodzące gwiazdy biznesu. Nocna impreza okazała się wielkim sukcesem. Wystawa fotografii artystycznej z Haiti pokazywana była w hotelu przez wiele tygodni po imprezie, a w czasie owej niezwyklej nocy zebrano ponad 21 tys. euro i nawiązano wiele cennych kontaktów.

Zorganizowanie imprezy oznaczało ogromny nakład pracy i wysiłku ze strony kierownictwa i fundraiserów Węgierskiej Pomocy Baptystów – trzeba było za-

troszczyć się o milion szczegółów. Biorąc jednak pod uwagę fakt, jak trudno jest przyciągnąć wielkich darczyńców i jak mało mogą im zaoferować organizacje humanitarne, był to ważny krok naprzód na tym polu pozyskiwania funduszy.

Jak przejść do fundraisingu na rzecz współpracy rozwojowej

Reakcje na klęskę żywiołową to w pierwszej kolejności bezpośrednia pomoc jej ofiarom – zapewnienie wody i pożywienia, opieki medycznej, oraz miejsca schronienia. Krokiem następnym zaś jest długofalowy rozwój. Po ośmiu dniach od trzęsienia ziemi faza poszukiwań i ratowania ofiar dobiega końca, a szanse przeżycia pod gruzami spadają niemal do zera. Dlatego druga i trzecia ekipa wysłana na Haiti przez Węgierską Pomoc Baptistów zaczęły angażować się również w długoterminowe projekty rozwojowe. Odnaleziono kilka sierocińców w stanie całkowitej ruiny, które dysponowały bardzo ograniczonymi środkami. Mimo to właśnie do tych ośrodków zwożono dzieci osierocone w wyniku trzęsienia ziemi. Nie było innej możliwości, bo w tym czasie przestały funkcjonować wszystkie służby państwowe w Port-au-Prince.

Mając w ręku różnorodne, uruchomione wcześniej instrumenty fundraisingowe, takie jak program sponsorowania dzieci, Węgierska Pomoc Baptistów i jej lokalni partnerzy sformułowali kilka pomysłów na inicjatywy rozwojowe – w tym m. in. budowę sierocińców, pomoc dzieciom niepełnosprawnym oraz społeczną i psychologiczną pomoc dla rodzin.

Węgierska Pomoc Baptistów przedstawiła te plany kierowniczym gremiom donatorów w czasie, gdy liczne relacje medialne z poprzednich tygodni bardzo podniosły prestiż organizacji w oczach darczyńców. Pomimo geograficznej bliskości Haiti i USA, która ułatwiała działanie w tym kraju amerykańskich organizacji charytatywnych, globalna organizacja patronacka Baptist World Aid postanowiła wesprzeć 600 tys. euro projekt Węgierskiej Pomoc Baptistów zakładający budowę kompleksu placówek złożonego z sierocińca, domu kultury, szkoły i kawiarenki w Port-au-Prince.

Kilka tygodni później ministerstwo spraw zagranicznych Węgier ogłosiło konkurs na projekt realizowany na Haiti. Węgierska Pomoc Baptistów złożyła wniosek o dofinansowanie planu pomocy i rehabilitacji niepełnosprawnych dzieci i otrzymała 60 tys. euro na jego implementację.

Choć dwie opisane powyżej dotacje finansowały realizację konkretnych programów, to zasadniczym tematem tego studium pozostaje fundraising od osób indywidualnych i firm. Węgierska Pomoc Baptistów zauważyła, że opinia publiczna nie widzi większej różnicy między doraźną pomocą w sytuacji krytycznej i współpracą rozwojową. W miarę upływu czasu, gdy moment katastrofy stawał się coraz bardziej odległy, odnotowaliśmy jednak wyraźny spadek społecznej ofiarności. Rekompensowały to w pewnej mierze rezerwy zebrane w czasie pierwszych reakcji na katastrofę, datki od firm oraz równomiernie rozłożone dochody w ramach programu Adoptuj dziecko. Te rezerwy i narzędzia umożliwiły rozpoczęcie współpracy rozwojowej, zanim jeszcze grantodawcy instytucjonalni uruchomili większe dotacje.

Podsumowanie

Opierając się na powyższych faktach, można uznać Węgierską Pomoc Baptistów za organizację, do której uśmiechnęło się szczęście – po wielkiej katastrofie przyciągającej uwagę całego świata zgłosiło się do niej wielu darczyńców z mnóstwem oryginalnych pomysłów. Byłoby to jednak niemożliwe bez wielkiego społecznego zaufania do organizacji charytatywnych, bez istnienia zorganizowanych wcześniej struktur reagowania w sytuacjach krytycznych, bez uwrażliwienia na potrzeby mediów i bez ogromnego zaangażowania fundraiserów i personelu merytorycznego programów, którzy w pierwszych krytycznych tygodniach po katastrofie pracowali bardzo ciężko, często w godzinach nadliczbowych. Kilka kampanii zainicjowali darczyńcy dysponujący niewielkimi czy wręcz zerowymi możliwościami finansowymi, ale za to mający cenne kontakty lub inne zasoby. Podobne kampanie inicjować może każda inna organizacja zajmująca się pomocą charytatywną i rozwojową pod warunkiem, że nawiąże wcześniej kontakty z potencjalnymi partnerami. Wszystkie opisane metody wzbudziły wielkie zaangażowanie i ofiarność po stronie darczyńców – w toku implementacji projektów udało nam się zaspokoić niektóre z ich potrzeb. Kampanie wiązały się z niewielkimi kosztami finansowymi lub w ogóle nie pociągały za sobą takich kosztów, z reguły wymagały jednak ogromnej pracy organizacyjnej i przyniosły zróżnicowane, lecz zawsze pozytywne efekty. Ponadto wyznaczyły one nowe praktyczne wzorce działalności fundraisingowej w sytuacji klęski żywiołowej, które można będzie wykorzystać w przyszłości. Pozyskano też nowych darczyńców i nawiązano kontakty w mediach. Wśród fundraiserów Węgierskiej Pomocy Baptistów panuje przekonanie, że wiele z tych narzędzi można udoskonalić i przy następnej okazji zastosować z jeszcze lepszym skutkiem.

Po każdej wielkiej katastrofie następuje zawsze gwałtowny wybuch sympatii dla ofiar, do której mogą odwoływać się później fundraiserzy. Opisane wyżej narzędzia są do tego celu przydatne i można je zastosować wobec różnych grup docelowych. Wsparcie sponsorskie dla dzieci – narzędzie wymienione w pierwszych rozdziałach tej publikacji – zapewnia bardziej stabilne i równomiernie rozłożone w czasie dochody, które pozwalają organizacji rozpocząć współpracę rozwojową na niewielką skalę, zanim jeszcze zaangażują się więksi donatorzy i grantodawcy instytucjonalni.

Na koniec pozwolę sobie zacytować słowa Szilvii Revesz, dyrektorki ds. komunikacji w Węgierskiej Pomocy Baptystów: *Najistotniejsze jest to, że mamy na miejscu własnych ludzi, którzy pracują i dostarczają krajowym mediom informacje z pierwszej ręki. Jest to kluczowe narzędzie fundraisingu, uruchamiające wszystkie inne, jeśli zaczyna się działać od pierwszego czy drugiego dnia po katastrofie. Kiedy wysłanie krajowej ekipy ratunkowej jest niemożliwe, należy znaleźć lokalnego partnera, który będzie reprezentował barwy organizacji, by dać cokolwiek zespołowi organizacyjnych fundraiserów. Choć może to zabrzmieć banalnie, fundraiserzy będą pracować korzystając ze wszystkich zasobów organizacji, ucząc się i rozwijając, by z każdej konkretnej sytuacji wycisnąć jak najwięcej. Bowiem, najprościej mówiąc – na tym właśnie polega ich działalność.*

Mam nadzieję, że to studium przypadku posłuży temu samemu celowi.

Adopcja na odległość jako metoda zbierania funduszy: doświadczenia Fundacji Integra

Allan Bussard, Beáta Dobová



Fundacja Integra (Nadácia Integra) zaczęła realizować program adopcji na odległość Malaika w 2006 roku. Celem było udzielenie wsparcia ubogim dzieciom w Afryce. Kilka lat po uruchomieniu pierwszej odsłony projektu w Kenii, Integra działa również w Etiopii, umożliwiając edukację ponad tysiąca dzieci z obu tych krajów. Poza dostępem do nauki, części potrzebujących dzieci zapewniono również miejsce zamieszkania oraz opiekę zdrowotną. W niniejszym studium przypadku przedyskutujemy tę strategię fundraisingu i spróbujemy przyjrzeć się bliżej zaletom i wadom takiego podejścia.

Początki

Fundacja Integra zaczęła angażować się w projekty z zakresu przedsiębiorczości społecznej i sprawiedliwego handlu w Kenii w 2005 roku. W czasie jednej z wizyt pracowników organizacji w Kenii do zespołu dołączyła Caulene Bussard. Caulene, od wielu lat zainteresowana sprawami dzieci, zapytała kenijskich partnerów Fundacji, czy znają konkretne inicjatywy wspierające najmłodszych mieszkańców tego kraju. Odwiedziła miejsce realizacji jednego z takich projektów w slumsie Kawangware w Nairobi, gdzie udało się stworzyć dom i szkołę dla dzieci ulicy. Po powrocie na Słowację Caulene podzieliła się spostrzeżeniami z wizyty w Kenii ze swoimi przyjaciółmi. Wspólnie zaczęli zastanawiać się, jak zbierać fundusze dla tego programu. Przyjaciele Caulene założyli najpierw obywatelskie stowarzyszenie wspierające to przedsięwzięcie, a potem cały projekt został przejęty przez Fundację Integra, co zapewniło mu mocniejsze wsparcie administracyjne i marketingowe. Początkowo zbierano fundusze, organizując doraźne,

improvizowane akcje, później wypracowano jednak strategię adopcji na odległość, która okazała się niezwykle skuteczna.

Jak to działa

Adopcja na odległość to strategia zbierania funduszy opierająca się na relacji między sponsorem i dzieckiem. Sponsor wpłaca regularnie, zazwyczaj raz w miesiącu, stałą kwotę pieniężną. Zebrane fundusze przekazywane do instytucji, pod której opieką znajduje się sponsorowane dziecko (zwykle jest to szkoła, kościół, ewentualnie sierociniec). Pieniądze nie są kierowane bezpośrednio do konkretnego dziecka, lecz zasilają projekt, w ramach którego korzysta ono – wraz z innymi – z edukacji bądź innej formy opieki. Kilka razy w roku następuje wymiana listów i fotografii, aby wzmocnić relację między sponsorem i dzieckiem.

Kluczowe znaczenie ma wybór i nawiązanie współpracy z lokalną instytucją partnerską w Afryce. Fundacja Integra przywiązuje dużą wagę do wizytowania, poznawania oraz utrzymywania regularnych kontaktów (co najmniej raz, dwa razy w tygodniu, w niektórych okresach codziennie) z miejscowymi koordynatorami projektów. Personel programu otrzymuje od lokalnych partnerów miesięczne plany działania i raporty finansowe, a co 6–8 tygodni organizuje wizyty na terenie realizacji projektu w Kenii lub w Etiopii.

Na potrzeby programu Malaika wybrano taką strategią zbierania funduszy przede wszystkim dlatego, że buduje ona długotrwałą i właściwie bezpośrednią więź między sponsorem i dzieckiem. Ten element relacyjny pozwala na wyeliminowanie anonimowości charakterystycznej dla wielu projektów charytatywnych, w których darczyńca nie czuje się uczestnikiem zachodzących wydarzeń i działań. Sponsorowanie dzieci rzeczywiście buduje relację, która w miarę upływu lat staje się coraz silniejsza. Darczyńca ma (słusznie) poczucie, że zmianie ulega życie co najmniej jednego człowieka.

W toku realizacji projektu wprowadzono kilka zmian. Stworzono program stypendialny dla starszych dzieci, by umożliwić im naukę w szkole średniej. Integra nawiązała bliższą, partnerską współpracę z innymi darczyńcami instytucjonalnymi, by zwiększyć odpowiedzialność finansową i uniknąć niepotrzebnego dublowania działań. Uruchomiono też projekty zbierania gotówki na większą skalę, by zadbać o potrzeby, których nie da się zaspokoić ze środków pozyskiwanych

w ramach comiesięcznego wsparcia sponsorskiego. Są to takie inwestycje, jak autobus do transportu wiejskich dzieci do szkoły, studnie głębinowe zapewniające czystą wodę zdatną do picia, czy niewielka klinika w Etiopii, która objęła lokalną społeczność podstawową i prewencyjną opiekę medyczną. Projekty te pozwoliły darczyńcom przyczynić się do poprawy sytuacji dzieci, nawet jeśli nie byli gotowi angażować się w długoterminowy program sponsorski.

Kolejnym nowym elementem projektu są stypendia na naukę zawodu skierowane do starszych dzieci. Dzieci ulicy zaczynają uczęszczać do szkoły podstawowej w starszym wieku (10–12 lat). Często nie są w stanie nadrobić zaległości i niezbyt dobrze radzą sobie z nauką przedmiotów szkolnych. Dlatego programy kształcenia zawodowego są dla nich tak ważne.

Procedura adopcji dziecka na odległość składa się z następujących kroków:

- Sponsor wypełnia kwestionariusz, w którym prosi o wytypowanie dziecka, określając jego płeć, wiek i kraj. Kwestionariusz wypełnia się on-line lub wysyła pocztą elektroniczną.
- Pracownicy Fundacji Integra przydzielają sponsorowi dziecko, zgodnie z życzeniami sprecyzowanymi w kwestionariuszu. Sponsor otrzymuje fotografię i charakterystykę dziecka wraz ze wskazówkami szczegółowo objaśniającymi program sponsorski. Następnie zaczyna wpłacać datki, zazwyczaj raz w miesiącu.
- Sponsorzy są informowani o wyjazdach pracowników Fundacji Integra do miejsca realizacji projektu, by dać im możliwość przekazania dzieciom listów. W trakcie tych wizyt zbiera się również wiadomości od dzieci, które trafiają do sponsorów.
- Zazwyczaj przed Świętami Bożego Narodzenia i Świętami Wielkanocnymi zachęca się sponsorów do składania specjalnych darowizn pieniężnych na zakup prezentów lub świątecznych artykułów żywnościowych dla wszystkich dzieci objętych projektem.
- Darczyńcy otrzymują przez cały czas aktualne informacje o programie – w formie comiesięcznych newsletterów. Trzy razy w roku dostają list od sponsorowanego dziecka wraz z aktualizowaną raz do roku

fotografią. Istnieje również strona dla sponsorów na Facebooku, a także powszechnie dostępny adres e-mail i numery telefonów, pod które darczyńcy zgłaszać mogą swoje pytania i skargi. Na stronie www.malaika.sk można znaleźć regularnie aktualizowane informacje wraz z fotografiami, filmami video oraz wiadomościami na temat bieżących projektów fundraisingowych.

Można powiedzieć, że adopcja na odległość to spełnienie marzeń marketingowców, a zarazem nocny koszmar dla personelu administracyjnego. Jako strategia fundraisingu ma ona kilka ważnych zalet:

- Budując bezpośrednią więź między sponsorem i dzieckiem, kształtuje się z reguły długoterminowych, bardzo zaangażowanych i lojalnych sponsorów. Sponsor, który zaczyna od przekazywania datków na rzecz małego dziecka, często przekazuje później darowiznę w wysokości kilku tysięcy euro już po zakończeniu programu sponsorskiego.
- Marketing jest stosunkowo prosty – osoby mające dobre doświadczenia ze sponsoringiem zazwyczaj opowiadają o nich innym, pozyskując w ten sposób nowych sponsorów.
- Zbierane fundusze są w zasadzie nieograniczone i można przeznaczyć je na zaspokojenie najistotniejszych zidentyfikowanych potrzeb dzieci uczestniczących w programach.
- Projekty przyciągają uwagę mediów i sprawiają, że promocja tej inicjatywy nie stwarza poważniejszych problemów.

Z drugiej strony, strategia ma także kilka istotnych wad:

- Jest bardzo czasochłonna – z punktu widzenia obsługi administracyjnej – ze względu na regularne i częste kontakty sponsorów z dziećmi.
- Jest bardzo wymagająca – pod względem obsługi administracyjnej – dla partnerów afrykańskich, ponieważ listy trzeba zawsze zebrać i przetłumaczyć.

- Silna więź między sponsorem a dzieckiem ma decydujące znaczenie dla powodzenia programu. W przypadku gdy dziecko wychodzi z programu, przekazanie datków na rzecz kolejnego dziecka lub innej części programu bywa bardzo trudne.
- Sponsorzy chętnie przekazują swoim dzieciom prezenty. Nie można na to jednak wyrazić zgody, gdyż stawia to w gorszym położeniu dzieci, które sponsora nie mają. Może to wywoływać rozczarowanie sponsorów i nieporozumienia na linii sponsor – organizacja.
- Słowackie społeczeństwo z wielu powodów odnosi się czasem sceptycznie do takich programów – zazwyczaj uważa się je za pretekst do nadużyć i korupcji. Z uwagi na popularność tej formy zbierania funduszy, pojawia się też wielu fałszywych „fundraiserów”, którzy używają podobnych metod, ale nie przekazują zebranych środków potrzebującym.

Rezultaty

W programie adopcji na odległość wzięło udział 250 słowackich sponsorów wspierających projekty, które zapewniły edukację i opiekę ponad tysiącowi dzieci. Od momentu uruchomienia programu zebrano następujące środki:

Tabela 3 Zebrane fundusze

Rok	Przychody (w euro)	Koszty administra- cyjne (w euro)	Przekazano afrykańskim partnerom (w euro)	Koszty administracyjne (w procentach)
2008	18 180	150	18 030	0,82
2009	76 958	10 783	66 175	14,01
2010	82 053	14 179	67 874	17,28

W początkach programu starano się utrzymać koszty administracyjne na sztucznie zaniżonym poziomie. Wkrótce zdano sobie jednak sprawę, że dzieje się to kosztem właściwego nadzoru i wsparcia dla projektu. Zespół projektu zaczął rozumieć, że zbyt niskie koszty administracyjne bywają często, choć błędnie, uważane za wyznacznik efektywności projektu. Dziś Integra wkłada sporo pracy w edukację darczyńców, koncentrując się zwłaszcza na oddziaływaniu jako mierniku jakości. Obecnie koszty administracyjne pracy organizacji sięgają

maksymalnego progu 20%. Są to więc koszty niższe niż w przypadku większości programów adopcji na odległość w Europie Zachodniej, gdzie wydatki na obsługę administracyjną przekraczają 30%. Np. największe programy adopcji na odległość, takie jak Compassion, World Vision czy Kindernothilfe, wydają z reguły co najmniej 40% zebranych funduszy na koszty zarządzania, administracji i marketingu. Niekoniecznie jest to zjawisko niekorzystne. Sprawnie zarządzane programy, dysponujące dużymi zasobami, mają często większy wpływ na łagodzenie problemu ubóstwa większej liczby dzieci niż te, które obiecują, że *przekazą każdego centa potrzebującym dzieciom*. Podobnie jak każdy „biznes”, sponsorowanie dzieci wymaga księgowości, audytu, wizyt terenowych, marketingu, zarządzania, szkoleń oraz stałych kosztów biurowych. Słowackie społeczeństwo jest stosunkowo mało dojrzałe w sprawach dobroczynności i łatwo daje sobą manipulować.

Integra konsultowała się też z kilkoma europejskimi partnerami, którzy szczycą się wieloletnim dorobkiem w realizacji programów sponsorowania dzieci (Kindernothilfe, Tearfund, World Vision, Compassion, Strømmestiftelsen). Zespół organizacji nauczył się od nich wielu rzeczy na temat usprawniania realizacji tego typu programów. Szczegółowo przedyskutowano z nimi kwestię kosztów administracyjnych (zob. wyżej). Skorzystano ze szkoleń i doradztwa tych organizacji w takich obszarach jak marketing, kontrola i standardy jakości, systemy komunikacji ze sponsorami, odpowiedzialność finansowa i struktury podległości służbowej w relacjach z organizacjami partnerskimi, systemy wspomagające zarządzanie oraz zarządzanie kryzysowe/rozwiązywanie problemów.

Jednym z najczęściej dyskutowanych zagadnień jest stosunkowo wysoki odsetek darczyńców, którzy pisemnie zobowiązują się do sponsorowania dziecka, a potem nie wpłacają żadnego datku lub wpłacają je sporadycznie.

Czego się nauczyliśmy

Ponieważ administracyjna obsługa projektu jest bardzo wymagająca, ważne jest sprawne wdrażanie stosownych procedur administracyjnych. Pracochłonność administracyjnej obsługi projektu wynika głównie z konieczności pełnienia roli ogniwa pośredniczącego między sponsorem i dzieckiem. Bezpośredni kontakt dziecka ze sponsorem nie jest wskazany (ze względów językowych, kulturowych, z uwagi na bezpieczeństwo i koszty). W kolejnych fazach realizacji projektu przez ręce pracowników Integry przechodziło więc coraz więcej listów, fotografii i próśb

skierowanych do organizacji partnerskich, a potem korespondencja w drugą stronę, adresowana do sponsorów. Usprawniono funkcjonowanie programu poprzez budowę wspólnej internetowej bazy danych, by polepszyć komunikację z lokalnymi partnerami projektu. Wyznaczono też stałe terminy wysyłania listów, ograniczając ich wysyłkę do czterech razy w ciągu roku. Integra wypracowała też standardy pisanie listów, zatrudniając w każdej z lokalnych organizacji partnerskich pracownika koordynującego wymianę korespondencji. Równocześnie stanowczo odmawiano przekazywania innych prezentów – sponsor i dziecko mogli wymieniać wyłącznie listy i fotografie.

Adopcja na odległość jest efektywną metodą generowania stałych dochodów. Z punktu widzenia wydatków na marketing odbywa się to stosunkowo niskim kosztem, choć jest zarazem bardzo kosztowne pod względem obsługi administracyjnej. Koszty wynikają z opisanych powyżej problemów związanych z zarządzaniem relacjami między sponsorem i dzieckiem. Niemniej jednak wydatki na marketing mogą być względnie niskie, ponieważ tego typu programy łatwo zyskują „fanów”, którzy zazwyczaj werbują następnych sponsorów w swoich kręgach towarzyskich, na drodze tzw. „marketingu wirusowego”.

Pozyskane fundusze mogą być efektywnie kierowane do tych obszarów programu, gdzie są najbardziej potrzebne. To odróżnia adopcję na odległość od mało elastycznej oficjalnej pomocy rozwojowej czy finansowania projektów. Jednym z najpoważniejszych problemów organizacji zaangażowanych we współpracę rozwojową jest wyważenie proporcji między restrykcyjnymi limitami a uznaniowością. Dla osób działających na rzecz międzynarodowego rozwoju jest oczywiste, że dotacje celowe (takie jak w oficjalnej pomocy rozwojowej) są mniej efektywne z uwagi na nieelastyczność tej formy finansowania. Adopcja na odległość oferuje możliwość elastycznego finansowania tego typu, które pozwala wykorzystywać środki pieniężne adekwatnie do najistotniejszych, strategicznych potrzeb danej społeczności.

Trzeba się jeszcze dowiedzieć, w jaki sposób ograniczyć liczbę darczyńców, którzy w ogóle nie zaczynają wpłacać datków lub wpłacają je nieregularnie, mimo wcześniejszej deklaracji wsparcia. Jest to w głównej mierze kwestia efektywnej komunikacji ze sponsorami. Z każdym darczyńcą, który pisemnie zobowiązuje się do finansowego wspierania konkretnego dziecka, przeprowadza się wstępną rozmowę telefoniczną, by upewnić się co do jasności zasad programu adopcyjnego. Jeżeli darczyńca nie zaczyna przekazywać datków w okresie 6 miesięcy,

w telefonicznej rozmowie weryfikacyjnej Integra stara się poznać jego intencje. Jeżeli datki nie zaczną wpływać w czasie kolejnych 3 miesięcy, informuje się darczyńcę, że o ile nie zacznie wpłacać datków w ciągu 14 dni, dziecko zostanie przydzielone innemu sponsorowi. Konsekwentne prowadzenie tak systematycznej weryfikacji jest jednak bardzo kosztowne, na co nie zawsze można znaleźć środki. Niedawno Integra zatrudniła dodatkowego pracownika, który ma zajmować się wyłącznie tą procedurą.

Program adopcyjny pomógł organizacji Integra nauczyć się, jak postępować wobec darczyńców i jak ich edukować, a także dowiedzieć się, co decyduje o skuteczności i sile oddziaływania programu sponsorowania dzieci. Sponsorzy lubią sobie wyobrażać, że każde euro z ich datków obraca się w żywność lub ubrania dla „ich” dziecka. Aby zadbać o bezpieczeństwo i zdrowie dzieci oraz ich edukację, niezbędnym elementem funkcjonowania efektywnego programu są jednak wydatki związane z wynagrodzeniami dla nauczycieli, opłatami za prąd, księgowością, reklamą czy wizytami terenowymi. Działalność charytatywna bez kosztów administracyjnych to fikcja, a dobroczynność ze sztucznie zaniżonymi kosztami administracyjnymi jest narażona na wiele niebezpieczeństw. Trzeba tłumaczyć to darczyńcom w sposób prosty i zrozumiały. Powinien to być fragment szerszej strategii edukowania darczyńców realizowanej przez sieć organizacji, taką jak Słowacka Platforma Organizacji Pozarządowych na rzecz Współpracy Rozwojowej, Słowackie Forum Darczyńców czy Koalicja na rzecz Łatwego Daru.

Podsumowanie

Pomimo wspomnianych wyzwań, Fundacja Integra będzie kontynuowała i próbowała rozszerzać program adopcji na odległość Malaika. Jest to elastyczne, stałe i bardzo szczodre źródło funduszy. Adopcja na odległość to nie tylko sprawdzona metoda, stosowana od dziesiątków lat na całym świecie; ma też wielki potencjał rozwojowy na Słowacji, gdzie wprowadzono ją stosunkowo niedawno.

Klub Przyjaciół organizacji

Ludzie w Potrzebie

Kateřina Rybová, Tomáš Vyhnálek



Niniejsze studium opisuje powstanie Klubu Przyjaciół w ramach organizacji Ludzie w Potrzebie, który miał się stać jednym z głównych narzędzi fundraisingowych tej organizacji. Jest to szczegółowa analiza implementacji metody dialogu bezpośredniego na ulicach, która stała się jednym z kluczowych sposobów pozyskiwania regularnych darczyńców. Opracowanie opisuje wady i zalety tej metody zbierania funduszy i warunki konieczne do jej wdrożenia.

Wdrażanie profilu organizacji

Organizacja Ludzie w Potrzebie (Člověk v tísní) została założona na początku lat 90-tych jako organizacja humanitarna mająca na celu pomoc ludziom w regionach objętych kryzysem. Zapewniamy pomoc humanitarną ofiarom katastrof naturalnych i wojen: budujemy szkoły, szpitale i dostarczamy wodę pitną do suchych rejonów, dajemy też nasiona, sadzonki i narzędzia ubogim rolnikom. Walczymy także o przestrzeganie praw człowieka w krajach o ustrojach niedemokratycznych.

Poza pomaganiem ludziom w rejonach świata mających „mniej szczęścia” pracujemy też w naszym własnym kraju. Zwalczanie skutków katastrofalnej powodzi, która dotknęła znaczącą część Czech w 2002 roku, było jak dotychczas największą operacją w historii organizacji Ludzie w Potrzebie. W kraju pomagaliśmy też podczas ostatnich powodzi w 2009 i 2010 roku. Inna nasza akcja to organizowanie festiwalu filmów dokumentalnych One World, na którym pomagamy informować o problemach pomocy rozwojowej i wspieramy integrację społeczną w 45 czeskich i morawskich miastach oraz gminach.

Dziś świadczymy pomoc humanitarną i rozwojową w 17 krajach. Praca i wsparcie, którego udzielamy, są możliwe przede wszystkim dzięki datkom zbieranym w ramach publicznego fundraisingu, jak również dzięki grantom i subsydiom, które otrzymujemy na przykład od czeskiego rządu, UE czy ONZ.

Klub Przyjaciół Ludzi w Potrzebie

Klub Przyjaciół jest jednym z podstawowych źródeł finansowania pomocy humanitarnej i działań w obszarze praw człowieka prowadzonych przez organizację Ludzie w Potrzebie. Klub został założony w 2003 roku, a obecnie liczy ponad 7000 darczyńców. Członkowie Klubu Przyjaciół to nie tylko osoby prywatne, lecz również firmy.

Głównym impulsem do założenia Klubu Przyjaciół była świadomość, że aby w przypadku wojny lub katastrofy naturalnej pomoc humanitarna była skuteczna, musi dotrzeć do dotkniętych rejonów tak szybko, jak to możliwe. Jednak typowe źródła jej finansowania, których używano w przeszłości, nie mogły zapewnić odpowiednio szybkiej mobilizacji środków. Na przykład uwolnienie funduszy z budżetu narodowego wymaga spotkania na poziomie rządowym, a ogłoszenie zbiórki publicznej musi być poprzedzone uzyskaniem licznych zezwoleń oraz współpracą z mediami.

Członkowie Klubu Przyjaciół dokonują regularnych wpłat (najczęściej raz w miesiącu). Większość decyduje się płacić 8–12 euro miesięcznie. Zaletą tego modelu wsparcia jest fakt, że datki są zbierane na bieżąco i dostępne natychmiast, gdy wydarzy się katastrofa naturalna.

Jak wykorzystywane są datki od Klubu Przyjaciół

50% Pomoc humanitarna

Połowa środków z datków jest gromadzona na specjalnym funduszu szybkiej pomocy humanitarnej, co pozwala natychmiast reagować na kryzys humanitarny. Pieniądze te są najczęściej wykorzystywane na zakup i dystrybucję żywności, wody pitnej, lekarstw, środków odkażających wodę, tymczasowe schrony itp. Głównym celem jest ustabilizowanie sytuacji ocalałych ofiar katastrof naturalnych, zapo-

bieganie wybuchom i rozprzestrzenianiu się chorób zakaźnych oraz zapewnienie dostaw żywności i środków higieny.

25% Obrona praw człowieka

Jedna czwarta wszystkich wpływających środków jest wykorzystywana do bezpośredniej pomocy ludziom podlegającym represjom politycznym w krajach totalitarnych. Ludzie w Potrzebie wspierają głównie rodziny dysydentów odsiadujących wieloletnie wyroki więzienia. Nasi pracownicy dostarczają im niezbędnych leków, żywności i pieniędzy.

25% Wsparcie dla projektów i rozwoju organizacji

Jedna czwarta środków jest wykorzystywana na finansowanie wypraw przygotowawczych do krajów, w których planuje się otworzyć filię organizacji i niezbędne jest sprawdzenie sytuacji oraz znalezienie odpowiedniej lokalizacji. Te środki są też konieczne, by modernizować sprzęt, środki komunikacji i zapewnić naszym pracownikom bezpieczeństwo. Ta część wpłat jest także zużywana na finansowanie rekrutacji nowych członków Klubu Przyjaciół.

Członkowie Klubu są regularnie (5–6 razy w roku) informowani o bieżących wydarzeniach w naszej organizacji i alokacji ich datków. Raz w roku otrzymują sprawozdanie roczne, które jest dostępne również na stronie organizacji.

Na początku Ludzie w Potrzebie werbowali nowych członków Klubu Przyjaciół w raczej pasywny sposób. Darczyńcy mieli zgłaszać się z własnej inicjatywy, czy to bezpośrednio przez stronę internetową Ludzi w Potrzebie, czy to w odpowiedzi na broszury promocyjne dystrybuowane w kawiarniach, bibliotekach itp. Dopiero w latach 2006/2007 Ludzie w Potrzebie postanowili wybrać czynny sposób werbowania darczyńców, podchodząc do nich osobiście na ulicach (co jest znane jako metoda dialogu bezpośredniego).

Dialog bezpośredni

Podchodzenie bezpośrednio do potencjalnych ofiarodawców, czyli wchodzenie z nimi w dialog bezpośredni (*direct dialogue* – DD), jest wysoce skuteczną metodą znajdowania darczyńców poprzez osobistą rozmowę i inicjowanie bezpośredniego kontaktu potencjalnego darczyńcy z organizacją pozarządową.

W praktyce metoda ta wymaga zatrudnienia wyszkolonych rekrutujących, którzy podchodzą do przechodniów w miejscach publicznych, starając się rozpocząć z nimi rozmowę mającą na celu zaznajomienie ich z organizacją i zachęcić, by zostali jej długofalowymi darczyńcami. Datki mogą być dokonywane przez zlecenie stałe.

Pierwszą organizacją wykorzystującą metodę DD w Czechach był Greenpeace, który w 2002 roku zaadoptował ją z Austrii. Po jej udanym wprowadzeniu do tego trendu przyłączyły się też inne organizacje, w tym w 2007 roku Ludzie w Potrzebie. Z początku zainicjowanie takiej kampanii wymagało podpisywania umów z bankami i zgody na akceptację formularzy do zleceń stałych.

W Czechach wykorzystanie miejsc publicznych nie jest generalnie regulowane przez władze samorządowe czy centralne, choć jest kilka wyjątków. Koordynacją rekrutujących z poszczególnych organizacji zajmuje się Koalicja na rzecz Łatwej Filantropii przy pomocy aplikacji na stronie internetowej obsługującej system równomiernego rozmieszczenia. W oparciu o to wysyła rekrutujących metodą DD do określonych miejsc w Pradze i innych miastach. Podstawowe kryteria są oparte na dostępności możliwych lokacji i liczbie zespołów, które dana organizacja zamierza wypuścić w konkretnym tygodniu.

Dlaczego dialog bezpośredni?

DD jest jedną z najbardziej efektywnych metod pozyskiwania nowych darczyńców. Rozpoczęcie rozmowy to szansa, by wszystko odpowiednio wyjaśnić i odpowiedzieć na zadane pytania. Osobisty kontakt daje możliwość przyciągnięcia uwagi przechodnia i przekonania go, że pomoc humanitarna jest ważna i potrzebna. Ta metoda bezpośrednia wielokrotnie dowiodła już, że jest skuteczniejsza niż kampanie w mediach.

Wstępne wymogi udanej kampanii:

- organizacja powinna być znana opinii publicznej;
- jej działalność musi być transparentna i godna zaufania;
- projekt/projekty, dla których szuka się wsparcia, muszą być zrozumiałe i „atrakcyjne” dla publiczności;
- organizacja musi posiadać bardzo sprawny zespół dobrze wyszkolonych rekrutujących na ulicach;
- warto wybrać porę roku odpowiednią pod względem pogody i potencjalnego zasięgu;
- dopuszczalne są tylko zatwierdzone druki bankowe.

Wielkość organizacji nie jest taka ważna. Kampania może być równie udana w przypadku małej, jak i dużej NGO. Liczy się przede wszystkim świadomość i wiedza o działalności organizacji lub danym problemie. Nawet mała organizacja może osiągnąć sukces, werbując nowych darczyńców, jeśli skupi się na rozwiązywaniu pilnych, lokalnych problemów.

Kampanię można też zepsuć, jeśli:

- organizacji nie uda się inspirująco „sprzedać” swojej misji/celu działania;
- organizacja nie ma podpisanego porozumienia z bankami, które akceptują zlecenia stałe;
- fundraiserzy/rekrutujący na ulicy są słabo wyszkoleni;
- publiczność nie wie, czym są misja i działania organizacji;
- między NGO-sami nie ma porozumienia co do podziału miejsc rekrutacji;
- dochodzi do wycieku danych osobowych darczyńców i zostają one wykorzystane w złej wierze przez inne osoby lub firmę.

Typy używanych formularzy

Druki do zleceń stałych są wypełniane i podpisywane na ulicy, wspólnie z potencjalnymi darczyńcami. Ofiarodawcy wypełniają formularz, podając swoje dane osobowe, numer konta bankowego, numer dowodu osobistego, wysokość datku, a następnie zamieszczają swój podpis. Bank przyjmuje te formularze na podstawie umowy z organizacją (Ludzie w Potrzebie) i przesyła datki na jej konto.

Są dwa sposoby weryfikacji tożsamości darczyńcy podczas realizacji przelewu. Pierwszy polega na sprawdzeniu numeru konta ofiarodawcy i potwierdzonego wzoru podpisu. Po kilku latach przestaliśmy posługiwać się tą metodą, bo w niektórych przypadkach banki odmawiały realizacji zlecenia, ponieważ niektórzy darczyńcy nie potrafili poprawnie podpisać formularza i ich podpis był inny od wzoru posiadanego przez bank.

Co więcej, konieczność podania numeru konta i wzoru podpisu oznaczała dla darczyńcy większe ryzyko w porównaniu z obecnym trybem, gdzie bankowi wystarczy numer konta i dowodu osobistego. Nowy tryb sprawia, że nadużycie ze strony osoby trzeciej staje się praktycznie niemożliwe.

Darczyńcy będący klientami banków nieakceptujących naszych druków mają możliwość podpisania formularza zgłoszenia, które można wykorzystać, wydając zlecenie stałe na określoną sumę regularnie przelewana na konto organizacji. Ci darczyńcy mogą jednak zmienić zdanie, zanim wykonają tę operację.

Z naszych doświadczeń wynika, że odsetek poprawnie zrealizowanych przez banki zleceń stałych wynosi około 80–85%. Pozostałe są zwykle odrzucane przez bank ze względu na nieprawidłowy numer dowodu. Na ogół dzieje się tak dlatego, że darczyńca otworzył rachunek dawno temu, a teraz ma nowy typ dowodu z nowym numerem.

Odsetek zrealizowanych zgłoszeń (kiedy to darczyńca musi zlecić płatność samodzielnie) wynosi około 30%. W ramach przypomnienia kontaktujemy się telefonicznie ze wszystkimi zwerbowanymi w ten sposób darczyńcami.

Zarządzanie kampanią

Ludzie w Potrzebie prowadzą co roku relatywnie dużą kampanię, która trwa od kwietnia/maja aż do października. Każdy fundraiser prowadzi statystykę przepracowanych godzin i pozyskanych darczyńców. Te zapiski są używane do ustalenia wynagrodzenia oraz monitorowania wydajności poszczególnych rekrutujących. Zapłata za ich pracę jest ustalana tak, aby stanowić motywację. Każdy fundraiser dostaje stawkę godzinową oraz premię za każdego zwerbowanego darczyńcę. Inne wynagrodzenie jest też wypłacane za formularz pozwolenia na zbiórkę i za zlecenie stałe. System jest skonstruowany tak, by utrzymać podstawową, stałą płacę na minimalnym poziomie. Przy stawce godzinowej powiększonej o premię za każdego darczyńcę rekrutujący mogą zarobić nieco więcej niż inni pracownicy sezonowi, jeśli osiągną przynajmniej średni poziom skuteczności.

Rekrutacja i szkolenie fundraiserów

Ludzie w Potrzebie każdego roku zatrudniają około 150 fundraiserów na kampanię. W szczytowych dniach na ulicach jest około 25 rekrutujących. Średnia długość ich pracy to 10 dni roboczych. Ci, którzy osiągają najmniejsze sukcesy, odchodzą po 2–3 dniach. Nieliczni, którym idzie doskonale, zostają nawet ponad miesiąc. Tak czy inaczej, duża płynność kadr jest typowa dla tego rodzaju pracy – co w konsekwencji wymaga ciągłego poszukiwania i szkolenia nowych.

W szczycie kampanii (połowa czerwca – połowa sierpnia) dostajemy około 20 odpowiedzi e-mailowych lub telefonicznych. Zapraszamy 5–7 kandydatów na rozmowę dziennie. Obiecujące osoby są potem zapraszane na sesję szkoleniową, która odbywa się dwa razy w tygodniu w szczytowym okresie kampanii i raz w tygodniu poza nim.

Pierwsza faza szkolenia to trzygodzinny wykład na temat projektów Ludzi w Potrzebie, obecnie prowadzonej kampanii, metod pracy na ulicy i wypełniania formularzy. Uczestnicy powinni zyskać ogólne pojęcie, na czym polegają działania Ludzi w Potrzebie z materiałów, które wysyłamy im pocztą elektroniczną razem z zaproszeniem na szkolenie.

Po tym pierwszym etapie pracownicy przychodzą następnego dnia do biura Ludzi w Potrzebie, gdzie dostają wszystkie niezbędne materiały: koszulkę z naszym

logo, notatnik z podkładką, identyfikator, formularze i materiały promocyjne. Przechodzą jeszcze jedno szkolenie z metod prowadzenia rozmów, które prowadzą doświadczeni fundraiserzy, udzielając rad i wskazując na błędy.

Następnie zaczynają się szkolenia w prawdziwych sytuacjach na ulicy, gdzie nowo wyszkoleni fundraiserzy mają zwerbować swoich pierwszych darczyńców. Z pewnej odległości obserwują to bardziej doświadczeni koledzy, którzy nadzorują ich pracę przynajmniej przez dwa dni.

Doszkalanie fundraiserów trwa cały czas. Raz w tygodniu uczęszczają na wykład pracownika sekcji humanitarnej i rozwojowej. Odczyt wiąże się zwykle z prezentacją jednego z krajów, w których prowadzimy naszą działalność. Uzupełnieniem wykładów są projekcje wideo z powiązanego tematycznie festiwalu One World.

Zarządzanie dialogiem

Dialogi można podzielić na kilka stadiów, z których każde ma inną długość i wagę. W czasie rozmowy ważne jest, by śledzić reakcję i uwagę respondenta. Jeśli ktoś zatrzymuje się i słucha, dając fundraiserowi 30 sekund czy minutę swojego czasu, to jest to czas podjęcia decyzji, czy warto posłuchać trochę dłużej. Trzeba jak najlepiej wykorzystać tę szansę.

0. Chwytnie

Fundraiser musi zasygnalizować przechodniowi, że chce by ten się zatrzymał – można tego dokonać znaczącym spojrzeniem lub gestem. Ważne jest, aby tej osoby nie „atakować”, lecz raczej dać jej tyle czasu, żeby zdążyła się przygotować. Spojrzenie, uśmiech lub kilka kroków naprzód mogą być pomocne.

1. Powitanie

Po wybraniu osoby staramy się ją zatrzymać, zadając jej proste pytanie. Dobrym pomysłem jest wymienić nazwę organizacji już w tym pierwszym zdaniu.

Dzień dobry. Czy zna pani organizację Ludzie w Potrzebie?

Dzień dobry, jestem z organizacji Ludzie w Potrzebie. Czy jest pan

zainteresowany pomaganiem innym ludziom?

Cześć. Masz wolną chwilę?

2. Zapewnianie zainteresowania

Podczas otwarcia ważne jest, by dowiedzieć się, czy dana osoba wie cokolwiek o Ludziach w Potrzebie i jest pozytywnie nastawiona do ich misji.

Gdzie słyszała pani o Ludziach w Potrzebie?

Czy kiedykolwiek wsparł pan jakąś sprawę przez publiczne pozyskiwanie środków?

3. Krótki wstęp

Powyższe punkty to tylko kilka wstępnych zdań. Teraz następuje najważniejsza część, podczas której rozstrzygnie się, czy dana osoba pójdzie sobie, czy będzie słuchać dalej. Minuta to maksymalny czas, w którym fundraiser musi zaprezentować swoją organizację. Potencjalny darczyńca musi odnieść wrażenie, że chodzi tu o coś ważnego i godnego uwagi. Nie ma sensu wchodzenie w szczegóły, chyba że dana osoba zada pytanie lub coś powie.

Dzięki Klubowi Przyjaciół możemy zareagować na nagłe katastrofy, takie jak powódź w naszym kraju czy trzęsienie ziemi na Haiti. Nasz pracownik w ciągu kilku godzin był już na miejscu i z naszego funduszu humanitarnego mogliśmy go wyposażyć we wszystko, czego potrzebował.

Pomagamy ludziom, którzy są represjonowani za swoje przekonania, np. więźniom politycznym na Kubie i ich rodzinom. Staramy się pomagać ludziom żyjącym w systemach niedemokratycznych zdobywać dostęp do nieocenzurowanych informacji.

4. Pytania w dialogach

Po krótkim wstępie może nastąpić proste pytanie, które powinno dać respondentowi szansę na reakcję i wyrażenie własnego zdania.

Co pani o tym sądzi?

Czy myśli pan, że takie działania mają znaczenie?

5. Ciąg dalszy prezentacji

Jeśli respondent wykaże zainteresowanie projektami organizacji, teraz przyszła pora, żeby zagłębić się w szczegóły. Przydadzą się przykłady i kolejne pytania mające na celu podtrzymanie dialogu. Na tym etapie radzimy wymienić wszystkie korzyści dla darczyńcy, takie jak odliczenie od podatku, regularne informacje na temat sprawy, itp.

6. Przekonywanie darczyńcy

Respondent powinien sam uznać, że wspieranie takiej sprawy to dobry pomysł. W tym momencie dobre będzie pytanie: *Czy pani też chciałaby pomóc?* Na takie pytanie trudno jest odpowiedzieć *Nie*, ale potencjalny darczyńca powinien uznać mechanizm wsparcia za bardzo łatwy – np. że nie kosztowałoby go to więcej niż kilka koron dziennie.

*Jeśli podobają się panu nasze projekty, czy nie chciałby pan też je wesprzeć?
Nie musi pani wpłacać dużych sum, trzy korony dziennie wystarczą.*

7. Wypełnianie formularzy

Jeśli potencjalny darczyńca jest chętny, można mu teraz pokazać druczek na zlecenie stałe albo zgłoszenie i ponownie przywołać wszystkie korzyści ze stałych wpłat.

8. Pożegnanie

Kończąc rozmowę, ważne jest, by powiedzieć do widzenia i podziękować darczyńcy za podjęcie naprawdę dobrej decyzji. Jego pieniądze pomogą uratować życie wielu ludzi, a on sam zasługuje na uznanie.

Praca z darczyńcami po wypełnieniu formularza

Po podpisaniu formularzy dzielimy darczyńców na tych, którzy wypełnili druk zlecenia stałego, i tych ze zgłoszeniem. Z tymi drugimi kontaktujemy się telefonicznie jakieś 2–3 razy dziennie, pytając ich, czy dostali wszystkie potrzebne informacje i kiedy zamierzają ustanowić zlecenie stałe. Tylko formularze zlecenia

stałego są przekazywane do banku, podczas gdy płatności dokonuje się każdego miesiąca.

Następnie monitorujemy jedynie, czy comiesięczne datki zaczęły spływać na nasze konto. Z zapisanymi darczyńcami, którzy nie zaczęli płacić, kontaktujemy się nieco później i prosimy, aby zaczęli dokonywać przelewów.

Baza regularnych darczyńców jest integrowana w systemie Microsoft Dynamics NAV, gdzie zapisywane są wszystkie otrzymane datki i dane kontaktowe darczyńcy. Za pomocą tego systemu możemy też skontaktować się z ofiarodawcami, którzy przestali płacić. Kilka razy w roku przeprowadzamy kampanię telefoniczną, by uaktualnić adresy e-mailowe i poradzić sobie z innymi problematycznymi kwestiami.

Baza darczyńców jest też wykorzystywana jako narzędzie rozsyłania darczyńcom regularnych informacji i odpowiedzi na ich pytania.

Wyniki kampanii

Poczynając od 2007 roku, Ludzie w Potrzebie przeprowadzili cztery tury kampanii DD, które znacząco rozszerzyły bazę darczyńców. Tabela 4 pokazuje, jak suma datków rosła od roku 2005.

Tabela 4 Klub Przyjaciół – datki rocznie

Rok	2005	2006	2007
CZK	1 900 000,00	5 400 000,00	8 250 000,00
euro	79 166,67	225 000,00	343 750,00

	2008	2009	2010	
	12 350 000,00	15 500 000,00	18 700 000,00	
	514 583,33	645 833,33	779 166,67	24 CZK = 1 euro

Dzięki DD Ludzie w Potrzebie co roku zdobywają około 1250 nowych, regularnych darczyńców. Przekonanie jednej osoby zabiera średnio około czterech godzin pracy fundraisera na ulicy. Darczyńcy pozyskani w ten sposób mają jednak swoją specyfikę. Średnia suma ich wpłat jest nieco niższa (średnio 6 euro miesięcznie)

od wpływów pochodzących od osób, które postanowiły przyłączyć się z własnej inicjatywy (8–10 euro miesięcznie). Jest też bardziej prawdopodobne, że ci pierwsi zrezygnują ze swoich regularnych wpłat wcześniej. Jakies 20–30% darczyńców przestaje przelewać środki w przeciągu roku od zwerbowania. To właśnie z tego powodu należy kłaść tak duży nacisk na jakość kontaktu z darczyńcami.

Wynagrodzenia wypłacane fundraiserom stanowią główną część kosztów kampanii. Biorąc pod uwagę, że średnio ponad 50% tej sumy zależy od ich skuteczności, bardzo trudno jest wyliczyć koszty z wyprzedzeniem. Bez wcześniejszego doświadczenia zdobytego choćby w czasie kampanii pilotażowej mamy tu właściwie do czynienia z wróceniem z fusów. Do innych wydatków należą druk formularzy i materiałów promocyjnych, koszulki, pensja koordynatora i koszty administracyjne kampanii.

Od 2008 roku Ludzie w Potrzebie zaczęli pozyskiwać darczyńców również poza Klubem Przyjaciół, na przykład w zbiorce o nazwie Prawdziwa Pomoc. Ta akcja została zainicjowana równolegle z kampanią medialną, którą – podobnie jak i właściwą akcję – częściowo sfinansował sponsor. Czeskie ustawodawstwo zezwala, by jedynie 5% datków wykorzystywano na koszty operacyjne. Zatem co roku szukamy sponsora, który pomógłby nam sfinansować tę kampanię, ponieważ w przeciwnym wypadku ten odsetek mógłby nie wystarczyć.

Negatywne doświadczenia z dialogiem bezpośrednim

Ludzie w Potrzebie cieszą się w Czechach bardzo dobrą renomą. To dzięki temu kampania uliczna odniosła sukces. Dla porównania przedstawiono poniżej trzy przykłady organizacji, którym się nie udało.

- Organizacja ekologiczna, która bardzo skutecznie zbierała fundusze w swoim rejonie, wykorzystując do tego także metodę DD. Jednak próba sprawdzenia się w Pradze nie powiodła się, gdyż mieszkańcy nic o działaniach organizacji nie wiedzieli i nie chcieli jej wspierać.
- Organizacja ekologiczna z siedzibą w Pradze organizowała w przeszłości kilka kampanii DD. W tym przypadku głównym problemem był fakt, że jej fundraiserzy nie umieli w atrakcyjny sposób przedstawić publiczności projektów organizacji. Ostatecznie

fundraiserzy przestali werbować nowych darczyńców i skupili się raczej na kampanii informacyjnej, rozdając tylko materiały promocyjne.

- Międzynarodowa organizacja, która otworzyła swój oddział w Pradze. Organizacja jest praktycznie nieznana czeskiej opinii publicznej, co okazało się jedną z przyczyn porażki jej kampanii.

Wnioski

Główną zaletą organizacji Ludzie w Potrzebie jest długofalowe wsparcie od darczyńców i otrzymywanie regularnych datków. To umożliwia organizacji natychmiastową reakcję na katastrofy naturalne i udzielanie pomocy obrońcom praw człowieka.

Dialog bezpośredni może być skuteczną metodą fundraisingu, o ile organizacja spełnia podstawowe warunki, które zostały opisane powyżej – szczególnie jeśli jest znana szerokiej publiczności, wiarygodna i może zaoferować atrakcyjne projekty.

Warunkiem wstępnym sukcesu jest porozumienie z bankami co do akceptacji formularzy ze zleceniami stałymi i stworzenie wykwalifikowanego zespołu fundraiserów ulicznych.

Należy pamiętać, że jakieś 20–30% darczyńców pozyskiwanych metodą dialogu bezpośredniego przestaje przysyłać datki w pierwszym roku. Każdego następnego roku ponad 10% darczyńców przestaje przysyłać swoje donacje. Dlatego należy kłaść duży nacisk na jakość kontaktu z darczyńcami.

Aktywizacja głównych darczyńców w brytyjskiej organizacji rozwojowej: Womankind Worldwide

Christine Taylor



W 2008 roku organizacja Womankind postanowiła urozmaicić swoje źródła przychodów przez inwestycję w fundraising wśród głównych darczyńców w celu stworzenia dodatkowego strumienia dochodów. Stanowisko dyrektora ds. głównych darowizn, odpowiedzialnego za głównych darczyńców i duże organizacje, utworzono w roku 2009. W pierwszych dwóch latach zebrano 230 000 funtów od sześciu darczyńców. Womankind pracuje teraz nad wykorzystaniem tego sukcesu i rozszerzeniem swojej sieci kontaktów.

Kontekst

Womankind Worldwide jest międzynarodową organizacją dobroczynną działającą na rzecz praw kobiet i rozwoju. Współpracuje z lokalnymi partnerami w Afryce, Azji i Ameryce Łacińskiej, by pomagać kobietom zmienić swoje życie. Powstała 22 lata temu, a w ciągu ostatnich 5 lat jej dochody wahały się między 2 a 2,77 mln funtów.

W latach 2009–2010 Womankind pozyskała 51% swoich wpływów ze źródeł statutowych oraz instytucjonalnych, 29% od osób indywidualnych (głównie marketing bezpośredni i spadki) i 19% od innych organizacji i fundacji. Odsetki bankowe stanowiły 1% przychodów, zanotowano też pewne bardzo małe wpływy z tytułu doradztwa.

Zarząd był szczególnie zaniepokojony uzależnieniem organizacji od trzech głównych darczyńców instytucjonalnych – Departamentu Rozwoju Międzynarodo-

wego (Department for International Development), Wielkiego Funduszu Loteryjnego (Big Lottery Fund) i organizacji Comic Relief. Zatem kiedy na przełomie 2007 i 2008 roku Womankind otrzymała wyjątkowo duży spadek w wysokości 500 000 funtów, zapadła decyzja, by zainwestować część tych pieniędzy w stworzenie programu głównych darczyńców w celu urozmaicenia źródeł finansowania. Spadek umożliwił inwestycję w taką formę fundraisingu, przy której na pojawienie się znaczących wpływów trzeba czekać nawet dwa lata. Jeden z pracowników został zatrudniony na trzy dni w tygodniu do pracy nad pozyskiwaniem funduszy od głównych darczyńców, natomiast przez resztę czasu zajmował się dużymi organizacjami. Womankind zdefiniowała głównego darczyńcę jako kogoś zdolnego do ofiarowania organizacji 5000 funtów lub więcej.

Tworzenie programu głównych darczyńców

Argumenty na rzecz wsparcia

Jednym ze wstępnych warunków stworzenia programu głównych darczyńców jest jasność co do propozycji, które można złożyć potencjalnym zwolennikom. Womankind włożyła dużo pracy w określenie swoich potrzeb finansowych na następne 3–5 lat, dzięki czemu mogła zaplanować apele do statutowych darczyńców i organizacji, a także wcielić w życie koncepcję głównych darczyńców. Oznacza to, że informacje zawarte w ofercie muszą być przedstawione krócej i prościej niż techniczne propozycje dla darczyńców instytucjonalnych, oraz powinny zawierać opowieści o życiu kobiet i dziewcząt zaangażowanych w projekt. Na potrzeby wstępnych spotkań z darczyńcami stworzono krótkie omówienie działalności Womankind i około jednostronicowe streszczenia, natomiast projekty powstają w miarę potrzeby, kiedy w procesie negocjacji określi się już potencjalne zainteresowania darczyńcy. Opracowuje się około sześciu dwustronicowych tekstów tematycznych, na przykład o udziale kobiet w życiu społecznym i politycznym oraz edukacji społecznej.

Kiedy potencjalni darczyńcy dostają budżety projektów, około 15% (w zależności od kontekstu projektu) przeznaczanych jest na koszty administracyjne, co stanowi część polityki pełnego zwrotu kosztów.

Bazy danych

Ważne jest posiadanie systemu, który będzie zapisywał informacje i interakcje z potencjalnymi oraz faktycznymi głównymi darczyńcami. Womankind korzysta do ewidencji marketingu bezpośredniego z Raisers' Edge, standardowego systemu CRM stworzonego na potrzeby fundraisingu. Organizacja używa tej bazy danych również w odniesieniu do głównych darczyńców, organizacji i fundacji. Do zapisywanych informacji należą:

- imię, nazwisko i dane kontaktowe;
- wiek, jeśli jest znany;
- suma datków dla Womankind i największa pojedyncza darowizna (system głównych darczyńców jest zintegrowany z bazą danych, w której zapisane są kompletne dane o datkach);
- prawdopodobieństwo otrzymania wsparcia;
- zamożność;
- ostatni kontakt i zapis komunikacji;
- wszystkie możliwe powiązania (np. znajomość z członkiem zarządu organizacji);
- uwagi oraz dodatkowe informacje o zainteresowaniach;
- znane datki dla innych organizacji (u 25 najlepiej rokujących potencjalnych darczyńców).

Z systemu można pobierać raporty – szczegółowe dla personelu, bardziej ogólne dla zarządu. Organizacja stara się działać zgodnie z ustawą o ochronie danych – prawo do przechowywania informacji osobowych jest różne w poszczególnych krajach i musi być przestrzegane.

Mała organizacja nieposiadająca bazy danych powinna mieć możliwość utworzenia tabeli zawierającej wszystkie potrzebne informacje.

Szukając fundraiserów

Teoria dobroczynności głównych darczyńców (szczególnie w postaci zapoczątkowanej w USA) głosi, że należy utworzyć zespół osób o szerokich znajomościach, które będą chciały poświęcić swój czas i prosić znajomych o datki. Osiągnięcie tego może w praktyce być trudne, szczególnie w krajach innych niż Stany Zjednoczone, gdzie kultura i praktyka filantropii mogą być słabiej rozwinięte. Szef fundraisingu w Womankind przez jakiś czas starał się stworzyć Radę Rozwoju, która podjęłaby się tego zadania. Okazało się, że w tym przedsięwzięciu chce pomóc tylko jeden z byłych członków zarządu organizacji. Wówczas zmieniono strategię i utworzono Radę Przedrozwojową, aby identyfikować potencjalnych członków Rady Rozwoju, skontaktować się z nimi i ustalić zasady działania. Nie udało się jej jeszcze ustanowić, więc fundraising wśród głównych darczyńców w Womankind działa wciąż bez specjalnego działu odpowiedzialnego za kontakty z potencjalnymi darczyńcami. Powstał jednak zespół, który pomoże w organizacji dużych imprez fundraisingowych. Zespół ten w odpowiednim czasie może przekształcić się w Radę Rozwoju.

Listy potencjalnych darczyńców zostały rozesłane do wszystkich członków zarządu oraz rad funkcjonujących w ramach Womankind, w wyniku czego odkryto nieliczne związki z rokującymi kandydatami. Zarząd i członkowie rad szkolą się w pozyskiwaniu środków od głównych darczyńców, tak, aby ci, którzy posiadają kontakty, nabrali pewności siebie, by z nich korzystać, natomiast pozostali byli w stanie wesprzeć personel, w razie potrzeby spotykając się z potencjalnymi ofiarodawcami.

Wybieranie kandydatów

Womankind posiada bazę 30 000 kontaktów, z których około 7 000 wpłacało darowizny w ciągu ostatnich 18 miesięcy. Działająca na zlecenie zewnętrzna agencja przeprowadziła ich klasyfikację pod względem zamożności, porównując istniejące bazy danych z różnymi spisami udziałowców, właścicieli nieruchomości oraz szefów firm. Zidentyfikowano niemal 1000 trafień, z których 20% dokonało wpłaty na dobroczynność w ostatnich pięciu latach, a 15% w ciągu ostatniego roku. Te wyniki podzielono na pięć segmentów pod względem zamożności w zakresie od 18 osób szacowanych na ponad 50 mln funtów do 689 osób w przedziale od 1 do 5 mln funtów.

Lista potencjalnych głównych darczyńców powstała z uwzględnieniem klasyfikacji zamożności, nazwisk osób znanych z zainteresowania sprawami kobiet i/lub rozwojem oraz kontaktów zaproponowanych przez pracowników, zarząd i innych współpracowników Womankind.

Kontakt z kandydatami

Zarząd, członkowie rad i inne osoby współpracujące z Womankind otrzymały listę najlepiej rokujących dwudziestu kandydatów oraz osób bardziej „ryzykownych”, które okazywały zainteresowanie sprawami kobiet, ale nie były znane Womankind. Współpracowników zapytano, czy znają kogokolwiek z list, i przygotowano do skontaktowania się z nimi w imieniu Womankind. Ujawniło to kilka powiązań i w rezultacie opracowano plany pozyskania tych kandydatów.

Dyrektor ds. głównych darowizn napisał do pierwszych stu osób znalezionych za pomocą klasyfikacji według zamożności, lecz niemających silnych osobistych związków z Womankind, w celu odnowienia ich zainteresowania organizacją. Chociaż żadna z tych osób nie miała nic przeciwko kontaktowi, tylko kilka odpowiedziało, lecz żadna z nich w sposób, który otworzyłby możliwość stworzenia głębszej relacji przez osobiste spotkania itp. Wobec innych grup osób zidentyfikowanych poprzez klasyfikację majątkową stosuje się obecnie inne podejście.

Istniejący główni darczyńcy

Dla darczyńców, którzy w przeszłości przekazywali znaczące datki na rzecz Womankind, opracowano osobny plan mający na celu zbudowanie z nimi relacji, rozpoznanie ich konkretnych zainteresowań i stworzenie propozycji uwzględniającej te tematy a także ich zdolności finansowe.

Jedna z ofiarodawczyń pierwotnie skontaktowała się z Womankind po lekturze informacji prasowej o wydarzeniu, w którym organizacja była beneficjentem. Natomiast pracownik bazy danych, który akurat odebrał telefon, tak sprawnie przeprowadził rozmowę, że wkrótce dokonała wpłaty na sumę 14 000 funtów. Po kolejnym telefonie od dyrektora generalnego okazało się, że osoba ta była zainteresowana programem Womankind realizowanym w Afganistanie. Przesłano jej informacje i w ciągu trzech miesięcy przekazała kolejne 50 000 funtów.

Kontakt był następnie podtrzymywany przez dyrektora ds. głównych darczyńców z ciągłą pomocą dyrektora generalnego. Ofiarodawczyni dokonała dwóch dalszych darowizn na łączną sumę 135 000 funtów i zobowiązała się do przekazania kolejnych 150 000 funtów w ciągu dwóch lat.

W kwietniu 2010 roku osoba, która w ciągu poprzednich siedmiu lat przekazała organizacji dwa datki po 100 funtów i jeden w wysokości 500 funtów, skontaktowała się z Womankind po otrzymaniu prośby o wsparcie. Odbyla rozmowę z dyrektorem generalnym, po czym dokonała wpłaty w wysokości 25 000 funtów. Dyrektor ds. głównych darowizn pomógł ustanowić związek emocjonalny ofiarodawczyni z organizacją za pomocą rozmów telefonicznych i listów oraz wysyłał jej informacje o projektach leżących w obszarze jej zainteresowań. W ciągu ostatnich dwunastu miesięcy osoba ta wpłaciła trzy datki na łączną sumę 80 000 funtów.

Plany na przyszłość

W pierwszych dwóch latach istnienia programu głównych darczyńców Womankind skutecznie zwiększyła wysokość wpływów od istniejących wartościowych ofiarodawców, ale nie zapewniła jeszcze sobie wsparcia nowych głównych darczyńców. Strategie, dzięki którym ma się dokonać ten przełom, to między innymi:

- Wewnętrzne wyszukiwanie i sprawdzanie aktywnych ofiarodawców przy użyciu następujących kryteriów:
 - jednorazowa darowizna w wysokości 250 funtów lub więcej i/lub datki w wysokości co najmniej 30 funtów miesięcznie,
 - adres lub kod pocztowy wskazujący na bogatą dzielnicę,
 - posiadanie przez potencjalnego darczyńcę konta w prywatnym banku,
 - godne uwagi nazwisko lub tytuł kandydata.

Ofiarodawcy wyróżnieni na podstawie powyższych cech uznawani są za wartych dalszego sprawdzenia, aby ustalić, czy mają potencjał do bycia głównymi darczyńcami.

- Koncentracja na 100 osobach z bazy danych, które podczas klasyfikacji pod względem zamożności znalazły się w przedziale od 1 do 5 mln funtów i które są obecnie aktywnymi darczyńcami. Uznano bowiem, że nie dostaną one aż tylu próśb o wsparcie, co osoby z wyższych segmentów, i być może zajmą się przekazywaniem ich osobiście, zamiast zlecić to swoim pracownikom.
- Dalsza praca z zarządem, członkami rad i innymi osobami związanymi z Womankind w celu znalezienia kandydatów powiązanych z nimi osobiście (bezpośrednio bądź przez pośrednika).
- Utworzenie funkcji Ambasadora/Ambasadorki Womankind, aby zacząć budować sieci osób wokół zamożnych oraz wpływowych ludzi i zyskiwać popularność, a także środki. Organizacja zamierza zaprosić do pełnienia tej funkcji dwie do czterech słynnych osób, które sympatyzują z Womankind.
- Opracowanie programu imprez, aby tworzyć sieci znajomych oraz sprzyjać namawianiu i werbowaniu kandydatów, na przykład:
 - Lunch dla kobiet biznesu zaplanowany na listopad 2011. Womankind zauważyła, że osoby, które nie chcą wejść w skład Rady Rozwoju, chętnie służyły w zespole przygotowującym spotkanie. Jest to więc alternatywny sposób, aby dotrzeć do sieci ich znajomych.
 - Kiedy lokalni partnerzy Womankind, którzy realizują program, odwiedzają siedzibę organizacji, sympatycy i kandydaci na głównych darczyńców są zapraszani na wieczorne spotkania. Mogą wtedy posłuchać, jak ci pierwsi opowiadają o swoich projektach, i porozmawiać z nimi w mniej formalnych warunkach. Jest to dobry sposób, by wzmocnić zaangażowanie kandydatów.
 - Zaplanowano serię obiadów w siedzibie organizacji połączonych z dyskusją o problemach rozwoju, co ma być sposobem na zwiększenie zrozumienia i zaangażowania kluczowych kandydatów.

Wyniki

- Klasyfikacja pod względem zamożności wyróżniła jedynie niewiele ponad 1000 osób z bazy danych, z których 150 wpłaciło w zeszłym roku datki.
- W ciągu dwóch pierwszych lat od sześciu głównych darczyńców zebrano 230 000 funtów.
- Istnieją zaawansowane plany werbowania pięciu darczyńców/kandydatów, z którymi nawiązano więź osobistą.

Wnioski

- Wszyscy pracownicy odpowiedzialni za kontakty z darczyńcami i/lub publicznością powinni być szkoleni, aby umieć odpowiedzieć na wszystkie pytania – któryś z ofiarodawców może być przyszłym głównym darczyńcą!
- Dobra opieka nad głównymi darczyńcami oraz wysyłanie im aktualnych informacji na temat projektów, które wspierają, przynosi powtarzalne i coraz lepsze rezultaty.
- Kontakty osobiste z kandydatem na głównego darczyńcę są bardzo ważne, ponieważ umożliwiają jego zaangażowanie w projekt. Cały proces jest bardzo trudny, dlatego przedstawiciele organizacji muszą być do tego doskonale przygotowani. Dzięki temu zyskają pewność siebie oraz odpowiednie podejście, które przyniesie maksymalne zyski.
- Sukces niekoniecznie opiera się na najbogatszych kandydatach – ci dostają wiele propozycji od organizacji dobroczynnych. Bez osobistego kontaktu bardzo trudno jest do nich dotrzeć.
- Osoby zamożne, ale nie bogacze, prędkiej poczuć się wyjątkowi i zaangażują się w pomoc rozwojową.
- Niektóre osoby posiadające cennych znajomych chętnie zaangażują

się w organizację jakiegoś wydarzenia, nawet jeśli nie będą chętni, aby bezpośrednio prosić swoje kontakty o datki. Można to wykorzystać jako sposób na ich dalsze zaangażowanie i późniejsze dotarcie do znajomych.

- Należy dać sobie trochę czasu – zbyt wczesne zwrócenie się z prośbą może zaowocować względnie skromnym datkiem w porównaniu z faktycznym stopniem zamożności ofiarodawcy.
- Należy być świadomym kontekstu kulturowego i prawnego pozyskiwania funduszy od głównych darczyńców w kraju i dostosować do tego swoją strategię.

Podsumowując, stworzenie programu datków od głównych darczyńców to długa i trudna praca, która najlepsze rezultaty przynosi wtedy, kiedy nawiąże się kontakty osobiste. Jeśli jakaś organizacja dobroczynna chce wyruszyć w tę podróż, powinna rozszerzyć do maksimum swoje sieci ludzi zamożnych i wpływowych. Czasem jednak darczyńca będzie na tyle aktywny, że sam zacznie szukać informacji. W tym przypadku dobre rezultaty przyniesie skuteczne zarządzanie jego więzią z organizacją.

Fundraising oparty na spadkach w brytyjskiej organizacji rozwojowej Sightsavers

Christine Taylor



Spadki są potencjalnie bogatym źródłem przychodów do swobodnego wykorzystania przez organizacje humanitarne i rozwojowe. Wymagają relatywnie niewielkich inwestycji, pod warunkiem że są wpisane w strategię pozyskiwania przez te organizacje środków od indywidualnych darczyńców. Chociaż kwestie rozwojowe zwykle nie przyciągają wysokich wpływów ze spadków, organizacja Sightsavers w ostatnich dziesięciu latach stale pozyskiwała około 20% swoich przychodów właśnie z tego źródła. W tym czasie przeszła od czynnego zabiegania o zapisy w testamentach do długoterminowego zwiększania świadomości o spadkach w ramach kontaktu z darczyńcami i corocznych nielicznych, ale dobrze ukierunkowanych akcji wysyłania listów do znanych zwolenników fundraisingu. Przyjęła też strategię współpracy z innymi organizacjami charytatywnymi w celu poszerzenia rynku wpływów ze spadków, która zaczęła przynosić pozytywne rezultaty.

Mimo że rynek wpływów ze spadków we wschodniej Europie różni się od tego w Wielkiej Brytanii, z brytyjskiego podejścia długoterminowego i doświadczenia we współpracy między organizacjami można wynieść przydatną lekcję.

Kontekst

Brytyjski rynek wpływów ze spadków

W niedawnym sondażu przeprowadzonym w Wielkiej Brytanii 35% respondentów stwierdziło, że z radością zapisałoby w testamencie środki na cele charytatywne, gdyby mogli jednocześnie zadbać o rodzinę i przyjaciół. W praktyce jedynie 7%

rzeczywiście tak robi. Roczne wpływy ze spadków brytyjskiego sektora charytatywnego wynoszą około 1,9 miliarda funtów. Namówienie kolejnych 4% ludności, by w swoich testamentach pamiętała o organizacjach charytatywnych, dałoby całemu sektorowi zastrzyk w postaci kolejnego miliarda funtów.

Istnieją różne rodzaje zapisów na cele dobroczynne. Najważniejsze z nich to:

- zapis nieruchomości, czyli przekazanie całości lub części nieruchomości po spłaceniu wszystkich zobowiązań;
- zapis pieniężny, czyli przekazanie konkretnej sumy;
- zapis rzeczowy, czyli przekazanie konkretnego przedmiotu, np. biżuterii, udziałów lub mienia.

Ludzie umierają średnio pięć i pół roku po sporządzeniu testamentu. Inflacja sprawia, że zapis pieniężny jest w chwili przekazania realnie warty mniej niż w momencie jego zapisania. Zapisy nieruchomości i zapisy rzeczowe mają z kolei znacznie większą wartość. Zwykle składają się bowiem z akcji i udziałów, jak również domów i działek, których wartość w dłuższej perspektywie rośnie, nawet jeśli poddają się wahaniom rynku nieruchomości i rynku finansowego. Takie zapisy często są dzielone między kilka organizacji.

Jako że wzrost liczby testamentów zawierających zapisy na cele dobroczynne może zaowocować znaczącymi dodatkowymi wpływami dla sektora fundraisingowego, brytyjskie organizacje charytatywne już od dłuższego czasu współpracują ze sobą, aby zwiększyć liczbę tych zapisów. Sightsavers należy do dwóch stowarzyszeń.

Will Aid (www.willaid.org.uk) powstało w 1988 roku, by zachęcać ludzi do sporządzania testamentów przy pomocy prawnika i jednocześnie pozyskiwać fundusze dla organizacji charytatywnych zrzeszonych w Will Aid. Osiem z dziewięciu członków to organizacje rozwojowe. Will Aid rekrutuje do swoich corocznych kampanii prawników, którzy zgadzają się sporządzać bez opłat proste testamenty, jeśli klient zapisze coś dla Will Aid. Korzyści są dwojakie: kontekst Will Aid sprawia, że osoby piszące testament zaczynają rozważać przekazanie części swojego spadku organizacji charytatywnej (szczególnie będącej członkiem stowa-

rzyszenia), natomiast fundacje tworzące Will Aid otrzymują darowizny – w 2010 roku był to łącznie milion funtów. Przychody Sightsavers pochodzące z Will Aid zbliżone są do wydatków na marketing związany z zapisami testamentowymi. Dodatkowo organizacja otrzymuje nazwiska i adresy osób, które uwzględniły ją w testamentach sporządzonych dzięki współpracy z Will Aid.

Remember a Charity (www.rememberacharity.org.uk) utworzono w roku 2000. Obecnie zrzesza ono ponad 150 członków, którzy zachęcają ludzi, by rozważyli pozostawienie w swoich testamentach zapisu na cele dobroczynne, kiedy już zadbają o swoją rodzinę i przyjaciół. Stowarzyszenie zwiększa świadomość takiej możliwości poprzez PR i reklamę. Działając razem, członkowie dążą do czegoś, czego żadna organizacja nie osiągnie sama: chcą uczynić zapisy na dobroczynność normą społeczną.

Brytyjski rząd zachęca ludzi do zapisywania w testamentach środków dla organizacji charytatywnych. Jest to sprzeczne z koncepcją obowiązującą w niektórych krajach europejskich, która powstrzymuje spadkodawców przed przekazywaniem pieniędzy tego typu organizacjom.

Sightsavers

Sightsavers założono w 1950 roku jako Towarzystwo na rzecz Niewidomych Imperium Brytyjskiego. Jest to międzynarodowa organizacja dobroczynna, która działa na rzecz walki ze ślepotą w krajach rozwijających się, przywracając niewidomym wzrok dzięki specjalistycznemu leczeniu i pielęgnacji. Pomaga też osobom nieodwracalnie niewidomym, zapewniając im edukację, doradztwo i szkolenia. Sightsavers wspiera także ludzi najbardziej potrzebujących – tych, którzy żyją w nędzy w najbiedniejszych krajach świata. W 2010 roku wpływy Sightsavers z tytułu spadków wyniosły 7,3 miliona funtów, 20% całego przychodu.

Marketing związany z zapisami testamentowymi w Sightsavers

Aby zmierzyć skuteczność marketingu związanego z zapisami testamentowymi, należy przyjąć perspektywę długoterminową. Wpływy uzyskane ze spadków w 2011 roku będą pochodzić z testamentów sporządzonych w roku 2005, chociaż występuje tu oczywiście duże zróżnicowanie. By ocenić swoją skuteczność,

Sightsavers zapisało się do Legacy Monitor, które daje swoim pięćdziesięciu członkom możliwość zmierzenia wzrostu wpływów ze spadków i porównania ich ze sobą nawzajem.

Ponieważ nie było sposobu, aby od razu sprawdzić, co działa, a co nie, Sightsavers na przestrzeni ostatnich piętnastu lat rozwijało swój marketing, przechodząc przez kilka wyraźnych faz.

Do **2000 roku** podejmowano energiczne działania, aby przekonywać ludzi do przekazywania spadków na cele dobroczynne. Wysyłano listy do indywidualnych odbiorców, które nie były jednak częścią szerszej kampanii fundraisingowej. Zatrudniono też specjalnego fundaisera od spadków. W tym czasie w ogóle nie istniała współpraca z innymi organizacjami charytatywnymi.

W latach **2000–2004** nie było fundaisera zajmującego się jedynie spadkami. Wysyłano też mniej listów, chociaż zapisy w testamentach wciąż były aktywnie promowane poprzez adresowane do konkretnych osób listy i wkładki opisujące wyłącznie tę formę darowizn. Sightsavers przyłączyło się do Will Aid oraz Remember a Charity i zaczęło częściej angażować się w inicjatywy łączone, wychodząc z założenia, że ogólny wzrost liczby zapisów na cele dobroczynne będzie korzystny dla wszystkich.

W kolejnych latach (**2005–2010**) – zamiast namawiania indywidualnych darczyńców do zapisów w testamentach, Sightsavers położyło nacisk na zwiększanie świadomości dotyczącej zapisów na cele dobroczynne w swoich ogólnych działaniach promocyjnych i marketingowych. Jedną z przyczyn tej zmiany były wyniki badań, które wykazały, że darczyńcy kwestionowali prośby o zobowiązania (czyli pozostawienie zapisu w testamencie i poinformowanie o tym fakcie organizacji dobroczynnej), które miały pomóc fundacji w planowaniu swych działań w przyszłości. Ankietowani nie uznawali tych informacji za użyteczne, ponieważ nikt nie planował rychłej śmierci! Od 2005 roku Sightsavers nie przeprowadziło już żadnej większej akcji wysyłania listów jedynie z prośbami o zapis w testamencie. Przekazywanie spadków Will Aid zaczęło promować we wkładkach lub artykułach na dalszych stronach biuletynów dla darczyńców. Znalazły się one także w listach z podziękowaniami wysyłanych przez dział opieki nad klientem. Na stronie internetowej Sightsavers pojawiła się sekcja poświęcona spadkom, w której opisano, jakie są rodzaje zapisów na cele dobroczynne oraz jak sformułować testament, a w nim odpowiedni zapis. Zachęca się tu także wszystkich zwolenn-

ników, by zamówili pakiet informacyjny pod adresem http://www.sightsavers.org/support_us/remember_us_in_your_will/default.html.

Raz w roku Sightsavers wysyła swoim zwolennikom niewielką liczbę starannie ukierunkowanych listów, które zwiększają świadomość spadku jako formy darowizny, ale nie koncentrują się na prośbach o zobowiązania. Wybranymi adresatami są starsi, zamożniejsi, wspierający fundację od dawna darczyńcy.

Sightsavers nadal zaangażowane jest w Remember a Charity. Zwiększyło także swój wkład w działalność Will Aid, które od 2009 roku zmieniło częstotliwość prowadzonych przez siebie kampanii z dwuletnią na coroczną.

W tym okresie koszty promowania i zarządzania zapisami w testamentach oscylowały wokół 180 000 funtów rocznie. Podzielone są one równo na administrowanie otrzymanych spadków, członkostwo w Will Aid, Remember a Charity i Legacy Monitor, a także na marketing własny Sightsavers. Zwrot z inwestycji wynosi ponad 40 do 1 (należy jednak pamiętać, że nie da się dowieść bezpośredniego związku między inwestycją a przychodem).

W 2010 roku Sightsavers przeanalizowało swój marketing związany z zapisami testamentowymi, aby stworzyć strategię na przyszłość. Najważniejsze wnioski przedstawiono poniżej.

- Podstawowa strategia zintegrowanego podejścia polegającego na nienachalnym, ale ciągłym zwiększaniu świadomości zapisów w testamentach – działa.
- Dwie trzecie osób proszących o informacje na temat zapisów spadkowych lub podpisujących zobowiązania już teraz regularnie wpłaca darowizny na rzecz Sightsavers.
- Jedna trzecia osób, które zostawiły Sightsavers coś w spadku w ostatnich piętnastu latach, już wcześniej wspierała tę organizację darowiznami.
- Wzorce postępowania darczyńców przed dokonaniem zapisu w testamencie oraz przeprowadzone wśród nich badania pokazują, że spadkodawcy mają w istocie taką samą motywację, jak każdy inny

darczyńca – chcą pomóc beneficjentom. Sightsavers są postrzegani jako odpowiedni środek do osiągnięcia tego celu. Darczyńcy zapisują im pieniądze, aby poprawić życie niewidomych, a nie z lojalności do organizacji jako takiej.

- Ważne jest, aby cały personel zajmujący się fundraisingiem i marketingiem rozumiał kluczowy przekaz dotyczący zapisów testamentowych i wykorzystywał go w budowaniu relacji z darczyńcami.
- Bezcelowe jest reklamowanie zapisów testamentowych osobom, które nie wspierały dotąd organizacji charytatywnych, na przykład poprzez płatne ogłoszenia w gazetach czy w informatorach radców prawnych.
- Pod względem demograficznym kluczową grupą docelową marketingu związanego z zapisami testamentowymi są ludzie samotni, owdowiali, przeważnie (w około dwóch trzecich) kobiety. Obecnie odsetek kobiet umierających bezdzietnie spada do 16%, ale w ciągu następnych 20–30 lat wzrośnie do około 20% – ten fakt powinien w przyszłości powiększyć przychody organizacji dobroczynnych ze spadków.
- Sightsavers powinni nadal inwestować czas i zasoby w Will Aid oraz inne podobne przekrojowe inicjatywy, ponieważ przynosi to wymierne korzyści.

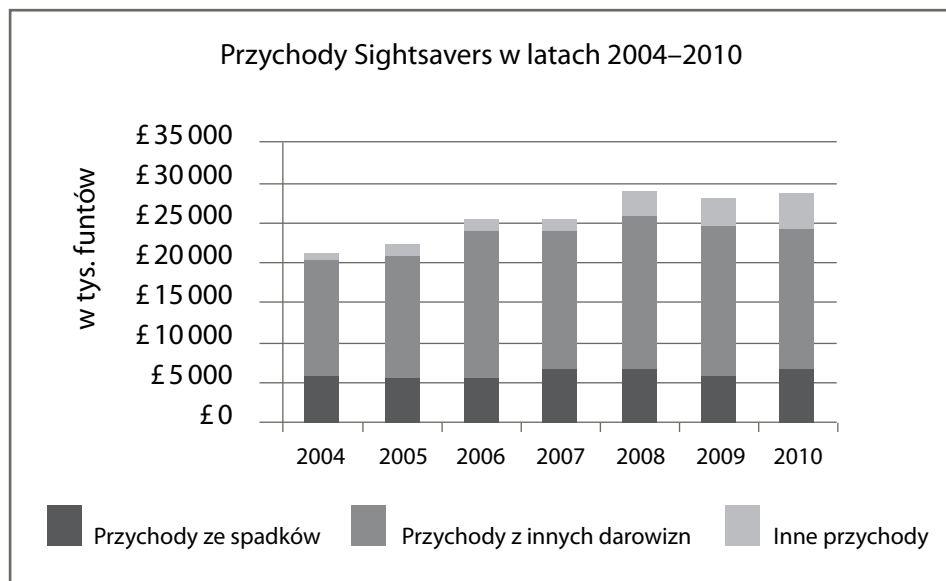
W wyniku tych badań Sightsavers będą kontynuować swoją strategię zwiększania świadomości dotyczącej zapisów testamentowych wśród swoich zwolenników i dodatkowo inwestować w podejście skupione na pozyskiwaniu spadków od najcenniejszych darczyńców. Do działu obsługi kluczowych darczyńców dołączył nowy pracownik, który będzie pracował z listą stu najważniejszych darczyńców wybranych według kryteriów demograficznych (wiek, stan cywilny, wielkość rodziny, itd.) oraz majątkowych. Będzie budował z nimi relacje w celu pozyskania dużej darowizny za życia i/lub w formie zapisu w testamencie. Wszystkie grupy fundraiserów będą zachęcane, by informować darczyńców o zapisach testamentowych w preferowanej przez te osoby formie: za pomocą poczty, telefonu, Internetu czy spotkań osobistych.

Wyniki

Przez pięć lat (2005–2009) Sightsavers otrzymało 31,7 miliona funtów ze spadków. Właściwie cała ta suma mogła zostać swobodnie wykorzystana, tak więc przeznaczono ją na podstawowe koszty i pracę rozwojową, na którą nie dałoby się pozyskać dotacji. W tym samym okresie w zdobycie środków ze spadków zainwestowano 900 000 funtów. Bardzo czasochłonne jest prześledzenie związku między zobowiązaniem a przekazem środków ze spadku. Na przykład w 1998 roku Sightsavers otrzymało 89 takich zobowiązań. Przed końcem 2009 roku 26 z tych osób zmarło, pozostawiając zapis w testamencie.

Średnia wartość zapisu pieniężnego na rzecz Sightsavers to 3000 funtów, natomiast średnia wartość zapisu nieruchomości wynosi 34000 funtów. Nieruchomości stanowią 75–90% wpływów ze spadków, a przy tym 24% przychodów z ostatnich pięciu lat pochodzi od 1% spadkodawców. Spadki o wysokiej wartości niekoniecznie pochodzą od ludzi określonych za życia jako bardzo zamożni – równie dobrze mogą pochodzić od osób, które za życia były drobnymi darczyńcami. Nieruchomość otrzymana w czasie wzrostu na rynku nieruchomości i rynku finansowym może być warta znacznie więcej niż sądził spadkodawca, gdy dokonywał zapisu w testamencie.

Ryc. 4 Przychody Sightsavers w latach 2004–2010



Powyższy wykres pokazuje przychody Sightsavers ze spadków, z innych darowizn (dobroczynności) oraz przychody z innych źródeł (głównie z lokat bankowych). Jak widać z wykresu, odsetek wpływów ze spadków niezmiennie wynosi około 20%.

Jeśli porównamy Sightsavers z innymi organizacjami dobroczynnymi w Legacy Monitor, to pod względem wzrostu wpływów ze spadków w ciągu pięciu lat przed rokiem 2010 organizacja ta zajęła 16 miejsce na 51 uczestników ze wzrostem w wysokości 4,2%. Oxfam, Christian Aid i UNICEF – czyli znacznie większe organizacje – były jedynymi organizacjami rozwojowymi, które osiągnęły lepszy wynik. Należy przy tym mieć na uwadze fakt, że mała fundacja charytatywna po otrzymaniu jednorazowo wielkiego spadku wykazałaby duży, choć prawdopodobnie niemożliwy do utrzymania wzrost, podczas gdy osiągnięcia Sightsavers były stałe.

Wnioski

- Spadkodawcy mają taką samą motywację jak wszyscy inni darczyńcy. Umieszczenie w testamencie zapisu na cele dobroczynne jest szczególnie efektywnym sposobem, by wesprzeć beneficjentów.
- Informacje na temat zapisów testamentowych powinny być integralną częścią kontaktów ze wszystkimi darczyńcami, którzy od dawna współpracują z organizacją. Nie należy tworzyć działu spadków. Lepiej jest polecić wszystkim grupom fundraiserów, aby promowali ideę pozostawiania spadku w odpowiedni dla grupy docelowej sposób.
- Wysokość darowizn za życia niekoniecznie przełoży się na wartościowy zapis w testamencie.
- Każda inwestycja w marketing dotyczący wyłącznie zapisów testamentowych powinna być skierowana do starszych darczyńców, którzy są wystarczająco zamożni, by sporządzić testament.
- Zbyt ofensywne prośby o zapis w testamencie mogą być dla darczyńców zniechęcające.

- Nie należy spodziewać się zwrotu inwestycji w marketing skierowany do osób, które nie są jeszcze zaznajomione z daną organizacją charytatywną.
- Należy przeanalizować prawodawstwo i kontekst kulturowy dotyczący spadków w danym kraju i połączyć siły z innymi organizacjami.
- Prognozując przyszłe przychody ze spadków należy wziąć pod uwagę trendy na rynku finansowym i rynku nieruchomości, a także wskaźniki demograficzne, które wpłyną na liczbę zapisów testamentowych: starzenie się populacji, przewidywaną liczbę zgonów, odsetek osób umierających bezdzietnie itp.

Podsumowanie

Spadki są szczególnie cennym sposobem, w jaki darczyńcy mogą pomóc beneficjentom. Należy się zatem upewnić, czy wiedzą, jak zapisać środki w testamencie, i zachęcić ich, by to zrobili. Poza tym niezwykle ważna jest współpraca z innymi organizacjami w kraju, dzięki czemu można lepiej promować ten sposób pomocy.

Marketing bezpośredni: kampania Powstrzymaj hodowlę niedźwiedzi dla ich żółci Światowego Towarzystwa Ochrony Zwierząt

Christine Taylor



Między lipcem a wrześniem 2010 roku Światowe Towarzystwo Ochrony Zwierząt (World Society for the Protection of Animals – WSPA) podjęło zintegrowaną kampanię zbierania funduszy na walkę przeciwko hodowli niedźwiedzi na żółć. Apel opierał się na listach kierowanych bezpośrednio do adresata, komunikacji internetowej i telemarketingu. Wtedy też organizacja po raz pierwszy poprosiła swoich zwolenników, aby wpłacali datki na kampanię długoterminową, zamiast na namacalne projekty opieki nad zwierzętami. Była to najbardziej udana kampania w historii WSPA – zebrano 549 385 funtów.

Kontekst

WSPA od ponad 25 lat działa na rzecz ochrony zwierząt. Ich praca koncentruje się na tych rejonach świata, gdzie istnieją tylko nieliczne przedsięwzięcia chroniące przyrodę albo gdzie nie ma ich wcale. Mają 17 biur członkowskich na całym świecie.

W 2009 roku przychód organizacji wyniósł 19,6 mln funtów, z czego 43% pochodziło z darów i donacji, reszta zaś głównie ze składek członkowskich.

W latach 2009–2010 WSPA opracowało nowy kierunek marketingu, który nazwano „potężnym gniewem”. Wychodząc od „gniewu”, który odczuwają sympatycy organizacji, słysząc o okrucieństwie i cierpieniu, daje im „potężną siłę” do ochrony zwierząt we współpracy z WSPA. Ludzie przekształcili swoje emocje w pozytywne działanie przez wpłaty, pracę na rzecz kampanii itp. Kluczowe czynniki decydujące o skuteczności „potężnego gniewu” to:

- nazwane i sfotografowane zwierzę, które stanowi punkt wyjścia dla opowieści i umożliwia stworzenie związku emocjonalnego;
- zestrojenie skali problemu z wielkością darowizny;
- „bohater”, który pomaga chronić zwierzęta; jest to zwykle osoba podpisana pod listem z apelem o pomoc, ktoś pracujący „na linii frontu”;
- przynajmniej jeden, a najlepiej wszystkie kluczowe wyznaczniki sukcesu – wykazanie okrucieństwa, analizy konkretnych przypadków, ratunek;
- zaangażowanie niefinansowe – prowadzenie kampanii, siła konsumentów, rozpowszechnianie informacji.

W pierwszym roku pracy zgodnie z tym podejściem zwrot z inwestycji (ROI) WSPA w kampanię wzrósł z 3,46 do 5,18 funtów pozyskanych na każdego wydanego funta.

Kampania Powstrzymaj hodowlę niedźwiedzi dla ich żółci

W momencie planowania letniego apelu w 2010 roku, przegląd globalnej strategii WSPA nie był jeszcze ukończony i dostępne były tylko nieliczne tematy, jako że przyszłe priorytety w kwestii ochrony zwierząt wciąż były ustalane. Sympatycy organizacji dostają pocztą sześć apeli rocznie i dopiero od niedawna figurują w nich konkretne kierunki działania WSPA. Poczynając od 1998 roku, tematy związane z niedźwiedziami stały się bardzo popularne, więc postanowiono ponownie przyciągnąć uwagę do kwestii hodowli niedźwiedzi dla ich żółci. Kampania miała na celu powstrzymanie praktyk dotyczących 12 000 niedźwiedzi w całej Azji. Zwierzęta są trzymane w ciasnych klatkach, a dwa razy dziennie z ich woreczków żółciowych pozyskuje się żółć, wykorzystywaną następnie w produkcji tradycyjnych leków, pasty do zębów i szamponów.

Cele apelu

Zespół złożony z pracowników organizacji i agencji reklamowej, korzystając z koncepcji „potężnego gniewu”, pracował nad propozycją apelu związanego z hodowlą niedźwiedzi dla ich żółci. Choć jest to prawdopodobnie jeden z najgorszych na świecie przypadków okrucieństwa wobec zwierząt, z tym tematem wiąże się nieodłącznie kilka problemów: brak namacalnych wyników (akcji ratowniczej, schronisk), brak analiz poszczególnych przypadków oraz delikatne kwestie polityczne, przez które nie można bezpośrednio wskazać sprawców (tak hodowców, jak i rządów, które tolerują ten proceder, a nawet krajów, w których ma on miejsce).

W WSPA podjęto pewne ważne decyzje. Postanowiono:

- Wprost informować o trudnościach i długoterminowej naturze kampanii na rzecz powstrzymania hodowli niedźwiedzi dla ich żółci.
- Utworzyć fundusz celowy, którego środki przeznaczone byłyby wyłącznie na prowadzenie długoterminowych kampanii informacyjnych i angażowanie jej zwolenników do współpracy (takie apele zwykle nie wymagałyby osobnego funduszu, ale z powodu pozornej słabości tematu uznano, że konieczna jest ta dodatkowa zachęta do wpłat).
- Nie pozwolić, by kwestie polityczne powstrzymały organizację przed głoszeniem prawdy o tym okrucieństwie.
- Nie dopuścić, by brak analiz konkretnych przypadków powstrzymał organizację przed trafieniem z problemem ochrony zwierząt do serc sympatyków. Doprowadziło to do stworzenia figury Lily – reprezentantki wielu bezimiennych zwierząt uwięzionych na farmach niedźwiedzi.

Lipcowy apel o datki, który miał zaktywizować darczyńców, był tak udany, że dodano dwa kolejne cele:

- Zespół pracujący nad programami poprosił fundraiserów o pomoc w lobbingu politycznym w sprawie hodowli niedźwiedzi dla ich żółci.

Co więcej, poza apelem rozpoczęto szerszą kampanię. Wymagało to ponownego nawiązania kontaktu z osobami, które dokonywały już wpłat.

- Dzięki tak mocnemu odzewowi okazało się, że ograniczanie wpłat do funduszu celowego nie było potrzebne, więc sprawę hodowli niedźwiedzi wykorzystano w kampanii namawiania, przypominania i prośb o dodatkowe wpłaty, zaplanowanej na sierpień. Darczyńcy, którzy dokonali już jednorazowej darowizny na kampanię, otrzymali telefoniczne podziękowania i prośbę o dalsze zaangażowanie w tę sprawę.

Grupa docelowa i centrum zainteresowania kampanii

Zwolennicy WSPA to miłośnicy zwierząt, którzy niekiedy postrzegają ludzi jako winnych okrucieństwa wobec zwierząt. Dlatego są także sympatykami innych organizacji ochrony zwierząt, nie zaś tych zajmujących się międzynarodowym rozwojem. Aktywna baza danych WSPA składa się ze 104 000 osób, z których 69 000 to regularni darczyńcy. Są to głównie kobiety po pięćdziesiątym roku życia. Więcej osób dołącza do organizacji, niż odchodzi, tak więc baza stopniowo się zwiększa. Skokowy przyrost nastąpił w 2007 roku, kiedy rozpoczęto pozyskiwanie sympatyków w Internecie, co okazało się bardzo skuteczne. Ekipa WSPA stara się poznać swoich zwolenników. Aby dowiedzieć się o nich jak najwięcej, ściśle współpracuje z kolegami z działu obsługi darczyńców.

Kampania przeciwko hodowli niedźwiedzi dla ich żółci korzystała z listów kierowanych do konkretnego adresata, komunikacji internetowej i telemarketingu, żeby:

- zachęcić sympatyków do jednorazowej darowizny;
- dotrzeć do „uśpionych” jednorazowych i regularnych darczyńców, aby odnowić ich wsparcie;
- zwrócić się do aktywnych regularnych darczyńców, aby zwiększyli wysokość swoich wpłat;
- zaapelować do wszystkich, by przyłączyli się do kampanii na rzecz powstrzymania hodowli niedźwiedzi dla ich żółci.

Światowe Towarzystwo Ochrony Zwierząt chciało, aby ich sympatycy w pełni zaangażowali się w kampanię nie tylko pod względem finansowym, ale też intelektualnym i emocjonalnym. Apelowano, aby darczyńcy wpłacali, głosili swoje zdanie, zapisywali się i przekazywali informacje, dzięki czemu byłoby widać pełen potencjał ich działania na rzecz sprawy.

WSPA stworzyła wielowątkową kampanię, w którą można zaangażować się na wiele sposobów.

- Do próśb o pojedyncze darowizny wykorzystano imiennie adresowane listy, a także spersonalizowane ulotki i różne wiadomości elektroniczne z dedykowanymi stronami docelowymi, wspierane przez bannery i teksty na witrynie internetowej organizacji. Różne wersje były skierowane do aktywnych sympatyków, „uśpionych” darczyńców jednorazowych oraz do osób wspierających inne organizacje zajmujące się ochroną zwierząt w celu ich zwerbowania.
- W scenariuszu telemarketingowym wykorzystano koncepcję stworzoną przez agencję kreatywną, aby prowadzić kampanię o wzrost regularnych darowizn, zdobycie nowych sympatyków i reaktywację dawnych regularnych darczyńców.
- Wykorzystano media tradycyjne (plakaty i ulotki) oraz internetowe (e-akcja), aby aktywnie zaangażować sympatyków w osiągnięcie celów kampanii. Proszono o wysyłanie listów do swojego deputowanego do parlamentu i rządu brytyjskiego, aby wsparli kampanię i wykorzystali swoje wpływy do stopniowej likwidacji hodowli niedźwiedzi dla ich żółci. Wpisy w mediach społecznościowych również rozpowszechniały informacje o kampanii, natomiast zwolennicy WSPA byli zachęceni do pisania i dzielenia się osobistymi powodami, dlaczego chcą zatrzymać hodowlę niedźwiedzi dla ich żółci.

Planowanie i przygotowania

Aby zintegrować różne wątki kampanii, potrzebne było staranne planowanie, ponieważ zawierała ona kilka przekazów skierowanych do różnych grup przy użyciu wielu kanałów komunikacji. Kluczowymi elementami były:

Opracowanie części kreatywnej

WSPA skorzystało w pracy twórczej z usług agencji kreatywnej. Kiedy już zapadła decyzja co do tematu, personel zebrał wszystkie dostępne informacje odnośnie projektu, zyskując gruntowną wiedzę o obszarze działania. Następnie napisano brief, w którym uwzględniono cel apelu, hasło *Hodowla niedźwiedzi dla ich żółci musi się SKOŃCZYĆ. Wespрыj nas teraz i pomóż nam zakończyć to na zawsze*, grupę docelową i pożądaną reakcję odbiorców.

Agencja rozwinęła streszczenie w trzy koncepcje projektu apelu i sloganu. Po dyskusji wybrano koncepcję z wykorzystaniem analizy przypadku reprezentatywnej niedźwiedzicy Lily. Agencja miała ten pomysł rozwinąć, natomiast hasło i projekt wizualny przeszły jeszcze co najmniej dwie poprawki, zanim ostatecznie je zaakceptowano.

Kreację opracowaną dla listownych apeli o darowizny zaadaptowano na stronach internetowych, w szablonach e-maili i sloganach oraz w scenariuszu telemarketingowym. Ten aspekt kampanii był realizowany przez agencję telemarketingową.

Brief informacyjny

Baza danych do użycia w komunikacji podzielonej na segmenty była w całości stworzona wewnątrz organizacji. Istniały różne wersje apelu o wpłaty w zależności od tego, czy sympatycy byli tylko jednorazowymi darczyńcami, wpłacali pewne sumy jako dodatek do regularnych darowizn, czy wspierali inne organizacje chroniące zwierzęta. Suma proponowanej darowizny była spersonalizowana zgodnie z historią wpłat i nadrukowana przed wysłaniem każdego listu.

E-mail został wysłany do 80 000 osób, z których 30 000 było też na liście pocztowej. Wysłano różne wersje e-maila w zależności od tego, czy dany odbiorca otrzymał również list pocztą tradycyjną, czy był bardzo wartościowym darczyńcą, a może był dotąd „uśpiony”. Treść e-maili wysyłanych do tych osób, które otrzymywały również list, była formułowana w taki sposób, by dopełniały wersję pocztową (przykładowy e-mail patrz Ryc. 5).

Ryc. 5 Przykładowy e-mail



**STOP IT.
PLEASE STOP IT.**

WSPA World Society for the Protection of Animals

Dear Ms Vandersypen

What I am about to tell you doesn't make for easy reading. But I need you to understand the horror a bear is subjected to when its bile is extracted. I need you to understand because I need your help to make it stop. **Please support help protect bears from this cruelty with a donation of £15 to WSPA's Stop Bear Bile Farming Fund today.**

Stop it. Take action now

Let me tell you about Lily. I have given her that name – to those that farm her for her bile, she is just a nameless commodity.

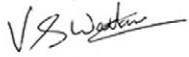
Lily is cramped in a tiny cage. Her head is injured and she has broken teeth from butting and biting at the bars of her cage in repeated, hopeless attempts to free herself. An open wound has been carved into her body in an act of horrific mutilation. It is through this wound that bile will be extracted from her gall bladder. Lily's bile will be sold as an ingredient for use in medicines, even beauty products.

PLEASE STOP IT

What I am describing is happening not just to Lily but to thousands of bears every day. **Please give £15 to WSPA's Stop Bear Bile Farming Fund. Every pound you give will be dedicated to stopping this terrible cruelty.**

YOU CAN HELP STOP IT

Please help protect bears from this terrible cruelty. **Please donate to WSPA's Stop Bear Bile Farming Fund today.**



Victor Watkins
Senior Wildlife Advisor, WSPA

PS We cannot stop bears being farmed without your help. **Please give a donation of £15 today to WSPA's Stop Bear Bile Farming Fund.**

Your supporter number is:
Our reference is: EMA0356

[Subscribe](#) | [Feedback](#) | [Website](#) | [Forward to a Friend](#) | [Donate](#)

Druk, obsługa listów i analiza reakcji odbiorców

Napisano specyfikację dla druku, zaproszono do składania ofert i wybrano dostawcę. WSPA korzysta z usług jednej agencji do realizacji druku, kopertowania i wysyłania listów, oraz innej do obsługi odpowiedzi – odbierania, ewidencji i księgowania darowizn oraz dziękowania sympatykom. WSPA dostarczyła treść listów z wyrazami wdzięczności. Agencja zajmująca się reakcjami odbiorców składała codzienne raporty, aby WSPA mogła na bieżąco odpowiadać na postępy kampanii, wysyłając dalsze e-maile z przypomnieniami, prośbami o przyłączenie się do kampanii lub podziękowaniami i dalszymi informacjami.

Fragment tekstu promocyjnego

Zakładka *Kampania przeciwko hodowli niedźwiedzi dla ich żółci* wciąż widnieje na witrynie internetowej WSPA¹.

Poniższy fragment apelu pokazuje ogólny obraz wiadomości i ton, w którym została napisana:

... niedźwiedzie takie jak Lily są wciąż przetrzymywane w niewoli, poddawane niewyobrażalnym cierpieniom fizycznym i psychicznym. Musimy zrobić więcej, znacznie więcej, aby na zawsze zlikwidować hodowlę niedźwiedzi dla ich żółci. Jest to duża gałąź przemysłu i trzeba dużo zainwestować, aby ją powstrzymać. Lecz nie może być to powód, by zawrócić i poddać się. Niedźwiedzie takie jak Lily potrzebują cię. Czy naprawdę możesz tolerować świat, w którym tak straszliwie cierpią Lily i tysiące niedźwiedzi takich jak ona? Wiem, że nie. Nie będzie to łatwe i zmiana nie nastąpi szybko, ale musimy zwyciężyć – i wierzę, że z pomocą ludzi, którzy tak jak ty troszczą się o los niedźwiedzi, uda nam się to zwycięstwo osiągnąć.

Wyniki

Apel poruszył serca i wyobraźnię sympatyków WSPA. Wszystkie elementy kampanii spotkały się z bardzo dobrą reakcją. Zamiast zniechęcić się skalą problemu i długofalową, niepewną naturą rozwiązań, odbiorcy kampanii byli poruszeni

1 <http://www.wspa.org.uk/wspaswork/bears/bearfarming/>, odwiedzone 30 listopada 2011.

Ryc. 6 Ulotka

DONATE NOW.

£12 could help us bring people's attention to the terrible cruelty involved in bear bile farming to convince them to **STOP** using products with bear bile as an ingredient.

£20 could help us work with customs officials to **STOP** the illegal international trade in bear bile.

£50 could help us promote effective herbal and synthetic alternatives to bear bile, aiming to **STOP** its use in medicines and other products.

£100 could help lobby governments to use legislation to **STOP** the bear bile farming industry – and to enforce those laws.

£1,000 will help get the WSPA Stop Bear Bile Farming Fund off to a fantastic start. You could help **STOP** this terrible cruelty. Thousands of bears are suffering every day and it must **STOP**.

REMEMBER, EVERY PENNY GIVEN TO THIS APPEAL GOES DIRECT TO THE WSPA STOP BEAR BILE FARMING FUND.



Bears are wild animals. They belong in the wild, not in bile farms. Your gift could help us end bear bile farming.

WSPA'S STOP BEAR BILE FARMING FUND.

DONATE

SIGN UP

SPEAK OUT

SHARE

World Society for the Protection of Animals
222 Great St. Road, London WC1X 9HB
Phone: 020 7772 500 (from within the UK) and +44 (0)20 7739 0800 (from overseas)
Fax: +44 (0)20 7739 0864 Email: info@wspa.org.uk
Website: www.wspa.org.uk
Registered in Charity: 1030958

WSPA



WSPA

BEAR BILE FARMING. YOU CAN STOP IT.

Bears are forced into these tiny "crush cages" where bile is extracted. This can happen to bears every day for years – even decades – on end.



The rocking, the biting and huffing, the screaming and moaning, are all what happens when you keep a large, wild animal locked up in a tiny cage for year after year.



WSPA estimates that more than 12,000 bears are trapped in a highly-secretive, profitable and growing industry. We need your help to stop it forever.



STOP IT.

Across Asia, thousands of bears are held captive for years, even decades; their bodies mutilated to carve a "channel" through to their gall bladder so that their bile can be extracted as often as twice a day.

- Bear bile farming is cruel – possibly the worst form of animal cruelty in the world.
- Bear bile farming is big – more than 12,000 bears are involved across several countries, in a large and profitable industry.
- Bear bile farming is growing – farmers are trying to expand the market by including bear bile in products such as wine, shampoo and even toothpaste.
- Bear bile farming is unnecessary – while many believe bear bile has some medical benefits, synthetic and herbal alternatives exist.
- Bear bile farming is wrong – WSPA is determined to end it and is launching a special fund which will mean we can dramatically step up our efforts.

PLEASE MAKE A DONATION TODAY TO HELP LAUNCH THE FUND AND STOP BEAR BILE FARMING FOREVER.

STOP IT NOW.

WSPA has made important progress in our campaign to stop bear bile farming. But it is not enough. It can't be while thousands of bears are suffering unimaginable mental and physical trauma. That's why WSPA is asking you to help establish our Stop Bear Bile Farming Fund so that we can dramatically step up our campaign to stop this cruelty forever. Together, we can **STOP IT**. Here's what you can do today:

DONATE to WSPA's Stop Bear Bile Farming Fund. Every penny you give will be dedicated to our campaign to stop bear bile farming – for every bear, forever. Please give as much as you can.

SIGN UP to our campaign to stop bears being farmed for their bile. Sign your name to show that you will not tolerate this cruelty and insist that the farming of bears for their bile must stop.

SPEAK OUT by sharing your message about the cruelty of bear bile farming and why it must stop.

SHARE the truth about the horrors of bear bile farming and why it must stop. WSPA will share your message on our website and you can help by sharing it with family, colleagues and friends – even your MP.

żywym opisem cierpień, jakie „Lily”, ich anonimowa, lecz obdarzona imieniem niedźwiedzica, znosiła każdego dnia. Zainspirowało ich proste (i wielokrotnie powtarzane) hasło namawiające do tego, by to „powstrzymać”.

Tysiące darczyńców odpowiedziało na nie, robiąc znacznie więcej niż tylko dokonując wpłat. 26% z nich wysłało też wiadomość, by okazać wsparcie dla kampanii Powstrzymaj hodowlę niedźwiedzi dla ich żółci, a 10 000 sympatyków WSPA podpisało internetową petycję wzywającą rząd brytyjski do wywierania nacisków na Koreę Południową, aby zlikwidowała ten handel.

Zebrane pieniądze sfinansują kampanię na rzecz ochrony niedźwiedzi na najbliższe dwa lata, tak więc przez jakiś czas ten temat nie może być ponownie używany. WSPA będzie informować o postępach kampanii w sprawozdaniach na papierze i w biuletynie e-mailowym oraz na swojej stronie internetowej. Kiedy i jeśli apel zostanie powtórzony, darowizny nie będą już ograniczane do tylko jednego celu.

Tabela 5 Wyniki kampanii przeciwko hodowli niedźwiedzi dla ich żółci

Darowizny pieniężne („ciepły” apel w listach kierowanych do konkretnego adresata, „zimne” pozyskiwanie środków poprzez wymianę baz darczyńców, komunikację internetową)

	Prognoza	Wynik
Liczba odpowiedzi	7 719	15 222
Odsetek odpowiedzi	4,47 %	7,07 %
Przychód	182 532 GBP	350 069 GBP
ROI	3,00	4,57

Kampania telemarketingowa (zwiększenie sumy regularnych darowizn, zdobywanie nowych darczyńców i reaktywacja regularnych wpłat)

	Prognoza	Wynik
Liczba odpowiedzi	4 862	4 405
Odsetek odpowiedzi	26 %	22 %
Przychód	175 032 GBP	199 385 GBP
ROI	1,55	1,61

Kampania lobbyingowa

Liczba osób, które podjęły działanie on-line	11 148
Liczba osób składających oświadczenie	8 044

Wnioski

- Ważne jest posiadanie wyraźnej koncepcji przewodniej, takiej jak „potężny gniew” u WSPA, która stanowi jasną wytyczną do działania i wzmacnia wszystkie formy komunikacji.
- Należy zdobyć numery telefonów i adresy e-mail od zwolenników organizacji wraz z pozwoleniem na ich wykorzystanie, aby mieć możliwość wzmacniania przekazu z listów kontaktem e-mailowym i/lub telefonicznym.
- Ważne jest, aby fundraiserzy poparli projekt będący tematem ich apelu gruntownymi badaniami. Dzięki temu będą w stanie udzielić agencji kreatywnej (lub swoim ludziom, jeśli kampania jest prowadzona samodzielnie) jak najwięcej informacji. W rezultacie powstanie tekst, który wywoła żywy odzew wśród odbiorców.
- Należy poświęcić trochę czasu i pracy, aby podzielić odbiorców na grupy, tak aby otrzymywali wiadomości jak najlepiej spersonalizowane i dostosowane do ich preferowanych kanałów komunikacji oraz metod i wysokości wpłat.
- Można stworzyć efekt analizy przypadku, nawet nie dysponując historią konkretnego osobnika: wystarczy, że będzie on w pełni reprezentatywny. Zindywidualizowanie narracji przez umieszczenie „anonimowej, lecz obdarzonej imieniem” niedźwiedzicy pozwoliło odbiorcom na stworzenie więzi emocjonalnej.
- Jest wyjątkowo ważne, by osoba podpisująca się pod listem z apelem rzeczywiście działała „na pierwszej linii frontu”. Odbiorcy mają wtedy poczucie, że ich pieniądze spowodują prawdziwą zmianę.
- Żywe i alarmujące opisy hodowli niedźwiedzi sprawiały, że sympatycy byli poruszeni kampanią, mimo że jej cele były długoterminowe i nie przedstawiono żadnej konkretnej strategii ich osiągnięcia. Chociaż organizacji rozwojowej zdobywającej fundusze na pomoc ludziom trudno będzie użyć tak drastycznego i wstrząsającego języka, można tu zastosować skuteczne podejście, jakim jest użycie szczegółowych

i poruszających opisów w celu pozyskania środków na długofalowe cele kampanii.

- Należy często sporządzać sprawozdania dotyczące odzewu na kampanię, tak aby w razie potrzeby można było właściwie zareagować.
- Należy być przygotowanym na sukces – WSPA przy planowaniu obsługi odpowiedzi oraz ustaleniach dotyczących podziękowań była nastawiona na znacznie mniejszą liczbę darczyńców. Oznaczało to, że przy e-mailach z przypomnieniem trzeba było brać pod uwagę, że darowizna mogła już zostać dokonana, ale jeszcze niezarejestrowana. Personel musiał też ręcznie liczyć donacje, aby móc właściwie przeprowadzić działania kampanijne.
- Sukces powinien stać się punktem wyjścia dla przyszłych działań. Mimo że WSPA nie posiada dodatkowych środków, organizacja wykorzystała szansę i rozszerzyła treść swoich apeli, aby objęły zarówno kampanię, jak i prośby o regularne darowizny do swobodnego wykorzystania.

Podsumowując, to opracowanie pokazuje, jak silna kreacja, dobra integracja kanałów komunikacji oraz gotowość do wykorzystania szansy i budowania nowych inicjatyw na bazie odniesionego sukcesu może sprawić, że temat postrzegany jako słaby zamieni się w bardzo udaną akcję.

Woda dla Sudanu: współpraca między Polską Akcją Humanitarną i Polskim Dystrybutorem Butelkowanej Wody Mineralnej „Polskie Zdroje” oraz marką Cisowianka¹

Aleksandra Gutowska



Kampania Wodna wystartowała w 2004 roku dzięki Polskiej Akcji Humanitarnej. PAH zbiera pieniądze na projekty wodne i sanitarne w Czeczenii, Iraku, Afganistanie, Sri Lance oraz obecnie w Sudanie Południowym. Nie jest to jednak jedyny cel kampanii. Zamiarem organizacji jest także uświadomienie Polakom, że woda jest najcenniejszym bogactwem naturalnym i że jej zasoby nie są nieskończone. Część akcji fundraisingowej oparta jest na społecznie zaangażowanym marketingu wody butelkowanej Cisowianka. Chociaż marketingu społecznie zaangażowanego nie kwalifikuje się jako pozyskiwania funduszy od osób prywatnych (darowizna pochodzi z zysku firmy produkującej wodę), może stanowić to dobry przykład łączenia indywidualnych korzyści konsumentów z potrzebami ludzi mieszkających w dalekich krajach. W tym sensie kampania ma możliwość zwiększania świadomości odbiorców, co może się przyczynić do prywatnych darowizn klientów.

Polska Akcja Humanitarna²

Polska Akcja Humanitarna jest największą pozarządową organizacją rozwojową w Polsce, działającą od 1992 roku. Założyła ją Janina Ochojska³, obecnie prezeska

-
- 1 Woda Cisowianka jest produkowana przez Nałęczów Zdrój i rozprowadzana przez Polskie Zdroje (sprzedaż, marketing, PR).
 - 2 Chciałabym podziękować za pomoc pani Oldze Blumczyńskiej, rzeczniczce prasowej w PAH, która udzieliła mi pożytecznych informacji o historii PAH, jej działaniach i Kampanii Wodnej.
 - 3 Janina Ochojska (woli, by mówić do niej Janka) urodziła się 12 marca 1955 r. w Gdańsku. W 1984 r. przeniosła się do Francji, gdzie zaczęła pracować dla francuskiej organizacji humanitarnej Equilibre,

zarządu. Zainspirowały ją działania Fundacji Equilibre, francuskiej organizacji humanitarnej, w której pracowała jako wolontariuszka odpowiedzialna za koordynację wsparcia dla ofiar wojny domowej w byłej Jugosławii. W grudniu 1992 roku Janina Ochojska zorganizowała pierwszy konwój do Sarajewa w ramach polskiego wydziału Fundacji Equilibre (nazwę Polska Akcja Humanitarna nadano mu w 1994 roku).

Celem organizacji jest stworzenie lepszego świata, zmniejszenie liczby cierpiących i promocja wartości humanitarnych przez zapewnianie pomocy charytatywnej i rozwojowej, a także prowadzenie działalności na rzecz edukacji społecznej. W roku 2011 PAH zatrudniała około 70 pracowników i ponad 90 wolontariuszy pracujących w Warszawie, Toruniu, Krakowie, a także na misjach zagranicznych. PAH ma kilka działów: *Misje zagraniczne*, *program Pajacyk*⁴, *Centrum pomocy uchodźcom i repatriantom*, *Dział edukacji humanitarnej*. Działalność zagraniczna polega na zwiększaniu dostępu ludzi do urządzeń sanitarnych, zapewnianiu wody pitnej i dobrej edukacji, oraz – w przypadku sytuacji kryzysowych – na pomocy humanitarnej. Na dzień dzisiejszy PAH działa w ponad 40 krajach (Afganistan, Sudan, Irak, Czeczenia⁵, Sri Lanka, Liban i inne). Obecnie posiada misje w Sudanie Południowym i Palestynie, a także dostarcza pomoc humanitarną do Libii⁶.

Programy, projekty i działania Polskiej Akcji Humanitarnej są finansowane z różnych źródeł. PAH otrzymuje granty z Fundacji Forda, Fundacji im. Stefana Batorego, International Rescue Committee, ECHO, EuropeAid, INTI, Międzynarodowego Komitetu Czerwonego Krzyża, polskiego Ministerstwa Spraw Zagranicznych, Biura ds. Koordynacji Pomocy Humanitarnej, UNHCR-u, UNICEF-u, Światowej Organizacji Zdrowia i wielu innych polskich i międzynarodowych instytucji i organizacji.

udzielając pomocy polskim szpitalom i organizując konwoje z pomocą humanitarną do Bośni.

Otrzymała wiele nagród i odznaczeń. W 1994 r. otrzymała od Wspólnoty Europejskiej tytuł Kobiety Europy.

Rok później Janka otrzymała nagrodę Pax Christi International Peace Award, natomiast w 2010 r.

nagrodę Lecha Wałęsy za swoją działalność humanitarną. Więcej informacji na: www.pah.org.pl.

4 Pajacyk jest kampanią mającą na celu zapewnienie posiłków najbardziej potrzebującym uczniom w oddalonych rejonach Polski.

5 Czeczenia jest częścią Rosji.

6 W marcu 2011 r.

Polska Akcja Humanitarna uruchomiła program Payroll (składki pracownicze). Jest to program lojalnościowy i partnerski skierowany do prywatnych firm i/lub ich pracowników. Program Payroll wiąże się z regularnymi (np. comiesięcznymi) wpłatami (stała suma bądź odsetek pensji) na rzecz PAH. Program lojalnościowy opracowano tak, aby zaangażował we wsparcie dla organizacji nie tylko firmę, lecz także jej klientów. Dobrym przykładem jest współpraca PAH-u z BP (British Petroleum) w ramach programu Pajacyk. Każdy klient BP, należący do klubu partnerskiego BP, otrzymuje punkty za każdorazowy zakup czy płatność wykonaną na stacjach BP. Następnie klient może wymienić te punkty na prezent z katalogu lub wesprzeć program Pajacyk.

Programy partnerskie opracowywane są w ścisłej współpracy z firmami z prywatnego sektora. W zależności od warunków współpracy istnieje kilka rodzajów kooperacji: partnerstwo zwykłe, srebrne, złote i strategiczne⁷.

Kampania Wodna

„Kryzys wodny to nasz wspólny problem!” – tak brzmi motto Kampanii Wodnej rozpoczętej przez Polską Akcję Humanitarną. Kampania składa się z kilku inicjatyw. Są to między innymi imprezy organizowane, by uczcić Światowy Dzień Wody (22 marca), w których uczestniczy wiele polskich sław. Urządza się także tak zwane *Niebieskie Koncerty*. Są to wydarzenia muzyczne poświęcone Kampanii Wodnej, organizowane przez artystów, natomiast przychody z biletów przekazywane są do PAH-u. Dodatkowo wyprodukowano i wystawiono na sprzedaż w sklepie internetowym PAH-u kilka nowych produktów (kropelki wody z napisem „Zbieram wodę” czy koszulki z napisem „Woda dla Afryki”), z których dochód wspiera Kampanię Wodną.

Akcja jest także dość mocno widoczna w Internecie. Uruchomiono witryny www.wodapitna.pl (PAH) i www.cisowianka.pl/sudan.php (Cisowianka), aby informować o działaniach kampanii, a także dzielić się danymi, wiedzą i materiałami edukacyjnymi z osobami zainteresowanymi kwestią kryzysu wodnego.

Kampania ma bardzo szerokie wsparcie mediów⁸. W kilku przypadkach misje Polskiej Akcji Humanitarnej były opisywane przez dziennikarzy. W rezultacie

7 Więcej informacji na: www.pah.org.pl.

8 *Czysta woda dla każdego*, „Fakt: Gwiazdy”, 26.03.2010.

powstały artykuły i audycje radiowe na temat kryzysu wodnego⁹. Ich rolą było nie tylko informowanie polskiego społeczeństwa o problemie i działalności PAH-u, ale też edukacja i aktywizowanie odbiorców poprzez rozwijanie poczucia solidarności i empatii z tymi, którzy cierpią z powodu braku wody.

Według Grzegorza Grucy, specjalisty PAH-u ds. fundraisingu, dzięki Kampanii Wodnej około 60% Polaków ma teraz świadomość wartości wody pitnej i problemów związanych z brakiem dostępu do niej¹⁰. Porównuje to z sytuacją z 2004 roku (w którym kampania wystartowała), kiedy to większość polskiego społeczeństwa w ogóle nie zdawała sobie sprawy z tego problemu. Podkreśla, że oprócz imprez organizowanych przy udziale różnych znanych osób i znacznym zainteresowaniu mediów, to również promocja współpracy PAH-u z Cisowianką, skierowana na budowę studni w Południowym Sudanie, pomogła zwiększyć świadomość społeczną.



Cisowianka – współpraca z Polską Akcją Humanitarną

Cisowianka to marka Polskiego Dystrybutora Butelkowanej Wody Mineralnej „Polskie Źdroje”, produkowana przez Nałęczów Zdrój, jedną z największych polskich firm na rynku butelkowanej wody mineralnej. Według Nielsen w 2008 roku liderem rynku w sprzedaży wody był Danone (30,9% sprzedaży i 22,8% udziału w rynku). Danone jest również właścicielem marki Żywiec Zdrój, najpopularniejszej wody mineralnej na rynku. Inni producenci o największym udziale w rynku w 2008 roku to: Nałęczów Zdrój (8,1 %), Nestle Waters (7,1 %), Coca Cola HBC Polska (5,6 %), Muszyna (2,7 %), Zakład Uzdrowisk Kłodzkich (2 %), Bewa (2 %), Ustronianka (1,9 %) i Hoop (1,8 %). Producenci o największej sprzedaży

9 Studnie ratują życie, „Fakt: Wrocław”, 25.03.2010; M. Rębała, Co wybiorą pasterze?, „Newsweek” nr 15, 04.04.2010, oraz tegoż, Mieszkańcy południowego Sudanu chcą się odłączyć od północy kraju. Pytanie, czy zdadzą egzamin z niepodległości, „Newsweek” nr 15, 11.04.2010.

10 Według ankiety zamówionej przez PHA w 2010 r.

w 2008 roku to Nestle Waters (9,8 %), Coca Cola HBC Polska (9,4 %), Nałęczów Zdrój SA (6,9 %), Muszyna (3,5 %), Hoop (2,9 %), Zakład Uzdrowisk Kłodzkich (2,6 %), Ustronianka (2 %) i Bewa (1,1 %).

Cisowianka produkowana jest od 1979 roku. Źródła wody położone są w pobliżu rzeki Cisy pod Nałęczowem. Obecnie Cisowianka wytwarzana jest przy użyciu zaawansowanego pod względem technologicznym sprzętu, a specjalne, bardzo szczegółowe testy laboratoryjne gwarantują wysoką jakość produktów.

Polska Agencja Humanitarna od samego początku Kampanii Wodnej zamierzała wejść w partnerski układ z producentem wody mineralnej. Początkowo firmy nie odpowiadały na prośby i propozycje przesyłane przez fundraiserów PAH-u. W połowie 2008 roku managerowie Cisowianki zaoferowali współpracę opartą na CRM (*cause-related marketing*, czyli marketing zaangażowany społecznie)¹¹. Stworzyli nowy produkt, wodę w butelkach o pojemności 0,33 l. Wpływy z jej sprzedaży zostały wykorzystane na wsparcie Kampanii Wodnej. Dochód wahaający się między 10 a 25% kosztu jednej butelki, zależnie od kosztów produkcji i dystrybucji, był przekazywany przede wszystkim na budowę studni w Sudanie Południowym (obecnie kampania skupia się na budowaniu studni w innych krajach Afryki). Nowa Cisowianka różni się w wielu aspektach od innych podobnych produktów firmy. Jest skierowana głównie do kobiet. Butelka ma pojemność tylko 0,33 l, przez co jest wystarczająco mała, by zmieścić się w damskiej torebce. Jest ciekawie zaprojektowana, a etykieta zawiera informacje o współpracy PAH-em.

Oprócz wprowadzenia nowego produktu Cisowianka zainicjowała szeroko zakrojone działania marketingowe i promocyjne. W większości głównych polskich miast pojawiły się reklamy zewnętrzne informujące o współpracy Cisowianki i Polskiej Agencji Humanitarnej, której celem było poprawienie dostępu do wody

11 Pomysł Cisowianki jest bardzo podobny do kampanii zorganizowanej przez Danone (producenta butelkowanej wody mineralnej Volvic) we współpracy z World Vision z marca 2008 r. Volvic 1 l = 10 l jest projektem edukacyjnym i fundraisingowym. Ma na celu budowanie studni w Ghanie, Malawi, Mali, Zambii i zapewnienie 1,7 miliarda litrów wody pitnej miejscowym społecznościom w oddalonych obszarach oraz przeprowadzenie szkoleń dotyczących korzystania i konserwowania studni. Partnerzy są silnie przekonani, że ich program poprawi jakość życia w Afryce. Kampania jest oparta na strategii marketingu zaangażowanego społecznie. Za każdy sprzedany litr naturalnej wody mineralnej Volvic lub Volvic Touch of Fruit z logo programu firma zapewni 10 l wody krajom afrykańskim. Więcej informacji na: www.volvic.co.uk.

pitnej w Sudanie Południowym. W 2010 roku dom mediowy Clear Channel udostępnił 2000 tablic City Light i 850 reklam 6m x 3m w miastach na terenie całego kraju. Marketing, działania promocyjne i kontakty z mediami były koordynowane przez firmę PURE PR. Jak mówi Katarzyna Pióro z PURE, koszty nie były wysokie, ponieważ partnerzy zgodzili się na wymianę barterową swoich usług¹². Akcję wspierały TVN (największa telewizja prywatna w Polsce), Polskie Radio, Onet.pl, National Geographic Channel, Zumi.pl i czasopisma: "Zwierciadło", "Cogito", "Victor" i "Gimnazjalista".

Współpraca między PAH-em a Cisowianką w ramach kampanii Woda dla Sudanu została nazwana Akcją dla Sudanu. Oficjalnie rozpoczęto ją w listopadzie 2008 roku i co roku podpisywane są nowe umowy między partnerami. W 2010 roku uczestnicy akcji postanowili opublikować wyniki swoich wspólnych działań. Pierwsze studnie, sfinansowane z zysków ze sprzedaży butelek Cisowianki 0,33 l, zbudowano w marcu 2010 roku. Do marca 2011 PAH otrzymała od Cisowianki¹³ w sumie 180 000 PLN (45 000 Euro)¹⁴.

W wyniku kampanii każdego dnia zapewniano wodę pitną pięciu tysiącom Sudańczyków. Ponadto eksperci z Cisowianki – poprzez wygłaszanie wykładów i branie udziału w dyskusjach naukowych – zaangażowani są w część edukacyjną Kampanii Wodnej. Cisowianka, we współpracy z National Geographic Channel, zamówiła u TNS OBOP sondaż, w którym pytano Polaków, czy są świadomi problemu braku wody na świecie i w swoim kraju. Prawie 80% respondentów zadeklarowało, że woda jest najważniejszym bogactwem naturalnym i że są świadomi jej niedoborów, szczególnie w Afryce. W 2009 roku Agata Buzek, młoda, uznana nie tylko w Polsce polska aktorka, została ambasadorką akcji Woda dla Sudanu.

Akcja Woda dla Sudanu zdobyła kilka nagród. Otrzymała tytuł „Kampanii społecznej roku 2009” w kategorii współpraca NGO i biznesu, nadany przez Funda-

12 Firma nie chciała udostępnić bardziej szczegółowych informacji. Przyczyny, które podano: naruszyłoby to zasady współpracy między partnerami, niektórzy z nich pomagali Kampanii Wodnej przez dłuższy czas i warunki są wynikiem udanej kooperacji, dobrej rozpoznawalności i obecności w mediach. Warto zauważyć, że PAH przeniosła nacisk z rezultatów krótkoterminowych na długoterminowe. Woli skupić się na budowaniu partnerstwa zamiast na przypadkowo otrzymywanych dużych sumach pieniędzy.

13 Cisowianka przekazała środki pomniejszone o koszt produkcji.

14 W 2010 r. obroty Cisowianki wyniosły około 34 000 000 PLN (8 500 000 euro).

cję Komunikacji Społecznej¹⁵. Jury napisało w werdykcie, że kampania otrzymała nagrodę, ponieważ prowadzono ją przez dłuższy czas przy użyciu zróżnicowanych metod i zawierała bardzo znaczący komponent zwiększania świadomości społecznej o jednym z najistotniejszych światowych problemów. W kwietniu 2010 i marcu 2011 roku Cisowianka otrzymała tytuł Superbrand (od specjalistów z dziedziny marketingu, brandingu i promocji) za swoją wyjątkowość i uczciwość. Grzegorz Gruca wskazuje, że o sukcesie tej współpracy zdecydowało kilka ważnych aspektów: bliskie partnerstwo, widoczność, konsekwencja i spójność wszystkich działań i akcji.

Kampania Woda dla Sudanu uznawana jest za udane przedsięwzięcie zarówno przez sektor biznesu, jak i przez organizacje pozarządowe. Pojawiło się jednak kilka błędów i negatywnych skutków współpracy, a także przeszkód do pokonania.

Nowy produkt – Cisowianka w butelkach 0,33 l – jest dostępny tylko w niektórych sklepach i supermarketach¹⁶. Szeroko zakrojona kampania doprowadziła do nieporozumień wśród konsumentów, którzy myśleli, że dochody przekazywane na Kampanię Wodną pochodzą ze sprzedaży wszystkich produktów Cisowianki.

W 2010 roku Cisowianka postanowiła opublikować wyniki akcji. Z informacji umieszczonych na reklamach zewnętrznych wynikało, że pięć tysięcy Sudańczyków uzyskało dostęp do wody pitnej. Biorąc pod uwagę, jak długo PAH i Cisowianka współpracowały oraz jak duża była skala działań promocyjnych – liczba ta wydawała się dość mała. Co ważniejsze (z perspektywy organizacji), wiele osób zaczęło myśleć, że ogólne wyniki działań PAH-u w Sudanie Południowym nie są zbyt imponujące. Z drugiej strony Cisowianka podjęła ryzyko wspierania projektów realizowanych w krajach politycznie niestabilnych.

W 2009 roku kilka organizacji pozarządowych (w tym PAH) zostało usuniętych z prowincji Darfur w Sudanie. Sprawa ta była komentowana w polskich mediach. Niestety prawie nie pojawiały się informacje o tym, że PAH wciąż działała w południowej części kraju, co wpłynęło na wyniki akcji Woda dla Sudanu w 2009 roku.

15 Więcej informacji na: www.kampaniespoleczne.pl/konkurs.

16 Według Katarzyny Pióro jest to wynik polityki sprzedaży wielu supermarketów, która nie sprzyja działalności charytatywnej.

Akcja Woda dla Sudanu stała się synonimem współpracy między Cisowianką a Polską Agencją Humanitarną. Inicjatywa ta jest silnie kojarzona właśnie z tymi dwiema markami. PAH-owi może być trudno włączyć nowe firmy do Kampanii Wodnej i zapewnić im podobne możliwości zaistnienia na rynku przy uwzględnieniu także ich konkurencji. Z powodu szerokiej promocji i działań PR-owych wiele firm i osób prywatnych chce zaangażować się w Kampanię Wodną. Możliwym rozwiązaniem jest znalezienie nowych obszarów rynku do zajęcia przez nowych partnerów, które wciąż w jakiś sposób wiążą się z „wodą”, np. zamiast szukać nowego producenta wody mineralnej, może lepszym pomysłem byłaby współpraca z producentami armatury łazienkowej.

Cisowianka to czołowy producent wody mineralnej w Polsce. Dla pozarządowej organizacji rozwojowej utrzymanie partnerskich relacji z tak silną firmą jest wyzwaniem. Jest nim także wynegocjowanie zmian w jej działaniach. Natalia Ćwik z Forum Odpowiedzialnego Biznesu podkreśla, że w ogólnej działalności firmy należy wprowadzić kodeks społecznej odpowiedzialności biznesu, tak aby jej polityka była spójna i transparentna. Kilka miesięcy temu Cisowianka wprowadziła nowy produkt pod nazwą „Cisowianka Perlage”. Butelka jest zrobiona z grubego plastiku, co jest niezgodne z deklaracjami firmy o wspieraniu zrównoważonego rozwoju. Partnerska organizacja powinna być dobrze poinformowana i zainteresowana działaniami firm, z którymi współpracuje, inaczej może zacząć tracić swoją reputację społeczną¹⁷. Wydaje się godne polecenia, aby organizacja powtórnie przemyślała współpracę, która jest sprzeczna z jej kodeksem postępowania¹⁸. Można powiedzieć, że managerowie Cisowianki podjęli odważną decyzję, aby przyłączyć się do Kampanii Wodnej PAH-u i zapewnić wsparcie dla projektu w Sudanie. Opinia publiczna w Polsce wciąż nie interesuje się problemami krajów rozwijających się. Producenci produktów konsumenckich wybierają zwykle problemy bliższe swoim klientom pod względem geograficznym, czyli działają

17 W czerwcu 2010 r. na stronie internetowej polskiego sektora pozarządowego www.ngo.pl opublikowano artykuł autorstwa aktywisty Amnesty International o współpracy między PAH-em a Dow Chemicals. PAH otrzymał w czerwcu 2010 r. znaczącą sumę pieniędzy od firmy Dow Chemicals na budowanie domów dla osób, które straciły cały majątek w powodzi. Tymczasem Dow Chemicals jest oskarżone o przyczynienie się do jednej z największych katastrof przemysłowych w Indiach, w wyniku której zginęło wiele osób.

18 *Historia wody butelkowanej* (<http://storyofstuff.org/bottledwater/>) to interesujący film krótkometrażowy pokazujący, że produkcja butelkowanej wody mineralnej zanieczyszcza środowisko. Popyt na produkt napędzany jest przez strategię sprzedaży pokazującą wodę mineralną jako znacznie zdrowszą, chociaż badania dowiodły, że takie stwierdzenie jest fałszywe. Film miał premierę w Międzynarodowym Dniu Wody w 2010 r.

raczej na poziomie lokalnym lub narodowym. Natalia Ćwik podkreśla, że trudno jest ocenić, czy Cisowianka rzeczywiście zapoczątkowała nowy trend wśród polskich firm, ponieważ kooperacja z PAH-em zaczęła się w listopadzie 2008 roku i od tamtej pory nie pojawiły się żadne podobne inicjatywy.

Przyszłość współpracy między NGDO a firmami w Europie Środkowej

Od momentu wstąpienia Polski do Unii Europejskiej i stworzenia polskiego systemu pomocy rozwojowej powstało wiele nowych pozarządowych organizacji rozwojowych (NGDO). Organizacje te operują głównie w krajach post-sowieckich oraz Globalnego Południa. Pomimo tej ewolucji polski sektor prywatny nadal nie jest w pełni zaangażowany w polski system pomocy rozwojowej, chociaż jest kilka wyjątków, do których należy Cisowianka.

Polscy konsumenci nie mają dużej wiedzy na temat sytuacji w krajach rozwijających się. Co ważniejsze, tłumaczą swój brak zaangażowania tym, że „Polska jest biednym krajem” i „u nas też jest wiele głodnych dzieci”. Producenci doskonale wiedzą o tych tendencjach i są bardziej skłonni wspierać sprawy lokalne (lub – jeśli mają większe możliwości – ogólnokrajowe).

Polskie korporacje i reprezentanci sektora biznesowego są świadomi kwestii zrównoważonego rozwoju (poprzez Multinardowe Korporacje), ale nie zaczęły jeszcze zmieniać swojej polityki i strategii przyjmowania takiego podejścia. Nie uważają się za członków globalnego systemu i nie sądzą, że ich firma powinna angażować się w działalność charytatywną w imię światowej solidarności i odpowiedzialności. Z drugiej strony rynek w Polsce zmienił się wyraźnie w ostatnich dwudziestu latach¹⁹. Sklepy oferują szeroki wybór produktów podobnej jakości i o zbliżonych cenach²⁰. Potrzebne są inne wskaźniki, które zachęciłyby konsumenta do wyboru konkretnego produktu. W takich przypadkach społeczna odpowiedzialność producenta mogłaby stać się kluczowym i decydującym argumentem.

19 Po 1989 r.

20 Około 70% Polaków podejmuje decyzje, kierując się ceną.

Źródła informacji

Wywiad z Grzegorzem Grucą, dyrektorem działu fundraisingu PAH (7 marca 2011).

Wywiad z Olgą Blumczyńską, specjalistką ds. komunikacji PAH (8 marca 2011).

Wywiad z Robertem Zduńczykiem, Prezesem Fundacji Ekonomicznej Polska – Afryka Wschodnia, doradcą ds. biznesu i zarządzania, byłym partnerem w Andersen Business Consulting (25 lutego 2011).

Wywiad z Natalią Ćwik, specjalistką w Forum Odpowiedzialnego Biznesu (12 listopada 2010).

Wywiad z Katarzyną Pióro, PR managerem w PURE PR (10 kwietnia 2011).

Strony internetowe: www.pah.org.pl, www.wodapitna.pl, www.cisowianka.pl, www.ubostwo.pl, www.volvic.co.uk, www.ngo.pl, www.kampaniespoleczne.pl, <http://storyofstuff.org>;

Bagiński P., *Odpowiedzialny Biznes i globalny rozwój: wyzwanie czy szansa dla polskiego sektora prywatnego?*, Global Development Research Group, Policy Paper 4/2010.

Yaziji M., Doh J., *NGOs and Corporations conflicts and collaboration*, Cambridge University Press 2009.

Edelman Trust Barometer 2008.

Czysta woda dla każdego, „Fakt: Gwiazdy”, 26.03.2010.

Studnie ratują życie, „Fakt: Wrocław”, 25.03.2010.

Rębała M., *Co wybiorą pasterze?*, „Newsweek” nr 15, 04.04.2010.

Rębała M., *Mieszkańcy południowego Sudanu chcą się odłączyć od północy kraju. Pytanie, czy zdadzą egzamin z niepodległości*, „Newsweek” nr 15, 11.04.2010.

Mechanizmy i strategie wsparcia w celu mobilizacji prywatnych środków

4

5 ×  STUDIUM
PRZYPADKU

Mechanizmy i strategie wsparcia w celu mobilizacji prywatnych środków

4

Sukces w pozyskiwaniu środków ze źródeł prywatnych jest ściśle powiązany z warunkami, jakie społeczeństwo kreuje dla dobroczynności. Darczyńcy muszą wziąć pod uwagę istnienie potrzeby w społeczeństwie i ewentualnie dowiedzieć się na ten temat więcej. Muszą się zorientować, jak duże może być ich wsparcie i na jaki cel będą chcieli go udzielić. Poza tym muszą posiadać odpowiednie narzędzia, które posłużą nie tylko do udzielenia wsparcia, ale też do weryfikacji sposobu i stopnia jego wykorzystania. Nie każdy darczyńca będzie korzystał z każdego dostępnego narzędzia czy metody. Organizacje chcące pozyskać szerokie grono ofiarodawców muszą dać im do dyspozycji wiele sposobów zaangażowania. Co więcej, z perspektywy darczyńcy, jeśli ma on dokonać wpłaty, to musi istnieć infrastruktura, która mu to umożliwi. Dostępność takiej infrastruktury i jej wykorzystanie stymuluje zaangażowanie ofiarodawców, którzy sami z siebie nigdy nie zdecydowaliby się na wsparcie działalności filantropijnej.

W tym rozdziale zagłębimy się w kilka przykładów mechanizmów i strategii, które pomagają budować taką infrastrukturę bądź są jej elementami składowymi. Pod pojęciem mechanizmów i strategii rozumiemy procedury oraz narzędzia, które umożliwiają udzielanie datków bądź je ułatwiają. Mogą one wynikać z legislacji, wytycznych instytucjonalnych oraz przyjętych zwyczajów lub tradycji i kultury (np. procedury i wytyczne dotyczące zbiorów publicznych, dialogu bezpośredniego lub narzędzia służące do prezentacji możliwości zostania darczyńcą w mediach itp.).

Pierwszym warunkiem pozyskania ofiarodawcy jest znalezienie okazji, by zwrócić się do niego/niej z apelem. Przy pozyskiwaniu środków od osób prywatnych trzeba znaleźć odpowiednie kanały, które umożliwią dotarcie do dziesiątków

tysięcy potencjalnych darczyńców. W tym obszarze istotna jest rola nowych mediów, czemu poświęcamy szczególnie dużo uwagi w sekcji dotyczącej fundraisingu w społeczeństwie cyfrowym i sieciowym. Jednak dla większej części społeczeństwa tradycyjne media nadal odgrywają ważną rolę. Niewątpliwie wi doczność organizacji rozwojowej w mediach tradycyjnych znacząco przyczynia się do sukcesu w fundraisingu.

Ten rozdział otwiera studium przypadku autorstwa Christine Taylor *Jak małe charytatywne organizacje rozwojowe wykorzystują szanse związane ze współpracą partnerską: działalność AMREF UK*. Zwyczaj, aby brytyjskie medium drukowane z tradycjami udzielało NGO-sowi wybranemu w konkursie przedsięwzięcznym miejsca na pierwszych stronach, umożliwił relatywnie małej i mało znanej organizacji rozwojowej zdobycie popularności i znaczące rozszerzenie zakresu swoich działań fundraisingowych.

Nowy model prezentacji organizacji non-profit w mediach publicznych stworzono w Polsce. Jego część stanowi zarządzenie, które wymaga od państwowych telewizji i radia, aby zapewniły czas antenowy dla organizacji pożytku publicznego. Tak jak z każdym nowym narzędziem, jego wprowadzenie wiąże się z wieloma dylematami, natomiast jego efektywność i skuteczność muszą być jeszcze potwierdzone w praktyce. Ilona Hłowiecka-Tańska potraktowała tę kwestię bardziej szczegółowo w swojej analizie zatytułowanej *Obietnica mediów publicznych w Polsce: jak nowe prawo pomaga organizacjom pożytku publicznego wykorzystywać media publiczne*.

Ważną część infrastruktury dla dobroczynności reprezentuje lokalne prawodawstwo, w tym ustawy otwierające nowe możliwości udzielania wsparcia. Zaliczają się do tego warunki prowadzenia przez organizacje zbiorów publicznych. Peter Guštafik opisuje sytuację na Słowacji w swoim tekście zatytułowanym *Angażowanie opinii publicznej w międzynarodowy rozwój poprzez zbiórki publiczne: doświadczenia Słowacji*.

Również przekazywanie 1% (a w niektórych krajach 2%) podatku dochodowego służy temu, aby stymulować finansowanie sektora non-profit. Mimo to każde takie narzędzie ma wpływ nie tylko na darczyńców, ale też na używające go organizacje. W swoim opracowaniu *Wyniki „Kampanii 1%”. O fundraisingu skierowanym do osób prywatnych* Brigitta Jaksa przedstawia w szerszym kontekście wpływ tego narzędzia na zachowanie i sposób prowadzenia kampanii przez organizacje.

Analiza przypadku pokazuje, że decyzja o wykorzystaniu tylko jednego narzędzia fundraisingu może sprawić, że dana organizacja będzie gorzej przygotowana na ewentualność stosowania innych metod.

Również ciągle zmieniające się zachowania darczyńców i ich potrzeby wymagają nowych procedur fundraisingowych. Aby zapewnić ich skuteczność, należy wprowadzić zmiany w legislacji, zasadach i strategiach. Co więcej, niektóre instytucje powinny wprowadzić zmiany w swojej strukturze i metodach działania, trzeba też wprowadzić środki prewencyjne przeciwko nadużywaniu nowych metod. W swoim studium przypadku *Koalicja na rzecz Łatwej Filantropii: usuwanie barier przez dzielenie się doświadczeniami i wspólną pracę* Jitka Nesrstová opisuje przykład współpracy między organizacjami non-profit, które skutecznie stworzyły warunki do wykorzystania nowej metody dialogu bezpośredniego w Czechach.

Jak małe charytatywne organizacje rozwojowe wykorzystują szanse związane ze współpracą partnerską: działalność AMREF UK

Christine Taylor



Organizacja AMREF UK (African Medical and Research Foundation UK) została założona 50 lat temu, aby zbierać fundusze i wspierać fundację AMREF, którą utworzono 4 lata wcześniej w Afryce w celu zapewnienia pomocy medycznej oddalonym od ośrodków miejskich regionom Afryki Wschodniej. W ostatnim dziesięcioleciu AMREF UK przeżywał okres dynamicznego rozwoju, czego przejawem był znaczący wzrost grantów dla Afryki – od 771 710 funtów w roku 1999 do 4,1 mln funtów w 2009. Ponadto, AMREF zwiększył również zbiórkę funduszy „elastycznych”, pozwalających na pokrycie kosztów własnych organizacji – do 1 mln funtów rocznie.

Z historycznego punktu widzenia, AMREF umiał świetnie wykorzystać kontakty ze społecznością „ekspatriantów”, którzy mieszkali lub pracowali w Afryce, oraz koneksje członków swojej rady nadzorczej (z których część wywodzi się z tej społeczności) do zbudowania silnych więzi współpracy partnerskiej z korporacjami biznesowymi. AMREF odwołał się też do swojej wyjątkowej historii (początkowo działał jako lotne ekipy medyczne), by wzbudzić silniejsze reakcje emocjonalne wśród osób tworzących sieć wsparcia dla organizacji. Dzięki temu zwiększyła się ich gotowość do wpłacania datków i udzielania pomocy.

Ostatnio, w 2007 roku, AMREF skutecznie rywalizował ze znacznie większymi organizacjami charytatywnymi o trzyletnie partnerstwo medialne z dziennikiem „The Guardian”. W ramach rozpisanego przez gazetę konkursu AMREF wprowadził jeszcze bank Barclays jako drugiego partnera. Projekt Katine dotyczył społeczności zamieszkującej odległy region północno-wschodniej Ugandy i był obszernie relacjonowany w papierowym wydaniu dziennika „The Guardian” oraz

na stronie internetowej gazety – na jego realizację zebrano 2,5 mln funtów. Obecnie zespół fundraiserów organizacji AMREF UK stara się skonsolidować i wykorzystać ten sukces, dążąc do pozyskania jako stałych sympatyków organizacji tych czytelników „Guardiana”, którzy wpłacali datki na rzecz projektu Katine.

Tło historyczne

W 1956 roku trzech lekarze nakreślili nowatorski plan niesienia pomocy medycznej odległym regionom Afryki Wschodniej, gdzie każdy z nich pracował przez wiele lat. Nieliczne ośrodki zdrowotne oraz ograniczona ilość sprzętu medycznego, trudny teren i często nieprzejezdne drogi bardzo utrudniały dostęp do opieki medycznej mieszkańcom odległych, wiejskich obszarów. AMREF został stworzony jako lotnicza służba medyczna, która miała zapewnić opiekę zdrowotną społecznościom zamieszkującym tereny oddalone od ośrodków miejskich. W miarę upływu czasu przekształcił się jednak w instytucję zajmującą się rozwojem systemu opieki zdrowotnej w skali całych społeczności. Obecnie jest czołową afrykańską organizacją zajmującą się współpracą rozwojową w zakresie opieki zdrowotnej. W 1961 roku jeden z założycieli organizacji utworzył również AMREF UK, by prowadzić lobbying na rzecz zwiększenia funduszy dla programów afrykańskich wobec brytyjskiego rządu, innych instytucji donatorskich oraz partnerów biznesowych. AMREF opierał się na dobrej woli i kontaktach ludzi, którzy orientowali się w działalności organizacji w Afryce. Dzięki nim organizacja często nawiązywała wartościową współpracę z partnerami korporacyjnymi. 50 lat później celem AMREF UK pozostaje kształtowanie, podtrzymywanie i budowanie współpracy partnerskiej, aby zwiększyć możliwości pozyskiwania funduszy dla projektów realizowanych w Afryce. Rozszerzył się jednak zakres działalności organizacji. W tej chwili obejmuje on również pogłębianie świadomości społecznej afrykańskich problemów zdrowotnych wśród obywateli Wielkiej Brytanii, co w dalszej perspektywie ma doprowadzić do zmiany polityki państwa. W ostatnim dziesięcioleciu AMREF UK przeżywał okres dynamicznego rozwoju, czego przejawem był znaczący wzrost grantów dla Afryki: od 771 710 funtów w roku 1999 do 4,1 mln funtów w 2009. Aby uzyskać takie wyniki, AMREF zwiększył personel do 19 osób. Zbieranie funduszy na pokrycie kosztów własnych organizacji, zamykających się obecnie w kwocie co najmniej 1 mln funtów rocznie, uważane jest przez jej pracowników za wciąż aktualne wyzwanie.

Fundraising organizacji AMREF UK

Podobnie jak wszyscy fundraiserzy, zespół ds. fundraisingu AMREF UK musi doskonale znać realia pracy w dziedzinie współpracy rozwojowej, by tworzyć kreatywne, otwarte przesłania, kampanie, tematy i produkty. Fundraiserzy z AMREF muszą również na bieżąco wiedzieć, jakie projekty podlegają finansowaniu, by móc reagować na nadarzające się, nieoczekiwane okazje. Oznacza to utrzymywanie dobrych relacji z pracownikami AMREF Africa oraz przekonywanie ich co do korzyści płynących z bliskiej współpracy.

Większość dochodów organizacji AMREF UK stanowią granty od darczyńców instytucjonalnych, kompanii i trustów na konkretne projekty w Afryce. Granty te pokrywają od 7 do 12% kosztów bieżących i administracyjnych związanych z realizacją tych projektów. Większość funduszy „elastycznych” pochodzi od darczyńców indywidualnych, a także z imprez i fundraisingu społecznego oraz od niektórych kluczowych darczyńców.

Aktualna strategia AMREF UK polega na dokonywaniu inwestycji w celu pozyskania większych funduszy – przy czym szczególną wagę przywiązuje się do utrzymywania i powiększania dochodów w zakresie funduszy „elastycznych”. Organizacja powiększyła zespół fundraiserów i zdywersyfikowała dochody, intensyfikując również działania w nowym kierunku: budowania strategicznych relacji z kluczowymi darczyńcami, trustami, fundacjami i firmami. Stara się również pogłębiać relacje z istniejącymi partnerami, zwracając się do ich pracowników, klientów i starych udziałowców. Koncentruje się na jednostkach i organizacjach, których interesy są zgodne z celami organizacji – zdrowiem oraz Afryką.

Darczyńcy instytucjonalni

W ciągu ostatnich pięciu lat gwałtownie zwiększyły się fundusze na realizację programów pochodzące od darczyńców instytucjonalnych. W 2005 roku fundusze zebrane od darczyńców instytucjonalnych wyniosły 313 tys. funtów, zaś w roku 2010 wzrosły do 2,1 mln funtów, co stanowiło aż 39% wszystkich środków AMREF UK. Wśród darczyńców instytucjonalnych znajdowali się: Komisja Europejska, Departament Rozwoju Międzynarodowego (DFID) oraz Jersey Overseas Aid Commission (JOAC – Komisja ds. Pomocy Zamorskiej Wyspy Jersey) i Guernsey Overseas Aid Commission (GOAC – Komisja ds. Pomocy Zamorskiej Wyspy Guernsey).

Partnerstwa z wielkimi korporacjami i innymi organizacjami

Dużą część korporacyjnych partnerów AMREF UK stanowią międzynarodowe organizacje, które znają wysoką jakość pracy AMREF na terenie Afryki i chętnie wspierają efektywne działania na rzecz społeczności, które znajdują się w obszarze ich zainteresowań. AMREF UK szuka także partnerów wśród organizacji członkowskich mających podobne cele lub zakresy działania, np. organizacji zrzeszających profesjonalistów w dziedzinie ochrony zdrowia.

Wsparcie jest zwykle związane z konkretnym projektem, jednak AMREF UK wprowadza do partnerskiej współpracy z korporacjami nowe wymiary finansowania. Na przykład w 2010 roku zorganizowano dla pracowników firmy GlaxoSmith-Kline (GSK) imprezę Run for Africa, która przyniosła dodatkowe 50 tys. funtów dochodu w ramach funduszy elastycznych. Suma ta wzmocniła jeszcze środki przeznaczone na finansowanie konkretnych projektów, które GSK przekazał w tym samym roku. Firma GlaxoSmithKline wspiera AMREF UK od 1990 roku.

Do innych partnerów korporacyjnych należą m.in.:

- Accenture: współpraca partnerska rozpoczęła się w 2005 roku; wpływy sięgają 1 244 250 funtów. Wsparcie jest związane z pięcioletnim programem e-learningowym, który służy rozwijaniu zasobów w zakresie opieki zdrowotnej.
- AstraZeneca: partnerstwo datuje się od 2004 roku. Wpływy wynoszą 2 mln funtów – wsparcie wiąże się z przyjętą przez AstraZeneca strategią poznawania stanu opieki zdrowotnej w środowiskach o ograniczonych zasobach i wypracowywania rozwiązań w zakresie zrównoważonego rozwoju systemu opieki zdrowotnej oraz zwiększenia dostępności produktów.
- Bartlem Gogle Hegarty: współpraca partnerska od 2004 roku. Zaczęło się od pomocy pro bono, której zwieńczeniem jest innowacyjna, zwiększająca świadomość aplikacja „Status Afryki”, do zastosowania w mediach społecznościowych.

Darczyńcy indywidualni

Do 2008 roku AMREF posiadał niewielką bazę danych zawierającą informacje o 2000 osób, w tym o 1500 regularnych darczyńców, wpłacających ok. 250 tys. funtów rocznie. Baza została rozbudowana i ulepszona w trakcie realizacji projektu Katine (patrz niżej), który w ostatnich latach był najważniejszym obszarem działań fundraisingowych organizacji. Sympatycy otrzymywali w ciągu roku cztery maile, wliczając w to roczny przegląd działalności organizacji. Rozsyłany co miesiąc elektroniczny newsletter zawierający informacje o stanie zdrowia mieszkańców Afryki, działalności AMREF oraz relacje dotyczące zbierania funduszy dociera do ok. 3 tys. osób.

Projekt Katine: partnerstwo z dziennikiem „The Guardian” i bankiem Barclays

W 2007 roku gazeta „The Guardian” zaprosiła organizacje charytatywne do konkursu na trzyletnie partnerstwo, które miało obejmować regularne relacjonowanie projektu w zakresie współpracy rozwojowej na jej łamach, powiązane ze zbieraniem funduszy wśród czytelników oraz kampanią świadomościową. AMREF UK dostrzegł w konkursie doskonałą okazję do zwiększenia swojej popularności oraz dochodów z fundraisingu. Zaprosił do udziału w konkursie bank Barclays (partnera pozyskanego do współpracy przez dobrze ustosunkowanego prezesa AMREF UK), który obiecał wkład finansowy w wysokości dorównującej datkom czytelników. W konkursie brały udział większe i bardziej znane organizacje charytatywne, takie jak Oxfam czy Action Aid, lecz AMREF UK dysponował atutami właściwymi mniejszym organizacjom – większą elastycznością, mniejszą biurokracją, niższymi kosztami ogólnymi – i wygrał konkurs.

Celem realizowanego we wschodniej Ugandzie projektu Katine była poprawa stanu zdrowia miejscowej społeczności, zapewnienie jej dostępu do czystej wody pitnej, higieny i urządzeń sanitarnych, a także stworzenie jej szans generowania dochodów oraz zwiększenie partycypacji obywatelskiej. Codzienne relacje na stronie internetowej dziennika „The Guardian”, specjalne apele w okresie Świąt Bożego Narodzenia oraz regularnie ukazujące się notatki prasowe przyczyniły się do wzrostu liczby datków wpłacanych przez czytelników, którym dorównywał specjalny coroczny grant wypłacany przez bank Barclays przez trzy pierwsze lata trwania projektu (2007–2010).

Ilość relacji prasowych była poważnym wyzwaniem dla personelu pracującego w Ugandzie, który musiał zadbać o stały dopływ informacji. Było to szczególnie widoczne w sytuacjach, kiedy – jak to często bywa w projektach z dziedziny współpracy rozwojowej – sprawy nie potoczyły się zgodnie z planem, ponieważ tak intensywny nadzór opinii publicznej wymagał całkowitej przejrzystości. Ostatecznie, osiągnięcie założonych celów wymagało przedłużenia projektu o dodatkowy, czwarty rok realizacji, zaś wyjaśnienie, dlaczego tak się stało, można znaleźć na jego stronie internetowej¹.

Projekt nie tylko zrealizował swoje cele, a więc spowodował poprawę warunków życia mieszkańców wioski Katine i całego subregionu, ale przyczynił się również do poszerzenia świadomości społecznej w zakresie współpracy rozwojowej. W 2010 roku projekt został wyróżniony prestiżową nagrodą Business in the Community Coffey International Award Example of Excellence, wspieraną przez Departament Rozwoju Międzynarodowego (DFID).

Zespół fundraiserów stoi obecnie w obliczu wyzwań związanych ze skonsolidowaniem kapitału, który udało się zdobyć w tych wyjątkowych okolicznościach. Projekt pozwolił pozyskać ponad 7000 sympatyków, ale AMREF była mało znaną organizacją, toteż sympatycy uważali się raczej za darczyńców projektu Katine dziennika „The Guardian” niż za darczyńców organizacji AMREF. Ich datki były przeznaczone wyłącznie na realizację projektu Katine, który został w pełni sfinansowany, należało więc pozyskać ich stałe wsparcie dla organizacji AMREF. W wyniku kampanii telemarketingowej skierowanej do regularnych darczyńców 60% z nich zdecydowało się na wpłacanie datków na fundusze „elastyczne” AMREF UK. Wkrótce rozpocznie się druga kampania telemarketingowa, w której AMREF zwróci się do jednorazowych darczyńców projektu Katine, aby zgodzili się rozpocząć regularne wpłacanie datków na „elastyczne” fundusze organizacji.

Przez to, że relacje z „Guardianem” negocjował dział programowy organizacji, a nie zespół fundraiserów, nie udało się wykorzystać części potencjalnych możliwości. Nie stworzono na przykład planu zbierania funduszy wśród pracowników „Guardiana”; nie przekazano też organizacji niesprzedanej powierzchni reklamowej. Być może fakt, że AMREF, jako niewielka organizacja, nie domagał się takich bonusów w czasie konkursu, uczynił z niego bardziej atrakcyjnego kandy-

1 Zob. <http://www.guardian.co.uk/katine/2010/feb/18/amref-year-four-explainer>, odwiedzone 30 listopada 2012.

data niż jego więksi i bardziej wymagający konkurenci. Zespół fundraiserów liczy na utrzymanie relacji z „Guardianem”, by móc zabiegać o wsparcie pracowników gazety.

Rezultaty

W okresie pięciu lat, od 2005 do 2009 roku dochody AMREF UK wzrosły o niemal 130%, przy czym udział funduszy „elastycznych” zwiększył się z 10% do 21%.

Projekt Katine zebrał 2,5 mln funtów, z czego 1 mln stanowił dorównujący wpłatom darczyńców wkład ze strony banku Barclays. Spośród niemal 3,5 tys. sympatyków pozyskanych do wpłacania datków na rzecz projektu Katine, z którymi skontaktowano się telefonicznie, ok. 2,1 tys. zdecydowało się na regularne przekazywanie datków do funduszy „elastycznych”, co ponaddwukrotnie zwiększyło liczbę regularnych darczyńców. Ponadto, AMREF UK posiada obecnie bogate zasoby fotografii i studiów przypadków, które może wykorzystywać do informowania o swojej działalności. Dziennik „The Guardian” wciąż publikuje wszystkie informacje o projekcie Katine na swojej stronie internetowej²; opracowuje też plany stworzenia funduszu spadkowego, by zapewnić społeczności Katine stałe wsparcie po planowanym zakończeniu tam działalności AMREF w 2011 roku. AMREF UK prowadzi z bankiem Barclays rozmowy o utrzymaniu stałego partnerstwa.

Czego się nauczyliśmy

- Staraj się zrozumieć działalność organizacji, dla której zbierasz fundusze. Miej pod ręką informacje w postaci zdjęć, studiów przypadków, faktów oraz danych liczbowych.
- Upewnij się, że personel pracujący w terenie może i chce zaspokoić potrzeby informacyjne waszych partnerów.
- Wykorzystaj to, co odmienne i unikalne w twojej organizacji. Skoncentruj się na pozyskiwaniu partnerów i budowaniu relacji z tymi,

2 Zob.: <http://www.guardian.co.uk/katine?INTCMP=SRCH>, odwiedzone 30 listopada 2011.

którzy dzielą wasze zainteresowania (w przypadku AMREF były to Afryka i zdrowie).

- Partnerstwo nawiązane w celu wsparcia konkretnego projektu może być później rozszerzone tak, by objąć również pozyskiwanie funduszy „elastycznych” (jak w przypadku fundraisingu wśród pracowników GSK).
- Warto rozbudowywać kontakty z kluczowymi decydentami w świecie biznesu, by uzyskać dostęp do organizacji i osób.
- Miej odwagę walczyć w wyższej kategorii wagowej – masz do zaoferowania atuty, które czynią cię bardziej atrakcyjnym od większych organizacji.
- Nawiązując partnerską współpracę staraj się maksymalizować szanse i możliwości, zwłaszcza w zakresie pozyskiwania funduszy „elastycznych”.
- Uczciwie informuj swoich partnerów i sympatyków, że współpraca rozwojowa nie zawsze przebiega zgodnie z planem.
- Sympatycy, których datki zasilają fundusze celowe, mogą zostać pozyskani jako darczyńcy wspierający fundusze „elastyczne” organizacji. Telemarketing jest właściwym narzędziem do tego celu. Można go wykorzystać także przy przekonywaniu darczyńców wpłacających pierwszy datek w nagłej, krytycznej sytuacji do przekazywania środków do funduszy „elastycznych” organizacji. Procent darczyńców, którzy podejmą taką decyzję, najprawdopodobniej nie będzie jednak tak wysoki, jak w przypadku projektu Katine, gdzie darczyńcy od początku wpłacali datki na rzecz projektu rozwojowego.

Na koniec warto dodać, że ważnym czynnikiem, który pomógł organizacji AMREF skutecznie zwiększyć roczne przychody w zakresie funduszy „elastycznych”, było nawiązywanie ścisłej współpracy partnerskiej w kontekście pozyskiwania środków celowych, a następnie rozszerzenie tej relacji, by pozyskać datki na rzecz „elastycznych” funduszy organizacji.

Obietnica mediów publicznych w Polsce: jak nowe prawo pomaga organizacjom pożytku publicznego wykorzystywać media publiczne

Ilona Howiecka-Tańska



W grudniu 2010 roku Krajowa Rada Radiofonii i Telewizji przyjęła nowe przepisy dotyczące obowiązkowej i nieodpłatnej produkcji oraz transmisji w mediach publicznych materiałów na temat organizacji pożytku publicznego (OPP)¹. Jeszcze w tym samym miesiącu dokument przesłano do Ministra Pracy i Polityki Społecznej, który podpisał go 30 maja 2011 roku.

Nowy akt prawny, uznany przez ekspertów za wyjątkowy w skali Europy Środkowej, precyzyjnie opisuje kształt i częstotliwość informacji na temat działalności OPP, które mają być nadawane przez państwowe radio i telewizję. Przepis ten ma zarówno zwiększać świadomość działalności non-profit wśród szerszej publiczności, jak i stać się ważnym narzędziem poprawiania zdolności tych organizacji do pozyskiwania funduszy.

Rozporządzenie to ma także pomóc polskiemu społeczeństwu lepiej zrozumieć ideę pożytku publicznego. Paradoksalnie bowiem, optymistycznych danych o rosnącym odsetku polskich podatników przekazujących 1% podatku dochodowego odpowiednim organizacjom nie da się łatwo przełożyć na wzrastającą świadomość tego, na czym w istocie polega działalność tych organizacji. Dane Ministerstwa Finansów za rok 2009² pokazują wyraźnie, że 3 spośród 5 najwięk-

1 Projekt rozporządzenia Krajowej Rady Radiofonii i Telewizji z dnia 7 grudnia 2010 roku w sprawie trybu postępowania związanego z nieodpłatnym informowaniem w programach jednostek publicznej radiofonii i telewizji o prowadzonej przez organizacje pożytku publicznego nieodpłatnej działalności pożytku publicznego.

2 Informacja na temat kwot 1 % należnego podatku dochodowego od osób fizycznych przekazanych organizacjom pożytku publicznego z zeznań za 2009 rok, Ministerstwo Finansów 2010.

szych beneficjentów 1% podatku to indywidualni beneficjenci. Taka sytuacja nie zgadza się z koncepcją prawa o pożytku publicznym, które za swój najistotniejszy cel przyjmuje wzrost dobra wspólnego. Przewiduje się, że rosnąca liczba doniesień medialnych, które ukazują szeroki zakres działalności organizacji pożytku publicznego, odegra rolę edukacyjną w wyjaśnianiu różnic pomiędzy działaniami OPP a innych stowarzyszeń i fundacji, a także zwiększy szanse organizacji rozwojowych, które w ostatnim czasie przegrały wyścig o empatię podatników.

Poniższe opracowanie zawiera analizę nowych regulacji i ich spodziewanego wpływu na zdolność organizacji pożytku publicznego do przyciągnięcia prywatnych darczyńców.

Organizacje pożytku publicznego i media: regulacje prawne przed rokiem 2011

Rozporządzenie Krajowej Rady Radiofonii i Telewizji z 2011 roku w sprawie udostępnienia publicznych rozgłośni telewizyjnych i radiowych organizacjom pożytku publicznego reguluje relacje pomiędzy trzecim sektorem a mediami publicznymi. Jednak już w 1992 roku ustawa o radiofonii i telewizji głosiła, że:

- Jednostki publicznej radiofonii i telewizji stwarzają organizacjom pożytku publicznego możliwość nieodpłatnego informowania o prowadzonej przez te organizacje działalności nieodpłatnej.
- Przepis nie wyklucza prawa nadawcy do informowania o działalności organizacji pożytku publicznego w szerszym zakresie.
- Krajowa Rada we współpracy z odpowiednim ministerstwem może określić w drodze rozporządzenia tryb postępowania związanego z nieodpłatnym informowaniem o prowadzonej przez organizacje pożytku publicznego działalności nieodpłatnej, uwzględniając potrzeby tych organizacji oraz obowiązki jednostek publicznej radiofonii i telewizji. Według planowanego rozporządzenia media miałyby pokryć koszty zarówno produkcji, jak i emisji materiałów.

Jednak zanim rozporządzenie weszło w życie, minęło aż 18 lat. Najbardziej kluczowy okazał się ostatni ustęp artykułu – ustęp 2.3.a, który precyzował czas i długość wymaganych emisji. Czytamy więc, że „Czas rozpowszechniania audycji, o których mowa w ust. 1, wynosi dla:

1) audycji przygotowywanych przez jednostkę publicznej radiofonii i telewizji, w szczególności w formach: audycji informacyjnych, publicystycznych i dokumentalnych – nie mniej niż 30 minut w ciągu tygodnia;

2) audycji przygotowywanych przez jednostkę publicznej radiofonii i telewizji informujących o możliwości i zasadach przekazywania 1% podatku dochodowego od osób fizycznych organizacjom pożytku publicznego rozpowszechnianych w okresie od dnia 1 stycznia do dnia 30 kwietnia – nie mniej niż 6 minut w dobowym czasie nadawania (...).”

Dalej Rozporządzenie zawiera szczegółowe wytyczne dotyczące godzin emisji i częstości ich nadawania. Właśnie dlatego ustęp ten jest tak istotny. Według danych *Mediaskopu* (prywatnej agencji monitorującej media) przybliżona wartość dwuminutowej transmisji w godzinach najlepszej oglądalności w popularnym radiu wynosi nie mniej niż 2000 euro. Przybliżona wartość emisji w godzinach najlepszej oglądalności w serwisie informacyjnym telewizji publicznej zaczyna się od 15000 euro. Nic dziwnego, że entuzjazm mediów w stosunku do obowiązku przydzielania darmowego czasu antenowego nieodpłatnym produkcjom był ograniczony.

Oficjalne dane dotyczące liczby doniesień medialnych na temat organizacji non-profit nie są dostępne. Czterej pytani przez nas rzecznicy prasowi znanych polskich organizacji pożytku publicznego twierdzili jednak, że zależało to wyłącznie od indywidualnych kontaktów organizacji z redakcją lub ewentualnej współpracy z domem mediowym. Rola prawa była w tym przypadku ograniczona czy raczej nieistotna.

Organizacje pożytku publicznego i media: nowe prawo i jego obietnica

Rozporządzenie Krajowej Rady Radiofonii i Telewizji z 2011 roku gwarantuje emisję informacji na temat organizacji pożytku publicznego w mediach publicznych – na poziomie lokalnym, regionalnym i ogólnokrajowym. Dwie główne me-

dialne spółki skarbu państwa – Telewizja Polska SA i Polskie Radio SA – zostały zobowiązane do emitowania informacji o organizacjach pożytku publicznego w następujący sposób:

- formy takie jak: program na żywo, wywiad, debata, film dokumentalny bądź reportaż przez co najmniej 30 minut w tygodniu;
- informacje na temat przekazywania 1% podatku dochodowego na rzecz organizacji pożytku publicznego przez co najmniej 6 minut w tygodniu;
- programy zrealizowane przez OPP przez co najmniej 9 minut w tygodniu.

Nowy akt prawny precyzyjnie określa spodziewany czas transmisji:

- telewizja: szczegółowe informacje o możliwościach przekazania 1% podatku

6:00 – 12:00	nie mniej niż 2 minuty
12:00 – 18:00	nie mniej niż 2 minuty
18:00 – 22:00	nie mniej niż 1 minuta
22:00 – 02:00	nie mniej niż 1 minuta

- radio: informacje o możliwościach przekazania 1% podatku

6:00 – 9:00	nie mniej niż 2 minuty
9:00 – 15:00	nie mniej niż 1 minuta
15:00 – 20:00	nie mniej niż 2 minuty
po 20:00	nie mniej niż 1 minuta

- telewizja: materiały organizacji pożytku publicznego (kampanie społeczne)

6:00 – 12:00	nie mniej niż 3 minuty
12:00 – 18:00	nie mniej niż 3 minuty
18:00 – 22:00	nie mniej niż 1 minuta
22:00 – 02:00	nie mniej niż 2 minuty

- radio: materiały organizacji pożytku publicznego (kampanie społeczne)

6:00 – 9:00	nie mniej niż 3 minuty
9:00 – 15:00	nie mniej niż 2 minuty
15:00 – 20:00	nie mniej niż 3 minuty
po 20:00	nie mniej niż 1 minuta

Prezentowane zakresy czasowe nie dotyczą transmisji programów i audycji emitowanych na zasadzie patronatu i umów sponsorskich. Wciąż nierozwiązana jest jednak kwestia dostępności: nowe rozporządzenie nie wyjaśnia, kto i w jaki sposób ma decydować o podziale czasu antenowego pomiędzy poszczególne organizacje.

Fundraising prywatny: obietnica mediów

Grzegorz Makowski z fundacji Instytut Spraw Publicznych³ zauważył, że w ciągu 8 lat, odkąd pojawiła się możliwość przekazania 1% podatku, upowszechniły się praktyki sprzeczne z ideą pożytku publicznego i pozbawiające to rozwiązanie sensu. Kardynalnym błędem jest przekazywanie 1% podatku bezpośrednio konkretnym osobom. Konsekwencje tych nadużyć są poważne i grożą całkowitą ruiną tej skądinąd bardzo pożytecznej idei⁴. Jakub Wygnański⁵ podkreśla, że jednym z głównych celów nowego prawa medialnego jest zwiększenie zrozumienia wartości pożytku publicznego wśród społeczeństwa: solidarności i dobra wspólnego. Wygnański uważa, że nowe regulacje umożliwiają dotarcie do opinii publicznej mniej znanym organizacjom, które działają w sektorze innym niż zdrowie, który jest bezkonkurencyjnym liderem systemu 1%. Czy stanowi to szansę dla organizacji zajmujących się międzynarodowym rozwojem i ich inicjatyw fundraisingowych? Jest to na pewno kwestia warta dyskusji.

Badanie *Polacy o pomocy rozwojowej* przeprowadzone w 2010 roku⁶ i opublikowane przez Ministerstwo Spraw Zagranicznych dowodzi, że 89% obywateli dowiaduje

3 Instytut Spraw Publicznych: jeden z czołowych polskich think-tanków, niezależny ośrodek badań i analiz.

4 Grzegorz Makowski, *Wielki problem z małym procentem*, „Gazeta Wyborcza”, 7.04.2011.

5 Wiceprzewodniczący Rady Programowej Spółki Publicznej Telewizja Polska SA i jeden z najważniejszych liderów trzeciego sektora w Polsce.

6 *Polacy o pomocy rozwojowej. Wyniki badania TNS OBOP dla Ministerstwa Spraw Zagranicznych*, Warszawa, grudzień 2010.

się o inicjatywach na rzecz międzynarodowego rozwoju z telewizji. Jednocześnie radio odgrywa tę rolę dla 19% populacji, natomiast prasa – dla 20%.

Biorąc pod uwagę fakt, że 42% Polaków deklaruje, iż w ciągu ostatnich 3 miesięcy – a to bardzo dużo! – otrzymali informacje o pomocy międzynarodowej, pojawia się następny problem związany z rozpoznawalnością „marki”. Znajomość organizacji i jej inicjatyw jest ograniczona do trzech największych aktorów na polskiej scenie pomocy rozwojowej, czyli Polskiej Akcji Humanitarnej, Polskiego Czerwonego Krzyża i Caritas Polska. Nieprzypadkowo te trzy organizacje – wszystkie mają status OPP – najsukuteczniej w Polsce pozyskują fundusze na pomoc rozwojową. Są również najbardziej efektywne w pozyskiwaniu 1%.

Potencjał mediów publicznych dostrzegło Ministerstwo Spraw Zagranicznych. 27 kwietnia 2011 roku zawarło umowę z Polskim Radiem SA na produkcję i emisję reportaży o polskich inicjatywach rozwojowych realizowanych w latach 2006–2011. Resort ma nadzieję zwiększyć publiczne zrozumienie pomocy rozwojowej, jej wyzwań i strategii.

Związek między rozpoznawalnością instytucji i sukcesem w pozyskiwaniu funduszy zdaje się być oczywisty. Pytanie brzmi: czy nowy medialny akt prawny sprawi, że organizacje rozwojowe staną się bardziej widoczne i skuteczne w fundraisingu? Wyścig o uwagę widza i rywalizacja o jego zaangażowanie wymaga zarówno mądrej strategii informacyjnej, jak i determinacji. Obecne ograniczone zainteresowanie organizacjami rozwojowymi w publicznym fundraisingu domaga się zmian. Być może przyniesie je większa obecność w mediach.

Angażowanie opinii publicznej w międzynarodowy rozwój poprzez zbiórki publiczne: doświadczenia Słowacji

Peter Guštafik, Marian Čaučík



Zbiórki publiczne są w pracy pozarządowych organizacji rozwojowych nie do zastąpienia jako systemowe narzędzie pozyskiwania funduszy oraz budowania zaplecza swoich zwolenników. Na przykładzie Republiki Słowacji w niniejszym opracowaniu przeanalizujemy ich cel, funkcje, sposób organizacji, płynące z nich korzyści, a także sposoby lepszego wykorzystania ich potencjału.

Angażowanie opinii publicznej we współpracę

Zbiórki publiczne prowadzone wraz z mediami to na Słowacji kluczowy sposób na zaangażowanie masowej publiczności w kwestie międzynarodowej pomocy i rozwoju. To dzięki mediom i bezpośrednim kampaniom zwiększającym świadomość obywatele dowiadują się o konieczności oraz o sposobach udzielania pomocy humanitarnej za granicą, a następnie angażują się w te działania osobiście poprzez wpłaty w zbiórkach publicznych. Niezależnie od tego, czy kampania polega na rozwieszaniu ulicznych plakatów z apelem o darowizny na pomoc dzieciom w Sudanie Południowym, czy na chodzeniu od drzwi do drzwi z prośbą o wsparcie na rzecz pomocy Afryce, zbiórki publiczne są najbardziej bezpośrednim sposobem finansowego zaangażowania dużej części ludności w akty filantropii i solidarności z resztą świata. Zatem poza zagranicznymi wyjazdami i osobistym zaangażowaniem (np. jako wolontariusz), darowizny w zbiorce publicznej mogą być dla mieszkańca Europy Środkowej podstawowym sposobem okazania, że obchodzą go potrzeby ludzi spoza jego własnego kraju.

W kategoriach zwiększania świadomości i kształtowania opinii publicznej na temat międzynarodowego rozwoju zbiórki publiczne w byłych krajach komunistycznych służą jeszcze jednemu celowi. Pomagają zwalczyć brak zaufania i sceptycyzm wobec filantropii i wyrażania solidarności w ogóle, a wobec pomocy dla krajów rozwijających się w szczególności, które w minionym ustroju udzieliły się starszemu i średniemu pokoleniu.

Z punktu widzenia funduszy, jakie mogą pozyskać NGDO, środki zebrane w wyniku zbiórek publicznych mają swoje szczególne cechy charakterystyczne. Ich rozliczenie zgłasza się inaczej niż na przykład wykorzystanie dotacji rządowych, grantów od prywatnych fundacji czy przychodów własnych. Pomimo że zbiórki publiczne są podatne na aktualne nastroje darczyńców (realna lub subiektywna konieczność zaoszczędzenia pieniędzy na dobrach „luksusowych”, jakimi są wydatki na dobroczynność), mogą okazać się relatywnie stabilnym źródłem dochodów, szczególnie w przypadku dobrze znanych i rozpoznawalnych akcji. Jeśli chodzi o ograniczenia w wydawaniu środków, to pod pewnymi względami organizacje charytatywne mają więcej swobody w porównaniu na przykład z tymi wykorzystującymi dotacje rządowe (teoretycznie dozwolony jest każdy cel na rzecz pożytku publicznego), a pod innymi – mniej (trudniej jest usprawiedliwić przed opinią publiczną wykorzystanie pieniędzy na koszty operacyjne i fundraising). Jako źródło dochodu zbiórki publiczne zmuszają NGDO do większej wydajności i efektywności, szczególnie gdy darczyńcy oczekują wysokiego poziomu transparentności i odpowiedzialności i są mniej skłonni „płacić pośrednikowi”, czyli NGDO, gdy mowa o pomocy międzynarodowej. Szczególnie na Słowacji ta forma fundraisingu może przynieść dodatkowe korzyści finansowe – jeśli jakaś osoba wspomaga zbiórkę prowadzoną przez konkretną NGDO, to istnieje duże prawdopodobieństwo, że przekaże jej również swoje 2% podatku dochodowego rocznie. Zdobywając lojalność darczyńców, NGDO jest w stanie bez żadnych dodatkowych wydatków podłączyć się do tego dodatkowego źródła finansowania.

Prawo o zbiorcach publicznych na Słowacji

Czym dokładnie jest zbiórka publiczna według słowackiego prawa? Według *Ustawy o zbiorcach publicznych, loteriach i innych grach tego typu* jest to ograniczona czasowo i sprecyzowana co do celu (pożytku publicznego) akcja koordynowana przez zarejestrowaną osobę prawną (nie osobę prywatną), która pobiera wpłaty od darczyńców indywidualnych i firm spośród szerokiej publicz-

ności. Takie darowizny są często anonimowe i nie dają szansy na trwałą relację organizacji z darczyńcą. Zbiórki publiczne, których wpływy mają być wykorzystane poza granicami Słowacji, muszą być zarejestrowane i zaakceptowane przez trzy ministerstwa: Ministerstwo Spraw Wewnętrznych, Ministerstwo Finansów i Ministerstwo Spraw Zagranicznych. W praktyce również sprzedaż pamiątek czy biletów uważana jest za zbiórkę publiczną, jeśli część zysku ze sprzedaży jest przeznaczona na cel związany z pożytkiem publicznym. Prawo określa także, jak można zbiórkę promować i prowadzić – na przykład niedozwolone jest zbieranie pieniędzy w autobusach, pociągach czy na stacjach i dworcach, a także w sklepach. Zbiórki w domach prywatnych wymagają specjalnego zezwolenia.

Prawo pozwala na sześć sposobów zbierania pieniędzy (darowizny wkładane do zapieczętowanych puszek na pieniądze, sprzedaż pamiątek, biletów, przelewy bankowe, cegiełki oraz tworzenie specjalnych kwestarskich stron internetowych) i wymaga od organizatora opublikowania wyników akcji przed upływem określonego czasu. Pieniądze trzeba też składać na osobnym koncie bankowym, otwartym specjalnie na ten cel. Brak rejestracji zbiórki publicznej bądź podanie niepoprawnych lub niepełnych danych w momencie rejestracji może skutkować konfiskatą wpływów ze zbiórki na rzecz państwa.

Przykład udanej zbiórki publicznej na rzecz rozwoju

Prawdopodobnie najbardziej znaną i udaną zbiórką publiczną na cele rozwojowe na Słowacji jest Dobra Nowina (www.dobranovina.sk). Od 15 lat prowadzi ją eRko (Hnutie kresťanských spoločenstiev detí – Ruch Chrześcijańskich Wspólnot



Kolędniczy kampanii Dobra Nowina w Okoličné, fotografie (s. 163 i 164) z archiwum eRko: Jana Čavojská, 2011

Dzieci; www.erko.sk), inspirowany tradycją kolędowania. Zbiórka Dobra Nowina to największy program organizacji eRko, która działa w wielu małych społecznościach w całym kraju. Opiera się ona na rozległej sieci liderów tych społeczności, publikuje także dwa periodyki. Tej corocznej zbiorce udało się uzyskać ogólnonarodowy odzew dzięki bliskiej współpracy z parafiami katolickimi. Zbiórka polega na tym, że dorośli z miejscowej parafii odpowiada za grupę młodych wolontariuszy-



Kolędnicy kampanii Dobra Nowina w Okoličné, fotografie (s. 163 i 164) z archiwum eRko: Jana Čavojská, 2011

szy, którzy zbierają pieniądze wśród rodzin. Kolędowanie i kwestowanie poprzedzają spotkania edukacyjne, podczas których młodzi wolontariusze przygotowują się do akcji (kostiumy, śpiew, ale także zapoznanie się z daną miejscowością).

Opierając się przede wszystkim na moralnym nakazie pomagania bliźniemu i łącząc zbiórkę z tradycją śpiewania kolęd, eRko od 15 lat z rzędu zbiera coraz więcej pieniędzy. W 2010 roku – ostatnim, z którego wyniki były dostępne w momencie publikacji tej książki – 21540 młodych wolontariuszy w 1284 gminach na całym obszarze Słowacji odwiedziło 80914 rodzin i zebrało 884 998,73 euro. Starając się wydać nie więcej niż 12% zebranej sumy na planowanie i zarządzanie projektem, eRko zwykle udaje się utrzymać koszty prowadzenia Dobrej Nowiny na wystarczająco niskim poziomie, by wydać pozostałe 88% na projekty rozwojo-

we w Afryce. Do krajów docelowych należą Mali, Republika Południowej Afryki, Etiopia, Madagaskar, Sudan, Nigeria, Kenia, Zambia, Uganda i Mozambik, przy czym Sudan (31%) i Kenia (48%) odbierają łącznie przeważającą większość (79%) udzielanej pomocy.

Co ciekawe, akcja zdołała wyrobić sobie markę bez współpracy z celebrytami z branży rozrywkowej i bez zaawansowanego zaplecza technicznego. Polegając głównie na rozbudowanej sieci wolontariuszy i przyjmując sobie ich edukację za jeden z celów, zdołała pokonać dwa z najczęściej spotykanych przy zbiórkach publicznych problemów:

1) koszt dotarcia do dużej grupy indywidualnych ofiarodawców i pozyskania od nich wpłat oraz datków;

2) niedogodność oraz niechęć słowackich darczyńców, by wpłacać pieniądze przelewem bankowym, przekazem pocztowym lub przez Internet, co utrudnia zbiórkę, jeśli nie ma możliwości wrzucenia gotówki do puszeki kwestarskiej w czasie bezpośredniego spotkania.

Rosnący sukces zbiórki Dobra Nowina można przypisać następującym czynnikom:

- a) **Wysoka wydajność:** zbiórka prowadzona jest w sposób bardzo wydajny: tylko kilka osób spośród personelu produkuje materiały, zajmuje się administracją i monitoringiem projektów rozwojowych, a także zarządzaniem współpracą z organizacjami partnerskimi.
- b) **Dobra komunikacja:** wszystkie odwiedzane rodziny wraz z prośbą o datek otrzymują ulotkę na temat zbiórki i jej organizatorów oraz projektów finansowanych z pozyskanych środków. Dalszy kontakt zapewnia biuletyn Dobrej Nowiny, który jest rozdawany na imprezach, wykładach i warsztatach. Wreszcie komunikacja na poziomie ogólnokrajowym odbywa się poprzez stronę internetową www.dobranovina.sk, obecność w mediach, filmy dokumentalne i materiały szkoleniowe dla szkół.
- c) **Zwiększanie świadomości:** zwiększając wiedzę o życiu w krajach afrykańskich i o wspieranych projektach, eRko utrzymuje motywację

młodych wolontariuszy na wysokim poziomie. Organizacja urządza seminaria o rozwoju międzynarodowym i publikuje materiały edukacyjne dla grup ochotników zaangażowanych w zbiórkę.

- d) Wsparcie zaplecza:** skutecznie utrzymując dobrą reputację, zbiórka cieszy się oficjalnym wsparciem biskupów katolickich, które pozwala jej na lepszy PR na poziomie lokalnym. Dzięki temu utrzymuje zainteresowanie miejscowych społeczności i zapewnia sobie możliwość dotarcia do potencjalnych wolontariuszy.

Należy zaznaczyć, że omawiana zbiórka publiczna (tak, jak jej odpowiedniki w innych krajach grupy V4) może generować środki na rozwój międzynarodowy, apelując do niejednorodnej grupy darczyńców o różnych motywacjach, których często nie da się łatwo powielić w kontekście niereligijnym. Podczas kampanii Dobra Nowina niektórzy darczyńcy wpłacają datki (1) jako dobry uczynek wynikający z wiary, (2) ponieważ podtrzymują tradycję – robią to co roku, a nawet wcześniej się do tego przygotowują, (3) ponieważ czują potrzebę, aby „wynagrodzić” młodych wolontariuszy za śpiewanie w ich domach kolęd, (4) ponieważ chcą wyrazić wdzięczność za to, co mają, i podzielić się z innymi, którzy mieli mniej szczęścia, i wreszcie (5) ponieważ chcą wspomóc konkretne projekty i kraje w Afryce.

Tajemnica sukcesu widziana oczami szefa kampanii Dobra Nowina

Marian Čaučík, dyrektor kampanii, uważa, że sukces Dobrej Nowiny opiera się na skutecznym wykorzystaniu potencjału zawartego w tradycji śpiewania kolęd, silnej marce, jaką jest organizacja dziecięca eRko, jej ochotnikach, wsparciu Kościoła katolickiego na Słowacji oraz odpowiedzialnych partnerach pracujących z końcowymi odbiorcami pomocy. Paradoksem jest, że kampania Dobra Nowina powstała w 1995 roku nie jako akcja zbierania funduszy, lecz raczej jako projekt edukacyjny dla dzieci z eRko. Celem było udzielenie im informacji o tym, jak żyją dzieci w krajach rozwijających się Afryki subsaharyjskiej, wzbudzić w nich poczucie solidarności oraz zaoferować dzieciom i młodzieży na Słowacji wspólne działanie na pożytek innych w czasie Świąt.

Jak to zatem możliwe, że Dobra Nowina stała się na Słowacji tak popularna jako kampania fundraisingowa? Marian Čaučík wymienia następujące przyczyny:

Dobra Nowina proponuje proste i ciekawe zajęcie dla dzieci na poziomie lokalnej społeczności.

Specyfika Dobrej Nowiny polega na tym, że jej głównymi aktorami są dzieci działające we własnych społecznościach. W odróżnieniu od innych imprez fundraisingowych, takich jak na przykład koncerty, w akcji Dobra Nowina bierze udział nie tylko niewielka grupa utalentowanych dzieci czy artystów. Prawdziwymi uczestnikami są „zwykłe” dzieci, a ich grupą docelową może być dowolna rodzina w okolicy.

Śpiewanie kolęd jest dla dzieci ciekawym wydarzeniem, które pozwala im poczuć, że są ważne, i dać coś pozytywnego rodzinom z ich własnej społeczności. Ludzie dosłownie otwierają przed nimi drzwi swoich domów. Z naszych doświadczeń wynika jednak, że ważne jest, aby nie być natarczywym w stosunku do osób, które z różnych powodów nie chcą wesprzeć akcji. Dlatego rodziny, które wyrażają chęć przyjęcia kolędników Dobrej Nowiny, zgłaszają to wcześniej w swoich parafiach. Eliminuje to niepożądane wizyty i możliwość odrzucenia wolontariuszy. Dzieci nie są wtedy tylko elementem dekoracyjnym w kampanii reklamowej, a sama akcja zachowuje swój gościnny charakter, zamiast zmieniać się w wizytę natrętnego akwizytora.

Dobra Nowina odkurza i ożywia chrześcijańskie tradycje.

Boże Narodzenie jest w naszym regionie ważnym świętem, które obchodzą zarówno wierzący, jak i niewierzący, i które łączy całe rodziny. W czasach reżimu komunistycznego tradycja śpiewania kolęd była w wielu rejonach tłumiona. Kampania Dobra Nowina starała się ożywić tę tradycję, co spotkało się z wielkim zrozumieniem. Dawniej rodziny dawały kolędnikom smakołyki, a także drobne sumy pieniędzy (już w średniowieczu śpiewanie kolęd było formą zbierania funduszy dla biednych studentów, by pokryć ich chesne). Korzystając z doświadczenia podobnej akcji w Austrii, Dobra

Nowina zaproponowała „szlachetniejszy” i szerszy cel fundraisingu – pomoc ludziom w potrzebie i wyraz solidarności w życiu codziennym.

Dobra Nowina ma partnerów i sympatyków, na których można polegać.

W zbiórkach publicznych szczególnie ważna jest ich transparentność i udzielenie jasnej informacji o tym, na co będą przekazane zebrane środki. Dzięki temu regularnie powtarzane zbiórki budują zaufanie oraz dobrą reputację organizacji. Od samego początku Dobra Nowina współpracowała z austriacką akcją śpiewania kolęd Dreikönigsaktion, co zapewniło eRko niezbędną wiedzę i pozwoliło nawiązać kontakty ze sprawdzonymi partnerami projektów w krajach Afryki subsaharyjskiej. Współpraca Słowacji i Austrii w przeprowadzaniu akcji śpiewania kolęd nadal trwa. Oba kraje szczególnie wspierają projekty, w których mogą wspólnie udzielać pomocy rozwojowej na zasadzie synergii.

Innym ważnym aspektem Dobrej Nowiny jest wsparcie Kościoła katolickiego. Poparcie udzielane przez biskupów i parafie katolickie sprawiło, że członkowie eRko od początku byli obdarzeni zaufaniem, a także zapewniło efektywną komunikację z publicznością na poziomie lokalnym. Ludzie dowiadują się o akcji z plakatów i informacji wywieszonych w kościołach, nie potrzeba więc żadnych wydatków na billboardy czy reklamę w mediach. Po sukcesie kampanii w pierwszych kilku latach sieć wolontariuszy rozszerzyła się na inne parafie, co stworzyło naturalną bazę dla prowadzenia kampanii.

Organizacja dziecięca eRko werbuje z szerokiej grupy wolontariuszy, którzy utożsamiają się z celami i metodami prowadzenia kampanii.

Aby Dobra Nowina mogła wystartować na skalę całego kraju, niezbędna była sieć wolontariuszy i rekrutujących, którą eRko dysponowała już jako organizacja dziecięca. Liczna baza ochotników (zarówno dorosłych, jak i dzieci) to dla organizacji wielka szansa, ale też wyzwanie. Trzeba systematycznie pracować, aby wolontariuszy przygotowywać, motywować i wciąż oferować im nowe bodźce. Każdego roku Dobra Nowina przygotowuje wiele nowych materiałów szkoleniowych, takich jak gry, piosenki, nagrania, zabawy interaktywne, artykuły publikowane w czasopiśmie dla

dzieci, itd. Materiały te wykorzystuje się w zasadzie przez cały rok podczas pracy z grupami dziecięcymi oraz na zajęciach dla liderów zespołów. Dobra Nowina stała się też elementem rocznego cyklu edukacji nieformalnej i zajęć pozaszkolnych w eRko.

Działalność, która na początku miała mieć czysto wolontariacki charakter, stopniowo zaczęła wymagać całorocznej pracy: przygotowania akcji, komunikowania się z wolontariuszami w parafiach i coraz intensywniejszych kontaktów z partnerami w Afryce. Kampania Dobra Nowina utrzymuje się, gdyż główna akcja oparta na wolontariacie ma wsparcie profesjonalnego zaplecza (obecnie zapewnia je czterech pracowników) oraz odpowiednie zasoby.

Dobra Nowina stanowi przeciwwagę dla największych kampanii komercyjnych.

Prosta akcja odbywająca się bez wsparcia głównych mediów w wielu gminach w tym samym czasie, jest atrakcyjna, ponieważ w jej centrum nie stoją celebryci, lecz dzieci pochodzące z danej społeczności. Nasze doświadczenia pokazują, że wiele osób jest przytłoczonych reklamami, których firmy używają, a nawet nadużywają, w czasie Świąt. Ludzie są natomiast otwarci na proste formy kontaktu osobistego, co jest zgodne z dawnymi tradycjami.

Przyszłość zbiorów publicznych

Nie jest niespodzianką, że zbiórki publiczne na pomoc humanitarną i rozwojową są przeprowadzane przez NGDO najczęściej podczas katastrof naturalnych. Słowackie prawo jest lepiej przystosowane do jednorazowych zbiorów niż do corocznych akcji (te ostatnie trzeba za każdym razem rejestrować na nowo). Chociaż można otrzymać „ogólne” pozwolenie oraz szczegółową zgodę na konkretną zbiórkę szybciej, niż jest to przyjęte w przypadku całkowicie nowej akcji, czas pozostaje jednak problemem w przypadku zbiorów publicznych, które powinno się ogłosić w ciągu kilku dni, a nawet godzin (jak w przypadku tsunami, trzęsień ziemi itp.).

Organizacja zbiórki publicznej przy wsparciu mediów albo wysyłanie w teren tysięcy wolontariuszy jest dla NGDO świetną metodą zwiększania świadomości społeczeństwa.

Niestety wadą większości zbiorów publicznych jest niemożność zbierania danych kontaktowych od ofiarodawców – przez co traci się możliwość podtrzymywania relacji z darczyńcami.

Zbiórki publiczne w dużym stopniu zależą od zdobytego wcześniej zaufania. Jako narzędzie fundraisingu sprawdzają się najlepiej wśród organizacji pozarządowych o ugruntowanej marce – tych, które potrafią współpracować z mediami lub pracować z wielką siecią wolontariuszy, komunikując w ten sposób swoją wiarygodność, efektywność i transparentność. Kiedy wszystko jest dobrze zorganizowane, zbiórka publiczna może stanowić zaskakująco stabilne źródło funduszy oraz sposób na wzmocnienie reputacji organizacji i szerszą promocję jej misji.

Źródła

Ustawa nr 63/1973 o zbiórkach publicznych, loteriach i innych grach tego typu

www.erko.sk

www.dobranovina.sk

Wyniki „Kampanii 1%”. O fundraisingu skierowanym do osób prywatnych

Brigitta Jaksa



„Nasza strategia marketingowa polega na tym, że nie uprawiamy marketingu” – ankietowany w fundacji, która dużą część przychodów uzyskuje z programu 1% podatku.

Program przekazywania 1% podatku dochodowego nie jest uznawany za prywatne darowizny, ponieważ przekazujący rozporządzają niewielką częścią środków, które i tak wpłynęłyby do budżetu narodowego. Przewidywano jednak, że zachęci on do indywidualnych wpłat osoby prywatne w sytuacji, gdzie tego rodzaju zaangażowanie jest ogólnie bardzo małe i większość instytucji społeczeństwa obywatelskiego jest silnie uzależniona od państwowego finansowania.

Celem niniejszego opracowania jest opisanie programu przekazywania 1% podatku dochodowego przez osoby prywatne i zbadanie stopnia, w jakim mechanizm 1% oddziałuje na organizacje pozarządowe i ich fundraising. Innymi słowy, jak wybory podatników wpływają na NGO-sy i ich kampanie skierowane do prywatnych darczyńców. Opracowanie oparte jest na analizie dokumentów, literatury i wywiadów.

Na Węgrzech struktura finansowa NGO-sów, czyli tak zwanego trzeciego sektora, jest silnie uzależniona od publicznych dotacji – sektor obywatelski finansowany jest w dużym stopniu ze źródeł państwowych i unijnych. Udział prywatnych źródeł w przychodach sektora zmniejszył się w ciągu ostatnich dwóch dekad¹.

1 <http://nol.hu/kep/437711>, kolor czerwony: finansowanie publiczne, niebieski: przychody z głównej działalności, szary: inne, żółty: aktywność gospodarcza, zielony: wpłaty prywatne. Opracowane przez

Ramy regulacji: niektóre podstawowe właściwości ustawy

Ustawa² o przekazywaniu części podatku dochodowego przez podatnika zawiera wszystkie przepisy dotyczące kwalifikowalności odbiorców, jak również kryteriów, które muszą spełnić. Osoba prywatna może wydzielić część swojego podatku dochodowego do przekazania beneficjentom, jeśli płaci podatki, a jej zeznanie podatkowe wpływa w terminie. Suma wydzielona z podatku nie może być rozdzielona między wielu odbiorców.

Uprawnionych jest wiele rodzajów organizacji:

- stowarzyszenia (poza związkami zawodowymi, organizacjami pracodawców i partiami politycznymi) zarejestrowane przez minimum 2 lata przed danym rokiem podatkowym;
- prywatne fundacje zarejestrowane przez minimum 2 lata przed danym rokiem podatkowym;
- prywatne fundacje, stowarzyszenia, fundacje publiczne, które zarejestrowano jako specjalne organizacje pożytku publicznego³

Narodowe Biuro Statystyczne, grafika Népszabadság, http://nol.hu/belfold/20101001-milliardokba_fojtott_civil_szervezetek, odwiedzone 10 czerwca 2011. Wykres kończy się na 2006 r., ale w rzeczywistości ulgi podatkowe dla wpłat prywatnych zostały później zniesione.

2 Ustawa nr 126 z 1996 r.

3 Pierwotnie organizację kwalifikowano i rejestrowano w sądzie jako organizację pożytku publicznego, jeśli wypełniała kryteria z Ustawy nr 156 z 1997 r. Organizacja pożytku publicznego była rejestrowana jako specjalna, jeśli formalnie wypełniała zadania publiczne. W momencie redagowania tekstu nowe prawo dotyczące organizacji obywatelskich zostało przegłosowane w węgierskim parlamencie (5 grudnia 2011 r.), ale nie zostało jeszcze oficjalnie opublikowane. Ustawa nr 175 z 2011 r. o wolności stowarzyszania się, o statusie dobra publicznego i statusie prawnym oraz wsparciu dla organizacji obywatelskich zdecydowanie reformuje cały ten sektor. Dwustopniowy status organizacji pożytku publicznego zastąpiła jedna kategoria „pożytku publicznego”, natomiast warunki otrzymania tego miana znacząco się zmieniły. Niektóre wymagania: misja organizacji ma koncentrować się na zadaniach publicznych (pierwotnie jest to koncept z legislacji dotyczącej administracji publicznej i samorządów); średni roczny dochód z dwóch ostatnich zakończonych lat finansowych musi przekraczać 1 milion HUF, lub łączny zysk z dwóch ostatnich lat nie może być ujemny, lub koszty personelu z wyłączeniem wszystkich wypłat dla głównych managerów muszą wynosić co najmniej 1/10 wszystkich kosztów i wydatków. Przewiduje się, że liczba organizacji o statusie pożytku publicznego znacząco się zmniejszy.

i które prowadziły działalność dla pożytku publicznego przez przynajmniej 1 rok przed danym rokiem podatkowym.

Jedynymi uprawnionymi organizacjami z wymienionych są te z siedzibą na Węgrzech i działające w interesie społeczeństwa węgierskiego, a także Węgrów poza granicami kraju. To w oczywisty sposób ogranicza kwalifikowalność organizacji rozwojowych czy raczej zawęża wykorzystanie 1% podatku głównie do działań w zakresie edukacji globalnej i rozwojowej, kampanii zwiększających świadomość, a także do pomocy osobom narodowości węgierskiej poza granicami. Dla powyższych beneficjentów ustalono także pewną liczbę kryteriów proceduralnych (deklaracja nieposiadania zadawnionych długów, deklaracja prowadzenia działalności zgodnie z ich zakresem bądź z umową stowarzyszenia, itp.)

Innymi odbiorcami 1% podatku mogą być:

- Narodowa Akademia Nauk, Narodowe Programy Badań Naukowych, narodowe publiczne kolekcje sztuki, Opera Narodowa, Narodowe Archiwa, Biblioteka Narodowa Széchényi, Narodowe Archiwa Filmowe, Centrum Multimedialne i Biblioteka Cyfrowa Jánosa Neumanna, muzea narodowe i inne organizacje skupiające biblioteki, archiwa, prowadzące działalność kulturalną i twórczą;
- instytucje szkolnictwa wyższego (uniwersytety i inne uczelnie wyższe);
- Narodowy Fundusz Pomocy Ofiarom Katastrof Naturalnych⁴.

Poza wszystkimi powyższymi podmiotami istnieje jeszcze jedna kategoria odbiorców uprawniona do otrzymania dodatkowego 1% podatku (formalnie żaden z podmiotów nie był uprawniony do obu jednoprocentowych wpłat).

Beneficjentami tymi są:

- kościoły, wspólnoty wyznaniowe, sekty, które zostały zarejestrowane zgodnie z prawem;

4 Poza listą uprawnionych odbiorców od 2012 roku.

- pozycje w budżecie narodowym na dany rok, w formie „celowej dotacji” (np. na konkretny rodzaj świadczeń społecznych lub edukacyjnych dla niepełnosprawnych dzieci itp.).

W rezultacie podatnicy mogą przeznaczyć 1+1% swojego podatku na dwie różne organizacje.

Zeznanie podatkowe dotyczące przekazania 1+1% podatku przez podatnika jest objęte tajemnicą podatkową, w związku z czym otrzymuje stosowną ochronę danych. Ma to pewne konsekwencje. Beneficjenci przekazanych środków nie znają osób wpłacających swój 1%, więc nie mogą utrzymać osobistych kontaktów z darczyńcą. W przypadku podatników, których pracodawca przygotowuje zeznania podatkowe zbiorowo, treść deklaracji o przekazaniu 1% jest tajna, tak że pracodawca nie poznaje odbiorcy, w tym ewentualnej przynależności wyznaniowej podatnika. Władze podatkowe mogą poinformować beneficjenta o wysokości przekazanej sumy, numerze identyfikacyjnym i poprawnie wypełnionych deklaracjach. Odbiorca może też poznać przyczyny nieprawidłowo wypełnionych deklaracji, aby mógł udzielić wspierającym go podatnikom lepszych informacji o tym, jak wypełnić formularz.

Ustawa umożliwia także kontrolę wykorzystania funduszy pozyskanych w ramach 1% podatku. W przypadku beneficjentów pierwszej grupy (organizacji społeczeństwa obywatelskiego, instytucji prowadzących badania naukowe i centrów dziedzictwa kulturalnego) właściwy raport finansowy musi być przesłany fiskusowi do 31 października następnego roku. Wszystkie te raporty są następnie publikowane przez ministerstwo na stronie internetowej, jak również na stronach odpowiednich organizacji. Odbiorcy mają prawo odłożyć przekazane środki do rezerwy, ale tylko na maksimum 3 lata. Transfer 1% kwalifikuje się jako wsparcie z budżetu, więc władze podatkowe są upoważnione do kontroli wykorzystania środków. Co więcej, ustawa wymaga, by fundusze były przekazane tylko na cele pożytku publicznego wyszczególnione w statucie organizacji, przy czym na koszty operacyjne (koszty ogólne) można przeznaczyć nie więcej niż 30% pieniędzy. Ustawa określa nawet wysokość kosztów organizacyjnych: pensje, wydatki biurowe, koszty łączności.

Można się zastanawiać nad powodami tak ścisłej regulacji, która zabrania na przykład reinwestowania dochodów z przekazanego 1% na dalszy fundraising. Jeszcze bardziej uderzający jest jednak fakt, że powyższy przepis

dotyczący limitów wydatków i wykorzystywania środków na cele statutowe, a także konieczności informowania o ponoszonych kosztach itp. nie dotyczy kościołów i wspólnot religijnych. W kontekście przekazywania 1% podatku nie wymaga się od tych instytucji i organizacji żadnego rodzaju transparentności.

Wszystkie te regulacje i luki zakłócają przekaz i powiększają przepaść między organizacjami wyznaniowymi a pozarządowymi organizacjami rozwojowymi.

Kampanie 1%

Przekazywanie 1% podatku jest często uznawane za „indywidualne darowizny”, mimo że pochodzą z publicznego źródła: podatnicy nie przekazują środków z własnej woli, lecz dysponują częścią budżetu narodowego. Jeśli nie przeznaczą 1% podatku na żadną organizację, ten trafi do skarbu państwa. Zatem w najlepszym interesie potencjalnych odbiorców jest namawiać swoich zwolenników i opinię publiczną, aby tę decyzję podjęli. Jak pokazuje poniższa tabela, wzrost łącznej sumy środków przekazanych w ramach 1% i liczba darowizn osiągają ustabilizowany poziom, jako że określona liczba podatników nie została jeszcze przekonana do dokonywania wpłat.

W ramach rywalizacji między odbiorcami w kampaniach 1% i apelach o indywidualne wpłaty istnieją pewne podobieństwa. Przede wszystkim kampania o przekazywanie 1% podatku jest bardzo kosztowna i wymaga długoterminowej inwestycji, aby osiągnąć jakikolwiek zwrot. Istnieje poważna luka pomiędzy tymi, którzy mogą inwestować w komunikację z darczyńcami i tymi, których na to nie stać. Wykazano jednak, że środki z 1% podatku stanowią również dużą część przychodów organizacji średnich rozmiarów, także spoza stolicy⁵.

5 Horváth Á., „1%” 1%” – *os adománygyűjtés hazai trendjeinek vizsgálata*, Piliscsaba, 2007, s.76, <http://nonprofit.hu/?q=content/az-1-os-adom%C3%A1nygy%C5%B1jt%C3%A9s-hazai-trendjeinek-vizsg%C3%A1lata-2007>, odwiedzone 30 marca 2011.

Tabela 6 Przydział 1% podatku na Węgrzech⁶

	1997	1998	1999	...
Ważne deklaracje OSO	1 058 362	1 190 041	1 152 402	...
Ważne deklaracje łącznie	NA	NA	NA	...
Liczba odbiorców*	15 949	16 886	17 967	...
Środki przekazane OSO (w miliardach HUF)	1,85	2,28	2,87	...
Środki przekazane łącznie (w miliardach HUF)	NA	NA	4,43	...

	...	2007	2008	2009	2010
Ważne deklaracje OSO	1 533 052	1 700 000	1 600 000	1 806 323	
Ważne deklaracje łącznie	2 633 000	2 816 000	2 716 000	3 026 656	
Liczba odbiorców*	27 785	28 872	29 741	30 888**	
Środki przekazane OSO (w miliardach HUF)	8,8	9,4	9,7	9,97	
Środki przekazane łącznie (w miliardach HUF)	14,97	16,2	16,6	17,1	

* W tym kościoły i wpłaty celowego przeznaczenia.

** Spośród 30 888 odbiorców 30 701 to organizacje społeczeństwa obywatelskiego.

Powyższa tabela pokazuje kilka trendów: łączna suma transferów wyraźnie wzrosła, podobnie jak liczba organizacji odbiorców. Zarejestrowane kościoły i wspólnoty religijne w 2010 roku otrzymały łącznie niemal tyle samo, co organizacje społeczeństwa obywatelskiego, mimo że organizacji odbiorców jest znacznie więcej niż kościołów.

W opracowaniu dotyczącym „rynku 1%” w latach 2000–2004⁷ podkreślono, że przytłaczającą większość przekazanych środków otrzymały organizacje działające w obszarze edukacji, pomocy społecznej i opieki zdrowotnej. W tym samym studium wykazano, że organizacje o większych przychodach potrafią przyciągnąć większą część środków z 1%, mimo że większość organizacji odbiorców to organizacje średnich rozmiarów. Co więcej, z danych wynika, że zdolność organizacji do przyciągania transferów 1% podatku i do zwiększania liczby wpłat od osób prywatnych nie wzmacniają się wzajemnie. Ustalono jednak, że te organizacje, które są w stanie inwestować w komunikację i reklamować się szerszej grupie odbiorców, są w lepszej pozycji wyjściowej, by rywalizować o prywatne darowizny.

6 Pełna tabela opracowana i dostępna w Fundacji NIOK, <http://nonprofit.hu/?q=egyszazalek>, odwiedzone 30 marca 2011.

7 Horváth Á., op. cit. s. 75-78.

Fundraising skierowany do osób indywidualnych

W ciągu trzech tygodni na przełomie października i listopada 2010 roku przebadano sześć organizacji. Niektóre z nich uznaje się za pozarządowe organizacje rozwojowe (NGDO), ale w takim czy innym sensie wszystkie są dobrze znane. Badania te nie miały być w żaden sposób reprezentatywne dla całego trzeciego sektora ani nawet dla współtworzących go NGDO⁸.

Organizacje te wykorzystują najrozmaitsze techniki. Z małymi wyjątkami, nawet największe z nich wydają się nie posiadać świadomej metodologii pozyskiwania funduszy ani sposobu mierzenia wysokości przychodów. Ankietowani wyjaśniali, że nie prowadzą osobnej kampanii 1% poza apelami o prywatne darowizny. Standardowa praktyka ogranicza się raczej do publikacji apeli, reklam, wystąpień medialnych czy organizowania imprez w okresie kampanii 1%, czyli na kilku miesięcy przed terminem składania zeznań podatkowych przez osoby prywatne (20 maja).

Wielu ankietowanych narzekało, że nie istnieje sposób, aby dowiedzieć się, kto i dlaczego przekazał swój 1% danej organizacji i że nie mogą skontaktować się z darczyńcą. Co ciekawe, większość ankietowanych uważa apele o przekazanie 1% za niekampanijne, a towarzyszące im prośby o prywatne wpłaty za swego rodzaju „efekt uboczny”. Jedynym wyjątkiem jest tu duża organizacja zajmująca się ochroną środowiska, która obrała politykę nieprzyjmowania żadnego wsparcia ze źródeł rządowych, w związku z czym ma w pełni rozwiniętą strategię fundraisingową. Jest ona oparta głównie na listach adresowanych do konkretnego adresata i dialogu bezpośrednim, a także pilnych apelach podczas nagłych wypadków. Należą do nich spoty w kinach czy kupowanie numeru do wysyłania SMS-a ze wsparciem w czasie zalania małego miasteczka na Węgrzech czerwonym szlamem. Organizacja wyjaśniła, że ona również przeprowadziła ostatnio kampanię 1%, ale nie miała możliwości sprawdzenia, kto ją wspierał. Z tej właśnie przyczyny nie da się dostosować kampanii do konkretnej grupy docelowej. Jest to jeszcze bardziej frustrujące, jeśli pamiętać, że organizacja ta otrzymała dzięki przekazaniu 1% podatku takie same środki, jak w zeszłych latach. Inni ankietowani również stwierdzili, że tak naprawdę nie wiedzą, do kogo kierować apele, tak więc w końcu szukają wsparcia u

8 Niezmiernie trudno jest opisać w obecnym kontekście obszar pozarządowych organizacji rozwojowych. W istocie żadna z badanych organizacji nie należy do platformy NGDO, ale większość z nich prowadzi międzynarodową bądź transgraniczną działalność charytatywną. Niektóre z największych NGDO nie chciały wypowiadać się na temat swoich strategii fundraisingowych.

statystycznie najuboższej grupy: kobiet w średnim wieku z klasy średniej. Jest to jednak wciąż zbyt szeroka grupa, aby sfokusować kampanię.

Jedna z dużych fundacji zajmujących się opieką zdrowotną wykorzystuje głównie techniki skierowane do osób prywatnych: listy i SMS-y (nie chodzi o SMS-y o treści „Pomagam”, lecz o zobowiązania darczyńców drogą SMS-ową). Aby skłonić darczyńców do przekazywania 1% podatku, organizacja umieściła formularze w wielu biurach doradztwa podatkowego, tak aby doradcy mogli promować ją wśród swoich klientów. Poza tym korzystają z szerokiej gamy wystąpień w mediach: spotów telewizyjnych, radiowych, tekstów prasowych, reklam stworzonych przy pomocy agencji mediowych i studiów kreatywnych. Mimo to liczba zarówno przekazów 1%, jak i indywidualnych wpłat zmniejszyła się w ciągu ostatnich 2 lat, co fundacja przypisuje kryzysowi finansowemu. Mimo recesji organizacja zdecydowała się skupić na pracy długofalowej i budowaniu świadomości marki, co jest na krótką metę mniej opłacalne.

Inna duża fundacja, zaangażowana w pracę z niepełnosprawnymi, zadeklarowała podobne podejście i wyjaśniła, że w rzeczywistości nie ma zbyt dużej różnicy między kampanią dotyczącą przekazywania 1% podatku a prywatną darowizną, dopóki system podatkowy faworyzuje wpłaty będące odpisem od podatku. Kampanie są bardzo ważne w kontekście marki, ale wywierają mniej znaczący wpływ na faktyczne wpłaty 1%. Doświadczenie mówi, że osoby prywatne przekazujące swój 1% podatku wiedzą z góry, kogo chcą wesprzeć.

Jedna z największych organizacji charytatywnych na Węgrzech zmieniła ostatnio swoje podejście do przyciągania transferów 1%, aby zmaksymalizować to źródło przychodów i lepiej ukierunkować kampanię, trafiając do płatników podatku dochodowego. Dawniej organizacja reklamowała swoje hasła na wielkoformatowych plakatach, a także w spotach telewizyjnych. Nowa strategia, znajdująca się obecnie w opracowaniu, koncentruje się na namawianiu działów kadr i płac w dużych firmach, aby zwiększali wśród swoich pracowników świadomość możliwości przekazania 1% podatku na tę organizację. Innym sposobem pozyskiwania zaangażowania pracowników jest wspieranie powstawania ochotniczych jednostek organizacyjnych w obrębie różnych firm. Członkowie takiej grupy mogliby promować organizację wśród swoich kolegów z pracy. Nawet gdyby taka grupa wsparcia nie stała się formalnie jednostką organizacyjną, może promować różne działania charytatywne „wewnątrz” firmy, w miejscu pracy, przypominając w ten sposób pracownikom o możliwości przekazania 1% podatku.

Duża fundacja świadcząca pomoc bezdomnym w Budapeszcie otrzymuje, we własnej ocenie, relatywnie duże sumy z przekazanego 1% podatku. Nie inwestuje bezpośrednio w kampanie, ponieważ uważa to za zbyt kosztowne. Ogólne informacje o jej działalności można za to znaleźć w całym mieście, od dawna utrzymuje też dobre relacje z mediami. W zeszłym roku przyjęła ofertę artysty, który wykonał dla niej kompletną kampanię, wieszając na stacjach metra zdjęcia siedzących i leżących ludzi z napisem: *dziś są moje imieniny*. Okazało się to całkiem niezłą kampanią zwiększającą świadomość, ale nie przeniosło się to na znaczący wzrost przychodu w ramach 1%. Wyjaśniono to tak, że raczej trudno jest zmierzyć efekt kampanii 1%, ponieważ tak naprawdę nie wiadomo, kto w ten sposób wspiera organizację. Indywidualnych wpłat dokonuje około 400-osobowa grupa zaangażowanych osób (złożona z ludzi, którzy „choć raz wezwali karetkę do bezdomnego”). Wiele z nich to regularni darczyńcy, a fundacja otrzymuje też kilka większych darowizn przypisanych do konkretnych celów. W fundacji zdano sobie ostatnio sprawę, że spośród wszystkich kanałów fundraisingu bardzo ważne jest budowanie wizerunku marki. Dlatego zaczęto organizować przy współpracy szkół kampanię Zbieraj skarpetki!, która stanowi raczej pewnego rodzaju ćwiczenie z promocji.

Nasza strategia marketingowa polega na tym, że nie uprawiamy marketingu

Duża religijna fundacja zajmująca się ochroną dzieci poza granicami Węgier jest w stanie przyciągnąć znaczną liczbę wolontariuszy, w tym fundraiserów. Według jej własnych szacunków środki przekazane w ramach 1% należą do dziesięciu największych, a przychody z wpłat od osób prywatnych do pięciu największych na Węgrzech. Organizacja z zasady nie przyjmuje darowizn od korporacji, a tylko od osób fizycznych.

W ramach przyjętej strategii komunikacji fundraisingowej wykorzystuje wszystkie możliwe kanały oprócz płatnych reklam. Często występuje w mediach, powstały też książka i film dokumentalny o jej pracy, a także strony internetowe, imprezy, koncerty, oświadczenia dla prasy, wystąpienia w telewizji, indywidualne apele o wsparcie dla dzieci i inne środki. Głównym bohaterem całego przekazu jest „Brat”, franciszkański mnich będący „twarzą” organizacji. Brat jest też najlepszym narzędziem marketingowym⁹, co potwierdza wzrost liczby darowizn po każdym jego wystąpieniu w mediach.

9 Jeden z dużych internetowych portali informacyjnych nazwał go nawet supergwiazdą. <http://index.hu/kultur/eletmod/csabateso564/>, odwiedzone 10 czerwca 2011.

Organizacja nie prowadzi rejestru darczyńców – wielu z nich jest prawdopodobnie religijnych, ale pozostali nie mają żadnych związków z kościołem. Fundacja informuje opinię publiczną, na co przeznaczono wpłaty. Podkreśla wagę tego, aby darczyńcy zobaczyli, co osiągnięto dzięki ich pieniądzom.

Wnioski i rekomendacje

1. Jak pokazano w niniejszym opracowaniu system przekazywania 1% podatku dochodowego okazał się całkiem popularny i stworzył środowisko, w którym indywidualni darczyńcy są bardziej świadomi spraw i organizacji, które mogą wspierać.
2. Systemowi temu nie udało się jednak osiągnąć spodziewanych wyników w kwestii uzyskania większej liczby wpłat od osób prywatnych i okazał się on rodzajem ślepej uliczki, jeśli chodzi o utrzymanie kontaktu z darczyńcami. Część z badanych organizacji zdała sobie z tego sprawę i zaczęła kłaść większy nacisk na strategię zachęcające do darowizn osoby prywatne, traktując przekazywanie 1% raczej jako dodatkowe źródło przychodów.
3. Istnieją pewne oczywiste podobieństwa między apelami do indywidualnych darczyńców a kampaniami 1%. Okres poprzedzający ostateczny termin złożenia zeznania podatkowego stanowi niekwestionowany szczyt, zupełnie jak czas przed Bożym Narodzeniem, i wiele organizacji nie wprowadza świadomego rozróżnienia między 1% podatku i innymi apelami kierowanymi do osób prywatnych.
4. Nie powinno się jednak zapominać, że przekazywanie 1% podatku to nie darowizny od osób prywatnych. Ten fakt czyni ogromną różnicę w kontekście kampanii, a także informowania o sposobach wydania pieniędzy.
4. Doświadczenia z prowadzeniem kampanii 1% wskazują na wagę ogólnego budowania marki przez organizacje pozarządowe, a kampanie te stają się „skutkiem ubocznym” kampanii budowania marki.

System przekazywania 1% podatku dochodowego jest najskuteczniejszy przy wysokich podatkach. Obecnie darowizny od osób prywatnych nie są faworyzowane przez system podatkowy, tak więc indywidualni podatnicy nie mogą odliczyć sobie wpłat charytatywnych od podatku. W tej sytuacji można powiedzieć, że rywalizacja o 1% jest tym większa, bo ludzie są mniej skłonni do wpłat innego rodzaju, jeśli nie są do tego w żaden sposób zachęceni.

Wysokość podatku dochodowego od osób fizycznych ma się od 2012 roku znacząco zmniejszyć, więc wiele osób spodziewa się nasilenia rywalizacji „o darczyńcę”. Ostrą konkurencję można już prognozować w oparciu o dane pokazujące, jak zwalnia wzrost wpłat. Ta ewolucja mogłaby też spowodować pojawienie się większej liczby zaplanowanych i przygotowanych metod fundraisingu skierowanego do osób prywatnych.

Pewne aspekty ustawy o 1% należy ponownie rozważyć, jeśli sam system ma wspierać prywatną filantropię. Jednym z zaleceń byłoby otwarcie wciąż ograniczonej możliwości wykorzystania przekazywanego 1% przy utrzymaniu obowiązku wydawania transparentnych raportów. Innym rekomendowanym działaniem byłoby ograniczenie kwalifikujących się podmiotów do OSO i kościołów, nieco zmniejszając w ten sposób konkurencję, lecz wciąż wymagając transparentności w wykorzystaniu środków.

Koalicja na rzecz Łatwej Filantropii: usuwanie barier przez dzielenie się doświadczeniami i wspólną pracę

Jitka Nesrstová



Siedem lat temu tylko nieliczne czeskie organizacje pozarządowe systematycznie i skutecznie zbierały środki od osób prywatnych. Wszystkie musiały radzić sobie nie tylko ze słabym zrozumieniem koncepcji społeczeństwa obywatelskiego wśród Czechów, ale także z surowym systemem bankowym i innymi barierami technicznymi. Niezmiernie trudne i nieefektywne okazało się używanie metod fundraisingowych nakierowanych na pozyskiwanie regularnych nieanonimowych darczyńców.

Koalicja na rzecz Łatwej Filantropii: kim jesteśmy i jaka jest nasza historia

W 2004 roku dwie organizacje pozarządowe wpadły na pomysł: zbierzmy wszystkie zainteresowane NGO-sy, żeby podyskutować o tym, jakie dokładnie mamy problemy i jak możemy sobie z nimi poradzić. Po kilku spotkaniach warsztatowych narodziła się Koalicja na rzecz Łatwej Filantropii (Koalice Za Snadné Dárcovství). Dziś grupa ta zrzesza organizacje non-profit z całej Republiki Czeskiej. Wszyscy uważamy, że filantropia indywidualna ma olbrzymi potencjał i może znacząco powiększyć niezależność i stabilność czeskiego sektora non-profit.

Naszą misją jest stworzenie w Czechach sprzyjającego środowiska dla ofiarodawców prywatnych, usunięcie barier, które niepotrzebnie komplikują proces przekazywania datków, a także stworzenie platformy współpracy i wymiany doświadczeń na polu fundraisingu. Członkowie Koalicji regularnie się spotykają, negocjują z bankami, informują się na bieżąco i monitorują innowacje w fundraisingu,

a także dyskutują o etycznych, prawnych i praktycznych aspektach pozyskiwania funduszy od osób prywatnych.

Autorka niniejszej analizy jest jedną z założycielek Koalicji i pracowała kiedyś jako dyrektorka ds. fundraisingu w Greenpeace. W tym tekście chciałabym podzielić się historią naszej współpracy. Nasz przykład pokazuje, jaki sukces możemy odnieść, jeśli będziemy pracować razem. Za sprawą naszej współpracy przekonaliśmy czeskie banki, by wprowadziły nowe usługi dla NGO-sów. Dzięki temu, że fundraising bezpośredni jest wreszcie możliwy i wydajny, członkowie Koalicji werbują tysiące regularnych darczyńców rocznie. Ale to tylko początek. Nasze pierwsze sukcesy zmotywowały nas, byśmy stali się ambitniejsi i systematycznie poszerzali skalę naszych celów i działań.

Siła indywidualnych darczyńców: lekcja od Zachodu

Koalicja na rzecz Łatwiejszej Filantropii jest całkowicie poświęcona indywidualnym darczyńcom. Zapoczątkowały ją dwie organizacje pozarządowe silnie związane z Zachodem: Hnutí DUHA / Friends of The Earth CZ i Greenpeace. W naszych działaniach za granicą podjęliśmy współpracę z zachodnimi NGO-sami i z tysiącami regularnych darczyńców indywidualnych, dzięki temu uzyskaliśmy stałe i pewne źródło przychodów, które daje nam wystarczającą niezależność od publicznego finansowania. Chcieliśmy wprowadzić to w życie również w Czechach.

Jak pozyskiwanie funduszy od osób prywatnych wygląda za granicą? W Wielkiej Brytanii Charities Aid Foundation i National Council for Voluntary Organisations (NCVO) raz w roku wydaje *Brytyjski Raport Dobroczynności*¹. Według tego sprawozdania szacunkowa suma datków od osób prywatnych na dobroczynność w Wielkiej Brytanii wyniosła w latach 2009–2010 niemal 11 miliardów GBP plus dodatkowe 2 miliardy GBP w formie spadków. Wzrosły też wpłaty na projekty zagraniczne – takich darowizn dokonała prawie jedna czwarta darczyńców (24%). Więcej informacji o dobroczynności zagranicznej znajduje się w *Monitorze Katarstrow Fundacji Pomocy Charytatywnej. Podsumowanie trendów*².

1 UK Giving 2011, <http://www.ncvo-vol.org.uk/research/giving>, odwiedzone 10 kwietnia 2012.

2 CAF Disaster Monitor. Summary of trends, <https://www.cafonline.org/navigation/footer/about-caf/publications/2010-publications/the-caf-disaster-monitor.aspx?>, odwiedzone 10 kwietnia 2012.

Należy też podkreślić, że duża część darczyńców wspiera organizacje charytatywne za pomocą wpłat automatycznych. Regularne datki (poprzez zlecenia stałe, odpis od pensji, opłaty członkowskie i składki) stanowią 34% wszystkich darowizn. Dialog bezpośredni okazał się jedną z najefektywniejszych metod werbowania regularnych darczyńców. Stowarzyszenie Kontroli Publicznego Fundraisingu³, do którego należy prawie 100 agencji i organizacji dobroczynnych prowadzących kampanie bezpośrednio w Wielkiej Brytanii, wskazuje, że tą metodą pozyskuje się co roku 600 000 nowych ofiarodawców. Regularni darczyńcy zapewniają długofalowy, rosnący i stabilny strumień przychodów dla wielu organizacji pozarządowych. Fundraising bezpośredni daje też NGO-som wielką rozpoznawalność i popularność wśród publiczności, pozwala im budować relacje ze swoimi darczyńcami i zwiększać świadomość ważnych problemów społecznych dzięki bezpośrednim rozmowom z tysiącami ludzi.

Jest jeszcze jedna kwestia, którą trzeba tu zaznaczyć. Indywidualni darczyńcy to konieczność, jeśli chcemy budować w naszych krajach realnie funkcjonujące społeczeństwo obywatelskie. Brytyjski Raport Dobroczynności ujmuje to jasno: *...datki charytatywne zwykłych obywateli są wciąż jedną z cech definiujących społeczeństwo obywatelskie. Pomaganie innym przez poświęcanie im czasu czy pieniędzy jest w Wielkiej Brytanii wciąż silnie obecną tradycją. Dla organizacji wolontariackich zmagających się z przypływami i odpływami grantów i kontraktów na działalność statutową takie wsparcie od indywidualnych darczyńców może zapewnić pewien stopień pewności, a także elastyczności. Innymi słowy, filantropia ma znaczenie.* (UK Giving 2010, NCVO/CAF, 2010)

Wróćmy teraz do naszej koalicji. Zarówno Greenpeace, jaki i Hnutí DUHA inspirowały się sposobem, w jaki pozyskiwali fundusze ich zagraniczni koledzy, i wierzyły, że można to przenieść na grunt czeski. Zostaliśmy zatem pionierami fundraisingu opartego na dialogu bezpośrednim. Nasi zagraniczni partnerzy podzielili się z nami swoim know-how i doświadczeniem. Szybko zdaliśmy sobie jednak sprawę, że między Wschodem i Zachodem jest jedna duża różnica – system bankowy. Dialog bezpośredni został szczegółowo opisany w innym opracowaniu, zamiast więc wyjaśniać, na czym polega, skupię się raczej na powodach, dla których musieliśmy się zjednoczyć, by ta metoda zaczęła działać.

3 Public Fundraising Regulatory Association, <http://www.pfra.org.uk/>, odwiedzone 10 kwietnia 2012.

Podróż do lat 90-tych, kiedy wszystko się zaczęło

Rok 1998 okazał się dla Greenpeace przełomowy. Umówiliśmy się z Greenpeace International, że w ciągu trzech lat staniemy się samowystarczalni pod względem finansowym. W tym czasie mieliśmy tylko około 700 darczyńców, dlatego wykonanie tego planu było dla nas dużym wyzwaniem. Metodę dialogu bezpośredniego wynaleziono dopiero trzy lata wcześniej, ale w Austrii zdążyła już ona odnieść wielki sukces. Austriacka agencja prowadząca kampanię opartą na dialogu bezpośrednim była zainteresowana utworzeniem filii w Czechach i wkrótce zdobyła trzech klientów: Greenpeace, UNICEF i Wioski Dziecięce SOS.

Czeski sektor bankowy był w tamtym czasie bardzo konserwatywny i stosował znacznie bardziej surowe zasady niż reszta UE. Kiedy zaczęliśmy prowadzić kampanię opartą na dialogu bezpośrednim, nie istniały żadne usługi adresowane specjalnie do organizacji non-profit. By ustanowić zlecenie stałe, banki wymagały obecności darczyńcy przy okienku w oddziale. Każdy bank domagał się też, by używano tylko jego własnego formularza do zleceń stałych oraz debetów bezpośrednich i odrzucał wszystkie inne dokumenty. Dialog bezpośredni był przez to bardzo skomplikowany i organizacje pozarządowe traciły tysiące potencjalnych darczyńców.

Szkolenia rekrutujących, ogólnie rzecz biorąc, koncentrują się na misji organizacji, jej projektach i komunikacji z darczyńcami. Ale tyle samo czasu musieliśmy spędzać na tłumaczeniu, jak wypełniać różne formularze bankowe. Tylko nieliczne banki akceptowały nasze druki. Na dodatek były z nimi zwykle jakieś problemy techniczne (np. nieprawidłowy wzór podpisu), ale w sumie około 80% formularzy było poprawnych i udawało się ustanowić zlecenia stałe. Jednak większość banków wciąż nie akceptowała płatności przesyłanych nie osobiście przez klientów, tylko bezpośrednio przez NGO-sy. W rezultacie zawsze kiedy spotykaliśmy klientów tych banków, musieliśmy dać im właściwy formularz, wypełnić go i prosić ich, aby poszli do swojego oddziału i sami załatwili zlecenie stałe. Łatwo sobie wyobrazić, że niewiele osób rzeczywiście to robiło. Według naszych statystyk do banków trafiało ostatecznie mniej niż 20% tych formularzy.

Pomimo tych przeszkód to dzięki dialogowi bezpośredniemu udało się nam osiągnąć ambitne cele finansowe. Współpracowaliśmy z austriacką agencją przez cztery lata i przed końcem 2001 roku mieliśmy już 11 000 darczyńców, z których większość przysyłała nam regularne datki. Od tamtej pory Greenpeace Czechy

jest niezależny pod względem finansowym. Jednocześnie zauważyliśmy, że dialog bezpośredni może być jeszcze skuteczniejszy, jeśli tylko nie będziemy tracić tak wielu ofiarodawców przez surowe przepisy systemu bankowego. Ze względu na powyższe komplikacje mogliśmy zrealizować tylko 40% podpisanych druków. Reszta potencjalnych darczyńców po prostu zniknęła. Straciliśmy ogromną szansę i mimo że poświęciliśmy na rozmowy z bankami wiele czasu, nie udało nam się obejść tego problemu.

Jak już wspomniałam, niektórzy najwięksi gracze na rynku banków współpracowali z nami bez kłopotu, lecz wszystkie sprawy były załatwiane tylko podczas osobistych spotkań. Nie udało nam się podpisać pisemnej umowy, która precyzowałaby prawa i zobowiązania obu stron. Koniec lat 90-tych był też okresem prywatyzacji banków, co czasem prowadziło do unieważniania takich dżentelmeńskich umów i zaprzestania współpracy z organizacjami non-profit. Poza tym austriacka agencja wycofała się z rynku, w konsekwencji czego inne NGO-sy zrezygnowały ze swoich kampanii bezpośrednich i Greenpeace został sam. Wiedzieliśmy już, jak skuteczny jest dialog bezpośredni i nadal rozmawialiśmy z bankami, tłumacząc im, że kryje się w tym wielki potencjał również dla nich. Jednak wciąż nie dokonywał się w tym obszarze znaczący postęp.

Początki: powstanie nieformalnej koalicji

Na początku stulecia, dzięki programowi Droga do stabilności Fundacji Via, czescy fundraiserzy zaczęli spotykać się na regularnych szkoleniach. Wkrótce uświadomiliśmy sobie, że wszyscy męczymy się z oporem banków oraz ich blokadami technicznymi, i że grupa organizacji pozarządowych jest bardzo zainteresowana uruchomieniem własnych kampanii opartych na dialogu bezpośrednim. W 2004 roku zaczęliśmy bardzo blisko współpracować z Hnutí DUHA i opracowaliśmy projekt mający na celu zaprezentowanie czeskim NGO-som, jak współpraca z bankami przebiega na Zachodzie, i odnalezienie rozwiązania dla czeskiego rynku.

Pierwszym krokiem był sondaż dla organizacji non-profit z różnych dziedzin. Dowiedzieliśmy się, że większość z nas ma te same problemy, do których należą nadmiernie skomplikowane i kosztowne usługi bankowe, niejednorodne druki przelewów i wysokie opłaty za transfery datków. Określiliśmy też kilka obszarów, które uznaliśmy za ważne: wysokie opłaty za listy i przekazy pocztowe, brak płat-

ności on-line czy brak współpracy z operatorami komórkowymi (działo się to, zanim uruchomiono usługę DMS, czyli SMS-y charytatywne). Potem poprosiliśmy o pomoc naszych międzynarodowych partnerów i razem z nimi stworzyliśmy mapę sposobów, jakich użyły organizacje zagraniczne, aby poradzić sobie z porównywalnymi problemami.

Następnie zorganizowaliśmy warsztaty dla około 30 fundraiserów, aby wspólnie zastanowić się nad rozwiązaniem napotkanych przez nas problemów. Przedstawialiśmy przykłady dobrych praktyk z zagranicy. W czasie dyskusji zdecydowaliśmy, że powinniśmy zacząć pracować razem nad zniesieniem głównych zidentyfikowanych przez nas barier. Nasz pierwszy cel był jasny – trzeba było przekonać wszystkie banki do przyjmowania ujednoliconych formularzy do zleceń stałych od organizacji, które będą to robić w imieniu darczyńcy. Byliśmy także zainteresowani negocjowaniem niższych opłat. Kiedy ma się tysiące ofiarodawców miesięcznie, opłaty bankowe za wpływające datki są gigantyczne.

Mieliśmy szczęście, że Fundacja Via wsparła narodziny koalicji hojnym grantem. Dzięki temu mieliśmy pieniądze, by zapłacić osobom koordynującym wszystkie spotkania i negocjacje z bankami oraz pokryć inne koszty. Zaprosiliśmy do udziału w naszym przedsięwzięciu wszystkie NGO-sy, o których wiedzieliśmy, że miały doświadczenia z indywidualnymi darczyńcami lub myślały o rozpoczęciu kampanii metodą dialogu bezpośredniego. Wkrótce mieliśmy już ponad 20 członków i stworzyliśmy grupę roboczą z pracowników najbardziej aktywnych organizacji. Grupa spotykała się mniej więcej co dwa miesiące, by przedyskutować ogólną strategię, a także opracować taktykę na różne spotkania zewnętrzne. Staraliśmy się też przyciągać więcej członków, aby mieć po swojej stronie wszystkie najważniejsze organizacje pozarządowe.

Opracowując naszą strategię negocjacji z bankami, musieliśmy dowiedzieć się, co dokładnie powstrzymuje je przed nawiązaniem współpracy. Spotkaliśmy się zatem z przedstawicielami najbardziej przyjaznego z nich, by dobrze zrozumieć, jakie problemy techniczne widziały banki w pracy z organizacjami non-profit. Następnie grupa robocza przygotowała propozycję rozwiązania – reguły bezpieczeństwa, których mamy przestrzegać – i przedstawiła ją na spotkaniu Stowarzyszenia Banków. Mieliśmy wszystkich ważnych bankierów w jednym miejscu i przekonaliśmy ich, że warto pracować razem, by znaleźć rozwiązanie. I wszystko zaczęło posuwać się do przodu.

Po około roku intensywnych negocjacji doszliśmy do ogólnego porozumienia z głównymi bankami. Wspólnie z bankierami jasno sprecyzowaliśmy, jak powinien wyglądać formularz do wpłat z dialogu bezpośredniego oraz jakie będą procedury, kiedy nowa organizacja pozarządowa zechce dołączyć do systemu.

W całym tym procesie był jeden bardzo ważny moment, który pomógł nam osiągnąć sukces. Po raz pierwszy organizacje pozarządowe potrafiły usiąść przy jednym stole, zapomnieć o konkurencji i zamiast tego skupić się na wyartykułowaniu naszych wspólnych interesów związanych z fundraisingiem. W kontaktach z bankami byliśmy zjednoczeni i mieliśmy bardzo konkretną listę żądań oraz sposobów, za pomocą których – według nas – możemy je zrealizować. Dla banków był to ważny sygnał, że u NGO-sów jest duży popyt na nową usługę, która faktycznie może też generować zyski dla banku. A nie były to tylko organizacje ekologiczne (często uważane za zbyt radykalne), bo koalicja reprezentowała różne obszary społeczeństwa obywatelskiego.

Zdaliśmy sobie również sprawę, że są jeszcze pewne dziedziny, w których powinniśmy popracować razem (jak to było z drukami), podczas gdy w innych obszarach banki wolą indywidualne negocjacje (np. opłaty bankowe, gdzie sukces zależy od zdolności negocjacyjnych każdej organizacji z osobna).

Najważniejsze osiągnięcia

Od pierwszych spotkań z bankami minęło około pięciu lat. W tym czasie nasza koalicja rozwinęła się i dziś działa inaczej niż na początku. Kiedy zaczynaliśmy, było nas stać, by płacić trzem osobom na niepełnym etacie dzięki trzyletniemu grantowi z Fundacji Via. Osoby te były doświadczonymi fundraiserami z organizacji członkowskich, którzy poświęcili część swojego czasu na koordynację naszych wspólnych działań i wszystkie spotkania z bankami, by zapewnić ciągłość negocjacji. Było to bardzo ważne szczególnie na początku, kiedy kształtowaliśmy nasze wspólne cele, strategie, jak również taktykę na każde kolejne spotkanie. Potem obciążenie pracą nieco się zmniejszyło. Opiszę też poniżej nasz nowy model operacyjny, który pozwolił nam lepiej podzielić pomiędzy siebie zadania i obowiązki. Dzięki niemu mamy obecnie tylko jedno płatne stanowisko na niepełny etat.

Poniżej przedstawione zostały najważniejsze według mnie osiągnięcia.

1. Porozumienie z większością czeskich banków co do akceptacji formularzy do regularnych datków.

W drodze negocjacji z bankami zdołaliśmy przekonać większość z nich, by utworzyły tę usługę dla członków Koalicji. Niektóre z nich zgodziły się nawet, że nie będą wymagać na druku wzoru podpisu (najbardziej wrażliwe dane). Przekonaaliśmy je, że mogą zaakceptować organizacje pozarządowe jako godnych zaufania partnerów i podpisać z nami długoterminowe umowy. To otworzyło przed czeskimi NGO-sami nowe fundraisingowe szlaki i pozwoliło członkom koalicji werbować każdego roku tysiące nowych regularnych darczyńców.

2. Koordynacja wszystkich NGO-sów prowadzących kampanię fundraisingową opartą na dialogu bezpośrednim zagwarantowała, że ta metoda została wdrożona w sposób etyczny i bezpieczny, który nie psuje wizerunku sektora non-profit.

Umowa z bankami wymagała też bliskiej współpracy między organizacjami pozarządowymi, aby upewnić się, że wszyscy traktujemy to przedsięwzięcie poważnie i wprowadzimy odpowiednie reguły oraz procedury, aby chronić dane i prawa darczyńców. Wszystkie NGO-sy wdrażające program dialogu bezpośredniego zostały członkami Koalicji (w tej chwili jest to 10 organizacji: Greenpeace, Hnutí DUHA, Ludzie w Potrzebie, Amnesty International, UNICEF, Dziecięce Wioski SOS, Arnika, Čmelák, Automat i Liga Praw Człowieka). Członkowie spotykali się regularnie, żeby dzielić się doświadczeniami i popychać negocjacje z bankami do przodu. Stworzyliśmy też Dialekt – platformę internetową, która pozwala nam rozdzielać miejsca rekrutacji na ulicach Pragi oraz Brna i wymieniać się nimi, którą dzielimy się ze wszystkimi zainteresowanymi organizacjami. W zeszłym roku przyjęliśmy też kodeks postępowania dla rekrutujących, który określa reguły działania w najważniejszych obszarach. Zaczęliśmy przy tym monitorować działania rekrutujących z innych organizacji, żeby sprawdzić, czy kodeks jest przestrzegany w praktyce.

3. Utworzenie sieci NGO-sów, które dzielą się umiejętnościami i doświadczeniami w fundraisingu.

W ostatnich latach osiągnęliśmy nie tylko wymienione powyżej „twarde sukcesy”, ale też – co moim zdaniem jest jeszcze ważniejsze – udało nam się stworzyć spraw-

nie działającą platformę współpracy i dzielenia się doświadczeniami. Fundraiserzy zostali przyjaciółmi. Ufają sobie nawzajem i chcą dzielić się z innymi swoimi wynikami, sukcesami i porażkami. W 2010 roku znów zrobiliśmy sondaż, żeby poznać aktualne problemy, na których powinniśmy się skupić. Spytałismy też naszych członków o to, jak według nich funkcjonuje Koalicja. Większość respondentów wysoko oceniła naszą zdolność do artykułowania wspólnych celów, dzielenie się doświadczeniami, możliwość uzyskania nieformalnych konsultacji i porad. Zatem mimo że powołaliśmy tę koalicję, by stworzyć skuteczne metody fundraisingu i to nam się udało, jest oczywiste, że osiągnęliśmy znacznie więcej. W zeszłym roku zatwierdziliśmy kodeks etyczny dla członków i zamierzamy poświęcić więcej uwagi również innym aspektom fundraisingu. Rozpoczęliśmy też współpracę z Czeskim Centrum Fundraisingu/Klubem Zawodowych Fundraiserów i planujemy pracować razem nad obszarem naszych wspólnych zainteresowań.

4. Przekraczanie granic.

Uświadomiliśmy sobie również, że organizacje pozarządowe w sąsiednich krajach są bardzo zainteresowane naszymi osiągnięciami. Poświęcimy więc trochę czasu, by dzielić się z nimi naszą wiedzą i doświadczeniem. W styczniu 2001 roku wzięliśmy udział w spotkaniu w Bratysławie, gdzie powstała Słowacka Koalicja na rzecz Łatwej Filantropii⁴. Ma ona podobne cele do naszych, dlatego pozostajemy w stałym kontakcie, prowadząc regularne konsultacje, dzieląc się wiedzą i informując się nawzajem o postępach w negocjacjach z bankami i pocztą.

Wnioski: zaangażowanie to podstawa

Mówiąc szczerze, nie wszystko było doskonałe. Pierwsze kłopoty pojawiły się wtedy, kiedy wyczerpały się granty. Koalicję od początku wspierała Fundacja Via. Otrzymaliśmy trzy granty, które pokryły głównie wynagrodzenia personelu potrzebnego, by skutecznie koordynować nasze działania. Potem zdaliśmy sobie sprawę, że bez funduszy nasza koalicja traci energię, każde zadanie trwa dłużej, a pewne cele nie zostają osiągnięte z powodu braku instytucjonalnych możliwości. Wszyscy jesteśmy pochłonięci własnymi zadaniami i jeśli nie musimy odpo-

4 Koalicja pre podporu individuálneho darcovstva, <http://www.darcovstvo.sk/>, odwiedzone 10 kwietnia 2012.

wiedzieć darczyńcy, czasem odwlekamy pewne sprawy w nieskończoność... Na szczęście dowiedzieliśmy się, że polska Fundacja Batorego jest zainteresowana wspieraniem rozwoju koalicji obywatelskich w krajach Grupy Wyszehradzkiej i z sukcesem złożyliśmy aplikację o grant po to, by zwiększyć możliwości dalszego rozwoju naszych działań.

Był to jeden z głównych powodów, dla których wiosną 2008 roku rozpoczęliśmy dyskusję na temat przyszłych sposobów działania Koalicji, naszych priorytetów, a szczególnie na temat tego, jak chcemy pracować. Gdy Koalicja startowała, organizacje członkowskie umówiły się na nieformalny sposób funkcjonowania. Jednak z czasem stało się jasne, że ten brak sformalizowania powoduje pewne problemy i ogranicza możliwość działania Koalicji. Założyciele wskazali główne kłopoty, z którymi według nich borykała się nasza grupa – tylko nieliczni członkowie czynnie angażowali się w działania Koalicji, a duża płynność wśród fundraiserów sprawiła, że organizacje członkowskie nie miały wystarczającej ilości informacji o naszych celach i postępach na drodze do ich osiągnięcia. Wreszcie sytuacja finansowa była niestabilna. Wszystko to wynikało prawdopodobnie z faktu, że na początku daliśmy organizacjom wybór między aktywnym a biernym członkostwem. Nie było niespodzianką, że większość wybrała formę pasywną, a niektóre z nich nawet nigdy nie pojawiły się na dorocznych zgromadzeniach.

Nasze wewnętrzne dyskusje pokazały, że organizacje działające w ramach Koalicji wysoko cenią sobie współpracę i wymianę umiejętności pomiędzy członkami. Stąd zgromadzenie ogólne organizacji członkowskich powołało grupę roboczą, aby przeanalizowała szanse i ryzyko ustanowienia jednostki prawnej, a także przygotowała plan finansowy oraz inne sugestie na następne zgromadzenie. Dyskusje o naszych celach, strukturze i zaangażowaniu członkowskim były dość długie, ale przy tym bardzo konstruktywne. W końcu postanowiliśmy znacząco zmodyfikować nasz model działania. W 2010 roku podjęliśmy dwie bardzo ważne decyzje: o rejestracji Koalicji jako jednostki prawnej (stowarzyszenie cywilne) i oparciu naszego nowego modelu finansowego na składkach członkowskich.

Stało się również jasne, że powinniśmy szczegółowo opisać prawa i obowiązki członków, procesy podejmowania decyzji, a także zasady reprezentowania Koalicji przez osobami trzecimi. Również posiadanie tylko jednej grupy roboczej, która miała się zajmować wszystkimi tematami, nie było najefektywniejszą metodą i powodowało, że niektóre organizacje zostawały w tyle. Dlatego zaproponowaliśmy też nową strukturę zarządzania i nowy podział pracy.

Odtąd decyzje długofalowe będą podejmowane na Corocznym Walnym Zgromadzeniu (CWZ). CWZ wybierze pięciu członków Komitetu Wykonawczego, którzy będą zarządzać Koalicją przez następny rok i będą odpowiedzialni za realizację planu rocznego oraz za ekonomiczne wykorzystanie wspólnych zasobów. Komitet Wykonawczy ustanawia i kontroluje grupy robocze, które zajmują się różnymi obszarami. W tym momencie mamy następujące grupy robocze: banki, poczta, dialog bezpośredni, etyka w fundraisingu, spadki i główni darczyńcy oraz legislacja związana z fundraisingiem. Stworzyliśmy również nowe stanowisko kontrolera, który składa raporty bezpośrednio przed CWZ głównie w kwestiach finansowych, ale też służy jako „rzecznik”, jeśli któryś z członków lub kandydatów zakwestionuje decyzję Komitetu Wykonawczego. Koordynator to jedyne płatne, niepełnoetatowe stanowisko, które wspiera Komitet Wykonawczy oraz grupy robocze, a także zapewnia gładką i efektywną komunikację między członkami.

Wiosną 2010 roku odbyliśmy strategiczne spotkanie, na którym szczegółowo omówiliśmy wyniki sondażu, w którym zapytaliśmy członków Koalicji i 40 innych organizacji non-profit o ich opinię na temat problemów, z którymi obecnie się spotykamy. W rezultacie sformułowaliśmy następujące cele na najbliższą przyszłość:

1. Wynegocjować opłaty pocztowe dla organizacji non-profit i zyskać znaczące zniżki na przesyłki (inspiruje nas przykład Austrii i Włoch, gdzie organizacje pozarządowe mają 40%, a nawet 90% zniżki na przesyłki marketingu precyzyjnego).
2. Zwiększyć liczbę banków, które współpracują z nami przy dialogu bezpośrednim, i zastąpić we wszystkich przypadkach wzór podpisu numerem identyfikacyjnym darczyńcy.
3. Ułatwić procedurę zwiększenia skali wsparcia (np. móc w prosty sposób powiększyć wysokość regularnej wpłaty, jeśli zgodzi się na to darczyńca).
4. Promować indywidualną filantropię i przyczyniać się do większej transparentności oraz wiarygodności organizacji pozarządowych.
5. Śledzić zmiany w prawodawstwie związanym z fundraisingiem i informować naszych członków, kiedy potrzebne jest ich zaangażowanie.

Widać, że od całkiem sprecyzowanego celu, dla którego powstała nasza Koalicja – sprawić, by dialog bezpośredni był możliwy i skuteczny – przeszliśmy do celów znacznie szerszych. Teraz nie tylko koordynujemy kampanie oparte na dialogu bezpośrednim, ale też prowadzimy rozmowy z Poczta Czeską, przygotowujemy argumenty dla banków, ułatwiamy zwiększanie datków oraz aktywnie uczestniczymy w dyskusjach o nowych propozycjach legislacyjnych. I co najważniejsze, nie robią tego tylko dwie lub trzy osoby – zadania są podzielone między nas wszystkich.

Jesteśmy pewni, że to tylko początek. Po błyskawicznym starcie i sukcesach jakiś czas zajęło nam wejście na nowy poziom współpracy. Wierzymy, że ostatnie zmiany w naszej strukturze wewnętrznej uczynią nas silniejszymi i skuteczniejszymi. Mam nadzieję, że nasza historia będzie inspiracją dla czytelników i zachęci ich do skontaktowania się ze mną, jeśli będą potrzebować więcej informacji.

A jakie byłyby moje rady dla tych, którzy chcieliby podążać naszą drogą? Po pierwsze, porozmawiajcie z innymi organizacjami, żeby dowiedzieć się, czy oni też czują taką potrzebę i potrafią określić wspólne obszary zainteresowania. Potem uzbrojcie się w cierpliwość. Nie spodziewajcie się, że z dnia na dzień zmienicie całe środowisko. Zobaczycie, że jest to bieg długodystansowy. Nie poddawajcie się po pierwszym nieudanym spotkaniu. Świetnie byłoby też zainwestować w ten cel trochę pieniędzy – nasze doświadczenia pokazują, że wszystko jest prostsze i szybsze, jeśli ktoś dostaje za swoją pracę wynagrodzenie. Wreszcie – żeby się udało, potrzebujecie mnóstwo ludzi. Zaangażujcie największe organizacje charytatywne w waszym kraju i usiądźcie razem przy jednym stole, żeby omówić bardzo praktyczne aspekty współpracy i zaproponować konkretnych partnerów komercyjnych. Gdy się to uda, zwycięstwo macie już prawie w kieszeni. Powodzenia!

Źródła i polecane strony internetowe

UK Giving 2009/2010, Charities Aid Foundation i NCVO, Londyn 2010;

www.snadnedarcovstvi.cz – strona Koalicji na rzecz Łatwej Filantropii (Koalice Za Snadné Dárcovství) – tylko w jęz. czeskim);

www.sofii.org – pokaz innowacji i inspiracji w fundraisingu;

www.fundraising123.org – Chcesz zostać fundraisingowym superbohaterem?
W takim razie ta strona jest właśnie dla ciebie;

www.pfra.org.uk – Stowarzyszenie Kontroli Publicznego Fundraisingu
(The Public Fundraising Regulatory Association) to organizacja członkowska
zrzeszająca organizacje dobroczynne, która reguluje wszelkie formy fundraisingu
bezpośredniego opartego na debecie bezpośrednim w Wielkiej Brytanii.

Fundraising w dobie Internetu i cyfryzacji

5



Fundraising w dobie Internetu i cyfryzacji

5

Wraz z rozwojem nowoczesnej technologii zmieniają się formy międzyludzkiej komunikacji, wymiany doświadczeń i tworzenia społeczności. Dzięki smartfonom Internet zaczyna stopniowo przenikać z biur i urzędów do naszego życia prywatnego. Rodząca się Web 2.0 ze swoim wysokim stopniem interaktywności, możliwością wspólnego tworzenia i dzielenia się treściami, spersonalizowanym środowiskiem i funkcjami staje się czymś więcej niż tylko nowym obszarem kreatywnego marketingu. Tworzy nowe ramy dla komunikacji i budowania międzyludzkich relacji – właśnie dlatego ma znaczący wpływ na filantropię i fundraising.

Na poziomie najprostszych funkcji nowych technologii, organizacje starają się prezentować swoją misję i działalność online. Zamiast drukować broszury, zakładają strony w Internecie; zamiast rozdawania ulotek, próbują wykorzystywać bannery i reklamę kontekstową. Ale takie działania nie są już wystarczające. Fundraiserzy szukają więc możliwości zastosowania tradycyjnych metod fundraisingowych na portalach społecznościowych. Fenomen Facebooka, Twittera i LinkedIn stwarza nowe możliwości budowania sieci zwolenników. Aplikacje na smartfony i tablety pozwalają na prezentowanie misji organizacji w przejrzysty, zabawny sposób i oferują łatwo dostępną możliwość złożenia datku w ciągu zaledwie kilku sekund. Ludzie młodzi, przyzwyczajeni do robienia zakupów przez Internet, mogą kupować teraz charytatywne talony na zakupy bądź korzystać ze staroświeckich, tradycyjnych sklepów charytatywnych przeniesionych do świata wirtualnego. Organizacje, które chcą odnosić sukcesy w przyszłości, powinny zwrócić uwagę na ten nowy obszar i włączyć go do swoich strategii działania.

Z drugiej strony, nie wolno zapominać, że w najbliższych dekadach wielu ludzi wciąż nie będzie korzystać z Internetu, traktując komputer tylko jako maszynę do pisania, a telefon komórkowy – wyłącznie jako narzędzie do prowadzenia rozmów telefonicznych. Dla organizacji zbierających fundusze, niektóre z nowoczesnych technologii pozostaną niedostępne z uwagi na wysokie koszty lub wymogi techniczne związane z ich instalacją, administrowaniem i bezpiecznym użytkowaniem. Era tradycyjnych metod fundraisingu nie odchodzi więc wcale w przeszłość. Przeciwnie: kluczem do sukcesu jest dziś włączanie nowych narzędzi w szerszą strategię fundraisingową organizacji. W Europie Środkowej organizacje pozarządowe zajmujące się współpracą rozwojową korzystają z narzędzi internetowych tylko w pewnym podstawowym zakresie, a jedynie nieliczne z nich posługują się nimi w sposób bardziej wyrafinowany. W ostatnich latach odnotowaliśmy jednak kilka godnych uwagi wyjątków, które w przyszłości mogą stać się wzorcem dla innych. W przedstawionych poniżej studiach przypadków opisujemy cztery z nich, uzupełniając je prezentacją jednego przypadku z Wielkiej Brytanii.

Tomas Vyhnalek opisuje szczegółowo projekt *Prawdziwy Dar* – sklep internetowy organizacji Człowiek w Potrzebie, który z dużym powodzeniem prowadzi w Republice Czeskiej sprzedaż charytatywnych talonów na zakupy. To jedna z pierwszych prób wykorzystania tego narzędzia w regionie.

Jolanta Steciuk pisze o kampanii *Czadowa Tablica* w Polsce. Jej sukces opiera się na twórczym podejściu do składania podziękowań darczyńcom – przekazuje się je w postaci spersonalizowanej fotografii z pozdrowieniami od beneficjentów. Dzięki narzędziom elektronicznym sporządzenie i wysłanie podziękowań w tej formie jest stosunkowo proste. Warto odnotować i to, że w ramach tej kampanii skutecznie połączono narzędzia elektroniczne wykorzystywane w świecie wirtualnym z tradycyjnymi metodami bezpośredniego zwracania się do darczyńców.

Hunor Kiraly z Węgier w studium *Adoptuj Dziecko: kampania internetowa Węgierskiej Fundacji dla Afryki* opisuje, jak narzędzia elektroniczne wykorzystywane są w programie adopcji na odległość. Oprócz innych ważnych wniosków, podkreśla się tu znaczenie włączania wirtualnych elementów kampanii w całościową strategię organizacji. Studium pokazuje również, że całkowicie innowacyjne rozwiązania nie zawsze są rozwiązaniami najwłaściwszymi. Dla zapewnienia kampanii sukcesu, równie ważne może być użycie środków, które w danym środowisku są już dobrze znane.

Samuel Arbe prezentuje w studium *Cyfrowy fundraising stowarzyszenia Magna Dzieci w Potrzebie* przykład organizacji, która podjęła decyzję o przeniesieniu dużej części fundraisingu indywidualnego do świata cyfrowego. Ponieważ wydarzyło się to niedawno, jest jeszcze zbyt wcześnie na wyciąganie daleko idących wniosków co do skuteczności tej strategii. System stworzony i zastosowany przez Magna sam przez się zasługuje jednak na uwagę, a w przyszłości może stać się czynnikiem decydującym o sukcesach organizacji.

Ostatnie studium przypadku w tym rozdziale, *Studium przypadku z dziedziny nowych mediów: Merlin*, jest próbą uchwycenia zmiany, jaka dokonała się w pewnej brytyjskiej organizacji pozarządowej o dużym doświadczeniu w wykorzystywaniu nowych mediów w działaniach fundraisingowych. Autorka studium, Christine Taylor, skupia się przede wszystkim na apelowaniu o datki za pomocą poczty elektronicznej, które w tej organizacji ma bardzo długą tradycję.

Projekt Prawdziwy Dar

Tomáš Vyhnálek



Niniejsze studium opisuje początki i rozwój sklepu internetowego o nazwie Prawdziwy Dar – www.skutecnydarek.cz¹. Autor koncentruje się na okolicznościach, które doprowadziły do powstania sklepu, opisuje też przyczyny jego sukcesu i podsumowuje osiągnięte wyniki.

Ryc. 7 Plakaty promocyjne e-sklepu (główne hasło reklamowe głosi: *W tym roku kup prezent, który ma prawdziwą wartość*).



1 Angielska wersja e-sklepu ruszyła niedawno pod adresem www.real-gift.org.

Wdrażanie profilu organizacji

Organizacja Ludzie w Potrzebie (Člověk v tísní) została założona na początku lat 90-tych jako organizacja humanitarna mająca na celu pomoc ludziom w regionach objętych kryzysem. Zapewniamy pomoc humanitarną ofiarom katastrof naturalnych i wojen: budujemy szkoły, szpitale i dostarczamy wodę pitną do suchych rejonów. Dajemy też nasiona, sadzonki i narzędzia ubogim rolnikom. Walczymy także o przestrzeganie praw człowieka w krajach o systemach niedemokratycznych.

Poza pomaganiem ludziom w rejonach świata mających „mniej szczęścia” pracujemy też w naszym kraju. Zwalczanie skutków katastrofalnej powodzi, która dotknęła znaczącą część Czech w 2002 roku, było jak dotychczas największą operacją w historii Ludzi w Potrzebie. W kraju pomagaliśmy też podczas powodzi w 2009 i 2010 roku. Inną naszą akcją to organizowanie festiwalu filmów dokumentalnych One World, na którym informujemy o problemach pomocy rozwojowej i wspieramy integrację społeczną w 45 czeskich i morawskich miastach i gminach.

Dziś świadczymy pomoc humanitarną i rozwojową w 17 krajach. Praca i wsparcie, którego udzielamy, są możliwe przede wszystkim dzięki datkom zbieranym od osób indywidualnych i firm, jak również dzięki grantom i subsydiom, które otrzymujemy, na przykład od czeskiego rządu, UE czy ONZ.

Prawdziwa Pomoc i sklep Prawdziwy Dar

W roku 2008 zorganizowaliśmy zbiórkę publiczną Prawdziwa Pomoc, aby systematycznie i efektywnie zapewnić pomoc biedniejszym regionom świata. W końcu bieda i związane z nią problemy krajów rozwijających się zabijają więcej ludzi niż katastrofy naturalne i wojny razem wzięte.

W 2009 roku Ludzie w Potrzebie otworzyli swój sklep internetowy www.skutecnydarek.cz, chcąc przyciągnąć potencjalnych darczyńców, pokazać im na konkretnych przykładach, jak mogą pomóc, i jednocześnie zaoferować im nieco rozrywki. Ofiarodawcy mogą kupić tu kozę, kury, kanistry na wodę i kilka innych darów. W zamian otrzymują certyfikat darczyńcy, który mogą podarować znajomym lub członkom rodziny. W 2009 roku darów było dziesięć, natomiast rok później ich liczba wzrosła do czternastu.

Prawdziwy Dar powstał na podstawie systemu Shopio i funkcjonuje jak klasyczny e-sklep. Aby rozpocząć proces zakupu, darczyńca musi najpierw wybrać produkt, który chce kupić, po czym umieścić go w koszyku. Drugi krok wymaga, by kupujący podał swoje dane kontaktowe: stały adres zamieszkania, który będzie widniał na certyfikacie, numer telefonu i adres e-mailowy. Aby móc kontynuować, użytkownik musi zaznaczyć opcję *ZGADZAM SIĘ NA WARUNKI SPRZEDAŻY*. W trzecim i czwartym kroku procesu zamawiania kupujący musi wybrać sposób płatności i dostawy.

Drukowane certyfikaty darczyńcy można otrzymać pocztą jako przesyłkę płatną za pobraniem, zapłacić przy odbiorze na poczcie lub przelewem bankowym czy kartą. Certyfikaty są dostarczane w ciągu 2–3 dni od daty zamówienia. Wersje elektroniczne są wysyłane natychmiast po zaksięgowaniu wpłaconej sumy na naszym koncie.

Większość darczyńców kupuje certyfikaty przed Bożym Narodzeniem dla swoich krewnych i przyjaciół. Znajduje się na nich pusta kolumna, gdzie można umieścić osobiste zapiski, takie jak nazwisko odbiorcy oraz życzenia i podpis ofiarodawcy. W przypadku wersji elektronicznej dedykację można zamówić bezpośrednio w e-sklepie. Przy każdym produkcie można podejrzeć widok ostatecznie podpisanego dokumentu. Drukowane certyfikaty dostarcza poczta i darczyńcy piszą swoją dedykację własnoręcznie.

Jak informujemy darczyńców o przydzielaniu ich darów

Dokonując zakupu certyfikatu, darczyńcy uczestniczą w zbiórce publicznej Prawdziwa Pomoc (www.skutecnapomoc.cz), na którą przekazywane jest 100% jego wartości nominalnej.

Dar jest przeznaczany na projekty Ludzi w Potrzebie w ramach jednego z czterech priorytetowych programów: **WODA, SZKOŁY, UTRZYMANIE i ZDROWIE**.

Zasady są całkiem proste. Na przykład poprzez zakup kozy darczyńca wspiera program **UTRZYMANIE**. Dzięki temu ktoś prawdopodobnie dostanie kozę. Jednak jeśli sprzedane zostanie zbyt wiele kóz, podczas gdy w programie **UTRZYMANIE** brakować będzie innych elementów, np. owiec, narzędzi rolniczych czy sadzonek drzew, to kupimy je zamiast kóz. Darczyńcy są informowani o tej regule

na naszej witrynie internetowej w zakładce JAK POMAGA TWÓJ DAR. Podobnie postępujemy w innych programach: **SZKOŁY**, **ZDROWIE** i **WODA**.

Szczegóły alokacji środków:

W programie **WODA** pieniądze idą przede wszystkim na kopanie i wiercenie studni, budowę cystern z wodą pitną i dystrybucję kanistrów w dotkniętych biedą krajach Afryki i Azji.

Program **SZKOŁY** wydaje środki głównie na budowę i wyposażenie szkół dla dzieci w Afryce i Azji oraz na poprawę wykształcenia miejscowych nauczycieli.

Fundusze z programu **UTRZYMANIE** pomagają ludziom w uzyskaniu niezależności. Pomoc może nadejść w formie zakupu zwierząt hodowlanych, lepszych narzędzi lub nowych sieci dla rybaków. Ostatecznym celem jest sprawić, by odbiorcy stali się w najbliższej przyszłości samowystarczalni.

Program **ZDROWIE** finansuje przede wszystkim lepszą opieką medyczną w krajach Afryki i Azji – są to głównie dostawy lekarstw, budowa i wyposażenie szpitali, szkolenie personelu medycznego i pielęgniarskiego oraz organizacja kampanii informacyjnych.

Kampania medialna

Kluczem do sukcesu projektu Prawdziwy Dar była skuteczna kampania w mediach. Bardzo ważny był fakt, że Ludzie w Potrzebie są dobrze znani opinii publicznej. W pierwszym roku kampania opierała się głównie na reklamach i materiałach PR-owych w prasie i mediach elektronicznych, na kampanii bannerowej, na reklamach zewnętrznych i w środkach komunikacji miejskiej, a także na promocyjnych spotach radiowych. Położono też nacisk na komunikację ze stałymi darczyńcami Ludzi w Potrzebie poprzez kanał e-mailowy.

W ocenie większości zewnętrznych komentatorów i dziennikarzy warunkiem wstępnym udanego uruchomienia sklepu internetowego było przede wszystkim wielkie uznanie dla Ludzi w Potrzebie. Mówiąc wprost, żadna kampania, choćby nie wiadomo jak spektakularna, nie przyciągnęłaby darczyńców, gdyby nie stała za nią godna zaufania organizacja pozarządowa.

W drugim roku akcji agencja komunikacji MarkBBDO przygotowała za darmo nowy pomysł na kampanię medialną. W Etiopii i Pradze nakręcono spoty telewizyjne pokazujące podróż kozy z Czech do Afryki. Tę trzydziestosekundową reklamówkę pokazano 124 razy w czeskiej telewizji (główny partner medialny Ludzi w Potrzebie). Oprócz tego kontynuowano podobną kampanię medialną jak w roku poprzednim.

Przygotowanie i prowadzenie sprzedaży z perspektywy prawa

Suma zapłacona przez darczyńcę za certyfikat stanowi jego wkład w zbiórkę publiczną. Dar nie podlega więc podatkowi VAT czy podatkowi od sprzedaży. Według czeskiego prawa tylko 5% donacji może być wykorzystane na koszty ogólne i administracyjne projektu, a także między innymi na produkcję certyfikatów. Faktyczny koszt produkcji jednej sztuki wynosi 0,1 euro.

Innym aktem prawnym, który wpływa na prowadzenie przez nas sprzedaży, jest Ustawa o ochronie prywatności, która określa, jak można przetwarzać dane osobowe takie jak nazwiska, adresy, numery telefonów i adresy e-mailowe darczyńców. Ofiarodawcy muszą podać wszystkie powyższe informacje.

Staramy się oczywiście podtrzymać długotrwały kontakt ze wszystkim darczyńcami oraz informować ich na bieżąco o tym, jak rozdzielono ich datki. Jednak jeśli darczyńca zadeklaruje, że nie chce, by się z nim kontaktować, musimy to uszanować. Podczas wypełniania zamówienia każdy kupujący określa, czy chce otrzymywać tego rodzaju informacje, czy nie. Wypełnia to wymagania ustawy i pozwala nam umieścić dane osobowe darczyńcy w bazie danych.

Inne wymogi regulują Kodeks handlowy i Kodeks cywilny. E-sklep jest na przykład zobowiązany do publikacji postanowień i warunków swojej działalności oraz podania procedur przetwarzania. Wszystko to można bez problemu zmienić, aby dostosować je do natury sprzedawanego „produktu”. Prawo wymaga jedynie, aby te warunki i postanowienia zostały upublicznione.

Sklep Prawdziwy Dar jest wyjątkowym przedsięwzięciem, ponieważ pozwala darczyńcom w dość prosty sposób uzyskać odpis od podatku. Za każdy zakupiony od Ludzi w Potrzebie certyfikat organizacja wysłała ofiarodawcy potwierdzenie dokonania darowizny dla fiskusa. Darczyńca może ją sobie odliczyć od podatku.

Opcja odliczenia jest dostępna zarówno dla osób prawnych, jak i osób fizycznych. Szacuje się, że darczyńcy otrzymują z powrotem 15% wartości nominalnej certyfikatu jako odpis od podatku.

Zarządzanie i praca z bazami klientów

Do zgłaszania i administrowania bazą darczyńców organizacja Ludzie w Potrzebie używa systemu Dynamics NAV firmy Microsoft. Z powodu Ustawy o ochronie prywatności i niezgody niektórych darczyńców na wpisanie ich danych osobowych do naszej bazy danych, nie można przetwarzać bazy e-sklepu w tym systemie.

W związku z tym w sklepie używany jest wewnętrzny system baz danych o nazwie Shopio. W porównaniu z Dynamics NAV jest on dość ograniczony i niektóre z jego funkcji musiały zostać specjalnie zmodyfikowane na potrzeby organizacji. Mimo to, jego najważniejszą zaletą jest możliwość eksportowania danych z całej bazy danych i ich konwersja do formatu CSV, z którym możemy potem pracować np. w Excelu.

Obsługa zamówień i komunikacja z darczyńcami są możliwe głównie dzięki narzędziom, które sami opracowaliśmy w Excelu. Ich ważnym elementem jest połączenie interfejsu z grupowym zarządzaniem korespondencją do druku, szczególnie potwierdzeniami datków, przekazami pieniężnymi, etykietkami adresowymi na koperty, itp.

Księgowość i rachunkowość

W zasadzie cała praca związana z księgowością i zarządzaniem sprzedażą certyfikatów jest wykonywana poza systemem sklepu internetowego. W tym przypadku również musieliśmy stworzyć własne narzędzia, żeby ułatwić administrowanie.

Zarządzanie e-sklepem wiąże się z wpisywaniem i przechowywaniem daty wysyłki każdego certyfikatu oraz daty jego zapisania, a także każdej innej transakcji, na przykład w punkcie sprzedaży w fizycznym sklepie. Te informacje również przetwarzają się poza systemem e-sklepu.

Wyniki

Sklep Prawdziwy Dar wystartował w Internecie w listopadzie 2009 roku. Od razu stanowił bardzo dynamiczny nowy projekt. W grudniu 2009 roku około 5 000 klientów kupiło za jego pośrednictwem prezent. Łącznie ze sklepem w centrum miasta, który działał przez cały grudzień, sprzedano w sumie 9 000 certyfikatów. W ciągu miesiąca osiągnięto 210 000 euro przychodów.

W związku z tym na święta Bożego Narodzenia w 2010 roku przygotowaliśmy szeroko zakrojoną kampanię medialną, w tym bannery w wielu serwisach internetowych, drukowane ogłoszenia, spoty telewizyjne i radiowe, plakaty na ulicach Pragi i reklamy na pojazdach komunikacji miejskiej. Skala kampanii była znacznie większa niż w 2009 roku i przyciągnęła dwa razy więcej klientów – około 10 000. Sklep w centrum także i tym razem działał przez cały grudzień. W 2010 roku łączny przychód osiągnął ponad 400 000 euro. Sprzedano ponad 18 000 certyfikatów, a 90% zamówień zrealizowano w grudniu.

Koszty

E-sklep został zaprojektowany za darmo przez firmę W3W, która zapewnia też darmowe wsparcie techniczne. Na zasadach komercyjnych cena tej usługi sięgałaby nawet 12 500 euro.

Kampania w mediach również została stworzona dla Ludzi w Potrzebie gratis przez agencję komunikacji MarkBBDO. Darmowych usług dostarczyła też agencja medialna Mediacom. Ponadto zarówno czeskie radio, jak i czeska telewizja nadają reklamy organizacji bez opłat, a władze samorządowe Pragi zapewniły darmową przestrzeń reklamową.

Ogłoszenia płatne w prasie i mediach elektronicznych są dla nas dostępne po bardzo niskich stawkach. W 2010 roku większość czeskich mediów dała nam 99% zniżkę na swoje usługi. Reklama na zasadach komercyjnych kosztowałaby nas ponad 200 000 euro. Powyższe wyliczenie nie uwzględnia ogłoszeń w czeskiej telewizji i radiu publicznym. Wszystko to wskazuje, że gdyby taką kampanię prowadziła firma prywatna, akcja sprzedaży certyfikatów łatwo mogłaby skończyć się na minusie, mimo że koszt ich produkcji wynosi 3 korony czeskie za sztukę.

Sprzedaż nie byłaby też możliwa bez sponsorów. Tak jak stwierdzono powyżej, prawo przewiduje, że tylko 5% wpływów z datków można przeznaczyć na koszty administracyjne. Dzięki naszym sponsorom oraz dlatego, że prawie nie płacimy za kampanię reklamową, udało nam się jak do tej pory utrzymać budżet projektu poniżej 5% limitu.

Koszt druku jednego certyfikatu to około 0,1 euro. Do innych większych wydatków należą pensje managera e-sklepu i osób zajmujących się dystrybucją. Pracują one w dziale wysyłkowym każdego grudnia – w 2010 roku było czterech takich pracowników.

Sprawozdania z wyników i zatrzymywanie klientów

Nasza wielka kampania w mediach i ciekawy pomysł na apel o pomoc przyciągnęły mnóstwo nowych darczyńców. Przy takich produktach, jak Prawdziwy Dar, sprawą kluczowej wagi jest właściwa interpretacja całego systemu. Wiele osób spodziewa się, że będziemy informować ich na bieżąco o konkretnym przydziale ich datku, na przykład wysłamy im zdjęcie rodziny, która dostała od nich kozę. Niestety jest to dla nas raczej nieosiągalne. Niemniej jednak ważne jest, aby nasi klienci nie mieli wrażenia, że nie potrafimy spełnić ich oczekiwań.

Rzeczywiście rozdzielamy pieniądze zgodnie z certyfikatami zakupionymi przez darczyńców. Pieniądze za talony z kategorii „biurka i tablice” zostaną wydane na wyposażenie szkół. Certyfikaty na „kozy i kurczaki” sfinansują zakup prawdziwych zwierząt.

Staramy się też używać e-sklepu jako kanału informacji, aby pokazywać filmy i opisy prawdziwych historii. Raz w roku korzystamy z tej strony internetowej, by opublikować wyczerpujące sprawozdanie roczne ze szczegółową listą zakupionych darów.

W 2010 roku zespół Prawdziwego Daru przygotował najbardziej szczegółowy z dotychczasowych raportów dotyczący wykorzystania datków. Sprawozdanie zawierało listę wyszczególnionych darów podzieloną według kraju docelowego. Sumarycznym danym towarzyszyły historie konkretnych ludzi, a całość umieszczono na stronie sklepu, tak aby każdy odwiedzający miał do niej dostęp.

Dzięki projektowi Prawdziwy Dar w roku 2010 byliśmy w stanie zakupić 634 kozy, 167 owiec, 85 krów, 6 422 kurczaki, 45 363 sadzonki drzew, 240 kanistrów na wodę, wyposażenie dla kilku szkół, materiały budowlane do budowy kilku studni i materiały potrzebne w klinikach. Zwierzęta i materiały budowlane kupujemy zawsze na miejscu, by uniknąć niepotrzebnych kosztów transportu.

Z darczyńcami, którzy dokonywali zakupów w naszym sklepie i wyrazili zgodę na otrzymywanie wiadomości, kontaktujemy się za pomocą e-mali zawierających link www.skutecznydarek.cz i najświeższe informacje dotyczące naszej działalności.

Wyzwania

Głównym wyzwaniem w prowadzeniu sklepu jest zachowanie jego prostoty i przejrzystości. Zasada kupowania certyfikatu darczyńcy na prezent musi być łatwo zrozumiała dla ludzi, którzy dokonują takich zakupów po raz pierwszy i nie są pewni, dokąd wędrują ich pieniądze. Poszczególne kroki wypełniania zamówienia muszą być jasno objaśnione. Wszystko, co zbędne w tej fazie zakupu, musi zostać usunięte. W czasie szczytu kampanii wskaźnik odwiedzin e-sklepu jest bardzo wysoki – są to tysiące odwiedzających dziennie. Gdyby procedura nie była jasna i wystarczająco zrozumiała, zniechęciłaby klientów do zakupu. Co więcej ci, którzy nie zrezygnowali, zasypaliby naszą skrzynkę wiadomościami i zajęli łączy telefoniczne, starając się dowiedzieć, jak to działa.

Innym wielkim wyzwaniem jest ustanowienie właściwej równowagi pomiędzy informacją o tym, jak pożyteczny jest dar, a biznesem nastawionym na sprzedaż. Przekształcenie e-sklepu przede wszystkim w słabo usystematyzowane źródło informacji może zniechęcić odwiedzających. Niektórzy opuściliby stronę, podczas gdy inni kupiliby w końcu certyfikat z silnym przekonaniem, że dokonują słusznej decyzji. Jednak potencjał sklepu byłby mocno ograniczony. W prowadzeniu sklepu internetowego ważne jest zagwarantowanie, że kupno certyfikatu zawsze jest w zasięgu odwiedzającego. Wszystkie publikowane informacje muszą mieć odpowiednią strukturę. Klienci nie mogą się w niej pogubić. Kiedy tylko zdecydują się na zakup certyfikatu, właściwy przycisk do kliknięcia musi być zawsze pod ręką. Nie możemy pozwolić sobie, klient zrezygnował z zakupów z powodu błędzenia po całym sklepie w jego poszukiwaniu.

Ocena sprzedaży z 2010 roku była dla nas bardzo nieprzyjemną niespodzianką, gdyż wróciło do nas tylko 15% klientów (Boże Narodzenie 2009 w porównaniu z listopadem i grudniem 2010). Zastanawiamy się, czy pomysł certyfikatu darczyńcy nie nudzi się zbyt szybko i nie traci na oryginalności. Tak czy inaczej ważne jest, by myśleć nowatorsko i starać się zaoferować naszym klientom coś nowego.

Kampania Czadowa Tablica

Jolanta Steciuk



Kampania Czadowa Tablica wystartowała w Polsce w 2010 roku i trwała trzy miesiące. W tym czasie 1839 internautów wpłaciło 136 000 PLN na budowę dwóch szkół w Czadzie w dystrykcie Gore. Akcję zorganizowali: Sekretariat Misyjny Zakonu Braci Mniejszych Kapucynów w Prowincji Krakowskiej i Fundacja Kapucyni i Misje.

Idea akcji była taka, by osoba wpłacająca 30 PLN lub więcej jako wyraz wdzięczności otrzymywała nie tylko typowy list z podziękowaniem, ale również specjalną fotografię z Czadu. Zarówno list, jak i zdjęcie przekazywano darczyńcy pocztą elektroniczną.

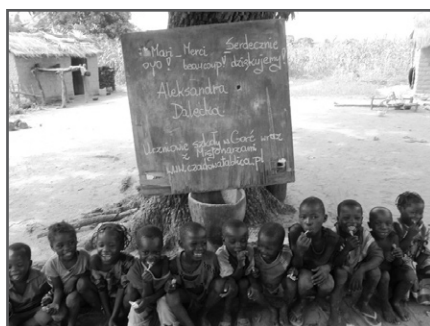
Zdjęcie przedstawiało afrykańską wioskę z dziećmi zebranymi wokół szkolnej tablicy. Na niej zapisane było imię i nazwisko ofiarodawcy wraz z wyrazami wdzięczności (przykładowy tekst: Dziękujemy ci, Janie Kowalski – uczniowie z Gore i misjonarze). Kluczowym medium, wokół którego skonstruowano kampanię, była witryna internetowa www.czadowatablica.pl.

Kapucyni i kampania

Kapucyni z Krakowa pracują w Afryce od 25 lat. W roku 2010 w Republice Środkowoafrykańskiej i Czadzie przebywało dziesięciu misjonarzy z Prowincji Krakowskiej Zakonu Kapucynów. Kampanię fundraisingową prowadziła instytucja kościelna Sekretariat Misyjny Zakonu Braci Mniejszych Kapucynów w Prowincji Krakowskiej we współpracy z Fundacją Kapucyni i Misje zarejestrowaną w maju 2010 roku.

Kampania fundraisingowa Czadowa Tablica trwała od 8 czerwca do 17 września 2010 roku. Jeśli chodzi o przekaz, niezwykle istotna jest gra słów w nazwie kampanii: CZADowa.

Ryc. 8 Zdjęcie z podziękowaniem dla darczyńcy



Strona www.czadowatablica.pl odegrała centralną rolę w kampanii. Zawierała informacje na temat projektu i sposobów przyłączenia się do akcji, w tym:

- metody płatności (płatność on-line lub przelew bankowy);
- sugerowane sposoby rozpowszechniania idei kampanii.

Jako że akcja była skierowana do internautów, kluczowe było przekazywanie informacji za pośrednictwem sieci. Uczestników zachęcano, by wysłali e-maile do przynajmniej dziesięciu znajomych. Mogli po prostu skopiować i wkleić tekst z witryny kampanii. Zaczyna się on tak: „Cześć! Przesyłam Wam link do ciekawej inicjatywy – możesz zrobić coś konkretnego i dobrego, a do tego dostaniesz fajne zdjęcie. Zobacz: www.czadowatablica.pl. Była tam też prośba o zamieszczenie informacji na temat kampanii przy użyciu wszelkiego rodzaju

nowych mediów (Facebook, Gadu-Gadu, Nasza Klasa). – *Mimo że kampania nie starała się docierać do dzieci, te wzięły w niej udział, na przykład publikując informacje na Naszej Klasie* – mówi Diana Bonowicz, dyrektor Fundacji Kapucyni i Misje.

Integralną częścią kampanii Czadowa Tablica był innowacyjny sposób podziękowania darczyńcy. Osoba, która wpłaciła pieniądze otrzymywała fotografię z Czadu, na której widniało jej imię i nazwisko zapisane na szkolnej tablicy gdzieś daleko stąd, w afrykańskiej wiosce. Dlaczego to zdjęcie było tak wyjątkowe? Ludzie, którzy nigdy nie byli w Czadzie czy w ogóle w Afryce, mogli zobaczyć tam swoje nazwisko. Na dodatek fakt, że zdanie na tablicy było napisane po polsku, tworzył ciekawe połączenie: z jednej strony afrykański krajobraz, prawdopodobnie bardzo egzotyczny dla wielu Polaków, z drugiej – bliski, ojczysty język. Zdanie to mógł również łatwo zrozumieć przyjaciel ofiarodawcy czy ktoś z rodziny.

Darczyńcy, którzy udostępnili organizatorom kampanii swoje adresy e-mailowe, otrzymywali elektroniczną wersję zdjęcia w ciągu trzech dni (maksymalnie tygodnia) po przesłaniu pieniędzy.

Gabriela Łajczak, studentka z Krakowa, była jedną z osób rozpowszechniających informacje o akcji: *Powiedziałam znajomym, że bracia chcą zbudować szkoły w Afryce. Wystarczy przekazać 30 złotych, żeby im pomóc, to nie jest dużo. A potem dostaniesz wspaniałą fotografię!*

Promocja kampanii

Po uruchomieniu strony internetowej kampanii i zachętach, aby internauci przyłączyli się do akcji, przyszedł czas na inne działania promocyjne:

- opublikowanie informacji o kampanii w biuletynie „Kapucyni i Misje” (10000 egzemplarzy);
- promocję kampanii Czadowa Tablica poprzez organizowanie imprez publicznych w Krakowie i Wrocławiu (koncerty, pokazy afrykańskich strojów, transmisja z Czadu przez Skype’a), które wspierali sponsorzy;

- promowanie kampanii w kościołach (w sumie około 20 kościołów na terenie Krakowa i Wrocławia);
- dystrybucję ulotek (1000 sztuk).

Związek akcji z Kościołem katolickim był wyraźnie widoczny. Kapucyni noszą charakterystyczne habity, więc gdziekolwiek się pojawiają, łatwo ich rozpoznać. O. Benedykt Pączka (dyrektor Sekretariatu Misyjnego Zakonu Braci Mniejszych Kapucynów w Prowincji Krakowskiej) podkreśla znaczenie niedzielnych mszy jako okazji do spotkania wielu ludzi. *Jako duchowny mogę podchodzić do ludzi w parafii po mszy świętej. I powiedzieć: Byłem w Afryce, widziałem ludzi w wielkiej potrzebie, proszę was, pomóżcie. W jedną niedzielę mam możliwość dotrzeć z apelem do kilku tysięcy ludzi.*

Monika Róg z parafii w Bronowicach pod Krakowem jest właśnie jedną z osób, która prośbę o wsparcie kampanii usłyszała w kościele. Po mszy weszła na stronę internetową kampanii i przełała pieniądze. Wspomina: *Tamtego dnia mszę odprawił ksiądz reprezentujący fundację. Jego kazanie nie było związane z Afryką. Ale... po nabożeństwie nagle powiedział: Mamy gościa z Afryki. Wszyscy byli zaskoczeni! Z zakrystii wyszedł wielbłąd i przeszedł przez cały kościół. To byli dwaj Kapucyni w przebraniu wielbłąda, które wypożyczyli z teatru. Bardzo mi się to podobało! Prośby o pomoc są zwykle przedstawiane od tej smutnej strony, a to było takie radosne! Podobają mi się też ulotki akcji, są bardzo ładne.*

Kampania była promowana w mediach w całym kraju za pomocą:

- czterominutowego spotu w programie telewizyjnym *Między niebem a ziemią*;
- dwóch artykułów w „Gościu Niedzielnym”;
- informacji w „Biuletynie misyjnym” (10000 egzemplarzy);
- wywiadów radiowych (Radio Kraków, Plus, Eska).

Cel i wyniki

Cel kampanii Czadowa Tablica ogłoszony na stronie internetowej był bardzo konkretny: przyciągnąć 2700 internautów, którzy wpłaciliby po 30 PLN. Niektóre osoby mówiły, że podobał im się fakt, iż cel akcji był tak jasno określony.

Monika Róg z parafii w Bronowicach ujmując to tak: *Zastanawiałam się wcześniej nad wsparciem innej fundacji. Ale zadałam sobie pytanie: ile mam w takim razie przekazać? 10 złotych to pewnie śmiesznie mało, 50 to sporo dla kogoś, kto ma dużą rodzinę. A tutaj mieliśmy konkretną informację. Podobała mi się myśl, że tylko 30 złotych może być naprawdę pomocne. To cena jednej pizzy i nie stanę się biedniejsza, jeśli przekażę te pieniądze. Potem w pracy opowiedziałam przynajmniej dziesięciu osobom o tym wielbłądzie w kościele. Opublikowałam też link na moim profilu facebookowym.*

Podsumowując, 1839 internautów wpłaciło pieniądze na budowę dwóch szkół w Czadzie. Całkowita suma zebrana przez Internet wyniosła 136 000 PLN, czyli więcej, niż było potrzeba. Nadwyżkę z darów w wysokości 36 000 PLN (około 9 000 euro) – jak ogłoszono w liście po zakończeniu kampanii – przekazano na kolejny projekt edukacyjny w Czadzie: budowę i wyposażenie domu kultury dla młodzieży.

Kampania była prowadzona jako wspólne przedsięwzięcie dwóch instytucji przy udziale wolontariuszy. Koszty kampanii – w tym koszty korzystania z zasobów własnych – nie zostały oszacowane przez organizatorów. Prawdopodobnie większość z nich została pokryta przez dary rzeczowe i w ramach pracy wolontariuszy.

Wnioski

Zapytałam O. Benedykta Pączkę o silne i słabe strony kampanii. Wymienił, następujące:

Silne strony:

- prosty lecz oryginalny pomysł – zdjęcia z Czadu z nazwiskiem darczyńcy na tablicy szkolnej jako podziękowanie;

- dobra nazwa – Czadowa Tablica – wykorzystująca podwójne znaczenie słowa czad/Czad¹;
- osiągnięcie celu finansowego w bardzo krótkim czasie.

Słabe strony:

- wykonywanie zdjęć pochłonęło bardzo dużo czasu i energii misjonarza oraz dzieci w Czadzie (znalezienie miejsca, zebranie dzieci, uzyskanie zgody od ich rodziców, pisanie imion i nazwisk darczyńców na tablicy – każdego z osobna, fotografowanie. Następnie ze względu na ograniczony dostęp do prądu i Internetu misjonarz mógł przysyłać zdjęcia do Polski tylko między 6.00 a 9.00 rano);
- witryna internetowa i baza darczyńców były bardzo proste. Zatem to wolontariusz w Polsce odbierał wszystkie zdjęcia i rozsyłał je do darczyńców. Musiał się upewnić, że wysła właściwe zdjęcie właściwej osobie, co zajmowało mnóstwo czasu.

Kontynuacja kampanii Czadowa Tablica wystartowała jesienią 2010 roku. Towarzyszyła jej nowa kampania fundraisingowa Czadowa Para. W ramach tej akcji narzeczeni prosili swoich gości weselnych, aby zamiast kupować kwiaty wrzucili trochę pieniędzy do puszek fundacji. Kapucyni i wolontariusze podchodzą do par na targach ślubnych w całej Polsce (podczas pisania tego tekstu już ponad 300 par z Krakowa, Łodzi i Wrocławia planujących ślub było zainteresowanych udziałem w kampanii; wyniki finansowe będą znane w przyszłości). Kampania jest wspierana przez stronę www.czadowapara.pl.

W styczniu 2011 roku jedna z prywatnych telewizji nakręciła krótki program *Czadowy ksiądz* o O. Benedykcie Pączce, który osobiście zaangażował się w kampanie Czadowa Tablica i Czadowa Para².

1 Kampanię współtworzył przedsiębiorca Andrzej Sobczyk.

2 Program jest dostępny w Internecie pod adresem <http://www.kapucyni.pl/index.php/info/3598-czadowa-akcja>, odwiedzone 10 kwietnia 2012.

Źródła

- Witryna internetowa: www.czadowatablica.pl;
- Oficjalna ulotka kampanii;
- Biuletyn "Kapucyni i Misje" (3/2010).

Wywiady bezpośrednie, rozmowy telefoniczne bądź korespondencja e-mailowa z następującymi osobami:

- O. Benedykt Pączka – dyrektor Sekretariatu Misyjnego Zakonu Braci Mniejszych Kapucynów w Prowincji Krakowskiej (październik 2010, styczeń 2011);
- Diana Bonowicz – dyrektor Fundacji Kapucyni i Misje (październik 2010, styczeń 2011, marzec 2011);
- Michał Kosowicz – wolontariusz (wrzesień 2010);
- Monika Róg – ofiarodawczyni (marzec 2011);
- Gabriela Łajczak – ofiarodawczyni, wolontariuszka (marzec 2011).

Adoptuj Dziecko: kampania internetowa Węgierskiej Fundacji dla Afryki

Hunor Király



Niniejsze studium koncentruje się na projekcie Adoptuj Dziecko Węgierskiej Fundacji dla Afryki (Afrikáért Alapítvány) i pokazuje kluczowe oraz typowe aspekty wykorzystania w fundraisingu narzędzi internetowych. Projekt ten jest nie tylko przykładem dobrych praktyk w dziedzinie pozyskiwania funduszy na cele rozwojowe, ale pokazuje również węgierską specyfikę w tym obszarze.

Kampanie fundraisingowe na Węgrzech

Fundraising na Węgrzech pod wieloma względami wciąż jest jeszcze w wieku niemowlęcym. Cierpi też na typowe dla tego okresu „choroby dziecięce”. To szczególnie adekwatne porównanie w dziedzinie pozyskiwania funduszy od darczyńców indywidualnych i firm na cele pomocowe. W przypadku interwencji humanitarnych, kiedy mamy do czynienia z nagłą sytuacją kryzysową, Węgrzy są znacznie bardziej skłonni udzielać wsparcia mieszkańcom innych kontynentów. W jaki sposób węgierskie organizacje rozwojowe i humanitarne używają narzędzi cyfrowych w procesie pozyskiwania środków? Niestety z naszych doświadczeń wynika, że metody te nadal są mało znane. Jeśli są używane, dzieje się to często z pominięciem najnowszych trendów technologicznych, a możliwości sieci społecznościowych wykorzystywane są w sposób bardzo ograniczony.

Kampanie fundraisingowe, które zakończyły się na Węgrzech sukcesem, organizowane są zwykle ad hoc w sytuacjach awaryjnych. Datki zbierane są najczęściej za pomocą charytatywnych SMS-ów oraz specjalnych linii telefonicznych dostępnych dla darczyńców. Na Węgrzech nie ma standardowego i zorganizowanego

krajowego systemu SMS-ów charytatywnych, istnieje jednak numer telefoniczny zwany *Narodową Linią Pomocy*. W momencie katastrofy i klęski żywiołowej Węgrzy są zazwyczaj bardzo hojni. W innych sytuacjach ich wsparcie jest jednak znacznie niższe. Źródła tego zjawiska leżą być może we wczesnych latach 90., kiedy to katastrofy dotyczyły Węgrów mieszkających za granicą, w Rumunii i na Ukrainie. Krótco po upadku komunizmu narodził się nowy entuzjazm i duma narodowa połączona z silnym poczuciem jedności narodowej. Kierowcy ochotniczo wozili rzeczy do Rumunii własnymi ciężarówkami, ludzie zbierali pieniądze, żywność, koce, a nawet książki, aby pomóc swoim rodakom w potrzebie. Po dziś dzień ludzie są poruszeni, kiedy katastrofy naturalne wydarzają się nawet na drugim końcu świata, w Turcji, na Haiti, czy w Japonii. Rola mediów w zwiększaniu świadomości ludzi i namawianiu do hojności w obliczu tragedii okazała się kluczowa. Trzeba jednak zaznaczyć, że, w przeciwieństwie do kryzysów humanitarnych, media poświęcają bardzo mało uwagi kwestiom międzynarodowego rozwoju.

Oto typowe opinie, z którymi muszą sobie radzić fundraiserzy, kiedy zbierają pieniądze od osób indywidualnych na cele rozwojowe:

- **Brak perspektywy globalnej:** *Mamy wystarczająco dużo problemów na Węgrzech. Co nas łączy z ludźmi w Kongo? Węgrzy powinni skupić się raczej na problemach krajowych i inwestować pieniądze oraz pracę, by rozwijać obszary wiejskie, społeczności romskie itd.*
- **Paternalistyczne myślenie polityczne:** *Dlaczego miałbym płacić? Proście rząd, ja płacę podatki, to nie moja sprawa.* Według raportu Komisji Europejskiej z 2010 r. ponad 60% Węgrów w takiej czy innej formie dopuszcza się oszustw podatkowych. Jak napisał ekonomista Lajos Bokros, węgierscy politycy przez ostatnie 20 lat nie zrobili wiele, by zmienić to podejście i zbudować demokrację opartą na aktywnych postawach obywatelskich.
- **Brak zaufania:** *Wy albo wasi afrykańscy partnerzy ukradniecie moje pieniądze.*
- **Brak informacji i motywacji:** *Telewizja tego nie pokazywała, czy to naprawdę ważne?*

NGO często obwiniają media o brak promocji ich misji oraz kampanii w prasie i telewizji. Jednak, choć faktycznie nie jest łatwo zainteresować media pracą organizacji rozwojowych, brak informacji na ten temat jest również porażką samych organizacji, które nie pracują profesjonalnie nad przyciągnięciem uwagi mediów, czy też stworzeniem z nimi dobrych relacji. Napisanie dobrego komunikatu prasowego, cenne i ciekawe historie oraz interesujące przedstawienie tła problemu – to podstawowe kroki na drodze do zdobycia zainteresowania mediów, niestety rzadko stosowane przez węgierskie organizacje zajmujące się współpracą rozwojową.

Wreszcie praktyka pozyskiwania funduszy od osób indywidualnych musi osiągnąć pewien poziom wiarygodności i szacunku w społeczeństwie. Niniejsza analiza dowodzi, że kluczowe jest **zaangażowanie ludzi** w promocję danej kwestii, zaś **godne polecenia** jest też **uczenie się skuteczności** od **ruchów społecznych** (często nieformalnych).

Kampania Adoptuj Dziecko

Ogólna idea projektu Adoptuj Dziecko¹ jest dla Węgrów względnie nowa. To dopiero druga taka akcja realizowana w tym kraju. Pierwszy projekt wirtualnej adopcji/pomocy edukacyjnej został stworzony przez Węgierską Organizację Pomocy Baptystów jeszcze w 2001 roku. Dzięki bardzo dobrym relacjom z prasą, ilustrowana zdjęciami dzieci kampania fundraisingowa tej organizacji była bardzo dobrze opisana przez węgierskie media (na przykład największe węgierskie czasopismo dla kobiet, „Nők Lapja”, opublikowało obszerny materiał na temat akcji). Główna zasada wirtualnej adopcji może być znana Węgrom również z innych obszarów działalności: na przykład kampania wirtualnej adopcji zwierząt z Budapeszteńskiego Zoo cieszy się od lat niesłabnącą popularnością. Ponieważ główna idea tego przedsięwzięcia jest znana węgierskiej publiczności, Fundacja dla Afryki nie musiała podejmować dodatkowych wysiłków, aby wytłumaczyć Węgrom całkowicie nową koncepcję, ani radzić sobie z potencjalnymi wątpliwościami i nieporozumieniami.

Fundacja dla Afryki pokrywa aż 65–70% swoich wydatków z darowizn pozyskanych od osób indywidualnych. Na Węgrzech jest to zjawisko niezwykle rzadkie

1 Zob.: http://afrikaert.hu/en/fogadj_orkbe/tamogathato/, odwiedzone 30 listopada 2011.

– tylko organizacje religijne są w stanie osiągnąć ten poziom wsparcia ze strony prywatnych darczyńców, bo infrastrukturę, zasoby ludzkie i komunikację zapewnia związek wyznaniowy. Korzyści w tym zakresie daje także bycie lokalną filią wielkiej międzynarodowej organizacji, ale nie ma to zastosowania w przypadku Węgierskiej Fundacji dla Afryki. Oddziały lokalne międzynarodowych instytucji mogą bazować na dobrze znanej marce, dzięki czemu cieszą się większym zaufaniem i łatwiejszym dostępem do mediów. Centrala często udziela wsparcia finansowego kampaniom pozyskiwania funduszy, zanim staną się one samowystarczalne, zaś filie mają dostęp do umiejętności, know-how oraz kontaktów z licznymi partnerami międzynarodowymi. Ci, którzy nie mogą liczyć na takie wsparcie, są w znacznie trudniejszej sytuacji. Jak powiedział pracownik Greenpeace, jednej z najskuteczniejszych organizacji w obszarze pozyskiwania środków ze źródeł prywatnych, *pieniądze zainwestowane w szeroko zakrojone kampanie fundraisingowe zaczynają się zwracać dopiero w trzecim roku trwania projektu*. Tak więc rozpoczynanie takiej kampanii w przypadku małej organizacji, która nie posiada wyżej wspomnianego wsparcia, jest odważnym i wymagającym sporych inwestycji przedsięwzięciem.

Mimo to Fundacja dla Afryki, odkąd rozpoczęła swą działalność w 2004 roku, pozyskała około 400 indywidualnych darczyńców oraz 30-40 firm, z których 70% dokonuje regularnych wpłat. Projekt Adoptuj Dziecko należy do jej kluczowych działań.

Program wsparcia dzieci z krajów ubogich przedstawiony na stronie internetowej organizacji działa tak samo, jak podobne projekty w innych krajach. Dzieci oczekujące na pomoc są prezentowane w katalogu, z którego darczyńca może wybrać dziewczynkę lub chłopca, poznać tło rodzinne dziecka, szkołę, do której uczęszcza, jego/jej ulubiony przedmiot oraz wyniki w nauce. Z punktu widzenia komunikacji świetnym pomysłem jest umieszczenie na formularzu kontaktowym ostatniej informacji na temat dziecka, która mówi o tym, kim dziecko chce zostać w przyszłości. Te często wzruszające aspiracje przypominają ofiarodawcom, że projekt adopcji sprzyja osiągnięciu celów dzieci, oraz uświadamiają im, że bycie pielęgniarką czy krawcową to dla dziewczynki z Kinszasy kariera marzeń. W kolejnym kroku odwiedzający stronę Adoptuj dziecko może dowiedzieć się o możliwych sposobach finansowania edukacji dzieci. Jeśli dziecko mieszka z rodziną, darczyńca może zaoferować miesięczne wpłaty na dofinansowanie edukacji w wysokości 2500 forintów (9–10 euro). W przypadku sierot wsparcie finansowe może przyjąć również inne formy, a darczyńca może zdecydować, którą z nich chce

obdarzyć swoim wsparciem. Na przykład, otwierając kartę dziewczynki o imieniu Majolie, potencjalni ofiarodawcy mogą zobaczyć, że wydatki na jej ubrania, jedzenie i rekreację pokryły już inne osoby – dwie z nich wyraziły nawet zgodę na opublikowanie swoje nazwiska na stronie internetowej, podczas gdy jedna wolała pozostać anonimowa. Wsparcie szkolne w wysokości 5000 forintów (około 18–20 euro) i tak zwany Fundusz Przyszłości w wysokości 7000 forintów (około 25 euro) wciąż czekają na wsparcie kolejnych darczyńców. Ta struktura zapewnia transparentność i przewidywalny schemat działania, co wzbudza zaufanie i uspokaja osoby wspierające projekt. Jeśli darczyńca postanowi wesprzeć Majolie poprzez wpłatę na rzecz jej Funduszu Przyszłości, w następnym kroku może określić, jak długi będzie okres przekazywania darowizny (minimum 12 miesięcy) i jaką wybiera metodę płatności. Strona projektu przypomina wygodny i przejrzysty interfejs sklepu internetowego, co jest bardzo ważne, bo wielu organizacjom pozarządowym nie udaje się spełnić najważniejszej zasady fundraisingu w sieci, czyli przyjazności dla użytkownika.

Kontakt z darczyńcą

Jedną z najważniejszych funkcji dobrze opracowanej kampanii on-line jest zapewnienie regularnego kontaktu z odbiorcami. W przypadku projektu Adoptuj Dziecko pierwsza informacja do darczyńcy wysyłana jest zaraz po rejestracji w formie e-maila, w którym organizacja dziękuje za deklarację wsparcia projektu i informuje, że darczyńca będzie otrzymywać newsletter organizacji, jeśli wyrazi taką chęć, klikając w link umieszczony w wiadomości. Warto podkreślić ten element jako przykład dobrej praktyki. W porównaniu z działaniem wielu innych organizacji, Węgierska Fundacja dla Afryki stosuje znacznie mniej agresywną metodę komunikacji. To mały lecz niezwykle ważny gest, który pomaga budować pozytywny wizerunek w środowisku, gdzie organizacje pozarządowe zmagają się z problemami w komunikacji z darczyńcami i chwytają się każdej możliwości, by zdobyć adresy e-mailowe i rozsyłać biuletyny. Odbiorcy, którzy codziennie dostają takie wiadomości, szybko zaczynają postrzegać je jako spam, co wyraźnie obniża skuteczność tego rodzaju kampanii. Co więcej, gromadzenie adresów e-mailowych i innych danych osobowych jest regulowane przepisami prawa. Poza tym, w najlepszym interesie organizacji jest zagwarantować, aby darczyńca czuł się bezpiecznie w relacji ze wspieraną przez siebie instytucją. Fundacja dla Afryki raz na trzy miesiące wysyła spersonalizowane e-maile, w których informuje sponsorów o życiu i wynikach w nauce adoptowanego dziecka.

Transparentność i odpowiedzialność wobec darczyńcy

Fundacja dla Afryki przestrzega wszystkich obowiązujących reguł księgowości i prezentuje na swojej stronie internetowej coroczne sprawozdanie finansowe. Niestety, w środowisku węgierskich organizacji pozarządowych wciąż jest normą niepublikowanie zrozumiałych raportów rocznych opisujących, jak wydano pieniądze na dany projekt. Poza sprawozdaniami finansowymi Fundacja podaje darczyńcom również inne istotne informacje.

Jako narzędzia komunikacji Fundacja używa głównie FAQ (najczęściej zadawanych pytań) na swojej stronie internetowej. Można tam znaleźć odpowiedzi na takie pytania, jak: *Jaki jest efekt działań Fundacji w Afryce?, Jak możecie zagwarantować, że sponsorowani uczniowie dostaną wsparcie finansowe?, Sponsoruję dziecko, ale dostaje ono złe oceny w szkole. Dlaczego?, Dlaczego dziecko przestaje chodzić do szkoły, jeśli je sponsoruję?, Skąd mam wiedzieć, czy dziecko, które wspieram, nie opuściło przedwcześnie szkoły?, Co stanie się z moimi pieniędzmi, jeśli dziecko, które sponsoruję przestaje chodzić do szkoły?* itp. Odpowiedzi na te pytania wyjaśniają większość zasad leżących u podstaw projektu Adoptuj Dziecko. Jest to dobra praktyka, której nie jest jednak zbyt popularna wśród instytucji zajmujących się pomocą rozwojową na Węgrzech.

Sekcja FAQ odpowiada też na pytania dotyczące problematyki globalnego rozwoju, szerzej wyjaśniając przyczyny zapoczątkowania tego projektu. Jest więc też narzędziem zwiększającym świadomość darczyńców (np. *Dlaczego miałbym wspierać mieszkańców dalekiej Afryki, kiedy jest też tylu biednych ludzi u nas na Węgrzech?*). Wyjaśnienia są dobrze napisane i udzielają bardzo przemyślanych i dobrze uzasadnionych odpowiedzi.

W kontekście węgierskim Fundacja dla Afryki z naddatkiem wypełnia warunki dotyczące przejrzystości finansowania działalności organizacji. Jako przykład może posłużyć kolejne pytanie w sekcji FAQ: *Jak finansujecie codzienną działalność Fundacji?* Krótka odpowiedź wyjaśnia, że koszty biurowe i administracyjne pokrywają granty i darowizny sponsorów. Wymienia również koszty operacyjne Fundacji (pracownicy, koszty utrzymania biura, itd.) bez żadnych dodatkowych informacji na temat źródeł ich finansowania. Na dzień dzisiejszy jest to i tak znacznie więcej, niż można znaleźć na stronach innych węgierskich organizacji pozarządowych.

Popularność kampanii

Popularność kampanii Adoptuj Dziecko i samej Fundacji dla Afryki nie odbiega od wyników innych węgierskich organizacji pozarządowych działających na tym polu. Marketingiem kampanii zajmuje się sama Fundacja, choć czasami opiera się on także na działaniach innych węgierskich organizacji pracujących w Afryce. Ponieważ Fundacja dysponuje tylko ograniczonymi środkami finansowymi, może ona dotrzeć jedynie do wąskiej grupy odbiorców, głównie osób z wyższym wykształceniem, którzy mogą zostać regularnymi darczyńcami. Dotarcie do szerszej publiczności wymagałoby znacznie większych nakładów finansowych i wsparcia profesjonalnych agencji. Na witrynie internetowej organizacji brakuje odnośników do najpopularniejszych sieci społecznościowych, które mogłyby służyć rozpowszechnianiu informacji o jej działalności niemal zupełnie za darmo. Z jednej strony kampania on-line Adoptuj Dziecko jest oparta na dobrze zaprojektowanej, łatwej w użyciu stronie internetowej, a z drugiej boryka się z brakiem popularności.

Wnioski i sugestie

Podsumowując powyższą charakterystykę, możemy zidentyfikować czynniki, które decydują o sukcesie (bądź jego braku) internetowych kampanii fundraisingowych. Aby były skuteczne, narzędzia internetowe do pozyskiwania funduszy powinny być łatwe w obsłudze i brać pod uwagę internetowe zwyczaje, cechy charakterystyczne oraz trendy panujące wśród reprezentantów danej grupy docelowej. Skuteczne narzędzia powinny również skłaniać użytkowników i darczyńców do rozsyłania informacji o kampanii wśród swoich kontaktów. Niezwykle istotny czynnik efektywnej kampanii to również nieagresywny i nienatrętny sposób komunikacji z darczyńcami.

Inne, ogólniejsze kwestie dotyczące darowizn przekazywanych za pomocą internetu:

Brak perspektywy globalnej i niska wrażliwość ludzi na kwestie rozwoju nie mogą być zwalczane jedynie przez same kampanie fundraisingowe. Towarzyszące im inicjatywy służące **edukacji i zwiększaniu świadomości** darczyńców wydają się być koniecznym warunkiem udanego fundraisingu. Kampanie posiadające aspekty edukacyjne i zrozumiałe dla szerokiej publiczności argumenty nie przy-

noszą pieniędzy natychmiast, lecz przygotowują grunt pod przyszłe działania fundraisingowe.

Brakowi zaufania potencjalnych darczyńców można zaradzić, zwiększając **przejrzystość** działania organizacji. Organizacje muszą nauczyć się, jak skutecznie publikować więcej informacji o swojej sytuacji finansowej (na przykład o stosunku prywatnych darowizn do dotacji instytucji publicznych w swoim budżecie, wysokości kosztów administracyjnych, odsetku prywatnych datków wydanych na koszty bieżącego funkcjonowania instytucji itp.), a także o zasadach, jakim hołdują w swojej działalności. Co więcej, muszą dostosować swoje wewnętrzne procedury i praktyki do wymagań swoich darczyńców.

Kampanie fundraisingowe nie mogą istnieć bez **skutecznej komunikacji i widoczności**, innymi słowy – bez reklamy. Chociaż wydawanie milionów na marketing kampanii humanitarnej może razić niektóre segmenty docelowej publiczności, na dłuższą metę widoczność w mediach mainstreamowych jest bardzo korzystna. Aby ją osiągnąć, potrzeba albo znacznej sumy pieniędzy, albo dobrych kontaktów z mediami. Z doświadczeń trzeciego sektora na Węgrzech wynika, że w tym obszarze naprawdę istotne są dwa czynniki: 1) Posiadanie w organizacji eksperta, który będzie odpowiedzialny za skuteczną komunikację i relacje z mediami; i 2) Ogólny pozytywny stosunek do międzynarodowego rozwoju wśród społeczeństwa, jako że media mainstreamowe będą opisywać tylko sprawy z potencjałem przyciągania uwagi szerszej publiczności. Ważne jest też, aby stworzyć mapę środowiska medialnego w danym kraju i przyzwyczajeń grupy docelowej.

Jednym z największych niedostatków w komunikowaniu się z odbiorcami jest ignorowanie przyzwyczajeń w korzystaniu z mediów i praktyk komunikacji internetowej wśród przedstawicieli grupy docelowej. Dzieje się tak pomimo szeroko dostępnych wyników badań na ten temat. Najbardziej wiarygodne analizy to zwykle dzieło niezależnych instytucji (takich jak ITHAKA, www.ithaka.hu) i są dostępne w sieci. Dobrze znany jest na przykład fakt, że najpowszechniej używanym narzędziem komunikacji na Węgrzech jest od początku lat 90-tych telefon komórkowy, zaś obecnie bardzo popularne stały się smartfony z systemem operacyjnym Android. Chociaż tworzenie aplikacji na telefony z Androidem jest tanie i łatwe, w węgierskich kampaniach charytatywnych prawie nikt nie wykorzystuje jeszcze tej oczywistej metody komunikacji. Doświadczenia z aplikacjami na telefony marki iPhone (w krajach, w których jest to technologia najpopularniejsza) są pozytywne i inspirujące.

Czasem wydaje się, że prowadzący kampanie fundraisingowe wierzą, iż media społecznościowe mają magiczną moc i wystarczy zrobić stronę na Facebooku, żeby przyciągnąć rzesze sympatyków. Często nawet mieszają im się kategorie i zakładają organizacje konto osobiste, zamiast strony, albo proszą ludzi, by udostępniali ich posty, ale nie zapewniają im atrakcyjnych treści. Mimo to, marketing w sieciach społecznościowych (np. na Facebooku) może być bardzo skuteczny. Można tam w prosty sposób tworzyć reklamy i bardzo precyzyjnie określać swoją grupę docelową. Jeśli reklama jest kontekstowa, można na niej zaoszczędzić naprawdę dużo pieniędzy. Dla przykładu: służący zwiększaniu świadomości festiwal BuBi zdobył ponad 8000 użytkowników w ciągu trzytygodniowej kampanii, która kosztowała 30 000 forintów. Ta sama kampania przy wykorzystaniu innych mediów kosztowałaby przynajmniej 300 000 forintów. Tej formy reklamy łatwo się nauczyć, jest tania i efektywna, ale ma niewielką skalę. Najlepiej wykorzystywać ją w kampaniach, w których kierujemy przekaz do swoich sympatyków i traktujemy ich jako **multiplikatorów treści**. Jedną z najbardziej efektywnych tanich węgierskich kampanii 2010 r. przeprowadziła organizacja zajmująca się opieką nad zwierzętami, Fundacja Pomocy Zwierzętom Noe. Podczas katastrofalnego wycieku czerwonego błota na Węgrzech² jej członkowie i wolontariusze pracowali w terenie. Każdego dnia jeden z aktywistów był przydzielany do obsługi postów w mediach społecznościowych – robił zdjęcia, wrzucał je na Facebooka i pisał krótkie wiadomości. Zawsze zaczynały się od *Anioły!* – organizacja nazywa swoich darczyńców i sympatyków aniołami stróżami – a potem następował opis tego, co udało się osiągnąć w ciągu ostatnich godzin i jakie jest obecne zapotrzebowanie (koce, woda, pieniądze, tymczasowa opieka itp.). Wreszcie, post zawierał odnośnik do dalszych informacji na temat sposobów przekazywania darowizn oraz innych metod wsparcia. Zawsze można się było skontaktować z wolontariuszem, który po całym dniu ciężkiej pracy poświęcał kilka minut na napisanie wiadomości i był wyposażony w komórkę z aparatem i dostępem do sieci. Darczyńcy i sympatycy udostępniali te posty wszystkimi możliwymi kanałami, co sprawiło, że projekt stał się wielkim sukcesem, mimo że Fundacja rozpoczęła pracę bez żadnych funduszy. Ten przypadek demonstruje, że przy dobrym wyczuciu czasu i właściwym wykorzystaniu mediów społecznościowych organizacja pozarządowa może mieć spore osiągnięcia nawet bez zaplecza finansowego.

2 W październiku 2010 r. pękł wał ogromnego zbiornika z toksycznym czerwonym szlamem z hut aluminium, zabijając cztery osoby i raniąc 120. Milion metrów sześciennych czerwonego błota zalał trzy wioski i miasteczko, niszcząc budynki i zanieczyszczając glebę na wiele dziesięcioleci.

Kluczową kategorią kryjącą się za powyższą historią jest **zaangażowanie**. Wciąganie do pracy ochotników w erze cyfrowej oznacza o wiele więcej niż tylko kilka godzin nieopłaconej pracy jakiegoś entuzjastycznie nastawionego sympatyka. Skuteczne organizacje pozarządowe, takie jak grupy obrońców praw zwierząt i być może najbardziej udany ruch społeczny na Węgrzech, Masa Krytyczna, opracowały metody dotarcia do szerokiej publiczności bez inwestowania dużych środków w prowadzenie kampanii. Na przykład, wolontariusze opracowują projekt materiałów reklamowych, zaś organizacja udostępnia je na swojej stronie internetowej, aby sympatycy mogli je ściągać, drukować i przekazywać dalej. Dzięki wolontariuszom ulotki i plakaty w krótkim czasie pojawiają się we wszystkich zakątkach kraju. Siła zaangażowania daje ogromną przewagę w usieciowionym społeczeństwie.

Nowym narzędziem wykorzystującym technologie informacyjne i komunikacyjne jest prezentowanie darczyńcom możliwości wyboru i w prosty sposób pytanie o ich opinię. Jednym z najlepszych przykładów tego zjawiska jest sieciowa kampania fundraisingowa Pick the Bucket (www.pickthebucket.org.uk) prowadzona przez organizację Global Care. Strona daje ofiarodawcy możliwość wyboru jednego spośród kilku projektów, dyskusji na forach z innymi darczyńcami, prowadzenia kampanii na rzecz sprawy i wiele innych możliwości zaangażowania. Fundraising w społeczeństwie usieciowionym przynosi nowe możliwości w zakresie przyciągania długofalowych sympatyków, przyjaciół organizacji i zdobywania znacznie większej ilości informacji na ich temat. Jednym z najważniejszych czynników – często nieobecnym w komunikacji węgierskich organizacji pozarządowych – jest pozytywne podejście i treść, która szczególnie dobrze działa w środowisku internetowym, czyli np. dobry filmik wirusowy – zabawny, ironiczny lub zaskakujący. Takie cechy sprawiają, że ludzie będą przekazywać go dalej. Inne ważne elementy to osobisty ton, dokładność i szczerłość, ponieważ ludzie stają się podejrzliwi, kiedy reklama jest „zbyt profesjonalna”. Takie podejście oraz interaktywność, bezpośrednia komunikacja człowieka z człowiekiem i pozytywny przekaz będą prawdopodobnie sprawdzać się w przyszłości. Powinniśmy uczyć się od uśmiechniętej kozy przedstawionej w kampanii Prawdziwy Dar (Skuteczny Dárek) organizacji Ludzie w Potrzebie, opisaną w studium *Projekt Prawdziwy Dar*.

Cyfrowy fundraising stowarzyszenia

Magna Dzieci w Potrzebie

Samuel Arbe



Niniejsze studium przypadku poświęcone jest kampaniom pozyskiwania funduszy w Internecie, zrealizowanym przez jedną z największych słowackich organizacji pozarządowych zajmujących się pomocą humanitarną i rozwojową. Stowarzyszenie Magna to unikalny przykład zastosowania narzędzi internetowych i cyfrowych, które mogą być efektywnym, stale zwiększającym się źródłem funduszy dla organizacji pozarządowych w Europie Środkowej. Tekst analizuje również różnorodne funkcje, które pełnić może strona internetowa. Indywidualne profile internetowe pozwoliły opisywanej organizacji spersonalizować komunikację z darczyńcami, karty kredytowe Magna znacznie uprościły składanie datków, zaś zróżnicowany pakiet obejmujący wpłaty on-line, rozbudowany system baz danych oraz regularne przekazywanie datków za pomocą SMS-ów, stanowić może solidną podstawę dla dalszego rozwoju fundraisingu osadzonego w przestrzeni wirtualnej.

Kontekst – podstawowe informacje

Założone w 2001 roku stowarzyszenie Magna Dzieci w Potrzebie (Magna Deti v núdzi) jest dziś jedną z nielicznych słowackich organizacji działających na polu współpracy rozwojowej, dla której fundraising za pomocą narzędzi elektronicznych jest jedynym źródłem pozyskiwania funduszy od prywatnych darczyńców. Od 2004 roku Magna ma własną stronę internetową. Jej najważniejszym zadaniem jest przyciąganie zainteresowania internautów i przekonywanie ich do wpłacania datków. Magna prowadzi 70 ośrodków opieki zdrowotnej i placówek leczniczych w 9 krajach, na 3 kontynentach.

Zdecydowaliśmy się omówić tu przykład organizacji Magna z uwagi na jej dobre rozwinięty, jak na warunki słowackie, system fundraisingu elektronicznego.

Informacje o kraju – Słowacja

W dziedzinie usług cyfrowych czy elektronicznych, Słowacja może wciąż uchodzić za kraj stosunkowo słabo rozwinięty. Stwarza to przestrzeń dla usprawnień i innowacji – o części z nich można się dowiedzieć z tej publikacji. Niemal każda słowacka organizacja zaangażowana we współpracę rozwojową czy pomoc humanitarną ma własną stronę w Internecie. Różnią je natomiast sposoby wykorzystywania stron internetowych do pozyskiwania funduszy. Dla niemal wszystkich organizacji Internet jest najważniejszym narzędziem komunikacji, ale tylko nieliczne uważają go także za główne źródło finansowania. Do tych nielicznych należą m.in. stowarzyszenie Magna Dzieci w Potrzebie oraz UNICEF Słowacja. Obie organizacje oferują proste, a zarazem zróżnicowane formy składania datków. UNICEF, jako pierwsza ze słowackich organizacji zajmujących się współpracą rozwojową, uruchomiła aplikację na Facebooku, która daje jego użytkownikom możliwość wpłacania datków w ciągu zaledwie kilku sekund. Aplikacja *Pomóż*

Ryc. 9 Aplikacja *Pomóż dziecku* organizacji UNICEF (źródło: www.unicef.sk)

INVITE FRIENDS

Help a Child with unicef

Buy a week's worth of food for Flor Vazquez Calderon and help real children in developing countries. Click the boxes next to items to choose how much you want to donate, then choose your method of payment below or help without donating.

	Water	\$2 ☐
	Bread	\$3 ☐
	Rice	\$5 ☐
		\$0

DONATE HELP WITHOUT DONATING

dziecku pozwala użytkownikowi wybrać imię, kontynent, kraj, płeć i wiek dziecka, które chciałby wspierać finansowo. Użytkownik Facebooka może robić dla tego malucha zakupy w świecie wirtualnym, podczas gdy jego datek jest wykorzystywany przez UNICEF na finansowanie projektów w świecie realnym. Tę aplikację opracowano na Słowacji; aktualnie przechodzi ona fazę testów próbnych. Jeżeli przejdzie je pomyślnie, UNICEF International planuje zastosować to narzędzie w skali globalnej. Informacja o przekazanym przelewem internetowym za pomocą systemu PayPal datku na rzecz UNICEF zamieszczana jest na tablicy użytkownika na Facebooku, aby skłonić do wpłaty również jego znajomych i przyjaciół.

Słowacja może być uważana za dość specyficzny przypadek z uwagi na dużą ilość portali umożliwiających wpłacanie datków on-line. W kraju liczącym 5,5 miliona mieszkańców działają cztery takie portale, czyli więcej niż w Czechach, na Węgrzech czy w Polsce (ilość ta będzie jeszcze większa, gdy porównamy ilość takich portali w krajach wyszehradzkich w przeliczeniu na jednego mieszkańca). Jeden ze słowackich portali jest adresowany do rodzin i osób, u których zdiagnozowano chorobę nowotworową. Pozostałe trzy zbierają datki na inne cele i są łatwo dostępne zarówno dla beneficjentów, jak i darczyńców indywidualnych.

Oto cztery działające na Słowacji portale, które umożliwiają składanie datków on-line (ich nazwy przetłumaczono w nawiasach):

www.dakujeme.sk (Dziękujemy)

www.dobrakrajina.sk (Dobry Kraj)

www.dobryanjel.sk (Dobry Anioł)

www.ludialudom.sk (Ludzie Ludziom)

Elektroniczny fundraising organizacji Magna Dzieci w Potrzebie

Stowarzyszenie Magna wykorzystuje stronę internetową jako podstawowe narzędzie zbierania funduszy od darczyńców indywidualnych. Impulsem do stworzenia nowego interfejsu sieciowego było dążenie do jednego zasadniczego celu – maksymalnego uproszczenia sposobu składania datków. Doprowadziło to do głębokich zmian w całym systemie zbierania funduszy.

Jednolity Cel – Ratownik Życia Stowarzyszenia Magna

Jedną z innowacji wprowadzonych przez organizację Magna były sformułowanie i promocja tylko jednego celu, na realizację którego organizowana jest zbiórka funduszy. Wiele organizacji woli promować kilka różnych celów. Darczyńca może np. składać datki na szpitale, wspierać sierocińce, kupować szczepionki dla mieszkańców konkretnego regionu albo adoptować dziecko. Pomysł stowarzyszenia Magna polegał na tym, by budować zaufanie darczyńców do organizacji i pozostawić kompetentnym praktykom pracującym w terenie decyzję, na co przeznaczyć zebrane pieniądze. Rozwinięta organizacja oraz wykwalifikowany personel pracujący w terenie mają lepsze kompetencje, by zdecydować o najbardziej priorytetowych potrzebach. To dlatego Magna uruchomiła program zbierania datków pod nazwą Ratownik Życia Stowarzyszenia Magna. Każda osoba wpłacająca datki na rzecz organizacji staje się Ratownikiem Życia. Po uruchomieniu tego nowego programu Magna przestała promować wiele różnych celów wsparcia, które dawały darczyńcom możliwość wyboru, na co chcą przeznaczyć swoje pieniądze¹. Koncentrując się na promocji jednego celu, stowarzyszenie Magna mogło uprościć sam proces składania datków. Promowanie jednego celu szło w parze z zastosowaniem środków technicznych ułatwiających faktyczne wpłacanie funduszy na rzecz organizacji.

95 % ludzi odwiedzających naszą stronę internetową nie może wyjechać i udzielić pomocy na miejscu. Dzięki naszej stronie mogą jednak w pewien sposób w tym uczestniczyć.

Martin Bandżák, prezes stowarzyszenia Magna Dzieci w Potrzebie

Jak składa datki Ratownik Życia Stowarzyszenia Magna?

Każdy może zostać Ratownikiem Życia Stowarzyszenia Magna na kilka różnych sposobów. Największą popularnością cieszy się wpłacanie datków przez Internet, gdzie Ratownik Życia może:

1 Równolegle prowadzony jest również inny program wspierania dzieci; jego promocja jest jednak znacznie mniej intensywna od czasu uruchomienia programu Ratownik Życia Stowarzyszenia Magna.

- złożyć jednorazową darowiznę;
- składać regularne, comiesięczne datki.

Wykorzystywane są rozmaite formy dokonywania płatności drogą elektroniczną:

- przekaz gotówkowy (za pośrednictwem trzech różnych banków);
- jednorazowa płatność kartą kredytową;
- bankowość internetowa (stałe zlecenie lub jednorazowa darowizna);
- wkrótce wprowadzona zostanie również możliwość przekazywania wsparcia za pomocą SMS-ów.

Ryc. 10 Karta kredytowa *Magna* (źródło: www.magna.sk)



Ponadto, Ratownik Życia Stowarzyszenia Magna ma prawo do specjalnej karty kredytowej organizacji Magna, którą emituje jeden ze słowackich banków. Posługując się kartą, darczyńca może przekazać 0,5% od każdej dokonywanej transakcji jako darowiznę na cele charytatywne. Drugie 0,5 procent dopłaca do tej kwoty bank. Oznacza to, że posiadacz karty wraz z bankiem przekazują organizacji datek w wysokości 1% od każdej transakcji.

Z każdego datku wpłaconego przez Ratownika Życia na konto organizacji wylicza się przeciętną wysokość darowizny na dzień. Jeżeli darczyńca decyduje się składać datki w kwocie 10 euro miesięcznie, strona internetowa automatycznie oblicza

dzienną wysokość wsparcia. W tym przypadku są to 33 centy. Innym sposobem motywowania darczyńców do wspierania organizacji jest objaśnianie konkretnych wydatków, jakie ponosi Magna w miejscu pracy jej personelu.

Comiesięczne wpłaty mogą pokrywać następujące wydatki:

- 3 euro wystarcza na dwa wartościowe posiłki dziennie dla jednego dziecka przez cały miesiąc;
- 6 euro pozwala na zakup 500 tabletek środków przeciwbólowych, przeciwzapalnych i przeciwgorączkowych;
- 30 euro pokrywa koszty miesięcznej opieki nad dzieckiem zarażonym wirusem HIV;
- 60 euro zapewnia całomiesięczną opiekę zdrowotną dziecka w czasie pobytu w szpitalu.

Te dane liczbowe skłaniają darczyńcę do refleksji nad wysokością udzielanego wsparcia. Logika argumentacji jest taka, że jeśli darczyńca wpłaca 10 euro miesięcznie, to jest to zaledwie 33 centy dziennie; jeśli natomiastłoży 30 euro (czyli tylko 1 euro dziennie), pokrywa to koszty opieki nad dzieckiem zarażonym wirusem HIV.

Obecnie stowarzyszenie Magna pozyskuje od darczyńców indywidualnych tylko 10–20% funduszy. Planuje się podwyższenie udziału środków pochodzących od tej grupy darczyńców do 70–80% w ciągu kilku lat. To bardzo ambitny plan, więc Magna koncentruje się dziś nie tylko na efektywnych metodach zbierania funduszy przez Internet, ale wkłada również wiele pracy w budowanie własnej marki. Organizacje o silnej, ugruntowanej pozycji, takie jak UNICEF, nie muszą zabiegać o budowanie własnej marki, ponieważ jest ona świetnie znana opinii publicznej. Stowarzyszenie Magna ma świadomość, że wpłacanie datków na jeden ogólny cel przez Internet wymaga większego zaufania darczyńców. Właśnie dlatego budowanie marki organizacji idzie w parze z przyjazną dla użytkownika stroną internetową, na której darczyńcy łatwo mogą znaleźć potrzebne informacje, zaś złożenie datku wymaga zaledwie kilku kliknięć myszką.

Unikalny profil darczyńcy. Jak troszczyć się o osoby wpłacające datki

Organizacja Magna zdecydowała się stworzyć unikalny, spersonalizowany profil każdemu darczyńcy. Nawet takiemu, który wpłacił datek tylko raz. Jednorazowy datek może być przecież pierwszym krokiem do regularnego łożenia na cele charytatywne. Profil pełni rolę najważniejszego kanału komunikacji między organizacją a darczyńcą. Gromadzi informacje o datkach, pokazuje rejestr wpłat dokonanych w przeszłości, może służyć za źródło informacji.

Każdy darczyńca otrzymuje co miesiąc raport z miejsca realizacji projektu w formie krótkiego filmu wideo, materiału dźwiękowego lub fotograficznego przedstawiającego historie dzieci z różnych krajów. Pozwala to darczyńcom zapoznać się nie tylko z liczbami i danymi statystycznymi, ale także z prawdziwymi obrazami i historiami ludzi, których wspierają. Darczyńcy indywidualni w ciągu kilka sekund mogą zmienić wysokość datku za pośrednictwem własnego profilu.

Darczyńcy otrzymują też regularnie newslettery i wysyłane od czasu do czasu wiadomości specjalne. Tego typu wiadomości wysyła się zwykle w nagłych, nieprzewidzianych sytuacjach i w czasie kryzysów humanitarnych. Z darczyńcami można się również kontaktować on-line za pośrednictwem ich profili lub w regularnej korespondencji e-mailowej.

Techniczne aspekty wpłacania datków on-line

Jak już wspomnieliśmy, stowarzyszenie Magna wykorzystuje swoją stronę w internecie przede wszystkim do pozyskiwania funduszy. Wynika to z przeświadczenia, iż strona organizacji powinna być jedynym i najważniejszym narzędziem fundraisingu on-line. Facebook i Twitter są wykorzystywane głównie jako środki do budowania marki. Przedstawiciele stowarzyszenia Magna uważają jednak, że Facebook i Twister mają wielki potencjał komunikacyjny i są pomocne – bezpośrednio lub pośrednio – w zbieraniu funduszy.

Istotnym warunkiem zbierania funduszy on-line jest posiadanie bazy darczyńców. Stowarzyszenie Magna opracowało bazę danych, która potrafi automatycznie kojarzyć wpłatę z darczyńcą. Bezpośrednie linkowanie tej bazy ze stroną internetową daje gwarancję, że dokonana wpłata będzie pokazana również na osobistym profilu darczyńcy. Taka personalizacja i automatyzacja całego systemu pozwalają

zaoszczędzić czas pracowników organizacji i umożliwiają błyskawiczne przekazywanie podziękowań darczyńcom.

Zamiast wniosków

Stowarzyszenie Magna Dzieci w Potrzebie to jedna z nielicznych słowackich organizacji działających na polu współpracy rozwojowej, które wykorzystują strony internetowe i systemy on-line jako podstawowe narzędzia zbierania funduszy i kanały komunikacji z darczyńcami. Bardzo profesjonalna strona internetowa, rozbudowany system płatności on-line, wykorzystanie interaktywnego interfejsu oraz nowoczesnych form komunikacji wraz z wysyłaniem raportów w formie filmów wideo stawiają Magnę na czołowej pozycji wśród słowackich organizacji zaangażowanych we współpracę rozwojową, które posługują się cyfrowymi narzędziami fundraisingu. Więcej informacji można znaleźć na stronie: www.magna.sk.

Ryc. 11 Spersonalizowany profil Ratownika Życia Stowarzyszenia Magna

The screenshot shows a web interface for 'Magna Dzieci w Potrzebie'. At the top, there's a navigation bar with 'Facebook | Mapa stránek | Kontakt' and a language selector 'MAGNA CZ, EN' with a search button 'Vyhľadávane'. Below the header is a large image of a person's profile. A menu bar contains: '• POMÓŽTE • O NÁS • ČO ROBÍME • SPRÁVY • PRACUJTE S NAMI • KDE ROBÍME • EVENTY'.

The main content area is divided into two columns. The left column, titled 'Osobný profil' with a sub-link 'ÚPRAVA PROFILU', contains a section 'História Vašich platieb pripísaných na účet MAGNA Deti v núdzi od 1.1.2009:'. Below this, it states 'Celková suma prijatých platieb: 89.00 €' and displays a table of donations.

Dátum	Spôsob	Výška platby	Program
08. 04. 2011	Prevodom na účet	9 EUR	Jedlo
09. 03. 2011	Prevodom na účet	9 EUR	Jedlo
09. 02. 2011	Prevodom na účet	9 EUR	Jedlo
07. 01. 2011	Prevodom na účet	9 €	Jedlo
09. 12. 2010	Prevodom na účet	9 €	Jedlo

Below the table is a link '>>zobrazit všetky'. At the bottom of this column is a section 'Komu pomáhám:'.

The right column, also titled 'Osobný profil', contains links 'PRIHLÁSENÝ' and 'ODHLÁSIŤ'. Below these is a section 'Pomôžte teraz' with a large number '2'. At the bottom of this column is a section 'SVETOVÝ DEŇ BOJA PROTI AIDS' with text: '01.12. Svetový deň boja proti AIDS spája vždy ľudí na celom svete s cieľom zvýšiť povedomie a tak tiež demonštrovať solidaritu v boji proti tomuto zákernému vírusu >>'.

Analiza nowych mediów: Merlin

Christine Taylor



Merlin powstał jako organizacja zajmująca się sytuacjami krytycznymi, ale jego misja rozwinęła się i objęła także długofalowe zaangażowanie w opiekę zdrowotną w krajach, w których działa. Oznacza to konieczność generowania dochodów na ciągłą pracę rozwojową.

Merlin uczynił cyfrowy fundraising ważnym elementem swojej strategii, aby do 2014 roku zwiększyć te nie podlegające żadnym restrykcjom przychody z 1,2 do 4 milionów funtów.

Planując tę strategię, Merlin na pierwszym planie umieścił fundraising za pomocą swojej nowej strony internetowej, która zapewnia solidną podstawę dla cyfrowego fundraisingu. Opracowywany jest stały program wysyłania e-maili, błyskawicznie wzrasta też wykorzystanie Facebooka i Twittera.

O Merlinie

Merlin założyło w 1993 roku trzech młodych przyjaciół – lekarz, manager i logistyk – zmotywowanych przez konflikt w Bośni do stworzenia specjalistycznej organizacji charytatywnej, która będzie wysyłać zespoły medyczne do stref dotkniętych katastrofami. Od tamtej pory Merlin znacznie się rozrósł, przekształcając się w specjalistyczną organizację z wyjątkową misją. Ma reagować na katastrofy humanitarne, a potem zostawać na miejscu, by odbudowywać lokalną opiekę zdrowotną do momentu, aż będzie gotowa pracować samodzielnie i efektywnie. Chociaż działania organizacji są uruchamiane w razie nagłych przypad-

ków – wojen lub katastrof naturalnych – to mają też na celu długofalowy rozwój istniejącego systemu opieki zdrowotnej, aby zapewnić wszystkim prawo do łatwego dostępnego, odpowiedniego i taniego leczenia.

Niemal wszyscy indywidualni sympatycy Merlina rekrutują się w wyniku apeli w nagłych sprawach. Większość nazwisk w jego bazie danych to rezultat tsunami z grudnia 2004 roku i apelu bożonarodzeniowego w „Daily Telegraph”¹ z tego samego roku, którego Merlin był beneficjentem. Podczas kampanii na rzecz Haiti w 2010 roku w ciągu trzech tygodni wykonano telefony do wszystkich darczyńców i uzyskano 20% pozytywnych odpowiedzi i datków nielimitowanych co do sposobu ich wykorzystywania.

W 2010 roku organizacja uruchomiła program inwestycji, by zwiększyć poziom darowizn od osób indywidualnych, który wynosił wtedy tylko 2% wszystkich jej przychodów. Celem jest zwiększenie do 2014 roku wpływów od darczyńców z 1,2 do 4 milionów funtów. Fundraising cyfrowy jest kluczowym założeniem strategii, która ma do tego doprowadzić.

Fundraising w nowych mediach w organizacji Merlin 2009–11

Strona internetowa

Aby zwiększyć „elastyczne” przychody, Merlin przesunął odpowiedzialność za stronę internetową z działu komunikacji do zespołu zajmującego się fundraisingiem. Kluczowym celem witryny miało być teraz pozyskiwanie środków on-line. Przebudowana strona www.merlin.org.uk zawiera prośbę o przekazanie datków na każdej podstronie. Na każdym kroku spotyka się też okienka z formularzami rejestracji.

Kluczowa jest treść, jako że odnośniki z serwisów zewnętrznych kierują sympatyków na strony docelowe w ramach witryny. Zespół zajmujący się fundraisingiem

1 Kilka brytyjskich gazet, w szczególności te bardziej ekskluzywne jak „Daily Telegraph”, w każde święta Bożego Narodzenia ogłasza apel charytatywny, prosząc swoich czytelników o datki. Zwykle kilka miesięcy wcześniej informują o tym, jaką sprawę chcą promować, a organizacje charytatywne dopasowują się do możliwych opcji.

pracował wewnątrz organizacji, kontaktując się z zespołami poszczególnych programów, by wydobyć od nich odpowiednie treści. Merlin wysyła w teren lekarzy stażystów, którzy blogują i piszą artykuły do późniejszego wykorzystania na stronie. Publikuje się również zdjęcia i filmiki kręcone przez personel – czasem te zrobione telefonem komórkowym wyglądają bardziej realnie i frapująco niż profesjonalne materiały. Merlin zebrał dużą galerię fotografii do wykorzystania.. W zależności od zdolności i chęci pracowników czy lokalnych partnerów poszczególne regiony są lepiej lub gorzej reprezentowane na stronie.

E-mail

Lista adresów e-mailowych w Merlinie wzrosła z 2 500 w 2009 roku do 8 500 w roku 2011. Harmonogram wysyłania i treść e-maili są zaplanowane z góry, chociaż zakłada się też pewną elastyczność, by reagować w razie nagłych kryzysów. Merlin wysyła comiesięczny biuletyn elektroniczny i około czterech apeli rocznie. Te ostatnie mogą dotyczyć nagłych sytuacji lub „wykreowanych” historii wokół szczególnie interesujących przypadków z pracy w terenie, czy też szczególnej okazji, np. Bożego Narodzenia lub Międzynarodowego Dnia Położnej. Mogą się one łączyć z informacjami wysyłanymi pocztą lub funkcjonować jedynie w sieci. Apele są wykorzystywane, by namawiać do wpłat pieniężnych, zamieniać darczyńców okazjonalnych w regularnych lub skłaniać do przekazywania wyższych kwot. Używa się szablonów odpowiadających wyglądowi strony internetowej – jeden z nich występuje w elektronicznych biuletynach, drugi przy nagłych okazjach, a trzeci, ogólny, w automatycznych podziękowaniach e-mailowych i innych komunikatach.

Ważny jest ton przekazywanych informacji. Sympatycy dobrze reagują na zaufane, wiarygodne źródło, które mówi nie tylko o samej organizacji, ale także o nich samych oraz o tym, co dzięki tej pomocy osiągną.

Reakcje na e-maile są ściśle monitorowane. Identyfikuje się powtarzających się użytkowników, którzy przestali na nie reagować. Istnieje też program służący odzyskiwaniu dawnych darczyńców. Wysłanie jednej wiadomości kosztuje tylko jednego pensa, dzięki czemu eksperymenty nie są zbyt kosztowne. W organizacji Merlin przetestowano wszystko bardzo dokładnie:

- Różne tematy – na przykład biuletyn z okazji Dnia Matki skupiający się na zdrowiu matki i dziecka.

- Łączenie apeli z tradycyjną pocztą oraz wysyłanie ich tylko drogą elektroniczną.
- Różna treść – pokazy slajdów łatwo się tworzy, są też bardzo popularne, podobnie jak proste filmiki kręcone telefonami komórkowymi. Umieszcza się je na stronie organizacji i/lub na YouTube, natomiast link wysyła się z biuletynem.
- Temat wiadomości – osobisty nagłówek, na przykład *Twoje najnowsze wiadomości z Merlina*, działa lepiej niż *Biuletyn z Merlina*.
- Godzina i dzień tygodnia – w przypadku Merlina najlepiej działały e-maile wysyłane we wtorki i czwartki między 10.30 a 12.00 w południe. W przypadku innych organizacji mogą się lepiej sprawdzać inne godziny. Warto to sprawdzić.

Większość osób prywatnych z bazy adresów e-mailowych zwerbowano podczas sytuacji kryzysowych. Są to momenty, kiedy można bardzo skutecznie użyć e-maili, by sprawić, żeby sympatycy czuli się zaangażowani. Na przykład pierwszy e-mail o trzęsieniu ziemi na Haiti został wysłany trzy godziny po apelu DEC². Jeden z sympatyków odpowiedział:

Chciałem tylko króciutko pogratulować waszemu zespołowi, że tak błyskawicznie poprosili o pomoc dla Haiti, oraz fantastycznej obsłudze klienta. W odpowiedzi zacznę regularnie przekazywać wam darowizny i mam zamiar śledzić przyszłe działania Merlina.

Informacja zwrotna dla sympatyków zawierała film wideo z miejsca katastrofy, który pokazywał wpłacającym sposoby wykorzystania ich pieniędzy i dotychczasowe osiągnięcia.

2 Komitet ds. Katastrof Humanitarnych (The Disasters Emergency Committee – DEC) koordynuje apele dotyczące katastrof dla swoich 13 członków, z których wszystkie to agencje pomocy humanitarnej. Apel DEC dostaje darmowy czas antenowy w telewizji i w radiu oraz ogłoszenia w prasie. W czasie apelu członkowie komitetu nie reklamują się. Zebrane pieniądze są rozdzielane proporcjonalnie zgodnie ze zdolnościami danej organizacji do ich wydania.

Merlin zamierza teraz zwiększyć wykorzystanie e-mali w utrzymywaniu darczyńców. Po każdej donacji on-line wysyłana jest automatyczna odpowiedź e-mailowa i co miesiąc planuje się wysłanie wiadomości powitalnej do wszystkich nowych sympatyków pozyskanych danego miesiąca.

Facebook

Liczba fanów strony facebookowej Merlina wzrosła z 700 do 1 700 podczas tragedii na Haiti, natomiast teraz wynosi 3 900 osób. Strona jest codziennie aktualizowana, nie licząc sytuacji wyjątkowych, kiedy to nowe wiadomości pojawiają się częściej. Komentarze są regularnie czytane. Organizacja dba o zamieszczanie odpowiedzi, co pomaga stworzyć bazę sympatyków. Duża część informacji umieszczanych na Facebooku to odnośniki do strony organizacji.

Twitter

Merlin ma 3 100 fanów na Twitterze i podczas kampanii związanej z trzęsieniem ziemi na Haiti zanotował wzrost z 420 do 1 800. Twitter jest sprawdzany co 30–60 minut i aktualizowany 3–5 razy dziennie. Aktualizacje mogą być bardzo proste, jak na przykład *dziś wykonaliśmy 20 operacji na Haiti* albo *zerknijcie na nasz najnowszy pokaz slajdów* z linkiem do witryny internetowej.

Świadomość internautów wzrosła, kiedy nazwę Merlin wymieniał na Twitterze celebryta posiadający 20 000 fanów.

Twitter jest na razie sposobem pozyskiwania „przyjaciół”, ale nie dobrym narzędziem fundraisingowym. Wykorzystywano go do zwiększania świadomości na temat aukcji z odnośnikiem do strony internetowej i do stron, na których można dokonywać wpłat on-line, ale odsetek przekonanych osób jest niski.

Wyniki

Obecnie Merlin nie dysponuje informacją, na ile pokrywają się nazwiska na liście adresów pocztowych, adresów e-mailowych, fanów na Facebooku i przyjaciół na Twitterze. Jest więc możliwe, że sympatycy otrzymają więcej niż jedną wiadomość

naraz. Trudno jest oddzielić wpłaty internetowe dokonane w wyniku wysyłanych listów od tych generowanych przez stronę internetową, e-maile czy inne działania za pośrednictwem nowych mediów, chyba że sympatyk użyje specjalnej, stworzonej przez nas strony internetowej. Nie ma jednak wątpliwości, że nowe media są świetnym narzędziem komunikowania się z darczyńcami.

Witryna internetowa

Odkąd strona organizacji została przebudowana, miesięczna liczba odwiedzin wzrosła średnio o 34%. Nowe wizyty na stronie również rosły średnio o 10% miesięcznie.

E-maile

Ze względu na niski koszt wysyłania e-maili Merlin generuje obecnie zwrot z inwestycji na poziomie 197 funtów za każdy 1 funt wydany na pocztę elektroniczną.

Tabela 7 Wykorzystanie e-mali w Merlinie

	Rok 2009	Rok 2010
Lista adresów e-mailowych	2 500	8 500
Przychody generowane on-line	55 767 GBP	272 345 GBP
Biuletyny elektroniczne rocznie	4	12
Średni wskaźnik otwarć	14%	25%
Średni współczynnik klikalności	0,75%	6%

E-mailowy apel na rzecz Haiti zebrał 26 000 funtów i zdobył nagrodę *Za najlepsze wykorzystanie nowych mediów* od Instytutu Fundraisingu.

Wnioski

- Aby zwiększyć swoje dochody, na fundraisingu musi skupić się cała organizacja.
- Jeśli fundraising ma stać się głównym celem strony internetowej, trzeba zmienić jej wygląd oraz zamieszczone na niej treści.

Ryc. 12 E-mailowy apel na rzecz Haiti



Can't read this email properly?

HAITI: EARTHQUAKE EMERGENCY

Urgent Haiti Earthquake Appeal

Dear Danielle,

On 12 January a powerful earthquake caused widespread destruction on the Caribbean island of Haiti. Merlin is launching an emergency response to help those affected by the devastation.

Click here to make a donation.

Merlin needs your help to respond to the crisis. Please, with your support we can bring emergency relief to the area and save lives now.

At 4.53pm local time, an earthquake measuring 7.0 on the Richter Scale struck just 10 miles from Haiti's capital, Port-au-Prince. Over 30 aftershocks have been reported, two with a magnitude measuring 5.9 and 5.0. Hundreds of people are feared dead and many more are missing.

Early reports suggest many buildings have sustained massive damage, including hospitals. Port-au-Prince and the surrounding area is very densely populated and millions of people have been affected.

We need your help

Merlin is in action and responding to the crisis in Haiti already. We are assembling a team to assess the damage and health needs in the disaster zone. The team will arrive in Haiti on 14 January.

How your donation could help:



©Reuters/Reuters TV, courtesy
www.alertnet.org

MAKE A DONATION

MAKE A REGULAR DONATION

FORWARD TO A FRIEND

LATEST NEWS




You can keep up to date with all the latest developments by following Merlin on Twitter and Facebook

- Skuteczne wykorzystanie nowych mediów wymaga, aby cała organizacja była zaangażowana w opracowywanie strategii i wspólną pracę przy jej realizacji. Personel pracujący przy programach musi dostarczać informacji, zdjęć, filmów, blogów itp., aby zmaksymalizować efekt działania strony, Facebooka i Twittera na odbiorców.
- Chociaż w małych organizacjach ich ambicje może realizować tylko kilkoro pracowników, umożliwia to szybkie reagowanie na wydarzenia bez błędzenia w złożonych systemach potwierdzeń i podpisów.

- Ważne jest, aby zadbać o sprawy podstawowe – dobry szablon, właściwe nagłówki wiadomości i właściwa godzina rozsyłania e-maili są bardziej użyteczne niż wymyślna technologicznie zawartość, która pochłania dużo zasobów i może odciągnąć uwagę od głównego przekazu.
- Przede wszystkim prostota!
- Personalizacja – należy mówić o tym, czego dokonali sympatycy organizacji.
- Należy próbować różnych podejść, monitorować reakcje i odpowiednio dopasowywać wszystkie aspekty strategii e-mailowej.
- Należy budować na wsparciu otrzymanym podczas nagłych katastrof – obserwować, co działa, a co nie.
- Należy skupić się na jednym zadaniu naraz – niewskazane jest na przykład promowanie fundraisingu i kampanii w tej samej wiadomości.
- Najważniejsze są e-maile – Facebook i Twitter odgrywają rolę w budowaniu statusu, ale nie są dobrymi narzędziami fundraisingu.
- Nowym mediom trzeba dać czas – ciągły wzrost aktywności oraz gotowość do szybkich reakcji przyniosą rezultaty.

Jak budować wiarygodność organizacji pozarządowych we współpracy rozwojowej

6



Jak budować wiarygodność organizacji pozarządowych we współpracy rozwojowej

6

Wiarygodność organizacji to klucz do sukcesu w fundraisingu – zwłaszcza gdy darczyńcy nie są w stanie przeanalizować bądź w pełni zrozumieć programu, który zasilają swoimi pieniędzmi. Programy rozwojowe i humanitarne realizowane są najczęściej w regionach geograficznie odległych, które od środowiska darczyńców dzielą także ogromne różnice kulturowe. Co gorsza, darczyńcy nierzadko stykają się z opiniami, które odmalowują pomoc rozwojową w czarnych barwach: że w zasadzie przynosi ona więcej szkód niż pożytku, że jest w pokaźnej części rozkradana lub że finansuje aparat biurokratyczny organizacji, które jej udzielają. W takich warunkach trzeba przywiązywać niezwykle wagę do budowania zaufania darczyńców do organizacji, której działalność chcą wspierać.

Na czym opiera się wiarygodność organizacji? Po pierwsze, na wartościowej pracy, która przynosi rezultaty. Efektywność programów i finansowania organizacji to nieodłączne elementy wysokiej jakości działań. Aby lepiej zrozumieć zamierzone i nieoczekiwane efekty pracy organizacji i poprawić jej jakość, warto zacząć od regularnych ewaluacji i zbierania informacji zwrotnych od beneficjentów. Dopóki działalność organizacji nie idzie w parze z refleksją i otwartością na informacje zwrotne, organizacja może łatwo popaść w „pomagactwo” – czyli uporczywe dążenie do niesienia pomocy, bez względu na to, czy jest to pomoc pożądana i skuteczna.

Po wtóre, organizacja musi wypracować stałe zasady i procedury – co gwarantuje, że wszystkie zainteresowane strony będą mogły kontrolować jakość i efektywność jej pracy, gdy wyrażą takie życzenie. Organizacja powinna zadbać o przejrzystość i odpowiedzialność wobec tych, którzy finansują jej działalność (darczyńców) oraz tych, których życie jej działalność zmienia (beneficjentów).

Po trzecie, wszystkie informacje należy przekazywać odbiorcom w sposób zrozumiały i przystępny. Publikowanie danych statystycznych to za mało. Trzeba także przedstawić szerszy kontekst i pokazać związki oraz zależności, których odbiorca nie będzie w stanie samodzielnie zrozumieć bez konieczności przyswojenia dodatkowej wiedzy. Liczy się nie tylko treść, ale również forma przekazu. Publiczne udostępnianie treści nie poprzedzone należyтым namysłem, któremu nie towarzyszy odpowiedni komentarz, może w ostatecznym rachunku zaszkodzić beneficjentom i organizacji.

Wreszcie, organizacja powinna umieć realizować swą misję zachowując wysokie standardy jakości i dużą skuteczność; musi też prezentować rezultaty swojej pracy w sposób jasny i zrozumiały. Ustawiczne doskonalenie własnej pracy, dbałość o to, by była widoczna i zrozumiała, to elementy, które powinny przyswoić sobie organizacje działające na polu współpracy rozwojowej, by zyskać wiarygodność. W krajach, gdzie brakuje podstawowych informacji i zakorzenionej tradycji filantropii, jest jeszcze jedno ważne zadanie: kształtowanie środowiska darczyńców. Przedstawione poniżej studia przypadków dowodzą, że darczyńcy niezbyt ostrożni czy słabo poinformowani często nie potrafią odróżnić organizacji dobrze wykonujących swoją pracę od tych, które zdobywają ich zaufanie wyłącznie za pomocą marketingu i stwarzania pozorów przejrzystości i odpowiedzialności.

W niniejszym rozdziale przedstawiamy cztery studia przypadków – pokazują one narzędzia i procedury, które pomagają organizacji zaangażowanej zachować przejrzystość wobec darczyńców; nie omieszkamy wskazać też pewnych ograniczeń tych środków.

Jan Kroupa analizuje kilka konkretnych przykładów kampanii fundraisingowych w tekście *Przejrzystość i wiarygodność w komunikacji z darczyńcami organizacji zajmujących się współpracą rozwojową*, pokazując, jak w praktyce wygląda przejrzystość organizacji, a jak jej przeciwieństwo. Autor opisuje krótkie badanie sondażowe przeprowadzone wśród studentów. Stanowi ono przestrożę, że w krótkiej perspektywie czasowej – zwłaszcza w środowiskach mało dojrzałych w dziedzinie filantropii – bardzo skuteczne kampanie mogą opierać się wyłącznie na budowaniu wizerunku przy braku istotnych osiągnięć czy wierności idei nieszkodzenia beneficjentom.

Żadna kampania (kampanie fundraisingowe nie są tu wyjątkiem) nie jest oderwana od innych obszarów działalności organizacji. Relacjonując własną działalność i podkreślając znaczenie pewnych elementów informacji o swoich beneficjentach,

każda organizacja zaangażowana we współpracę rozwojową prowadzi jednocześnie edukację rozwojową. Oddziałuje na (potencjalnych) darczyńców, kształtuje ich postawy albo wzmacnia stereotypy. W kampaniach dotyczących współpracy rozwojowej organizacje są często zmuszone do skracania i upraszczania swego przekazu tak dalece, że stawia to ich autorów przed poważnymi dylematami. Możliwe, że darczyńcy łatwiej angażują się w kampanie pod wpływem obrazów, które wywołują silne emocje, kontekstu opatrzonego (pseudo)wyjaśnieniami czy nadmiernie upraszczających sloganów. Jednak w dłuższej perspektywie czasowej takie kampanie przekazują jednak zniekształcony obraz sytuacji i stwarzają niebezpieczeństwo, że darczyńcy zubożeni lub tracą zainteresowanie dla wielokrotnie powtarzanych, irytujących apeli tego typu. W najgorszym razie mogą stać się aktywnymi przeciwnikami takiej działalności.

Jiří Cveček w studium przypadku *Informacja zwrotna dla darczyńców i jej wykorzystanie w fundraisingu* przedstawia narzędzia wykorzystywane przez organizacje zajmujące się współpracą rozwojową w komunikacji z darczyńcami. Skuteczna komunikacja to coś więcej niż przestrzeganie form grzecznościowych i informowanie darczyńców, na co zostały przeznaczone ich pieniądze. W rzeczywistości komunikacja ta służy innemu ważnemu celowi – aktywnemu utrzymywaniu kontaktu z darczyńcami oraz pełnemu wykorzystaniu ich donatorskiego potencjału. Allan Bussard i Beata Dobová w studium przypadku *Komunikacja w sytuacji kryzysowej: kiedy nasz afrykański partner zawiódł* opisują konkretny przykład komunikacji w sytuacji kryzysowej. We współpracy rozwojowej nie da się całkowicie uniknąć błędów i fałszywych kroków. Rzecz w tym, jak informować o tych błędach darczyńców i jak zachować się właściwie wobec beneficjentów, kiedy jedno z ogniw łańcuszka pomocy zawodzi? Jak nie stracić zaufania darczyńców, gdy pojawiają się nieprawidłowości, które poważnie to zaufanie nadwątlili? W jaki sposób organizacja zajmująca się współpracą rozwojową może zachować przejrzystość, próbując jednocześnie zminimalizować poniesione straty?

Studium przypadku *Opracowanie i zastosowanie pakietu narzędzi wzmacniających wiarygodność i przejrzystość w trzecim sektorze*, autorstwa Petera Palvogyi, prezentuje konkretny przykład tego, jak organizacje typu non-profit mogą współpracować na rzecz zwiększania własnej przejrzystości. W krajach Europy Środkowej scentralizowane urzędy regulacyjne nie zawsze dają gwarancję bezstronności i eksperckich kompetencji. Z tego względu szczególnie interesujące i odkrywcze jest przeanalizowanie możliwości wprowadzenia w tych krajach regulacji wewnętrznych wypracowywanych przez społeczność organizacji o podobnym profilu działalności.

Przejrzystość i wiarygodność organizacji pozarządowych w komunikacji z darczyńcami

Jan Kroupa



W poniższym studium przypadku przyjrzymy się kilku kluczowym, publicznie dostępnym narzędziom komunikacyjnym wykorzystywanym przez największe czeskie organizacje pozarządowe w celu zwiększenia przejrzystości. Przywołanych zostanie również kilka inspirujących brytyjskich przykładów. W dalszej części opracowania pojawi się porównanie narzędzi stosowanych przez organizacje pracujące nad poprawą swojej transparentności oraz wiarygodności (*accountability*) względem darczyńców i opinii publicznej oraz takie, które podejmują ograniczone działania w tej materii lub są postrzegane jako kontrowersyjne. Na koniec przedstawimy przykładowe odpowiedzi udzielone przez przedstawicieli opinii publicznej (studentów/studentki) odnośnie tego, jakie elementy dotyczące narzędzi komunikacyjnych organizacji pozarządowych są istotne dla ludzi.

Na potrzeby niniejszego opracowania wykorzystamy przykłady czterech największych organizacji pozarządowych w Republice Czeskiej¹:

- Adra (AD) – www.adra.cz
- Charita Česká Republika (CH) – www.charita.cz
- Medecins Sans Frontieres (MSF) – www.lekari-bez-hranic.cz
- Člověk v tísni (Ludzie w Potrzebie - PIN) – www.peopleinneed.cz, www.clovekvtisni.cz

1 Odwołując się w niniejszym tekście do czeskich organizacji pozarządowych, mamy na myśli te cztery.

Następnie przywołamy przykłady ich brytyjskich odpowiedników, będących członkami Komitetu ds. Katastrof Humanitarnych (Disaster Emergency Committee):

- Action Aid (AA) – www.actionaid.org.uk
- Merlin (ME) – www.merlin.org.uk
- Oxfam (OX) – www.oxfam.org.uk
- World Vision (WV – zarejestrowana jako organizacja amerykańska) – www.worldvision.org

Organizacje te nie tylko różnią się między sobą pod wieloma względami, ale też funkcjonują w innej kulturze filantropii. Ich porównanie pozwoli nam wskazać kilka rozbieżności, które z kolei mogą okazać się inspirujące dla dyskusji o możliwych usprawnieniach.

Narzędzia komunikacyjne sprzyjające zwiększaniu przejrzystości i wiarygodności wobec darczyńców

Internet

Regularnie aktualizowana strona internetowa jest dziś standardem wśród organizacji pozarządowych. Niemniej jednak różnice między stronami czeskich i brytyjskich NGO są znaczące. Pierwsze skupiają się na ukazaniu wielowymiarowości zakresu swoich działań, dbając przede wszystkim o zawartość informacyjną, natomiast drugie stawiają na działalność fundraisingową. Na brytyjskich stronach istnieje szereg możliwości wyboru przedmiotu darowizny (zazwyczaj między 3 a 5 opcjami), którym towarzyszą różne sposoby wpłaty (karta kredytowa, przelew, polecenie zapłaty). Na czeskich stronach też można przekazać darowiznę, ale nie jest to ich podstawowa funkcja. Czasem nawet trudno jest znaleźć taką możliwość na stronie.

Wrażenie ogólne jest takie, że czeskie NGO nie czują się wystarczająco komfortowo, żeby prosić o wsparcie, jak gdyby musiały najpierw dowieść swojej wartości, a dopiero potem zwracać się o pomoc. Sytuacja ma się dokładnie odwrotnie w przypadku organizacji brytyjskich. Może właśnie bezpośrednie sformułowanie

prośby pozwoliłoby przyciągnąć uwagę ludzi przekazujących danej organizacji wsparcie do prezentowanych informacji.

Wszystkie organizacje używają wielu zdjęć, natomiast na stronach brytyjskich NGO znaleźć można więcej filmów wideo, także raportów wideo z miejsca realizacji danej inicjatywy i/lub samej prośby o wsparcie. Organizacje brytyjskie bardziej aktywnie wykorzystują też swoje blogi, a niektóre dopuszczają możliwość prowadzenia dyskusji na stronie (ale nigdy nie jest to strona domowa). Żadna z czeskich NGO nie umożliwia takiej opcji. Zapraszają one co prawda do kontaktu, ale najczęściej za pośrednictwem formularza internetowego wymagającego podania danych kontaktowych.

Niektóre organizacje (Člověk v tísni, Action Aid, Oxfam i World Vision) umieszczają na swoich stronach internetowych linki do innych zaprzyjaźnionych stron – PIN 11, AA 34, OX 15, WV prawie 100. Inne organizacje uwzględnione w niniejszym opracowaniu próbują jak najdłużej zatrzymać odwiedzających na własnej stronie, nie dając im możliwości przejścia gdzie indziej. Charita prowadzi około 150 oddziałów w całym kraju, z których każdy dysponuje własną stroną internetową skoordynowaną z centralnym portalem. Różnica między czeskimi a angielskimi wersjami stronami danej organizacji jest wyraźna. Na przykład strony PIN mają inaczej sformułowane adresy i zupełnie odmienną oprawę graficzną oraz styl, w wyniku czego niełatwo domyślić się, że chodzi o jedną organizację. Inaczej jest w przypadku Action Aid, Oxfam i World Vision International, które tworzą swoje strony międzynarodowe według tego samego wzoru, dlatego też od razu można rozpoznać ich przynależność do jednej organizacji.

Jest też kolejna różnica między czeskimi i brytyjskimi organizacjami pozarządowymi – żadna wśród tych pierwszych nie używa krótkiego sloganu czy hasła marketingowego do budowania świadomości marki organizacji wśród potencjalnych i obecnych darczyńców. Robią to natomiast wszystkie brytyjskie NGO. Oto kilka przykładów takich sloganów:

Action Aid: *End poverty, together! (Razem położmy kres biedzie!)*

Oxfam: *Change the present, change a future (Zmieńmy teraźniejszość, zmieńmy przyszłość)*

Merlin: *Medical experts on the frontline (Lekarze i pielęgniarki na froncie)*

World Vision: *Building a better world for children* (Budujemy lepszy świat dla dzieci)

Raporty roczne i finansowe

Wszystkie wspomniane organizacje publikują na stronach internetowych swoje raporty roczne, włącznie z raportami finansowymi biegłych rewidentów. W kwestii zawartości nie istnieją żadne fundamentalne różnice między organizacjami czeskimi i brytyjskimi – struktura jest zasadniczo taka sama. Więcej ciekawych spostrzeżeń wynikających z porównań raportów rocznych można znaleźć w studium przypadku *Informacja zwrotna dla darczyńców i jej wykorzystanie w fundraisingu* autorstwa Jiří Cvečka.

Niektóre organizacje dzielą swoje raporty roczne na kilka osobnych dokumentów. Na przykład Charita Česká Republika publikuje specjalny dokument opisujący działalność socjalną na skalę krajową, zagraniczne działania z zakresu pomocy rozwojowej i humanitarnej, osobne zestawienie informacji odnośnie dużej zbiórki publicznej (największa zbiórka publiczna w Czechach, która w roku 2012 osiągnęła wartość blisko 70 mln koron czeskich) oraz osobny dokument podsumowujący finanse. Niektóre brytyjskie organizacje charytatywne publikują ponadto oddzielnie raporty finansowe oraz raporty opisujące ich działania. Większość z nich publikuje także osobne zestawienia, w których mogą pochwalić się swoimi osiągnięciami (tzw. *impact reports*).

Znamienny jest także stopień skomplikowania raportów finansowych wszystkich analizowanych organizacji (zarówno tych brytyjskich, jak i czeskich) – niekończące się sekwencje zestawień, których znaczenia większość ludzi nie jest w stanie rozszyfrować, nie wspominając już nawet o rozeznaniu w ogólnej kondycji finansowej organizacji. Można dostrzec próby wprowadzania podsumowań – niektóre organizacje wyszczególniają źródła dochodów, a czasami przedstawiają także sprawozdanie z wydatków, które zazwyczaj zamieszcza się w innych miejscach raportu. Często zestawienia te publikuje się osobno – dzieląc je według programów lub według państw. Niewątpliwie można by zrobić więcej, aby informacje te przedstawiać w sposób bardziej klarowny i bezpośredni. Na przykład, na stronie Oxfam Great Britain (www.oxfam.org.uk) można znaleźć prosty diagram przedstawiający kategorie wydatków, opisany w następujący sposób: *Z każdego ofiarowanego przez ciebie funta Oxfam wydaje 81 pensów na pomoc w sytuacjach*

kryzysowych, pomoc rozwojową i kampanie pomocowe, 11 pensów na koszty operacyjne, 8 pensów na generowanie zysków w przyszłości.

Tutaj dochodzimy do kluczowej różnicy, która dotyczy zagadnienia przejrzystości w stosunku do darczyńców. Wszystkie brytyjskie organizacje charytatywne przeznaczają osobną część wydatków na działania fundraisingowe (8–15%) oraz koszty operacyjne, które pochłaniają do 5% wszystkich wydatków. Żadna z czeskich NGO nie wyszczególnia w swoich raportach nakładów na fundraising. Przede wszystkim nie są one nawet zbliżone do poziomu brytyjskiego, ponieważ czeskie organizacje nie są gotowe inwestować w rozwój fundraisingu na taką skalę. Co więcej, czescy darczyńcy mogą źle zareagować na informację o tym, że aż 15% faktycznej kwoty darowizny wydaje się, aby zdobyć ich wsparcie. Przykład brytyjski mógłby okazać się dla czeskich NGO inspiracją – najprawdopodobniej skala inwestycji w fundraising będzie rosła, toteż warto zacząć zaznaczać zależność między poziomem inwestycji a otrzymywanym dochodem, przyzwyczajając tym samym darczyńców do kojarzenia ze sobą tych dwóch elementów, zamiast utrzymywania ich w przeświadczeniu, że nakłady na fundraising stanowią część wydatków bieżących.

Nowe media

Przejrzystość i rzetelność organizacji pozarządowych można wzmacniać poprzez angażowanie nowych mediów w procesy komunikacyjne. Porównanie brytyjskich i czeskich NGO wykazuje wyraźne różnice. Ogólnie rzecz biorąc, czeskie NGO znacznie rzadziej wykorzystują nowe media do komunikacji z darczyńcami i opinią publiczną niż ma to miejsce w przypadku ich brytyjskich odpowiedników. Jedynie połowa badanych czeskich organizacji pozarządowych umieszcza linki do serwisów społecznościowych na swoich stronach internetowych (Adra, Medecins Sans Frontieres), podczas gdy tylko MSF oprócz Facebooka używa także Twittera.

Grupa PIN (Klub Przyjaciół organizacji Ludzie w Potrzebie) ma na Facebooku ponad 6 700 członków. Adra i Medecins Sans Frontieres mają ich po około 3 500. Charita nie ma konta na Facebooku, wyłączając oddział praski, który zgromadził 118 członków. Wszystkie organizacje używające Facebooka korzystają z niego regularnie, a więc ich strony są codziennie aktualizowane. MSF wykorzystuje publikowane na bieżąco podcasty do przekazywania informacji o prowadzonych inicjatywach humanitarnych i rozwojowych.

Wszystkie wspomniane powyżej brytyjskie organizacje charytatywne wykazują znacznie wyższą aktywność w obszarze komunikacji z wykorzystaniem nowych mediów. Każda z czterech organizacji korzysta z co najmniej trzech kanałów medialnych i wszystkie umieszczają linki do nich bezpośrednio na swoich stronach internetowych. Wszystkie wymienione brytyjskie NGO korzystają z Facebooka, Twittera i YouTube, większość prowadzi bloga, a niektóre dodatkowo używają jeszcze Flickr, MySpace i innych portali społecznościowych. Liczba członków na profilu Oxfam na Facebooku liczy prawie 47 000, a grupa World Vision ma ich ponad 567 000.

Media tradycyjne

Dla wszystkich organizacji analizowanych w niniejszym opracowaniu w dalszym ciągu istotna jest obecność w mediach tradycyjnych, przy czym czeskie NGO wydają się kłaść na ten aspekt większy nacisk niż ich brytyjskie odpowiedniki. Strona internetowa MSF to właściwie zbiór relacji prasowych. W innych przypadkach podstawowym środkiem przekazu dla czeskich NGO są informacje publikowane przez samą organizację. Jak wspomniano wcześniej, brytyjskie organizacje charytatywne kładą nacisk przede wszystkim na fundraising, a wiadomości publikowane przez organizację znajdują się na drugim miejscu.

Wszystkie omawiane organizacje dysponują serwisem medialnym lub prasowym, który zawiera listę wzmianek prasowych o organizacji i linków do nich w porządku chronologicznym. Jedyną znaczącą różnicą między organizacjami czeskimi i brytyjskimi jest łatwość nawiązania kontaktu z działem medialnym. W przypadku tych drugich – potrzebne informacje znajdują się na pierwszym miejscu w sekcji poświęconej usługom medialnym. W przypadku czeskich organizacji informacje te są albo zupełnie niedostępne, albo w znacznym stopniu ukryte. Na przykład w dziale prasowym Charity zatrudnionych jest dwóch pracowników, których jednak niełatwo zlokalizować – po kliknięciu w zakładkę Kontakt ich nazwiska nie pojawiają się na górze listy i trzeba użyć głównej wyszukiwarki na stronie w celu odnalezienia danych kontaktowych. W przypadku Medecins Sans Frontieres i Člověk v tísni, na stronach organizacji nie można znaleźć osoby odpowiedzialnej za PR, kontakty z prasą czy mediami ani przy pomocy wyszukiwarki, ani wśród kontaktów. Na stronie Adry dane kontaktowe nie pojawiają się po wyszukiwaniu w głównej wyszukiwarce, ale ostatecznie po licznych kliknięciach można odnaleźć kontakt do menadżera PR i pracownika odpowiedzialnego za kontakty z prasą.

Członkostwo w stowarzyszeniach i certyfikaty

Ciekawym testem było sprawdzenie, czy opisywane organizacje podejmują próby pogłębienia zaufania publicznego i przejrzystości, deklarując przynależność do różnych organizacji, koalicji i sieci zrzeszających NGO oraz szczycąc się certyfikatami, akredytacjami, itp. W przypadku organizacji czeskich odpowiedź brzmi NIE. Większość analizowanych organizacji strukturalnie stanowi część międzynarodowej sieci i, z wyjątkiem Člověk v tísni, która podkreśla przynależność do Alliance 2015, nie wspomina o żadnych innych zrzeszeniach. Charita to jedyna wśród omawianych organizacji, która wspomina uzyskanie certyfikatu odbiorcy DMS (*donor text messaging service*), który operator DMS próbuje przedstawić jako pewien rodzaj certyfikacji, chociaż jest wysoce wątpliwe, żeby miała ona poprawić reputację organizacji wśród opinii publicznej.

Wszystkie wspomniane brytyjskie NGO podkreślają fakt bycia oficjalnie zarejestrowanymi organizacjami charytatywnymi (World Vision jest zarejestrowane w Stanach Zjednoczonych), co oznacza, że są nadzorowane i monitorowane przez Charity Commission odnośnie przystawania do standardów określonych dla publicznych organizacji charytatywnych. Wszystkie wymienione w niniejszym opracowaniu brytyjskie NGO są także członkami DEC (Komitetu ds. Katastrof Humanitarnych – Disaster Emergency Committee), cieszącego się dużą renomą stowarzyszenia odpowiedzialnego za koordynację inicjatyw pomocowych i prowadzenie działań fundraisingowych.

Procedury przekazywania informacji zwrotnej i skarg

Jak stwierdzono powyżej, wszystkie analizowane NGO zachęcają zainteresowanych do przekazywania informacji zwrotnej, przy czym organizacje brytyjskie są w tym zakresie mniej sformalizowane i dopuszczają otwartą dyskusję zamiast ściśle określonych formularzy internetowych. World Vision jest jedyną organizacją, która publikuje ostrzeżenia, niezwłocznie informując opinię publiczną o jakichkolwiek podejrzanych bądź potencjalnie nieuczciwych działaniach. Dotyczą one najczęściej osób trzecich (np. wyłudzenia poufnych informacji osobistych).

Niewłaściwe wykorzystanie narzędzi poprawiających przejrzystość

W celu przeanalizowania szerokiego zakresu rozmaitych praktyk postanowiliśmy wykorzystać przykłady z działalności czterech organizacji uznawanych przez nas za raczej pozbawione przejrzystości. Są nimi:

- Gandhi – nadační fond pro hladovějící (Fundacja Gandhiego „Pomoc dla Głodujących” – FG) – www.gandhi-cz.org
- Nadační fond dětí Matky Terezy (Fundacja Dzieci Matki Teresy – FMT) – www.nfdmt-cz.org
- Nadace mezinárodní lékařské pomoci (Międzynarodowa Misja Medyczna – MMM) – www.nmlp-cz.org
- World Aid Fund (WAF) – www.nfsp-cz.org

Ostatnia z organizacji ogłosiła upadłość w trakcie powstawania niniejszego opracowania.

Postanowiliśmy zamieścić tu krótką charakterystykę narzędzi komunikacyjnych poprawiających przejrzystość wykorzystywanych przez wspomniane organizacje, ponieważ uznaliśmy takie porównanie za cenne.

Każda z organizacji prowadzi stronę internetową, chociaż już na pierwszy rzut oka nie są one dopracowane. Można wskazać na następujące niedociągnięcia: brak najnowszych wiadomości, ograniczona zawartość merytoryczna, brak zaktualizowanych wypowiedzi, brak ogłoszeń o nadchodzących wydarzeniach, ogólnie – brak widocznej interakcji między organizacją a darczyńcami. Na każdej ze stron jednakże darczyńców zachęca się do wsparcia finansowego, którego można dokonać jedynie za pomocą przelewu bankowego.

Misja każdej z organizacji opisana jest bardzo ogólnie: pomoc głodującym, pomoc dzieciom w trudnej sytuacji życiowej, pomoc chorym. Pod tym względem nie ma istotnych różnic między nimi a uznanymi NGO, natomiast zakres informacji o charakterze bardziej szczegółowym, wykraczających poza pełne emocji

deklaracje i dających się zweryfikować lub połączyć z konkretnymi działaniami, jest bardzo ograniczony.

Niemożliwym jest zlokalizowanie konkretnych miejsc działalności organizacji, w większości przypadków wskazuje się na „kraje rozwijające się”, „biedne kraje”, „na całym świecie”, etc. Tylko w raporcie rocznym MMM można znaleźć listę organizacji, którym przekazano pomoc w roku 2009. W przypadku pozostałych organizacji trzeba przejść przez niezbyt obszerne i niekonkretne raporty, żeby natrafić na wzmianki o sierocińcu w Zambii (FG), zakonie siostr w Ugandzie, studni w Bangore, pomocy żywnościowej w Darfurze (FMT) oraz lekach przeciwpasożytniczych w Kenii (MMM). Dane te nie są jednak poparte żadnymi liczbami ani szczegółowymi informacjami o tym, jaką część zebranych funduszy przeznaczono na konkretne inicjatywy pomocowe. Nie znamy też konkretnej liczby beneficjentów (poza MMM, która częściowo informuje o niej w swoim raporcie rocznym). Danych liczbowych używa się tylko do nakreślenia tła – pokazania, ilu ludzi na świecie cierpi głód, ilu umiera na gruźlicę, etc.

Na stronach organizacji nie można znaleźć raportów rocznych, z wyjątkiem stron Fundacji Dzieci Matki Teresy (zeszłoroczny raport za rok 2008) oraz Międzynarodowej Misji Medycznej (raport za rok 2009 umieszczono na stronie organizacji w trakcie korekty niniejszego studium przypadku), pomimo że wszystkie organizacje są prawnie zobowiązane do przygotowania takiego dokumentu. Zawarte w nim informacje niewiele jednak wyjaśniają, chociaż obejmują też wysokość przychodów i kosztów. Wyliczenia są jednak niezbyt czytelne, brakuje ich przedstawienia w formie graficznej (z wyjątkiem MMM), a nakłady administracyjne i dodatkowe koszty przewyższają inne czeskie NGO.

Międzynarodowa Misja Medyczna w 2009 roku zebrała od darczyńców kwotę 9 mln koron czeskich, z czego 8 mln spożytkowała w następujący sposób: 5,5 mln wydała na programy, 2,5 mln na fundraising, a 150 000 na koszty administracyjne. Wynika z tego, że 35% spożytkowano na fundraising i koszty bieżące.

W raporcie finansowym FMT widnieje kwota całkowitego przychodu z tytułu darowizn o wysokości ponad 13 mln czeskich koron, z czego 8 mln wydano na projekty, 2,4 mln na promocję i imprezy charytatywne, a 3 mln na koszty bieżące (wynagrodzenia). Z tego wynika, że wydatki na fundraising i administrację przekraczają 40% przychodów.

FG zebrała w 2009 roku mniej niż 1,2 mln czeskich koron. Koszty administracyjne pochłonęły kwotę 550 000, a 3,6 mln wydano na promocję i imprezy charytatywne. W 2009 FG nie przekazała funduszy na wsparcie żadnych projektów, a bilans roczny wyniósł minus 3 miliony koron.

WAF zebrała w roku 2009 kwotę 1,9 mln czeskich koron. Kampania promocyjna pochłonęła 3,3 mln, nie udzielono żadnej pomocy finansowej osobom trzecim, a bilans wydatków na koniec 2009 roku wyniósł stratę 1,5 miliona. Jak wspomnieliśmy powyżej, organizacja jest w fazie likwidacji.

Powyższe dane liczbowe, pozbawione dodatkowych komentarzy i odniesień do konkretnych inicjatyw i programów, które można by łatwo zweryfikować, stawiają organizacje w niezbyt korzystnym świetle i budzą wątpliwości odnośnie wykorzystania zgromadzonych funduszy. Pozytywnym aspektem jest natomiast fakt upubliczniania przez niektóre z organizacji kwot przeznaczonych na działania fundraisingowe.

Bazując na raportach innych środkowoeuropejskich NGO, można stwierdzić, że powyższe organizacje wykorzystują potężne kampanie z użyciem korespondencji bezpośredniej, których przeprowadzanie zlecają profesjonalnym agencjom marketingu bezpośredniego. Pomimo deklarowanej obecności w wielu krajach, organizacje te zatrudniają nieliczny personel i pełnią właściwie funkcję punktu kontaktowego dla działań fundraisingowych oraz dyspozycji darowizn. Raczej nie realizują projektów z dziedziny edukacji rozwojowej ani nie angażują się w działalność publiczną wykraczającą poza fundraising. To wszystko w połączeniu z niewielką liczbą niezbyt klarownych informacji na ich stronach internetowych sprawia, że stanowią one przykład organizacji o niskim stopniu przejrzystości i wiarygodności względem darczyńców.

Podsumowując, pomiędzy czterema organizacjami charytatywnymi omawianymi powyżej istnieje zbiór podobieństw, które u bardziej doświadczonego darczyńcy wywołać mogą słuszne wątpliwości:

- Struktura stron internetowych jest niemal identyczna, uwzględniając nagłówki i zawartość poszczególnych zakładek.
- Poza Fundacją Gandhiego „Pomoc dla Głodujących” wszystkie organizacje korzystały z usług tego samego biegłego rewidenta (FG nie zamieszcza nawet informacji na ten temat).

- Uderzająco podobna jest struktura i szata graficzna ich raportów rocznych.
- Wykorzystują anonimowe fotografie, które trudno połączyć z konkretną sytuacją (poza studnią w Bangore z logotypem FMT).
- Ich sekcja FAQ (często zadawane pytania) ma bardzo podobną zawartość, która z pewnością została opracowana (lub wyselekcjonowana) przez samych autorów strony.
- Wszystkie opublikowane teksty są niezbyt profesjonalnie przetłumaczone z języka angielskiego, prawdopodobnie z powodu braku tłumacza znającego mechanizmy funkcjonowania NGO oraz braku korekty naniesionej przez kogoś, kto taką wiedzę posiada – innymi słowy wydaje się, że nie mają one pracowników znających język czeski i wykwalifikowanych w dziedzinie pomocy kryzysowej, humanitarnej czy rozwojowej.
- Wykorzystuje się podobizny osób „kościelnych” (najchętniej zakonnic) jako „gwarancji” udzielanej pomocy (pomimo że np. arcybiskup praski zaprzeczył istnieniu jakichkolwiek powiązań między kościołem katolickim i którymkolwiek z jego zakonów a Fundacją Dzieci Matki Teresy: *Arcybiskup praski z przykrością informuje, że w żaden sposób nie popiera ani nie rekomenduje wspierania darowiznami działalności Fundacji Dzieci Matki Teresy*, oświadczenie z dnia 1 marca 2008).
- W skład zarządów tych organizacji wchodzi niewielkie grupy osób o nazwiskach nieznanymi opinii publicznej i często zameldowanych na terenie amerykańskich stanów California lub Oregon.
- Wszystkie strony są dostępne w kilku wersjach językowych; FG dysponuje aż 9 wariantami (CZ, DE, AT, IT, NL, PL, FR, UK, Hong Kong + wersja międzynarodowa); podobnie FMT, który posiada jeszcze wersję słowacką; w przypadku MMM dodatkowo funkcjonują jeszcze wersja brazylijska i bułgarska, a reszta wariantów pozostaje taka sama.
- Niewiele jest pozytywnych wzmianek o działalności tych fundacji, a jeżeli się pojawiają, to też na nielicznych stronach, takich jak

www.charity-news.org, www.non-profit-news.org, smart-donations.com, które zostały zarejestrowane tego samego dnia przez tę samą korporację (28 lipca 2008, Domains by Proxy, Inc.).

- Podstawowym narzędziem fundraisingowym używanym przez te organizacje są agresywne kampanie korespondencyjne, każda z nich w podobnym stopniu niekonkretna i niejasna, chociaż przesyciona ładunkiem emocjonalnym aż do granicy dobrego smaku; pakiety materiałów przesyłane pocztą do potencjalnych darczyńców zawierają teksty niezbyt profesjonalnie przetłumaczone z języka angielskiego.

To bardzo prawdopodobne, że część funduszy zebranych przez wymienione organizacje trafia do Azji czy Afryki, gdzie przeznaczone są na projekty poprawiające jakość życia ludzi potrzebujących. Jednakże analiza dostępnych materiałów i praktyk nie daje wystarczających gwarancji na to, że uzyskiwane pieniądze są pożytkowane zgodnie z deklaracjami i z poszanowaniem międzynarodowych standardów obowiązujących w dziedzinie pomocy rozwojowej. Bardzo dobrze ilustrują one zagadnienie niskiej przejrzystości, od której jest już bardzo blisko do nadużycia zaufania darczyńców.

Reakcja potencjalnych darczyńców na stosowane narzędzia komunikacyjne

Aby sprawdzić, jak darczyńcy reagują na stosowane narzędzia komunikacyjne, a także jak postrzegają różnice pomiędzy szanowanymi i godnymi zaufania organizacjami charytatywnymi a organizacjami, które nie aspirują do pogłębiania swojej przejrzystości, przeprowadziliśmy badania fokusowe w sześciu grupach studentów z Pražská vysoká škola psychosociálních studií – www.pvsps.cz (24 studentów/studentek studiów licencjackich na kierunku resocjalizacja i 31 studentów/studentek studiów magisterskich na kierunku zarządzanie pomocą społeczną – razem 55 osób). Każde badanie trwało 30 minut. Grupę kontrolną stworzono na podstawie 10 półotwartych czterdziestominutowych wywiadów z aktualnymi darczyńcami jednej z czeskich organizacji charytatywnych (Člověk v tísni – 6, Charita – 3, Adra – 1) wybranych losowo na podstawie rekomendacji poczynionych przez Klub Profesjonalnych Fundraiserów i znajomych. Ta próba jest co prawda niewystarczająca, aby wyciągnąć wiążące konkluzje, ale okazało

się, że przeprowadzone w ramach grupy kontrolnej wywiady potwierdzają wyniki uzyskane w badaniach fokusowych.

Podczas dyskusji w grupach fokusowych zaprezentowano studentom pakiety materiałów wysyłane przez omówione cztery organizacje o niskim poziomie przejrzystości. Okazało się, że żaden z respondentów nie uznał ich za podejrzanę, natomiast stwierdzili oni także, że nie zareagowaliby na tak sformułowaną prośbę – przede wszystkim ze względu na wywieraną presję, poczucie bycia szantażowanym emocjonalnie, a także ze względu na niezbyt klarowny przekaz i zbyt duży nacisk na aspekt religijny.

Następnie poinformowaliśmy studentów, że przesyłki te mogą być przykładem oszustwa, po czym poprosiliśmy, aby przywołali przykłady działań organizacji charytatywnych, które przekonały ich o swojej uczciwości i zyskały ich zaufanie. Pojawiły się jedynie trzy spontaniczne odpowiedzi: reklama telewizyjna, czyjaś wypowiedź na temat działalności organizacji w radiu i telewizji, a także film dokumentalny o działalności organizacji.

W następnej kolejności studentów poproszono, aby zastanowili się, co organizacja charytatywna mogłaby zrobić, żeby przekonać ich o swojej uczciwości, zaangażowaniu i o tym, że zasługuje na zaufanie. Oprócz stwierdzeń natury ogólnej, takich jak „wprowadzenie przejrzystości” czy „skuteczność w działaniu” etc., studenci często uznawali, że przekonałaby ich rekomendacja znajomego lub osobistości publicznej wspierającej organizację bądź program albo też doświadczenia własne (publiczna impreza charytatywna, rozmowa telefoniczna, kontakt osobisty).

Następnie poproszono studentów, aby wskazali wszystkie działania, które może podjąć NGO, aby przekonać ich o swojej uczciwości, zaangażowaniu i rzetelności. Stopniowo pojawiały się sugestie niektórych wspomnianych już w tym artykule narzędzi służących poprawie przejrzystości, chociaż żadne nie były aż tak precyzyjne, jak rozwiązania zasugerowane w pierwszej części niniejszego opracowania. 21 studentów (więcej niż 1/3) zadeklarowało, że miało szansę odwiedzić stronę internetową czeskiej NGO, a 8 (1/7) widziało raport roczny takiej organizacji, chociaż nikt nie zapoznał się z nim bardziej szczegółowo.

Wnioski

Podsumowując, można stwierdzić, że największe czeskie NGO stosują podstawowe, wykorzystywane przez międzynarodowe organizacje narzędzia na rzecz przejrzystości, natomiast na niektórych polach można jeszcze wiele poprawić, na przykład czerpiąc inspirację ze współpracy międzynarodowej. Niemniej jednak, czeskie NGO wypadają zaskakująco dobrze w porównaniu ze swoimi brytyjskimi odpowiednikami. Widoczne jest, że te pierwsze są raczej zachowawcze w sferze fundraisingu i nie są jeszcze gotowe na podejmowanie znaczących inwestycji w tej dziedzinie ani publiczne poruszanie tego tematu.

Jednocześnie nasze badania wykazały, że w branży funkcjonują także organizacje wykorzystujące narzędzia komunikacji z darczyńcami do celów raczej podejrzanych i niezwiązanych z krzewieniem polityki przejrzystości. Okazuje się, że potencjalni czescy darczyńcy mają jeszcze problemy z ich identyfikacją. Wydaje się, że NGO podnoszą swoje standardy przejrzystości raczej ze względu na własne potrzeby niż potrzeby darczyńców, jako że odniesienia do transparentności i rzetelności przydają się jako argumenty wspierające działalność fundraisingową i stanowią dobre wytłumaczenie na wypadek niepowodzeń. Darczyńcy zasadniczo ufają opiniom prezentowanym w mediach tradycyjnych (szczególnie w telewizji i radiu), reklamom, znanym osobistościom, rekomendacjom znajomych i osobistemu doświadczeniu. Zaufanie publiczne jest zatem niezwykle kruche i łatwo je stracić.

Informacja zwrotna dla darczyńców i jej wykorzystanie w fundraisingu

Jiří Cveček



W roku 2010 organizacja Ludzie w Potrzebie (Člověk v tísni) otrzymała ponad 1,5 miliona euro¹ od drobnych darczyńców w długoterminowych zbiórkach. Pieniądze pochodziły od osób, które przekazały wsparcie finansowe na inicjatywę Klubu Przyjaciół, kampanię Prawdziwa Pomoc (Skutečná pomoc) lub wykupiły certyfikat darczyńcy w ramach projektu Prawdziwy Dar (Skutečný dárek, www.skutecnydarek.cz). W sumie grupa ta liczy prawie 30 000 drobnych darczyńców. Adresy i e-maile większości z nich figurują w naszej bazie danych.

Rosnąca liczba darczyńców wymaga rozwijania istniejących i szukania nowych metod informowania o działaniach i wynikach pracy organizacji, aby stale podnosić jej wiarygodność. Priorytetem jest zapobieganie utracie darczyńców, których pozyskanie wymagało tyle wysiłku. Z drugiej strony, dobra wola darczyńców powinna być aktywnie wykorzystywana; należy ich zachęcać, aby dzielili się swoim zaangażowaniem z przyjaciółmi, promując w ten sposób dobry wizerunek organizacji.

Darczyńcy przekazują swoje pieniądze organizacji, a ona w zamian powinna im dawać poczucie satysfakcji ze spełnienia dobrego uczynku oraz informację zwrotną.

1 Kurs wymiany walut CZK w stosunku do euro (z 15 kwietnia 2011) CZK 24,2 = € 1.

Metody komunikacji z darczyńcami

W komunikacji z darczyńcami, którzy regularnie przekazują darowizny o wysokości nie przekraczającej 40 euro miesięcznie (a to właśnie większość z nich), organizacja Ludzie w Potrzebie stawia przede wszystkim na e-maile. Tą drogą przesyłane są potwierdzenia przekazania darowizny², których wydruk darczyńcy składają potem w urzędzie skarbowym. Przy tej okazji można też przekazać dodatkowe informacje. Szczególnie jeśli potwierdzenie darowizny wysła się na początku roku kalendarzowego, naturalnym jest dołączenie podziękowań wraz z zestawieniem działań rozwojowych w poprzednim roku. Z kontaktu telefonicznego korzysta się właściwie jedynie w przypadku sytuacji problematycznych, na przykład kiedy e-maile wracają do nadawcy jako niedoręczone.

Projekt Klub Przyjaciół w ramach organizacji Ludzie w Potrzebie

Projekt Klub Przyjaciół istnieje od roku 2003 i stanowi najstarszą inicjatywę związaną z pozyskiwaniem darczyńców przekazujących długoterminową i regularną pomoc. Głównym celem projektu jest gromadzenie funduszy na wypadek jakichkolwiek klęsk i katastrof. 50% wszystkich darowizn składa się na specjalnym koncie, dzięki czemu można zareagować natychmiast na zaistniałą sytuację kryzysową i przesłać pierwszą pomoc już w przeciągu kilku godzin. 25% procent darowizn przeznacza się na cele związane z walką o prawa człowieka, a reszta (pozostałe 25%) pokrywa koszty operacyjne organizacji (więcej informacji w studium przypadku *Klub Przyjaciół organizacji Ludzie w Potrzebie* autorstwa Kateřiny Rybovej i Tomáša Vyhnálka).

Aż do roku 2007 Klub Przyjaciół pozyskiwał darczyńców przede wszystkim wśród obywateli, którzy mieli już styczność z tematyką rozwojową bądź wykazywali nią większe zainteresowanie. Ulotki promujące projekt były dostępne w kawiarniach i bibliotekach. Darczyńców pozyskiwano również wśród uczestników festiwalu filmowego One World dotyczącego kwestii praw człowieka. Wszyscy ci darczyńcy samodzielnie przystępowali do projektu Klub Przyjaciół.

2 Przepisy podatkowe w Czechach dopuszczają ulgi podatkowe dla osób fizycznych przekazujących darowizny o wartości przekraczającej CZK 1 000 (€ 40). Dla podmiotów posiadających osobowość prawną dolna granica wynosi CZK 2 000 (€ 80).

Od 2007 roku rozpoczęliśmy zakrojoną na szeroką skalę kampanię, w której staraliśmy się nawiązywać bezpośredni kontakt z przechodniami. W rezultacie liczba naszych darczyńców szybko wzrosła, zwiększyła się także ich różnorodność. Nowością stanowił fakt, że nawiązaliśmy kontakt z grupą ludzi, których motywacja do zaangażowania w działalność rozwojową nie była zbyt intensywna. Trzeba więc było włożyć więcej pracy w przekonanie ich do naszej działalności.

Na przestrzeni lat 2003–2010 znacznie zmieniła się wizualna oprawa materiałów informacyjnych przekazywanych darczyńcom. Tekstowe załączniki PDF w formacie A4 stopniowo ewoluowały w stronę pełnych fotografii materiałów w formacie dostosowanym do odczytu na ekranie komputera. E-maile, które wysyłamy darczyńcom, zawierają dziś już tylko link, za pomocą którego pliki można ściągnąć z serwera organizacji.

To zupełnie naturalne, że materiały informacyjne zawierają zdjęcia – ludzie chcą zobaczyć, gdzie i jak ich pieniądze są wykorzystywane. Jednak odpowiednia jakość zdjęć i układanie z nich historii mogą stanowić problem. Decyzja o umieszczaniu materiałów z informacją zwrotną na serwerze organizacji ma dwa uzasadnienia. Po pierwsze, ludzie mają coraz mniej zaufania do załączników w e-mailach i często ich nie otwierają. Po drugie, takie rozwiązanie umożliwia monitorowanie liczby odwiedzin i zainteresowania informacją zwrotną wśród darczyńców.

Częstotliwość przygotowywania zestawień z informacją zwrotną w Klubie Przyjaciół zależy od liczby klęsk i katastrof w danym roku i związanych z nimi miejsc, do których trafiają darowizny. W każdej z tych sytuacji darczyńcy otrzymują e-mail informacyjny opisujący wykonane działania rozwojowe. Nawet jeżeli w danym roku nie ma miejsca żadna sytuacja kryzysowa tego typu, darczyńcy otrzymują roczne zestawienie działań i inicjatyw związanych z walką o prawa człowieka, które były udziałem organizacji.

Prawdziwa Pomoc to długoterminowa inicjatywa gromadzenia funduszy, która powstała w 2008 roku. Koncentruje się ona przede wszystkim na pomocy rozwojowej, szczególnie w odniesieniu do wody pitnej, edukacji, ochrony zdrowia i niezależności gospodarczej. Na potrzeby kampanii zlecieliśmy agencji reklamowej przygotowanie atrakcyjnych materiałów wizualnych i strony internetowej, na których można było znaleźć historie ludzi, którzy odnieśli sukces dzięki pomocy otrzymanej od Ludzi w Potrzebie.

Ryc. 13 Przykładowy PDF rozsyłany darczyńcom Klubu Przyjaciół. Format dostosowany do ekranu komputera



Stąd też inicjatywa ta jest bardziej atrakcyjna dla szerszych kręgów odbiorców niż Klub Przyjaciół. Skupia się na kwestiach, które ludzie powszechnie kojarzą z biednymi krajami, i ma ciekawą formułę.

Informacja zwrotna przekazywana darczyńcom jest od strony wizualnej identyczna, jak materiały rozsyłane w ramach Klubu Przyjaciół. Materiały są dostosowane do odczytu na monitorze i ściąga się je z serwera organizacji. Informacje rozsyłane są tu cyklicznie – co sześć miesięcy darczyńcy otrzymują zestawienie projektów, które są w trakcie realizacji.

Prawdziwy Dar

Prawdziwy Dar to sklep internetowy związany z pomocą rozwojową. Darczyńcy mają okazję zakupić tu certyfikat darczyńcy symbolizujący dobra materialne, takie jak kurczaki, kozy czy kanistry z wodą, które są potem kupowane w krajach docelowych (więcej informacji w studium przypadku na temat projektu **Prawdziwy Dar** autorstwa Tomáša Vyhnálka).

Profil darczyńców wspierających inicjatywę Prawdziwy Dar znacznie różni się od charakterystyki darczyńców wspierających akcje długoterminowe. Ci pierwsi to osoby, które chcą jednorazowo ofiarować coś konkretnego. Co więcej, w okresie zakupów przedsięwzięcznych Prawdziwy Dar jest intensywnie promowany w mediach³.

Prawdziwy Dar przekazuje darczyńcom informację zwrotną już na samej stronie internetowej – każdy odwiedzający/a może się od razu dowiedzieć, na jakiego rodzaju pomoc zostaną spożytkowane jego/jej pieniądze. Wszystkim certyfikatом towarzyszy przykładowa historia rodziny, klasy szkolnej czy biednego rolnika, którzy otrzymali pomoc w ramach programu Prawdziwy Dar. Jeśli to możliwe, staramy się też prezentować te historie w krótkich filmach. Ponadto cały sklep posiada opcję monitorowania działań pomocowych. Każdy odwiedzający ma możliwość sprawdzenia, jaka ilość zwierząt i towarów została zakupiona i ile pomocy materialnej otrzymały poszczególne kraje.

Bezpośrednia komunikacja e-mailowa z darczyńcami odbywa się jedynie w formie oferty zakupu certyfikatu darczyńcy na początku każdego sezonu.

Raport roczny organizacji Ludzie w Potrzebie

Standardową metodą komunikacji i dostarczania informacji zwrotnej w przypadku Ludzi w Potrzebie są raporty roczne przygotowywane od 1995 roku. Od roku 1998 zawierają one także audyt księgowości.

Forma graficzna raportów rocznych nie uległa żadnym zmianom od roku 2005. Każda strona raportu poświęcona jest konkretnemu krajowi lub projektowi.

3 90% wszystkich darowizn uzyskuje się w grudniu.

Prawie pół strony zajmuje fotografia, reszta przestrzeni przeznaczona jest na tekst opisujący dany projekt i podsumowanie (w formie tabeli lub wykresu). Kilka ostatnich stron zawiera podsumowanie budżetu danej organizacji i raport audytorów.

Raport roczny za rok 2009 można pobrać z poniższych stron internetowych:

Wersja angielska: <http://www.clovekvtisni.cz/download/pdf/265.pdf>

Wersja czeska: <http://clovekvtisni.cz/download/pdf/264.pdf>

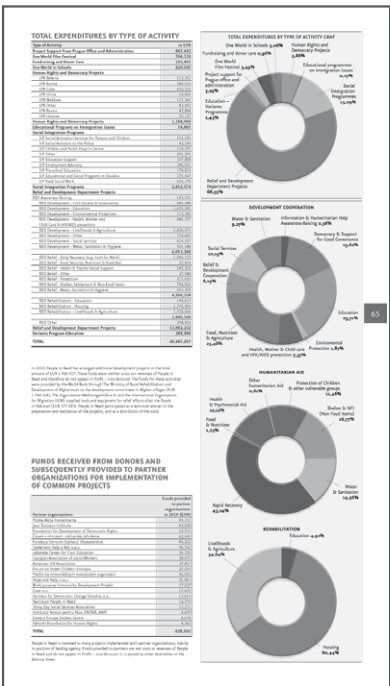
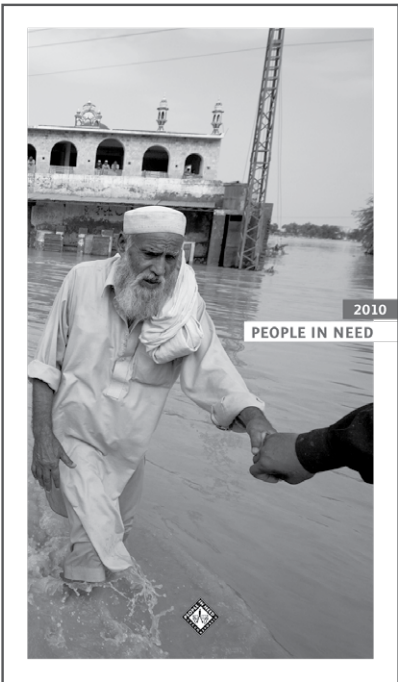
Raport roczny został zaprojektowany, aby przyciągnąć uwagę jak najszerszej rzeszy potencjalnych odbiorców. Odbiorcy skupiający się na stronie wizualnej znajdą tu sporą liczbę wysokiej jakości zdjęć dokumentujących nasze projekty. Odbiorcy, którzy przeglądają podobne materiały raczej pobieżnie, skupiając się na wykresach i tabelach, mogą tu uzyskać podstawowe dane zbiorcze. Dla tych dysponujących czasem, aby zapoznać się z całością materiału, raport roczny może posłużyć jako źródło bardziej szczegółowych informacji dotyczących naszej działalności.

Raport roczny ma ujednolicony format zarówno w wersji papierowej, jak i elektronicznej. Nie jest on jednak najlepiej dostosowany do odczytu na monitorze. Poniżej próbka strony tytułowej, prezentująca naszą działalność w Namibii oraz wyniki finansowe (zob. **Ryc. 14**).

Ankieta dotycząca raportu rocznego

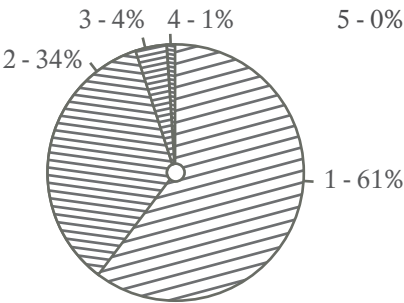
Aby uzyskać informację zwrotną dotyczącą jakości naszego raportu rocznego, jesienią 2010 roku przeprowadziliśmy ankietę wśród naszych stałych darczyńców, pytając o ich wrażenia. Rozesłaliśmy e-maile z naszym raportem do około 8700 darczyńców z Klubu Przyjaciół; zawierały one także link do kwestionariusza online. Tylko 2% darczyńców wypełniło ankietę. Kilka ciekawych wyników zostało uwzględnionych na schemacie poniżej (**Ryc. 15, 16 i 17**).

Ryc. 14 Próbka raportu rocznego za rok 2009 organizacji Ludzie w Potrzebie

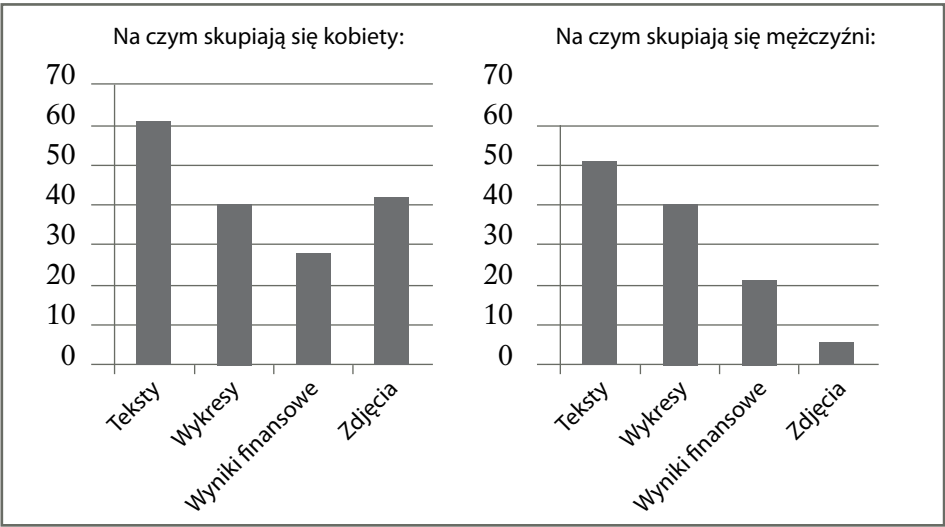


Ryc. 15 Odpowiedzi na pytanie *Czy raport roczny jest zrozumiały?*

Wynik	Odpowiedzi	Odpowiedzi (%)
1	99	61.9 %
2	54	33.8 %
3	6	3.8 %
4	1	0.6 %
5	0	0.0 %

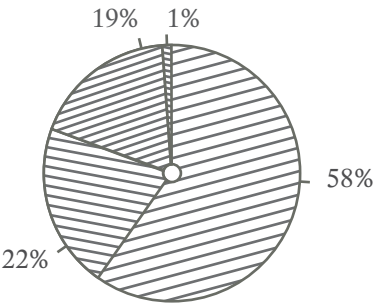


Ryc. 16 Na czym skupiają się odbiorcy raportu rocznego (istniała możliwość zaznaczenia kilku opcji)



Ryc. 17 Ile czasu przeznaczają czytelnicy na zapoznanie się z raportem rocznym

Opcja	Odpowiedzi	Odpowiedzi (%)
Mniej niż 10 minut	36	22,5 %
10–30 minut	93	58,1 %
Ponad 30 minut	30	18,8 %
Brak odpowiedzi	1	0,6 %



Ankieta pozwoliła na sformułowanie kilku wniosków. Z jednej strony niski odsetek respondentów na poziomie 2% sugeruje, że może warto zastanowić się nad formą komunikacji i zainteresowaniem darczyńców naszym raportem rocznym. Wyniki ankiety same w sobie dowodzą jednak, że sam raport okazał się czytelny dla odbiorców – mogą uzyskać informacje, nie poświęcając na jego przeczytanie więcej niż 30 minut. Kobiety i mężczyźni bardzo podobną wagę przywiązują do tekstu, wykresów i wyników finansowych, natomiast już same kobiety znacznie bardziej cenią zdjęcia.

Porównanie raportów rocznych

Postanowiliśmy porównać nasz raport roczny z analogicznymi dokumentami organizacji pozarządowych o zasięgu światowym. Wyniki porównania zostały przedstawione w tabeli nr 8.

Tabela 8 Porównanie raportów rocznych

	Liczba stron	Fotografie	Rodzaj fotografii	Wyniki finansowe	Audyt	Format	Liczba kliknięć na stronie z raportem rocznym
Člověk v tísni	66	43	Fotografie krajobrazów na pół strony	12 stron – tabele, tekst, wykresy	tak	pdf	2
Concern	128	20	Duże fotografie pojedynczych osób zajmujące całą stronę, dostosowane do zawartości strony przy użyciu programu graficznego	43 strony – przede wszystkim tabele połączone z tekstem	nie	pdf	2
Oxfam	22	27	Na większości fotografii znajduje się dziecko	nie	nie	pdf	2
Acted	160	115	Fotografie krajobrazów, mapy	6 stron – tylko wykresy	nie	pdf	2

	Liczba stron	Fotografie	Rodzaj fotografii	Wyniki finansowe	Audyt	Format	Liczba kliknięć na stronie z raportem rocznym
Cesvi	43	16	Fotografie pracowników organizacji, fotografie krajobrazu, przeważnie małego formatu	8 stron – tabele, tekst	tak	pdf	2
Hivos	76	8	Fotografie zajmujące całą stronę, często fragmenty uśmiechniętych twarzy	9 stron – tabele, tekst	tak	pdf	2
Welt Hunger Hilfe	37	17	Niewielkie fotografie pojedynczych osób	12 stron – tabele, tekst, wykresy	tak	pdf	1
Adra	48	20	Fotografie i historie konkretnych ludzi	6 stron – głównie tabele	tak	pdf	2
Caritas	36	47	Fotografie ludzi	1 strona – krótkie podsumowanie kosztów i przychodów w trakcie ostatnich trzech lat	nie	pdf	3

Oxfam wyróżnia się na tle innych organizacji, ponieważ jako jedyna nie ujawnia żadnych wyników finansowych w swoim raporcie. Raport Oxfam jest też najkrótszy przy największej liczbie fotografii przypadających na jedną stronę. Wyróżniają się również Concern oraz Acted: obie organizacje zaprezentowały w porównaniu z pozostałymi bardzo obszerne raporty. Co więcej, Concern aż jedną trzecią swojego raportu przeznaczył na przedstawienie wyników finansowych.

Jeżeli chodzi o wykorzystanie fotografii, raporty są do siebie przeważnie zbliżone – większość przedstawia szczęśliwe twarze beneficjentów. Niektóre organizacje zdecydowały się na zaprezentowanie swoich pracowników.

Wiele podobieństw można też zaobserwować w odniesieniu do tekstów. Powinny one być jak najbardziej interesujące dla odbiorców, akapity powinna charakteryzować klarowna forma i struktura, krótkie hasła wyróżnione w tekście muszą

przykuwać uwagę. Zbyt długie teksty mogą być nużące dla odbiorców. Istotną rolę odgrywa też dobór kolorów i czcionek.

Ujawnienie wyników finansowych podkreśla przejrzystość organizacji. Wielu odbiorcom spodoba się fakt, że organizacja nie ukrywa swoich danych finansowych, jednocześnie nie obciążając ich szczegółowymi zestawieniami w formie tabel lub wykresów. Niewielki odsetek odbiorców może zadać sobie trud szczegółowego przeanalizowania wyników finansowych organizacji – powinni oni mieć wrażenie spójności i przejrzystości.

Istotna rola fotografii

Fotografie stanowią istotny element informacji zwrotnej. Dla niektórych darczyńców mogą one mieć znaczenie wręcz podstawowe. Powinny przedstawiać uśmiechniętych ludzi, których życie poprawiło się w wyniku darowizn. Nie powinny natomiast ukazywać beneficjentów jako ofiar – celem nie jest przecież wywołanie u darczyńców poczucia winy. Większość organizacji wykorzystuje sceny z życia codziennego, ukazujące działania związane z charakterem świadczonej pomocy, takie jak przynoszenie wody, praca w polu, budowa szkoły lub nauka w niej. Czasami fotografie przedstawiają grupy ludzi, kiedy indziej zaś pojedyncze osoby. Często są to dzieci, jako że uosabiają one nadzieję na lepszą przyszłość.

W procesie selekcji fotografii organizacja Ludzie w Potrzebie przestrzega zasad określonych w *Kodeksie Postępowania* CONCORD⁴. Inny przydatny kodeks został opracowany przez DEEEP (The Developing Europeans' Engagement for the Eradication of Global Poverty Program)⁵.

Jakiej informacji zwrotnej oczekują darczyńcy?

Nasze doświadczenie wskazuje, że znaczna liczba darczyńców chce poznać konkretne historie ludzi, których wsparli, najlepiej na fotografiach lub filmach

4 <http://www.trialog.or.at/images/doku/code-of-conduct-on-images-messages.pdf>, odwiedzone 30 listopada 2011.

5 <http://www.deeep.org/images/stories/DARE/CodeofConduct/guide%20to%20the%20code%20of%20conduct.pdf>, odwiedzone 30 listopada 2011.

video. W przypadku inicjatywy Prawdziwy Dar, modelowym sposobem udzielenia informacji zwrotnej byłoby pokazanie wykorzystania darowizny konkretnego darczyńcy na mapie oraz przedstawienie, jak radzi sobie dana rodzina lub podarowane zwierzę, etc. Niestety takie modelowe rozwiązanie jest póki co nieosiągalne w rzeczywistości.

Zdarza się nam trafiać na darczyńców nie w pełni usatysfakcjonowanych pojedynczą historią. Proszą oni o całościowe zestawienie danych konkretnej akcji pomocowej. Stąd też przygotowujemy kompilacje, wybierając „typowe” historie, np. jeżeli stu farmerów otrzyma dar w postaci kozy, która ma stać się dla nich źródłem utrzymania, wybiera się historię jednego z nich, aby reprezentował całą grupę. Przygotowuje się także zbiorcze zestawienie statystyk i liczby przekazanych kóz.

Nowe trendy

Najnowsze trendy dotyczące komunikacji związane są na przykład z takimi portalami, jak Facebook czy YouTube. Facebook umożliwia przekazywanie znajomym i fanom najświeższych informacji o działaniach organizacji i przyciąga nowych fanów za pośrednictwem tych już istniejących. Filmy video umieszczone na YouTube są często jeszcze bardziej interesujące niż fotografie. Oba media oferują też dodatkowe usługi, dzięki którym można łączyć się z innymi stronami internetowymi i wykorzystywać ich zawartość na wiele różnych sposobów.

Powyższe kanały komunikacji są wykorzystywane przede wszystkim do informowania ludzi o działalności organizacji. Nie udało się jeszcze wykorzystać ich jako narzędzi fundraisingowych. Nie przestajemy jednak szukać sposobów na osiągnięcie tego celu, tworząc na przykład własne aplikacje fundraisingowe.

Reakcje darczyńców na informację zwrotną

Z naszego doświadczenia wynika, że reakcje na naszą informację zwrotną są niezbyt intensywne. Większość darczyńców dziękuje nam za dostarczone dane, ale tylko niewielka część prosi o więcej. Bardzo niewielu ludzi kontaktuje się z nami w celu skomentowania lub wyrażenia krytyki.

Trudno jest obiektywnie określić odsetek darczyńców, którzy faktycznie zapoznają się z naszą informacją zwrotną, ilu z nich docenia jedynie sam fakt, że wysyłamy im jakiegokolwiek informację, ilu natomiast nawet tego nie zauważa. Jesteśmy obecnie na etapie poszukiwania sposobów lepszej oceny zainteresowania informacją zwrotną u naszych darczyńców. Poszukujemy między innymi agencji, która pomoże nam stworzyć nowoczesne i atrakcyjne rozwiązanie e-mailowe umożliwiające monitorowanie statystyk odbiorców, częstotliwości kliknięć etc.

Wnioski

Uzyskanie wartościowej odpowiedzi na informację zwrotną ze strony darczyńców jest niełatwe do osiągnięcia i wymaga dobrej jakości fotografii, interesujących, konkretnych historii oraz przede wszystkim czasu i zaangażowania osoby odpowiedzialnej za przygotowanie tej informacji. Fundamentalne znaczenie ma także sposób przekazania historii.

Jak wspomniano wcześniej, organizacja Ludzie w Potrzebie komunikuje się ze swoimi drobnymi darczyńcami przede wszystkim za pomocą e-maili, które stanowią szybką, ekonomiczną i ekologiczną formę komunikacji. Niewątpliwą wadą wiadomości wysyłanej drogą elektroniczną jest możliwość zagubienia jej w folderze ze spamem. Daje ona jednak z kolei możliwość sprawdzenia liczby osób klikających link zawarty w e-mailu i ściągających z serwera informację zwrotną w formacie PDF. Nie ma jednak sposobu na określenie, jaki odsetek naszych darczyńców ceni sobie tę formę komunikacji, lecz nie czuje potrzeby ściągania zestawienia zawierającego informację zwrotną.

Z zasady nie korzystamy w komunikacji z darczyńcami z telefonu lub tradycyjnej poczty, przede wszystkim z uwagi na ich wysokie koszty. Nie należy jednak lekceważyć tych metod. Podziękowanie przekazane telefonicznie daje zupełnie inne wrażenie niż niespersonalizowany e-mail. Także prezentacje wyników kampanii czy zbiórki w formie papierowej mogą okazać się bardziej odpowiednie dla darczyńców niemających regularnej styczności z komputerem.

Tak czy inaczej, informacja zwrotna stanowi jeden z priorytetów dla sprawnego funkcjonowania każdej organizacji pozarządowej.

Komunikacja w sytuacji kryzysowej: kiedy nasz afrykański partner zawiódł

Allan Bussard, Beata Dobová



Fundacja Integra (Nadácia Integra) uruchomiła w 2005 roku program sponsorowania dzieci w partnerstwie z domem dziecka w slumsie Kawangware w Nairobi. Po kilku latach poprawnej współpracy zaczęły wychodzić na jaw liczne nieprawidłowości w zarządzaniu finansami tej instytucji. Pomimo wielu prób uzdrowienia sytuacji, w końcu stało się jasne, iż nie jesteśmy już w stanie zagwarantować darczyńcom, że ich pieniądze są wykorzystywane właściwie. Bardzo niechętnie musieliśmy podjąć decyzję o zerwaniu współpracy z naszym afrykańskim partnerem i poinformować o tym darczyńców. W konsekwencji trzeba było rozpocząć specyficzny proces komunikacji z darczyńcami. Przyniósł on szereg rozmaitych rezultatów, po części pozytywnych, a po części – nie.

Pierwsze sygnały

Fundacja Integra zaczęła realizować program sponsorowania dzieci z domu dziecka w slumsie Nairobi w 2005 roku. W szczytowym okresie realizacji projektu rodziny słowackie sponsorowały ok. 150 dzieci (czyli połowę podopiecznych domu dziecka). Pracownicy fundacji spędzili w domu dziecka w Kawangware wiele tygodni, zajmując się głównie różnymi formami budowania potencjału instytucji i kompetencji jej personelu. W sumie, pracownicy fundacji Integra oraz zaangażowani w projekt wolontariusze uczestniczyli w ponad 30 wizytach monitorujących przebieg jego realizacji.

Od chwili rozpoczęcia projektu było oczywiste, że prowadzenie księgowości to poważne wyzwanie dla dyrekcji domu dziecka. Raporty finansowe były sporząd-

dzane chaotycznie; czasami zawierały nawet błędy w obliczeniach sumy liczb w jednej kolumnie. Fundacja Integra dwukrotnie wysyłała do Kenii specjalistów, aby pomogli w stworzeniu systematycznych procedur prowadzenia księgowości, wspierając pracowników domu dziecka odpowiedzialnych w tym zakresie. Nie przyniosło to znaczącej poprawy sytuacji i w połowie 2009 roku Integra zatrudniła na pełny etat wykwalifikowaną księgową, która miała się zająć uporządkowaniem dokumentacji i sporządzaniem miesięcznych raportów finansowych. Księgowa była Kenijką, podlegała jednak bezpośrednio pracownikom fundacji. Wysyłała co miesiąc sprawozdanie finansowe, które było szczegółowo weryfikowane przez księgowość i koordynatorów projektu w fundacji Integra. Kolejne fundusze przekazywano instytucji tylko wówczas, gdy nadesłany raport finansowy uzyskał naszą akceptację.

Integra była najważniejszym donatorem projektu, realizowano go jednak w ścisłej współpracy z organizacjami szwajcarskimi i szwedzkimi, które także udzielały wsparcia finansowego. W listopadzie 2009 roku odkryliśmy kolejne dowody nadużyć finansowych. Nadużycia te polegały zazwyczaj na fałszowaniu rachunków za zakupy na miejscowym targu. Przedstawiono np. rachunek za zakup 5 kilogramów mąki kukurydzianej, a w rzeczywistości kupiono tylko 4,5 kg tej mąki – różnica trafiała do kieszeni pracowników dyrekcji domu dziecka. Innym problemem był fakt, że żywność i ubrania przekazywane przez darczyńców na rzecz projektu były rozkradane i sprzedawane. Osobami uwikłanymi w te machinacje byli dyrektor, jego zastępca, kierownik magazynu i żona dyrektora.

Innym przykładem to ewidentne fałszerstwa w raportach. Pewien darczyńca przekazał fundusze na zakup kozy, by dzieci otrzymały w czasie Świąt Wielkanocnych specjalny posiłek. Przedstawiono rachunek za zakup kozy wraz ze zdjęciem dzieci stojących obok zarżniętej kozy oraz zdjęciami dzieci spożywających świąteczny posiłek. W rzeczywistości fałszywy rachunek wystawił rzeźnik współpracujący z dyrektorem placówki, zaś dzieci zawieziono do innej ubojni, gdzie zrobiono im zdjęcia. Nie przygotowano też żadnego świątecznego posiłku. Kiedy darczyńcy pytali o świąteczną potrawę z kozy, wszystkie dzieci zgodnie odpowiadały, że była bardzo smaczna. W rzeczywistości straszono je biciem, jeśli ujawnią, że nie kupiono żadnej kozy. Były to drobne, trudne do wychwycenia malwersacje. Skala zjawiska wciąż jednak wzrastała i, w miarę upływu czasu, uzbierała się spora kwota pieniędzy, która zamiast do osieroconych dzieci, trafiła w ręce najbliższych współpracowników dyrektora instytucji.

Pozostałych pracowników placówki oraz dzieci zastraszano, by nie ujawniali, co dzieje się w domu dziecka. Jednak część osób opuszczających instytucję zaczęła mówić otwarcie o tamtejszych malwersacjach i składać zeznania. Niektóre starsze dzieci, które zdecydowały się ujawnić te nieprawidłowości, zostały pobite przez dyrektora projektu i kluczowych członków personelu. Przy okazji wyszło na jaw, że raporty księgowej były poprawiane przez kierownictwo placówki przed wysłaniem dokumentów do fundacji Integra. Księgowej grożono okaleczeniem ciała, gdyby ujawniła te okoliczności. Wszystkie groźby wytworzyły znowu milczenia, która pozwalała ukryć nadużycia.

Konfrontacja

Mniej więcej miesiąc po odkryciu pierwszych dowodów malwersacji funduszy pochodzących od darczyńców, zorganizowaliśmy specjalną wizytę w Kenii, by przeprowadzić konfrontację z kenijskim kierownictwem projektu. Nasi rozmówcy przyznali, że część funduszy została wykorzystana niezgodnie z celem, złożyli to jednak na karb braku dobrze zorganizowanego działu księgowości.

Kenijskie kierownictwo stwierdziło także, że w Afryce *to ojciec troszczy się o własne dzieci* i że to normalne, iż *ojciec je z tej samej miski, co cała rodzina*. Kenijski dyrektor utyskiwał również, że *was, Europejczyków, interesują tylko liczby na papierze. My, Kenijczycy, interesujemy się przede wszystkim dziećmi*. Poinformowaliśmy wówczas dyrekcję placówki, że jeśli chcą otrzymywać europejskie pieniądze, to liczby na papierze również powinny się zgadzać.

Inni Kenijczycy tłumaczyli nam, że *jeśli biorą tylko 20%, powinniście się cieszyć, ponieważ zazwyczaj jest to znacznie więcej*. Niemniej, gdy kradzieżom zaczęły towarzyszyć groźby użycia przemocy fizycznej, zdaliśmy sobie sprawę, że chodzi o coś więcej niż zwykłe różnice kulturowe – o coś, czego po prostu nie możemy tolerować.

Daliśmy kenijskiemu kierownictwu 3 miesiące na wykazanie, że kradzieże i zastraszanie ustały. Poinformowaliśmy ich również, że do czasu powołania prawidłowo wyłonionej lokalnej rady nadzorczej, nie będziemy mogli kontynuować wsparcia finansowego placówki. Dotychczasowa rada nadzorcza składała się z przyjaciół i krewnych dyrektora. W marcu 2010 roku powołano nową, niezależną radę, która podpisała wkrótce nowe porozumienie o współpracy z dyrekcją

projektu. Dyrektor oficjalnie przyznał się członkom rady do popełnionych błędów i obiecał radykalne zerwanie z nieuczciwymi praktykami. Twierdził, że był oszukiwany i utrzymywany w niewiedzy przez jednego z kluczowych pracowników, którego już zwolnił.

W okresie od stycznia do czerwca 2010 co miesiąc organizowaliśmy wizyty do miejsca realizacji projektu, mając nadzieję, że doprowadzi to do poprawy sytuacji. Jednak po dwóch miesiącach od utworzenia niezależnej rady nadzorczej (maj 2010), jej członkowie i księgowa złożyli wypowiedzenia, jako powód podając brak współpracy, manipulacje a nawet groźby ze strony kierownictwa projektu. Przewodnicząca rady poinformowała nas, że nie może rekomendować fundacji Integra dalszego wspierania finansowego domu dziecka. Doszliśmy zatem do wniosku, że skoro sami Kenijczycy radzą nam przerwać sponsorowanie projektu, nie jesteśmy w stanie uczynić nic, co mogłoby uzdrowić sytuację.

W czerwcu 2010 roku, po kilku dalszych kontaktach z dyrektorem placówki, byliśmy już pewni, że nie możemy zagwarantować darczyńcom, iż wszystkie fundusze są wykorzystywane w sposób, który służy dobru dzieci. Przekazaliśmy tę informację darczyńcom, zapowiadając, że będziemy informować ich na bieżąco o wynikach naszego dochodzenia.

Poprosiliśmy lokalną, kenijską organizację pozarządową (zajmującą się prawami dzieci) o przeprowadzenie dalszego śledztwa. Ujawniło ono, że rozmiary nadużyć finansowych oraz złego traktowania dzieci i personelu były znacznie większe, niż początkowo sądziliśmy.

W tym samym czasie przedstawiliśmy naszym darczyńcom trzy możliwe rozwiązania kwestii dalszego wpłacania datków: przekazanie tych środków innemu dziecku objętemu innym projektem, przejściowe przekierowanie ich do innego projektu do czasu zakończenia śledztwa (z przeznaczeniem na kupno szkolnego autobusu dla innej, wspieranej przez nas szkoły) i, naturalnie, rezygnację z dalszego wsparcia.

Konsekwencje

O zaistniałych problemach poinformowano lokalny i regionalny urząd ds. dzieci oraz kenijskie ministerstwo spraw socjalnych. Każda z tych instytucji zapowie-

działa wszczęcie śledztwa, ale wkrótce przekonaliśmy się, że dyrektor domu dziecka w Kawangware przekupił urzędników wszystkich szczebli, by uniemożliwić podjęcie stosownych kroków. Żaden z urzędów nigdy nie podjął zapowiedzianych działań.

Kenijska organizacja pozarządowa zajmująca się pomocą prawną zorganizowała „regionalny komitet doradczy”, czyli grupę zrzeszającą zainteresowanych przedstawicieli społeczności lokalnej (administrację, policję, urząd ds. dzieci), aby zbadać sprawę nadużyć. Grupa nie zdołała wejść na teren domu dziecka. Udało się jej porozmawiać tylko z jednym z podopiecznych, który był krewnym dyrektora. Dziecko potwierdziło, że w placówce nie dzieje się nic złego. Komitet sporządził raport, w którym stwierdzono, że nie ma podstaw do prowadzenia dalszego śledztwa. Przedstawiciele organizacji zajmującej się pomocą prawną tłumaczyli nam później, że wydarzyło się to, co zwykle. Dyrektor z pewnością przekupił członków komitetu, by uzyskać taki rezultat.

W tym samym czasie zajmowaliśmy się również koordynowaniem naszych reakcji wobec darczyńców. Po wstrzymaniu pomocy dla domu dziecka przedstawiciele fundacji Integra oraz innych instytucji zbierających fundusze dla Kenii kilkakrotnie udawali się z wizytą do tego kraju. Chcieliśmy spotkać się z byłymi członkami rady nadzorczej oraz wieloma urzędnikami, którzy pragnęli uzyskać bliższe informacje o naszych doświadczeniach. Nie przyniosło to jednak żadnych rezultatów. Stało się dla nas również jasne, że istotną rolę w tej sprawie odgrywają więzi plemienne – dyrektor urzędu ds. dzieci i wszyscy urzędnicy prowadzący śledztwo pochodzili z tej samej grupy etnicznej, co dyrektor programu. Później wyszło na jaw, że szef miejscowego urzędu zajmującego się sprawami dzieci był krewnym dyrektora.

Stanęliśmy wobec problemu, jak poinformować o zaistniałej sytuacji naszych darczyńców. Skorzystaliśmy z rad zagranicznych partnerów, którzy doświadczyli już podobnych sytuacji. Partnerzy jednomyślnie przekonywali nas, że jedynym wyjściem z tego kryzysu jest maksymalna przejrzystość.

Posłuchaliśmy rad kolegów, otwarcie informując naszych słowackich darczyńców o napotkanych w Kawangware problemach. Kiedy pojawiły się pierwsze sygnały nieprawidłowości, wysłaliśmy wszystkim darczyńcom list z informacją o wszczęciu śledztwa i wprowadzeniu trzymiesięcznego okresu próbnego; zapowiedzieliśmy też, że będą informowani na bieżąco o rozwoju sytuacji. Po trzech

miesiącach, gdy zapadła decyzja o wstrzymaniu wsparcia dla projektu, poinformowaliśmy darczyńców oraz media o powodach przerwania jego realizacji.

Uczyniliśmy to w formie listu skierowanego bezpośrednio do wszystkich sponsorów. Zorganizowaliśmy także publiczne spotkanie w tej sprawie i umieściliśmy stosowne informacje na naszej stronie internetowej. Ponadto, kilkakrotnie ogłaszaliśmy komunikaty dla prasy i udzielaliśmy wywiadów dziennikarzom. Zachęcaliśmy również darczyńców do zgłaszania drogą mailową lub telefoniczną wszelkich skarg, problemów i pytań. Przeszkoliliśmy naszych pracowników w zakresie ewentualnych pytań i odpowiedzi oraz zaopatrzyliśmy ich w niezbędne informacje, co pozwoliło im kompetentnie odpowiadać na wątpliwości darczyńców.

Reakcje darczyńców były zróżnicowane: od cynicznych i stereotypowych stwierdzeń w rodzaju *Afryka to czarna dziura* czy *Nadużyliście naszego zaufania, oszukaliście nas* po wyrazy wdzięczności: *Ujawniliście nadużycia i zareagowaliście na nie*. Wiele słowackich darczyńców oczekiwało, że poinformujemy o sytuacji kenijskie władze, przypuszczając, że ich interwencja doprowadzi do usunięcia dyrektora projektu i mianowania nowego. Oczywiście podjęliśmy takie działania, nie przyniosło to jednak oczekiwanych rezultatów.

Słowackie media szeroko komentowały tę sprawę, a w gazetach i portalach internetowych ukazało się wiele artykułów dotyczących tych wydarzeń. W głównym wieczornym dzienniku jednej z ogólnokrajowych stacji telewizyjnych wyemitowano nawet reportaż poświęcony tej tematyce.

Wielu sponsorów podjęło decyzję o wstrzymaniu wsparcia. Uczynili to bardzo niechętnie, z uwagi na silną więź łączącą ich ze sponsorowanym dzieckiem. Sponsorom tym zaoferowaliśmy możliwość przekierowania ich funduszy do innego projektu na krótki czas – do momentu zakończenia śledztwa.

Większość sponsorów całkowicie przestała jednak wspierać inicjatywę Integry. Niektórzy poinformowali nas o swojej decyzji, inni po prostu przestali wpłacać datki. Ogółem, ze 150 darczyńców sponsorujących projekt zaledwie 35 zdecydowało się nadal wspierać inne nasze działania.

Ze wspierania domu dziecka w Kawangware zrezygnowali także darczyńcy niezwiązani z naszą organizacją, skutkiem czego program opuściło wiele dzieci.

Wkrótce zaaranżowano jednak nowy, alternatywny projekt, który obecnie zapewnia edukację i dach nad głową około 60 dzieciom. Niektórzy słowaccy darczyńcy zdecydowali się na dalsze wspieranie swoich dzieci, które ostatecznie trafiły do tego alternatywnego projektu.

W międzyczasie kierownictwo domu dziecka przekupiło policję, która podjęła (ostatecznie udaremnioną) próbę aresztowania jednego z europejskich darczyńców w czasie jego pobytu w Kenii – pod sfinansowanym zarzutem prowadzenia handlu dziećmi. Niemniej, jedna z naszych kenijskich wolontariuszek rzeczywiście została aresztowana i uwięziona pod fałszywym zarzutem handlu dziećmi. Darczyńcy musieli zatrudnić prawnika, by doprowadzić do jej uwolnienia. Ponadto, my sami (fundacja Integra) zostaliśmy poinformowani, że kierownictwo projektu dziecięcego wytoczy nam przed kenijskim sądem sprawę o wstrzymanie wsparcia dla projektu, które jest niczym innym jak „porzuceniem dzieci”.

Czego się nauczyliśmy

Oto najważniejsze wnioski, jakie wyciągnęliśmy z naszych doświadczeń:

- Wszystkie międzynarodowe organizacje wspierające tego rodzaju projekty, które prosiliśmy o konsultacje, miały na swoim koncie co najmniej jedno podobne doświadczenie. Takie sytuacje nie należą do rzadkości i przypuszczamy, że w wielu podobnych projektach, których nie poddano ścisłemu monitoringowi, występują podobne, nigdy nie wykryte, nadużycia.
- Zwykła praktyka księgowości pozwala łatwo ukryć malwersacje finansowe, jeżeli na miejscu nie mamy godnej zaufania osoby posiadającej właściwe kwalifikacje oraz dostęp do ksiąg rachunkowych.
- Nadużycia można zataić przez dłuższy okres czasu, dzięki zastraszaniu i przekupywaniu osób, które z racji pełnionych stanowisk byłyby w stanie je zdemaskować
- Projekty realizowane bez nadzoru niezależnej lokalnej rady narażone są na wiele niebezpieczeństw.

- Przeprowadzanie finansowego audytu u lokalnych partnerów jest bardzo ważne, ale warto najpierw starannie sprawdzić referencje audytora.
- Przejrzystość w komunikacji z darczyńcami to najlepsza strategia postępowania, choć trzeba przygotować się również na negatywne reakcje. W szczególności, nie jesteśmy w stanie kontrolować, co napiszą o nas media.
- Współpraca z innymi darczyńcami wspierającymi projekt jest bardzo ważna, bo pozwala na wzajemną weryfikację informacji.
- Nawet informatorzy sygnalizujący różnego rodzaju problemy mogą mieć swoje ukryte cele – nie wolno ufać im bez odpowiedniej weryfikacji.
- Jest nagminne, że ubodzy mieszkańcy Afryki czują się usprawiedliwieni, „przejadając” projekt wspierany przez zagraniczne organizacje.
- Ani ślepe zaufanie, ani cynizm nie jest postawą właściwą. Należy podchodzić realistycznie do wyzwań związanych z pracą z ubogimi mieszkańcami Afryki.
- Nie oczekujemy już – przynajmniej w Kenii – że władze państwowe podejmą stosowne działania, by położyć kres zgłaszanym nadużyciom.
- Miejscowi partnerzy mogą posłużyć się swego rodzaju szantażem, aby ukryć swoje naganne praktyki: *Jeżeli przestaniecie nas sponsorować, dzieci wylądują na ulicy.*
- Z perspektywy czasu uświadomiliśmy sobie, że byliśmy świadkami rzeczy, które od razu powinny były wzbudzić nasze podejrzenia. Aby uniknąć powtórzenia się podobnych problemów w innych projektach partnerskich, zaczęliśmy stosować następujące środki zaradcze:
 - Udzielamy wsparcia wyłącznie projektom monitorowanym przez lokalną, sprawną, kompetentną i niezależną radę nadzorczą. Nasze spotkania z taką lokalną radą odbywają się co najmniej dwa razy w roku.

- Domagamy się zatrudnienia niezależnego księgowego, który utrzymuje bezpośrednie kontakty z darczyńcami.
- Projekty muszą raz do roku zostać poddane audytowi finansowemu, który przeprowadzają audytorzy zaakceptowani przez fundację Integra.

Wnioski

Uważamy, że było to cenne doświadczenie, które bardzo wzmocniło naszą organizację. Jesteśmy dziś znacznie lepiej przygotowani do pracy przy realizacji podobnych projektów w Afryce, zaś trzy inne projekty, które również opierają się na modelu sponsorowania dzieci, funkcjonują obecnie w sposób prawidłowy. Utraciliśmy też część naszej dawnej „naiwności”, która nie pozwalała nam zdecydowanie sprzeciwić się praktykom, które budziły naszą niepewność lub wątpliwości.

Pozostaliśmy wierni modelowi sponsorowania dzieci. Jesteśmy przekonani o konieczności utrzymania wysokiego poziomu odpowiedzialności wobec naszych partnerów i darczyńców. Uważamy, że zachodnie organizacje zbierające fundusze od darczyńców powinny zobowiązywać odbiorców tych funduszy do przestrzegania wysokich standardów sprawozdawczości i odpowiedzialności. W przeciwnym wypadku wyświadczą kiepską przysługę Afryce i organizacjom, które są w stanie działać lepiej. A korupcja, na dłuższą metę, zawsze przynosi najwięcej szkód najsłabszym i najbardziej bezbronny.

Opracowanie i zastosowanie pakietu narzędzi wzmacniających wiarygodność i przejrzystość w trzecim sektorze

Péter Pálvölgyi



Niniejsze stadium przypadku jest analizą opracowanej przez DemNet (Foundation for Development of Democratic Rights – Fundację na rzecz Rozwoju Praw Demokratycznych) adaptacji istniejącego diagnostycznego pakietu narzędzi służących do wzmacniania wiarygodności i przejrzystości w trzecim sektorze. Organizacje pozarządowe nie potrafią na ogół pokazać, na czym polega ich praca i jakie są efekty ich działalności. Brak przejrzystości i wiarygodności utrudnia tym organizacjom poszerzanie bazy sympatyków i zdobywanie nowych funduszy na ich działalność od osób prywatnych.

Tło historyczne projektu ImpACT

W ostatnich latach organizacje pozarządowe działające w dziedzinie współpracy rozwojowej spotykały się często z wrogością opinii publicznej, co miało związek ze stosowaniem metod fundraisingu bezpośredniego, który bywa nazywany również dialogiem bezpośrednim (*direct dialogue*). To wrogie nastawienie jest w dużej mierze powodowane błędami w komunikacji, które sprawiły, że opinii publicznej nie przekazuje się następujących informacji:

- Część dochodów organizacji musi zostać przeznaczona na bieżące koszty jej funkcjonowania.
- Organizacje pozarządowe zajmujące się współpracą rozwojową są organizacjami profesjonalnymi.

- Prowadzenie fundraisingu wiąże się zawsze z pewnymi nakładami finansowymi.
- Techniki fundraisingu są skuteczne.

Działalność organizacji pozarządowych w dziedzinie współpracy rozwojowej przynosi wymierne efekty.

Wrogie reakcje opinii publicznej przybrały szczególnie ostre formy w Wielkiej Brytanii, gdzie fundraiserzy zbierają co roku niemal 12 miliardów funtów w formie dobrowolnych datków. Aby zająć się problemem braku wiarygodności i przejrzystości u organizacji pozarządowych, utworzono tam koalicję ImpACT (Improving Accountability, Clarity and Transparency – www.acevo.org.uk/impact – Wzmacnianie Wiarygodności, Jasności i Przejrzystości).

Podstawową metodą, jaką zastosowała koalicja ImpACT, by pomóc pozarządowym organizacjom rozwojowym w zwiększaniu wiarygodności i przejrzystości był pakiet narzędzi ImpACT – diagnostyczny instrument oceny organizacji. Pakiet ImpACT był pierwotnie opracowywany w toku konsultacji z grupą czołowych brytyjskich organizacji działających na polu współpracy rozwojowej, takich jak m.in. Christian Aid i Oxfam. Zgodnie z pierwotną koncepcją, pakiet ma nadać na pozór abstrakcyjnym kwestiom, problemom i pytaniom bardziej konkretne, namacalne wymiary poprzez wypracowanie zbioru precyzyjnych miar i wskaźników. Celem jest zwiększenie rozumienia, a w dalszej kolejności – zdopingowanie pozarządowych organizacji rozwojowych do działania.

Jak działa pakiet narzędzi?

Pakiet narzędzi ImpACT pozwala dokonać oceny organizacji na podstawie jej codziennej praktyki i przyjętych celów strategicznych. Każda organizacja oceniana jest przez zewnętrznego eksperta, który przedstawia jej działalność w punktach wedle zbioru zdefiniowanych wcześniej kryteriów. Przedstawiona poniżej tabela pokazuje przykład systemu punktowego, którym posługuje się ekspert. Każda sekcja tematyczna zawiera pięć zdań opisowych, których trafność jest oceniana przez eksperta w skali czteropunktowej. Organizacja może odpowiadać pewnemu opisowi w pełni (3 punkty), częściowo (2 punkty), w niewielkim stopniu (1 punkt) albo wcale (0 punktów) – zob. przykład w tabeli 18.

Tabela 9 Przykład systemu punktowego używanego przez eksperta

Zagadnienie	Wskazówki	Punktacja
Przedstawiamy jasny, czytelny opis tego, jak nasze działania wywołują pożądane efekty.	Wcale – nie pokazują żadnych związków między działalnością organizacji i jej efektami. Brak informacji o rezultatach działań.	0
	W niewielkim stopniu – przedstawiamy mało informacji na temat związków między działalnością organizacji i jej efektami. Opisy przedstawiają niewielką wartość, są pozbawione istotnych treści i trudne do zrozumienia.	1
	Częściowo – pokazują pewne związki między realizowanymi działaniami i uzyskanymi efektami. Opisy są na ogół na przyzwoitym poziomie, choć brak im jasności i bywają trudne do zrozumienia	2
	W pełni – przedstawiają wyraźne związki między realizowanymi działaniami i uzyskanymi efektami. Opisy są wyczerpujące, jasne i zrozumiałe.	3

Ocena eksperta obejmuje dziewięć obszarów tematycznych:

1. Prezentowanie oddziaływania
2. Postawa wobec wiarygodności i przejrzystości
3. Dostępność informacji
4. Beneficjenci, członkowie, pracownicy, wolontariusze
5. Sprawozdawczość
6. Zarządzanie
7. Procedury zgłaszania wniosków i skarg
8. Dbłość o darczyńców i fundatorów
9. Komunikacja

Na zakończenie procesu oceny organizacja otrzymuje „tablicę rozdzielczą” wyników, wraz ze wskazówkami, jak wprowadzać zmiany w obszarach, w których uzyskała niski wynik punktowy. Tabela 10 służy wyłącznie celom ilustracyjnym. Pokazuje punktację w wartościach procentowych na tle przeciętnych wyników całego sektora. Punktację można również zmodyfikować w taki sposób, by uwzględnić kwestie, które uważa się w tym kontekście za nieadekwatne.

Tabela 10 „Tablica rozdzielcza” ilustrująca wyniki oceny

Rodzaj organizacji pozarządowej zajmującej się współpracą rozwojową	Najwyższa		Wynik	
	możliwa punkcja	Wynik punktowy	w wartościach procentowych	Średnia krajowa
Prezentowanie oddziaływania	9	9	100 %	58,45 %
Postawa wiarygodności i przejrzystości	9	6	66,67 %	58,06 %
Dostępność informacji	19	9	69,23 %	68,74 %
Beneficjenci, członkowie, pracownicy, wolontariusze	15	8	57,14 %	66,48 %
Sprawozdawczość	8	3	37,50 %	70,59 %
Zarządzanie	13	5	71,43 %	75,24 %
Procedury zgłaszania wniosków i skarg	6	1	16,67 %	68,33 %
Dbłość o darczyńców i fundatorów	10	10	100 %	93,34 %
Komunikacja	10	8	80 %	76,32 %
Ogółem	99	59	68,60 %	71,25 %

Pierwszy próby i dalszy rozwój

W 2010 roku DemNet zainicjował projekt realizacji programu ImpACT na Węgrzech w oparciu o model brytyjski. Realizacja projektu składała się z trzech faz. Opowiedzieliśmy się za trójfazową koncepcją opisaną poniżej, dążąc do wypracowania pakietu rzetelnych i precyzyjnych narzędzi, które będą postrzegane przez organizacje zajmujące się współpracą rozwojową jako uprawniony środek mierzenia wiarygodności i przejrzystości.

W trakcie fazy wstępnej, w listopadzie 2010, przetłumaczyliśmy brytyjską wersję pakietu narzędzi na język węgierski, a następnie przetestowaliśmy go na ośmiu organizacjach. W tej fazie projektu korzystaliśmy z pomocy Liama Cranley'a, szefa koalicji ImpACT w Wielkiej Brytanii.

Faza druga odbywała się od stycznia do kwietnia 2011 roku. Dokonałiśmy w niej oceny 25 organizacji. Zgodnie z planem, w tym stadium projektu zajęliśmy się zbieraniem informacji oraz poznawaniem mocnych i słabych stron pakietu narzędzi, co miało pomóc nam w jego dalszym doskonaleniu.

Trzecie i ostatnie stadium, w kwietniu 2011, miało służyć wprowadzeniu kolejnych poprawek zgodnie z informacjami zebranymi w fazie drugiej, by opracować ostateczną wersję pakietu narzędzi. Wszystkie oceniane organizacje były beneficjentami funduszu Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego/Norweskiego Mechanizmu Finansowego, zaś DemNet był operatorem tego funduszu.

Implementacja: praktyczne wyzwania związane z adaptacją pakietu narzędzi

Dokonując adaptacji pakietu narzędzi na użytek odbiorcy węgierskiego, stanęliśmy przed wieloma wyzwaniami natury praktycznej. Potrafiłiśmy jednak przewidzieć te problemy i podjęliśmy stosowne kroki, by je rozwiązać. I choć każdy kraj miał własne problemy związane z adaptacją pakietu, to można wyróżnić kilka uniwersalnych motywów, które odnoszą się do wszystkich przypadków.

Język

Część wyrażen językowych używanych powszechnie w brytyjskiej wersji pakietu narzędzi ImpACT okazała się problematyczna – dotyczy to zwłaszcza takich terminów jak *stakeholders* (zaangażowane podmioty) czy *transparency* (przejrzystość). Pierwszy termin daje się przetłumaczyć na węgierski, jednak eksperci uznali, że jego odpowiednik w tym języku jest interpretowany w sensie węższym od zamierzonego. Podobny problem pojawia się w związku z terminem *transparency*, który w sektorze organizacji pozarządowych kojarzy się głównie z działalnością finansową.

Istotność

Niektóre pytania w brytyjskiej wersji pakietu narzędzi nie mają żadnego odniesienia do trzeciego sektora na Węgrzech – np. ustawowe wymogi dotyczące sprawozdawczości na Węgrzech różnią się od analogicznych przepisów w Wielkiej Brytanii. Po wstępnej fazie testowania pakietu narzędzi w ośmiu organizacjach, udało nam się ustalić, które pytania należy zachować, a które – usunąć.

Subiektywność

Oryginalna wersja pakietu narzędzi opierała się na określonym modelu samooceny. Doszliśmy do wniosku, że ta koncepcja samooceny zawiera jednak pewien problematyczny element subiektywności. Pozwalało to organizacjom zawyżać ocenę własnej działalności i celów strategicznych w stosunku do rzeczywistej codziennej praktyki, co w efekcie przynosiło wyższe wyniki punktowe i podważało rzetelność danych pozyskiwanych w procesie oceny. Ponieważ zamierzaliśmy wykorzystać pakiet narzędzi do obliczenia średnich wyników punktowych całego trzeciego sektora na Węgrzech, chcieliśmy otrzymać surowe dane, które czyniłyby zadość rygorystycznym wymogom badawczym. Mieliśmy posłużyć się tymi danymi w argumentacji na rzecz zwiększenia wiarygodności i przejrzystości.

Analogiczny stopień subiektywności dostrzegliśmy, kiedy eksperci zaczęli porównywać swoje doświadczenia. Tam, gdzie jeden z ekspertów przyznawał dwa punkty (częściowa zgodność z opisem), inny gotów był dawać trzy (pełna zgodność). Aby zaradzić tej sytuacji, stworzyliśmy tablicę przykładowych odpowiedzi wyważonych tak, by były adekwatne do każdego wyniku punktowego. Proces dostrajania systemu punktowania sprawił, że subiektywność spadła do poziomu, który można było uznać za nieistotny.

Wnioski i zalecenia

Z realizacji projektu wyciągnęliśmy szereg niezmiernie cennych wniosków, które mogą być istotne także dla organizacji pozarządowych z innych krajów naszego regionu. Poniżej próbujemy te wnioski podsumować i przedstawiamy kilka wskazówek, które pomogą zastosować pakiet w praktyce.

Nadal trzeba przekonywać organizacje pozarządowe o korzyściach płynących z wiarygodności i przejrzystości

Odkryliśmy, że niektóre ze stwierdzeń w naszym pakiecie narzędzi wymagają kontekstualizacji. Wiele ocenianych organizacji nie rozumie wagi działań opisywanych w danym stwierdzeniu. Kiedy jednak korzyści wynikające z tych działań przedstawiane są przez eksperta, większość organizacji przyznaje, że jest to pozytywny kierunek działania. Aby zająć się tym problemem, przygotowaliśmy opra-

cowanie, które przedstawia w zarysie argumenty na rzecz oraz korzyści płynące z większej wiarygodności i przejrzystości. Opracowanie będzie wykorzystywane w działaniach zwiększających świadomość pozarządowych organizacji rozwojowych; ma również wzbudzać zainteresowanie pakietem narzędzi.

Dystans w relacjach z darczyńcami i fundatorami

Wzmacnianie wiarygodności i przejrzystości polega częściowo na budowaniu silniejszych, bardziej otwartych relacji z zaangażowanymi podmiotami. Węgierskie organizacje pozarządowe wykazują tendencję do utrzymywania dystansu – w sensie metaforycznym i geograficznym (np. w przypadku funduszy z Unii Europejskiej) – wobec swoich fundatorów, co bardzo utrudnia budowanie silnych relacji.

Jednym z możliwych rozwiązań jest promowanie wzorcowych przykładów najlepszych praktyk oraz wskazywanie korzyści płynących z bliższych i bardziej otwartych relacji z fundatorami. Zamierzamy wykorzystać najświeższy przykład związany z funduszami Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego/Norweskiego Mechanizmu Finansowego, który bezpośrednio dotyczy tego problemu – w tym przypadku operatorzy funduszu nawiązali bliskie, oparte na wzajemnym zaufaniu relacje z beneficjentami. Wymaga to jednak procesu zwiększania świadomości po obu stronach frontu – zarówno wśród grantobiorców, jak i fundatorów.

Trudności związane z pokazywaniem oddziaływania projektów krótkoterminowych

Organizacje zadają sobie wiele trudu, udzielając odpowiedzi na pytania dotyczące oddziaływania ich projektów. Wynika to głównie z faktu, że organizacje otrzymują fundusze na realizację projektów w terminie trzech, sześciu lub dwunastu miesięcy, co nie zawsze jest zgodne z ich podstawowymi celami strategicznymi. Stało się jasne, że wiele organizacji ma trudności ze zrozumieniem pojęcia oddziaływania i przeważnie kojarzy je raczej z projektami, niż z długoterminowymi zmianami.

Rozwiązaniem tych pojęciowych nieporozumień jest przedstawianie celów długoterminowych w bardziej opisowych kategoriach. Na przykład, zadawanie organizacji pytań wymagających sformułowania ich teorii zmiany, a nie teorii oddziaływania. Opracowanie i rozumienie teorii zmiany ma podobne efekty, jak

rozumienie oddziaływania – koncentruje myślenie organizacji na tym, jak realizować długoterminowe cele i zadania.

Musimy lepiej rozumieć, jak motywować organizacje do zmiany zachowań

Powodzenie działań wzmacniających wiarygodność i przejrzystość zależy od zaangażowania i przekonań personelu organizacji, a zwłaszcza jej ścisłej kadry kierowniczej. Przeprowadzone oceny pokazały, że organizacje borykające się z problemami wiarygodności i przejrzystości lub zajmujące się tą tematyką, stosują w swojej działalności te same zasady. Na przykład Węgierska Unia Swobód Obywatelskich uzyskała wysoki wynik punktowy z racji swojej postawy wobec wiarygodności i przejrzystości, ponieważ organizacja ta prowadzi lobbying na rzecz większej przejrzystości w sferze praw człowieka. Innymi słowy, Węgierska Unia Swobód Obywatelskich zna z własnego doświadczenia korzyści związane z wiarygodnością i przejrzystością – musi więc mierzyć własną działalność tą samą miarą.

W kwestii motywowania organizacji istnieją dwa podejścia: podejście miękkie, posługujące się systemem zachęt oraz podejście twarde, które chce karać organizacje nieprzestrzegające zasad. W kontekście wiarygodności i przejrzystości, podejście pierwsze wskazywałoby po prostu korzyści, takie jak poprawa jakości usług, zwiększenie zaufania i wiary we własne siły (co zwiększa także szanse na pozyskiwanie funduszy), kształtowanie legalności działań i wzmacnianie relacji z innymi podmiotami. Alternatywną metodą motywowania organizacji mogą być dowody uznania związane z osiągniętymi postępami – w formie nagród, oficjalnego statusu czy promocji. Podejście drugie może obejmować tworzenie warunków i przepisów sprzyjających zwiększaniu wiarygodności i przejrzystości, przy czym nieprzestrzeganie reguł skutkuje przerwaniem finansowania. Takie restrykcje byłyby jednak nadzorowane przez organ kontrolny. Analogicznie, ustawy obowiązek spełniania pewnych minimalnych wymogów w zakresie wiarygodności i przejrzystości mogłyby również motywować do zmiany zachowań.

Brak możliwości wprowadzania usprawnień

Brak czasu, środków i fachowej wiedzy odegrał ważną rolę jako bariera utrudniająca wprowadzanie zmian na lepsze. Aby pomóc organizacjom pozbawionym tych atutów, trzeba opracować wzorcowe schematy i dokumenty dotyczące obszarów tematycznych, które bada pakiet narzędzi.

Bariery psychologiczne w dyskusji o wiarygodności i przejrzystości

Kilka organizacji, które ocenialiśmy, zdradzało wyraźne objawy zaniepokojenia. Było to częściowo związane z psychologiczną dynamiką sił w sytuacji, gdy grantobiorca jest oceniany przez swojego fundatora (jak wspomnieliśmy, oceniane organizacje były beneficjentami funduszu Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego/Norweskiego Mechanizmu Finansowego, a operatorem funduszu był DemNet), a po części z faktem, że dyskusje o wiarygodności i przejrzystości budzą czasem negatywne skojarzenia – apele o większą przejrzystość pojawiają się bowiem często w reakcji na wątpliwe, podejrzanе zachowania i działania.

Aby uniknąć stosowania takich interpretacji wiarygodności i przejrzystości w szerszym kontekście, a w konsekwencji także w procesie oceny organizacji, trzeba zachować szczególną staranność i uwagę, by przedstawić ten plan działań w pozytywnym świetle. Można to osiągnąć zwracając uwagę na dotychczasowe osiągnięcia i skupiając się na usprawnieniach oraz zmianach na lepsze. Znowu możemy odwołać się tu do doświadczeń koalicji ImpACT w Wielkiej Brytanii – również tam dokonano odkrycia, że organizacje mogą postrzegać plan działań związanych z wiarygodnością i przejrzystością w negatywnym świetle.

Najważniejsze wskazania

W wyniku naszej pracy z pakietem narzędzi byliśmy w stanie wypracować kilka podstawowych wskazań związanych z potrzebą wzmacniania wiarygodności i przejrzystości. Dotyczą one zagadnień wiarygodności i przejrzystości w szerszym rozumieniu, mają jednak kluczowe znaczenie dla budowania korzystnego klimatu dla fundraisingu.

Wzmacnianie relacji

Po pierwsze, wiarygodność i przejrzystość związane są przede wszystkim z komunikacją. W najbardziej podstawowym sensie oznacza to wymianę informacji na temat waszej organizacji ze wszystkimi grupami, na które wywiera wpływ wasza działalność (np. z beneficjentami, partnerskimi organizacjami pozarządowymi, fundatorami, darczyńcami, społecznością lokalną, etc.). Kluczem do budowania bliższych relacji z zaangażowanymi podmiotami jest utrzymywanie regularnych

kontaktów (które nie ograniczają się do sprawozdawczości), dbałość o to, by przekazywane przez was informacje były jasne i wartościowe oraz pokazywanie, że w waszych działaniach opieracie się na posiadanej wiedzy.

Poprawa jakości usług

Zbieranie informacji zwrotnych na temat waszej organizacji i jej pracy oraz wykorzystanie przyswajanych informacji i wniosków w praktyce podnosi jakość waszych działań i usług. Dotyczy to nie tylko beneficjentów, ale też wszystkich zaangażowanych podmiotów. Na przykład, utrzymywanie wysokiego morale wśród personelu i wolontariuszy poprzez prowadzenie otwartego, uczciwego dialogu podnosi zazwyczaj wydajność pracy.

Budowanie zaufania i wiary we własne siły

Poprawa jakości usług oraz wzmacnianie relacji z zaangażowanymi podmiotami zwiększa zaufanie i wiarę we własne siły, co jest niezmiernie ważne dla długotrwałego zrównoważonego rozwoju waszej organizacji. Budowanie zaufania i wiary we własne możliwości oraz kompetencje wymaga jednak czasu i nie przynosi bezpośrednich korzyści. Ale organizacje, które budzą zaufanie i promieniują wiarą we własne siły mają pewną przewagę nad swoimi konkurentami: darczyńcy i fundatorzy zauważają i doceniają ich wiarygodność oraz uczciwość.

Legitymizacja działań

Z zaufaniem i wiarą we własne siły wiąże się ściśle kwestia legitymizacji działań organizacji. Możliwość wykazania, że dysponujecie właściwymi kompetencjami, że rozumiecie w pełni zakres i zapotrzebowanie na wasze usługi, że utrzymujecie dobre relacje z waszymi beneficjentami, tworzy podstawy legitymizacji waszej pracy. To właśnie owa legitymizacja stanowi fundament waszego prawa do reprezentowania beneficjentów i autorytatywnego wypowiadania się w sprawie waszej działalności fundraisingowej.

Budowanie rozumienia działalności twojej organizacji

Istnieje wiele negatywnych opinii o organizacjach pozarządowych. Wzmacnianie wiarygodności i przejrzystości oraz wyjaśnianie, jak wasza organizacja wywołuje pozytywne zmiany, może się przyczynić do lepszego społecznego rozumienia dzia-

łałości organizacji pozarządowych. Ma to szczególne znaczenie w sytuacji, gdy zaczynamy dywersyfikować źródła naszego finansowania. Na przykład, rosnące przychody z dobrowolnych datków od partnerów korporacyjnych i darczyńców indywidualnych oznaczają, że będziecie musieli skierować teraz wasze działania w stronę nowych grup docelowych, z którymi nie zbudowaliście dotąd trwałych relacji. Musicie zatem pokazać, że jesteście kompetentni i skuteczni.

Przejrzystość i zasady etyczne

7

Przejrzystość i zasady etyczne

7

Na zakończenie proponujemy dwa teksty, które stanowią zaproszenie do dyskusji. Ich autorzy nie starają się formułować gotowych odpowiedzi; stawiają natomiast ważne pytania dotyczące przejrzystości i etyki w fundraisingu. Jeżeli udzielają jakichś rad czy zaleceń, nie czynią tego z pozycji autorytetu wskazującego ostateczne i jedynie słuszne rozwiązania. Przeciwnie: autorzy tych prac zakładają i oczekują, że ich tezy wywołają dyskusję. Próbują uruchomić procesy, które w przyszłości doprowadzić mogą do szerszego porozumienia organizacji pozarządowych w kwestii standardów przejrzystości, odpowiedzialności oraz zasad etycznych fundraisingu w dziedzinie współpracy rozwojowej.

Studia przypadków w rozdziale poprzednim pokazują, jak ważna jest przejrzystość i przestrzeganie podstawowych norm etycznych. Przedmiotem dyskusji jest nie tyle fundraising, ile raczej to, w jakiej mierze organizacje pozarządowe realizują swoją misję i cele w dłuższym horyzoncie czasowym. Podporządkowanie działań organizacji wizji błyskawicznego sukcesu (jak w kampaniach wykorzystujących jednostronne, szokujące fotografie drastycznie eksponujące ubóstwo) może narażać na szwank długofalowe cele organizacji (tj. pomoc beneficjentom w uzyskaniu samodzielności czy wspieranie ich w inicjowaniu i wprowadzaniu zmian we własnych środowiskach). Przejrzystość i jeszcze większa spójność etyczna są zatem konieczne, jeśli praca organizacji pozarządowych w dziedzinie współpracy rozwojowej ma mieć wysoką jakość.

Organizacje w Europie Środkowej zaczynają rozumieć, jak ważna jest przejrzystość i odpowiedzialność wobec darczyńców instytucjonalnych w sytuacjach, gdy terminowe złożenie poprawnego raportu jest warunkiem koniecznym finanso-

wego wsparcia w przyszłości. Przejrzystość wobec szerszej i bardziej zróżnicowanej grupy darczyńców indywidualnych to jednak znacznie bardziej wymagające zadanie. Nie kończy się ono wraz z wypełnieniem formularza raportu końcowego czy przelewem ostatniej transzy grantu na konto bankowe organizacji. To zadanie, którym trzeba się zajmować właściwie przez cały czas. Indywidualni darczyńcy stają się w pewnym sensie częścią programów organizacji, będąc równocześnie i grupą docelową programu, i jego współtwórcami. Muszą więc nadążać za zmianami i ewolucją programów. Wymaga to stałej, starannie przemyślanej strategii komunikacji z darczyńcami. Co ważniejsze, wymaga też kształtowania środowiska organizacji pozarządowych – poprzez tworzenie i przestrzeganie powszechnie aprobowanych standardów zachowania wobec darczyńców, udostępnianie informacji oraz wyjaśnianie, co jest dopuszczalne i potrzebne w kontekście kosztów funkcjonowania organizacji. Następny tekst, *Transparentność wobec darczyńców – wytyczne do dyskusji*, wnosi kilka pomysłów do tej bardzo potrzebnej debaty organizacji pozarządowych działających na polu współpracy rozwojowej.

Poza przejrzystością i odpowiedzialnością wobec darczyńców, niezmiernie ważny jest także inny aspekt: przejrzystość i odpowiedzialność wobec beneficjentów. Nie chodzi tu tylko o działania adresowane wprost do beneficjentów. Dotyczy to też realizowanych kampanii społecznych, inicjatyw z zakresu edukacji rozwojowej i działalności fundraisingowej na ich rzecz, prowadzonych poza obszarem krajów przyjmujących pomoc rozwojową, a w których wykorzystuje się informacje i zdjecia jej odbiorców. Ważne jest, by pamiętać, że kampanie te dotyczą ludzi – a nie towarów czy usług.

Ze względów praktycznych autoryzowanie wszystkich fotografii, materiałów filmowych i tekstów, które wykorzystują w swojej pracy organizacje zaangażowane we współpracę rozwojową, nie zawsze jest możliwe. Możliwe natomiast – i ważne – jest stawianie pytań o przejrzystość i odpowiedzialność wobec beneficjentów. Ponadto istotne jest, by rozważać dylematy etyczne fundraisingu z punktu widzenia ludzi, do których kierowane są wszystkie te zasoby, programy i usługi. Tekst *Etyczny fundraising. W stronę beneficjentów* zwraca uwagę na niektóre spośród tych zagadnień i dylematów. Jeśli problematyka ta na stałe wejdzie do debaty środkowoeuropejskich organizacji pozarządowych zajmujących się współpracą rozwojową, autorzy tej publikacji uznają, że spełniła ona swoje zadanie.

Przejrzystość w stosunku do darczyńców – wytyczne do dyskusji

Celem niniejszego tekstu jest zainicjowanie dyskusji na temat przejrzystości działań organizacji zajmujących się pomocą rozwojową i humanitarną w Europie Środkowej. Prezentujemy tu argumenty przemawiające za zwiększeniem przejrzystości trzeciego sektora w tym regionie, a także kilka prostych sposobów na wprowadzenie usprawnień w tym obszarze oraz płynące z nich korzyści.

Celem długofalowym jest pomoc środkowoeuropejskim organizacjom pozarządowym w budowaniu zaufania opinii publicznej za pomocą większej przejrzystości, dzięki czemu wzrośnie także ich potencjał fundraisingowy.

Niniejszy tekst powstał w wyniku współpracy grupy fundraiserów, konsultantów i praktyków z organizacji pozarządowych krajów Grupy Wyszehradzkiej. Inspiracją była także działalność koalicji ImpACT w Wielkiej Brytanii¹. Nie dążymy do wdrożenia sugerowanych rozwiązań w formie przepisów dla NGO. Wierzymy jednak, że gruntownie przedyskutowany zbiór standardów ułatwi trzeciemu sektorowi zwiększenie przejrzystości, wiarygodności i, w konsekwencji, sprawi, że darczyńcy oraz beneficjenci będą go darzyć coraz większym zaufaniem.

Niniejszy zbiór wytycznych można podzielić na trzy części:

1. Znaczenie przejrzystości
2. Sposoby zwiększania przejrzystości
3. Demonstrowanie przejrzystości

1 Zob. <http://www.acevo.org.uk/impact>.

W części pierwszej wyjaśniamy, dlaczego zwiększenie przejrzystości jest istotne i ukazujemy jego wpływ na pozyskiwanie funduszy. Część druga opisuje procedury przydatne w procesie zwiększania przejrzystości, uwzględniając aspekt upubliczniania niektórych informacji, natomiast w części trzeciej skupiamy się na procesie aktywnego prezentowania przejrzystości i jego znaczeniu. Niniejszy zbiór wytycznych został sporządzony, aby umożliwić lepsze zrozumienie i ułatwić praktyczne działania organizacji pozarządowych na rzecz szerzenia polityki przejrzystości.

Znaczenie przejrzystości

W tej części wyjaśniamy, dlaczego zwiększenie przejrzystości jest istotne w działaniach fundraisingowych.

Dlaczego ważne jest tworzenie pozytywnego wizerunku organizacji pozarządowych?

Podobnie jak w innych częściach świata, także w Europie Środkowej negatywne podejście do działalności NGO jest wynikiem braku zrozumienia. Pojawiające się alternatywne źródła dochodów, a także wzrost konkurencji w procesie ubiegania się o dotacje unijne powinien skłonić sektor pozarządowy do współpracy na rzecz lepszego zrozumienia jego działalności. Aby to osiągnąć, należy zdefiniować konkretne problematyczne kwestie. Czego zatem ludzie najczęściej nie rozumieją?

- NGO to organizacje profesjonalne (które nie powinny być uznawane za „amatorskie” ani kojarzone z pracą „niskiej jakości”).
- Organizacje pozarządowe są skuteczne.
- Tylko niewielka część przychodów musi być przeznaczana na koszty operacyjne.
- Każda działalność fundraisingowa wymaga nakładów pieniężnych.
- Strategie fundraisingowe są skuteczne.

Czynnikiem potęgującym brak zrozumienia jest fakt, że organizacje pozarządowe często mają problem z opisywaniem swojej działalności w klarowny sposób. Także zaangażowanie w inicjatywy obywatelskie (szczególnie zagraniczne) może, zamiast pozytywnych konotacji, generować wśród opinii publicznej te negatywne.

Kontrowersje wśród opinii publicznej mogą dotyczyć wszystkich poniższych aspektów działalności NGO:

- Cele organizacji
- Skuteczność
- Zarządzanie
- Finansowanie i zarządzanie finansami
- Polityka
- Dostępność informacji, etc.

Istnieje szereg czynników powodujących negatywne nastawienie do organizacji pozarządowych. To właśnie brak przejrzystości w działaniach fundraisingowych spowodował w ostatnich latach widoczny wzrost takich nastrojów.

Brak przejrzystości w fundraisingu

Przekazywanie pieniędzy organizacjom pozarządowym, jak żadna inna transakcja, ma swoje źródło w dobrej woli. Nawiązując do Abrahama Masłowa, można by stwierdzić, że darczyńcy realizują w ten sposób swoją potrzebę samospełnienia, co z kolei może okazać się problematyczne dla fundraiserów.

Ogólnie rzecz biorąc, opinia społeczna żywo reaguje na kampanie fundraisingowe, w których przywołuje się pełne emocje i prowokujące obrazy ludzi w potrzebie. Przekaz jest banalnie prosty: *potrzeba pomocy. Możesz pomóc i ty*. Potem natomiast okazuje się, że także rozumienie całego procesu przez darczyńców jest znacznie uproszczone, gdyż wierzą oni, że zupełnie dosłownie „pomagają ludziom w potrzebie”. Kiedy jednak dowiadują się, że organizacja, którą wsparli,

opłaca z pozyskanych środków swój personel, wydała 12% zeszłorocznego budżetu na „administrację” i że dodatkowo korzysta z dotacji unijnych, ich poczucie samospełnienia spada, czują się wprowadzeni w błąd. W konsekwencji tworzy się negatywne podejście ludzi do organizacji pozarządowych, które przekłada się na spadającą wysokość darowizn. A to z kolei utrudnia pozyskiwanie nowych darczyńców.

Budowanie przyjaznego otoczenia dla fundraisingu

Postrzeganie organizacji pozarządowych funkcjonuje na poziomie społecznym: obywatele oraz podmioty gospodarcze legitymizują działanie całego sektora NGO. Innymi słowy, jeśli trzeci sektor nie zdobędzie zaufania publicznego, to potencjalni darczyńcy nie będą skłonni przekazywać organizacjom pozarządowym pieniędzy.

Idealna kampania fundraisingowa powinna wywołać reakcję emocjonalną darczyńcy, jednocześnie budząc zaufanie odnośnie kompetencji i skuteczności danej organizacji. Dzięki takiemu podejściu można rozpocząć budowanie przyjaznego otoczenia dla fundraisingu.

Działaj teraz, nie potem

W trakcie pięciu ostatnich lat pojawiły się inicjatywy, szczególnie koalicja ImpACT (www.acevo.org.uk/impact) oraz książka Dana Pallotty *Uncharitable* (www.un-charitable.net), które podważyły złą prasę organizacji pozarządowych. Podobne działania są bardzo potrzebne. Niemniej jednak do zmiany mentalności potrzeba czasu, niekiedy nawet dziesięcioleci. Powyższe inicjatywy jedynie podkreślają konieczność indywidualnej i wspólnej pracy środkowoeuropejskich organizacji pozarządowych na rzecz zwiększania świadomości darczyńców.

Ograniczenia lokalne

Sugestie zawarte w niniejszym opracowaniu mają promować przykłady dobrych praktyk. Mamy świadomość, że niektóre z nich nie będą osiągalne dla organizacji we wszystkich regionach i że będą one odbiegać od praktyk stosowanych przez np.

mniejsze organizacje. Istnieją także konkretne różnice kulturowe, które sprawiają, że np. udostępnianie niektórych informacji w pewnych środowiskach będzie wymagało większej ostrożności. Dlatego też należy opracować przemyślaną strategię objaśniania i kontekstualizacji informacji. Aby ją zbudować, warto przeanalizować sugestie zawarte w niniejszym opracowaniu i podzielić je na inicjatywy długo- i krótkofalowe. Zwiększanie przejrzystości nie ma na celu obnażania niewłaściwych praktyk, ale pomoc organizacjom pozarządowym w budowaniu dobrej reputacji, pozytywnych relacji i stałej poprawie jakości ich działalności.

Poprawa przejrzystości i wiarygodności względem darczyńców

W tej części opisujemy procedury, których wprowadzenie może przyczynić się do poprawy przejrzystości i wiarygodności względem darczyńców i ich interesów.

Punktem wyjściowym do osiągnięcia większej przejrzystości i wiarygodności względem darczyńców jest skuteczność prowadzonych działań. Dlatego też przejrzystość i wiarygodność względem darczyńców bardzo blisko łączy się z wiarygodnością i przejrzystością względem beneficjentów oraz umiejętnością zapewnienia rozwiązań, które w znaczący sposób odmieniają ich życie. Z tego powodu listę rekomendowanych działań rozpoczynamy od wskazówek dotyczących właściwego przedstawiania skuteczności działań oraz zapewnienia stronom zainteresowanym (łącznie z beneficjentami) praktycznych sposobów przekazywania informacji zwrotnej.

Następnie omawiamy kwestie najczęściej poruszane w kodeksach postępowania, a więc jakie informacje dotyczące organizacji, jej zarządzania i budżetu powinny być publikowane oraz jak zrobić to w sposób przystępny.

Na końcu poruszamy kwestię budowania i utrzymywania relacji z darczyńcami. Z perspektywy fundraisingowej jest to zagadnienie kluczowe, które opiera się na wszystkich wspomnianych wcześniej przesłankach.

Raportowanie skuteczności działań

Raport skuteczności działań stanowi podstawowe źródło informacji o skuteczności organizacji. Ogólnie rzecz biorąc, chodzi o ubranie informacji w przystępną

i zrozumiałą formułę opowieści, przedstawiającej następujące po sobie działania. Raport ten można podzielić na następujące części:

- Jaki problem chcesz rozwiązać?
- W jaki sposób chcesz go rozwiązać?
- Co udało ci się osiągnąć do tej pory?
- Jak weryfikujesz wyniki swoich działań?
- Czego udało ci się nauczyć i jak możesz poprawić swoje wyniki²?

Dla organizacji pozarządowych zajmujących się współpracą rozwojową ważne jest też zaznaczenie swojego zaangażowania w szerzenie świadomości tych zagadnień i wyszczególnienie, w których krajach prowadzą działalność i dlaczego.

Rozpowszechnianie informacji o skuteczności działań

Mając na uwadze, że raport skuteczności działań może stanowić cenne źródło informacji, należy zastanowić się nad oryginalnymi sposobami rozpowszechniania go na szerszą skalę. Informacje można prezentować na wiele różnych sposobów, w zależności od odbiorców docelowych. Oto kilka pomysłów na rozpowszechnienie informacji zawartych w raporcie skuteczności działań:

- Umieszczenie zwięzłego opisu skuteczności działań w stopce e-maila.
- Zamieszczanie aktualnych informacji dotyczących skuteczności działań w każdym biuletynie e-mailowym lub newsletterze.
- Przygotowanie uproszczonej i skróconej wersji raportu skuteczności działań.
- Zachęcanie personelu do prezentowania raportu skuteczności działań zainteresowanym przy każdej możliwej okazji.

2 New Philanthropy Capital, *Talking About Results*, 2010, http://www.philanthropycapital.org/publications/improving_the_sector/improving_charities/talking_about_results.aspx, odwiedzone 30 listopada 2011.

- Zawieranie odniesień i wzmianek o raporcie skuteczności działań we wszystkich publikacjach organizacji.
- Wyliczenie najistotniejszych osiągnięć zawartych w raporcie skuteczności działań na stronie internetowej organizacji.
- Przeznaczenie jednej z zakładki na stronie internetowej organizacji na omówienie skuteczności jej działań.

Angażowanie interesariuszy w rozwój i ocenę pracy organizacji

Angażowanie interesariuszy w rozwój i ocenę pracy organizacji jest skutecznym sposobem na osiąganie znaczących wyników i poprawę jakości oferowanych usług.

Oto kilka przykładowych działań:

- Informowanie o obecności i działaniach organizacji wśród mieszkańców kraju, w którym realizowane są projekty.
- Ustanawianie formalnych procedur uzyskiwania informacji zwrotnej odnośnie prowadzonych działań i reagowanie na nią.
- Angażowanie beneficjentów w rozwój i ocenę działań organizacji.
- Ustanowienie formalnych procedur badania satysfakcji pracowników i wolontariuszy.
- Ustanowienie formalnych procedur weryfikowania, w jakim stopniu beneficjenci czują się zaangażowani w proponowane przez organizację projekty i usługi.
- Używanie symboli i pomocy wizualnych w celu uniknięcia barier językowych i komunikacyjnych w procesie relacjonowania osiągnięć i zbierania informacji zwrotnej (np. „uśmiechnięte buźki” do oceny poziomu satysfakcji)

- Podkreślanie, jak bardzo organizacja szanuje zasady i wartości kraju oraz społeczności, w których pracuje, oraz korzysta, kiedy to tylko możliwe, z lokalnych produktów i usług.

Wprowadzanie procedur umożliwiających zbieranie komentarzy i skarg

Ustanowienie i utrzymywanie formalnych procedur umożliwiających zbieranie komentarzy i skarg stanowi kluczowe ogniwo w procesie komunikacji między organizacją a jej interesariuszami. Przykładowe działania:

- Ustanowienie procedur składania skarg przez beneficjentów.
- Ustanowienie osobnych procedur składania skarg przez darczyńców.
- Promowanie procedur umożliwiających składanie skarg wśród interesariuszy.
- Ustanowienie osobnej procedury odpowiadania na komentarze.
- Ustanowienie ram czasowych na odpowiedzi na komentarze i skargi.
- Przygotowywanie ogólnodostępnych raportów dotyczących zakresu i rodzaju skarg otrzymywanych przez organizację.

Dostarczanie informacji na temat organizacji

Istotnym elementem w procesie poprawiania przejrzystości jest upublicznianie informacji dotyczących organizacji. Nie ma jednoznacznego stanowiska co do rodzaju informacji, które powinny być opublikowane. W naszej opinii należy uwzględnić następujące elementy:

- Określenie misji i wizji organizacji, które zwięźle opisują zakres działalności oraz długoterminowe zmiany, które ta działalność ma wprowadzić.

- Krótką historię i zaplecze organizacji przybliżające jej podstawowe zasady, założenia i źródła inspiracji.
- Krótki opis planów strategicznych i projektów (ogólny kierunek rozwoju i plany organizacji).
- Przystępny opis celów i wyników pracy organizacji.
- Zestawienie zeszłorocznych przychodów i wydatków w przystępnej formie, z wyszczególnionymi wydatkami na koszty operacyjne i, jeśli dotyczy, koszty zainwestowane w fundraising.
- Raport roczny lub jego ekwiwalent określony przepisami prawnymi danego kraju.

Wyjaśnianie struktury zarządzania i procedur organizacji

Sprawny system zarządzania organizacją to jeden ze stałych priorytetów dla darczyńców i sponsorów, bo jego niewydolność może być tożsama z niewłaściwą alokacją darowizn. Należy wziąć pod uwagę następujące działania:

- Rozpisanie struktury organizacji z uwzględnieniem osób pełniących najważniejsze funkcje.
- Opisanie kierownictwa i członków zarządu oraz procesu ich mianowania i odwoływania.
- Relacjonowanie działań związanych z zarządzaniem i podejmowaniem decyzji w organizacji.
- Ujawnianie wysokości wynagrodzeń członków zarządu, jeżeli je pobierają.
- Ustanowienie zasad umożliwiających członkom zarządu uniknięcie konfliktu interesów.

- Ujawnienie ilości personelu i wysokości wynagrodzeń kadry zarządzającej wyższego szczebla.

Przejrzystość finansowania

Zarządzanie funduszami i wydatkami stanowi kwestię najwyższej wagi dla interesariuszy danej organizacji. Omawiając kwestie finansowe warto:

- Wyjaśnić, jak wydawane są fundusze organizacji, wykorzystując przystępne pomoce wizualne.
- Wytlumaczyć, w jaki sposób wydatkowane są fundusze w kraju, który jest odbiorcą pomocy (zakup lokalnych produktów po lokalnych cenach).
- Ujawnić wysokość wynagrodzeń kadry zarządzającej wyższego szczebla.
- Regularnie informować darczyńców i sponsorów o sposobach wydatkowania darowizn i grantów w jak najbardziej szczegółowy sposób, na przykład wymieniając konkretne inicjatywy i wykazując jak pieniądze darczyńców zmieniają życie beneficjentów.
- Zamiast żargonu NGO stosować przystępne słownictwo, które pozwoli darczyńcom zrozumieć charakter podejmowanych działań, np. użyć sformułowania „koszty operacyjne” zamiast „administracja” czy „koszty bieżące”.

Poprawianie dostępności i przystępności informacji

Dla niektórych interesariuszy uzyskanie dostępu lub zrozumienie zamieszczonych informacji może być trudne. Oto kilka sugestii, jak poprawić dostępność i przystępność informacji:

- Opracować informacje w różnych wersjach językowych, włącznie z językiem używanym przez lokalną społeczność w kraju, gdzie realizowane są projekty o charakterze rozwojowym i/lub humanitarnym.

- Przygotować wersje informacji dostosowane do możliwości odbiorców z niepełnosprawnością, cierpiących na zaburzenia kognitywne (np. dysleksja, niedowidzenie, niedosłyszenie) lub częściowy analfabetyzm.
- Regularnie sprawdzać, czy materiały informacyjne są zrozumiałe dla odbiorców.
- Dostarczać dodatkowych pomocy wizualnych obrazujących działania i finanse organizacji (zdjęcia, filmy video, wykresy, etc.).

Budowanie i utrzymywanie otwartej relacji z darczyńcami

W kontekście fundraisingowym budowanie relacji z darczyńcami i sponsorami jest szczególnie istotne w procesie utrzymywania ich wsparcia. Dbając o zbieranie informacji zwrotnych i regularną komunikację z darczyńcami, organizacje pozarządowe mogą osiągnąć na tym polu imponujące wyniki.

Oto kilka praktycznych sugestii pomagających budować otwartą relację:

- Dbanie o dostarczenie darczyńcom i sponsorom aktualnych informacji kontaktowych do organizacji. Wyrażanie publicznego uznania dla darczyńców i sponsorów.
- Zapraszanie sponsorów do odwiedzania projektów realizowanych przez organizację, jeśli istnieje taka możliwość.
- Uzasadnianie wyboru konkretnych działań fundraisingowych w przypadku pytań ze strony darczyńców.
- Kierowanie bezpośrednich pytań do darczyńców i sponsorów odnośnie interesujących ich obszarów działalności organizacji i udzielanie odpowiedzi na ich pytania.
- Ustanowienie formalnej procedury umożliwiającej weryfikowanie, jak głęboko darczyńcy czują się zaangażowani w pracę organizacji i jak bardzo czują się jej częścią.

Demonstrowanie przejrzystości i wiarygodności

W poprzedniej części omówiono przykłady procedur i informacji, których zastosowanie w kontaktach z interesariuszami pozwoli na poprawienie przejrzystości organizacji. W tej części przyjrzymy się sposobom aktywnego demonstrowania zaangażowania w pogłębianie przejrzystości.

Czy wasza organizacja jest dba o przejrzystość w bierny czy aktywny sposób?

Istnieje rozróżnienie między bierną i aktywną przejrzystością oraz rolą, którą każda z nich pełni w budowaniu zaufania. Bierna przejrzystość odnosi się do samego upubliczniania informacji, co oznacza, że organizacja ujawnia dane na życzenie zainteresowanych. Aktywna przejrzystość natomiast oznacza, że organizacja sama przygotowuje stosowne zestawienia informacji i podejmuje wysiłek zaprezentowania ich opinii publicznej, tym samym czynnie zachęcając do monitorowania swojej struktury i działań. Przejrzystość aktywna umożliwia kontrolowanie wizerunku organizacji i przyczynia się do tworzenia pozytywnej opinii o całym sektorze NGO.

Demonstrowanie zaangażowania w poprawianie przejrzystości

Nie wystarczy jedynie stosować zasady przejrzystości we własnej organizacji. Należy także podkreślać i promować swoje zaangażowanie na tym polu. Oto kilka sposobów zademonstrowania zaangażowania w promowanie przejrzystości i odpowiedzialności.

- Opracowanie specjalnego dokumentu precyzującego politykę firmy w zakresie poprawiania przejrzystości i odpowiedzialności.
- Przeprowadzenie konsultacji dotyczących zagadnień przejrzystości i odpowiedzialności z interesariuszami, uwzględniając beneficjentów w krajach docelowych.
- Dbanie o edukację personelu w zakresie zadań związanych z wdrażaniem polityki przejrzystości i odpowiedzialności.

- Zachęcanie personelu do podejmowania z interesariuszami rozmów dotyczących kwestii przejrzystości i odpowiedzialności.
- Wykorzystanie zaplanowanych wystąpień do podkreślania zaangażowania w krzewienie polityki przejrzystości.
- Unikanie sytuacji, w których mogłoby pojawić się ryzyko zachwiania spójności zadeklarowanej pozycji dotyczącej przejrzystości i odpowiedzialności (np. korupcja).

Zarządzanie zmianą na rzecz przejrzystości w organizacji

Wdrażanie zmian mających na celu poprawę przejrzystości organizacji wymaga zmiany niektórych zachowań. Sukces zależy w znacznej mierze od zaangażowania wszystkich pracowników, ponieważ to oni będą odpowiedzialni za przeprowadzanie reform. Próby pogłębienia przejrzystości często kończą się niepowodzeniem właśnie dlatego, że kadra zarządzająca nie umie odpowiednio komunikować personelowi powodów i korzyści związanych ze zmianami.

Aby uniknąć niepowodzeń, warto od samego początku zaangażować w cały proces pracowników odpowiedzialnych za wdrażanie zmian. Należy określić konkretne ramy czasowe działań i przydzielić obowiązki konkretnym osobom. Odpowiednio przeprowadzony proces sprawi, że pracownicy poczują się autorami zmian, dzięki czemu prawdopodobnie poświęcą ich wprowadzaniu więcej czasu i energii.

Granice przejrzystości

Wielu organizacjom zdarza się znaleźć w tej trudnej sytuacji, w której zmuszone są współpracować ze skorumpowanymi podmiotami lub tolerować nieuczciwe praktyki po prostu dlatego, że w lokalnej społeczności nie istnieją inne sposoby interakcji. Bywa, że jest to jedyny sposób osiągnięcia wyznaczonych celów. W takich przypadkach reakcje na pełną przejrzystość mogą nie być pozytywne, a nawet wpływać destrukcyjnie na reputację i działania organizacji.

Sugerujemy, żeby do wyjątkowo wrażliwych sytuacji podchodzić indywidualnie. Jednym ze sposobów określenia potencjalnego ryzyka uszczerbku na reputacji

organizacji jest sprawdzenie reakcji najpierw na niewielkiej grupie interesariuszy. Taki test powinien ukazać, w jakim zakresie zwiększenie przejrzystości odnośnie danej kwestii osłabi pozycję organizacji. Możemy przy tym poznać odpowiednie sposoby wprowadzania drażliwych zagadnień do dyskusji oraz dowiedzieć się, które informacje mogą być wykorzystywane bez szkody dla beneficjentów i programów.

Warto pamiętać, że zatajanie istotnych informacji może znacznie rozszerzać zakres potencjalnych szkód, jeśli informacje te zostaną upublicznione bez zgody organizacji i jej wpływu na sposób ich upublicznienia. Nawet w przypadkach, w których nie da się uniknąć negatywnych konsekwencji, korzystniej jest przekazywać trudne informacje w kontrolowany sposób, jak ukazuje studium przypadku *Komunikacja w sytuacji kryzysowej: kiedy nasz afrykański partner zawiódł*.

Dalsze kroki

Na podstawie doświadczeń zebranych w Europie Środkowej możemy spodziewać się w najbliższych latach upublicznienia kilku negatywnych przykładów działalności organizacji pozarządowych wynikających z niskiej jakości ich pracy oraz niewłaściwych praktyk. Historie te mogą okazać się destrukcyjne z perspektywy całego sektora, ponieważ osłabiają zaufanie opinii publicznej i darczyńców do wszystkich organizacji, niezależnie od ich faktycznych przewinień. Trzeba więc koniecznie podjąć działania prewencyjne i uwrażliwić darczyńców oraz wyposażyć ich w narzędzia do identyfikowania niewłaściwych praktyk.

Jedną ze strategii przydatnych dla środowiska organizacji pozarządowych jest wprowadzanie mechanizmów samoregulacyjnych, wypracowanych na podstawie dyskusji i przyjętych standardów. W naszym regionie istnieje kilka pozytywnych przykładów takich mechanizmów, a coraz większa liczba organizacji pozarządowych zaczyna stosować kodeksy postępowania opracowane wewnętrznie lub przez zrzeszenia/stowarzyszenia NGO. Można też zaobserwować coraz więcej inicjatyw takich jak np. *Code of Conduct on Images and Messages about Development* organizacji CONCORD³, kodeksy określające zasady dialogu bezpośredniego (zob. studium przypadku *Koalicja na rzecz Łatwej Filantropii: usuwanie*

3 Dostępne pod adresem <http://www.concordeurope.org/Public/Page.php?ID=337>, odwiedzane 30 listopada 2011.

barier przez dzielenie się doświadczeniami i wspólną pracę) lub też budowania potencjału przejrzystości i odpowiedzialności, jak opisano w studium przypadku Opracowanie i zastosowanie pakietu narzędzi wzmacniających odpowiedzialność i przejrzystość w trzecim sektorze.

Autorzy powyższych studiów przypadków oraz uczestnicy grup roboczych opracowujących wytyczne dla organizacji pozarządowych, narodowe platformy NGDO, zrzeszenia fundraiserów oraz pozostali interesariusze powinni krzewić dobre praktyki i wykorzystywać każdą możliwość zwiększania świadomości podstawowych standardów. Informowanie o nich darczyńców oraz opinii publicznej może w przyszłości zapobiec wielu problemom.

Etyczny fundraising. W stronę beneficjentów

Katarzyna Tekień, Ilona Howiecka-Tańska

Dla zawodowych fundraiserów oczywistym kryterium sukcesu jest suma dolarów, funtów lub euro zebrana w wyniku podjętych działań czy kampanii. Dotarcie do publiczności, zdobycie jej zainteresowania i wywołanie odpowiednich emocji, aby w rezultacie dokonywała wpłat, wymaga użycia typowych narzędzi marketingowych: obrazów, historii i przekazów. A ponieważ najwyższym celem fundraiserów jest wydobyć jak największych sum z portfeli ofiarodawców, owe obrazy, historie i przekazy są konstruowane tak, aby spełnić zarówno racjonalne, jak i emocjonalne potrzeby darczyńców.

Fundraiserzy pracują jak sprzedawcy. Sprzedają określony produkt – nędzę, katastrofę, epidemię wraz z lekarstwem na nie – ludziom, którzy kupują sobie poczucie partycypacji czy solidarności. Zatem obrazy, historie i przekazy, wykorzystywane w kampaniach charytatywnych, muszą być przede wszystkim skuteczne. Jaki widok przyciągnie uwagę większości ludzi? Jaka opowieść zostanie im w pamięci? Jaka idea sprawi, że wypiszą czek na rzecz organizacji?

Wykorzystanie współczesnych narzędzi marketingowych w opracowywaniu strategii zbierania funduszy wydaje się najlepszym sposobem na zwiększenie budżetów zachodnich organizacji non-profit, a w rezultacie – na zwiększenie skali i jakości pomocy rozwojowej. Prawa rządzące rynkiem powodują, że bez przekonujących fotografii, poruszających historii o prawdziwych ludziach i szokujących informacji, przekaz dostarczany przez organizacje rozwojowe pozostałby niezauważony. Organizacje non-profit zajmujące się rozwojem nie mają więc innego wyjścia, jak tylko stać się częścią rynku i mówić językiem, którego odbiorcy chcą i który najlepiej rozumieją. Są jednak pewne pytania, które w tym wolnorynkowym kontekście

należy zadać. Do którego momentu fundraiserzy mają prawo mówić w imieniu beneficjentów pomocy? W jakim stopniu mogą decydować o treści przekazu dotyczącego ich sytuacji? Jakie są praktyczne ograniczenia w użyciu osobistych zdjęć, historii, tragedii? Jak zapewnimy godność tym, którzy nie mają kontroli nad działaniami podejmowanymi w ich imieniu?

Beneficjent prawie zapomniany

Pozyskiwanie funduszy w sposób etyczny znalazło się w centrum zainteresowania większości instytucji skupiających fundraiserów na całym świecie. Opublikowano liczne krajowe oraz międzynarodowe kodeksy i zbiory wytycznych dotyczących zasad etycznych w fundraisingu, na przykład *Code of Ethical Standards and Principles* (Kodeks standardów i zasad etycznych)¹ przyjęty w 1964 roku i poprawiony w roku 2007 przez Stowarzyszenie Zawodowych Fundraiserów (Association of Fundraising Professionals, AFP) z USA, *International Statement on Ethical Fundraising*² (Międzynarodowa Deklaracja Etycznego Fundraisingu) zaproponowana przez Europejskie Stowarzyszenie Fundraisingu (European Fundraising Association, EFA) w 2006 roku, oraz liczne kodeksy postępowania opracowane przez Radę Standardów Fundraisingu (Fundraising Standards Board, FRSB) – niezależną, autonomiczną instytucję kontrolną brytyjskiego fundraisingu.

Analiza powyższych dokumentów prowadzi do wniosku, że dyskurs na temat etyki w fundraisingu koncentruje się głównie na odpowiedzialności finansowej i transparentności działań wobec darczyńców. Nie znajdziemy tam nic podobnego w odniesieniu do beneficjentów kampanii fundraisingowych.

Kodeks standardów i zasad etycznych opracowany przez AFP mocno podkreśla konieczność udostępniania ofiarodawcom regularnych i jasnych raportów o wynikach zbierania funduszy. Kładzie też nacisk na ochronę poufności wszystkich uprzywilejowanych informacji, które dotyczą relacji dostawca–klient. Beneficjenci zbieranych funduszy nie są w dokumencie AFP wymienieni ani razu.

1 *Code of Ethical Standards and Principles*, Association of Fundraising Professionals, 2004, www.afpnet.org/files/ContentDocuments/CodeOfEthicsLong.pdf, odwiedzone 15 lipca 2011.

2 *International Statement on Ethical Fundraising*, European Fundraising Association, 2006, http://efa-net.bosh.me/wp-content/uploads/2010/03/International_Statement_of_Ethical_Principles_in_Fundraising_16_October_2006.pdf, odwiedzone 15 lipca 2011.

Brytyjska FRSB opublikowała na swojej stronie internetowej 29 *Kodeksów praktyki fundraisingu* (*Codes of Fundraising Practice*³), które obejmują najlepsze praktyki, na przykład fundraising bezpośredni, za pomocą poczty, kontakty z największymi darczyńcami czy współpraca z wolontariuszami. Żaden z 29 *Kodeksów* nie jest poświęcony beneficjentom.

To, jak ważne jest szanowanie praw ludzi korzystających z kampanii fundraisingowych jak również udostępnianie im ich wyników, jest powiedziane najwyraźniej w dokumencie przyjętym przez Europejskie Stowarzyszenie Fundraisingu. *Międzynarodowa Deklaracja Etycznego Fundraisingu* podkreśla w każdym artykule, że stosowanie zasad etyki w relacjach fundraiser–darczyńca jest w gruncie rzeczy równie istotne, co w relacjach między fundraiserem a beneficjentem pomocy: *Fundraiserzy winni zawsze działać uczciwie i nie mijać się z prawdą, tak aby zaufanie publiczne było zachowane, zaś darczyńcy oraz beneficjenci nie byli wprowadzani w błąd*⁴.

Niektóre fragmenty tego dokumentu są w szczególności poświęcone beneficjentom:

*Fundraiserzy powinni szanować prawa beneficjentów pomocy oraz ich godność i poczucie własnej wartości. Nie powinni używać materiałów lub technik, które tę godność podważają*⁵.

Międzynarodowa deklaracja EFA to niewątpliwie ważny krok na drodze do zachowania transparentności i odpowiedzialności wobec odbiorców projektów rozwojowych. Mimo to, problem ten jest z jakiegoś powodu zapominany w głównym nurcie dyskursu na temat etycznego fundraisingu. Pragmatyka celów ekonomicznych pozyskiwania funduszy zdaje się całkowicie przewyższać wagę dylematów etycznych. Pytania o partnerstwo i wydajność, skuteczność i partycypację, litość lub solidarność, granice wsparcia i odpowiedzialności, chociaż niewypowiedziane, pozostają zasadne, gdyż decydują o kluczowych decyzjach koordynatora i fundaisera każdego projektu rozwojowego.

3 *Codes of Fundraising Practice*, Fundraising Standards Board, <http://www.frsb.org.uk>, odwiedzone 21 lipca 2011.

4 *International Statement on Ethical Fundraising*, op. cit.

5 Ibidem.

Celem niniejszego artykułu jest zaakcentowanie faktu, że związek pomiędzy fundraiserem a beneficjentem pomocy jest równie znaczący, jak ten pomiędzy fundraiserem i darczyńcą. Praca ma także na celu zwrócenie uwagi osób zajmujących się zawodowo pozyskiwaniem funduszy na naturę i wagę dylematów etycznych, które pojawiają się podczas opracowywania i wdrażania kampanii fundraisingowych na rzecz ludzi z krajów Globalnego Południa (patrz podrozdział *Dylematy etyczne w fundraisingu na rzecz programów rozwojowych i humanitarnych*). Na koniec zostaną także przedstawione zalecenia – jak sprawić, by działania fundraisingowe były przeprowadzane z poszanowaniem zarówno praw darczyńców, jak i beneficjentów pomocy.

Dylematy etyczne w fundraisingu na rzecz programów rozwojowych i humanitarnych

Pozyskiwanie funduszy na rzecz mieszkańców krajów rozwijających się ma szczególną naturę i wyraźnie różni się od fundraisingu dotyczącego spraw krajowych. Po pierwsze, kontakt i skuteczna komunikacja z beneficjentami są utrudnione ze względu na dystans geograficzny, społeczny i kulturowy⁶. Organizacje humanitarne i rozwojowe używają obrazów i historii o konkretnych osobach, aby jak najbardziej przybliżyć darczyńcom ich beneficjentów. Ci drudzy rzadko mają jednak okazję obejrzeć kampanie fundraisingowe opracowane po to, by pomóc ich sprawie, nie mówiąc o możliwości zaangażowania w tworzenie strategii pozyskiwania funduszy – inaczej niż w przypadku spraw krajowych.

Po drugie, większość potencjalnych darczyńców w Europie Środkowej i Wschodniej ma bardzo ograniczoną wiedzę na temat rzeczywistości krajów rozwijających się Afryki, Azji czy Ameryki Łacińskiej. Z powodu niemal całkowitej nieobecności krajów Globalnego Południa w mediach, zdjęcia z kampanii fundraisingowych na ich rzecz są bardzo często jedynymi obrazami społeczeństw rozwijających się, które docierają do publiczności w naszym regionie. Z tego powodu kampanie fundraisingowe nieuchronnie kształtują europejską opinię publiczną rozwijającego się świata. Jak więc zazwyczaj przedstawiane są te kraje? „Pornografia nędzy”, „poornografia” (od ang. słowa *poor* – biedny), „zdjęcia głodujących dzieci” czy

6 D. Kennedy, *Selling the Distant Other: Humanitarianism and Imagery-Ethical Dilemmas of Humanitarian Action*, University of Minnesota, 2008, s. 1, <http://www.hhh.umn.edu/humanitarianisms/presentations/Kennedy-Distant%20Other.pdf>, odwiedzane 21 lipca 2011 r.

„obrazy nędzy i rozpacz” – to niektóre terminy, którymi opisuje się konkretny rodzaj obrazów fundraisingowych przedstawiających ludzkie cierpienie: chorzy ludzie, głodujące dzieci z rozdętymi brzuskami czy muchami wokół oczu, kobiety w łachmanach, kolejki po rozdawaną żywność czy ludzie grzebiący w śmieciach. Możesz „ocalić” tych ludzi – głosi się w niektórych reklamach społecznych – przesyłając pieniądze na pomoc humanitarną, dokonując comiesięcznych wpłat na utrzymanie dziecka lub pomagając zrealizować specjalny program edukacyjny⁷.

Nie ma wątpliwości, że obrazy budzące silne emocje są niezwykle przekonujące i skutecznie pomagają w pozyskiwaniu środków na programy rozwojowe na Południu. Co więcej, badania wykazują, że negatywne obrazy pokazujące cierpienie są znacznie skuteczniejsze z punktu widzenia zbierania funduszy niż reklamy pozytywne⁸. W tym sensie pokazywanie cierpienia i bólu jest jednym z podstawowych sposobów pozyskiwania funduszy dla organizacji humanitarnych i rozwojowych. Agencje korzystają ze swojego autorytetu, aby definiować i sprzedawać przy pomocy obrazów projekt humanitarny, lecz jak widać – nie bez etycznych dylematów i zagrożeń⁹.

Zwolennicy wykorzystywania drastycznych fotografii w fundraisingu humanitarnym i rozwojowym trafnie argumentują, że zdjęcia i historie osobistego cierpienia to prawdziwe ilustracje przerażających warunków, w jakich ludzie rzeczywiście żyją. Ludzie rzeczywiście głodują, dzieci rzeczywiście umierają na choroby, którym można zapobiec, ludzie rzeczywiście wdrapują się na góry śmieci w poszukiwaniu jedzenia. Klęski żywiołowe rzeczywiście się zdarzają, pozostawiając ludzi bez dachu nad głową i bez środków do życia. Gdyby organizacje humanitarne miały pokazywać absolutną nędzę przez różowe okulary, tak by wyglądała bardziej „pozytywnie”, byłoby to nieprawdziwe¹⁰ i łamałoby jedną z najważniejszych zasad etycznego fundraisingu, która głosi: *Fundraiserzy winni zawsze działać uczciwie i nie mijać się z prawdą, tak aby [...] darczyńcy oraz beneficjenci nie byli wprowadzani w błąd*¹¹.

7 *Focus on Ethics . Addressing Tensions in choosing Fundraising Images*, Canadian Council for International Co-operation 2010, http://www.acfid.asn.au/code-of-conduct/docs/docs_guidance2010/C.3.2%20CCIC%20Focus%20on%20Ethics.pdf, odwiedzone 23 lipca 2011 r.

8 J. Benthall, *Disasters, Relief and the Media*, Sean Kingston Publishing 2010, s. 65.

9 D. Kennedy, op. cit., s. 2.

10 *Focus on Ethics...*, op. cit.

11 *International Statement on Ethical Fundraising*, op. cit.

Przeciwnicy mocnych i emocjonalnych komunikatów w fundraisingu uważają natomiast, że ten typ obrazów podważa ludzką godność. Z drugiej jednak strony twierdzą, że to sytuacja tych ludzi pozbawia ich godności, a nie sam obraz. Jeff Brooks, dyrektor kreatywny w TrueSense Marketing, ujmując to nawet bardziej dobitnie:

Jeśli kiedykolwiek spotkałeś biednych, cierpiących ludzi – szczególnie tych z krajów rozwijających się – to wiesz, że mają godność. [...] godność jest często ich najbardziej zauważalną cechą: te głębokie pokłady samowystarczalnej, osobistej godności zwyczajnie odsuwają w cień ich nędzę, utratę i ból. Nie ma takiej rzeczy na świecie, którą mógłbym zrobić ja, czy jakiegokolwiek inny fotograf lub dziennikarz, aby tę godność stłumić. Szczytem arogancji jest uważać, że ich godność potrzebuje naszej ochrony. To jak „Brzemie Białego Człowieka” z XIX wieku: rasistowskie przekonanie, że powinniśmy byli pojechać tam i uratować nieszczęsnych ciemnych „tubylców”, którym brakowało własnego pomysłu. Stawia nas to w fałszywej roli ich opiekunów¹².

Według Brooksa:

Etyka fundraisingu jest bardzo prostolinijna: nigdy nie używaj obrazów, które mylnie pokazują sytuację. Nie używaj wizerunków ludzi, którzy nie chcą, byś ich używał. Jeśli nie łamiesz którejs z tych zasad, prawdopodobnie stoisz na stabilnych etycznych fundamentach, nawet korzystając z bardzo negatywnych obrazów¹³.

Brooks oczywiście ma rację, twierdząc, iż zgoda fotografowanych ludzi lub – w przypadku dzieci – ich prawnych opiekunów, jest koniecznym warunkiem etycznego użycia zdjęć. Czy jednak to wystarczy? Przed publikacją dowolnego wizerunku beneficjentów pomocy powinniśmy zadać sobie pytania: czy zostali oni poinformowani, jak i gdzie będzie on wykorzystany? Czy mieli szansę zobaczyć i zaakceptować materiały fundraisingowe przed ich publikacją? Biorąc pod uwagę realia, w których działają organizacje rozwojowe i humanitarne, udzielenie odpowiedzi twierdzącej na oba te pytania jest bardzo trudne. Jak uzyskać zgodę na wykorzystanie zdjęcia osieroconego dziecka mieszkającego w fawelach

12 J. Brooks, *Dignity vs. Humanity. 'Protecting' disaster victims' dignity is barking up the wrong tree*, February 2008, <http://www.fundraisingsuccessmag.com/article/protecting-disaster-victims-dignity-barking-up-wrong-tree-90265/1>, odwiedzone 22 lipca 2011 r.

13 Ibidem.

Rio de Janeiro? Jak wyjaśnić naturę fundraisingu na Facebooku analfabetom z rolniczych rejonów Kenii, którzy nigdy nie widzieli komputera? Czy uzyskanie świadomej zgody jest w takim przypadku w ogóle możliwe? A jeśli nie, to czy powinniśmy anulować całą kampanię? I na koniec: czy uzyskanie świadomej zgody na wykorzystanie zdjęcia bądź historii życiowej beneficjenta jest wystarczającym warunkiem, aby nasza kampania fundraisingowa była etyczna? Jak wiele czasu i pracy jesteśmy gotowi poświęcić, aby uświadomić beneficjentów co do natury i konsekwencji naszych planów? Do jakiego stopnia jesteśmy gotowi posłuchać ich sugestii? W oparciu o jakie kryteria decydujemy, że skuteczność kampanii jest ważniejsza od prawa jednostki do prywatności? Dlaczego komfort psychiczny beneficjentów jest zwykle uznawany za mniej ważny niż komfort psychiczny ludzi z Zachodu? Jakie kategorie moralne sprawiają, że fundraiser jest przekonany o tym, że to potrzeby darczyńcy są ważniejsze? I wreszcie, jaka jest rzeczywista struktura relacji między – nazwijmy to tak – istotami ludzkimi z Północy i Południa?

Pewnemu młodemu człowiekowi mieszkającemu w slumsie Mathare w Nairobi, który zbiera pieniądze, by opłacić studia uniwersyteckie, przedstawiono w wywiadzie następujący dylemat: europejska organizacja pozarządowa zgodziła się zorganizować kampanię fundraisingową, aby przyciągnąć darczyńców, którzy pokryją koszt twojego czesnego. Proszą cię, abyś wybrał jedną z dwóch możliwości: bardzo mocna, emocjonalna kampania przedstawiająca cię jako człowieka nieszczęśliwego, bezradnego i potrzebującego pomocy lub – kampania pokazująca, że jesteś ambitnym i energicznym młodym człowiekiem. Pierwsza wersja prawdopodobnie oznacza więcej pieniędzy i w rezultacie będziesz mógł w krótkim czasie zacząć studia. Drugie rozwiązanie, chociaż pokaże twój prawdziwy obraz, może okazać się nieskuteczne. Chłopak, z którym przeprowadzany był wywiad, po długim namyśle wybrał wersję pierwszą. *Mamy w Swahili takie powiedzenie: mhitaji ni mtumwa [człowiek w potrzebie jest niewolnikiem]. Dyplom ukończenia studiów pomoże mi znaleźć pracę. Jeśli pokazanie mnie jako ofiary jest ceną, którą muszę zapłacić, żeby uzyskać niezbędne fundusze, to niech tak będzie.*

W przeciwieństwie do zdania wyrażonego przez Brooksa, tak trudny wybór nie powinien przychodzić fundraiserom oraz pracownikom organizacji humanitarnych i rozwojowych zbyt łatwo. Ten dylemat nie dotyczy bowiem jedynie przewidywanych kosztów i efektywności kampanii. Chodzi też o nasze przekonania co do zdolności i prawa beneficjentów pomocy do wzięcia odpowiedzialności za konsekwencje końcowej decyzji. Gdyby ten młody człowiek wybrał drugą opcję

– czy ma prawo zmniejszyć spodziewaną efektywność kampanii charytatywnej? Czy to jego głos jest ostateczny w sprawie ograniczenia skuteczności naszej pracy? Kultura (chrześcijańskiej?) litości wydaje się silniejsza od kultury (liberalnej?) solidarności czy partnerstwa. W rezultacie patriarchalny styl komunikacji trafia do odbiorców lepiej niż bardziej egalitarny język partnerstwa. Jakie więc są prawdziwe wartości i motywacje, które sprawiają, że ludzie Zachodu płacą, by wspierać ludzi z często nieznanym kulturowym, krajowym i kontynentowym? I czy ta motywacja ma dla końcowych odbiorców pomocy w krajach Południa jakiegokolwiek znaczenie? Czy potrafimy wyobrazić sobie sytuację, w której powiedzieliby, że nie są zainteresowani oferowanym wsparciem, ponieważ jest ono oparte na upokarzających założeniach?

Mocne, emocjonalne obrazy wykorzystywane w kampaniach fundraisingowych mogą też podważać podstawowe zasady współpracy rozwojowej. Zdjęcia ukazujące ludzi mieszkających w krajach rozwijających się jako bezradne ofiary powodują błędne przekonanie, że problemy rozwoju mogą być rozwiązane jedynie przez filantropię krajów Północy. Podważa to wysiłki organizacji rozwojowych (NGDO), które starają się zwiększyć świadomość ukrytych struktur będących powodem nędzy i niesprawiedliwości. Osobiste historie i obrazy są wykorzystywane, by zbudować związek emocjonalny z darczyńcami, ale gdy personalizuje się problemy – gdy kwestie polityczne i ekonomiczne, pierwotne przyczyny i współudział krajów Północy w tworzeniu nędzy wyłączyć poza nawias – to jakie wnioski najprawdopodobniej wyciągnie widz lub czytelnik¹⁴? Badania przeprowadzone przez MacLachlana, Carra i Campbella sugerują, że kiedy bieda jest opisywana w kategoriach jednostkowych ofiar i konkretnych przypadków ubóstwa, i kiedy ignoruje się kontekst, to sami biedacy są najczęściej uznawani za odpowiedzialnych za swoją trudną sytuację. Jednak gdy w mediach zawarte są dodatkowe informacje o ogólnych trendach i gdy bieda jest pokazywana jako problem dotyczący zbiorowość, odbiorcy skłaniają się do przypisywania odpowiedzialności za ten stan rzeczy czynnikom społecznym¹⁵.

Koncentracja na indywidualnych ofiarach utrwała niezrozumienie kwestii rozwojowych. Na każdą osobę, która wpłaci pieniądze, a następnie uzyska bardziej szczegółowe informacje, przypada znacznie więcej takich, które widzą hasłowy

14 *Focus on Ethics...*, op. cit.

15 D. Campbell, S. Carr i M. MacLachlan, *Attributing 'Third World Poverty' w: Australia and Malawi: A Case of Donor Bias*, "Journal of Applied Social Psychology", 31(2), 2001, s. 409-430.

obrazek, ale nie angażują się w sprawę. Ci ludzie są pozostawieni z mylnymi, uproszczonymi obrazami życia w krajach Południa¹⁶. Nie jest oczywiście tak, że wartości etyczne, takie jak transparentność, odpowiedzialność czy partnerstwo, miałyby być ignorowane przez fundraiserów – żadna organizacja rozwojowa by tak nie powiedziała. Jednak jeśli rozważymy, co odpowiedzialność i transparentność oznaczają w praktyce, częściowe omijanie zasad etycznych wydaje się zrozumiałe. Otwarte mówienie o budżetach – w tym o pensjach i kosztach administracyjnych – redefiniuje relacje między organizacją rozwojową a beneficjentami pomocy przez ujawnienie różnic w zarobkach i standardzie życia. Sprawia to, że beneficjenci kwestionują jakość i skuteczność udzielanej pomocy w stosunku do budżetów. Co więc jest bardziej etyczne? Zmniejszyć transparentność, by uniknąć potencjalnych nieporozumień i zapewnić gładką współpracę o gorzkim posmaku ograniczonego zaufania? Czy działać otwarcie, ale za cenę istnienia rozbieżności ekonomicznych, i ryzykować potencjalne konflikty z beneficjentami, większe oczekiwania miejscowych pracowników i oskarżenia o niesprawiedliwy podział zasobów?

Istnienie tego typu dylematów etycznych zostało potwierdzone w listopadzie 2001 roku, kiedy to brytyjska organizacja pozarządowa VSO zamówiła dwa niezależne badania mające na celu sprawdzenie, jak mieszkańcy Wielkiej Brytanii widzą kraje rozwijające się: miały to być sondaż na reprezentatywnej próbie dorosłych Brytyjczyków oraz wywiady jakościowe. Na pytanie *Jakie słowa przychodzą pani/panu do głowy, kiedy mówię „kraje rozwijające się”?* 80% ankietowanych podało silnie negatywnie nacechowane skojarzenia: wojnę, zadłużenie, głodujących ludzi, klęski żywiołowe, nędzę, korupcję. Kolejne 9% nie miało żadnych skojarzeń, natomiast 74% respondentów zgodziło się, że kraje rozwijające się są uzależnione od pieniędzy i wiedzy zachodniego świata, aby się rozwijać. Jak zauważyli badający, stereotypy krańcowej nędzy i niedostatku razem z mocnymi obrazami zachodniej pomocy współtworzą rozumienie Afryki... jako bezradnej ofiary, która zasługuje i wymaga pomocy Zachodu, by przetrwać¹⁷.

Oparcie na tych wizerunkach kampanii fundraisingowych na rzecz pomocy rozwojowej ma więc odwrotny skutek niż ten, który chcą osiągnąć organizacje. Tworzy się bowiem obraz ekonomicznego i społecznego uzależnienia ludzi

16 *Focus on Ethics...*, op. cit.

17 *The Live Aid Legacy: The developing world through British eyes – A research report*, VSO, 2002, http://www.vso.org.uk/Images/liveaid_legacy_tcm8-784.pdf, odwiedzone 15 lipca 2011.

Południa. Bo kto chciałby zainwestować i zaczynać działalność biznesową w tej części świata, która jest całkowicie zależna od zagranicznej pomocy i zamieszкана przez bezradne ofiary? Jak kraje Południa mogą stać się niezależne pod względem ekonomicznym, jeśli nikt nie wierzy, że są do tego zdolne? Agencje humanitarne i rozwojowe, opracowując strategie pozyskiwania funduszy, muszą zdecydować, co jest ważniejsze – sukces w zdobyciu środków czy rozwój? Innymi słowy: czy wyżej cenimy krótkoterminowy rezultat skutecznych kampanii fundraisingowych kosztem utrzymywania relacji paternalistycznych? Czy może akceptujemy mniej efektywny styl prowadzenia kampanii, aby inwestować w bardziej sprawiedliwe związki w przyszłości?

Ten artykuł nie wyczerpuje oczywiście wszystkich dylematów etycznych, z jakimi spotykają się fundraiserzy na rzecz organizacji rozwojowych i humanitarnych. Nie daje też ostatecznych odpowiedzi na pytania o to, jak te dylematy rozwiązać. W fundraisingu nie ma łatwych wskazań tego, co „dobre” i „złe”. Obrazy używane w kampaniach mogą być zarówno pełne szacunku, jak i skuteczne. Te koncepcje nie muszą się wzajemnie wykluczać.

Jak przestrzegać zasad etycznych wobec beneficjentów

Poprzednia część artykułu opisuje niektóre z wielu pułapek etycznych czyhających na fundraiserów na rzecz rozwoju i pomocy humanitarnej. Poniżej zostaną przedstawione zalecenia, jak sprawić, by kampanie fundraisingowe były bardziej etyczne, transparentne i przeprowadzane z poszanowaniem praw nie tylko darczyńców, ale także i beneficjentów.

Wspólne opracowywanie strategii pozyskiwania środków

Najlepszym rozwiązaniem wszystkich dylematów etycznych wymienionych w poprzedniej części jest zaangażowanie beneficjentów w opracowywanie strategii pozyskiwania funduszy na ich rzecz. Gruntowne wyjaśnienia i dyskusja z ludźmi korzystającymi z efektów naszych działań, jakie zdjęcia i osobiste historie powinny być wykorzystane, gdzie je pokazać, na jaką skalę, i jakich metod pozyskiwania funduszy należy użyć, poprawią nasze zrozumienie tego, jaki rodzaj komunikacji fundraisingowej jest dla nich do zaakceptowania. To rozwiązanie wymaga wiele wysiłku, jest czasochłonne i bardzo kosztowne. Przyjęcie takiej

kooperacyjnej strategii wymaga licznych korespondencji e-mailowych (jeśli to możliwe) lub opuszczenia przez pracowników biur w Europie i odwiedzin u beneficjentów w miejscach realizacji projektów. Wymaga to żmudnego objaśniania, jak działają narzędzia marketingowe, ludziom, którzy – być może – nigdy o nich nie słyszeli. Mimo to strategie kooperacyjne, oprócz wymiaru etycznego, mogą też okazać się pożyteczne dla agencji rozwojowych i humanitarnych. Odbiorcy naszych projektów będą bardziej chętni do dzielenia się swoimi osobistymi historiami i wizerunkami, jeśli będą pewni, że nie zostaną wykorzystane bez ich wiedzy i zgody.

Należy sobie zdawać sprawę, że z powodu wysokich kosztów przyjęcie kooperacyjnej strategii fundraisingowej nie zawsze jest możliwe. Nie oznacza to jednak, że kampanie opracowane bez udziału beneficjentów pomocy są nieetyczne. Tym niemniej te zalecenia służą jako wytyczne dla agencji rozwojowych i humanitarnych, jak zapewnić etyczność kampanii fundraisingowych.

Sprawdź się

Jeśli zaangażowanie beneficjentów w opracowywanie kampanii fundraisingowych na ich rzecz nie jest możliwe, dobrze jest dokładnie przeanalizować strategię komunikacyjną. Lista pytań opracowana przez Kanadyjską Radę Współpracy Międzynarodowej (Canadian Council of International Cooperation) może być przydatna w określeniu, które obrazy można wykorzystać podczas zbierania funduszy. Czy dany wizerunek respektuje prywatność portretowanej osoby/osób? Czy posiadasz zgodę od osób przedstawionych na zdjęciu na wykorzystanie ich wizerunku? Czy te obrazy i przekazy są dokładne, wyważone i reprezentatywne dla rzeczywistości, a przez to prawdziwe? Jaka jest twoja ogólna wizja krajów Południa po obejrzeniu tego zdjęcia/przekazu? Czy mieszkańcy są pokazani jako aktywnie działający na rzecz własnego rozwoju, czy jako bierni odbiorcy, zależni od innych¹⁸?

Kodeks postępowania z obrazami i przekazami (Code of Conduct on Images and Messages) napisany przez europejskie NGO działające w obszarze pomocy humanitarnej, długoterminowego rozwoju i edukacji rozwojowej, i zatwierdzony przez Zgromadzenie Ogólne Europejskiej Konfederacji Organizacji Humanitar-

18 *Focus on Ethics...*, op. cit.

nych i Rozwojowych (CONCORD), również zawiera ramy działania, na których mogą się oprzeć organizacje podczas opracowywania i wdrażania swojej strategii komunikacji publicznej. Kodeks proponuje też zestaw zasad, które mogą pomóc fundraiserom w ich staraniach, by przedstawiać programy i wartości ich organizacji w sposób spójny i zrównoważony¹⁹.

Sprawozdania dla beneficjentów o kosztach i zyskach kampanii fundraisingowych

Informowanie beneficjentów pomocy o kosztach administracyjnych kampanii fundraisingowych jest równie ważne, jak transparentność wobec darczyńców. Beneficjenci mają prawo wiedzieć, że kampania na rzecz ich społeczności przyniosła konkretną sumę pieniędzy, ale także – że poniesione zostały pewne koszty: trzeba było wydrukować plakaty, wysłać listy, zapłacić ludziom za ich pracę. To rozwiązanie zapewni nie tylko transparentność wobec beneficjentów, ale też pomoże im zrozumieć naturę i logikę fundraisingu.

Przejrzystość pensji i innych kosztów administracyjnych fundraisingu mogą jednak powodować konflikty i niechęć wśród beneficjentów. Rozbieżność między zarobkami i standardem życia pomiędzy krajem, w którym prowadzona jest kampania, a krajem beneficjentów, może być dla tych ostatnich szokująca. Dlatego każda organizacja musi odpowiedzieć sobie na dwa pytania, zanim ujawni ponoszone przez nią koszty administracyjne: Czy różnica w zarobkach rzeczywiście odpowiada różnicy w standardzie życia (a może łatwiej jest obciąć pensje lokalnym pracownikom naszej organizacji pozarządowej niż ludziom z naszego kraju)? Czy możliwa jest transparentność bez antagonizowania miejscowej społeczności?

W tej książce skupiamy się głównie na najsukuteczniejszych technikach i strategiach fundraisingowych. Uważamy jednak, że dylematy etyczne powinny być głównym elementem tej refleksji. Międzynarodowa pomoc rozwojowa oparta jest na złożonych i zróżnicowanych systemach wartości i motywacji – postkolonialne sentymenty i polityka kontra podstawowa ludzka solidarność, partnerstwo

19 *Code of Conduct on Images and Messages*, Concord, 2006, <http://www.deeep.org/images/stories/DARE/DodeofConduct/code%20of%20conduct%20on%20messages%20and%20images.pdf>, odwiedzane

15 lipca 2011.

kontra paternalizm, zaufanie kontra protekcjonizm itd. Ludzie Zachodu nadal mają kilka nierozwiązanych kwestii, które kształtują ich stosunki ze społeczeństwami Globalnego Południa. Przekaz generowany przez kampanie fundraisingowe jest nie tylko narzędziem do zbierania pieniędzy. Jest również narzędziem tworzącym obraz krajów rozwijających się w świadomości typowego obywatela Europy. Zatem odpowiedzialność fundraiserów jest znacznie szersza niż kwestia wysokości środków zebranych w trakcie kampanii. Najpierw porozmawiajmy o etyce.

Bibliografia

Benthall J., *Disasters, Relief and the Media*, Sean Kingston Publishing 2010, s. 65.

Brooks J., *Dignity vs. Humanity. 'Protecting' disaster victims dignity is barking up the wrong tree*, February 2008, <http://www.fundraisingsuccessmag.com/article/protecting-disaster-victims-dignity-barking-up-wrong-tree-90265/1>.

Campbell D., Carr S. i MacLachlan M., *Attributing 'Third World Poverty'*, w: *Australia and Malawi: A Case of Donor Bias?*, "Journal of Applied Social Psychology", 31(2), 2001, s. 409-430.

Code of Conduct on Images and Messages, Concord, 2006, <http://www.deeep.org/images/stories/DARE/CodeofConduct/code%20of%20conduct%20on%20messages%20and%20images.pdf>.

Code of Ethical Standards and Principles, Association of Fundraising Professionals, 2004, <http://www.afpnet.org/files/ContentDocuments/CodeOfEthicsLong.pdf>.

International Statement on Ethical Fundraising, European Fundraising Association, 2006, http://efa-net.bosh.me/wp-content/uploads/2010/03/International_Statement_of_Ethical_Principles_in_Fundraising_16_October_2006.pdf.

Codes of Fundraising Practice, Fundraising Standards Board, <http://www.frsb.org.uk>.

Focus on Ethics. Addressing Tensions in choosing Fundraising Images, Canadian Council for International Co-operation 2010, http://www.acfid.asn.au/code-of-conduct/docs/docs_guidance2010/C.3.2%20CCIC%20Focus%20on%20Ethics.pdf.

Kennedy D., *Selling the Distant Other: Humanitarianism and Imagery—Ethical Dilemmas of Humanitarian Action*, University of Minnesota, 2008, s. 1, <http://www.hhh.umn.edu/humanitarianisms/presentations/Kennedy-Distant%20Other.pdf>.

The Live Aid Legacy: The developing world through British eyes – A research report, VSO, 2002, http://www.vso.org.uk/Images/liveaid_legacy_tcm8-784.pdf.

Posłowie

8

Posłowie

8

Nasza publikacja nosi nieco poetycki tytuł *Serca i pieniądze ponad granicami*. Prezentowane są tu zagadnienia związane z pomocą rozwojową, pozyskiwaniem funduszy na rzecz Globalnego Południa, solidarnością i autentycznymi aktami dobroczynności, których nie dokonują państwa, lecz zwykłe jednostki. Opisuje zjawiska i procedury, które przez dekady panowania autorytarnych reżimów zostały niemal zapomniane.

Życzliwość i świadomość wspólnej odpowiedzialności są nieodłączną częścią rozwijającej się demokracji. Podnosi na duchu widok wciąż rosnącej liczby głównie młodych ludzi ze środkowej Europy, którzy odnajdują sens swojego życia w altruizmie związanym z pomocą rozwojową. Nie obracają się w stronę wysoko rozwiniętego Zachodu (jak robiło to pokolenie ich rodziców). Zamiast tego zbierają środki i zwracają uwagę mediów na takie miejsca, jak Indie czy Afryka, jeżdżąc do tych nieturystycznych stref dotkniętych katastrofami naturalnymi lub borykających się z powojenną odbudową. Zwykle kiedy spotykają ludzi w poważnej potrzebie dochodzą do wniosku, że ich wysiłek, wsparty ukierunkowaną i przemyślaną pomocą, jest niezmiernie ważny. Zatem wciąż tam wracają, a niektórzy czynią z namawiania do udzielania pomocy innym swoją osobistą misję.

Gromadząc inspirujące doświadczenia entuzjastów, którzy w postkomunistycznej Europie Środkowej odkrywają na nowo wartości i sposoby działania dławione kiedyś przez protekcyjnistyczne państwo i określane mianem „fałszywej solidarności”, uznaliśmy, że najbardziej użyteczne będzie umieszczenie w tej publikacji informacji technicznych. Chcieliśmy pokazać przykłady tego, jak działać, gdy fundraiserzy zbierający środki na cele rozwojowe koncentrują się na osobach

prywatnych i firmach, nie zaś na instytucjach publicznych czy fundacjach. W post-autorytarnym regionie, jakim jest Europa Środkowa, społeczeństwo obywatelskie przez wiele lat otrzymywało ogromne wsparcie w postaci grantów i dotacji od instytucji publicznych – tak wielkie, że zaczęliśmy zapominać, że był to okres przejściowy. Był to czas reanimacji, po którym organizacje non-profit i grupy obywatelskie miały zdać sobie sprawę, że na dłuższą metę dominującą strategią nie może być pozyskiwanie grantów, lecz mobilizacja, uwrażliwianie i wzajemna pomoc ze strony pojedynczych obywateli i prywatnych firm realizujących ideę społecznej odpowiedzialności biznesu.

Niemal dwuletnia praca zaowocowała tym zbiorem wspólnych, inspirujących tekstów opisujących osobiste doświadczenia 24 współautorów. Nie są to teoretycy piszący o filozofii czy modelach działania, lecz ludzie, którzy dzielą się tym, co przeżyli – swoją satysfakcją i osiągnięciami, ale też i porażkami, bez których to, czego dokonali, nigdy by się nie udało. Być może czytając te inspirujące historie, warto pamiętać o czymś, co nie zostało tu opisane, ale co jest podstawą fundraisingu na cele rozwojowe. Mam na myśli prospołeczną i globalną motywację tych, którzy te działania podejmują. Powinniśmy mieć świadomość, że za każdym opisem tego „jak” kryje się mniej widoczne „dlaczego”.

Według Amartyi Sena zasadniczą ideą, na której opiera się rozwój, jest wolność. Idąc tym tropem, ostatecznym celem programów rozwojowych nie jest dystrybucja żywności czy opracowywanie programów opieki zdrowotnej, lecz szerzenie prawdziwych swobód, które sprawiają, że jakość życia ludzi na całym świecie staje się lepsza i głębsza – zarówno dla odbiorców pomocy, jak i dla jej dawców. Żyjemy w epoce, w której za bogatych nie uważa się ludzi, którzy dużo posiadają, lecz raczej tych, którzy dużo dają i pielęgnują nową ekonomię i nową kulturę – kulturę dawania. Wierzimy, że w dyskusji o takiej kulturze nasza książka będzie znaczącym głosem.

Dušan Ondrušek, PDCS Bratysława

7 lutego 2012 r.

Źródła i zalecane publikacje

Książki o fundraisingu w języku angielskim

Ahern T., *How to write fundraising materials that raise more money*, Emerson & Church Publishers, 2010.

Ahern T., Joyaux S., *Keep your donors. The guide to better communications and stronger relationships*, 2008.

Alexander G. D., Carlson K. J., *Essential Principles for Fundraising Success. An answer manual for the everyday challenges of raising money*, Jossey-Bass, 2005.

Birkholz J. M., *Fundraising Analytics. Using data to guide strategy*, Wiley, 2008.

Brown H., *Community Fundraising. The effective use of volunteer networks (fundraising series)*, Directory of Social Change 2002.

Burnett K., *Relationship Fundraising. A donor-based approach to the business of raising money*, Jossey-Bass, 2nd edition, 2002.

Burnett K., *The Zen of Fundraising. 89 timeless ideas to strengthen and develop your donor relationships*, Jossey-Bass, 2006.

Ciconte B., Jacob J., *Fundraising Basics. A complete Guide*, Jones and Bartlett Publishers, 2009.

Flanagan J., *Successful Fundraising. A complete handbook for volunteers and professionals*, Contemporary books, 2000.

Goldstein S. L., *30 days to successful fundraising*, Grid, 2003.

Grace K. S., *Beyond Fundraising. New strategies for nonprofit innovation and investment*, Wiley, 2nd edition, 2005.

Hart T., Greenfield J. M., Haji S. D., *People to People Fundraising. Social networking and Web 2.0 for charities*, 2007.

Hart T., Greenfield, J. M., Gignac P.M., Carnie Ch., *Major Donors. Finding Big Gifts in Your Database and Online*, Wiley, 2006.

Hart T., Greenfield, J. M., Johnston M., *Nonprofit internet strategies. Best practices for marketing, communications, and fundraising*, 2005.

Hayden T., *Capital Campaigns (fundraising series)*,
Directory of Social Change 2006.

Howe F., *Fund Raising and the Nonprofit Board Member*, NCNB, 1995.

Howe F., *The Boards Member's to Fund Raising*, Jossey-Bass, 1991.

“Intelligent Money” – *Private Resources for Development*, Regional Summary, WCIF 2008.

Joyaux S. P., *Strategic Fund Development. Building profitable relationships that last*, Wiley, 3rd edition, 2001.

Keegam P.B., *Fundraising for non - profits*, Quill, 1993.

Klein K., *Fundraising for social change*, Jossey-Bass, 5th Edition Revised & Expanded, 2007.

Ledvinová J., Cook R., *Diversification of financial sources*, The Foundation for a Civil Society (Democracy Network Program), 1997.

Ledvinová J., *Money, money everywhere – Grassroots Fundraising*, Johns Hopkins Institute for Policy Studies, 1997.

Maple P., *Marketing strategy for effective fundraising (fundraising series)*, Directory of Social Change 2003.

Morton V., *Corporate fundraising (fundraising series)*, Directory of Social Change 2007.

Norton M., *The Worldwide Fundraiser's Handbook. A Resource Mobilisation Guide for NGOs and Community Organisations*, Directory of Social Change, 3rd Revised edition, 2009.

Pallotta D., *Uncharitable. How restraints on nonprofits undermine their potential*, Tufts, 2008.

Sargeant A., Jay E., *Fundraising Management. Analysis, planning and practice*, Routledge, 2nd edition, 2010.

Sargeant A., Shang J., et al., *Fundraising. Principles and Practices*, Jossey-Bass, 2010.

Schatz S. F., *Effective Telephone Fundraising. The ultimate guide to raising more money*, Wiley, 2010.

UK Giving Report 2009/2010, Charities Aid Foundation and NCVO, London 2010.

Warwick M., *Fundraising When Money Is Tight. A strategic and practical guide to surviving tough times and thriving in the future*, Jossey-Bass, 2009.

Warwick M., Hart T., Allen N., *Fundraising on the Internet*, Jossey-Bass, 2002.

Warwick M., *How to write successful fundraising letters*, Jossey-Bass, 2008.

Warwick M., *Revolution in the mailbox. Your guide to successful direct mail fundraising*, Jossey-Bass, 2004.

Yaziji M., Doh J., *NGOs and Corporations conflicts and collaboration*, Cambridge University Press, 2009.

Zimmerman, Robert M. - Lehman, Ann W., *Boards That Love Fundraising. A how-to guide for your board*, Jossey-Bass, 2004.

Etyka w fundraisingu na rzecz pomocy i rozwoju

Benthall J., *Disasters, Relief and the Media*, Sean Kingston Publishing, 2010.

Brooks J., *Dignity vs. Humanity. 'Protecting' disaster victims dignity is barking up the wrong tree*, February 2008, <http://www.fundraisingsuccessmag.com/article/protecting-disaster-victims-dignity-barking-up-wrong-tree-90265/1>.

Campbell D., Carr S. and MacLachlan M., *Attributing 'Third World Poverty' in Australia and Malawi: A Case of Donor Bias?*, "Journal of Applied Social Psychology", 31(2), 2001.

Code of Conduct on Images and Messages, Concord, 2006, <http://www.deeep.org/images/stories/DARE/CodeofConduct/code%20of%20conduct%20on%20messages%20and%20images.pdf>.

Code of Ethical Standards and Principles, Association of Fundraising Professionals, 2004, <http://www.afpnet.org/files/ContentDocuments/CodeOfEthicsLong.pdf>.

Codes of Fundraising Practice, Fundraising Standards Board, <http://www.frsb.org.uk>.

Focus on Ethics. Addressing Tensions in choosing Fundraising Images, Canadian Council for International Co-operation 2010, http://www.acfid.asn.au/code-of-conduct/docs/docs_guidance2010/C.3.2%20CCIC%20Focus%20on%20Ethics.pdf.

International Statement on Ethical Fundraising, European Fundraising Association, 2006, http://efa-net.bosh.me/wp-content/uploads/2010/03/International_Statement_of_Ethical_Principles_in_Fundraising_16_October_2006.pdf.
Kennedy D., *Selling the Distant Other: Humanitarianism and Imagery—Ethical*

Dilemmas of Humanitarian Action, University of Minnesota, 2008, <http://www.hhh.umn.edu/humanitarianisms/presentations/Kennedy-Distant%20Other.pdf>.
Pettery, Janice Gow (ed.), *Ethical Fundraising: A guide for nonprofit boards and fundraisers*, John Wiley & Sons, 2008.

The Live Aid Legacy: The developing world through British eyes – A research report, VSO, 2002, http://www.vso.org.uk/Images/liveaid_legacy_tcm8-784.pdf.

Strony internetowe

www.fundraising.cz – Czeskie Centrum Fundraisingu
(www.fundraising.cz/klub-profesjonalnich-fundraiseru – Klub Fundraiserów)

www.fundraising.org.pl – Polskie Stowarzyszenie Fundraisingu

www.fundraising.sk – Słowackie Centrum Fundraisingu
(fundraising.sk/klub-fundraisorov – Klub Fundraiserów)

www.fundraising123.org – Chcesz zostać fundraiserowym superbohaterem?
Ta strona jest właśnie dla ciebie!

www.ngdofundraising.net – strona internetowa projektu Wzmacnianie Kompetencji Fundraisingowych Pozarządowych Organizacji Rozwojowych Europy Środkowej

www.pfra.org.uk – Stowarzyszenie Kontroli Publicznego Fundraisingu to organizacja członkowska zrzeszająca organizacje dobroczynne, która reguluje wszelkie formy fundraisingu bezpośredniego opartego na debecie bezpośrednim w Wielkiej Brytanii

www.snadnedarcovstvi.cz – strona Koalicji na rzecz Łatwej Filantropii (tylko w języku czeskim).

www.sofii.org – Pokaz innowacji i inspiracji w fundraisingu

www.dsc.org.uk/Publications/Fundraisingtechniques – książki rekomendowane przez Directory of Social Change

Źródła w języku czeskim

Frič, P. a kol., *Dárcovství a dobrovolnictví v České republice*, výsledky výzkumu NROS a Agens, Praha 2001.

Hladká M., Šinkyříková T., *Dárcovství v očích veřejnosti*, Centrum pro výzkum neziskového sektoru, Brno 2009.

Ledvinová J., *Základy fundraisingu*, ICN, Praha 1996.

Norton M., *Praktický průvodce fundraisingem pro neziskové organizace*, Nadace Via, Praha 2003.

Novotná J., Štoger J., *Filantropie, zdroje v komunitě*, Komunitní nadace Ústí nad Labem 2002.

Štoger J. (ed.), *Závěti ve prospěch komunitních nadací*, sborník, Asociace komunitních nadací ČR, Praha 2008.

Vajdová T., *Občanská společnost 2004 – po patnácti letech rozvoje*, NROS, Praha 2005.

Vstupní materiály pro třídní semináře programu CPSI: *Partnerství, Komunita I, II, Filantropie I, II, Participace*, OSF, Praha 1999-2001.

Źródła w języku polskim

Bednarski A., *Gromadzenie środków publicznych na działalność organizacji. Element negocjacji w kontaktach ze sponsorem*, Fundusz Współpracy, Program Phare Dialog Społeczny, Warszawa 1998.

Czekalska – Nikołajew A., Sulkiewicz – Nowicka D., *Jak pozyskiwać dary rzeczowe?*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2002.

Dąbrowska J., Gumkowska M., Wygnański J., *Wolontariat, filantropia i 1 % - raport z badania 2003*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2003.

Dąbrowska J., Gumkowska M., Wygnański J., *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych – raport z badania 2002*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2002.

Dobroczynność małych i średnich przedsiębiorstw – raport z badania, PARP, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Gallup, Warszawa 2001.

Dopierała F., *No omnis moriar, czyli jak przekazywać spadki na rzecz organizacji społecznych*, AFRP, Warszawa 1999.

Goliński I., Skiba R., *Ustawa o działalności pożytku publicznego i wolontariacie*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2003.

Jordan P., Sekutowicz K., *Narzędzie samooceny i rozwoju organizacji pozarządowej*, BORIS, Warszawa 2004.

Marciniak K., *Zbiórki publiczne*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2002.
Raport: *Komunikowanie na rzecz CSR*, Fundacja Komunikacji Społecznej, Warszawa 2003.

Raport: *Odpowiedzialny biznes w Polsce 2003. 100 dobrych przykładów*, FOB, Warszawa 2003.

Sawicka A., *Odpowiedzialny biznes – perspektywa lokalna*, ARFP, Warszawa 2007.

Sekutowicz K., *Jak zdobywać pieniądze? Sponsoring*, BORIS, Warszawa 1996.

Tokarz B. [red.], *Fundraising to sztuka, której można się nauczyć! Dobre pomysły na pozyskiwanie funduszy w lokalnej społeczności*, ARFP, Warszawa 2005

Zagrodzka T., Bruski T., *Zarządzanie finansami w organizacjach pozarządowych nieprowadzących działalności gospodarczej*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2004.

Žródła w języku słowackim

Darcovstvo na Slovensku, Centrum pre Filantropiu 2011, http://www.cpf.sk/files/File/darcovstvo%20SR_marec_2011.pdf.

Gušťačík P. et al., *Príručka podnikania neziskových organizácií*, PDCS 2003, http://www.pdcs.sk/files/file/prirucka_podnikanie_MVO.pdf.

Gušťačík P., Fukas M., *Neziskovky a zisk*, PDCS 2005, http://www.pdcs.sk/files/file/Neziskovky_a_zisk_1_vydanie.pdf.

Marček E., *Financovanie neziskového sektora na Slovensku po roku 1989*, w: Majchrák J., Strečanský B., Bútora M., *Keď ľahkosť nie je odpoveď, Príbeh občianskeho združovania na Slovensku po páde komunizmu*, IVO 2004, http://www.panet.sk/download/5_publikacia.pdf.

Marček E., *Spoločensky zodpovedné podnikanie v Karpatском regióne – Záverečná správa za Slovensko*, Karpatská nadácia, Panet 2007, http://www.panet.sk/download/text_twiw_slovensko.pdf.

Ondrušek D. et al., *Čítanka pre pokročilé neziskové organizácie*, PDCS 2001, http://www.pdcs.sk/files/file/CITANKA_2.pdf.

Autorzy

Samuel Arbe

arbe@cenaa.org

Samuel pracował dla PCDS przez prawie trzy lata jako koordynator projektów, w tym inicjatywy „Wzmacnianie kompetencji fundraisingowych organizacji pozarządowych w Europie Środkowej”. Posiada tytuł magistra europeistyki i stosunków międzynarodowych Uniwersytetu w Bratysławie. Samuel jest obecnie dyrektorem Centrum Spraw Europejskich i Północnoatlantycznych – CENAA.

Allan Bussard

allan.bussard@integra.sk

Allan jest dyrektorem zarządzającym Grupy Integra. Integra zajmuje się wieloma projektami rozwojowymi i inwestycyjnymi w Afryce Wschodniej, w tym czterema programami sponsoringu dzieci (3 w Kenii i 1 w Etiopii).

Marian Čaučík

maros@erko.sk

Marian był niegdyś inżynierem elektrykiem, wolontariuszem i aktywistą tak zwanego podziemnego kościoła, który realizował w epoce komunizmu na Słowacji. Od 1991 roku pracuje w trzecim sektorze dla eRko – Ruchu Chrześcijańskich Wspólnot Dzieci. Marian, wieloletni szef organizacji, od 2007 roku jest dyrektorem jej programu Dobra Nowina. Współzałożyciel i były przewodniczący Słowackiej Platformy Pozarządowych Organizacji Rozwojowych.

Jiří Cveček

jiri.cvecek@clovekvtsni.cz

Jiří pracuje dla Ludzi w Potrzebie od 2007 roku. Był przy początkach kampanii direct dialogue i od tamtej pory jest koordynatorem tego projektu. Jesienią 2009 nadzorował start e-sklepu Skuteczny dárek (Prawdziwy Dar). Obecnie koncentruje się głównie na jego optymalizacji i podnoszeniu efektywności kontaktów z darczyńcami.

Beata Dobovádobova@radio7.sk

Beata pracowała jako dyrektor Fundacji Integra na Słowacji. Była odpowiedzialna za liczne projekty, takie jak Kobiety Program Mikroprzedsiębiorczości, rozumienie finansów dla osób o niskich dochodach, ćwiczenie umiejętności biznesowych dla niepełnosprawnych. Była też zaangażowana w programy pomocy rozwojowej w Afryce. Obecnie pracuje jako fundraiserka dla niekomercyjnego radia.

David Gáldavid@hbaid.org

David Gál pracuje w pomocy międzynarodowej od 12 lat, zarządzając programami pomocowymi i pozyskiwaniem funduszy na rzecz ofiar wielkich katastrof naturalnych. Studiował stosunki międzynarodowe, teraz pisze pracę magisterską w dziedzinie pomocy humanitarnej. David jest dyrektorem międzynarodowym Węgierskiej Pomocy Baptistów. Strona internetowa: <http://english.baptistasegely.hu/>

Peter Gušafíkpeter@pdcs.sk

Peter pracuje jako konsultant i trener organizacji non-profit w PDCS. Specjalizuje się w fundraisingu, planowaniu biznesowym, public relations, board development itp. Peter współkoordynował projekt stabilnego finansowania organizacji non-profit, jest autorem dwóch książek.

Aleksandra Gutowskagutowska.aleksandra@gmail.com

Aleksandra ukończyła afrykanistykę i stosunki międzynarodowe na Uniwersytecie Warszawskim. Od 2007 roku pracuje jako koordynatorka projektów we współpracy z różnymi organizacjami pozarządowymi i uczelniami w krajach Afryki Subsaharyjskiej (Kenia, Tanzania, Kamerun, Senegal), Brazylii i Kambodży. Przewodniczy zarządowi Fundacji Kultury Świata.

Ilona Iłowiecka-Tańska, drilona.tanska@partnerspolska.pl

Antropolożka kulturowa, aktywna badaczka i konsultantka w dziedzinie PR-u i promocji. Ilona wykłada promocję nauki na kilku polskich uniwersytetach. Jest też zaangażowana w liczne programy edukacji naukowej dla nauczycieli w Polsce, Gruzji i Kenii. Jest autorką książki *Liderzy i działacze: o idei trzeciego sektora w Polsce 1989-2000*. Ilona należy do zespołu Fundacji Partners Polska.

Brigitta Jaksajaksab@demnet.org.hu

Brigitta pracuje jako specjalistka ds. polityki w DemNet – jednej z największych organizacji zajmujących się współpracą rozwojową Węgrzech. Angażuje się w rozwój trzeciego sektora, zdobywając doświadczenie i wiedzę w dziedzinie przestrzegania praw pracowniczych, uchodźców wewnętrznych, migracji i kwestii walki z dyskryminacją. Popiera podejście do rozwoju oparte na prawach człowieka.

Robert Kawalkor.kawalko@fundraising.org.pl

Robert jest współzałożycielem i pierwszym prezesem Polskiego Stowarzyszenia Fundraisingu. Po sześciu latach w biznesie edukacyjnym i informatycznym został fundraiserem pracującym dla kilku organizacji pozarządowych, w tym dla hospicjum i harcerstwa. Od 2001 roku prowadzi własną firmę konsultingową i szkoleniową. Jest też wiceprezesem Europejskiego Stowarzyszenia Fundraisingu.

Hunor Királykiraly.hunor@demnet.org.hu

Hunor jest specjalistą w dziedzinie rozwoju społecznego w Fundacji DemNet Węgrzech. Urodził się w Jugosławii, na Węgry przeniósł się podczas wojen na Bałkanach. Z początku, w latach 90-tych i 2000, specjalizował się w ruchach społecznych (Opor w Serbii i Masa Krytyczna na Węgrzech). W swojej pracy skupiał się na problemie nieskuteczności formalnych NGO-sów, dla których pracował jako redaktor, tłumacz i koordynator. Dla DemNet pracuje od 2010 roku. Hunor prowadzi program rozwoju fundraisingu, szkoli na Węgrzech i za granicą. Zainicjował też i pomógł w założeniu Stowarzyszenia Węgierskich Zawodowych Fundraiserów.

Jan Kroupajankroupa@ecn.cz

Współzałożyciel, badacz, trener i konsultant Czeskiego Centrum Fundraisingu i szef NETT – Think Tanku Społeczeństwa Obywatelskiego (www.ttnett.cz). Przez ostatnie 15 lat Jan inspirował organizacje społeczeństwa obywatelskiego w kilkunastu krajach świata, by robiły to, co chcą, tak, jak chcą. www.fundraising.cz.

Eduard Marčekeduard.marcek@fundraising.sk

Konsultant ds. fundraisingu, wsparcia biznesu dla organizacji pozarządowych oraz współpracy międzysektorowej. Autor licznych analiz i publikacji na temat III sektora. Eduard jest współzałożycielem i szefem Słowackiego Centrum Fundraisingu – krajowego stowarzyszenia fundraiserów. www.fundraising.sk.

Ján Mihálik (red.)jano@pdcs.sk

Jan pracuje jako konsultant, trener i koordynator projektów w PDCS od 2000 roku, a teraz pełni rolę jego wicedyrektora. Ma doświadczenie w dziedzinie rozwoju społecznego. Specjalizuje się w takich kwestiach, jak rozwój organizacji społeczeństwa obywatelskiego, programy transformacji konfliktu i budowania pokoju, a także polityka w obszarze międzynarodowej współpracy rozwojowej i pomocy humanitarnej. Jest wiceprezesem Słowackiej Platformy Pozarządowych Organizacji Rozwojowych. Autor artykułów, analiz i ocen projektów oraz programów darczyńców.

Jitka NesrstováJitka.nesrstova@greenpeace.org

Jitka ma niemal 10 lat doświadczenia w fundraisingu. Przez ostatnie 5 lat pracowała jako dyrektor ds. rozwoju Fundacji Via, gdzie odpowiadała za planowanie i wdrażanie programu rozwojowego, pracę z darczyńcami indywidualnymi i fundacjami, konsultacje z organizacjami non-profit w dziedzinie fundraisingu i współpracę w ramach międzynarodowych projektach VIA dotyczących rozwoju filantropii w Europie Środkowo-Wschodniej. Ukończyła Wydział Zarządzania Biznesem na Uniwersytecie Ekonomicznym w Pradze. Zanim w 2006 roku dołączyła do Via, przez pięć lat pracowała jako Dyrektor ds. Fundraisingu w Greenpeace Czechy. Jest współzałożycielką Koalicji na rzecz Łatwej Filantropii, w której jest członkinią Komitetu Wykonawczego.

Dušan Ondrušekdusan@pdcs.sk

Dušan jest założycielem PDCS i jego dyrektorem od momentu powstania organizacji w 1991 roku. Jako trener i konsultant pracował w ponad 40 krajach, gdzie prowadził warsztaty m.in. na temat komunikacji międzykulturowej, partycypacji obywatelskiej, rozwoju organizacyjnego, transformacji konfliktu. Wciąż wykłada na Uniwersytecie Komeńskiego w Bratysławie. Napisał kilka książek o problemach społeczeństwa obywatelskiego, wrażliwości międzykulturowej, komunikacji, altruizmu i rozwiązywania konfliktów.

Péter Pálvolgyipalvolgyip@demnet.org.hu

Péter pracuje w DemNet od 1998 roku i od czterech lat pełni tam funkcję dyrektora wykonawczego. Ma szerokie doświadczenie w administrowaniu programami grantowymi dla NGO-sów i był zaangażowany w różne projekty rozwoju społeczeństwa obywatelskiego na Węgrzech i w innych krajach. Ostatnio zaangażował się w program ImpACT na rzecz wzmocnienia transparentności i odpowiedzialności organizacji trzeciego sektora.

Andrzej Pietruchaandrzej.pietrucha@gmail.com

Trener i konsultant fundraisingu. Przez dziesięć lat zaangażowany w pracę dla różnych polskich instytucji dobroczynnych, w tym Wspólnej Drogi i Fundacji ITAKA. W 2008 r. ukończył studia w Cass Business School w Londynie z tytułem magistra marketingu charytatywnego i fundraisingu.

Kateřina Rybovkaterina.rybova@clovekvtsni.cz

Kateřina, z krótkimi przerwami, pracowala dla Ludzi w Potrzebie przez trzy lata. Byla jedną z najskuteczniejszych fundraiserek ulicznych, osobistcie zwerbowala setki darczyncw. Ostatnio zaczla pracowac w Stowarzyszeniu Obywatelskim M.O.S.T. jako fundraiserka.

Jolanta Steciukjolanta.steciuk@gmail.com

Jolanta ukoczyla Wydział Prawa i Administracji Uniwersytetu Warszawskiego. Jest analityczk NGO, koordynatork i fundraiserk, od 1992 roku zaangażowaną w różne dzialania III sektora w Polsce i za granicą. Rejony zainteresowania: Kaukaz i Balany. Czlonkini Polskiego Stowarzyszenia Fundraisingu.

Christine Taylorchrisvtaylor@yahoo.co.uk

Chris posiada ponad 30 lat doświadczenia w sektorze wolontariackim, pracując w organizacjach zatrudniających od 3 do 2500 osób. Pracowala dla Save the Children UK przez 17 lat, z których przez 15 penila rol fundraiserki. Od tamtej pory pracuje zarówno dla Disasters Emergency Committee, jak i Comic Relief. Chris ma bogate doświadczenie w pracy nad strategiami fundraisingowymi. Penila wiele funkcji związanych z pozyskiwaniem srodkw, w tym przy trustach, spadkach, fundraisingu społecznościowym, skutecznym zapewnianiu dochodów i finansowania kapitałowego. Chris należy do zarządu Womankind Worldwide i przewodniczy jej komitetowi ds. Fundraisingu i Komunikacji.

Katarzyna Tekiekatarzyna.tekien@partnerspolska.pl

Ukoczyla stosunki międzynarodowe na Uniwersytecie Warszawskim, jest trenerk wrażliwości międzykulturowej. Prowadzi projekty współpracy rozwojowej mające na celu dostęp do wysokiej jakości edukacji w slumsach Kenii. Jest zaangażowana w liczne inicjatywy mające na celu budowanie świadomości na temat wyzwań, z jakimi mierz się mieszkańcy i mieszkanki krajów Globalnego Południa. Jest autork filmu dokumentalnego *Szkoła z blachy* o rzeczywistości edukacyjnej slumsu Mathare w Nairobi. Katarzyna jest czlonkini zarządu Fundacji Partners Polska.

Tomáš VyhnálekTomas.Vyhnalek@clovekvitisni.cz

Tomáš pracuje w organizacji Ludzie w Potrzebie z przerwami od 1996 roku. Zajął różne stanowiska w strefach powojennych takich jak Bośnia, Kosowo, Czeczenia i Afganistan. Od 2007 r. jest szefem działu fundraisingu Ludzi w Potrzebie. Przez ten czas wprowadził nowe metody, m.in. dialog bezpośredni i charytatywny e-sklep, oraz przeprowadził kilka udanych kampanii kryzysowych.

Obszary tematyczne i typy publikacji PDCS

Symbol	Obszar tematyczny	Symbol	Typ publikacji
✕	Zapobieganie i rozwiązywanie konfliktów	●	Czytelnicy i podręczniki
».	Facylitacja i konsultacje społeczne	■	Poradniki dla trenerów i konsultantów
.»	Zmiana i rozwój organizacyjny	◆	Podręczniki użytkownika
◀.▶	Edukacja uczestnicząca	▲	Studia przypadku i badania
⌘	Partycypacja w procesie podejmowania decyzji i rozwoju społeczności lokalnych		Różne, kulisy działań PDCS

ISBN: 978-80-89563-03-6

Wydane przez PDCS, o.z. w 2012 r. 
w ramach projektu *Wzmacnianie kompetencji fundraisingowych organizacji
pozarządowych w Europie Środkowej*, www.ngdofundraising.net

Praca wydana we współpracy z partnerami projektu



i przy wsparciu



(cc) 2012

Tekst publikacji jest udostępniony na licencji Creative Commons.

Uznanie Autorstwa – Użycie Niekommercyjne – Na Tych Samych Warunkach (BY-NC-SA).

Więcej informacji na stronie: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/>.

Tłumaczenie: Tadeusz Baszniak, Paweł Podmiotko, Anna Szapert

Redakcja: Anna Czuba, Katarzyna Tekień

Korekta: Anna Rogozińska

Opracowanie graficzne: Calder design community 2012, Karol Prudil

Niniejsza publikacja powstała dzięki dofinansowaniu Unii Europejskiej i SlovakAid.

Za treść publikacji odpowiadają wyłącznie redaktor i autorzy tekstów.

Nie można jej w żaden sposób uznać za wyrażającą poglądy Unii Europejskiej lub innych sponsorów.



Praca wydana we współpracy i przy wsparciu partnerów projektu



Książka zawiera 16 analiz przypadków z krajów Europy Środkowej i 5 opracowań z Wielkiej Brytanii z wnioskami do przemysłu i zaleceniami dla fundraiserów. W fundraisingu chodzi o ludzi i o budowanie z nimi długofalowych relacji. Liczą się nie tylko pieniądze i metody. Efektywne i odpowiedzialne pozyskiwanie funduszy nigdy nie może być manipulacją. Jest to raczej **zaproszenie innych do wzięcia udziału w naszej wspólnej misji.**

Przedstawione tu opracowania pokazują autentyczne przykłady zaangażowania i chęci, aby uczynić ten świat lepszym i bardziej sprawiedliwym miejscem do życia. **Czy przyczyni się to tego także wasza organizacja?**

Praca wydana dzięki wsparciu finansowemu Unii Europejskiej i SlovakAid



ISBN: 978-80-89563-03-6