

Szczepan Kasiński

Fundraising

Jak stworzyć i zrealizować strategię fundraisingową



Spis treści

| | |
|---|-----------|
| Wstęp | 12 |
| Pięć ważnych myśli na początek | 16 |
| To jest książka do pracy | 17 |
| Zatrzymuj się, gdy tego potrzebujesz | 17 |
| Nie martw się o swoją sprawczość | 18 |
| Podejmij wyzwanie! | 19 |
| To nie będzie stracony czas | 20 |
| Rozdział # 1 Zmiana, czyli od chaosu do skarbu | 22 |
| Strategia, czyli sposób, by ułatwić Ci pracę | 24 |
| Fundraisera rozlicza się z efektów | 25 |
| Procesy, procedury i inne „brzydkie” słowa | 26 |
| Czego potrzebujesz, żeby zacząć? | 28 |
| Podróż zaczyna się od przygotowania | 29 |

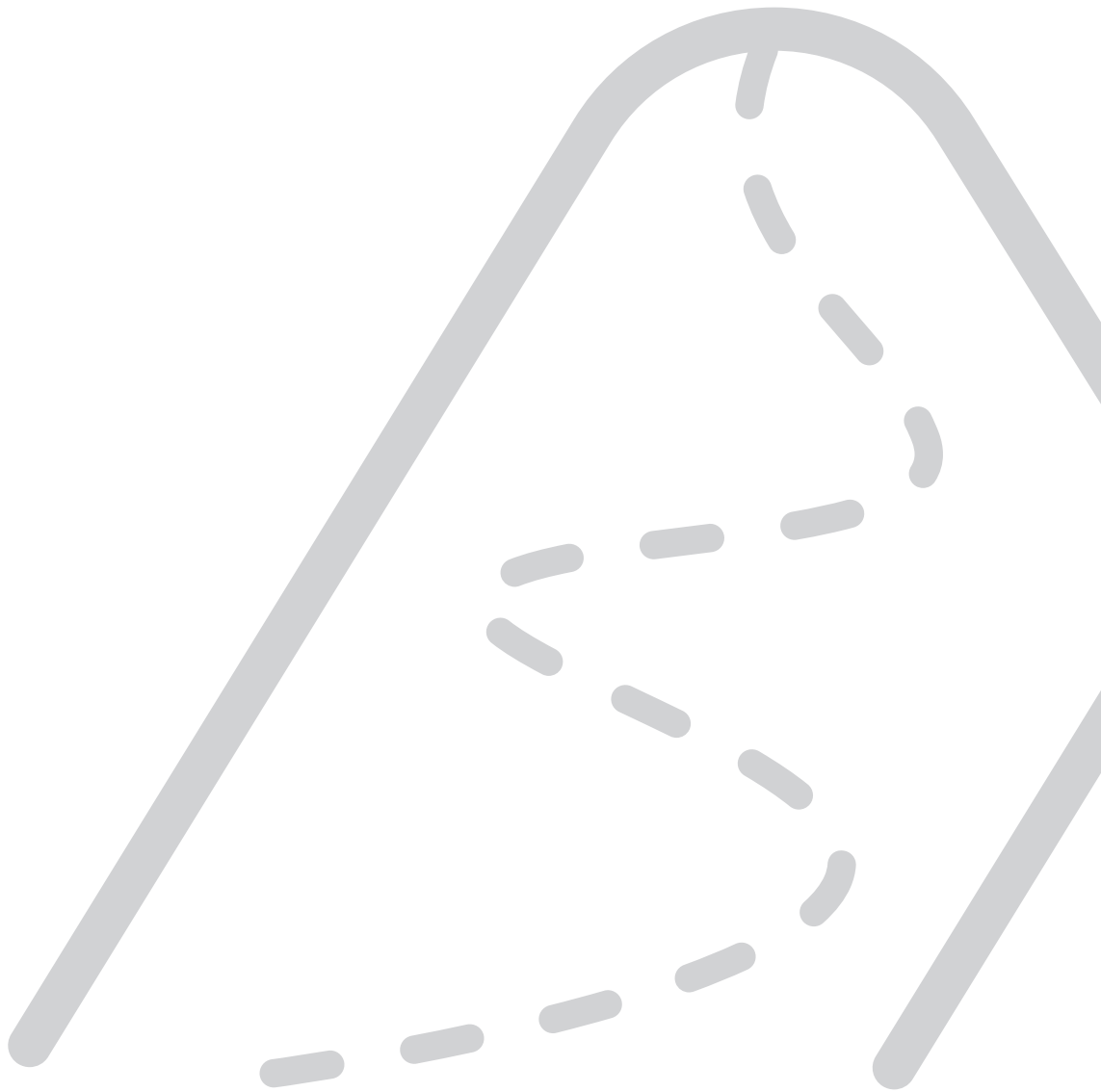
| | |
|---|-----------|
| Rozdział # 2 Bohater, czyli Ty! | 32 |
| Każdy bohater ma pięć kluczowych cech | 34 |
| Bohaterowie, których spotkasz w świecie strategii i fundraisingu | 37 |
| Zaklinacz | 37 |
| Giermek | 38 |
| Baronet | 39 |
| Kupiec | 40 |
| Bard | 41 |
| Odkrywca | 42 |
| Odkryj, jakim jesteś bohaterem | 43 |
| Jak Ci poszło, Podróżniku? | 46 |
| | |
| Rozdział # 3 Strategia | 48 |
| Zdecydowana większość organizacji przegrywa przez brak strategii | 49 |
| Zbadaj i opisz ścieżkę dla swojej organizacji | 50 |
| Czy procesy i procedury sprawią, że NGO zamieni się w korporację? | 50 |
| Co przed nami, czyli tworzenie strategii krok po kroku | 52 |
| Nie marnuj swojego potencjału ani potencjału swojej organizacji | 53 |
| Pięć etapów pracy przy tworzeniu strategii fundraisingowej | 54 |
| Samodzielnie czy z zespołem? | 55 |
| Jak zaplanować pracę? | 56 |

| | |
|---|------------|
| Etap 1: Misja, wizja, cele strategiczne | 56 |
| Czym jest misja? | 56 |
| Odpowiedz na pięć podstawowych pytań o misję | 61 |
| Jak brzmi misja Twojej organizacji? | 72 |
| Wizja: wielkie i śmiałe plany | 73 |
| Cele strategiczne | 78 |
| Czym cel strategiczny różni się od zwykłego celu? | 79 |
| Cel musi być mierzalny i konkretny | 80 |
| Spisz cele strategiczne | 83 |
| Cele roczne i kaskadowanie celów | 85 |
| Cel roczny powinien być podzielony na projekty | 87 |
| Projekty, które pozwolą zrealizować cel roczny | 88 |
| Co jeszcze może pomóc przy tworzeniu strategii? | 91 |
| ETAP 2: Prototypowanie | 92 |
| Prototyp, czyli tajemniczy MVP | 93 |
| ETAP 3: Analiza ryzyka | 97 |
| Analityczna suma wszystkich katastrof | 98 |
| ETAP 4: Analiza organizacji i otoczenia | 100 |
| ANALIZA INTERESARIUSZY | 101 |
| ANALIZA SWOC | 106 |
| ANALIZA KONKURENCJI | 109 |
| ETAP 5. Wdrożenie i komunikacja | 112 |
| DOKUMENT STRATEGICZNY | 112 |
| Jak stworzyć dokument strategiczny? | 113 |
| WDROŻENIE | 113 |
| PLAN KOMUNIKACJI | 114 |
| Komunikacja wewnętrzna | 115 |
| Komunikacja zewnętrzna | 115 |
| Podsumowanie | 116 |

| | |
|---|------------|
| Rozdział # 4 Ekwipunek, czyli Twoje zasoby | 118 |
| 1. Ludzie i ich kompetencje | 120 |
| 2. Ambasadorzy | 121 |
| 3. Sprzęt | 121 |
| 4. Newslettery i bazy mailingowe | 122 |
| 5. Media społecznościowe | 122 |
| 6. Media tradycyjne | 123 |
| 7. Biznes | 123 |
| | |
| Rozdział # 5 Wybór ścieżki | 126 |
| Ścieżka Darczyńcy | 129 |
| Ścieżka | 129 |
| Ekwipunek | 130 |
| Ruszajmy! | 130 |
| Od czego zacząć działania fundraisingowe? | 131 |
| Najpierw się poznajmy, potem działajmy wspólnie | 132 |
| | |
| Trzy etapy ścieżki Darczyńcy: promocja, pozyskanie, utrzymanie | 133 |
| Etap I: Promocja, faza 1: Zauważenie | 133 |
| Etap I: Promocja, Faza 2: Zaangażowanie | 136 |
| Etap I: Promocja, faza 3: Akceptacja | 140 |
| Etap II: Pozyskanie, faza 4: Wpłata | 141 |
| Kampania zbiórkowa i jej trzy etapy | 153 |
| Etap III: Utrzymanie, faza 5: Lojalizacja | 164 |
| Etap III: Utrzymanie, faza 6: Ambasador | 169 |
| | |
| Podsumowanie ścieżki Darczyńcy | 171 |

| | |
|--|------------|
| Ścieżka biznesowa | 172 |
| Ścieżka | 172 |
| Ekwipunek | 173 |
| Ruszajmy! | 173 |
| Współpraca z biznesem | 174 |
| Jak przygotować się do współpracy z biznesem? | 175 |
| Społeczna Odpowiedzialność Biznesu (CSR) i jej pułapki | 187 |
| Darczyńcy zagraniczni | 190 |
| Podsumowanie ścieżki biznesowej | 191 |
| Ścieżka: akcje i wydarzenia | 192 |
| Ścieżka | 192 |
| Ekwipunek | 193 |
| Ruszajmy! | 193 |
| Wyznacz kwotę, jaką chcesz zebrać | 194 |
| Przemyśl, kogo chcesz zaprosić | 195 |
| Wybierz atrakcje spójne z Waszą misją | 197 |
| Nie zbierzesz pieniędzy, jeśli nikt nie będzie wiedział, że je zbierasz | 198 |
| Siedem eventów, które możesz zrobić | 199 |
| Media i influencerzy | 207 |
| Podsumowanie ścieżki akcji i wydarzeń | 212 |
| Ścieżka: sprzedaż | 214 |
| Ścieżka | 214 |
| Ekwipunek | 215 |
| Jak organizacje pozarządowe mogą zarabiać? | 216 |
| Działalność odpłatna | 218 |

| | |
|---|------------|
| Działalność gospodarcza | 219 |
| Sponsoring | 220 |
| Sprzedaż wiązana | 221 |
| Podmioty powiązane | 221 |
| Podsumowanie ścieżki sprzedaży | 225 |
| | |
| Propaganda dobra | 226 |
| Opowiadaj światu o swojej podróży | 227 |
| Nie czekaj, co powiedzą, stwórz swoją narrację | 228 |
| Bądź pierwszym wyborem, gdy będą chcieli robić dobro | 229 |
| | |
| Zamiast zakończenia Sztuka proszenia | 232 |



Rozdział # 3

Strategia

Podróżniku! Co sprawia, że wybierasz w życiu jedną drogę, a drugiej unikasz? Czy to przypadek, zmienność okoliczności? A może idziesz wytyczoną ścieżką, choć nie jest naprawdę Twoja, tylko narzucona Ci przez innych?

Trudno zaprzeczyć, że nasze życie jest wypadkową czasu, spotkań z ludźmi i szans, które się nie powtórzą. Nie wszystko da się zaplanować, a zaplanowane – zrealizować. Jednak myślę, że zgodzimy się w jednym: trochę inaczej jest w przypadku organizacji, którą tworzysz, w której pracujesz. Masz większy, niż się wydaje, wpływ na jej rozwój i kierunek, w którym będzie podążać. A raczej – możesz mieć, jeśli sięgniesz po odpowiednie narzędzia.

Jednym z nich jest strategia: instrukcja do mapy Twojego świata. Pozwoli Ci ona dotrzeć do wyznaczonego celu bez zużywania wszystkich zasobów i skrajnego wyczerpania.

Zdecydowana większość organizacji przegrywa przez brak strategii

Przez ostatnie lata konsultowałem, wspierałem i szkoliłem kilkaset organizacji. Zdecydowana większość z nich nie ma spisanej (!) strategii rozwoju. Zapytani o nią pracownicy i wolontariusze mówią: „Tak, mamy strategię, ale w głowie. Mamy plany na najbliższe trzy, cztery miesiące, pół roku, a potem... potem się zobaczy”.

Na takie podejście wpływa najczęściej uzależnienie od grantów (tak, grant to jest chorobą, ale na szczęście można ją leczyć). Granty lub dotacje są przyznawane w konkursach, najczęściej w perspektywie rocznej, dlatego trudno jest znaleźć organizację, która patrzy na swoją pracę w dłuższej perspektywie (bo tej perspektywy nie może na ogół dostrzec).

W poprzednim rozdziale pokazałem Ci, jak poznać swoje umiejętności i zdolności. Mam nadzieję, że dzięki temu się przekonasz, że nie ma sensu ich marnować na działania z doskoku, na związanie się z jednym źródłem finansowania czy też zadania zależne od innych.

Zbadaj i opisz ścieżkę dla swojej organizacji

Dlatego w tym rozdziale zapraszam Cię do stworzenia strategii Twojej organizacji. Chcę przejść z Tobą cały proces, który może Ci się teraz wydawać trudny i czasochłonny, ale jest niezwykle potrzebny. Będziemy razem pracować nad mapą Twojej podróży i organizacji. Na tej mapie można wytyczyć wiele ścieżek, ale Ty chcesz wybrać jedną z nich i dowiedzieć się jak najwięcej o trasie, którą przebiega, o ekwipunku, który trzeba zabrać, a także o trudnościach, czyli smokach, które mogą czyhać na Ciebie w jej zakamarkach. Strategia to cenna instrukcja, pokazująca nam cały obszar wyzwań, które przed Tobą stoją. Dokładne rozrysowanie i spisanie instrukcji dla Twojej organizacji pozwoli Ci wybrać odpowiednią ścieżkę, dobrać ekwipunek, drużynę i wyznaczyć cel.

Teraz czas na instrukcje. Zrobisz to ze mną. Krok po kroku. Bazując na najważniejszych strategicznych elementach. Wdrażam je w organizacjach, które zapraszają mnie do siebie, ponieważ chcą uporządkować swoje plany i ambicje, nadać im strukturę i po prostu sprawić, by zaczęły się realizować.

Czy procesy i procedury sprawiają, że NGO zamieni się w korporację?

Być może rodzi się teraz w Twojej głowie i sercu bunt. Myślisz sobie: „Dlaczego ja, człowiek organizacji pozarządowej, który nie znosi sztywnych ram, mam poddać się pod dyktando strategii? Pewnie pod tą nazwą kryją się

także procesy i procedury! Przecież dlatego działam w NGO, żeby od tego uciec – od urzędowych procedur i korporacyjnych procesów z wszystkimi tymi nowomodnymi taskami, ASAP-ami i korporacyjnym slangiem. To właśnie NGO daje mi wolność i swobodę działania!”.

Wiem to, a mimo tego polecam Ci gorąco stworzenie własnej strategii. Dlaczego? Bo to po prostu działa. Korporacje dlatego są duże, że mają spisane plany, strategie, procesy i procedury i jest to u nich istotny element całej struktury. Takie podejście jest skuteczne. Nie chcę Cię jednak zachęcać do przekształcania Twojej organizacji w korporację, ale do wzięcia z korporacyjnego doświadczenia tego, co najlepsze, bez tracenia przy tym ducha społecznikowskiego.

W pewnej organizacji, z którą współpracowałem, na taką przemianę potrzebowaliśmy 18 miesięcy. Z grona ludzi, których połączyła idea pomocy charytatywnej, staliśmy się sprawną machiną systemową pomocy innym. Z postawy „jakoś to będzie” przeszliśmy (nie bez trudów i zmiany przyzwyczajień) na pracę na celach, liczbach i na sukcesywną realizację celów miesięcznych i rocznych (a zaręczam Ci, że były bardzo ambitne: sam otrzymałem zadanie podwojenia kwot przekazywanych przez Darczyńców regularnych do poziomu 300 000 zł).

Skorzystaliliśmy ze wsparcia ludzi z doświadczeniem biznesowym (zarówno praktyków, jak i wykładowców akademickich). Pomogli nam oni naszą nieoczywistą strukturę wpisać w systemy działania, identyfikując procesy, cele i zasoby, które mieliśmy. Na początku to nas bardzo zniechęcało, jednak w końcu zobaczyliśmy, że to działa, a my jesteśmy skuteczniejsi w pomaganiu, gdy nasze rozmyte cele zostały zastąpione konkretnymi liczbami, mierzącymi naszą efektywność (oczywiście za każdą liczbą stał człowiek – o tym nigdy nie zapominaliśmy).

Co przed nami, czyli tworzenie strategii krok po kroku

Proces, przez który chcę Cię teraz przeprowadzić, ma kilka etapów. Zaczynamy od metapoziomu – czyli precyzyjnego określenia misji i wizji, które w kolejnym etapie sprowadzimy do celów strategicznych. Opiszemy to, co chcesz osiągnąć w najbliższych latach (i to, jak te wyniki mierzyć). Potem przejdziemy na poziom celów rocznych. Rozbijemy je na mniejsze projekty, które trzeba będzie zrealizować, żeby przybliżyć się do osiągnięcia Twoich celów.

By pomóc Ci stworzyć jak najskuteczniejszą strategię, chcę popracować z Tobą także nad kilkoma elementami, które będą niezwykle ważne w pokazywaniu Twojej unikalności, czyli tego, czym Twoja organizacja różni się od innych. Dlatego przepracujemy sobie wartości i zasady, jakimi się kierujecie, zrobimy analizę SWOC i podejrzemy konkurencję. Obejrzymy też interesariuszy Twojej organizacji, przeprowadzimy analizę ryzyka, a na dodatek stworzymy... prototypy.



Brzmi przerażająco, jakby nagle na naszej drodze pojawiło się stado smoków?

Spokojnie. Smoki też będą, ale mam na nie swoje sposoby. Nie obawiaj się: niektóre z nich, oswojone, mogą nam się bardzo przydać!

Jeśli dotychczas nie miałeś do czynienia z podobnymi narzędziami, same ich nazwy mogą budzić lekkie zaniepokojenie, ale proszę – zaufaj mi. I procesowi, przez który przeprowadziłem kilkadziesiąt organizacji w sposób dostosowany do ich potrzeb. Strategia, którą wspólnie stworzymy, to narzędzie, które ma Ci wskazywać kierunki działania, a gdy zostanie spisana w formie dokumentu, będzie dla Ciebie wsparciem przy pracy, zwłaszcza fundraisingowej. Strategia jest też ważna dla Twoich obecnych i przyszłych Darczyńców, bo zdecydowanie lepiej wspiera się organizację,

która ma jasną strategię i wyraźnie komunikuje ją otoczeniu. Taka organizacja budzi dużo większe zaufanie, bo ludzie z zewnątrz mogą się łatwo dowiedzieć, jak działa, jakie ma przed sobą wyzwania i jakie pomysły na ich rozwiązanie. Dochodzi do tego element konsekwencji, gdyż wierne i mądre (czyli dopuszczające pewną elastyczność) trzymanie się ustalonej strategii podnosi poziom wiarygodności.

Organizacje, które dzięki ułożonej strategii wiedzą już, co konkretnie chcą osiągnąć, zmieniają także swój sposób myślenia. Odchodzą od nieustannego zastanawiania się, co zrobić, żeby zdobyć pieniądze na przetrwanie kolejnego roku, skoro jest już zbudowany kompetentny i merytoryczny zespół. I nie pozycjonują się co roku na ekspertów w innej dziedzinie, zgodnie z tematami kolejnych konkursów: w tym roku wspieranie seniorów, w kolejnym działania pomagające rozwiązywać problemy dorastającej młodzieży, w jeszcze następnym opieka nad samotnymi matkami.

Wybacz, ale tak się nie da.

To znaczy... da się, bo takie przypadki też obserwuję, ale czy nie jest to marnowanie potencjału organizacji, która została powołana do zmiany świata, a nie do zmiany swojej misji co roku?

Nie marnuj swojego potencjału ani potencjału swojej organizacji

Jest jeszcze jedna ważna rzecz, którą chcę się z Tobą podzielić. Jestem zwolennikiem godnego wynagradzania ludzi za pracę w organizacjach pozarządowych. Uważam, że powinni zarabiać na tyle dobrze, żeby nie musieli po kilku latach szukać dodatkowej pracy, drugiego etatu albo odchodzić z rozgoryczeniem, bo samą misją nie da się nakarmić rodziny. Zbyt

wielu społeczników spotykam w miejscach, które nie dają satysfakcji, ale pozwalają się utrzymać.

Dlatego zapraszam Cię do tworzenia strategii. Bo to pewna forma odwrócenia myślenia. Nie musimy gonić za tym, co pozwoli nam się utrzymać. Mamy swój plan i szukamy sojuszników oraz finansowania naszego śmiałego pomysłu. Wasza ścieżka powinna być Wasza, a nie wytyczona przez ludzi z zewnątrz. Twoim zadaniem jest zapraszać innych do podążania Waszą drogą i wspierania Was na niej. W innym przypadku Twój poziom frustracji wynikającej z tego, że nie realizujesz swojego powołania, będzie nieustannie rósł. A to prosta droga do wypalenia.

Rób swoje! Zaplanuj to, określ misję, spisz instrukcję i szukaj sojuszników, którzy uwierzą w Twoją wizję świata. Tylko tyle i aż tyle!

Ruszajmy ze strategią.