

Artykuł pochodzi z publikacji: *Fundraising w działalności organizacji pozarządowych*, (Red.) A. Grzegorzcyk, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2011

Rozdział 1.

Zarządzanie działaniami fundraisingowymi

Anna Świdorska

W rozdziale zostaną zawarte definicje różnych form aktywności społecznych. Przedstawione będą między innymi: definicja, historia i typologia organizacji pozarządowych, pojęcie wolontariatu, teoretyczne ujęcie fundraisingu (definicja, historia, stosowane działania fundraisingowe, zasady etyki fundraisera) oraz formalno-prawne aspekty fundraisingu. W zakresie tego rozdziału znajduje się również zagadnienia z zakresu: zarządzania projektowego, metod zarządzania, rekrutacji zespołu, komunikacji oraz stylów kierowania. Zaprezentowane będą także, wskazane pożądane cechy profesjonalnego fundraisera, warunki podjęcia pracy w zawodzie, wymagania zdrowotne i psychologiczne oraz zostaną wyróżnione charakterystyczne profile zawodowe.

1.1. Fundraising jako dziedzina aktywności społecznej

Celem zrozumienia dalszych treści i rozważań, na samym początku tego rozdziału zostaną przedstawione podstawowe pojęcia z zakresu filantropii, organizacji społecznych i ich rodzajów oraz historii. Ponadto zostanie przedstawiona krótko definicja wolontariatu, darczyńcy czy beneficjenta. W późniejszych rozważaniach zostaną przedstawione dostępne definicje fundraisingu i jego historia na świecie. Następnie

zostanie ukazany fundraising w ujęciu polskiego systemu prawnego oraz fundraising w ujęciu międzynarodowym na podstawie Międzynarodowej Deklaracji Zasad Etycznych w Fundraisingu. Na koniec tego punktu będą wyszczególnione ulgi i zwolnienia podatkowe jakie organizacjom przysługują.

1.1.1. Pojęcie organizacji

Na każdym kroku można spotkać się z różnymi formami organizacji. Słowo organizacja można rozpatrywać w dwóch aspektach w sensie rzeczowym jako „*pewien zbiór elementów, wewnątrznie uporządkowanych, powiązanych ze sobą i działających w otoczeniu*” oraz w sensie czynnościowym czyli organizacja jakiegoś wydarzenia np. wydarzenia kulturalnego.

Tadeusz Kotarbiński określa organizację jako pewne współdziałanie elementów, które ma za zadanie przyczynić się do powodzenia całości. Termin organizacja pochodzi od greckiego słowa *organizo*, które oznacza stworzenie uporządkowanej harmonijnej całości. Głównymi składnikami organizacji są trzy podstawowe elementy: ludzie, cele, oraz środki. Organizacje przy pomocy ludzi są w stanie realizować określone i zamierzone cele, wykorzystując przy tym posiadane środki.¹

Ze względu na charakter działalności, szczególną formą organizacji są organizacje społeczne, które nie tylko na świecie, ale również i w Polsce od dawna odgrywają istotną rolę w życiu publicznym i są określane mianem trzeciego sektora. Pozostałe sektory to sektor publiczny czyli władza i administracja publiczna oraz sektor rynkowy czyli biznes i przedsiębiorczość. Sektor organizacji, podobnie jak sektor publiczny, działa w interesie publicznym, a nie prywatnym. Organizacje społeczne to zorganizowane grupy społeczności, działające w celu realizacji konkretnych wyznaczonych celów. Organizacje te są zorganizowane w sposób formalny i działają na podstawie określonych przepisów dotyczących powstawania i funkcjonowania poszczególnych organizacji. W przypadku stowarzyszeń organizacja główne zasady opiera na ustawie o działalności pożytku publicznego i wolontariacie zaś dokumentem wewnętrznym regulującym władzę, strukturę organizacji

¹ J. Kisielnicki, *Zarządzanie organizacją*, Wyższa Szkoła Handlu i Prawa, Warszawa 2004, s. 11-14

oraz jej cele jest statut organizacji. Organizacje społeczne wyróżniają się społecznym charakterem prowadzonej działalności. Przykładem organizacji społecznej mogą być stowarzyszenia, fundacje i związki zawodowe.²

Historia organizacji pozarządowych na świecie sięga 1839 roku. Jedną z pierwszych dużych organizacji pozarządowych była założona w 1905 roku organizacja Rotary International (aktualnie Rotary w swoich strukturach zrzesza ludzi biznesu z całego świata o różnych profilach działalności, którzy świadczą pomoc humanitarną, promują normy etyczne w biznesach o różnych profilach działalności oraz pomagają budować pokój na świecie).³ Do 1914 roku na świecie oszacowano liczbę 1083 organizacji pozarządowych. Główną istotą tamtych organizacji była walka z niewolnictwem, przepływem ludności oraz walka o prawa kobiet. Typowe pojęcie „*organizacja pozarządowa*” pojawiło się wraz z powstaniem Organizacji Narodów Zjednoczonych w 1945 roku. Głównym dokumentem, który regulował prawnie funkcjonowanie organizacji była Karta Narodów Zjednoczonych, która w swojej treści zawierała pierwszą definicję międzynarodowej organizacji pozarządowej (non-governmental organization). Definicja ta brzmi następująco „*każda organizacja międzynarodowa, która nie opiera się na mocy umowy międzynarodowej*”. Od tamtego czasu definicja organizacji pozarządowych ewaluowała i powstało wiele nowych określeń na tę formę aktywności społecznej.

Wielość polskich nazw i terminów odpowiadających definicji organizacji non-profit (z j.ang. non profit organization – tłum. organizacja nie nastawiona na zysk) może powodować pewien problem ze względu na interpretację tłumaczenia z j. ang. skrótu NGO. Ze skrótem NGO często utożsamiane są też takie pojęcia jak: organizacja społeczna, organizacja non profit (NFP – Not For Profit Organization) oraz tzw. trzeci sektor.

Sargeant za organizację non profit uważa taką organizację, która służy poprawie ogólnego poziomu życia społecznego. Może się to stać dzięki zebraniu i redystrybucji odpowiednich zasobów oraz dostarczeniu usług i dóbr fizycznych.⁴

² Wikipedia, hasło: organizacja pozarządowa, http://pl.wikipedia.org/wiki/Organizacja_pozar%C4%85dowa, 13.08.2010

³ Wikipedia, hasło: rotary international, http://pl.wikipedia.org/wiki/Rotary_International, 15.08.2010

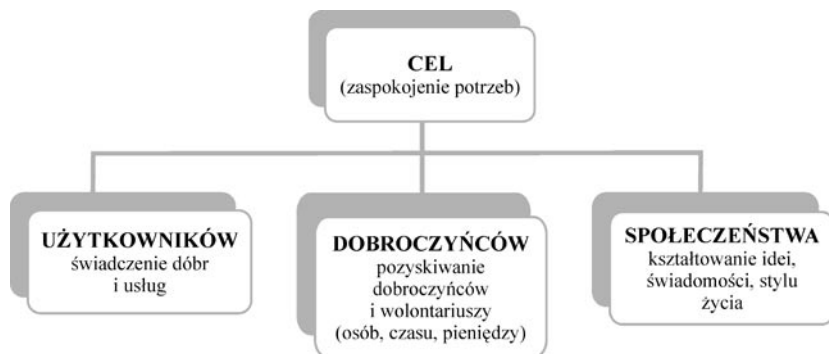
⁴ A. Sargeant, *Marketing w organizacjach non-profit*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 17

Organizacje pozarządowe to takie jednostki organizacyjne, których działalność nie jest nastawiona na czerpanie zysków tylko, dla zaspakajania publicznych potrzeb. Nie wyklucza to jednak prowadzenia działalności gospodarczej przez organizację, ale pozyskane w ten sposób środki muszą być przeznaczone na statutowe cele organizacji z wyłączeniem wynagrodzeń dla zatrudnionych pracowników.

Podstawowym celem organizacji komercyjnych jest zysk, natomiast w przypadku organizacji non-profit pojawiają się zupełnie inne priorytety, które na zysk nie są nastawione.

Główną misją organizacji społecznych jest świadczenie dóbr i usług, które mogą zaspokoić potrzeby społeczeństwa. Wśród celów można wyróżnić: chęć kształtowania określonych postaw społecznych, czy typów zachowań. Aby organizacje mogły realizować swoje cele potrzebują do tego pozyskanych wolontariuszy, którzy będą aktywnie wspierać idee reprezentowane przez organizacje. Każda organizacja powstaje w celu ściśle określonym przez nią, w podstawowym dokumencie, jakim jest statut.

Rys. 1. Cele organizacji non-profit



Źródło: Opracowanie własne na podstawie P. Bańczyk, M. Eichner, *Public Relations w organizacjach pozarządowych*, prezentacja z dn. 19.05.2005r., Łaziska Górne

Jak widać na powyższym schemacie, cele organizacji non-profit można podzielić na trzy grupy odbiorców, do których te działania są kierowane. Pierwsza z tych grup to użytkownicy, dla których dobra i usługi są świadczone. Druga grupa to dobroczyńcy, w ramach tej grupy prowadzone są działania z zakresu pozyskiwania wolontariuszy oraz środków na realizację celów. Ostatnią grupą jest społeczeństwo, do

którego w bardzo szerokim wymiarze są kierowane działania: kształtowanie idei, świadomości czy stylu życia.⁵

1.1.2. Filantropia i wolontariat

Spoleczne i bezinteresowne działania są coraz bardziej popularne. Coraz więcej osób publicznych tzw. celebrytów angażuje się w działania wpierające określoną działalność społeczną. Organizacje społeczne zaczynają również, korzystać z portali społecznościowych, które na jednej platformie łączą sympatyków danej idei.

Filantropia to idea bezinteresownej pomocy lub wsparcia innych. Filantropia może dotyczyć zarówno działalności prywatnych osób, ale również firm i instytucji polegająca na bezpłatnym i bezinteresownym wsparciu w idei humanitaryzmu.⁶

Pojęcie filantropia ma swoje początki już w kulturze antycznej. Słowo pochodzi od greckich słów philanthropia co oznacza dobroczynność, życzliwość oraz od słowa philanthropos czyli ktoś kochający ludzkość. W tamtej kulturze pomaganie innym było czymś zupełnie normalnym i wynikało z miłości do bliźnich. Pierwszym filantropem, który mimo grożącego niebezpieczeństwa, wykazał się szlachetnością był Prometeusz. W okresie średniowiecza, w rozwoju filantropii kluczową rolę odegrał kościół i tradycje chrześcijańskie, pod którego wpływem rozwinęła się filantropia religijna określana mianem dobroczynności (od łac. *charitativus* oznaczający miłosierdzie chrześcijańskie wobec ubogich). W późniejszym czasie wykształciła się również filantropia świecka.

Dobroczynność traktowana jest judaizmie, chrześcijaństwie i islamie jako swoisty nakaz religijny, akcentujący potrzebę opieki nad najuboższymi. Filantropia odnosi się do wartości świeckich i wyraża się w solidarności z ubogimi. Filantropia dodatkowo akcentuje wspieranie nauki, oświaty oraz kultury.⁷

Organizacje aby móc realizować swoją działalność zgodnie z określonymi w statucie celami, muszą pozyskiwać środki finansowe i rzeczowe na swoją działalność. Jest wiele możliwości, z których mogą skorzystać organizacje. Pierwszą z nich są dotacje, subwencje, które

⁵ Tamże, str. 117

⁶ M. Bajerowicz, *Filantrop naszych czasów*, Wyd. Marcina Bajerowicza, Poznań 1994, s. 1

⁷ E. Leś, *Zarys historii dobroczynności i filantropii w Polsce*, Warszawa 2001

organizacja może pozyskiwać poprzez pisanie wniosków do lokalnych instytucji tj. urząd miasta, starostwo powiatowe, urząd marszałkowski oraz poprzez wnioskowanie środków do programów unijnych. Ponadto organizacje niewielkie kwoty mogą też czerpać ze składek członkowskich, które są wpłacane zwykle raz w roku lub co miesiąc przez wszystkich członków organizacji. Organizacje mogą również otrzymywać darowizny, spadki i zapisy. Regulacje prawne co do formy przekazania i rozliczenia środków lub składników majątkowych wprowadza kodeks cywilny. Kolejną możliwością jest organizacja zbiorów publicznych (środków finansowych i rzeczowych). Odpis 1% od rocznego opodatkowania również może być przekazany na cele statutowe organizacji. Fachowa definicja precyzuje pojęcie „1%” jako „źródło finansowania organizacji pożytku publicznego, każdy obywatel ma możliwość przekazania 1% należnego podatku, jest to uspołecznienie alokacji podatku (środków publicznych), podatnik dysponuje 1% swojego podatku, nie jest to typowa działalność charytatywna, gdyż i tak musiałby to zapłacić”⁸. Organizacje mogą również prowadzić odpłatną działalność, z której pozyskane kwoty muszą zasilić konto organizacji z przeznaczeniem na realizację celów statutowych.⁹

Wolontariatem można określić wszelkie działania świadomie realizowane na rzecz innych, które wykraczają poza więzi rodzinne, koleżeńskie i przyjacielskie i mają charakter bezpłatny i dobrowolny.¹⁰ Wolontariat można wyróżnić ze względu czasu jego trwania na wolontariat bezterminowy, krótkoterminowy, ze względu na częstotliwość jego występowania na jednorazowy lub okresowy i ostatni podział jest ze względu osoby, które go realizują czyli wolontariat indywidualny i grupowy. Osoby pracujące w imię wolontariatu (bezpłatnie i charytatywnie) określane są jako wolontariusze lub otrzymują miano społecznika czyli człowieka zajmującego się sprawami społecznymi, bezinteresownie pracującego dla dobra społeczeństwa.¹¹ Wolontariusze z całego świata obchodzą swoje święto 5 grudnia. Święto to zostało ustanowione 1981 roku przez UNESCO. Według danych, które podaje

⁸ <http://www.wolontariat.org.pl/strona.php?p=92>

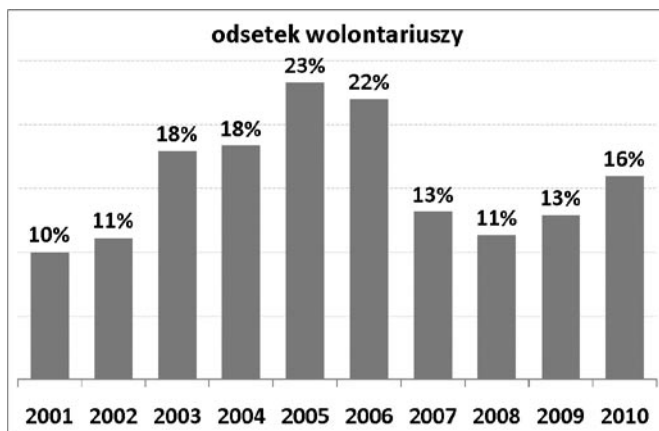
⁹ A. Sargeant, op.cit., s. 261

¹⁰ <http://www.wolontariat.org.pl/strona.php?p=92>, 15.09.2010

¹¹ M. Huczek, *Marketing organizacji non-profit*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu w Sosnowcu, Sosnowiec 2003, s. 66

portal organizacji pozarządowych www.ngo.pl w Polsce jest ponad 6 milionów wolontariuszy.¹²

Rys. 2. Odsetek wolontariuszy w Polsce (Badanie dotyczące zaangażowania społecznego Polaków w latach 2001-2010)¹³



Źródło: Wyniki na podstawie badania zrealizowanego przez Millward Brown SMG/KRC na losowej, reprezentatywnej próbie 1011 Polaków w wieku 15 i więcej lat.¹⁴

Rys. 3. Odsetek wolontariuszy w grupach wykształcenia, (Badanie dotyczące zaangażowania społecznego Polaków)



Źródło: Wyniki na podstawie badania zrealizowanego przez Millward Brown SMG/KRC na losowej, reprezentatywnej próbie 1011 Polaków w wieku 15 i więcej lat.¹⁵

¹² Wyniki na podstawie badania zrealizowanego przez Millward Brown SMG/KRC na losowej, reprezentatywnej próbie 1011 Polaków w wieku 15 i więcej lat

¹³Jadwiga Przewłocka, Stowarzyszenie Klon/Jawor, *Koniec kryzysu wolontariatu?*, <http://warszawa.ngo.pl/wiadomosc/606013.html>, 3.12.2010

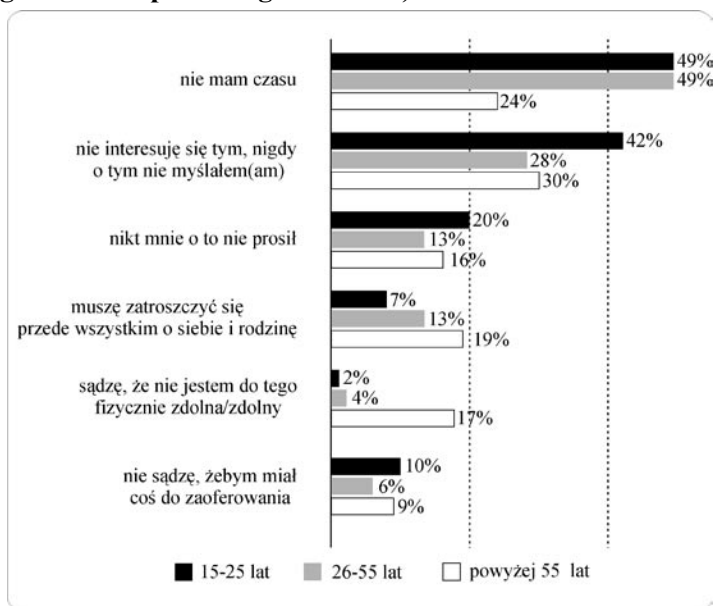
¹⁴ Tamże

¹⁵ Tamże

Rys. 2 obrazuje jak zmieniał się w Polsce udział wolontariuszy (w wieku 15 i więcej lat) w skali całego kraju na przełomie lat 2001 – 2010.

Zainteresowanie wolontariatem zależne jest od wykształcenia, statusu zawodowego oraz wieku. Dominującą grupą angażującą się społecznie są osoby z wykształceniem wyższym 28%. Grupami najaktywniejszymi jednak są osoby poniżej 25 lat - uczniowie i studenci. Rola wykształcenia oraz wieku w jakim jest ono zdobywane można uznać za kluczową gdyż od wielu lat jest ona stałym i niezmiennym kryterium warunkującym zaangażowanie społeczne Polaków.

Rys 4. Powody braku zaangażowania Polaków, (Badanie dotyczące zaangażowania społecznego Polaków)¹⁶



Źródło: Wyniki na podstawie badania zrealizowanego przez Millward Brown SMG/KRC na losowej, reprezentatywnej próbie 1011 Polaków w wieku 15 i więcej lat.¹⁷

Powody dla których społeczeństwo polskie nie angażuje się społecznie są bardzo różne. Jednak kluczowe powody jakie podają trzy grupy wiekowe (15-25, 26-55 oraz powyżej 55 lat) są następujące: osoby w grupach wiekowych 15-25 oraz 26-55 lat, które nie są wolontariuszami jako powód braku aktywności społecznej wskazują brak

¹⁶ Tamże

¹⁷ Tamże

czasu, natomiast osoby powyżej 55 roku życia wskazują odpowiedź o braku zainteresowania tym tematem.

1.1.3. Typy organizacji pozarządowych

Organizacje pozarządowe tworzone są w celu realizacji przeróżnych zadań i planowanych przedsięwzięć. Organizacje NGO można podzielić ze względu na profil i charakter działalności.¹⁸

Organizacje samopomocowe, to takie organizacje, które w swojej działalności za główny cel stawiają pomocą swoim członkom. Przykładem takiej organizacji może być stowarzyszenie byłych pracowników danej firmy w danym mieście.¹⁹

Kolejnym typem organizacji są organizacje opiekuńcze, czyli takie, które świadczą pomoc na rzecz innych osób i wspierają ich. Zwykle są to wyspecjalizowane organizacje, zajmujące się np. niewiđomymi kobietami.²⁰

Organizacje, których celem i głównym działaniem jest reprezentowanie jakiejś konkretnej społeczności to organizacje przedstawicielskie, przykładem może być organizacja skupiająca mieszkańców danego osiedla.²¹

Kolejnym typem organizacji są organizacje mniejszości, które podobnie jak organizacje przedstawicielskie reprezentują interesy innych osób. W tym przypadku istotna jest grupa osób, którą te organizacje reprezentują – są to zazwyczaj mniejszości wyznaniowe, narodowe i etniczne.²²

Ze względu na ekspresowy charakter powstania organizacji, która jest tworzona, aby przeprowadzić jednorazowe wydarzenie, akcję czy projekt powstają organizacje ad hoc.²³

Oprócz organizacji, które reprezentują interesy innych osób, są również organizacje, które są tworzone i działają we wspólnym interesie ich członków, których łączy wspólna pasja. Taki typ organizacji zwany jest organizacją hobbystyczno-rekreacyjną.²⁴

¹⁸ Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie z dn. 24.04.2003 r. (Dz. U. Nr 96, poz. 873 z późn. zm.

¹⁹ Tamże

²⁰ Tamże

²¹ Tamże

²² Tamże

²³ Tamże

²⁴ Tamże

Powstają także organizacje zadaniowe, którym zadania (np. dbanie o estetyczny stan parków miejskich) zlecają władze państwowe.²⁵

1.1.4. Pojęcie fundraisingu

Fundraising jest nowym typem aktywności społecznej, stąd literatura z tego zakresu nie jest obszerna i zwykle dostępna tylko w języku angielskim.

Podstawowym i jedynym celem fundraisingu jest pozyskiwanie funduszy. Środki te (rzeczowe i finansowe) przekazywane są na projekt jednorazowy lub na stałą działalność organizacji.²⁶

Zagraniczne portale internetowe określają fundraising w następujący sposób: „Fundraising to proces, który zespół wykorzystuje, aby zapewnić środki finansowe konieczne do realizacji jego projektu.”²⁷ lub jako „organizowanie pieniędzy na określony cel, w szczególności dla organizacji charytatywnej”²⁸ oraz określany jest jako „proces z prośbą o wsparcie finansowe (zwykle w formie dotacji) dla sprawy niekomercyjnej.”²⁹

Potoczne źródło, jakim jest Wikipedia określa fundraising jako „proces zdobywania funduszy poprzez proszenie o wsparcie osób indywidualnych, firm, fundacji dobroczynnych lub instytucji rządowych.”³⁰ Fundusze zbierane są głównie na cele społeczne przez organizacje religijne, naukowe, sportowe, młodzieżowe, domy dziecka, szpitale, hospicja, szkoły i uczelnie.³¹

Jako najpopularniejsze metody fundraisingowe można wyszczególnić między innymi: kwesty, sprzedaż cegiełek, aukcje, loterie, imprezy publiczne (special events) np. biegi uliczne, które są połączone z zbiórkami pieniędzy. Działania fundraisingowe prowadzone są również w Internecie między innymi poprzez klikanie w bannery na stronach internetowych.³²

²⁵ Tamże

²⁶ A. Sargeant, J. Shang, *Fundraising Principles and practice*, Jossey-Bass, San Francisco 2010, s. 147

²⁷ http://assets.panda.org/downloads/3_2_fundraising_02_26_07.pdf, 4.12.2010

²⁸ <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/british/fundraising>, 4.12.2010

²⁹ <http://www.businessdictionary.com/definition/fundraising.html>, 4.12.2010

³⁰ <http://pl.wikipedia.org/wiki/Fundraising>, 3.11.2010

³¹ Tamże

³² Tamże

Szczególną formą fundraisingu jest dialog bezpośredni (direct dialogue), który polega na pozyskiwaniu funduszy bezpośrednio od indywidualnych osób. Fundraiserzy prowadzą rozmowy na ulicach miast i przekonują przechodniów (potencjalnych darczyńców) do misji organizacji, którą reprezentują, oraz zapraszają do regularnego wsparcia organizacji przez zlecenie zapłaty. W Polsce taką formę pozyskiwania funduszy stosuje głównie Amnesty International oraz Greenpeace.³³

Pozyskiwaniem funduszy zajmują się zawodowi fundraiserzy, którzy są rekrutowani na potrzeby poszczególnych projektów, jak również zatrudniani są na stałe celem pozyskiwania środków dla organizacji. W Polsce organizacją zrzeszającą profesjonalnych fundraiserów jest Polskie Stowarzyszenie Fundraisingu.³⁴

Fundraising można określić jako pozyskiwanie funduszy, które polega na tworzeniu pozytywnych relacji oraz na znalezieniu źródeł finansowania odpowiednich dla danego typu organizacji non-profit, które chcą zwiększyć swoje zdolności w pozyskiwaniu funduszy i skuteczności gromadzenia środków.

Fundraising można podzielić na różnego rodzaju typy działań m.in. na ogólne budowanie zdolności do pozyskiwania funduszy; pozyskiwanie darczyńców; special events i public relations; special events fundraising; przekazywanie nieruchomości; planowanie kapitałowe, datki korporacyjne oraz dotacje rządowe.³⁵

Pierwszym działaniem jest ogólne budowanie zdolności do pozyskiwania funduszy. W ramach tego należy wyznaczyć dalekosiężne cele strategiczne i zbadać rynki pozyskiwania funduszy i perspektywy organizacji special events.³⁶

Ponadto należy również rozpoznać potencjalny rynek darczyńców i stworzyć rejestr donatorów oraz zaplanować komunikację z nimi. Niezbędnym jest także przygotowanie biura pod działalność fundraisingową (meble i potrzebny sprzęt).³⁷

Kolejnym działaniem jest pozyskanie darczyńców. Należy zacząć od określenia listy darczyńców z podziałem na regiony i okręgi. Następnie uruchomić działania fundraisingowe nakłaniające darczyńców na tzw. drobne datki metodami np. w formie listów fundraisin-

³³ Tamże

³⁴ <http://pl.wikipedia.org/wiki/Fundraising>, 3.11.2010

³⁵ A. Sargeant, J. Shang, op. cit., s. 210

³⁶ Tamże

³⁷ Tamże

gowych, telefonów oraz spotkań „door-to-door” (osobistych) celem uświadomienia potencjalnych darczyńców o celowości działań fundraisingowych prowadzonych przez organizację.³⁸

W odróżnieniu od datków indywidualnych można wyróżnić też datki korporacyjne, są to działania polegające na poszukiwaniu datków od korporacji. Fundraiserzy mogą też pozyskiwać dotacje rządowe.³⁹

Kolejną formą pozyskiwania funduszy są działania z zakresu special events i public relations, które polegają na organizacji wydarzeń, których celem jest pozyskiwanie funduszy. Zadanie to w głównej mierze jest efektem zespołu działań marketingowych i public relations.⁴⁰

Specyficznymi działaniami są special events fundraising czyli wydarzenia nakierowane na fundraising i marketing. Są to działania polegające na ogólnej promocji, publicznej edukacji i uświadamianiu wagi fundraisingu.⁴¹

Formą datków może być też przekazywanie nieruchomości. Na podstawie zapisów majątkowych i innych działań (darowizn), organizacje mogą na swoje potrzeby otrzymywać nieruchomości.⁴²

Długofalowym działaniem o dość dużym zasięgu może być planowanie kapitałowe. Polega to na nawiązywaniu długoletnich relacji z darczyńcami indywidualnymi i instytucjami celem przekazywania środków na okazjonalne datki.⁴³

1.1.5. Historia fundraisingu

Historia pozyskiwania funduszy sięga drugiej połowy XV w. Pierwsze działania pozyskiwania środków były związane z organizacjami kościelnymi. Prekursorami, którzy zwrócili uwagę na hojność i rozwój poziomu świadomości przekazywania datków byli John Winthrop (ur. 1588r. zm. 1649r.), William Penn (ur. 1644r. zm. 1718r.) oraz Cotton Mather (ur. 1663r. zm. 1728r.). Uważali oni, iż integralną częścią działalności organizacji powinno być pozyskiwanie funduszy zewnętrznych z darów czy datków. Ludność kolonialna w Stanach Zjednoczonych była początkowo wrogo nastawiona do powstających

³⁸ Tamże

³⁹ Tamże

⁴⁰ A. Sargeant, J. Shang, op. cit., s. 210

⁴¹ Tamże

⁴² Tamże

⁴³ Tamże

organizacji. Tolerowane były jedynie finansowane z podatków – uczelnie, kościoły i przedsiębiorstwa państwowe. Przez kolejne stulecia obawa przed finansowym wspieraniem kogokolwiek i czegokolwiek minęła i chęć prywatnego finansowania zakorzeniła się w tradycji narodu amerykańskiego. Podróżnik Alexis de Tocqueville, przebywając w Ameryce (1835r.), był pod wrażeniem gotowości ludzi do swobodnego przekazywania własnych funduszy, celem poprawy sytuacji lokalnej społeczności. Podczas wizyty zauważył również, że lokalna wspólnota obywateli wykazywała potrzeby kościoła, szkoły czy szpitala i w tym celu zbierano członków wspólnoty, formowano komisję i wyznaczano liderów, przekazując na ich poparcie fundusze.⁴⁴

Wśród pierwszych zarejestrowanych kampanii pozyskiwania funduszy było wsparcie słynnej uczelni Harvard w Massachusetts. Panowała w tamtych czasach tendencja, aby kształcić zarówno ludzi świeckich jak i duchownych. Pierwsze historyczne działania fundraisingowe polegały na tym, że z Ameryki do Anglii zostało wysłanych trzech ministrów celem pozyskania funduszy na Harvard. Jeden z ministrów wrócił z bardzo okazałą pozyskaną kwotą, drugi z nich pozostał w Anglii jako minister, trzeci przyplacił swe działania życiem i został powieszony na szubienicy. Jak widać od lat pozyskanie funduszy było ciężkim i nieco ryzykowny zawodem.⁴⁵

1.1.6. Międzynarodowa Deklaracja Zasad Etycznych w fundraisingu

Działania fundraisingowe są prowadzone na całym świecie. Celem ujednoczenia pewnych zasad i rozwiązań, jakie są stosowane w prowadzeniu tej działalności ustanowiono Międzynarodową Deklarację Zasad Etycznych w Fundraisingu. Dokument ten został uchwalony (16.10.2006r.) przez przedstawicieli organizacji fundraisingowych z 24 państw podczas IV Międzynarodowego Szczytu Fundraisingu w Noordwijkerhout w Holandii. Głównym przesłaniem tego dokumentu jest ujednoczenie zasad panujących wśród organizacji, które prowadzą działania fundraisingowe na całym świecie, poprzez stworzenie jednej, uniwersalnej deklaracji regulującej podstawowe zasady, których należy przestrzegać. Organizacje przyjmujące zasady tej deklaracji nie muszą

⁴⁴ Tamże, s. 27-28

⁴⁵ Tamże

porzucać swoich dotychczasowych standardów i norm, lecz deklaracja jest symbolem do wyznawania tych samych wartości etycznych w tym zawodzie na całym świecie. Deklaracja wyznacza pięć podstawowych uniwersalnych zasad oraz wytyczne co do standardów działalności.⁴⁶

Uniwersalne zasady w działalności fundraiseira zawierają pięć wytycznych takich jak: uczciwość, szacunek, konsekwencja, empatia o raz przejrzystość. Fundraiserzy powinni zawsze pracować w sposób uczciwy, nie wprowadzając w błąd swoich potencjalnych darczyńców i beneficjentów. Wszelkie działania powinny być prowadzone z szacunkiem dla darczyńców i beneficjentów ale również z szacunkiem do zawodu fundraiseira. Konsekwentnie powinno się unikać istniejących lub potencjalnych sytuacji, w których może nastąpić konflikt interesów oraz wykluczać sytuacje związane z niewłaściwym postępowaniem fundraiseira w sferze osobistej i zawodowej. Wszelkie działania muszą być prowadzone w sposób jawny. Zadaniem fundraiserów jest promowanie dzieła lub idei, dla której pracują, jak również зараżanie innych tym entuzjazmem. Wszelkie działania powinny odbywać się z poszanowaniem prywatności, wolności wyboru i odmienności poglądów innych osób. Fundraiserzy powinni sporządzać przejrzyste sprawozdania z prowadzonej działalności i pozyskanych funduszy, umieszczając tam w sposób jasny i przejrzysty zasady gospodarowania środkami, darowiznami oraz poniesione wydatki i koszty.⁴⁷

W swojej działalności fundraiserzy powinni też kierować się pewnymi standardami, które dotyczą poszczególnych zagadnień: odpowiedzialność fundraiserów odnośnie darowizn; relacje z udziałowcami (darczyńcami, beneficjentami i pracodawcami); odpowiedzialność za łączność, marketing i udostępnienie informacji; raporty z zarządzania, finanse i koszty fundraisingu; płatności i rekompensata oraz zgodność z prawem narodowym.⁴⁸

W przypadku darowizn wysoką uwagę przywiązują się do dobrowolności działań, aby potencjalni darczyńcy nie byli przymuszani, ani w żaden sposób, żeby nie były stosowane jakiegokolwiek formy nacisku, nękania, zastraszania lub przymusu do przekazywania darowizn. Darowizny nie mogą być pozyskiwane dla osobistych korzyści fundraiseira. W przypadku gdy darczyńca jasno wskaże na co konkretnie mają być

⁴⁶ *International Statement of Ethical Principles in Fundraising*, <http://fundraising.org.pl/content/view/24/56/>, 4.12.2010r.

⁴⁷ Tamże

⁴⁸ Tamże

przeznaczone środki przez niego przekazane, decyzja taka musi być respektowana i wykonana przez fundraiseira.⁴⁹

W relacji z udziałowcami (darczyńcami, beneficjentami i pracodawcami) fundraiserzy powinni udzielać aktualnych i prawdziwych informacji na jaki cel środki są pozyskiwane oraz w jaki sposób będą wykorzystane.⁵⁰

W trakcie swojej pracy muszą używać takich technik pozyskiwania funduszy, aby nie naruszać godności osób, z którymi współpracują oraz osób, od których chcą te środki pozyskać.⁵¹

W przypadku marketingu i udzielania informacji najważniejsze jest, aby podawane do wiadomości publicznej były rzetelne, dokładne i prawdziwe. W udzielanych komunikatach nie można zaniżać, zawyżać, a tym bardziej zatajać informacji o tym, że działalność fundraisingowa generuje koszty administracyjne. Fundraiserzy będą prowadzić swoje działania zgodnie z ustawą o ochronie danych osobowych i nie będą przetwarzać i upowszechniać danych o darczyńcach oraz o innych podmiotach współpracujących z organizacją. W przypadku, gdy darczyńca zgłosi wniosek o usunięcie go z listy lub bazy danych darczyńców, powinno zostać to wykonane niezwłocznie.⁵²

Sprawozdawczość, raporty oraz dokumenty księgowe powinny być prowadzone w sposób jasny i przejrzysty. Na żądanie udziałowców raporty roczne powinny być im udostępniane. Tworzone raporty księgowe powinny być tworzone zgodnie ze standardami narodowymi i międzynarodowymi. Fundraiserzy powinni „ujawniać udziałowcom poniesione koszty fundraisingu oraz opłaty i inne wydatki, a także zasady rozporządzania nimi i umieszczania ich na lokatach”.⁵³

Informacje dotyczące wysokości płacy fundrasiera powinny być zawsze ujawniane w przypadku, gdy darczyńcy czy beneficjenci sobie tego zażyczą. Ustalenie płacy fundraisera stanowi oddzielny podpunkt w Międzynarodowej Deklaracji Zasad Etycznych w Fundraisingu. Deklaracja określa, że fundraiserzy będą pracować jako wolontariusze lub będą otrzymywać stałe wynagrodzenie. Deklaracja w szczególności zakłada, że fundraiserzy nie powinni otrzymywać wynagrodzenia w systemie premiowania uzależnionego od wielkości pozyskanych fun-

⁴⁹ Tamże

⁵⁰ Tamże

⁵¹ Tamże

⁵² Tamże

⁵³ Tamże

duży. Ponadto za niedopuszczalne uważa się przyjmowanie korzyści majątkowych i niemajątkowych, przez fundraiserów, za decyzje jakie podejmują w imieniu organizacji.⁵⁴

Ostatnim zagadnieniem jest zgodność z prawem narodowym. Fundraiserzy nie mogą podejmować współpracy z organizacjami, które łamią prawo lub działają nie zgodnie z nim. Fundraiserzy nie powinni się również angażować w działalność będącą w konflikcie z prawem narodowym i międzynarodowym. Reasumując Międzynarodowa Deklaracja Zasad Etycznych w Fundraisingu porusza wiele aspektów istotnych w pracy fundaisera, aby zasady etyczne, którymi się posługują były jednakowe na całym świecie.⁵⁵

1.1.7. Fundraising w polskim systemie prawnym

Zasady związane z organizacją fundraisingu można znaleźć po części w dokumentach: ustawa o zbiórkach publicznych oraz wydane przez ministra spraw wewnętrznych i administracji rozporządzenie w sprawie sposobów przeprowadzania zbiórek publicznych oraz zakresu kontroli nad tymi zbiórkami oraz ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (odpis 1%, odpłatna działalność pożytku publicznego). Ponadto informacje na temat finansowania stowarzyszeń i ich działalności statutowej są zawarte również w ustawie o stowarzyszeniach (składki członkowskie), ustawie o finansach publicznych (dotacje, subwencje), kodeksie cywilnym (nieodpłatnie otrzymane darowizny, spadki, zapisy) oraz kodeksie karnym (nawiązki i inne wpłaty sądowe i komornicze).

Organizowanie publicznych zbiórek finansowych i rzeczowych i jakiegokolwiek działań fundraisingowych prowadzonych przez organizację, musi być prowadzone bardzo skrupulatnie i zgodnie z panującym prawem, które reguluje wszelkie działania organizacji. Poniżej zawarte są główne zagadnienia prawne, które są niezbędne przy prowadzeniu takich działań jak: wydawanie pozwoleń; cele zbiórek określone w ustawie; podmioty mogące ubiegać się o pozwolenie na przeprowadzenie zbiórki; zasady przeprowadzenia zbiórki oraz jej raport i kontrola.⁵⁶

⁵⁴ Tamże

⁵⁵ Tamże

⁵⁶ Ustawa z dnia 22 stycznia 2010 r., op.cit.

Większość działań fundraisingowych odbywa się na zasadzie zbiórek (dobrowolnych). Zanim natomiast dojdzie do fizycznego pozyskiwania funduszy od przyszłych darczyńców należy taką zbiórkę zgłosić do odpowiednich władz i otrzymać pozwolenie. Zgłoszeniom podlegają: wszelkie publiczne zbiórki (w gotówce lub w naturze), które są przeznaczone na pewien z góry określony cel. Pozwolenia takiego mogą udzielić wójt, burmistrz, prezydent miasta-w przypadku jeśli dana zbiórka znajduje się na obszarze gminy, starostwa w przypadku gdy zbiórka dotyczy miejscowości znajdujących się w powiecie lub w przypadku minimum dwóch gmin, w których ma odbyć się zbiórka. Gdy terenem zbiórki jest dane województwo lub są to dwa lub więcej powiaty to decyzję wydaje marszałek województwa. Największym obszarem jest zbiórka ogólnokrajowa, której terenem, jak sama nazwa wskazuje, jest obszar całego kraju lub minimum dwa województwa i decyzję o wydaniu pozwolenia na zbiórkę wydaje minister właściwy – do spraw wewnętrznych. W sytuacji, gdy pozyskane środki mają być wykorzystane poza obszarem kraju, w którym są zbierane, zgodę trzeba otrzymać od trzech ministerstw: spraw wewnętrznych, zagranicznych, ministra finansów publicznych. W przypadku, gdy zbiórka ma być organizowana na terenie jakiegoś obiektu prywatnego to pozwolenie na przeprowadzenie zbiórki może wydać właściciel takiego obiektu czy lokalu.⁵⁷

Ustawa jasno określa cele, w ramach których mogą być organizowane zbiórki publiczne. Najważniejszym jest jednak, aby cel zbiórki nie był sprzeczny z prawem oraz aby był ogólnie społecznie akceptowalny. Ustawa wskazuje główne typy celów, a są to: religijne, państwowe, oświatowe, zdrowotne, kulturalno-społeczne i społeczno-opiekuńcze. Zabronionym jest aby organizować zbiórki we własnym interesie prywatnym.⁵⁸

O pozwolenie na zbiórkę publiczną ubiegać się mogą stowarzyszenia i organizacje posiadające osobowość prawną, jak również komitety, które prowadzenia określonego celu. Cel zbiórki musi pokrywać się z założeniami statutowymi stowarzyszenia lub organizacji a w przypadku komitetu musi być zbieżny z jego aktem organizacyjnym.

Ubiegający się o udzielenie pozwolenia na przeprowadzenie zbiórki publicznej przedstawia organowi plan przeprowadzenia zbiórki

⁵⁷ Ustawa z dnia 15 marca 1933 r., op. cit., art. 1-2

⁵⁸ Tamże, art. 3

publicznej. Plan powinien zawierać cel, na jaki zbiórka jest prowadzona; forma w jakiej będzie przeprowadzona; termin rozpoczęcia i zakończenia zbiórki; teren i obszar na jakim będzie przeprowadzona; liczba osób, która weźmie udział w zbiórce publicznej; przewidywane koszty przeprowadzenia zbiórki publicznej a w szczególności wysokość i rodzaj poszczególnych kosztów oraz sposób informowania o prowadzonej zbiórce publicznej.⁵⁹

Przeprowadzający zbiórkę publiczną powinien całą zbiórkę szczegółowo opisać zgodnie z wytycznymi zawartymi w rozporządzeniu, a po zakończeniu zbiórki stworzyć sprawozdanie z przeprowadzonej zbiórki. Takie sprawozdanie powinno być przechowywane przez 2 lata od dnia zakończenia zbiórki. Wyniki każdej zbiórki powinny być publicznie ogłoszone ponadto wyniki zbiórki należy przedstawić organowi, który wydał pozwolenie na jej przeprowadzenie oraz w okresie miesiąca ogłoszony wynik zbiórki w prasie (zasięg prasy ma być adekwatny do zasięgu terytorialnego zbiórki).⁶⁰

Organ, który wydał zgodę na przeprowadzenie zbiórki, ma prawo w każdej chwili skontrolować zbiórkę cofnąć swoją decyzję, jeśli ma przesłanki do tego, iż zbiórka publiczna jest realizowana niezgodnie z jej przeznaczeniem lub jeśli kontynuowanie dalszego prowadzenia zbiórki może zagrażać bezpieczeństwu, spokojowi lub porządkowi publicznemu.⁶¹

Darczyńcą może być każdy, kto popiera daną organizację, jej cele statutowe lub konkretny cel, na który jest organizowana forma pozyskiwania środków (np. zbiórka). Źródła internetowe określają darczyńcę jako osobę, która „przekazuje coś dobrowolnie”. W zakresie prawa gospodarczego, dawcą (darczyńcą) jest ktoś, kto daje dar a biorcą osoba, która ten dar otrzymuje.⁶²

Beneficjentem może być zarówno osoba fizyczna jak i osoba prawna, która czerpie z czegoś profity lub zyski. Beneficjentami mogą być nazywane osoby, którym udzielono kredytu, gwarancji lub poręczenia. Beneficjentem może być każdy, kto zostanie przez organizację

⁵⁹ Rozporządzenie ministra spraw wewnętrznych i administracji z dnia 6 listopada 2003 r. W sprawie sposobów przeprowadzania zbiórek publicznych oraz zakresu kontroli nad tymi ziórkami, § 9

⁶⁰ Tamże, § 11-12

⁶¹ Ustawa z dnia 15 marca 1933 r., op. cit., art. 10

⁶² <http://en.wikipedia.org/wiki/Donor>, 15.09.2010

wybrany, z jakiegoś szczegółowo określonego powodu i będzie mógł np. korzystać bezpłatnie z usług lub danego programu.⁶³

Organizacje i darczyńcy mogą liczyć na ulgi podatkowe i preferencyjne warunki ale nie w każdym przypadku i typie organizacji. Fundacje posiadają wiele przywilejów, jednym z nich jest ten, że pozyskane przez fundację środki finansowe są zwolnione z podatku. Dzieje się to jednak w sytuacji, gdy fundacja przeznaczy je na określone cele. Osoby i organizacje, które wspierają fundacje, również mogą liczyć na preferencje podatkowe. Wynika to z podziału na dwie grupy przywilejów. Pierwszą z grup są przywileje dla fundacji, polegające na zwolnieniu z opodatkowania samej fundacji. Drugą grupą uprzywilejowaną są darczyńcy, którzy wspierają działalność fundacji i mogą skorzystać z preferencji w zakresie ich obowiązków podatkowych. Fundacje i ich donatorzy posiadają najwięcej przywilejów ze względu na istotne dla Państwa cele, jakie organizacje realizują. Wśród tych realizowanych celów znajdują się cele społeczne lub gospodarczo użyteczne takie, jak m.in. ochrona zdrowia, rozwój gospodarki i nauki, oświata i wychowanie, kultura i sztuka. Oprócz celu powstania organizacji, ważny jest cel na jaki środki finansowe są wydatkowane. Reguluje to najlepiej ustawa o podatku dochodowym od osób prawnych (ustawa o CIT).⁶⁴

Fundacje, które działają w obrębie obszaru określonego w ustawie podlegają zwolnieniom wszelkich przychodów (dochodów). Wolne od podatku są dochody podatników, których celem statutowym jest m.in. działalność naukowa, naukowo-techniczna, oświatowa, kulturalna, w zakresie kultury fizycznej i sportu, ochrony środowiska i wspierania inicjatyw społecznych na rzecz budowy dróg i sieci telekomunikacyjnej na wsi oraz zaopatrzenia wsi w wodę, dobroczynności, ochrony zdrowia i pomocy społecznej, kultu religijnego – w części, *w jakiej uzyskany dochód przeznaczony zostanie następnie na te cele.*⁶⁵

Równie preferencyjnie traktowane są środki finansowe wydane na zakup środków trwałych oraz wartości niematerialnych, które przyczynią się do realizacji celów organizacji.⁶⁶

Organizacje, które inwestują w papiery wartościowe (określone w ustawie) również mogą być zwolnione z podatku. A spowodowane jest to tym, iż zgodnie z podaną wyżej definicją, Państwo w istotny spo-

⁶³ USTAWA z dnia 22 stycznia 2010 r., op. cit.

⁶⁴ M. Grzywacz, op. cit.

⁶⁵ Tamże

⁶⁶ Tamże

sób akcentuje cele społeczne funkcjonowania organizacji. Ustawodawca podkreśla, iż cele mają być realizowane w sposób ekonomiczny, a co za tym idzie, pozwala na bezpieczne gromadzenie środków tak, aby w przyszłości można było wykorzystać je w sposób bardziej efektywny, aby realizować cele statutowe.⁶⁷

Fundacje, które posiadają status organizacji pożytku publicznego są zwolnione z podatku dochodowego od osób prawnych.⁶⁸

Organizacje o statusie organizacji pożytku, nabywając „w drodze spadku, zapisu lub darowizny pieniędzy lub innych rzeczy ruchomych albo praw majątkowych jest wolne od podatku od spadku i darowizn”.⁶⁹

Ustawa o podatkach i opłatach lokalnych przewiduje także zwolnienie podatkowe na „nieruchomości lub ich części, które zostają zajęte na prowadzenie nieodpłatnej działalności statutowej.” Gdy fundacja będzie prowadzić działalność odpłatną, mogą zostać zastosowane inne ulgi, polegające na użyciu preferencyjnych stawek za m². Tym zwolnieniom podlegają tylko fundacje posiadające status organizacji pożytku publicznego.⁷⁰

Kolejne zwolnienie przewiduje ustawa o podatku od czynności cywilnoprawnych. Możliwe jest zwolnienie z opodatkowania we wszystkich przypadkach, gdy na mocy przepisów szczególnych fundacja występuje jako strona takiej umowy zobowiązanej w „normalnych warunkach” do zapłaty podatku. Aby móc jednak skorzystać z takiego zwolnienia jest fakt aby dokonana czynność była związana wyłącznie z nieodpłatną działalnością organizacji.⁷¹

Przepisy ustawy z 16 listopada 2006 r. wprowadziły zwolnienie fundacji z obowiązku uiszczenia opłaty skarbowej. Warunki podstawowe do takiego zwolnienia to posiadanie statusu organizacji pożytku publicznego oraz sprawa, której dotyczy wnioszek o zwolnienie z opłaty skarbowej musi dotyczyć wyłącznie działalności nieodpłatnej.⁷²

Darczyńcy fundacji mają preferencje i ulgi podatkowe. Celem tego jest skłonienie potencjalnych donatorów do aktywnego wsparcia działalności fundacji. Preferencje te polegające na odliczeniu darowi-

⁶⁷ Tamże

⁶⁸ Tamże

⁶⁹ Tamże

⁷⁰ Tamże

⁷¹ Tamże

⁷² Tamże

znych od dochodu będącego podstawą opodatkowania albo – w przypadku osoby fizycznej – na pomniejszeniu należnego podatku o kwotę wpłaty dokonanej na rzecz danej organizacji (1 % na rzecz OPP). Darowizny takie posiadają limity, do jakich darowizna może być pomniejszona o podstawę opodatkowania (6 % dochodu od osób fizycznych i 10 % od osób prawnych). Reasumując odliczeniu podlegają głównie tylko darowizny niestanowiące kosztów uzyskania przychodów. Z takiej ulgi nie mogą skorzystać jednak nieodpłatne lub częściowo odpłatne świadczenia.⁷³

1.2. Fundraising jako projekt

Działania fundraisingowe można uznać za specyficzną formę projektu. Podobieństwo można wskazać na podstawie cech, jakie oba pojęcia definiują. Działania fundraisingowe w swojej specyfice mają jasno określony cel – problem, są ściśle określone w czasie oraz wymagają zarządzania, podobnie, jak jest to przy zarządzaniu projektami.

1.2.1. Proces fundraisingu jako rodzaj projektu

Fundraising jako specyficzny rodzaj projektu jest również podzielony na etapy działania. Wśród tych etapów można wyszczególnić: planowanie kampanii fundraisingu, organizowanie wydarzenia, rozwijanie przedsięwzięcia – wydarzenia, promocja wydarzenia, wykonanie eventu, mierzalność jego efektów i na sam koniec podsumowanie wydarzenia.⁷⁴

W celu poprawnego zaplanowania kampanii fundraisingu należy jasno określić cele, które mają być zrealizowane (można określić je w formie grupy problemowej). Następnie należy wybrać daty spotkań organizacyjnych, aby można było określić, jaki jest aktualny stan organizacji oraz jakie potrzeby personalne przed nią stoją. Zespół w organizacji musi wspólnie ustalić plany działania i zaplanować cykliczne spotkania zespołu.⁷⁵

Aby prace nad organizacją wydarzenia przebiegały sprawnie, należy rozpisać wszystkie prace, jakie powinny być wykonane, najlepiej

⁷³ Tamże

⁷⁴ A. Sargeant, J. Shang, , op. cit., s. 115

⁷⁵ Tamże

w formie wykresów organizacyjnych i schematów działań. Na podstawie harmonogramu działań należy określić budżet, jaki powinien być przeznaczony na realizację projektu. Kolejny etap to rekrutacja personelu i spotkanie organizacyjne z wybranym teamem. Po zapoznaniu się załogi należy uzyskać wszelkie pozwolenia i licencje potrzebne przy organizacji wydarzenia. Warto też na samym początku przy organizowaniu wydarzenia określić ryzyko, jakie może powstać przy realizacji danego wydarzenia.⁷⁶

Wszelkie wydarzenia należy skrupulatnie przygotować. Zgodnie z przepisami prawa należy pozyskać wszelkie koncesje i pozwolenia: na miejsce, w którym wydarzenie jest realizowane, na prowadzenie usługi gastronomicznej oraz na sprzedawanie produktów alkoholowych. Wszelkie publiczne zbiórki finansowe, loterie – również muszą być zarejestrowane i wymagają zezwoleń na przeprowadzenie takiej akcji. Warto podczas takiego wydarzenia związanego ze zbiórką publiczną zorganizować dodatkowo jakąś rozrywkę kulturalną lub sportową.⁷⁷

Reklama jest dźwignią handlu. Również w przypadku organizacji wydarzeń o charakterze fundraisingowym należy wykorzystać ten instrument, aby zwiększyć zainteresowanie, a co w efekcie idzie wysokość pozyskanych funduszy. Można zastosować reklamy zewnętrzne, komunikaty w Internecie, banery, pocztę pantoflową oraz konkursy w lokalnych, regionalnych i ogólnopolskich mediach (zależnie od zasięgu realizowanego projektu).⁷⁸

W kluczowym dniu realizacji eventu należy wszystko dokładnie przygotować i jeśli jest to możliwe, należy to zrobić tak aby warunki pogodowe nie mogły w znacznym stopniu zepsuć planowanego wydarzenia. W trakcie realizacji takiego wydarzenia pojawiają się też wydarzenia nieprzewidziane „*sytuacje kryzysowe*” – tutaj osoba zarządzająca projektem musi wykazać się sprawnością działań i szybkością w podejmowaniu decyzji.⁷⁹

W trakcie wydarzenia można wypuścić w tłum wolontariuszy z ankietami, tak aby po wydarzeniu można było zmierzyć efekt i opinię o organizowanym wydarzeniu. Ponadto po zrealizowanym wydarzeniu należy posprzątać.⁸⁰

⁷⁶ Tamże

⁷⁷ Tamże

⁷⁸ Tamże

⁷⁹ Tamże,

⁸⁰ Tamże

W celu podsumowania eventu można skorzystać z wyników w ramach przeprowadzonych ankiet podczas realizowanego wydarzenia. Na tej podstawie oraz na podstawie osiągniętych finansowych i rzeczowych korzyści z eventu należy stworzyć raport ewaluacyjny. Reasumując wszelkie działania projektowe w ramach działań fundraisingu należy na początku jasno sprecyzować cel jaki należy zrealizować oraz określić kapitał rzeczowy, finansowy i personalny organizacji. Następnie należy wybrać metody jakimi środki zostaną pozyskane i zrealizować te działania fundraisingowe. Na podsumowanie należy projekt podsumować i rozliczyć.⁸¹

1.2.2. Zespół fundraisingowy

Budowa efektywnego zespołu projektowego to podstawa działań fundraisingu. To właśnie ten zespół kieruje projektem i prowadzi go przez kolejne etapy i szczeble pozyskiwania środków na działalność organizacji oraz na jej wytyczone cele.⁸²

Fundraiser to stanowisko osoby, która zajmuje się profesjonalnym pozyskiwaniem funduszy. Potocznie fundraiser określany jest również jako „profesjonalny pośrednik dobra”.

Dla organizacji fundraiser odgrywa kluczową rolę, gdyż to on dba o pozytywne relacje organizacji z otoczeniem, czyli potencjalnymi darczyńcami.⁸³

Praca fundraisera wiąże się z ciągłym przemieszczaniem. Fundraiser jako swoją bazę może traktować siedzibę organizacji – fundacji czy stowarzyszenia jako miejsce tworzenia planów, baz danych darczyńców czy materiałów marketingowych. Większość jednak czasu swojej pracy fundraiser przebywa w terenie pozyskując nowe kontakty lub nowych darczyńców. Zawód fundraisera można porównać do przedstawiciela handlowego, którego plan dnia to ciągła tułaczka ze spotkania na spotkanie. Potencjalni darczyńcy są zapoznawani z ofertą, oraz celami danego projektu, organizacji czy akcji na którą jest właśnie prowadzona zbiórka. Czas pracy fundraisera można zliczyć do nie-

⁸¹ Tamże

⁸² Centra Informacji i Planowania Kariery Zawodowej Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Krakowie, Informacje o zawodach: fundraiser, <http://wup-krakow.pl/uslugi-ryнку-pracy/poradnictwo-zawodowe/informacje-zawodowe-1/o-zawodach-pliki/fundraiser.pdf>, oprac. marzec 2010, 24.09.2010

⁸³ Tamże

normowanych. Osoba ta musi być elastyczna i dobrze zorganizowana z dużym poziomem samo motywacji do prowadzonych działań.⁸⁴

Główne cechy jakie powinien posiadać fundraiser to zorganizowanie i uporządkowanie, które jest istotne podczas wielości prowadzonych działań - ważna jest również jednocześnie koncentracja ale i z drugiej strony podzielność uwagi oraz zdolność przekonywania. Fundraiser jako osoba reprezentująca daną instytucję lub organizację, powinien swoim ubiorem, zachowaniem oraz stylem mówienia pozostawić po sobie dobre wrażenie. W tym zawodzie istotne są cechy takie, jak: komunikatywność, łatwość nawiązywania kontaktów, siła przebicia, konsekwencja i odwaga. Jest to praca przeznaczona dla osób otwartych, które nie są nieśmiałe lub małowówne. W pozyskiwaniu funduszy przydatne są także cechy osobowe takie jak: rzetelność, szczerowość, przejrzystość i co najważniejsze determinacja w osiągnięciu założonego celu. W działaniach w tym zawodzie przydatna jest znajomość podstaw z zakresu ekonomii, prawa, socjologii oraz psychologii. Za kluczowe można uznać również umiejętności menadżerskie. Wśród pożądanых cech można też wyróżnić: uprzejmość, takt, umiejętność słuchania i panowania nad sobą oraz inteligencję

emocjonalną. Ponadto niezwykle ważna jest umiejętność podejmowania szybkich decyzji, odporność na stres, wytrwałość, odwaga oraz inicjatywa.⁸⁵

Osoba starająca się na stanowisko fundaisera, powinna cechować się dobrą ogólną sprawnością fizyczną, gdyż praca ta wiąże się z ciągłym przemieszczaniem. Ponadto z uwagi na różnorodność środowisk oraz odwiedzanych miejsc raczej nie zaleca się podjęcia tej pracy przez osobę niepełnosprawną ruchowo ze względu na utrudnienia infrastrukturalne (bariery architektoniczne). W zawodzie fundaisera ważną cechą jest też odporność na stres. Ze względu na częste spotkania „*twarzą w twarz*” oraz komunikację werbalną wskazaniem by było aby osoba startująca na stanowisko fundaisera nie miała wad wymowy, które mogłyby utrudnić komunikację werbalną z klientem.⁸⁶

Najczęściej pracy fundaisera podejmują się absolwenci m.in. ekonomii, psychologii, socjologii, zarządzania, marketingu czy public relations, ale ukończenie konkretnego kierunku studiów nie jest jednak

⁸⁴ Tamże

⁸⁵ Tamże

⁸⁶ Tamże

główną wytyczną do pracy w tym zawodzie. Oprócz wiedzy teoretycznej istotniejsze są jednak osobiste predyspozycje i umiejętności interpersonalne.⁸⁷

Głównym zadaniem fundraisera jest znalezienie darczyńcy lub sponsora. Oferta skierowana do darczyńców musi być wyselekcjonowana tak, aby konkretna oferta trafiła do konkretnej grupy firm, które w swojej działalności prospołecznej identyfikują się z określonymi celami społecznymi. Fundraiser musi podzielić rynek darczyńców i sponsorów na poszczególne cechy charakterystyczne istotne dla wizerunku firmy.⁸⁸

Organizacje na stanowisko fundraisera powinny zatrudniać osoby, które będą miały jasno sprecyzowane specjalistyczne funkcje. Nie wszystkie organizacje mogą jednak sobie pozwolić na podzielenie tych poszczególnych funkcji na odrębne stanowiska tj. ekonomista i księgowy, prawnik czy rzecznik prasowy. Organizacje te muszą wtedy znaleźć jedną osobę, która spełni łącznie te wszystkie funkcje.

Stanowisko fundraisera to stanowisko osoby kreatywnej. To taka osoba, która potrafi tworzyć i łączyć różne wydarzenia o charakterze kulturalnym czy sportowo – rekreacyjnym dla pozyskania funduszy na cele organizacji.⁸⁹

Pozyskane fundusze należy poprawnie wydatkować i później rozliczyć się z tych pozyskanych środków. Koniecznym jest aby w zespole fundraisingowym znajdowała się właśnie taka osoba, która wie jak poprawnie rozliczyć się z pozyskanych środków, ponieważ niejasne wydatkowanie środków oraz niepoprawne wywiązanie się z umów zawartych z darczyńcami może skutkować nie otrzymaniem kolejnych środków na cele statutowe organizacji, bądź na realizację konkretnych projektów. Ważnym jest aby organizacja tuż przed rozpoczęciem projektu dokonała bilansu i analizy finansowej swojej działalności oraz wskazała jakie środki są potrzebne na realizację przyszłego celu. Następnie po takiej analizie można wysnuć wnioski jakie metody należy dostosować aby pozyskać określone środki finansowe czy rzeczowe. Ekonomiczne spojrzenie na projekt szczególnie w przypadku działań fundraisingu - czyli pozyskiwania funduszy jest istotna

⁸⁷ Tamże

⁸⁸ Tamże

⁸⁹ B. Pawlak, *Rola Fundraisera w działalności szpitala*, materiały konferencyjne, s. 28

finansowa strona przedsięwzięcia, bo dzięki nim można realizować cele organizacji.⁹⁰

Znajomość aktualnych ustaw i przepisów dotyczących pozyskiwania funduszy jest niezbędnym wymaganiem dla osoby, która ma zajmować się profesjonalnym pozyskiwaniem funduszy dla organizacji. Istotne jest, aby taka osoba w organizacji posiadała informacje na temat nowelizacji przepisów o zasięgu krajowym oraz znać zasady, regulaminy, zarządzenia oraz przepisy wydawane przez jednostki tworzące system prawa lokalnego tj. burmistrz, rada miasta, rada gminy itp. Kolejnym istotnym elementem jest zawieranie umów z darczyńcami. Przykładem może być umowa darowizny, która pod rygorem nieważności musi być sporządzona w formie aktu notarialnego. Więcej informacji o formach prawnych zawierania umów w podrozdziale dotyczącym Fundraisingu w Polskim systemie prawnym.⁹¹

Wszelkie informacje udzielane przez daną organizację, bądź instytucję muszą być spójne z celami organizacji, bądź z celami konkretnego projektu. Działania z zakresu public relations prowadzone przez instytucje czy organizacje są świetną metodą na wykreowanie wizerunku organizacji i później bazowanie na tym przy wnioskowaniu o środki finansowe np. przy zbiórce publicznej w danym mieście. Dzięki stałej polityce public relations lokalna społeczność wie o organizacji, czym ona się zajmuje, jakie cele statutowe realizuje oraz zna wyniki prowadzonych projektów, przez co chętniej i bez obaw przyłącza się do wsparcia konkretnego wnioskowanego celu przez organizację. Rzecznik prasowy powinien każdy projekt relacjonować na bieżąco. Nie tylko działania informacyjno-promocyjne przed rozpoczęciem projektu (zbieraniem funduszy na konkretny cel), ale również musi być bieżąca relacja z aktualnie prowadzonych działań, czy środków już pozyskanych na dany cel. Osoba, udzielająca informacji do wiadomości publicznej powinna być zawsze na bieżąco i mieć najświeższe dane dotyczące realizacji tego projektu. Rzecznik prasowy odgrywa ogromną rolę w pozyskiwaniu funduszy ze względu na znajomość technik przekazywania komunikatów do szerokiej publiczności, jaką może być np. lokalna społeczność, społeczność całego kraju, bądź wyodrębnienie grupy docelowej do której kierowany jest komunikat. Inną grupę docelową oraz środki masowego przekazu (np. radio, telewizja, prasa

⁹⁰ Tamże, s. 29

⁹¹ Tamże, s. 30

ogólnopolska, prasa lokalna czy prasa specjalistyczna) wybierze osoba, która pracuje przy projekcie pozyskania środków na głodujące dzieci, a inne media wybierze osoba, która pracuje przy pozyskaniu środków na remont lokalnego kościoła.⁹²

Rola informatyka powinna być skorelowana z działaniami prowadzonymi przez rzecznika prasowego, gdyż to właśnie rzecznik może przygotowywać informacje, które mają być podane do wiadomości publicznej, a informatyk znający różne możliwości techniczne może dostosować typ prezentacji komunikatu do cech określonej grupy odbiorców. Techniczna strona części informacyjnej o projekcie, to główne zadania dla informatyka.⁹³ Najczęściej stosowane formy komunikatów elektronicznych to np. bannery reklamowe (graficzna forma przekazu informacji, treści reklamowych, która jest zamieszczona w Internecie; zwykle banner jest odnośnikiem do strony danego produktu lub instytucji). Kolejne narzędzie to www organizacji – strona internetowa jest wizytówką organizacji. Powstają również indywidualne strony projektowe, które są przeznaczone do bieżącej aktualizacji informacji, zdjęć, filmów i materiałów multimedialnych postępu w działaniach projektowych. Strona internetowa to również doskonałe miejsce, w którym można złożyć podziękowania darczyńcom. Pomocny w komunikacji jest e-mailing – czyli wysyłanie komunikatów drogą poczty elektronicznej oraz usługa „e-mail to fax” – to rodzaj pomocnej usługi oferowanej przez operatorów sieci stacjonarnych, których celem jest redukcja czasu poświęcanego na wysyłanie faksów do wielu instytucji, organizacji drogą telefoniczną przy pomocy faxu, a zamiast tego jest specjalnie dostosowany program, który po wpisaniu całej listy odbiorców (numery telefonów) w jeden adres e-mail wysyła faxy do poszczególnych instytucji, wyszczególnionych w przygotowanej liście, a następnie należy dodać załącznik w formacie: PDF (.pdf), Word (.doc), Excel (.xls), PowerPoint (.ppt), plik graficzny (.tif, .gif, .jpg, .png, .bmp). Jedno kliknięcie „wyślij” spowoduje, iż w jednym e-mailu, w bardzo krótkim czasie można wysłać jednocześnie np. 300 faxów, co znacznie ogranicza czas poświęcony na poinformowanie osób, instytucji, firm, mass mediów, które mogą być zainteresowane prowadzonym projektem.⁹⁴

⁹² Tamże, s. 31

⁹³ Tamże, s. 30

⁹⁴ <http://www.tanifax.pl/?show=opis>, 12.07.2010

Nie wszystkie organizacje mogą jednak sobie pozwolić na podzielenie tych poszczególnych funkcji na odrębne stanowiska tj. ekonomista i księgowy, prawnik czy rzecznik prasowy. Organizacje te muszą wtedy znaleźć jedną osobę, która spełni na raz te wszystkie funkcje, potrzebne do realizacji projektów, których głównym i podstawowym zadaniem jest pozyskiwanie funduszy na cele statutowe organizacji, instytucji oraz na cele wyszczególnione w konkretnych projektach.

Fundraiserzy najczęściej są zatrudniani w organizacjach pozarządowych, ale praktyką staje się również zatrudnianie fundraiserów w teatrach, szpitalach, szkołach, uczelniach wyższych domach dziecka czy w klubach sportowych. Rynek pracy dla fundraiserów się ciągle rozwija i kolejne instytucje coraz chętniej zatrudniają takich specjalistów. Na razie fundraiserzy raczej nie mogą liczyć na stałe zatrudnienie i umowę o pracę, dotychczasowa praktyka wskazuje na zatrudnianie fundraiserów na podstawie umowy zlecenia. Wynagrodzenie dla osób zajmujących się zawodowo pozyskiwaniem funduszy, zależne jest od tego dla jakiej organizacji lub instytucji pracuje. Zgodnie z zasadą określoną w Międzynarodowej Deklaracji Zasad Etycznych w Fundraisingu mówi o tym, że fundraiser pracuje społecznie lub zawsze pobiera on stałą pensję, a nigdy prowizję czy procent od zebranych przez siebie funduszy. Rynek fundraisingu ciągle ewaluuje i nadal jest nienasycony osobami, które skutecznie pozyskują fundusze. Ten zawód można śmiało określić zawodem przeszłości.⁹⁵

Prawidłowe dobranie zespołu i określenie ról dla poszczególnych członków zespołu to jeszcze nie wszystko. Kierownik personalny powinien pamiętać o motywacji zespołu. Motywowanie można określić jako zespół działań, których celem jest zachęcenie i podniesienie efektywności pracowników oraz skłonienie ich do działań. O ile w przypadku organizacji, która pracuje w sposób stały, można wypracować system motywacyjny pracowników, o tyle w grupie często przypadkowych i nowych osób powołanych do zespołu projektowego to zadanie jest znacznie trudniejsze. Systemy motywacyjne można podzielić na materialne i niematerialne. System oparty o motywację materialną koncentruje się głównie na wysokości pensji, systemów premiowych zależnych od wyników pracy. System premiowy może być stosowany dla pojedynczej jednostki, ale również może być wykorzystany jako

⁹⁵ Centra Informacji i Planowania Kariery Zawodowej Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Krakowie, op. cit.

premia dla całego zespołu za realizację np. kolejnego etapu projektu. Dodatkowo stosuje się też udostępnianie pracownikom dodatkowych świadczeń np. prywatna opieka medyczna, członkostwo/karnet w klubie sportowo-rekreacyjnym czy bony na zakupy. W przypadku niematerialnego systemu motywacyjnego istota leży w korzyściach jakie płyną dla członków zespołu bądź pojedynczej jednostki uczestnictwa w danym projekcie lub współpracy daną organizacją. Do elementów motywacji można też zaliczyć korzyści polityczne, które objawiają się w możliwości uzyskania wpływu, informacji czy kontaktów. Przykładem motywacji pozafinansowej w aspekcie korzyści społeczno-psychologicznych można wyróżnić działania dzięki którym pracownik czuje się szczególnie potrzebny dla organizacji – zespołu projektowego. Przykładem takich działań mogą być pisemne gratulacje, publicznie wyrażone uznanie, nadanie tytułów służbowych oraz tworzenie przyjaznego środowiska pracy.⁹⁶

1.2.3. Narzędzia i metody fundraisingu

Fundraising wśród swoich narzędzi służących do pozyskiwania funduszy stosuje m.in. imprezy publiczne - charytatywne połączone ze zbiórkami pieniędzy tzw. special events; biuletyny, ulotki informacyjne, foldery, listy fundraisingowe; strony internetowe (klikanie w banery); specjalne linie telefoniczne oraz smsy specjalne, kampanie 1%, oraz osobiste kontakty bezpośrednie „od drzwi do drzwi”.⁹⁷

Organizacje mogą pozyskiwać środki za pomocą loterii, kwest, aukcji oraz sprzedaży cegiełek. Zwykle zbiórki takie organizowane są podczas wydarzeń publicznych. Imprezy takie jak koncerty, bale, pikniki, imprezy sportowe lub wydarzenia charytatywne są pretekstem do przeprowadzenia zbiórki pieniężnej lub rzeczowej. Przy organizacji imprez istotna też jest liczba jej uczestników, w przypadku przekroczenia pewnej liczby uczestników (zależnie od imprezy) organizator może podlegać pod ustawę o imprezach masowych, która w rygorystyczny sposób określa wszelkie warunki organizacyjne. Organizacja imprezy masowej oprócz zbiórki pieniędzy ma też szanse na odbiór dużo większego grona odbiorców przy prowadzeniu jakiegś kampanii

⁹⁶ J. Kisielnicki, *Zarządzanie organizacją*, Wyższa Szkoła Handlu i Prawa im. R. Łazarskiego, Warszawa, 2000, s. 158-164

⁹⁷ B. Pawlak, op. cit., s. 16

społecznej. Organizacja imprezy masowej jest kosztowna i wymaga dużego doświadczenia lub zatrudnienia ludzi, którzy dobrze się na tym znają. Można zorganizować imprezę otwartą dla lokalnej społeczności lub imprezę dostosowaną do konkretnej grupy docelowej.⁹⁸

Organizacje w celu promowania swoich idei, na które chcą pozyskać środki finansowe, mogą tworzyć materiały promocyjne takie, jak biuletyny, listy fundraisingowe, ulotki informacyjne oraz foldery, które mogą być dystrybuowane podczas organizowanych wydarzeń.⁹⁹

Dość popularną formą pozyskiwania funduszy są internetowe banery, w które mogą klikać całe społeczności. Opłatę za klikanie w baner ponoszą sponsorzy danej akcji, którzy płacą od jednego kliknięcia. Są to drobne datki, ale generowane przez ogromne ilości osób.¹⁰⁰

Fundraiserzy mogą też pozyskiwać fundusze na potrzeby organizacji i konkretnych projektów za pomocą specjalnych linii telefonicznych oraz sms-ów specjalnych. Wiadomości SMS typu Premium (wiadomości tekstowe o podwyższonej opłacie) opierają się na schemacie cztero lub pięciocyfrowej kombinacji cyfr, które zaczynają się od numerów siedem lub dziewięć, a ich kolejne cyfry informują o koszcie tej wiadomości SMS. Pierwszy raz w Polsce uruchomiono system SMS Premium 1 marca 2001r. w trakcie realizacji programu Big Brother emitowanego w prywatnej telewizji TVN. Wiadomości typu SMS Premium są bardzo popularną techniką pozyskiwania środków, nie tylko przez organizacje pozarządowe, ale również i przez podmioty o charakterze komercyjnym. Wykorzystywane są one głównie w konkursach, teleturniejach oraz głosowaniach.¹⁰¹

Osobiste kontakty bezpośrednie „od drzwi do drzwi” to specyficzna forma komunikacji z darczyńcami. Polega ona na indywidualnych spotkaniach zachęcając do wsparcia danej akcji czy celu. Technika „od drzwi do drzwi” często wykorzystywana jest w prowadzeniu kampanii reklamowych lub wyborczych, która polega na osobistych (bezpośrednich) odwiedzinach – spotkaniu akwizytora z klientem lub kandydata politycznego z wyborcą. Metoda „od drzwi do drzwi” wykorzystywana jest również do promocji towaru, usług lub do zawierania umów.

⁹⁸ Tamże, s. 16

⁹⁹ Tamże

¹⁰⁰ Tamże

¹⁰¹ <http://pl.wikipedia.org/wiki/SMS>, 6.12.2010

Sposób taki pozwala uzyskać bezpośredni kontakt z określoną grupą docelową zamieszkującą dany obszar.¹⁰²

Kampania 1% jest najprostsza formą otrzymania dodatkowych środków finansowych na statutowe cele organizacji ale przeznaczoną jedynie dla organizacji pożytku publicznego. Podatnicy mogą przekazać 1% podatku dochodowego organizacjom. Podatek mogą przekazać „podatnicy podatku dochodowego od osób fizycznych (w tym m.in. podatnicy uzyskujący dochody z odpłatnego zbycia papierów wartościowych); podatnicy opodatkowani ryczałtem od przychodów ewidencjonowanych oraz podatnicy prowadzący jednoosobową działalność gospodarczą i korzystający z liniowej, 19-procentowej stawki podatku.”¹⁰³ Biorąc 1 % mogą być jedynie organizację pożytku publicznego(OPP), aby zostać OPP należy spełnić całą listę ściśle określonych wymogów, w przypadku gdy organizacja uzyska status OPP może ubiegać się o wpływy z 1 % na konto danej organizacji. Status OPP organizacji nabywają długo i mozolnie, natomiast utracić status OPP można bardzo szybko. Źle rozliczane wydatkowane środki, mogą spowodować odebranie statusu OPP dla organizacji. Na podstawie sprawozdań finansowych i rozliczenia środków organizacji tuż przed okresem rozliczeniowym pojawia się nowa uaktualniana baza organizacji pożytku publicznego, które są uprawnione aby móc otrzymać 1%.¹⁰⁴

1.3. Zarządzanie fundraisingiem. Wybrane ustalenia badania

1.3.1. Rekrutacja fundraiserów

Poszukiwanie pracowników w zawodzie fundraisera jest bardzo trudnym zadaniem. Jest to nowy zawód, często prześmiewczo nazywany potocznie rolą „zawodowego żebraka”. W Polsce istnieje dopiero kilka organizacji, które zajmują się profesjonalnym przygotowaniem i przeszkoleniem do zawodu fundraisera – czyli osoby zajmującej się zawodowo poszukiwaniem funduszy dla organizacji pozarządowych.

¹⁰² http://pl.wikipedia.org/wiki/Door-to-door_%28marketing%29, 03.12.2010

¹⁰³ <http://jedenprocent.pl/art,27,kto-moze-przekazac-1--podatku-na-rzecz-organizacji-pozytku-publicznego.html>, 15.09.2010

¹⁰⁴ <http://jedenprocent.pl/art,26,co-to-sa-organizacje-pozytku-publicznego.html>, 15.09.2010

Sytuacja zatrudnienia w Polsce fundraiserów była do tej pory jeszcze nie zbadana. Dzięki wynikom badania przeprowadzonego przez autorkę można dowiedzieć się jak wygląda nie tylko sposób zatrudniania, ale i również jaka ilość fundraiserów pracuje w organizacjach pożytku publicznego i jaki ma to wpływ na sytuację finansową organizacji. Wyniki ilości pracujących dla organizacji fundraiserów zostały zestawione z występującymi w OPP problemami finansowymi.

Badanie ujawnia, że w przypadku stosowania przez organizacje rekrutacji zewnętrznej (zatrudnienia osoby z zewnątrz do pozyskiwania funduszy) rośnie ryzyko konieczności czasowego ograniczenia wydatków organizacji. Wydatki te mogą być czasowo ograniczone ze względu na koszty prowadzenia rekrutacji fundraiserów. Zawód fundaisera jest stosunkowo nowym zawodem, stąd poszukiwanie takich pracowników może wiązać się z większymi nakładami finansowymi, gdyż ilość wyszkolonych i zawodowo zajmujących się fundraiserów jest bardzo niewielka. Popyt na tych pracowników jest wyższy niż podaż. Być może poszukiwani fundraiserzy są już pracownikami innych organizacji społecznych, stąd należało by spróbować rekrutacji polegającej na pozyskaniu fundraiserów z innych organizacji.

1.3.2. Szkolenia fundraiserów

System szkoleń fundraiserów w Polsce wymaga wielu poprawek. Mimo dopiero rozwijającej się dziedziny w naszym kraju, jaką jest fundraising, organizacje szkolą swoich fundraiserów, choć organizacji (firm szkoleniowych) zajmujących się profesjonalnym przygotowaniem do zawodu fundaisera na polskim rynku jest dopiero kilka. Przeprowadzone badanie ujawnia natomiast bardzo intrygujące współwystępowanie zjawisk. Szkolenia, mimo swojej kluczowej funkcji, jaką jest poprawa oraz wzrost umiejętności uczestnika, w przypadku polskiego fundraisingu okazują się źródłem dodatkowych, nieuzasadnionych wynikami kosztów. Zaniechanie posyłania fundraiserów na szkolenia i finansowania ich skutkuje znaczącą oszczędnością w działalności organizacji.

1.3.3. Systemy motywacyjne fundraiserów

Motywowanie pracowników jest istotnym elementem zarządzania i ma szczególne znaczenie w organizacjach komercyjnych nastawionych na zysk. Często tworzone są specjalne systemy motywacyjne i premie mające za zadanie zwiększenie wyników finansowych przedsiębiorstw. W przypadku organizacji społecznych, którymi są właśnie organizacje pożytku publicznego charakter działania jest zupełnie niekomercyjny. Specyfika działalności OPP wiąże się w dużej mierze z wykonywaniem bezpłatnie i bezinteresownie pracy członków organizacji. Stąd motywacja tych pracowników, wiąże się bezpośrednio z osobistym zaangażowaniem oraz popieraniem idei funkcjonującej organizacji. Otrzymane wyniki badania świadczą, że optymalnie działająca w Polsce organizacja pożytku publicznego powinna być strukturą płaską. Badanie wskazuje, iż awansowanie fundraiserów skutkuje przyrostem ryzyka trudności finansowych i nieplanowanego wcześniej zwolnienia pracowników. Powodem tego może być fakt, iż awans zwykle wiąże się nie tylko ze zmianą stanowiska (niekorzystnym dla organizacji, która wcześniej fundaisera wykształciła i dała mu szansę na nabycie właściwych kwalifikacji zawodowych w pozyskiwaniu środków), ale i ze wzrostem kosztów związanych z wynagrodzeniem i zapewnieniem stanowiska pracy pracownika. W polskich warunkach fundraiser nie powinien zatem być awansowany, a z perspektywy jego rozwoju zawodowego należy zauważyć, że należy ten zawód traktować przejściowo, do czasu osiągnięcia stanu wypalenia zawodowego, a następnie zmienić nie tylko stanowisko, ale także sektor zatrudnienia.

Trzeba jednocześnie zauważyć, że na wyniki pracy organizacji pożytku publicznego wpływ ma także sposób rekrutacji fundraiserów. Badanie ujawnia, iż stosowanie uproszczonych form rekrutacji dla wolontariuszy skutkuje wzrostem ryzyka czasowego ograniczenia zakresu działalności organizacji. Powodem może być czas poświęcony na wdrożenie nowych wolontariuszy do organizacji. W przypadku, gdy jest to duża ilość wolontariuszy, oprócz czasu zaangażowani są również inni członkowie organizacji. Zamiast realizować zadania z zakresu działalności organizacji, muszą oni wdrażać nowo pozyskanych członków, przez co zmniejsza się ich efektywność. Uproszczona forma rekrutacji nie jest zalecaną metodą, gdyż może ona spowodować sytuację, w której organizacja będzie posiadała wiele słabych osób do

pozyskiwania funduszy, zamiast mieć w swoich strukturach niewielki zespół dobrze przygotowanych fundraiserów, którzy będą potrafili zapewnić stabilność finansową organizacji.

Organizacje stosujące umowę o pracę jako bezpieczeństwo stałego zatrudnienia dla osób pozyskujących fundusze wykazują tendencję do zaciągania długookresowych kredytów bankowych. Ta forma umowy może powodować wśród fundraiserów zbyt duże poczucie pewności oraz zmniejszyć ich aktywność w pozyskiwaniu funduszy. Skutkować to może obniżeniem poziomu zaangażowania oraz motywacji do poszukiwania nowych kanałów komunikacji z donatorami oraz do wykorzystywania różnorodnych technik do pozyskania środków. W efekcie tego organizacja generować będzie wyższe koszty, niż pozyskane środki finansowe i będzie musiała zaciągać długookresowe kredyty, aby móc realizować działalność statutową.

Organizacje stosujące umowę o pracę, jako czynnik motywacyjny mają większą tendencję do problemów finansowych. Jest to znaczący sygnał, który wyraźnie wyklucza stosowanie umowy o pracę, gdyż wpływa to na generowanie kosztów i brak stabilności finansowej.

Nieuzasadnione wynikami jest także organizowanie imprez integracyjnych dla zespołu osób pozyskujących fundusze. Powodem tego mogą być koszty związane z organizacją takich imprez, a także brak przydatności integracji pomiędzy poszczególnymi fundraiserami dla wyników pozyskiwania środków, a także wysoki wskaźnik fluktuacji zatrudnienia w tej profesji.

Paradoksalnie najbardziej stabilnie działają organizacje, które stosują pozamaterialne i bezkosztowe formy motywowania fundraiserów (np. ustne pochwały lub pisemne podziękowanie) lub nie stosują żadnych metod motywacyjnych. Może to wynikać z tego, iż osoby które zajmują się pozyskiwaniem funduszy są w danej organizacji dobrowolnie, społecznie i identyfikują się z celami oraz ideą funkcjonowania organizacji. Tacy właśnie fundraiserzy posiadają wysoki poziom własnej motywacji do działania na rzecz organizacji oraz realizacji jej celów statutowych. Stąd zamiast wynagrodzenia czy premii od pozyskanej kwoty, skutecznym okazują się zwykle, codzienne przejawy serdeczności i wdzięczności. Organizacje pożytku publicznego, ze względu na swój społeczny charakter działalności, gromadzą wokół siebie osoby, które popierają ideę reprezentowaną przez organizację. Niestosowanie jakichkolwiek metod motywacji nie powoduje spadku

zaangażowania w społeczną aktywność członków organizacji, którzy mają własny, wysoki poziom samo motywacji.

1.4. Prognoza

Zatrudnienie fundraiserów ze względu na specyficzny charakter prowadzonej działalności oraz trudność w pozyskaniu profesjonalnie przygotowanych pracowników do pozyskiwania funduszy wymaga weryfikacji dotychczasowego systemu rekrutacji, motywacji, stosowanych form zatrudniania oraz szkolnictwa.

Rekrutacja fundraiserów dotychczas w głównej mierze opierała się na rekrutacji wewnętrznej. W wyniku przeprowadzonych badań oraz analizy stosowanego systemu rekrutacji oraz sytuacji finansowej i pojawiających się problemów w OPP, można uznać metodę rekrutacji wewnętrznej jako zalecaną. Osoby, które już wcześniej działały na rzecz danej organizacji pożytku publicznego, są zaznajomione z misją i celami danej organizacji oraz się z nimi identyfikują. Dzięki temu motywacja pracowników, którzy mieli już do czynienia z daną organizacją jest dużo silniejsza i zwiększa skuteczność w pozyskiwaniu środków. Ponadto koszty przeprowadzenia takiej rekrutacji są stanowczo dużo niższe, niż poszukiwanie na rynku pracy pracowników o takich kwalifikacjach. Zaleca się OPP pozyskiwanie fundraiserów z własnej organizacji.

W Polsce OPP stosują różne formy zatrudnienia wśród osób zajmujących się pozyskiwaniem funduszy. Najczęściej stosowaną praktyką jest społeczna praca członków danej organizacji bez stosowania formalnych umów, często wykorzystywane są także umowy o wolontariat. W przypadku liczebności pracowników zajmujących się pozyskiwaniem funduszy dominuje tendencja zatrudniania 2-3 fundraiserów na organizację. Stosowane intuicyjnie praktyki związane z zatrudnianiem przez organizacje pożytku publicznego w zakresie zatrudniania fundraiserów są zalecane, gdyż organizacje te wykazują stabilność finansową i nie notują większych problemów z funkcjonowaniem organizacji. Stanowczo odradza się stosowanie umów o pracę oraz zatrudnianie powyżej 3 fundraiserów. Te elementy generują zbędne koszty i nie zwiększają efektywności w pozyskiwaniu funduszy.

Stosowanie szkoleń nie przynosi wymiernych efektów finan-

sowych, powoduje ograniczenia w zakresie działań organizacji oraz destabilizację finansową OPP. Nie zaleca się stosowania szkoleń.

W nawiązaniu do wcześniejszych rozważań oraz analiz fundraiserzy, którzy dobrowolnie uczestniczą w działalności społecznej danej OPP oraz identyfikują się z jej misją i celami są dużo bardziej efektywni w pozyskiwaniu środków i posiadają wysoki poziom własnej motywacji do tych działań. Na podstawie analizy zaleca się organizacjom nie stosowanie żadnych metod motywacyjnych. Ewentualną formą, która daje wymierne korzyści mogą być podziękowania ustne lub pisemne. Absolutnie nie zalecanym oraz niezgodnym z Międzynarodową Deklaracją Zasad Etycznych w Fundraisingu jest stosowanie premii dla fundraiserów od pozyskanych dla organizacji środków. Organizacje Pożytku Publicznego z założenia powinny działać w charakterze społecznym, stąd stosowanie metod motywacji takich jak wykorzystywane są w komercyjnych przedsiębiorstwach mija się z celem.

Organizacje deklarują stosowanie metod zarządzania czasem oraz kosztami. Prowadzenie przedsięwzięcia zgodnie z harmonogramem czasowym oraz kosztowym, daje organizacji stabilność działań oraz jasność w wydatkowaniu środków. Oprócz tych dwóch kluczowych obszarów zaleca się również, organizacjom na skupienie uwagi oraz prowadzenie szerszych działań zarządczych w obszarze działań administracyjnych, które usprawnią prowadzenie działań fundraisingowych.

Streszczenie

Fundraising stosowany przez organizacje społeczne jest młodą dziedziną aktywności społecznej, która na świecie jest w fazie rozkwitu. W Polsce natomiast znaczenie tego typu działań zaczyna dopiero nabierać wartości, ale nadal często ma charakter intuicyjny, w szczególności jeśli chodzi o obszar zarządzania.

Opracowanie zawiera kluczowe pojęcia i zasady funkcjonowania fundraisingu (pozyskiwania funduszy) przez organizacje społeczne. Zawarte są tu również podstawowe pojęcia z zakresu organizacji, filantropii i wolontariatu. Przedstawione są także zagadnienia prawne i niezbędne wymogi, jakie należy spełnić przy organizacji działań fundraisingu.

Zarządzanie jako obszerna dziedzina znajduje swoje zastosowanie również w fundraisingu, gdzie dobierane są często odmienne działania

niż w tradycyjnych organizacjach komercyjnych. Dobór zespołu osób pozyskujących środki finansowe i niefinansowe, formy zatrudnienia, jak również szkolenie i motywowanie w znacznym stopniu różni się od zwyczajowo stosowanych metod wykorzystywanych w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Opracowanie zawiera także prognozę działań zarządzania fundraisingiem.

Słowa kluczowe: fundraising, filantropia, wolontariat, organizacja non profit, etyka, zarządzanie projektem

Summary (Fundraising activities management)

Fundraising used by community organizations is a young field of social activity, which is at the flowering stage in the world. In Poland, however, the importance of this type of action is only beginning to gain value, therefore it is still often intuitive, especially when it comes to the management area.

The study contains the key fundraising concepts and principles of operation in the activity of social organizations. It also contains the basic concepts of organization, philanthropy and volunteerism. The article presents also the legal issues and the necessary requirements to be met in the organization for the fundraising activities.

Management as a wide area of activity is also used in fundraising, where the selected action is often different than in traditional commercial organizations. Fundraising team selection, forms of employment, as well as training and motivating differs to a large extent from the ones commonly used in commercial human resources management. The study also includes a forecast for fundraising activities management

Keywords: fundraising, philanthropy, volunteering, non profit organization, ethics, project management

Bibliografia

1. Aouila Bassama, Maliszewski J. Wojciech (Red.), *Media- komunikacja: zdrowie i psychologia*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2007

2. Bajerowicz Marcin, *Filantrop naszych czasów*, Wyd. Marcina Bajerowicza, Poznań 1994
3. Barrow Paul, *Raising Finance*, Kogan Page, London 2004
4. Black Sam, *Public relations*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001
5. Blattberg Robert C., Getz Gary, Thomas Jacquelyn S., *Klient jako kapitał: budowa cennego majątku relacji z klientem i zarządzanie nim*, MT Biznes, Konstancin- Jeziorna 2004.
6. Blythe Jim, *Komunikacja marketingowa*, przekład Grażyna Gór-ska, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002
7. Cenker Małgorzata Ewa, *Public relations*, wyd. Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2007
8. Czuba M., *Dylematy zarządzania organizacjami non-profit*, A. Nalepka (red.) *Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji i wzrastających wymagań konsumentów*, Wyższa Szkoła Biznesu – National-Louis University, Wyd. Gol-druk, Nowy Sącz 2005
9. Davis Anthony, *Public relations*, Polskie Wydawnictwo Ekono-miczne, Warszawa 2007
10. Dębski Maciej, *Kreowanie silnej marki*, Wydawnictwo Ekono-miczne, Warszawa 2009.
11. Edles L. Peter, *Fundraising. Hands-on tactics for nonprofit gro-ups*, McGraw-Hill, Nowy Jork 1993
12. Flanagan Joan, *Successful Fundraising*, Contemporary Books, Nowy Jork 2002
13. Forlicz Stefan, *Informacja w biznesie*, PWE, Warszawa 2008
14. Giedroń Kuba, *Public relations w administracji*, wydawnictwa profesjonalne ALPHApro, Ostrołęka 2004
15. Goban Tomasz, *Public Relations czyli promocja reputacji*, Busi-ness Press, Warszawa 1997 wyd.2
16. Gregory Anne (Red.), *Public Relations w praktyce*, Wydawnic-two Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997
17. Griffin Em, *Podstawy komunikacji społecznej*, Gdańskie Wydaw-nictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003
18. Grzegorzczuk Adam (Red.), *Event marketing jako nowa forma organizacji procesów komunikacyjnych*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2009

19. Grzegorzczuk Adam, *Reklama w środowisku komunikacji rynkowej*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2003
20. Grzegorzczuk Adam, *Reklama*, PWE, Warszawa 2010
21. Grzegorzczuk Adam, *Sponsoring kultury*, Aspra-JR, Warszawa, 2003
22. Grzegorzczuk Wojciech, *Finansowanie strategii marketingowych*, Oficyna wydawnicza BRANTA, Bydgoszcz-Łódź 2003 wyd. I
23. Grzegorzczuk Wojciech, *Finansowanie strategii marketingowych*, Oficyna wydawnicza BRANTA, Bydgoszcz-Łódź 2003 wyd. I
24. Hammer Michael., *Technika planów sieciowych*, Prace naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej nr 19, Wrocław, 1978
25. Huczek Marian, *Marketing organizacji non-profit*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu w Sosnowcu, Sosnowiec 2003
26. Jabłoński Wojciech, *Kreowanie informacji*, Media Relations, PWN, Warszawa 2007
27. Keegan P. Burke, *Fundraising for non-profits*, Harper Resource, Nowy Jork 1990
28. Kisielnicki Jerzy, *Zarządzanie organizacją*, Wyższa Szkoła Handlu i Prawa, Warszawa 2004
29. Lent Bogdan, *Zarządzanie procesami prowadzenia projektów*, DIFIN, Warszawa 2005
30. Leś Ewa, *Od filantropii do pomocniczości. Stadium porównawcze rozwoju i działalności organizacji społecznych*, Dom Wydawniczy ELIPSa, Warszawa 2000
31. Leśniak-Łebkowska, *Zarządzanie projektami*, w: *Podstawy organizacji i zarządzania*, (Red.) M. Romanowska, DIFIN, Warszawa 2001
32. Luecke Richard, *Komunikacja w biznesie*, MT Biznes, Konstancin-Jeziorna 2004
33. Łada Monika, Kozarkiewicz-Chlebowska Alina, *Podstawy controllingu projektów*, 2006
34. Macierzyński Wiesław Łukasz, *Public Relations w opinii Polaków. Perspektywa czasu niepewności*, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji – PIB, Radom 2008
35. Makarski Sylwester (Red.), *Marketingowe mechanizmy kształtowania lojalności*, Uniwersytet Rzeszowski, Rzeszów 2007.

36. Marciniak Kamila, *Zbiórki publiczne*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2005
37. Moi Ali, *Marketing i public relations w małej firmie*, tłumaczenie Tomasz Rzychoń, Wydawnictwo Helion 2005
38. Mrozowski Maciej, *Media masowe. Władza, rozrywka i biznes*, Oficyna wydawnicza ASPR-JR wyd.II, Warszawa 2001
39. Murdoch Anna, *Język public relations. Jak promować firmę*, Poltext, Warszawa 1998
40. Mutz John, Murray Katherine (Red.) *Fundraising for dummies*, Wiley Publishing, Inc., Indianapolis 2010 wyd. 3
41. Nowotny Sławomir, Łukasiak Paweł (Red.), Schimanek Tomasz (Red.) *Marketing dla NGO*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce
42. Oliver Sandra, *Strategia public relations*, przekład Karolina Lignar, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005
43. Pabian Arnold, *Promocja nowoczesne środki i formy*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin sp. z.o.o, Warszawa 2008
44. Pawlak Marek, *Zarządzanie projektami*, PWN, Warszawa 2006
45. Penc Józef, *Decyzje w zarządzaniu*, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1996
46. Potocki Arkadiusz, Winkler Renata (Red.), Żbikowska Agnieszka (Red.), *Techniki komunikacji w organizacjach gospodarczych*, Difin, Warszawa 2003
47. Rosso Henry A., *Achieving Excellence in Fund Raising*, Jossey-Bass, San Francisco 2003
48. Rozwadowska Barbara, *Public relations. Teoria, praktyka, perspektyw*, wyd. studio EMKA, Warszawa 2002
49. Sargeant Adrian, Jay Elaine, *Building donor loyalty*, Jossey-Bass, San Francisco 2004
50. Sargeant Adrian, *Marketing w organizacjach non-profit*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004
51. Sargeant Adrian, Shang Jen and Associates, *Fundraising Principles and practice*, Jossey-Bass, San Francisco 2010
52. Schaff Terry & Doug, *The Fundraising Planner*, Jossey-Bass, San Francisco 1999
53. Soliński Tomasz, Tworzydło Dariusz (Red.), *Public Relations - narzędzia przyszłości*, Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania, Rzeszów 2007

54. Strategor, *Zarządzanie firmą*, PWE, Warszawa 1995
55. Szwabe Michał, *Zarządzanie projektami współfinansowanymi z funduszy publicznych: planowanie i realizacja*, Wolters Kluwer Polska, 2007
56. Trocki Michał, Grucza B., Ogonek K., *Zarządzanie projektami*, Polskie wydawnictwa ekonomiczne, Warszawa 2003
57. Trojanowski Mariusz, *Marketing bezpośredni: koncepcja, zarządzanie, instrumenty*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.
58. Urban Wiesław, Siemieniako Dariusz, *Lojalność klientów, Modele motywacja i pomiar*, PWN, Warszawa 2008.
59. Warshawski Morrie, *Shaking the money tree*, Morrie Warszawski, Studio City 2003
60. Warwick Mal, Hitchcock Stephen, *Ten Steps to Fundraising Success*, Jossey-Bass, San Francisco 2002
61. Warwick Mal, *The Five Strategies for Fundraising Success*, Jossey-Bass, San Francisco 2000
62. Witecka Jadwiga (red.), *Biznes tom I, Zarządzanie Firmą cz I*, PWE, Warszawa 2007
63. Wódz Kazimierz, Wódz Jacek (Red.), *Funkcje komunikacji społecznej*, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2003