



Fundusze Europejskie
Wiedza Edukacja Rozwój



**Rzeczpospolita
Polska**

Unia Europejska
Europejski Fundusz Społeczny



Budowa kompleksowego systemu szkolenia i udostępniania osobom niewidomym psów przewodników oraz zasad jego finansowania

Standard wdrożenia fundraisingu w organizacjach szkolących psy przewodniki dla osób z niepełnosprawnością wzroku



Streszczenie

Jak wdrożyć skuteczny fundraising w polskich organizacjach pozarządowych, które szkolą psy przewodniki dla osób z niepełnosprawnością wzroku?

Martyna Żak; Instytut Fundraisingu

Modyfikacje: Szczepan Kasiński, Armiger

Lider Projektu

Partnerzy Projektu



Państwowy Fundusz
Rehabilitacji Osób
Niepełnosprawnych



Spis treści

Mini słownik fundraisingu	3
1. Benchmarking do światowych NGO – jak działa fundraising w wybranych NGO szkolących psy przewodniki dla niewidomych: Wielka Brytania, USA, Kanada, Australia	5
1) Guide Dogs z Wielkiej Brytanii (stowarzyszenie)	6
2) Guide Dogs of America z USA.....	11
3) Fundacja Mira z Kanady	16
4) Guide Dogs Victoria z Australii	19
2. Opis celów wdrożenia fundraisingu w organizacjach pozarządowych.....	23
3. Rola fundraisera i działu fundraisingu w organizacji pozarządowej. Docelowy skład działu fundraisingu.....	25
4. Zatrudnienie fundraisera	27
1) Kompetencje Fundraisera/Fundraising Managera	27
2) Ogłoszenie na stanowisko Fundraisera/Fundraising Managera	29
3) Rozmowa kwalifikacyjna.....	30
4) Zasady zatrudniania fundraisera w Polsce.....	33
5) Pierwszy rok fundraisingu w NGO – model zatrudnienia	33
5. 5 etapów wdrożenia fundraisingu	35
1) Audyt i dokumenty do przygotowania strategii i planu operacyjnego	35
2) Przygotowanie strategii na 4 lata	36
3) Przygotowanie planu operacyjnego na 12 miesięcy	37
4) Realizacja pierwszego planu operacyjnego	37
5) Ewaluacja po 12 miesiącach wdrożenia	38
6. Roczny plan operacyjny w organizacji pozarządowej – struktura i szablon kalkulacyjny.	39

Mini słownik fundraisingu

ATL – formy reklamy, które pozwalają na dotarcie do odbiorcy masowego, np. TV, prasa, radio.

BTL – formy reklamy, które pozwalają na spersonalizowane dotarcie do klienta, np. list, email, telefon.

Cause-related marketing – marketing społecznie zaangażowany. W marketingu społecznie zaangażowanym firmy wspierają określony cel społeczny, jednocześnie przyczyniając się do wzmocnienia własnej sytuacji rynkowej oraz wizerunku. Często dochodzi przy tym do współpracy trzech stron: biznesu, organizacji społecznych oraz konsumentów. Przykładową formą działania w ramach CRM może być przeznaczanie określonej części zysku ze sprzedaży danego towaru na wybrany cel prospołeczny (źródło: Wikipedia).

Case for support – krótki i prosty dokument wewnętrzny w organizacji pozarządowej, wypracowywany przez zespół ds. fundraisingu. Dokument przedstawia argumenty za wsparciem organizacji, ale przedstawione z punktu widzenia darczyńcy. Mówi on potencjalnym darczyńcom, co dana organizacja ma nadzieję osiągnąć dzięki ich darowiznom i innym formom wsparcia.

Corporate Social Responsibility (CSR) – działania, jakie podejmują organizacje biznesowe w obawie o środowisko, w obrębie którego funkcjonują. Element działań społecznych w trosce o zrównoważony rozwój - w ramach CSR firmy organizują w swoich strukturach działania wolontariatu pracowniczego czy wspierają organizacje pozarządowe w formie darowizn - wspólnym celem jest realizacja zadań prospołecznych lub środowiskowych (zgodnych z przyjętą przez firmę polityką).

Ciepli darczyńcy – warm donor – w fundraisingu określenie darczyńcy, który figuruje w bazie danych organizacji i przynajmniej raz wpłacił darowiznę.

Digital Fundraiser – fundraiser, którego obszarem działań fundraisingowych są narzędzia cyfrowe.

Digital marketing – marketing cyfrowy, marketing w sieci. Obejmuje takie formy reklamy i promocji jak: SEO (optymalizacja strony www pod kątem wyszukiwarek internetowych), SEM (marketing w wyszukiwarkach internetowych), content marketing (marketing treści na stronach www), aplikacje mobilne, social media, reklama typu display (reklama graficzna w Internecie), e-mail marketing, marketing automation (automatyzacja marketingu) – rozwiązanie, które pozwala na zbieranie danych behawioralnych i transakcyjnych na temat klientów. Pozyskane w ten sposób informacje są wykorzystywane do prowadzenia spersonalizowanych kampanii marketingowych).

Donor persona – to archetyp potencjalnego darczyńcy danej organizacji, który kumuluje w sobie cechy demograficzne, behawioralne, umiejętności, potrzeby oraz motywacje indywidualnych osób – potencjalnych odbiorców kampanii fundraisingowej.

Key Performance Indicators (KPI) – kluczowe wskaźniki efektywności, czyli wartości, dzięki którym organizacja może monitorować postępy w osiągnięciu wcześniej założonego celu.

Landing page kampanii – landing page to prosta strona docelowa kampanii, która wyświetla się użytkownikowi po kliknięciu w reklamę na Facebooku, linki sponsorowane Google AdWords, e-mailing, newsletter lub baner reklamowy zamieszczony w innym serwisie.

ROI – wskaźnik zwrotu z inwestycji.

SMART kryteria – (akronim od ang. Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) – koncepcja formułowania celów w dziedzinie planowania, będąca zbiorem pięciu postulatów dotyczących cech, którymi powinien się charakteryzować poprawnie sformułowany cel (źródło: Wikipedia).

Testy A/B – testy marketingowe dwóch różniących się między sobą reklam w ramach tej samej kampanii, pokazujące organizacji, która z reklam jest bardziej skuteczna i należy ją powielić lub rozszerzyć jej zasięg w przyszłości. Testy opierają się na wynikach efektywności reklamy wśród jej odbiorców.

Zimni darczyńcy – cold donor – w fundraisingu określenie na potencjalnego darczyńcę, który nigdy wcześniej nie wspierał organizacji i nie figuruje w jej bazie danych. Aby pozyskać nowych darczyńców dla organizacji, należy skierować akcję do cold donors.

1. Benchmarking do światowych NGO – jak działa fundraising w wybranych NGO szkolących psy przewodniki dla niewidomych: Wielka Brytania, USA, Kanada, Australia

Kraje anglosaskie, takie jak USA, Wielka Brytania, Australia i Kanada są kolebką fundraisingu indywidualnego oraz korporacyjnego. Większość organizacji pozarządowych, które tam działają, jest uzależnionych w dużej mierze od wpłat darowizn, w odróżnieniu od polskich NGO, które polegają na dotacjach publicznych, samorządowych, grantach itd. W krajach anglosaskich to społeczeństwo i firmy przekazują swoje pieniądze na cele charytatywne, a działalność organizacji pozarządowych jest oparta na ich dobrowolnych wpłatach.

Jak mówi międzynarodowy konsultant ds. fundraisingu – Allan Clayton: You are a charity, so you rely on donations. – Jesteś organizacją charytatywną, więc polegasz na darowiznach. Jeśli bazuje ona na darowiznach, to automatycznie musi nauczyć się dbać o sponsorów i relacje z nimi. Taka organizacja rozwinie fundraising tylko wtedy, kiedy uświadomi sobie, że ma dwie grupy klientów: beneficjentów i darczyńców oraz przyjmie w swojej strategii podstawowe założenie: obydwie te grupy są równorzędne.

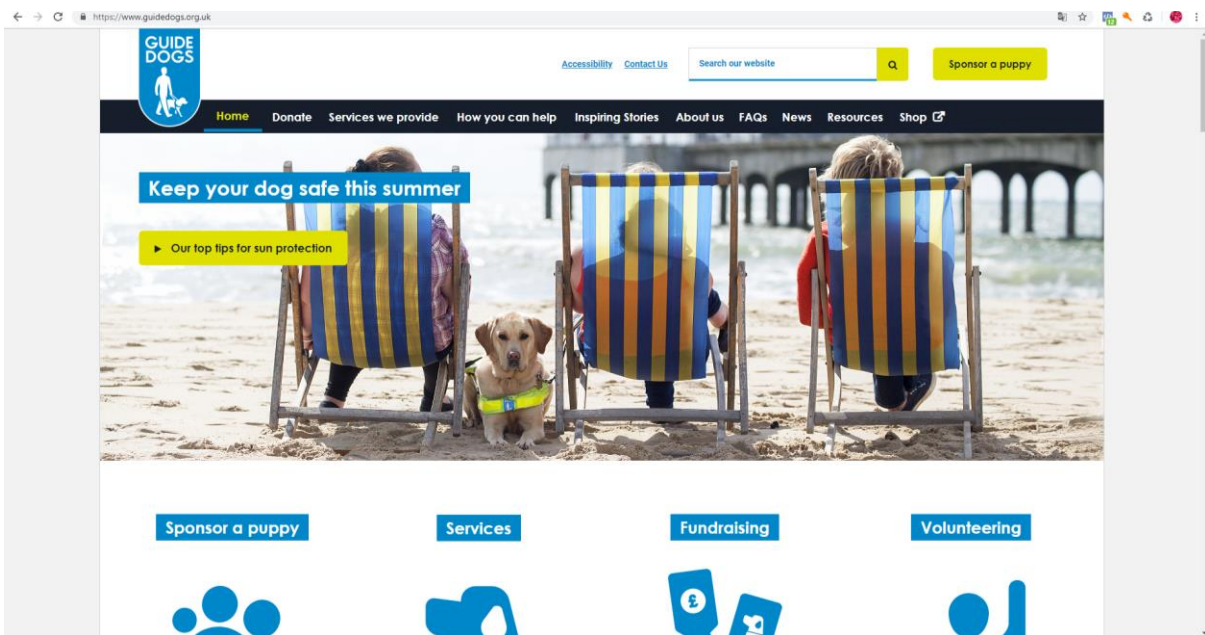
Celem każdej organizacji, która prowadzi fundraising, jest zadowolony darczyńca:

- On musi dowiedzieć się od organizacji, którą wspiera, że jest wartościowym człowiekiem.
- On musi wiedzieć, że organizacja pamięta o nim przez cały czas, nie tylko wtedy, gdy chce od niego pieniądze.
- On musi czuć się dumny, że wspiera tę organizację.
- To organizacja ma nieustannie dostarczać mu powody do dumy.

Wszystkie analizowane poniżej organizacje są świetnym przykładem na to, jak dobrze prowadzony i doinwestowany fundraising, może generować miliony przychodów rocznie, a poprzez to pomagać tysiącom niewidomych osób i ich rodzinom. W poniższej analizie skupimy się na organizacjach:

- 1) Guide Dogs z Wielkiej Brytanii.
- 2) Guide Dogs of America z USA.
- 3) Mira z Kanady.
- 4) Guide Dogs Victoria z Australii.

1) Guide Dogs z Wielkiej Brytanii (stowarzyszenie)



Z raportu organizacji za rok 2017 w skrócie:

- Łącznie zebrano 93,2 mln GBP (cel 93,5 mln GBP).
- 50 milionów funtów zebranych poprzez telewizję, cyfrową i drukowaną reklamę; Sponsoruj Szczeniaka; sprzedaż biletów na loterie; grę na loterii; dokonywanie darowizn pieniężnych.
- 43,7 miliona funtów otrzymano od 1,554 osób pamiętających o NGO, dzięki ich ostatniej woli (testamenty).
- 437 grup sojuszników zorganizowało 5.665 eventów, imprez, wydarzeń związanych ze zbieraniem funduszy.
- Liczba fanów na Facebooku: 225 436 osób.



Our Story

THE GUIDE DOGS FOR THE BLIND ASSOCIATION (UK) · PIĄTEK, 26 PAŹDZIERNIKA 2018 ·

Informacje podstawowe z raportu rocznego organizacji za 2017 rok:

Opieramy się na darowiznach, aby móc utrzymać nasze usługi, które zmieniają życie innych i jesteśmy wdzięczni każdemu, kto nam przekazał darowiznę. Nigdy nie bierzemy Państwa hojności za pewnik i dlatego jest dla nas niezwykle ważne, aby nasi darczyńcy wiedzieli, że traktujemy ich pieniądze w sposób rozważny i odpowiedzialny.

Darowizny publiczne: Obecne polityczna i ekonomiczna niepewność i zmiany w ustawodawstwie pozyskiwania funduszy sprawiły, że pozyskiwanie funduszy w 2017 r. było wyzwaniem. Jednak publiczne darowizny są dla nas niezbędne: w 2017 r. mniej niż 1% naszych dochodów pochodziło z funduszy rządowych. Używamy różnych technik marketingowych, by zachęcić istniejących darczyńców do kontynuowania wsparcia nas i przyciągnięcia nowych odbiorców.

W 2017 roku skupiliśmy się na marketingu bezpośrednim, kampaniach i reklamach telewizyjnych, i internetowych. Mamy wewnętrzne zespoły telefundraisingowe, zespoły fundraisingu Face to Face i pracują z nimi profesjonalne agencje pozyskiwania funduszy. Poprosiliśmy ludzi, aby zostawili po sobie dziedzictwo w postaci testamentu; aby zasponsorowali szczeniaka; aby ustawili regularne darowizny lub jednorazowa darowiznę; aby wzięli udział w loterii lub w wydarzeniu.

Fundraising na wydarzeniach i poprzez społeczności: Wsparcie, które otrzymujemy od naszej lokalnej społeczności jest w fazie wzrostowej. Na koniec 2017 roku mieliśmy 437 grupy zwolenników – wolontariuszy, które zorganizowały 5.665 zbiórek pieniędzy. Nasz Tydzień Psich Przewodników (Guide Dogs Week) i Akcja Zbieraj dla nas zrekrutowały ponad 4000 nowych zwolenników; prawie 800 lokalnych firm lub klubów społecznych zebrało wystarczającą ilość funduszy, aby nazwać szczeniaka własnym imieniem (od 2500 funtów do 50 000 funtów za nazwanie szczeniaka – w sumie ponad 10 mln złotych z tej akcji) a ponad 6700 uczestników imprez zrealizowało swoje osobiste cele i zebrało pieniądze na naszą organizację.

Profesjonalne agencje pozyskiwania funduszy – współpraca

Naszymi agencjami partnerskimi były: Ethicall, Angel, Charity Link, HOME i APPCO, z których każda jest członkiem lub jest akredytowana przez wiele różnych organizacji, takich jak Instytut Fundraisingu, Direct Marketing Association (DMA) i Usługa preferencji telefonicznych (TPS). Oprócz szkolenia wszystkich osób zbierających fundusze na naszą rzecz w temacie kodeksu praktyk pozyskiwania funduszy, dokładnie monitorowaliśmy ich pracę 907 wizytami typu: tajemniczy klient oraz poprzez przesłuchanie ponad 6300 połączeń telefonicznych z darczyńcami. Pracowaliśmy z Hands on Payroll Giving, Payroll Giving in Action and StC Payroll Giving – Niezależną Profesjonalną Organizacją Fundraisingową – która pomagała nam rekrutować nowych darczyńców. Współpracowaliśmy także z agencjami płatcowymi – CAF, Charities Trust i Charitable Giving, które są regulowane przez HMRC, otrzymują darowizny i przekazują je od pracodawcy na cele charytatywne.

Metody wspierania organizacji Guide Dogs Wielka Brytania przez darczyńców:

- Zbieranie pieniędzy przez darczyńców wśród swoich znajomych (Fundraise for us – Zbieraj pieniądze dla naszej organizacji).
 - Przekazywanie darowizny finansowej:
 - Wspieranie jednorazowe na konto bankowe oraz przez stronę www (darowizny on-line).
 - Wspieranie regularne comiesięczne ustaloną kwotą darowizny – on-line, face to face fundraising, door to door fundraising.
 - „Sponsoring” finansowy – sponsorowanie szczeniaka.
 - Darowizna przekazana ku pamięci kogoś, kogo szanowaliśmy lub kochaliśmy.
 - Darowizna przekazana w testamencie zmarłej osoby.
 - Granie na loterii: Lucky Lottery – Guide Dogs – nabywanie kuponów, z których dochód idzie na organizację; raz w tygodniu losowanie i nagrody dla uczestników – 100 gwarantowanych nagród, 4 razy w roku nagroda 3000 funtów.
 - Granie na loterii: Guide Dogs Raffle – kupowanie losów, z których dochód idzie na organizację. Loteria jest licencjonowana przez Komisję ds. Hazardu i odbywa się 4 razy w roku. Nagroda główna to samochód – nowy Volkswagen Take Up lub 10 000 funtów.
 - Major gift, czyli specjalny program dla osób, które chcą przekazać ponad 5000 funtów.
 - Śluby i wesela – przekazanie darowizn od Państwa Młodych i ich gości – w ofercie są różne gadzety ślubne i usługi obradowane logo Guide Dogs, od ręcznie napisanych kart, przez szpilki i pluszowe zabawki itd. – zbieranie pieniędzy na dobry cel.
- [Strona internetowa Guide Dogs poprzez którą można przekazać darowiznę](https://www.guidedogs.org.uk/how-you-can-help/donating/other-ways-to-donate/wedding-favours/)
(<https://www.guidedogs.org.uk/how-you-can-help/donating/other-ways-to-donate/wedding-favours/>).
- Przekazanie udziałów / akcji firmy w darowiźnie.
 - Charity Ebay – sprzedając poprzez eBay można przekazać całą kwotę lub część pieniędzy na Guide Dogs. [Konto Guide Dogs na portalu eBay](https://www.charity.ebay.co.uk/charity/The-Guide-Dogs-for-the-Blind-Association/12621) (<https://www.charity.ebay.co.uk/charity/The-Guide-Dogs-for-the-Blind-Association/12621>). Można też wspierać organizację podczas

zakupów, nabywając przedmioty oznaczone wstążką eBay na cele charytatywne i sprzedawane poprzez Psy przewodniki. Aby znaleźć te przedmioty, trzeba odwiedzić sklep organizacji na eBay.

- Program partnerstwa dla firm.

Produkty fundraisignowe i cele zbiórek pieniędzy:

Sponsorowanie szczeniaka

1. Sponsorowanie szczeniaka, który zaczyna dwuletni trening na psa przewodnika. Darczyńca ma możliwość wyboru szczeniaka, którego będzie sponsorował.
2. Sponsoring zaczyna się od 7,5 funta miesięcznie lub 110 funtów na 2 lata z góry.
3. Komunikat fundraisingowy: Sponsoruj wspaniałego szczeniaka na psa przewodnika już od 1 funta tygodniowo i obserwuj, jak przemienia się z sześciotygodniowej puchowej kulki w pełni wykwalifikowanego psa przewodnika. To świetny sposób na wsparcie psów przewodników, a każda droga szczeniaka jest wyjątkowa! Po 24 miesiącach treningu Twój szceniak zapewni wolność i niezależność komuś z utratą wzroku, dając ci szansę na sponsorowanie kolejnego nowego rekruta!

Why sponsor?

Sponsor a gorgeous guide dog puppy from just £1 a week, and watch them grow from a six-week-old bundle of fur to a fully-qualified guide dog. It's a great way to support Guide Dogs, and every puppy's journey is unique! After 24 months of training, your puppy will give freedom and independence to someone with sight loss, giving you the chance to sponsor another new recruit!

Choose your puppy from one of our adorable recruits

Archie

Archie is a cuddly puppy who loves bounding through the grass. He's about to start his guide dog training, but he needs your help.

Monty

Monty is an adventurous puppy who loves exploring the garden. He needs your support to become a life-changing guide dog.

Skye

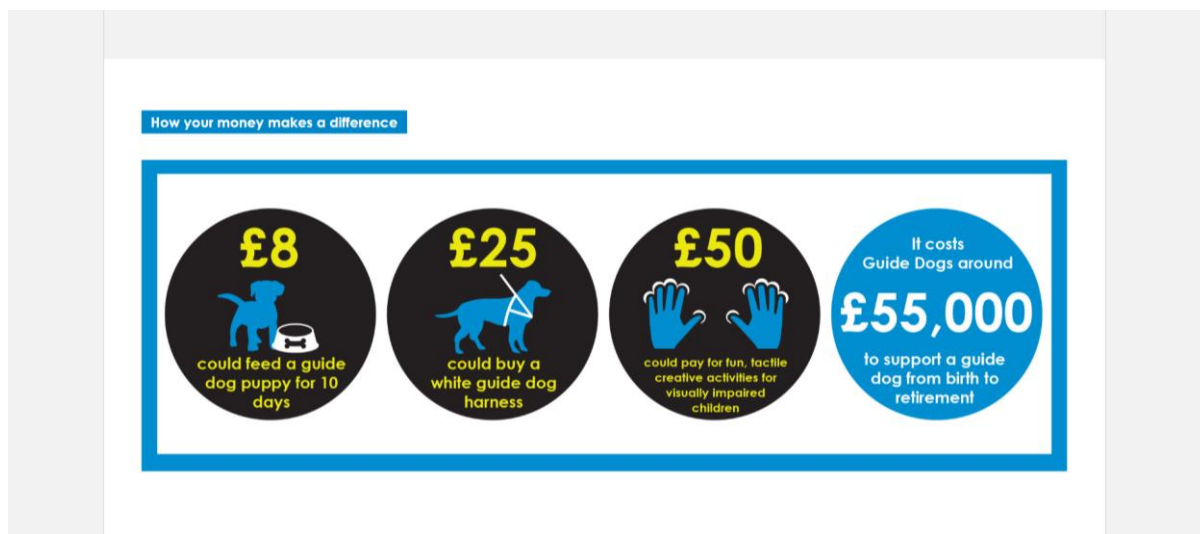
Skye is a loving puppy who enjoys snuggling up with her siblings. She needs your support to help her grow up to be a life-changer.

↑ TOP

Darowizny jednorazowe lub comiesięczne

- Darczyńcy mają możliwość wspierania organizacji jednorazowo lub regularnie, co miesiąc. Dotacje są przekazywane poprzez dedykowaną podstronę internetową na stronie organizacji. Dzięki temu wszystkie dane sponsorów zostają w organizacji.

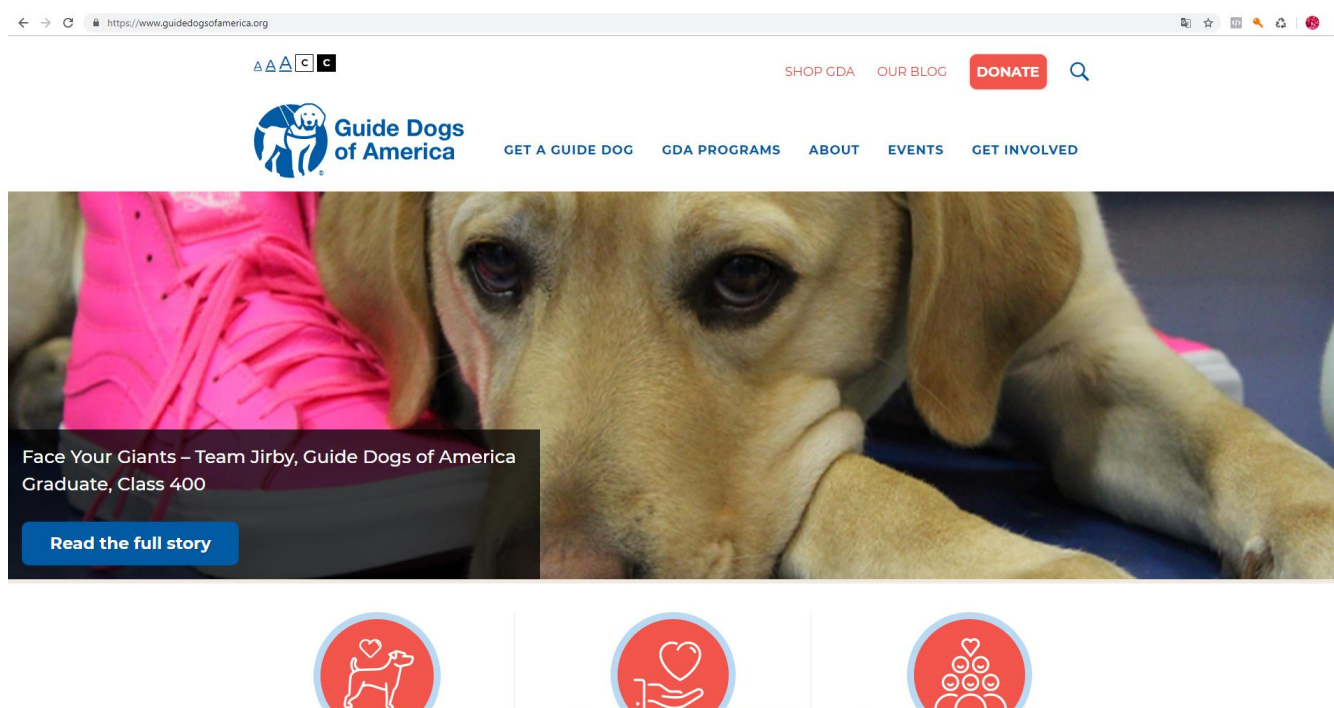
- Sugerowane kwoty darowizn to: 8, 25 i 50 funtów. Każdej kwocie odpowiada konkretny cel, który ufunduje darczyńca (jedzenie dla szczeniaka na 10 dni, zakup białej uprzęży – kultowego symbolu w pełni wykwalifikowanego psa przewodnika, zabawa, kreatywne aktywności dotykowe, które pomagają dzieciom z problemami wzroku koordynować mięśnie i ruchy). Wspieranie psa przewodnika od szczeniaka kosztuje 55 000 funtów.
- Komunikat fundraisingowy: Co godzinę jedna osoba w Wielkiej Brytanii traci wzrok. Kiedy ktoś traci wzrok, jesteśmy po to, aby upewnić się, że nie straci również swojej wolności. Każdy wpłacony grosz będzie przeznaczony na pomoc w świadczeniu usług, które zmieniają życie osobom niewidzącym.



Podejmowane działania i projekty, które wspierają rozwój fundraisingu:

- [Sklep internetowy Guide Dogs](https://guidedogsshop.com/) (https://guidedogsshop.com/)
- Program wolontariacki.
- Publikacja inspirujących historii psów przewodników i ich niewidomych właścicieli – opis przypadków, zdjęcia i filmy.
- Publikacja filmów video, które pokazują ścieżkę treningu psów od szczeniaka, aż do przekazania go osobie niewidomej.
- Aktywne prowadzenie fanpage na Facebooku, które zaowocowało zebraniem aż 225 000 fanów.
- Inwestowanie w reklamy w internecie oraz w mediach tradycyjnych.

2) Guide Dogs of America z USA



Guide Dogs of America nie otrzymuje żadnego finansowania od rządu federalnego, stanowego lub lokalnego.

Opierają się wyłącznie na darowiznach od osób fizycznych, korporacji, fundacji i klubów.

Darczyńcy i inne organizacje często wspierają organizację poprzez bezpośrednie maile i listy, specjalne wydarzenia i dotacje. Pracownicy federalni niejednokrotnie decydują się na wsparcie naszego programu w ramach Połączonej Kampanii Federalnej (CFC). Pracownicy państwowi przekazują dotacje na rzecz swoich Państwowych Kampanii Charytatywnych Pracowników (SECC), a inni pracownicy wpłacają datki w ramach wyznaczania Guide Dogs of America na formularzach wkładów United Way lub ich specjalne kampanie w miejscu pracy.

Całkowita pomoc publiczna i przychody organizacji na rok podatkowy 2017–2018: 8,118,388 USD:

- Wsparcie publiczne: składki 4 965 559 USD.
- Fundraiserzy i inne przychody 1.478.143 USD.
- Obiady charytatywne 659 529 USD.
- Turnieje 675,313 \$.
- Loterie i aukcje 132 902 \$.
- Towary i karty 10 399 USD.
- Dochód z inwestycji 1 674 686 USD.
- Niezrealizowane zyski (straty) 997 673 USD.
- Odsetki i dywidendy 549 362 USD.
- Zrealizowane zyski (straty) z inwestycji 209 544 USD.

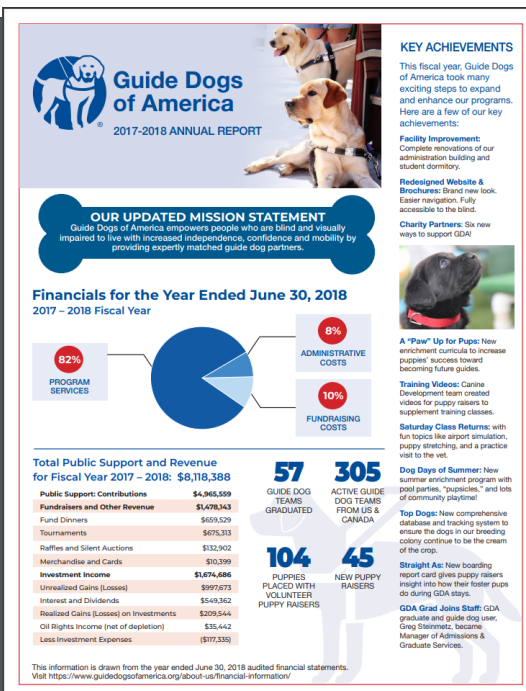
- Dochód z praw do ropy (bez ubytku) 35 442 USD.
- Mniejsze wydatki inwestycyjne (117.335 USD).

82% procent wszystkich środków finansowych zebranych w ciągu roku podatkowego jest przeznaczonych na usługi programowe, 8% na koszty administracyjne i 10% na pozyskiwanie funduszy (dane oparte na roku podatkowym 2017–2018).

NGO nie pobiera opłat za usługi świadczone przez psa przewodnika lub jego rodzinę, które obejmują: psa przewodnika i instrukcje korzystania z profesjonalnie licencjonowanych trenerów, pokoju i wyżywienia w kampusie na 21-dniowy okres szkolenia, specjalnie zaprojektowaną uprzęż, opiekę uzupełniającą, opiekę weterynarza z obiektów NGO i koszty podróży na żądanie.

Raporty finansowe i merytoryczne opublikowane przez organizację na jej stronie www (2017-2018)

		June 30,	
		2018	2017
GUIDE DOGS OF AMERICA (A California Nonprofit Corporation) Statements of Activities Years Ended June 30, 2018 and 2017			
Public Support and Revenue			
Public Support			
Contributions:			
Bequests		\$ 2,247,327	\$ 4,756,963
Grants and other support		934,161	881,963
Sponsorships		665,084	442,416
Individuals		485,855	564,716
Workplace giving		273,042	276,472
In-kind services		200,000	200,000
Businesses		160,090	118,647
	Total Public Support	4,965,559	7,241,177
Revenue			
Investment income, net		1,674,686	2,008,775
Special events, net		1,478,143	1,246,403
	Total Revenue	3,152,829	3,255,178
	Total Public Support and Revenue	8,118,388	10,496,355
Functional expenses			
Program expenses		4,790,686	4,286,901
Support Services:			
Fundraising		585,553	622,938
Management and administrative		416,507	591,104
	Total Expenses	5,792,746	5,500,943
Change in net assets			
Net assets, beginning of year		37,658,994	32,663,582
Net assets, end of year		\$ 39,984,636	\$ 37,658,994



Metody wspierania organizacji przez darczyńców:

- Darowizny on-line poprzez stronę www organizacji.
- Planned giving – zaplanowane przekazanie wysokich kwot w darowiznie podczas życia i po śmierci darczyńcy (testament). 3 wersje:
 - Plan związany z kwotą darowizny: poniżej 25 000 USD – powyżej 1 000 000 USD.
 - Plan związany z wiekiem darczyńcy: poniżej 40 lat – powyżej 70 lat.
 - Plan związany z aktywami do przekazania: gotówka, papiery wartościowe, aktywa planu emerytalnego, ubezpieczenie na życie, nieruchomości, rzeczowy majątek osobisty.
- Darowizny ku pamięci i na cześć – datki ku pamięci lub na cześć bliskich, ukochanych zwierząt i specjalnych okazji. Przekazanie darowizny na Guide Dogs ku pamięci kogoś bliskiego pasuje

do ciepłych, kochających uczuć, które darczyńcy pragną wyrazić, gratulując, świętując, szanując lub pocieszając wyjątkowe osoby w ich życiu.

- Sponsoring programu Guide Dogs of America – Sponsoring to wspaniały sposób na wsparcie programu oraz zaangażowanie się w ten proces. Nasi sponsorzy otrzymują bieżące informacje o postępach, potwierdzenie i podziękowanie podczas ceremonii ukończenia szkoły.
- Sklep charytatywny.
- Eventy i wydarzenia, na których prowadzone są zbiórki na rzecz GDA – możliwość zarejestrowania swojego wydarzenia na stronie www organizacji i otrzymania wsparcia przy jego realizacji: przekazanie obrabowanych towarów do sprzedaży, prezentacja pieska, pokaz szczeniaka podczas treningu.
- Przekazanie w darowiźnie używanego samochodu.
- Zmiana spaceru z psem na darowiźnie – zamień mile na fundusze zarobione dla Guide Dogs of America. Pobierz bezpłatną aplikację Walk for a Dog firmy WoofTrax Inc. na swoje urządzenie mobilne (Android lub iPhone), przejdź do ustawień, wybierz International Guiding Eyes, Inc., wybierz Guide Dogs of America jako wybraną przez Ciebie organizację charytatywną i uruchom aplikację.
- Charytatywne SMS-y.
- Program składek pracowniczych.
- Przekazanie zbieranych mil lotniczych w programie United Airline Plus.
- Zbiórki na Facebooku.
- Program Amazon Smile.
- Przekazanie akcji i udziałów spółek giełdowych.
- Testamenty.
- Matching gift – program w firmach – wiele firm oferuje Matching Gift Program, w którym darowizna pracownika jest podwajana przez pracodawcę. To podwaja darowiznę dla Guide Dogs of America! Na przykład wpłata w wysokości 35 USD dla GDA jest zwiększana o kolejne 35 USD przez firmę, w sumie GDA otrzymuje 70 USD.

Produkty fundraisingowe i cele zbiórek pieniędzy:

Renowacja akademika dla studentów:

Guide Dogs of America rozpoczęło renowację 40-letniego domu studenckiego i ogłosiło, że można nazwać swoim imieniem akademik i jego pomieszczenia po przekazaniu darowizny. Nadanie nazwy wyznaczonego miejsca w odnowionym akademiku jest wyjątkowym sposobem wspierania programów pomocowych, upamiętnienia zaangażowania w misję organizacji i pozostawienia dziedzictwa idei dawania dla przyszłych pokoleń.

- Wsparcie renowacji akademika dla studentów z możliwością nazwania danego obszaru swoim imieniem, np. renowacja jadalni – 100 000 USD, renowacja sali konferencyjnej – 75 000 USD, renowacja kuchni – 50 000 USD.

Sponsoring

Istnieje kilka różnych możliwości sponsorowania Guide Dogs:

- **Sponsoring o nazwie: Do pracy: 500 \$.**
Wszystko, czego potrzebuje nowy przewodnik, aby rozpocząć swoją pierwszą misję (specjalnie zaprojektowana uprzęż ze skóry, dwa kołnierze, ściągacz, smycz, leki na serce, narzędzia do pielęgnacji, łóżko dla psa, nagrody, żywność i zabawki).
- **Sponsoring nowonarodzonego szczeniaka: 1000 \$.**
Obejmuje koszty hodowli, dostawy i wszystkie wydatki na jednego nowonarodzonego szczeniaka do 8 tygodnia życia. Otrzymasz certyfikat uznania i zdjęcie jednego z naszych słodkich noworodków.
- **Sponsorowanie jednego miotu szceniąt: 2 500 \$.**
Zawiera koszty hodowli, dostawy i wszystkie wydatki na jeden miot szceniąt do 8 tygodnia życia. Otrzymasz świadectwo uznania i zdjęcie jednego z naszych uroczych miotów.
- **Sponsoring Szczeniaka: 5000 \$.**
Ten sponsoring uwzględnia wszystkie koszty od 8 tygodni do powrotu szczeniaka do kampusu na formalne szkolenie w wieku 15–18 miesięcy. Jako sponsor otrzymasz kwartalną aktualizację i zdjęcia.
- **Stypendium studenckie: 12 000 \$.**
Obejmuje następujące nakłady na jednego ucznia: koszty podróży do i ze szkoły; pokój i wyżywienie w akademiku w kampusie podczas 21-dniowego programu szkolenia w miejscu zamieszkania (w tym trzy posiłki dziennie przygotowane przez profesjonalnego szefa kuchni); spersonalizowane instrukcje w zakresie opieki i używania psa przewodnika; działania i materiały szkoleniowe. Jako sponsor otrzymasz świadectwo uznania ze zdjęciem ucznia, którego finansowałeś i zostanie to potwierdzone na naszej ceremonii ukończenia szkoły, gdzie będziesz miał okazję spotkać się ze swoim sponsorowanym podopiecznym.

○ **Sponsoring psa przewodnika: 24 000 \$.**

Uwzględnia komplet świadczeń na jednego psa przewodnika, w tym hodowlę, opiekę weterynaryjną w naszej klinice, jedzenie i szkolenie. Otrzymasz świadectwo uznania ze zdjęciem psa, którego sponsorowałeś i zostaniesz potwierdzony na naszej ceremonii ukończenia szkoły, gdzie będziesz miał okazję spotkać się ze swoim sponsorowanym psem.

○ **Sponsoring zespołu psów przewodników: 48 000 \$.**

Pozwala sponsorować psa przewodnika i jego partnera. Obejmuje wszystkie wydatki zarówno dla ucznia, jak i psa. Otrzymasz wygrawerowaną tablicę potwierdzającą nadzwyczajną hojność ze zdjęciem zespołu, który sponsorowałeś i zostaniesz wyróżniony na ceremonii ukończenia szkoły, gdzie będziesz miał okazję spotkać się ze swoim sponsorowanym zespołem.

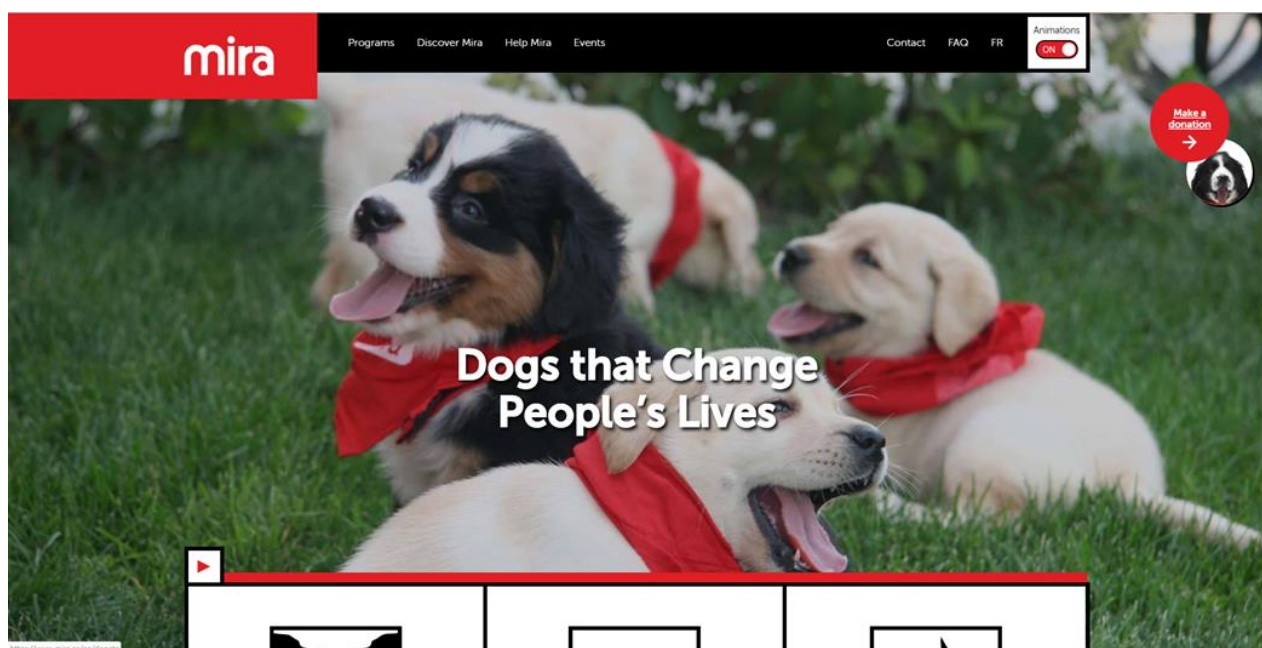
Darowizny jednorazowe lub comiesięczne

- Darczyńcy mają możliwość wspierania organizacji jednorazowo lub regularnie, co miesiąc. Darowizny są przekazywane poprzez dedykowaną podstronę internetową na stronie organizacji. Dzięki temu wszystkie dane sponsorów zostają w organizacji.
- Sugerowane kwoty darowizn to: 25, 50, 75, 100, 500, 1000 USD – brak powiązania kwoty z ufundowaną korzyścią.
- Komunikat fundraisingowy: Twoje darowizny pomagają tworzyć zmieniające życie partnerstwa, które umożliwiają osobom niewidomym lub niedowidzącym bezpieczną i pewną możliwość poruszania się, dzięki lojalnej i kochającej parze oczu tuż obok. Zmieniaj świat!

Podjęmowane działania i projekty, które wspierają rozwój fundraisingu:

- Historie i świadectwa opisywane na blogu organizacji – losy psów przewodników i ich niewidomych właścicieli.
- [Sklep internetowy Guide Dogs of America](https://guide-dogs-of-america.mybigcommerce.com/) (https://guide-dogs-of-america.mybigcommerce.com/).
- Program wolontariacki.
- Publikacja filmów video, które pokazują ścieżkę treningu psów od szczeniaka, aż do przekazania go osobie niewidomej.
- Aktywne prowadzenie fanpage na Facebooku.
- Aktywne prowadzenie konta na Instagramie.
[Instagram Guide Dogs of America](https://www.instagram.com/guidedogsofamerica/) (https://www.instagram.com/guidedogsofamerica/).

3) Fundacja Mira z Kanady



Założona w 1981 r. Fundacja Mira jest organizacją non-profit, która oferuje bezpłatnie psy przewodniki i psy usługowe osobom z upośledzeniami wzroku i niepełnosprawnością fizyczną oraz młodzieży z zaburzeniami ze spektrum autyzmu (ASD).

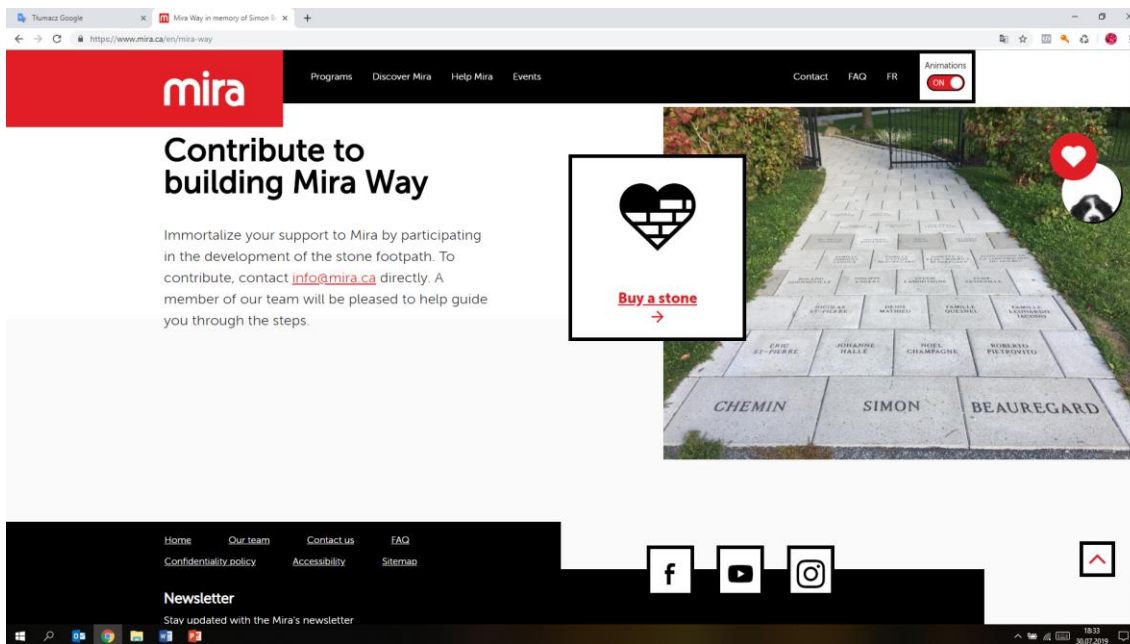
Mira wprowadza innowacje poprzez swoje programy, szkolenia psów i działania fundraisingowe. Od momentu powstania ponad 3500 psów zostało oddanych bezpłatnie osobom niepełnosprawnym. Ten sukces jest w dużej mierze spowodowany wsparciem ze strony społeczeństwa. Bez tej pomocy Mira nie byłaby tym, czym jest dzisiaj.

Metody wspierania organizacji przez darczyńców:

- Organizowanie imprez fundraisingowych przez darczyńców (Fundraise for us):
 - Osoby indywidualne: organizacja imprez sportowych, organizacja kolacji w ciemności, organizacja sprzedaży garażowej, organizacja koncertu charytatywnego.
 - Firmy/ organizacje/ grupy: organizacja koktajlu networkingowego, organizacja aukcji, sponsoring jednej z imprez fundacyjnych Mira.
 - Szkoły: organizacja sprzedaży wypieków, organizacja projektu w ramach kursu zarządzania lub komunikacji, zaproszenie wykładowcy z Mira.
- Przekazanie darowizny:
 - Jednorazowa darowizna.
 - Comiesięczna darowizna.
 - Darowizna na specjalną okazję.
 - Darowizna ku pamięci zmarłego.

It's always a good time to give to Mira. Choose the type of donation that interests you, and

- **Planned gift** – zaplanowane przekazanie wysokich kwot w darowiźnie podczas życia i po śmierci darczyńcy (testament).
- Spadek, ubezpieczenie na życie, nieruchomości, rzeczowy majątek osobisty, papiery wartościowe lub kwalifikowane papiery wartościowe, fundusz charytatywny.
- **Recykling kartridży do drukarek i telefonów komórkowych.**
- **Podróż Miry** – ścieżka, która rośnie wraz z darowiznami. Płyty chodnikowe, które tworzą Drogę Miry, składają hołd ludziom, którzy dokonali znacznej darowizny na rzecz Fundacji lub byli bardzo zaangażowani w jej misję. Za każdy wkład finansowy w wysokości 500 USD do pierwszej części ścieżki dodaje się wygrawerowaną płytę w imieniu darczyńcy. Możliwe jest również przekazanie darowizny w wysokości 250 USD na pamiątkę dla rodzinnego zwierzęcia. Płytkę w drugiej części ścieżki zostanie wygrawerowana w jej imieniu. W obu przypadkach wydaje się pokwitowanie podatkowe.



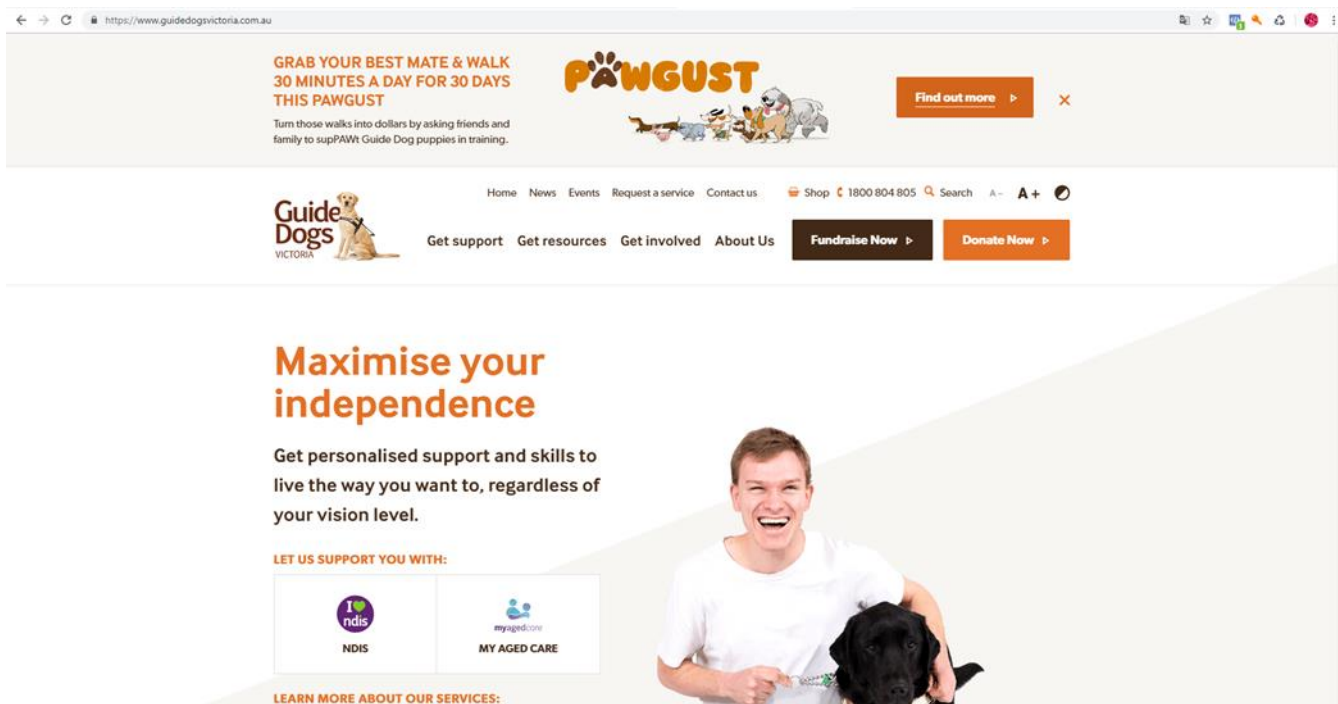
Produkty fundraisngowe i cele zbiórek pieniędzy:

- Organizacja podaje na stronie głównej, że wychowanie i utrzymanie psa przewodnika kosztuje 30 000 USD.
- Płyta na ścieżce Miry – 500 USD.

Podejmowane działania i projekty, które wspierają rozwój fundraisingu:

- Aktywnie prowadzony Fanpage na Facebooku – 38 648 osób.
- [Konto na Instagramie Fundacji Mira](https://www.instagram.com/fondationmira/) (https://www.instagram.com/fondationmira/) – 10 000 obserwujących
- Historia psa Mira – życie psa od urodzenia aż po służbę przedstawione na zdjęciach, filmach na stronie głównej.
- Programy wolontariackie.

4) Guide Dogs Victoria z Australii



Od 1957 r. Guide Dogs Victoria zapewnia niezbędne wsparcie dla mieszkańców Wiktorii ze słabym wzrokiem lub niewidomych. Usługi wykraczają daleko poza same psy, obejmując szeroki zakres inicjatyw społecznych oraz programów szkoleniowych i edukacyjnych. Dwa lata i ponad 50 000 USD zajmuje hodowla, trening i dopasowanie odpowiedniego psa przewodnika z osobą o słabym wzroku. Można pomóc w procesie szkolenia, zbierając fundusze, sponsorując szczeniaka poprzez Puppy Pals lub Puppy Sponsoring lub poprzez wolontariat. Przy mniejszym niż 9% finansowaniu ze strony rządu, organizacja szuka ciekawych i innowacyjnych pomysłów na pozyskiwanie funduszy, które pomogą jej wspierać więcej klientów oraz hodować i szkolić najlepsze psy.

Dane z raportu finansowego za 2018 rok:

Fundraising i testamenty 11,929,830 USD.

Finansowanie na cele kapitałowe 3,318,996 USD.

Dochód ze sprzedaży 1,579,285 USD.

Dochody z dostarczania psów i usługi mobilności orientacyjnej 3,303,027 USD.

Dochody z wypożyczania 60,736 USD.

Dochody finansowe i inwestycyjne 225,643 USD.

Inne 94,091 USD.

Dochód w sumie: 20,511,608 USD.

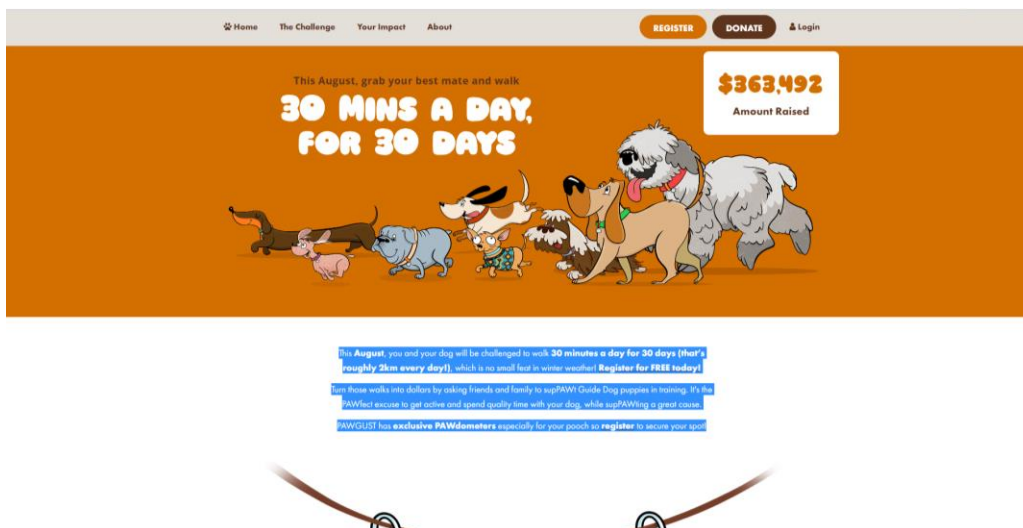
Guide Dogs Victoria

Statement of Comprehensive Income For the Year Ended 30 June 2018

	Note	2018 \$	2017 \$
Revenue			
Fundraising and gift in wills	2(a)	11,928,830	10,554,791
Funding for capital purposes		3,318,996	5,467,951
Revenue from merchandise sales		1,579,285	2,115,998
Revenue from the provision of dogs and orientation mobility services	2(b)	3,303,027	2,338,079
Rental revenue		90,736	45,343
Finance and investment revenue	2(c)	225,643	452,726
Other income		94,091	6,553
Total Revenue		20,511,608	20,981,441
Expenditure			
Fundraising and gift in wills		(3,290,297)	(3,420,285)
Cost of merchandise sales		(1,841,100)	(2,429,690)
Cost of provision of dogs and mobility services	3(b)	(9,359,023)	(6,821,771)
Community information and public education	3(d)	(2,243,839)	(1,572,262)
Corporate services		(688,942)	(1,000,701)
Other expenses	3(e)	(132,108)	(65,536)
Total Expenditure		(17,555,299)	(15,310,645)
Surplus before income tax		2,956,399	5,670,796
Income tax expense		-	-
Surplus for the year		2,956,399	5,670,796
Other comprehensive income			
Net unrealised gain on re-measurement of available-for-sale financial assets		201,741	116,266
Total comprehensive income for the year		3,158,140	5,787,062

Metody wspierania organizacji przez darczyńców:

- Przekazanie darowizny:
 - Jednorazowa darowizna.
 - Comiesięczna darowizna – program Kumple Szczeniaka (Puppy Pals).
 - Darowizna na specjalną okazję.
 - Darowizna ku pamięci zmarłego.
- Sponsoring szczeniaka:
- Przekazanie darowizny na trwającą obecnie zbiórkę czasową.
- Przepisanie spadku w testamencie.
- Darowizny ku pamięci – zbiórka na pogrzebie.
- Imprezy firmowe na rzecz organizacji.
- Program partnerstwa dla firm.
- Zbieranie pieniędzy przez darczyńców wśród swoich znajomych (Fundraise for us).
- PawGust – impreza typu Zbieraj dla nas. Opis działania imprezy: W sierpniu, ty i twój pies będziecie musieli chodzić 30 minut dziennie przez 30 dni (to jest około 2 km dziennie!). Co nie jest małym wyczynem w zimowej pogodzie (Australia)! Zarejestruj się za DARMO już dziś! Zamień te spacerki w dolary, prosząc przyjaciół i rodzinę o wsparcie finansowe Guide Dog na trening szczeniaków. Jest to wybieg PAWfect (perfekcyjny), aby być aktywnym i spędzać czas z psem, jednocześnie wspomagając wielką sprawę. PAWGUST ma wyjątkowe mierniki PAW, specjalnie dla twojego psiaka, więc zarejestruj się, aby zapewnić sobie miejsce!



Produkty fundraisignowe i cele zbiórek pieniędzy:

- Darowizna finansowa na organizację. Komunikat: Dziękuję za hojną darowiznę. Twój wkład jest skierowany na szereg usług i programów wsparcia, dla mieszkańców Wiktorii, którzy słabo widzą.
 - Jednorazowa – 39 USD – zestaw zabawek dla szczeniaka; 50 USD – łóżko dla psa – sucho i przyjemnie; 70 USD – szczepionki na cały rok; 124 USD – specjalistyczna uprzęż dla psa.
 - Comiesięczna – 30 USD – jedzenie; 44 \$ – opieka weterynarza; 65 \$ – program treningowy; 100 \$ – wychowywanie szczeniaka.
- Sponsoring szczeniaka. Program Kumple Szczeniaka – Puppy Pals. Komunikat: Wspieraj nasze szczeniaki i zmieniaj życie. Już od 1 dolara dziennie możesz odegrać istotną rolę w pomaganiu uroczym szczeniętom w zdobyciu kwalifikacji psa przewodnika. 3 szczeniaki do wyboru. Miot G (Gavin, Greg, Galen, Garrick, Ginette i Georgia) potrzebują twojego wsparcia, aby mieć jak największą szansę na zmianę w psy przewodniki, które wpływają na życie innych i pomagają ludziom ze słabym wzrokiem lub niewidomym. Wychowywanie i trenowanie szceniąt zajmuje ponad dwa lata – ich dwuletnia podróż będzie możliwa tylko dzięki wsparciu ludzi takich, jak ty. Którego szczeniaka będziesz śledzić w drodze do stania się psem przewodnikiem?
 - Comiesięczne kwoty do wyboru: 30\$, 44\$, 60\$, 100\$.

Meet the puppies

The G litter (Gavin, Greg, Galen, Garrick, Ginette and Georgia) need your support to have the best possible chance of becoming life-changing Guide Dogs and assist people with low vision or blindness. It takes over 2 years to raise and train pups into Guide Dogs – a journey only made possible by the support by people like you. Which puppy will you follow on its journey to becoming a Guide Dog?



GAVIN

Date of birth: 20 July 2017
Gender: Male
Color: Blonde
Mother: Mia
Father: Sony

Gavin is the smallest of the G litter, but is catching up to his brothers and sisters fast! A puppy life full of long naps and eating is certainly paying off!

GREG

Date of birth: 20 July 2017
Gender: Male
Color: Black
Mother: Mia
Father: Sony

Greg is the quiet achiever of the G litter who loves to sit back and watch his brothers and sisters play. Greg adores his soft toys and loves to snuggle up with one for his puppy naps.

GINETTE

Date of birth: 20 July 2017
Gender: Female
Color: Blonde
Mother: Mia
Father: Sony

Ginette is the most playful pup of the G litter and a complete toy-hog! She has no fear and is sure to grow up to be a confident Guide Dog one day!

Podjęwane działania i projekty, które wspierają rozwój fundraisingu:

- Aktywne i systematycznie prowadzenie fanpage – 35 617 fanów.
- Aktywne i systematycznie prowadzenie konta na Instagramie – 10 200 obserwujących.
- Publikacja filmów video i prowadzenie konta na YouTube.
[Kanał Guide Dogs Victoria na YouTube](https://www.youtube.com/user/guidedogsvic) (<https://www.youtube.com/user/guidedogsvic>).
- Publikacja historii podopiecznych oraz psów przewodników.
- Rzecznictwo.
- Publikacje, np. regularny newsletter; opowieści psów przewodników – wysyłane co kwartał, to sezonowa publikacja oferująca informacje o nowościach i wydarzeniach, obecnej klasie psów absolwentów przewodników i nie tylko.

Podsumowanie

Wszystkie wymienione powyżej organizacje mają bardzo podobny model fundraisingowy, zbieżne komunikaty, umieszczają bardzo zbliżone zdjęcia w swoich akcjach zbiórek fundraisingowych oraz na stronach www oraz te same cele zbiórek. Fundacje te utrzymują się z fundraisingu i działają od kilkudziesięciu lat, więc ich modele, komunikaty i produkty fundraisingowe muszą być sprawdzone i skuteczne. Rekomenduje się systematyczne wprowadzanie tych samych modeli fundraisingu w polskich organizacjach szkolących psy przewodniki.

2. Opis celów wdrożenia fundraisingu w organizacjach pozarządowych

Fundraising to profesjonalne i systematyczne pozyskiwanie finansowania, darów rzeczowych lub darmowych usług, w tym usług promocyjnych, na rzecz organizacji non-profit. W powyższej definicji kluczowe zagadnienie to systematyczność działań fundraisingowych. Jest ono sednem fundraisingu i stanowi o jego skuteczności. Dzięki prowadzeniu zaplanowanych i regularnych przedsięwzięć fundraisingowych organizacja może zapewnić sobie stabilizację finansową i fundusze na ciągły rozwój. Wdrożenie fundraisingu w NGO powoduje uniezależnienie jej od dotacji publicznych i państwowych.

Podstawą skutecznych działań fundraisingowych jest budowanie relacji z darczyńcami. Ken Burnett, międzynarodowy konsultant ds. fundraisingu i marketingu NGO, powiedział, że fundraising nie polega na proszeniu ludzi o pieniądze, tylko na inspirowaniu darczyńców i sprawianiu, żeby uwierzyli, że mogą zmienić świat.

Obecnie nowoczesny fundraising opiera się na budowaniu kontaktu z darczyńcą indywidualnym oraz w mniejszym stopniu z darczyńcą biznesowym. Największym potencjałem są ludzie, którzy wierzą w misję danej organizacji – sympatycy identyfikujący się nią. Poprzez zaplanowany system pozyskiwania darczyńców i darowizn, a także regularne kontakty z nimi, organizacja może zaplanować swoje przychody na przyszły rok.

Fundraising jest kołem zamachowym każdego przedsięwzięcia non-profit. Podstawowe cele wdrożenia fundraisingu to:

- Gwarantuje utrzymanie stabilizacji finansowej w szkołach psów przewodników.
- Zapewnia systematyczne zwiększanie przychodów rok po roku.
- Uniezależnia organizację od funduszy grantowych i celowych, czyli funduszy przeznaczonych na konkretny projekt.
- Zarządowi daje możliwość swobodniejszego zarządzania organizacją, zapewniając równocześnie środki niezbędne do realizacji działań misyjnych.
- Pozwala zwiększać liczbę i zakres oferowanych bezpłatnie usług oraz oferować beneficjentom najwyższą jakość tych usług, funkcjonować sprawniej i skuteczniej na rzecz swoich podopiecznych.
- Umożliwia zaplanowanie budżetu organizacji (przychodów finansowych) na kilka lat do przodu, niezależnie od działań związanych z pozyskiwaniem środków publicznych (grantów).
- Pieniądze pozyskane z fundraisingu można wykorzystać na promocję organizacji, jej marki oraz jej misji, a także na pomnażanie pozyskanych funduszy, czyli na dalszy fundraising – co zazwyczaj nie jest możliwe w przypadku publicznych dotacji celowych (brak grantów na kampanie fundraisingowe).

- Przychody z fundraisingu można przeznaczać na zatrudnianie na stałe wysokiej klasy specjalistów po cenach rynkowych (zazwyczaj organizacje oferują bardzo niskie pensje, więc nie są konkurencyjne jako pracodawcy, w stosunku do biznesu).
- Zapewniając przychody przez cały rok, fundraising daje możliwość regularnego płacenia bieżących rachunków, ZUS-u, podatków i czynszu, co chroni przed popadaniem w długi.
- Konkrowanie o klienta, a w tym przypadku o darczyńcę, zawsze podnosi wydajność procesów i efektywność całej organizacji. Dzieje się tak dlatego, ponieważ aby przekonać darczyńcę, organizacja musi pokazać odpowiednią jakość oferowanych usług, czyli zaczyna jeszcze bardziej dbać o ten poziom.

3. Rola fundraisera i działu fundraisingu w organizacji pozarządowej.

Docelowy skład działu fundraisingu.

Fundraiser to pracownik organizacji pozarządowej, którego zadaniem jest realizacja celów i zadań fundraisingowych na rzecz organizacji, w której pracuje. W organizacjach tworzących kiluosobowy dział fundraisingu stanowisko to nosi nazwę Fundraising Manager – osoba zarządzająca działem fundraisingu (na potrzeby niniejszego standardu nazewnictwo będzie stosowane wymiennie). Skuteczny fundraiser sprawia, że organizacja może się rozwijać, dzięki pozyskanym przez niego funduszom, darom rzeczowym czy usługom. Rolą fundraisera jest zdobywanie nowych darczyńców indywidualnych poprzez kampanie fundraisingowe, utrzymywanie z nimi relacji w celu zwiększania zaangażowania sponsorów w funkcjonowanie organizacji, także poprzez ponowienie i zwiększenie kwoty darowizny. Takie działanie ma prowadzić do dołączenia ofiarodawcy incydentalnego do grona (klubu) darczyńców regularnych, którzy swoimi cyklicznymi dotacjami budują stabilność finansową organizacji.

Ponadto celem działań fundraisera jest pozyskiwanie firm do współpracy i utrzymywanie ich lojalności, tak aby odnowiły umowę współpracy w kolejnych latach. Fundraiser zapewnia przychody, które nie są ograniczonymi wymaganiami grantodawców (ze środków publicznych) w organizacjach non-profit. Jeśli organizacja pozarządowa ma naprawdę działać jak NGO (czyli non-government organization), to nie może być uzależniona od finansowania rządowego czy samorządowego. A takie uniezależnienie może jej zapewnić fundraiser lub cały dział fundraisingu. Z tego względu fundraiser to jedno z kluczowych stanowisk w organizacjach pozarządowych na całym świecie. W Polsce, ze względu na to, że głównym źródłem utrzymania NGOs są dotacje publiczne – państwowe i unijne, większość stowarzyszeń nie ma zatrudnionego fundraisera – co powoduje ich mocne uzależnienie od środków publicznych.

Jeśli organizacja chce mieć stałe przychody z darowizn od osób fizycznych oraz biznesu, niezbędne jest zatrudnienie minimum jednej osoby na stanowisko fundraisera w wymiarze odpowiadającym pełnemu etatowi (preferowany model zatrudnienia to umowa o pracę). Nowoczesny fundraising opiera się na budowaniu relacji z darczyńcami oraz stałym powiększaniu grona sojuszników i sponsorów organizacji. Oznacza to, że prace fundraisingowe nie powinny być prowadzone jednorazowo (akcyjnie), ale systematycznie przez cały rok – celem budowania długotrwałej relacji i zaangażowania darczyńców oraz zaufania w stosunku do organizacji, w której fundraiser pracuje. Tak prowadzony fundraising wymaga stałego zatrudnienia minimum jednego pracownika przez 8h dziennie.

Pierwsze 18–24 miesiące pracy fundraisera powinno zaowocować przede wszystkim dynamicznym przyrostem nowych ofiarodawców indywidualnych oraz świeżo pozyskanych darczyńców biznesowych. Należy skupić się na nawiązaniu nowych relacji typu: darczyńca – organizacja na wielu płaszczyznach oraz informowanie otoczenia o misji, wizji, celach strategicznych, zadaniach i potrzebach finansowych organizacji. Ze względu na to, że wśród motywacji darczyńców wysokie miejsce zajmuje także wspólnota wartości z tymi, które realizuje organizacja, niezbędne jest również intensywne komunikowanie tego, na czym opiera się działalność stowarzyszenia pod kątem ideowym, czyli w jaki sposób zmienia świat na lepsze.

Jednoczesny przyrost bazy danych darczyńców i nagłośnień działalności organizacji powoduje, że otwierają się nowe możliwości zdobywania funduszy: poprzez regularne wspieranie działań organizacji przez darczyńców indywidualnych i zaawansowaną (wieloaspektową) współpracę z firmami, taką jak wspólne działania promocyjne, CRM czy CSR. Zwiększająca się ilość działań, a także szansa na pozyskanie darowizny sprawia, że konieczne staje się zatrudnienie kolejnych fundraiserów, którzy będą zajmować się odrębnymi obszarami pozyskiwania funduszy, np. fundraising korporacyjny, fundraising on-line, fundraising skierowany do darczyńców indywidualnych. W ten sposób tworzy się dział fundraisingu w organizacji pozarządowej.

4. Zatrudnienie fundraisera

Pozyskanie do pracy doświadczonego fundraisera jest trudne, ponieważ w Polsce nie ma żadnych uczelni przygotowujących do pracy w fundraisingu, a w zawodzie działa niewielu profesjonalnych fundraiserów ze stażem przekraczającym 5 lat. Skuteczny fundraising wymaga wiedzy i umiejętności z wielu dziedzin, w tym: marketingu, sprzedaży, negocjacji handlowych, PR-u, psychologii konsumenta, analityki biznesowej. Bardzo ważna jest motywacja wewnętrzna pracownika oraz jego osobowość, a także zrozumienie i wczucie się w misję organizacji, dla której pracuje.

To wszystko sprawia, że pozyskanie dobrego fundraisera to proces, który wymaga od rekrutującego wiedzy z fundraisingu i specyfiki pracy na tym stanowisku. Tylko w ten sposób będzie on w stanie ocenić, czy kandydat skutecznie wykona zadania, które przed nim stoją.

Fundraiser (Fundraising Manager) powinien zostać zatrudniony po decyzji Zarządu, dotyczącej uruchomienia nowych źródeł przychodów w organizacji: darowizn od osób indywidualnych i firm. Idealnym rozwiązaniem jest zatrudnienie fundraisera jeszcze przed stworzeniem pierwszej strategii fundraisingowej, po to, aby mógł on uczestniczyć w całym procesie planowania strategii i biznesplanu. Jednak ze względów finansowych organizacje angażują fundraisera dopiero po napisaniu programu, po to, aby od pierwszego miesiąca swojej pracy w organizacji mógł on realizować ustaloną już strategię.

1) Kompetencje Fundraisera/Fundraising Managera

- Zna/rozumie społeczne uwarunkowania fundraisingu, jego aspekty organizacyjne i kluczowe kwestie etyczne. Przestrzega zasady przejrzystości w pozyskiwaniu funduszy.
- Opanował podstawowe metody i narzędzia zbierania funduszy poprzez działania marketingowe i sprzedażowe (np. kampanie fundraisingowe, sponsoring).
- Potrafi działać strategicznie w zakresie fundraisingu, tj.: zdefiniować motywację i powody, którymi się kieruje, reprezentując interesy innych osób (misja), skonstruować cele i działania w bliskiej i dalekiej perspektywie czasu, zarządzać zasobami i procesami (relacjami wymiany/sprzedaży, przepływem informacji), kontrolować jakość działań, uwzględniać informację zwrotną w procesie poszukiwania funduszy oraz przy planowaniu kolejnych działań.
- Jest w stanie prawidłowo zaplanować/opracować i przeprowadzić proces pozyskania funduszy, uwzględniając profil darczyńcy i sponsora (m.in. indywidualnego, korporacyjnego), a następnie go rozliczyć.
- Umie biegle posługiwać się pisemną formą wypowiedzi. Bez trudu dostosowuje formę wypowiedzi do profilu darczyńcy/sponsora, kanału komunikacji, rodzaju relacji z darczyńcą/sponsorem.
- Potrafi publicznie prezentować potrzeby, przemawiać, konstruować syntetyczne wypowiedzi i uzasadnienia.

- Porusza się swobodnie w świecie mediów i mediów społecznościowych; stosuje je jako narzędzia kontaktu, promocji, komunikacji i zbierania funduszy.
- Ma umiejętność poszukiwania nowych źródeł dofinansowania. Działa proaktywnie.
- Posiada podstawową wiedzę w zakresie księgowości, głównych gałęzi prawa, w problematyce rozliczania spadków, darowizn, sponsoringu, funduszy celowych, odliczania i rozliczania podatków od darowizn i sponsoringu.
- Potrafi zanalizować wyniki podejmowanych działań fundraisingowych i wyciągać z nich wnioski na przyszłość.
- Wykazuje się kompetencjami osobistymi/interpersonalnymi:
 - jest kreatywny/kreatywna i konsekwentny/konsekwentna w realizacji zadań;
 - przewiduje skutki podejmowanych działań;
 - jest otwarty/otwarta na zmiany, elastyczny;
 - potrafi radzić sobie ze stresem oraz odmową;
 - stale aktualizuje wiedzę i doskonali umiejętności zawodowe;
 - posiada wewnętrzną motywację;
 - jest osobą nastawioną na cel;
- Wykazuje się kompetencjami społecznymi/interpersonalnymi:
 - przestrzega zasad kultury i etyki;
 - zachowuje tajemnicę zawodową;
 - potrafi ponosić odpowiedzialność za podejmowane działania;
 - umie negocjować warunki porozumień, odnosząc się do potrzeb drugiej strony;
 - współpracuje w zespole;
 - zna podstawy komunikowania społecznego; zrozumiale przedstawia swoje opinie i decyzje;
 - potrafi jasno i asertywnie argumentować;
 - komunikatywnie zna język angielski.

Kwalifikacje i kompetencje istotne w zawodzie Fundraiser / Specjalista ds. Pozyskiwania Funduszy.¹

¹ Opracowano na podstawie wyników badań jakościowych przeprowadzonych zarówno wśród przedstawicieli zawodu / specjalności, działających w branży filmowej jak i przedstawicieli instytucji kształcących. Wykonawca: ECORYS Polska Sp. z o.o. www.ecorys.pl.

2) Ogłoszenie na stanowisko Fundraiser/Fundraising Managera

Ogłoszenie na stanowisko powinno pojawić się na internetowych portalach branżowych typu: ngo.pl oraz w portalach rekrutacyjnych.

Przykładowa treść ogłoszenia:

Atrakcyjny opis organizacji dającej ogłoszenie

Organizacja szuka osoby na stanowisko: **Fundraiser/Fundraising Manager**

Szukamy osoby kreatywnej i przedsiębiorczej, która podejmie się następujących zadań:

- Przygotowanie oraz wdrożenie strategii fundraisingowej, czyli wdrożenie i zrealizowanie planu pozyskiwania funduszy od osób indywidualnych oraz biznesu.
- Planowanie i realizacja kampanii fundraisingowych, w tym kampanii digital fundraisingu.
- Opracowanie materiałów kreatywnych do kampanii.
- Nawiązanie i budowanie trwałych relacji z darczyńcami indywidualnymi oraz biznesowymi.
- Zrealizowanie ustalonych budżetów fundraisingowych oraz monitorowanie miesięcznych przychodów i kosztów fundraisingowych.

Wymagania:

Wymagania formalne:

- Wykształcenie wyższe (dobrze widziane z obszaru marketingu, ekonomii, zarządzania lub pokrewnych).
- Min. 4 lata doświadczenia dziale fundraisingu (lub pokrewnym).

Wymagania dodatkowe:

- Orientacja na wyniki.
- Doświadczenie w planowaniu i zarządzaniu budżetem.
- Samodzielność w działaniu, umiejętność podejmowania decyzji.
- Doświadczenie w prowadzeniu kampanii fundraisingowych.
- Biegłość pisania tekstów fundraisingowych (storytelling).
- Zdolność efektywnego planowania i określania priorytetów,
- Umiejętność robienia prezentacji, pozyskiwania partnerów biznesowych i budowania długofalowych relacji biznesowych.
- Uzdolnienia analityczne.
- Wysokie umiejętności komunikacyjne i interpersonalne.

Oferujemy:

- Satysfakcję z pracy.
- Atrakcyjne wynagrodzenie w przedziale / widełkach od do w zależności od doświadczenia.
- Ciekawą pracę w dynamicznym zespole.
- Możliwość rozwoju zawodowego w organizacji pozarządowej.
- Zatrudnienie w oparciu o umowę o pracę na pełny etat.²

Należy wyznaczyć termin przyjmowania zgłoszeń (czas około 2–3 tygodnie od emisji ogłoszenia).

Wskazane jest, by kandydaci przesłali zarówno CV jak i list motywacyjny oraz załączyli klauzulę ze zgodą na przetwarzanie danych do celów stowarzyszenia (zgodną z polityką RODO danej organizacji).

3) Rozmowa kwalifikacyjna

Do rozmowy kwalifikacyjnej powinni być dopuszczeni kandydaci, którzy spełnią wymogi formalne.

Spotkanie osobiste jest preferowaną formą rozmowy kwalifikacyjnej, ponieważ możemy ocenić ogólną prezencję kandydata, strój kandydata, mowę ciała, mimikę, punktualność, kulturę osobistą, odporność na stres, osobowość. Pamiętajmy, że będzie to osoba ściśle współpracująca z całym zespołem, a zwłaszcza z Zarządem, więc to bardzo ważne, aby kandydat dobrze pasował do zespołu organizacji.

W przypadku, gdy spotkanie (rekrutacja) odbywa się w formie zdalnej, wskazane jest przeniesienie rozmowy do wybranego narzędzia do komunikacji online (audio i video), jednak nie zmienia to zasadniczego przebiegu rozmowy kwalifikacyjnej. Wymogiem niezbędnym jest jednak połączenie w formie video, by móc ocenić właściwie kandydata.

Podczas pierwszej rozmowy wstępnej należy poinformować ubiegającego się o posadę, dlaczego prowadzimy rekrutację oraz jak będzie wyglądał jej dzisiejszy przebieg, oraz jakie będą jej kolejne kroki.

² Preferowana forma to zatrudnienie na umowę o pracę, dopuszcza się inne formy zatrudnienia.

Formularz do wypełnienia podczas pierwszej rozmowy kwalifikacyjnej (wypełnia osoba przeprowadzająca rozmowę)³:

Imię i Nazwisko kandydatki/kandydata:

Data i godzina spotkania:

- 1) Dlaczego jest Pan/Pani zainteresowany/zainteresowana stanowiskiem Fundraisera/Fundraising Managera?

Analizujemy przyczyny, dlaczego zdecydował się odejść z poprzedniej pracy i zatrudnić na stanowisku wskazanym w organizacji?

- 2) Dlaczego chce Pan/Pani pracować w organizacji pozarządowej?

Sprawdzamy motywacje kandydata, dlaczego chce pracować w organizacji non-profit. Jest to ważne, zwłaszcza jeśli wcześniej pracował w biznesie.

- 3) Czy misja naszej organizacji jest Panu/Pani bliska? Dlaczego? Jakie wartości wspólne ze swoimi widzi Pan/Pani w działaniach naszej organizacji?

Dowiadujemy się o powody, dlaczego chce pracować na rzecz danej organizacji. Czy jest to przypadkowy wybór, jeśli chodzi o misję? Czy ta rola jest mu bliska?

- 4) Proszę opisać najbardziej udaną kampanię fundraisingową/marketingową, którą Pan/Pani przeprowadził/przeprowadziła. Dlaczego uważa Pan/Pani tę kampanię za udaną?

Mamy możliwość ocenić, czy kandydat jest w stanie dokładnie przedstawić zrealizowaną przez siebie kampanię oraz jaka była jego rola w tej kampanii? Weryfikujemy, co jest dla niego miarą sukcesu kampanii: czy samo jej sprawne przeprowadzenie bądź wymierne wyniki? Jakie to były rezultaty? Czy kandydat podaje liczby, procenty wzrostu, liczbę nowych klientów, darczyńców?

- 5) Proszę opowiedzieć o największych sukcesach, które odniósł/odniosła Pan/Pani w poprzednich miejscach pracy?

Czy sukcesy wiążą się ze wzrostem sprzedaży/przychodów, liczbą nowych klientów/darczyńców, podniesieniem lojalności klientów, innowacyjnymi wdrożeniami, które przyniosły wzrost sprzedaży. Upewniamy się, czy kandydat rozumie fundraising jako zadania, których efektem jest wzrost przychodów/zysków.

- 6) Czy był/była Pan/Pani odpowiedzialny/odpowiedzialna za projekt, który wymagał współpracy z podwykonawcami? Jak przebiegały te prace? (plusy i minusy)

³ Pytania do rozmowy kwalifikacyjnej są rekomendacją dla organizacji, która będzie przeprowadzała rekrutację, jednak organizacja może kształtować je zgodnie ze swoimi potrzebami, dotychczasowymi doświadczeniami oraz własną specyfiką działań.

Oceniamy, czy starający umie i lubi pracować z ludźmi, czy ma umiejętności interpersonalne, które ułatwiają mu nawiązywanie kontaktów, komunikację, współpracę. Fundraiser nigdy nie pracuje sam, a jego wyniki są uzależnione od dobrej interakcji z innymi ludźmi.

- 7) Co jest Pana/Pani mocną stroną? Które zadania najbardziej lubi Pan/Pani wykonywać w pracy? W czym jest Pan/Pani najlepszy/najlepsza?

Sprawdzamy, czy wymienione mocne strony są przydatne w zawodzie fundrisera (kompetencje), a słabe strony nie będą przeszkodą w realizacji celów fundraisingowych.

- 8) Fundraising polega na zdobywaniu funduszy i sponsorów, dlatego fundraiser jest oceniany na podstawie wymiernych wyników swojej pracy: zebrane pieniądze, podpisane umowy z darczyńcami. Czy był/była Pan/Pani do tej pory oceniana na swoim stanowisku w ten sposób? Jakie widzi Pan/Pani plusy i minusy takiej oceny?

Dowiadujemy się, czy kandydat był już tak oceniany, czy będzie to dla niego nowość. Jeśli nowość, to jak się z tym czuje i jakie widzi zagrożenia? Wiele osób ma problem z takim twardym rozliczaniem za wyniki swojej pracy. Do tej pory wystarczało ich pracodawcy, że coś robili, a nie brali na siebie odpowiedzialności za efekty swojej działalności.

- 9) Jak wyobraża sobie Pan/Pani pracę na stanowisku Fundrisera/Fundraising Managera w naszej organizacji?

Badamy, co kandydat wie o pracy w fundraisingu i o tym, za co będzie odpowiedzialny. Jeśli się myli, to uświadamiamy mu, na czym polega to zajęcie i czy nadal jest zainteresowany.

- 10) Od kiedy może Pan/Pani podjąć pracę?

- 11) Jakie są Pana/Pani oczekiwania finansowe?

Każde z powyższych zagadnień można oceniać w zakresie punktów (skala 0–5), które przydzielają wszyscy z członków komisji, a później każdemu z kandydatów zostaje wyliczona średnia z ocen członków gremium. Pozwala to zobiektywizować wrażenie, które wywołuje kandydat/ka, a równocześnie jest miernikiem, wskazującym na mocne i słabe strony każdego z kandydatów. Jednocześnie komisja rekrutacyjna ma świadomość, że oprócz umiejętności merytorycznych sprawdza także dopasowanie kandydata do współpracy z aktualnym zespołem organizacji i musi brać pod uwagę także ten aspekt, ponieważ Fundraiser/Fundraising Manager współdziała praktycznie z każdym członkiem stowarzyszenia. Dodatkowym elementem rozmowy kwalifikacyjnej jest sprawdzenie umiejętności praktycznych kandydata przez komisję. W przypadku, gdy organizacja nie dysponuje osobami, będącymi w stanie ocenić pracę merytoryczną kandydatów, wskazane jest zatrudnienie do tego zadania zewnętrznych specjalistów, którzy wejdą w skład komisji.

Zadania praktyczne powinny sprawdzać rzeczywiste umiejętności kandydatów zgodnie z założeniami i opisem stanowiska pracy zamieszczonym w ogłoszeniu. Proponowane zagadnienia, które można rozszerzyć zgodnie z potrzebami danej organizacji:

- prezentacja organizacji podczas spotkania w wybraną firmą,

- przygotowanie treści komunikacji w mediach społecznościowych (wraz z grafiką),
- wystosowanie listu do darczyńcy (analiza elementów listu oraz tego, jak kandydat zdążył poznać organizację).

Wskazane jest ustalenie punktacji do każdego zadania, którą stosować będą wszyscy członkowie komisji, a następnie wyciągnięcie średniej z ocen, by maksymalnie zobiektywizować wybór najlepszego z pretendentów.

Po analizie ubiegających się o stanowisko i ich umiejętności praktycznych komisja wybiera kandydata i następnie rekomenduje zarządowi organizacji zatrudnienie pracownika.

4) Zasady zatrudniania fundraiserów w Polsce

Fundraiser w szkołach psów przewodników, w których jednym ze źródeł finansowania działań jest fundraising, jest zatrudniony w pełnym wymiarze czasu pracy (preferowana forma zatrudnienia to umowa o pracę). Nie stosuje się wynagrodzenia prowizyjnego, ani tzw. success fee od pozyskanych środków. Jest to niezgodne z [Międzynarodową Deklaracją Zasad Etycznych w Fundraisingu \(punkt 5 Deklaracji\)](https://fho.org.pl/wp-content/uploads/2016/09/miedzynarodowa_deklaracja_zasad_etycznych_w_fundraisingu.pdf) (https://fho.org.pl/wp-content/uploads/2016/09/miedzynarodowa_deklaracja_zasad_etycznych_w_fundraisingu.pdf). Jak w każdym innym zawodzie, dopuszcza się stosowanie premii i bonusów za zrealizowane cele, budżety i osiągnięcia.

5) Pierwszy rok fundraisingu w NGO – model zatrudnienia

Rekomendowane rozwiązanie modelu zatrudnienia w pierwszym roku wdrażania fundraisingu to zatrudnienie jednego fundraiserów, który będzie miał doświadczenie i w marketingu, i w sprzedaży, po to, aby mógł realizować kampanie fundraisingowe skierowane do osób indywidualnych, a pomiędzy kampaniami pozyskiwać firmy do współpracy (darowizny finansowe, rzeczowe, usługowe). Z tym, że doświadczenie w fundraisingu (lub pokrewne) winno być nie mniejsze niż 4 lata. Pracownik powinien być zatrudniony na pełny etat na podstawie umowy o pracę (rozwiązanie preferowane) i mieć wynagrodzenie konkurencyjne w stosunku do średniej rynkowej uposażenia w danym mieście na stanowisku specjalisty ds. marketingu/managera średniego szczebla.

Pierwsza przyjęta do pracy na tym stanowisku osoba będzie miała za zadanie rozwinąć dział fundraisingu i zarobić na siebie, organizację oraz na zatrudnienie kolejnych fundraiserów, dlatego należy zaangażować silnego kandydata/ kandydatkę, który zostanie przeniesiony po stworzeniu działu fundraisingu na stanowisko Fundraising Managera.

Dopuszczalne jest również rozwiązanie zatrudnienia dwóch fundraiserów w niepełnym wymiarze etatu (który sumuje się do pełnego etatu), z których jeden będzie pozyskiwał darczyńców indywidualnych, a drugi darczyńców biznesowych.

Wskazane jest także, by w okresie do 3 miesięcy od zatrudnienia, fundraiser odbył szkolenie. W kursie z fundraisingu dla początkujących powinni wziąć udział wszyscy nowozatrudnieni fundraiserzy oraz reprezentanci zarządu organizacji. Jest to konieczne, aby współpraca w kolejnych miesiącach i latach

opierała się na wspólnej wizji w zakresie fundraisingu. Bez znajomości tematu przez zarząd organizacji, a z drugiej strony bez poznania celów zarządu przez fundraiseira, nie jest możliwe prowadzenie skutecznych działań fundraisingowych. Polecane jest, by przeszkolenie składało się z 4 dni zajęć. Szkolenie powinno kompleksowo wprowadzać w temat fundraisingu pod kątem możliwych do zastosowania narzędzi fundraisingowych, a w szczególności zwracać uwagę na elementy praktyczne przydatne w codziennej pracy fundraiseira.

Zagadnienia, które powinny znaleźć się w programie szkolenia:

1. wprowadzenie w fundraising,
2. tworzenie strategii fundraisingowej (komplementarnej do strategii rozwoju organizacji),
3. ustalanie celów strategii fundraisingowej,
4. analiza zasobów (misja, wizja, cele, zasoby ludzkie i sprzętowe),
5. wartości, zasady, prototypowania pomysłów, analiza SWOT, ocena ryzyka, profil interesariuszy,
6. tworzenie osoby darczyńcy,
7. planowanie kampanii fundraisingowej,
8. narzędzia fundraisingowe,
9. regularni darczyńcy,
10. komunikacja akcji zbiórkowej,
11. strony zbiórkowe,
12. automatyzacja fundraisingu,
13. wykorzystanie mediów społecznościowych,
14. cyfrowa ścieżka darczyńcy,
15. współpraca z biznesem,
16. Networking,
17. mierzenie skuteczności fundraisingu i raportowanie,
18. Storytelling,
19. tworzenie listów i maili do darczyńców - ćwiczenia praktyczne,
20. obsługa systemu mailingowego i automatyzacja komunikacji.

5. 5 etapów wdrożenia fundraisingu

1) Audyt i dokumenty do przygotowania strategii i planu operacyjnego

W celu przygotowania strategii fundraisingowej na 4 lata oraz planu działań operacyjnych na 12 miesięcy należy najpierw przeprowadzić audyt organizacji pod kątem jej potencjału fundraisingowego. Badanie efektywności pokaże, na jakich obszarach należy budować fundraising w danej organizacji, jakie atuty organizacji wykorzystać w pierwszej kolejności oraz jakie cele fundraisingowe możemy osiągnąć najszybciej i najmniejszym kosztem.

Analizę potencjału fundraisingowego przygotowuje Zespół ds. Wdrożenie Fundraisingu (ZDWF) powołany przez Zarząd wraz z decyzją wdrażania fundraisingu w organizacji. W jego skład wchodzi osoby, które mają największą wiedzę o organizacji; jej działaniach operacyjnych (strategia rozwoju organizacji) i projektach medialnych, marketingowych, PR-owych, social mediach, fundraisingowych, jeśli takie były do tej pory prowadzone. Team powinien składać się z 2 do 5 osób. Rekomendowane jest, by członkiem Zespołu ds. Wdrożenia Fundraisingu był także zewnętrzny konsultant ds. fundraisingu. Włączenie do Zespołu ds. Wdrożenia konsultanta jest modelem idealnym, ale nie obowiązkowym.

Nawiązanie współpracy z doświadczonym specjalistą ds. fundraisingu zwiększa prawdopodobieństwo osiągnięcia sukcesów fundraisingowych i jest dobrą praktyką, którą realizują organizacje pozarządowe w Polsce i na świecie. Konsultant pomaga organizacji w ocenie silnych i słabych stron oraz w znalezieniu sposobów na wykorzystanie silnych stron do szybkiej i efektywnej zbiórki funduszy. Rekomenduje, jakie rozwiązania zastosować w przypadku obszarów zmapowanych jako słabe strony. Konsultant otrzymuje od ZDWF wypełniony dokument z opisem audytu i, po zapoznaniu się z nim, może zaproponować nowe rozwiązania, zmiany lub go w całości zaakceptować bez żadnych zmian.

W związku z tym, że każda organizacja jest na innym etapie rozwoju, posiada specyficzne zasoby w postaci bazy swoich kontaktów, pracowników, wolontariuszy, członków zarządu, rozpoznawalności marki, kontaktów w mediach, obszaru działania (lokalizacji) itd., to pomimo tego, że wszystkie organizacje realizują podobną misję, wyniki ich audytów będą się od siebie różnić. Zasoby każdej z organizacji powinny być rozpoznane, opisane, ocenione pod kątem budowania potencjału fundraisingowego, a następnie wykorzystane w strategii i rocznych planach operacyjnych w danej organizacji.

Zasoby, które ocenimy jako silne strony, należy wykorzystać w pierwszej kolejności do zbierania funduszy. Jeśli jakieś środki ocenimy, jako słabe strony organizacji, należy podjąć decyzje odnośnie dalszych kroków: czy rozwijamy te obszary przez następne X lat, tak, aby w przyszłości stały się one mocnymi stronami organizacji lub zostawiamy je bez zmian, ponieważ uważamy, że nie będziemy budować strategii fundraisingowej w oparciu o dane obszary.

Pozostałe dokumenty niezbędne do przygotowania strategii fundraisingowej oraz biznes planu to:

- Strategia rozwoju organizacji na 4 lata:
 - Jakie projekty organizacja prowadzi obecnie, ilu jest beneficjentów w tych projektach, jak kształtuje się ich budżet roczny oraz w jaki sposób będą się rozwijały w ciągu najbliższych 4 lat – o ile zwiększy się liczba beneficjentów i jakie to będzie generowało koszty dla organizacji w poszczególnych latach, ile pieniędzy trzeba zebrać na te projekty z fundraisingu.
 - Jakie nowe koncepcje organizacja chce zacząć realizować, od kiedy, ilu będzie w nich beneficjentów i jakie to będzie generowało koszty dla organizacji w poszczególnych latach, ile pieniędzy trzeba zebrać na te projekty z fundraisingu.
- Case for support – polskie tłumaczenie: „Sprawa wymagająca wsparcia”, a dokładnie cel kampanii zbiórkowej.
- Analiza dotychczasowych akcji fundraisingowych.
- Kwantyfikacja celów finansowych i fundraisingowych – krótko- i długofalowych (12 miesięcy / 4 lata).
- Harmonogram akcji fundraisingowych w ciągu roku.
- Donor persona - persona docelowego Darczyńcy.

2) Przygotowanie strategii na 4 lata

Strategia pozyskiwania funduszy jest dokumentem, którego celem jest zaplanowanie, w jaki sposób organizacja będzie generować przychody z fundraisingu w celu finansowania swoich działań w krótkim, średnim i długim okresie. Opisujemy ją w perspektywie czteroletniej.

Strategia fundraisingowa składa się z następujących rozdziałów:

- wprowadzenie;
- analiza dotychczasowych działań fundraisingowych (jeśli takie były podejmowane);
- cele fundraisingowe na najbliższe 4 lata (w zakresie działań merytorycznych – na jakie projekty, cele, beneficjentów będą one przeznaczone w zakresie rozwoju samej organizacji i jej zespołu);
- wyniki audytu fundraisingowego;
- analiza potencjalnych źródeł przychodów;
- cele fundraisingowe: finansowe i pozafinansowe;
- grupy odbiorców i narzędzia, które będą zastosowane do komunikacji z nimi;
- analiza SWOT organizacji pod kątem fundraisingowym;
- zasoby wymagane do wsparcia fundraisingu;
- budżet inwestycyjny na fundraisingu.

3) Przygotowanie planu operacyjnego na 12 miesięcy

Roczny plan operacyjny jest szczegółowym dokumentem, w którym zawarte są założenia i plan działań na najbliższe 12 miesięcy pracy dla fundraiser a i reszty zespołu organizacji. Odpowiedzialność za zrealizowanie biznesplanu ponosi fundraiser, jednak wynik jego pracy zawsze zależy od wsparcia Zarządu i całego zespołu, a także uwarunkowań zewnętrznych, na które wpływ ma otoczenie NGO. Realizacja pierwszego planu operacyjnego jest obarczona dużym ryzykiem, zwłaszcza jeśli organizacja nie ma za sobą historii działań fundraisingowych. Jeżeli nie posiada twardych danych wynikowych z poprzednich lat, do których może się odnieść przygotowując pierwszy biznesplan, to założone wyniki będą mocno szacunkowe.

Roczny plan operacyjny opisuje wszystkie działania fundraisingowe i okołofundraisingowe, które mają być zrealizowane przez fundraiser a (dział fundraisingu) przez najbliższe 12 miesięcy, chronologicznie – miesiąc po miesiącu. Do każdego zadania fundraisingowego dopisane są: czas trwania akcji; od kiedy do kiedy ma być realizowana, cele finansowe i pozafinansowe, grupa docelowa, zakładany zasięg dotarcia, narzędzia fundraisingowe i komunikacyjne, szacowana liczba darczyńców, oczekiwana średnia kwota darowizny, koszt dotarcia do darczyńcy, suma całej akcji, prognozowane przychody z akcji, wskaźnik zwrotu z inwestycji.

Plan operacyjny jest dokumentem, który przedstawia roczne koszty inwestycji w fundraising (suma kosztów poszczególnych akcji fundraisingowych w ciągu roku) oraz szacowane roczne przychody z fundraisingu (suma przychodów poszczególnych akcji fundraisingowych w ciągu roku).

4) Realizacja pierwszego planu operacyjnego

Po akceptacji strategii i biznesplanu przez Zarząd, fundraiser przygotowuje dla wszystkich pracowników i współpracowników organizacji prezentację, której celem jest poinformowanie o najważniejszych założeniach i celach strategii fundraisingowej oraz planach fundraisingowych na najbliższy rok. Podczas spotkania z zespołem przedstawia ją, a następnie odpowiada na pytania. Fundraiser może przystąpić do realizacji biznesplanu po akceptacji Zarządu.

W czasie wykonywania planu operacyjnego przez pierwsze 12 miesięcy wdrożenia fundraisingu fundraiser raz na kwartał przygotowuje zestawienie wyników dla Zarządu i konsultanta ds. fundraisingu, jeśli taki został powołany. Sprawozdanie to pokazuje cele założone vs. cele zrealizowane wraz ze wskaźnikami fundraisingowymi planowanymi i zrealizowanymi. Następnie, podczas spotkania z zarządem organizacji i konsultantem, fundraiser omawia wyniki i ustalane są dalsze kroki oraz ewentualne zmiany w planie operacyjnym.

Fundraising Manager przygotowuje także sprawozdanie z każdej zrealizowanej akcji fundraisingowej przez pierwsze 12 miesięcy wdrażania fundraisingu w ciągu 2 tygodni po zakończeniu akcji i przesyła je do przełożonego oraz konsultanta. W podsumowaniu znajdują się następujące informacje:

- Cele finansowe i pozafinansowe.
- Komunikacja i kreacja kampanii (zdjęcia, teksty, wyniki reklam, jeśli były przygotowane).
- Wyniki (liczba darczyńców, przychody) osiągnięte w efekcie każdego z działań/narzędzi.
- Landing page kampanii.
- Liczbę nowych darczyńców + przychód od nich.
- Liczbę ciepłych darczyńców + przychód od nich.
- Koszt dotarcia do 1 darczyńcy.
- Zysk.
- ROI.

Na podstawie przedstawionych wyników fundraiser określa, które podjęte przez niego kroki były najbardziej efektywne, a które najmniej i przedstawia swoje rekomendacje i pomysły odnośnie dalszych działań fundraisingowych.

Podczas realizacji pierwszego planu operacyjnego fundraiser może otrzymać bieżące wsparcie doświadczonego konsultanta ds. fundraisingu przez min. 8h miesięcznie.

5) Ewaluacja po 12 miesiącach wdrożenia

Po przeprowadzeniu pełnego pierwszego 12-miesięcznego cyklu działań fundraisingowych w rocznym planie operacyjnym należy ocenić, które z nich osiągnęły cele i wskaźniki, a które nie. Fundraiser przygotowuje podsumowanie całego roku, wypełniając tabele planu operacyjnego wynikami aktualnymi i zaznaczając na zielono rezultaty osiągnięte lub lepsze od zakładanych, a na czerwono rezultaty nieosiągnięte. Następnie przesyła je do Zarządu.

Na podstawie wyników z tabeli fundraiser określa, które podjęte przez niego działania były najbardziej efektywne, a które najmniej i przedstawia swoje rekomendacje odnośnie dalszych działań fundraisingowych na podstawie przedstawionych wniosków. Następnie, podczas spotkania ze swoim przełożonym i konsultantem, fundraiser omawia rezultaty i ustalane są dalsze kroki oraz zmiany w biznesplanie na kolejny rok.

6. Roczny plan operacyjny w organizacji pozarządowej – struktura i szablon kalkulacyjny.

Plan operacyjny na 12 miesięcy to szczegółowy dokument, który będzie mapą – dokładnym planem pracy dla fundaisera. Dla Zarządu będzie stanowił punkt odniesienia odnośnie efektywności pracy fundaisera oraz ogólnej efektywności działań fundraisingowych w organizacji.

- **Wstęp** – krótki opis historii organizacji oraz sytuacji wyjściowej. Główne osiągnięcia i najważniejsze problemy. Jak przedstawia się obecnie konfiguracja przychodów organizacji oraz jak ma wyglądać docelowa struktura przychodów w 4 kolejnych latach z poszczególnych źródeł:
 - Fundraising od indywidualnych darczyńców – zł – %
 - (a) W tym fundraising online – zł – %
 - (b) W tym darczyńcy regularni – zł – %
 - Fundraising od biznesu – zł – %
 - 1,5% podatku – zł – % (jeśli organizacja posiada status OPP)
 - Dotacje publiczne – zł – %
 - Działalność gospodarcza (reklama) — zł –% (jeśli organizacja prowadzi)
 - Działalność odpłatna – zł – %
 - Eventy – zł – %
 - Inne dotacje – zł – %
- **Cele programowe na 4 kolejne lata** – rozwój organizacji na przestrzeni 4 najbliższych lat. Jakie projekty będą kontynuowane i jak będzie zwiększał się ich zakres. Nowe zamierzenia, które organizacja planuje otworzyć. KPI czyli kluczowe wskaźniki efektywności do każdego projektu. Terminy realizacji i cele w podziale na poszczególne lata. Budżety potrzebne do zrealizowania zaplanowanych przedsięwzięć.
- **Cele fundraisingowe** na najbliższe 12 miesięcy – rozwój fundraisingu na przestrzeni 1 roku. Ile chcemy zebrać z fundraisingu w poszczególnych miesiącach oraz z jakich źródeł (podział sumy, przychód na poszczególne źródła jw.).
- **Cele strategii fundraisingowej na 12 miesięcy**
 - **Główne założenia strategii fundraisingowej na 12 miesięcy** – na jakich filarach organizacja planuje oprzeć rozwój fundraisingu. Określić cele fundraisingowe wg. kryteriów SMART.
 - **Pozyskiwanie nowych darczyńców biznesowych.** Kwota do pozyskania. Liczba partnerów biznesowych do zaangażowania. Projekty skierowane do darczyńcy biznesowego – opis strategii i metody dotarcia do potencjalnych darczyńców.

- **Pozyskiwanie nowych darczyńców indywidualnych.** Kwota do uzyskania. Liczba darczyńców indywidualnych do włączenia. Liczba sojuszników do pozyskania. Liczba darczyńców regularnych do zdobycia.
- **Kampanie fundraisingowe,** których celem będzie rekrutacja darczyńców i sympatyków – opis kampanii, intencja zbiórki wraz z metodami dotarcia do potencjalnych darczyńców. Projekt fundraisingowy brutto. Plan ilościowy: pozyskanie X osób – nowych darczyńców indywidualnych z danymi kontaktowymi: imię, nazwisko, adres zamieszkania lub email. Timing kampanii. Temat przedsięwzięcia. Metody wspierania zbiórki. Kampania będzie prowadzona w mediach (opis mediów, które organizacja zamierza wykorzystać).
- **Program dla darczyńców regularnych**
 - **Ścieżka darczyńcy indywidualnego w organizacji.** Celem programu lojalnościowego jest budowanie silnych relacji na poziomie: darczyńca – organizacja, w celu zwiększania zaangażowania darczyńców i pozyskiwania od nich funduszy (czyli od osób, które już minimum raz wpłaciły darowiznę). Strategia ta ma na celu zbudowanie zaufania do organizacji u jej sympatyków oraz konwertowanie ich na coraz bardziej zaangażowanych finansowo i emocjonalnie darczyńców. Do realizacji tego celu konieczne jest zaplanowanie „ścieżki darczyńcy” i odpowiednia komunikacja ze sponsorami na poszczególnych etapach ścieżki, której celem jest doprowadzenie do dołączenia ofiarodawcy do klubu darczyńców regularnych, do których organizacja będzie prowadzić dedykowaną komunikację.
 - **Akcje do „ciepłych” darczyńców.** – akcje fundraisingowe skierowane do darczyńców w bazie danych organizacji, którzy minimum raz wpłacili dotację. Ich zamierzeniem jest budowanie lojalności i zaufania do organizacji. Cel fundraisingowy jest drugorzędny.
 - **Akcje specjalne – listy/emaile z apelem fundraisingowym** – akcje fundraisingowe skierowane do darczyńców w bazie danych organizacji, którzy minimum raz wpłacili datkę. Ich intencją jest zbiórka funduszy. Cel budowania zaufania i lojalności w stosunku do organizacji jest drugorzędny.
 - **Pozyskiwanie darczyńców regularnych** – regularne, comiesięczne wsparcie finansowe organizacji pozarządowych. Zapewnia to stabilizację finansową organizacji, pozwala planować działania na przyszłość, a także bardzo obniża koszty działań fundraisingowych.
 - a) Koszty pozyskiwania funduszy od darczyńców regularnych są ok. 7,5 razy niższe, niż koszty pozyskiwania funduszy od „ciepłych darczyńców” w rozrachunku dwuletnim. Natomiast koszt jednostkowy pozyskania regularnego darczyńcy jest bardzo wysoki.
 - b) Jaki program dla regularnych darczyńców proponujemy? (nazwa, opis, logo programu, landing page programu, narzędzia finansowe niezbędne do wdrożenia programu), co będą finansować regularni darczyńcy i jakimi kwotami? (proponycja 3 kwot)?

- **Kampanie fundraisingowe**, których celem będzie pozyskanie regularnych darczyńców – opis kampanii, intencja zbiórki, grupa docelowa, metody dotarcia do potencjalnych darczyńców. Projekt fundraisingowy brutto. Plan ilościowy: pozyskanie X osób - nowych darczyńców indywidualnych regularnych. Timing kampanii. Temat przedsięwzięcia. Narzędzia finansowe. Kampania będzie prowadzona w mediach: (opis mediów, które organizacja zamierza wykorzystać).
 - **Komunikacja do darczyńców regularnych** – darczyńcy regularni, czyli osoby indywidualne, które stworzyły stałe zlecenie lub cykliczne płatności i wpłacają regularnie raz w miesiącu ustaloną kwotę darowizny, mogą w każdej chwili odwołać swoje zobowiązanie bez ponoszenia żadnych konsekwencji. Z tego powodu organizacja powinna zabiegać o utrzymanie zaangażowania i lojalności darczyńców regularnych, aby ustrzec się przed ich odejściem (odwołaniem stałego zlecenia / odwołaniem cyklicznych płatności).
 - a) W tej intencji prowadzone są dla nich następujące działania komunikacyjne: (uzupełnia Fundraiser),
 - b) Wynik finansowy: brak.
 - c) Plan ilościowy: utrzymanie min. 90% darczyńców regularnych po 12 miesiącach od ustawienia stałego zlecenia/cyklicznych płatności.
 - d) Grupa docelowa: wszyscy darczyńcy regularni.
 - e) Metoda dotarcia: list lub e-mail.
 - f) Harmonogram działań w ciągu 12 miesięcy od deklaracji zobowiązania.
- **Program lojalnościowy do darczyńców biznesowych** - program lojalnościowy skierowany do darczyńców biznesowych ma na celu utrzymywanie osobistych relacji pomiędzy fundraiserem a osobą kontaktową w firmie oraz prezesem Zarządu organizacji, a prezesem firmy darczyńcy.
 - Program powinien być wdrożony już po pierwszej akcji wsparcia ze strony firmy, nawet jeśli z punktu widzenia organizacji nie jest to bardzo wymierna pomoc (wolontariat pracowniczy, darowizna rzeczowa, darmowa usługa itp.). Ten pierwszy etap działań należy potraktować jako wstęp do dalszej, docelowej współpracy, której rezultatem będą także darowizny finansowe.
 - Dlatego przed rozpoczęciem współpracy z firmami należy opracować:
 - a) wzory spersonalizowanych podziękowań (projekt graficzny listów),
 - b) dyplom od organizacji dla firm, które ją wspierają,
 - c) prezent od organizacji związany z misją,
 - d) statuetkę od organizacji dla firm, które ją wspierają. Opisać procedurę budowania relacji z firmą od momentu rozpoczęcia pierwszej współpracy.

- **Pozostałe akcje fundraisingowe: imprezy, eventy** – jeśli organizacja planuje inne akcje fundraisingowe niż wymienione powyżej, należy je opisać w odniesieniu do strategii fundraisingowej i celów fundraisingowych ustalonych na dany rok. Jak konkretne – działanie wpisuje się w strategię fundraisingową – który filar strategii realizuje. Jak dane przedsięwzięcie spełnia zaplanowane cele fundraisingowe – w jakim stopniu i po jakich kosztach (oszacować ROI, czyli wskaźnik zwrotu z inwestycji).
- **Budowanie znajomości marki i zaangażowania odbiorców** – budowanie znajomości marki organizacji jest wprost proporcjonalne do wyników w fundraisingu, ale tylko pod warunkiem, że obydwa cele są realizowane jednocześnie. Należy zaplanować działania marketingowe w social mediach (Facebook, Instagram) oraz PR-owe, których zamierzeniem będzie rzecznictwo, konstruowanie świadomości problemu, misji i potrzeb organizacji, budowanie znajomości marki podczas akcji fundraisingowych lub przed przedsięwzięciami fundraisingowymi.
- **Nowoczesna strona www organizacji** – responsywna i dostosowana do najnowszych trendów fundraisingu. Zintegrowana z wpłatami on-line oraz płatnościami cyklicznymi on-line. Podłączona pod profesjonalny, zewnętrzny system e-mailingowy. Zbierająca dane darczyńców na poziomie CMS. Zabezpieczona https i posiadająca certyfikat SSL.
- **Załączniki** – wszystkie wypracowane dokumenty w fazie audytu.