

ISSN 1427-5856

POZARZĄDOWIEC

PISMO ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH WOJEWÓDZTWA WARMIŃSKO-MAZURSKIEGO

WYDANIE
SPECJALNE



JAK UTWORZYĆ FUNDUSZ LOKALNY

ELBLĄG • LISTOPAD • NR 8 (83) 2006 • ROK XI

OD REDAKCJI

Fundusz lokalny to wspaniałe narzędzie rozwoju lokalnego, a im bardziej je poznaję, tym bardziej cenię. Tomek Schimanek z Akademii Rozwoju Filantropii – „ojciec chrzestny” funduszu elbląskiego, nie musiał mnie długo namawiać, abym podjął się rozpoczęcia procesu jego tworzenia w moim rodzinnym mieście. (Choć muszę powiedzieć, że wtedy argumentem przeważającym był program „Grosz do grosza”, w ramach którego ARF zapewniała środki na kapitał żelazny na zasadzie: pozyskacie złotówkę – dorzucimy drugą).

Z uwagi na niewystarczającą zamożność Polaków, tworzenie funduszy lokalnych, których sztandarową cechą jest kapitał żelazny, jest jeszcze trudne. Jednak te społeczności, które wcześniej rozpoczynały tworzenie swojego „spotecznego banku” – wcześniej będą mogły korzystać z jego dobrodziejstw. Dlatego warto namawiać każdą społeczność, aby tworzyła swój fundusz lokalny, stąd niniejszy, specjalny numer pisma, poświęcony praktyce tworzenia funduszy lokalnych. Decyzja o utworzeniu funduszu nie może być pochopna, musi być poprzedzona wieloma działaniami, może rozłożyć się nawet na lata. Falstart spowoduje, że idea utworzenia funduszu na długo może zostać zaprzepaszczona.

Fundusz jest wrażliwym narzędziem, które można przez nieuwagę łatwo zepsuć, a naprawa trwa bardzo długo; natomiast działające – daje znakomite efekty rozwoju lokalnego.

Dziękuję panu Kenowi Strmiska, prezesowi funduszu lokalnego Greater Greek Bay (USA) za udostępnienie cennego materiału dotyczącego roli fundraisingu w rozwoju polskiego społeczeństwa obywatelskiego. Materiał ten po raz pierwszy ukazał się w publikacji Sieci Funduszy Lokalnych w Polsce „Poradniku fundrisera” w 2004 roku.

Arkadiusz Jachimowicz

Stowarzyszenie jest członkiem

Sieci Wspierania Organizacji
Pozarządowych SPLOT

Sieci Wspierania Organizacji
Pozarządowych

Województwa Warmińsko-Mazurskiego „HEROLD”



SPIS TREŚCI

Zakładamy fundusz lokalny Arkadiusz Jachimowicz	3
Rola pozyskiwania funduszy (fundraising) w rozwoju polskiego społeczeństwa obywatelskiego Kenneth D. Strmiska, Ed. D.	12
Instrukcja dla wolontariuszy-fundriserów pozyskujących darowizny gotówkowe dla Fundacji Elbląg	25
Dziesięć przykazań fundrisera	27
Aktywna rada funduszu	28
Milton Keynes Community Trust	28
Regulamin zarządzania funduszami oraz inwestowania kapitału żelaznego Fundacji Elbląg	29
Statut Fundacji Elbląg	30
Jak nie dostać pieniędzy	34
Fundusze Lokalne	35

CENTRUM ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH



ul. Związku Jaszczurczego 17, 82-300 Elbląg
tel. fax 055 236 27 16, eswip@eswip.elblag.pl

OFERTA DLA ELBLĄSKICH ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH

- pomieszczenia na spotkania i szkolenia
- punkt adresowy
- szafki do użytkowania
- informacja i doradztwo
- szkolenia

usługi bezpłatne
zapraszamy

czynne codziennie od 8:00 do 18:00
soboty od 10:00 do 16:00

PISMO INFORMACYJNE ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH WOJEWÓDZTWA WARMIŃSKO-MAZURSKIEGO

Wydaje: Elbląskie Stowarzyszenie Wspierania Inicjatyw Pozarządowych

Redagują: Arkadiusz Jachimowicz (red. naczelny), Tomasz Franciuk (red. prow.), Bartłomiej Głuszak

Adres: 82-300 Elbląg, ul. Związku Jaszczurczego 17; tel./fax: 055 236 27 16, 055 235 33 88; e-mail: eswip@eswip.elblag.pl

Internetowa edycja pism dostępna jest pod adresem <http://www.eswip.elblag.pl>

Opracowanie graficzne i skład komputerowy: Marek Zwierzyński, tel. 0600 49 40 11, e-mail: marek@wydawnictwo-ilka.pl

*Materiałów niezamówionych redakcja nie zwraca. Zastrzegamy sobie prawo skracania tekstów i zmiany tytułów.
Autorzy tekstów prezentują swoje własne opinie. Za treść ogłoszeń redakcja nie odpowiada.*

ZAKŁADAMY FUNDUSZ LOKALNY

Praktyczne rady dla osób, które dostrzegły szansę na rozwój swojej małej ojczyzny...

Co to jest fundusz lokalny

Fundusz lokalny¹ jest szczególnym rodzajem organizacji pozarządowej zorientowanej na obsługę darczyńców oraz rozwój lokalny. Pierwsze tego rodzaju organizacje pojawiły się w Polsce pod koniec 2000 roku w ramach programu tworzenia funduszy lokalnych autorstwa Akademii Rozwoju Filantropii w Polsce². Obecnie jest ich w Polsce około dwudziestu, skupionych w Sieci Funduszy Lokalnych w Polsce.

Polskie fundusze lokalne wzorowane są na amerykańskich „community foundations”, które pojawiły się w Stanach Zjednoczonych na początku ubiegłego wieku i do dziś z powodzeniem pełnią swoją ważną rolę w społecznościach lokalnych.

Aby spełniać swoją rolę, fundusz lokalny musi charakteryzować się poniższymi cechami:

- działa na ściśle określonym terenie (miasto, gmina, powiat, kilka gmin lub powiatów, region, województwo), w realiach polskich nie przekracza terenu województwa;
- tworzy nienaruszalny kapitał żelazny (gromadzi środki finansowe, z których nie może finansować swojej bieżącej działalności), inwestuje kapitał za pomocą bezpiecznych instrumentów finansowych, uzyskany z kapitału dochód przeznaczają na finansowanie działalności statutowej i admini-

strację, tworzy w ten sposób swoisty lokalny bank finansujący inicjatywy obywatelskie;

- tworzy wewnętrzne fundusze składowe, zarządza nimi współpracując przy tym z ich fundatorami;
- świadczy usługi dla darczyńców – drobnych, średnich i największych. Wśród darczyńców są zwykli mieszkańcy, przedsiębiorcy, zamożne osoby prywatne, szefowie firm itp.;
- zarządzany jest w sposób partycypacyjny – poszczególne decyzje podejmują odpowiednie gremia osób (organy) – Rada Fundacji, Zarząd, Komisje, Kapituły itp.;
- jest transparentny – wszelkie decyzje merytoryczne i finansowe są upubliczniane przede wszystkim na stronie internetowej i raportach rocznych;
- jest organizacją pożytku publicznego, co oznacza, że wyeliminowany jest wewnętrzny konflikt interesów (m. in. relacje pomiędzy zarządem a organem nadzoru), oraz że może korzystać z profitów płynących z tego statusu: m.in. pozyskiwać wpłaty z tzw. 1%;
- gromadzi wiedzę na temat problemów społecznych w swojej społeczności, prowadzi badania tej społeczności, tworzy wewnętrzne programy, które mają na celu zmniejszanie problemów lub inicjowanie nowych rozwiązań zmierzających do rozwoju społeczno-gospodarczego;
- jest kreatywny – skupia zasoby swoje i społeczności lokalnej w celu elastycznego reagowania na najważniejsze aktualnie problemy społeczne,
- nie realizuje projektów „swoimi rękami”, jego narzędziem pracy są pieniądze, fundusz uruchamiając je w postaci grantów i stypendiów uruchamia konkretne procesy, które zmieniają rzeczywistość według jego zamysłu;
- jego partnerami w pracy na rzecz rozwoju społeczności są przede wszystkim organizacje pozarządowe, w mniejszym stopniu podmioty administracji publicznej (szkoły, przedszkola, świetlice, biblioteki itp.);

¹ Nazwę „fundusz lokalny” wymyśliła i wdrożyła Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce pod koniec lat 90. XX wieku. Wcześniej ta nazwa nie funkcjonowała w środowisku organizacji pozarządowych. Uważam, że trafniejszym określeniem byłaby nazwa „fundacja lokalna”, ponieważ najwłaściwszą formą prawną dla funduszu jest właśnie fundacja. Ponadto w ramach funduszu tworzone są poszczególne wewnętrzne fundusze (dziedziczne, imienne), co powoduje zamieszanie pojęciowe. Rozumiem, że decyzja o stosowaniu takiej a nie innej nazwy tego typu organizacji spowodowana została tym, że w polskiej rzeczywistości funduszami lokalnymi są również stowarzyszenia (w Stanach Zjednoczonych są to tylko fundacje), więc nie można byłoby nazwą „fundacja lokalna” ogarnąć wszystkich funduszy.

² Pierwszym zarejestrowanym funduszem lokalnym w Polsce jest Fundacja Rozwoju Społecznego – Fundusz Lokalny Województwa Warmińsko-Mazurskiego w Lidzbarku Warmińskim.

- rozwija wśród mieszkańców i darczyńców umiłowanie do małej ojczyzny, w ten sposób nakłania ich do inwestowania ich filantropijnych pieniędzy w rozwój tej właśnie ojczyzny;
- jest swoistym liderem w społeczności lokalnej, w pewnej mierze kierunkuje jej rozwój, skupia potencjał finansowy, kapitał ludzki i społeczny, tworzy więzi społeczne, buduje zaufanie;
- jest apolityczny, współpracuje z samorządem lokalnym na zasadzie partnerskiej, nie klientystycznej, dba o swoją niezależność i wiarygodność.

Jeżeli fundusz lokalny zrezygnuje z jednej z powyższych cech, wtedy staje się bardziej lub mniej przeciętną organizacją pozarządową.

Powyższe zasady zostały przetestowane przez niemal sto lat działalności najstarszych funduszy lokalnych w Stanach Zjednoczonych, a także przez kilka lat pracy funduszy polskich – są sprawdzone i „działają”.

Zanim zapadnie decyzja

Uważam, że każda społeczność lokalna powinna dążyć do utworzenia swojego funduszu lokalnego. To wspaniałe i perspektywiczne narzędzie rozwoju. Warto zrobić to jak najszybciej – wtedy też szybciej pojawią się pierwsze owoce, ale też nie należy popełnić falstartu, bo po porażce, kolejny start będzie zdecydowanie trudniejszy.

Osoby, które zdecydują się na tworzenie funduszu, muszą być głęboko przekonane o potrzebie i powodzeniu tej inicjatywy. Związane jest to m.in. z koniecznością dogłębnego poznania specyfiki tego rodzaju organizacji i samoedukacji w tym zakresie³. *Kto pozna fundusz lokalny, ten się w nim zakocha* – powiedział jeden burmistrz i miał rację: znam szefów funduszy, którzy są zafascynowani, tym co robią. Ludzie, którzy powołują fundusz muszą być w nim zakochani.

Na początku należy sprawdzić czy społeczność lokalna ma odpowiednie zasoby ludzkie, finansowe i materialne, aby inicjatywa była skazana na sukces. W tym celu należy zgromadzić sporo danych o specyfice społeczności i przeprowadzić szereg rozmów z kluczowymi osobami: przedstawicielami samorządu i administracji publicznej, przedsiębiorcami, liderami organizacji pozarządowych, dziennikarzami, księżmi, artystami i innymi lokalnymi autorytetami. Warto przygotować zarys inicjatywy w formie drukowanej,

aby zostawiać materialny ślad pomysłu. Należy pytać o stosunek do utworzenia funduszu, możliwość jego powstania, szanse na rozwój, możliwą pomoc finansową i materialną, o osoby, które mogłyby inicjatywę poprzeć i poprowadzić, o organizację czy instytucję, która mogłaby bezpośrednio w tym pomóc.

Efekty przeprowadzenia kilkudziesięciu rozmów oraz analiza zgromadzonych materiałów przeprowadzona podczas spotkań grupy inicjatywnej da inicjatorom odpowiedź czy nadszedł czas na tworzenie funduszu, czy jeszcze należy poczekać.

Do oceny trzeba podejść na chłodno, biorąc pod uwagę fakt, że rzeczywistość jest trudniejsza niż z reguły optymistyczne przewidywania. Lepiej odczekać rok, niż skazywać się na ryzyko porażki. Tu musi być pewność sukcesu.

Warunki powodzenia

Fundusze lokalne powinny być w pierwszym rzędzie tworzone tam, gdzie jest odpowiednia zasobność społeczności lokalnej (osób i firm) oraz gdzie przebywa garść osób otwartych na nowe inicjatywy, myślących kategoriami dobra wspólnego, będących autorytetami w swoich środowiskach i których można przekonać do nowego pomysłu. Wydawałoby się, że w małych, raczej ubogich środowiskach, tworzenie funduszu lokalnego skazane jest na niepowodzenie, jednak przykłady dowodzą, że wiele zależy od liderów funduszu, którzy potrafią pozyskać środki finansowe spoza tej społeczności. Nie jest to jednak regułą i zdecydowanie łatwiej gromadzić środki w społecznościach większych (począwszy od kilkudziesięciotysięcznych miast) i bardziej zasobnych. M.in. w większych miastach istnieje możliwość dokonania zbiórki publicznej w hipermarketach, działa większa ilość przedsiębiorców, firm i banków, są szkoły i uczelnie, można stosować więcej metod fundraisingowych. Istotna jest również jakość pracy samorządu: jeżeli pojawiają się przepychanki personalne i polityczne – szanse maleją. Jeżeli organizacje pozarządowe są słabe, rozproszone i roszczeniowe – fundusz nie będzie miał partnera do realizacji swoich zamierzeń, co jest również słabą stroną.

Kiedy grozi porażka

Idea funduszu lokalnego jest bardzo zaraźliwa. Ludziom podoba się to, że organizacja tworzy kapitał żelazny, że udziela granty i stypendia, że jest rozpoznawalna i szanowana. Za tym wszystkim oczywiście

³ Literatury na ten temat nie jest zbyt dużo. Warto po nią sięgnąć poprzez np. Akademię Rozwoju Filantropii w Polsce: www.filantropia.org.pl. Można również wybrać się z wizytą studyjną do jednego z funduszy lokalnych w Polsce.

kryją się lata wyteżonej pracy, bo samo nic nie przychodzi, ale ten kolorowy obrazek jest pociągający.

Niezwykle ważne jest kto zabiera się za tworzenie funduszu lokalnego. Jeżeli jest to osoba, która chce zbić w ten sposób jakiś swój kapitał: polityczny, samorządowy czy nie daj Boże finansowy – rzecz skazana jest na porażkę. Społeczność prędzej czy później wyczuje taką postawę i nie zainwestuje swoich pieniędzy i wysiłku. W dodatku sama idea funduszu będzie przez długi czas skompromitowana. Podobnie się stanie, jeżeli inicjatorem będzie osoba nieznaną, bez przeszłości, anonimowa, nawet jeżeli ubierze się w nazwę organizacji pozarządowej. Być może po okresie wielu wysiłków dopnie swego, ale fundusz to nie robota dla jednej osoby, fundusz tworzony jest przez wiele osób, przez całą społeczność.

Jeżeli natomiast weźmie się za to samorząd, sądząc że utworzy cudowne antidotum na lokalne bóle – również się przeliczy, funduszu nie zbudują urzędnicy⁴. Czasami wystarczy, że nie będą przeszkadzać, a generalnie powinni stać dyskretnie z tyłu i pomagać w sytuacjach tego wymagających, aby pomóc w prawdziwej potrzebie i nie ubezwłasnowolnić (czy rozleniwic) organizacji nadmierną opiekunczością (zasada pomocniczości).

Samorząd jest ważnym partnerem przy tworzeniu funduszu – wszystkie „stare” fundusze lokalne były solidnie wsparte o samorząd, ale też bywa to partner trudny, liczący na przyszłe profity polityczne, czego należy zdecydowanie unikać.

Wszelkie działania chaotyczne, nieprzejrzyste, promujące nadmiernie jedną osobę czy organizację, zahaczające o politykę czy prywatę – na długo niszczą szlachetną ideę funduszu lokalnego.

Kto powinien zakładać fundusz lokalny

Nie wolno doprowadzić do zawłaszczenia idei funduszu przez jedną czy dwie osoby, inicjatywa musi być szeroka, aby jak najwięcej osób czuło się jej „ojcami”.

Fundusz lokalny powinna zakładać grupa osób (10–20) rozpoznawalnych w społeczności lokalnej, o ugruntowanej pozycji, z autorytetem, co do których nie można mieć wątpliwości, że będą pracować na rzecz dobra wspólnego. Mało tego, ci ludzie pierwsi powin-

ni wpłacić darowizny na kapitał żelazny. Powinna być to drużyna mająca w swoim składzie osoby o różnej profesji, pochodzące z różnych środowisk. Powinny pojawić się trzy sektory: administracji, biznesu i organizacji pozarządowych (przedstawiciel samorządu i to z „górnego półki”, przedsiębiorca, bankier, lider organizacji pozarządowej, lekarz, dziennikarz, ksiądz, pisarz itp.). Powinien pojawić się też człowiek do codziennej roboty – dość jeszcze trudno o takich w naszej rzeczywistości – który będzie przygotowywał przedpole dla tych z reguły zajętych osób z grupy inicjatywnej. Osoba ta może zostać w przyszłości dyrektorem funduszu i może w nim wykreować swoje miejsce pracy. Oczywiście najważniejsze przy tym są jej dyspozycje, a nie... pokrewieństwo z burmistrzem.

Jeżeli powiemy – tak

Gdy grupa inicjatywna dokona rozeznania w społeczności lokalnej i stwierdzi, że warto tworzyć fundusz lokalny (tu należy wsłuchać się w głos biznesu, on wie co mówi, organizacje pozarządowe bywają stronnicze, bo to w dużej mierze cały wysiłek skierowany będzie dla ich dobra), należy opracować strategię tworzenia nowej organizacji. Strategia ta może się zmieścić na kartce papieru, byleby była opracowana wspólnie, z uwzględnieniem realiów, z podziałem prac na odpowiedzialne osoby i określona w czasie. Istotne jest określenie misji funduszu – jednego zdania, które trafnie streści perspektywiczny cel zamierzenia⁵.

Należy przede wszystkim określić gdzie i na jakich zasadach można fundusz inkubować. Warto pozyskać w tym celu sprawną i zasobną organizację pozarządową (administrację raczej odradzam), która przez kilka miesięcy będzie pomagała urzeczywistnić się inicjatywie: udostępni biurko z telefonem, ksero, salę na spotkania. To znakomicie ułatwi start. Pojawia się pewnie też pomysł aby ta organizacja prowadziła fundusz jako swój wydzielony program. Jeżeli, to tylko przez krótki czas. Uważam, że fundusz powinien stosunkowo szybko uzyskać osobowość prawną i samodzielnie budować swój wizerunek.

Forma prawna

Jestem zdecydowanym zwolennikiem tego, aby fundusze lokalne były fundacjami. Z samej istoty fundacji wynika bowiem, iż powinna dysponować

⁴ W Stanach Zjednoczonych fundusze lokalne mają minimalną styczność z samorządami lokalnymi. W Polsce, gdzie samorząd ma obecnie bardzo silną pozycję, taka sytuacja wydaje się niemożliwa, o czym świadczą historie powstawania funduszy lokalnych w naszym kraju. Porównaj: Poradnik fundraiser, red. A. Jachimowicz, I. Gadaj, Biłgoraj 2004. Publikacja dostępna na stronie www.fundacja.elblag.pl/publikacje.

⁵ Misja musi być przekonująca i konkretna. Niewiele chyba da się więcej wymyślić niż zrobili to pierwsze polskie fundusze (a może się myłę?), zresztą wzorując się na misjach funduszy amerykańskich.

majątkiem. Istotą i wartością stowarzyszeń natomiast jest to, że posiadają członków. Ale – fundusz lokalny, to kapitał.

Fundamentalną ustawą jest Ustawa o fundacjach, która określa podstawowe cechy statutu.

W związku z tym, że fundusz powinien być organizacją pożytku publicznego, ważna jest również Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie.

Warto zajrzeć do statutów już zarejestrowanych funduszy lokalnych. Należy jednak wziąć od uwagę to, że decyzje sędziów są różne i to co przejdzie u jednego, nie uzyska akceptacji u innych. Np. fundamentalna sprawa dla funduszu, jaką jest zabezpieczenie zapisem statutowym nienaruszalności kapitału żelaznego w jednym statucie się pojawia, w innym nie⁶.

Z doświadczenia wynika, że cele statutowe powinny być szerokie, aby nie tamowały podejmowanych działań (muszą być jednocześnie zgodne z zapisami Ustawy o działalności pożytku publicznego w zakresie dwudziestu pięciu obszarów pożytku publicznego).

Formy działań należy określić biorąc pod uwagę specyfikę tej organizacji. Na pewno należy wpisać możliwość dofinansowywania działań statutowych organizacji pozarządowych, bo taka działalność będzie prowadzona, udzielanie stypendiów, prowadzenie szkoleń, wydawnictwa etc.

Nie sądzę, aby fundusze lokalne powinny prowadzić działalność gospodarczą, choć nie wykluczam takiej konieczności. Decyzja w tym zakresie powinna być podjęta po głębokim namyśle⁷. Jeżeli już na etapie konstruowania statutu pojawią się przesłanki, że kiedyś działalność gospodarcza może się przydać, warto zapisać, że fundusz może prowadzić taką działalność po podjęciu uchwały przez Radę Fundacji. Oznacza to, że działalności można nigdy nie rozpocząć, ale furtka jest. Warto dodać, że fundacje, które z założenia będą prowadziły działalność gospodarczą mają zdecydowanie większe trudności w rejestracji sądowej.

⁶ Zgodnie z ustawą o fundacjach, fundacje mają prawo (choć przecież nie obowiązek) wydać na swoją działalność statutową ostatnią złotówkę. Bywa zatem, że w niektórych polskich funduszach (np. Fundacja Elbląg) nienaruszalność kapitału żelaznego gwarantuje wewnętrzna uchwała Rady Fundacji, co jest zabezpieczeniem jednak zbyt słabym. Należy zadbać o to, aby w statucie zapis o nienaruszalności kapitału pojawił się, ale trzeba się liczyć z odrzuceniem tego zapisu przez sąd.

⁷ Nie znam funduszy lokalnych w Stanach Zjednoczonych prowadzących działalność gospodarczą. Biorąc jednak pod uwagę polską specyfikę, nie wykluczam, że działalność ta może być jednym ze źródeł stałego dochodu, dopóki dochód z kapitału żelaznego nie zapewni normalnej działalności. Ale... fundusze lokalne nie są do robienia biznesu, radzę się dobrze zastanowić. Zdaje się że planowane zmiany w Ustawie o działalności pożytku publicznego wykluczają działalność gospodarczą w organizacjach pożytku publicznego, a taką organizacją winien być każdy fundusz.

Organizacje pożytku publicznego mogą prowadzić działalność statutową odpłatną⁸. Nie jest ona jeszcze popularna, ale pozwala na swobodniejszą działalność zbliżoną do gospodarczej bez wchodzenia w zarejestrowaną działalność gospodarczą.

Jako, że nazwy ministerstw zmieniają się jak rękawiczki, warto zapisać, że nadzór nad działalnością fundacji sprawuje *Minister właściwy do spraw zabezpieczenia społecznego*.

Organami fundacji jest zarząd i nadzorująca go rada fundacji. Można tworzyć dodatkowe organy decyzyjne (Rada Fundatorów, Rada Sponsorów itp.), ale nie jest to konieczne. Należy natomiast założyć istnienie wewnętrznych komisji (grantowa, finansowa, stypendialna itp.), ponieważ są one niezbędne.

Należy opisać relacje zarządu w stosunku do organu nadzorczego (rady fundacji) zgodnie z Ustawą o działalności pożytku publicznego, nie może być tu m. in. relacji pokrewieństwa, powinowactwa i podległości służbowej. Musi być również odpowiednio opisana kwestia udzielania pożyczek przez fundację, przekazywania i wykorzystywania jej majątku oraz zakupu na szczególnych zasadach towarów lub usług. Bez tych zapisów nie otrzyma się statusu organizacji pożytku publicznego.

Nie wolno zapomnieć o wpisaniu w statut możliwości zmiany zapisów statutu, bo znam fundacje, które o tym zapomniały i mają związane ręce.

W statucie należy zapisać, że członkowie organu nadzoru pracują nieodpłatnie, można natomiast zatrudniać członków zarządu⁹.

Fundatorzy

Fundatorów – czyli osób i podmiotów prawnych zakładających fundację, powinno być kilku. Co prawda im ich więcej, tym bardziej komplikuje się kwestia rejestracji – trzeba dostarczyć uchwały organów stanowiących, przedstawiciele muszą być obecni przy niektórych czynnościach. Sądzę, że minimum to trzech fundatorów¹⁰. Pewnie z każdym kolejnym może stop-

⁸ Działalność statutowa odpłatna nie jest jeszcze dobrze zdefiniowana i organizacje raczej wystrzegają się przed jej prowadzeniem. Zapowiadane jest doprecyzowanie zapisów i być może ta forma działalności zastąpi w pewnej mierze działalność gospodarczą. Przy działalności statutowej odpłatnej nie powinno być zysku, co oznacza, że ceny należy kalkulować po kosztach własnych. Nie jest to atrakcyjne dla organizacji, które chcą mieć choćby nieduży, ale jednak zysk przeznaczony na działalność statutową.

⁹ Przyjęto się że w Fundacjach członkowie zarządu są zatrudniani, natomiast w stowarzyszeniach powinien być zatrudniany dyrektor spoza zarządu. W przypadku funduszu lokalnego, zatrudnienie powinno być skromne, dlatego też funkcje dyrektora może pełnić któryś z członków zarządu zatrudniony na etacie.

¹⁰ W przypadku Fundacji Elbląg staraliśmy się, aby fundatorzy reprezentowali trzy sektory: administrację, biznes i organizacje pozarządowe.

niowo wkraczać chaos, chyba że organizator jest bardzo sprawny i potrafi nad nim zapanować. Trzeba jednak pamiętać, że wartością jest wielość podmiotów tworzących fundusz.

Pierwszą czynnością przy rejestracji fundacji jest wyrażenie woli jej założenia przez fundatorów przed notariuszem, który tę wolę opisuje w akcie notarialnym. Uwaga – przed wizytą u notariusza musi być sporządzony statut fundacji. Ponadto właśnie przed notariuszem fundatorzy deklarują wkład finansowy lub materialny na rzecz fundacji¹¹. Akt notarialny o założeniu fundacji jest podstawą do wypełnienia stosownych formularzy rejestracyjnych (dostępnych na stronie internetowej Ministerstwa Sprawiedliwości) i przesłania ich do Sądu Rejestrowego w Warszawie¹². Nie warto ubiegać się o status organizacji pożytku publicznego wraz z wnioskiem o rejestrację organizacji. Sądy stosują zasadę, że organizacja najpierw musi udowodnić swoją działalność w obszarze pożytku publicznego, dopiero potem sąd może to usankcjonować nadaniem statusu. Ale... i tu są wyjątki¹³.

Przy zakładaniu stowarzyszenia procedura jest inna.¹⁴

Najłatwiej jest założyć

Rejestracja funduszu lokalnego – która może trwać wraz z rozeznaniem sytuacji i pozyskaniem fundatorów-założycieli około roku – jest pierwszym, bodaj najłatwiejszym etapem. Kolejny etap to – jak powiadali nasi amerykańscy trenerzy – „kawa i pączki”, czyli przeprowadzenie dziesiątków rozmów z różnymi ludźmi, i to wcale nie tylko z tymi, którzy dają pieniądze. Należy zapoznać z nową organizacją bardzo wiele osób, uzyskać ich kredyt zaufania, pozyskać dla nowej idei. Jest to trudne w sytuacji, kiedy fundusz nie ma jeszcze swoich osiągnięć. Dlatego potrzebny jest sukces. Należy go wykreować korzystając z zasobów jakimi dysponują ludzie funduszu: ktoś zna biznesmenów – może pozyskać pieniądze,

usługi lub pomoc materialną potrzebną do zorganizowania np. zbiórki publicznej, dyrektor szkoły może zachęcić swoich uczniów do uczestnictwa w teźże zbiórce, dziennikarz nagłośni akcję, prawnik opracuje wniosek o pozwolenie na zbiórkę, radny namówi samorząd do pomocy itp.

Dość atrakcyjnym sposobem, na który w dodatku stosunkowo łatwo pozyskać darczyńców, nawet instytucjonalnych¹⁵, są programy stypendialne. Wręczanie decyzji stypendialnych to sympatyczny moment, na który da się skusić wiele osób, warto od tego zacząć. Można zorganizować zbiórkę publiczną na rzecz dzieci, a najlepiej konkretnego dziecka. Można ogłosić konkurs na darczyńcę czy filantropa roku. Należy pamiętać, że te pierwsze działania wymagać będą wielu wysiłków, a owoce pojawią się po jakimś czasie.

Istotna jest promocja funduszu – stąd ważne są przyjaźnie z dziennikarzami i umiejętność podsyłania im atrakcyjnych tematów; należy promować nową ideę w mediach, ale najlepszy skutek przynosią konkretne, nagłaśniane przez media akcje.

Co roku ilość działań warto zwiększać, biorąc jednak pod uwagę ograniczone zwykle możliwości pracujących – najczęściej wolontarystycznie – osób.

Uważam, że od samego początku do prowadzenia funduszu powinna być zatrudniona na etacie (umowie-zleceniu) odpowiednia osoba. Zdaję sobie sprawę, że zapewnienie wynagrodzenia będzie dość trudne, ale rozwój organizacji nabiera wtedy dynamiki. (Być może warto pozyskać na to środki z samorządu lokalnego w formie grantu na tworzenie nowej organizacji, gdzie zawarte będą koszty zatrudnienia koordynatora. Projekt pisze organizacja inkubująca). Oczywiście niezbędna jest osoba prowadząca księgowość (tu można posiłkować się zaprzyjaźnionym biurem rachunkowym).

Struktura wewnętrzna

Wraz z rejestracją funduszu należy budować jego strukturę wewnętrzną zapraszając do współpracy osoby zaufania publicznego. Z reguły rzecz wygląda podobnie: organem nadrzędnym i kontrolnym jest kilku lub kilkunastoosobowa rada fundacji (rada fundatorów), organem wykonawczym jest kolegialny zarząd (z reguły co najmniej jedna osoba zarządu jest zatrudniona), ponadto są pracownicy (na pewno księgowy, mogą być zatrudniani koordynatorzy

¹¹ Aby założyć fundację wystarczy 1000 zł. Można zadeklarować darowiznę w postaci komputera, wyposażenia, nieruchomości, praw autorskich itp. Uwaga – ustawa o fundacjach ulega zmianie i kwota niezbędna do założenia zapewne wzrośnie.

¹² Sąd warszawski rejestruje fundacje, których obszarem działania jest cały kraj. Jeżeli terenem działania objęte będzie jedno województwo lub mniejszy obszar, wniosek należy kierować do sądu w stolicy województwa.

¹³ Ostatnio spotkałem organizację, która otrzymała status organizacji pożytku publicznego z momentem zarejestrowania. Z taką sytuacją spotkałem po raz pierwszy.

¹⁴ Aby założyć stowarzyszenie należy pozyskać 15 członków założycieli. Nie jest potrzebny akt notarialny. Wybierany jest komitet założycielski, który doprowadza do rejestracji stowarzyszenia, a potem rozwiązuje się.

¹⁵ Środki finansowe na stypendia można stosunkowo łatwo pozyskać z samorządu lokalnego m. in. poprzez komisję ds. przeciwdziałania alkoholizmowi, z tzw. pieniędzy kapslowych.

projektów na umowy zlecenia), stażyści i wolontariusze. Rada i zarząd pracują na podstawie regulaminów, które należy opracować i przyjąć uchwałą rady fundacji. Na podstawie regulaminów działają również komisje: grantowa, stypendialna, finansowa, promocji¹⁶ i inne. Do komisji należy zapraszać osoby zaufania publicznego, które po jakimś czasie mogą wejść w skład rady lub zarządu. Wraz z pojawieniem się konkursów np. na filantropa roku, pojawia się kapituła lub kapituły, to również znakomity sposób na wiązanie ludzi z funduszem. W ogóle w ramach funduszu powinno pracować jak najwięcej osób, nawet jeżeli ta praca polegała będzie na dwugodzinym spotkaniu dwa lub trzy razy do roku¹⁷. Tworzenie więzi jak największej ilości osób z funduszem jest podstawą sukcesu.

Ponadto należy każdej pozyskanej osobie proponować przekazanie nawet niewielkiej darowizny na rzecz funduszu, jednak tak, aby nadmiernymi żądaniem nie wystraszyć jej od współpracy, ale aby nauczyć ofiarności. Osoby, które przekazały darowiznę na fundusz mogą odważnie prosić inne osoby o wpłaty. Najmniej odczuwalną „darowizną¹⁸”, o którą można na pewno prosić, jest jedna setna podatku od osób fizycznych, tzw. 1 %, który może być przekazywany na organizację pożytku publicznego.

Zarządzanie finansami

Fundusze lokalne muszą specjalizować się w zarządzaniu swoimi i powierzonymi pieniędzmi. Muszą wiedzieć jak je inwestować przy pomocy najkorzystniejszych instrumentów finansowych, mając przy tym na uwadze zasadę, że pierwsze jest bezpieczeństwo inwestowania, niż dochodowość. Dobrze jest współpracować w tym zakresie z zaprzyjaźnionym bankiem, ale należy uważać, aby „zaprzyjaźnienie” to nie powodowało uzależnienia od jednego banku, który niekoniecznie musi mieć dla nas zawsze najkorzystniejszą ofertę. Najważniejsze jest pozyskanie ofert od kilku banków i dokonanie wyboru we współpracy z komisją finansową, w której zasiadają fachowcy od bankowości i inwestowania.

Zarządzanie finansami musi się opierać na wewnętrznym regulaminie zarządzania w którym opi-

sane są szczegółowe procedury postępowania z różnego rodzaju wpływami finansowymi.

Dość fundamentalną decyzją będzie wypracowanie zasady podziału dochodu z kapitału żelaznego, tzn. jaka część z dochodu będzie przeznaczana na działalność statutową, jaka na utrzymanie funduszu, a jaka ewentualnie reinwestowana. Konfiguracje mogą być tu różne i będą się zmieniały wraz ze wzrostem kapitału żelaznego. Na samym początku, kiedy kapitał będzie niewielki, a potrzeby ogromne, będzie się pojawiała chęć przekazania znacznej części dochodu na utrzymanie funduszu (płace, telefon, wynajem biura), a jest to bodaj najtrudniejsza kwestia. Ale z drugiej strony, muszą być prowadzone programy grantowe i stypendialne, aby realizować misję i wzmacniać wizerunek funduszu – i na to również potrzebne są środki. Rzecz wymaga przedyskutowania i dużej rozwagi.

Skąd wziąć pierwszy milion

Nowo tworzone fundusze lokalne nie mają niestety komfortu dofinansowania kapitału żelaznego poprzez Akademię Rozwoju Filantropii w Polsce, która w ramach programu „grosz do grosza” przekazała swego czasu w ten sposób pierwszym funduszom kilka milionów złotych¹⁹. (Stąd też pewnie pojawił taki interesujący wizerunek zasobnych – jak na polskie warunki – funduszy lokalnych dysponujących kapitałem żelaznym rzędu kilkuset tysięcy złotych kapitału żelaznego).

Skąd wziąć pieniądze na kapitał żelazny? To podstawowe pytanie, jakie stawiają sobie inicjatorzy nowych funduszy lokalnych. Doświadczenie pokazuje, że łatwo nie jest.

Pamiętam wizytę w powstającym funduszu lokalnym w miasteczku Lebanon w stanie Ohio (stanie określanym jako kolebkę funduszy lokalnych), gdzie dwóch dżentelmenów opowiadało, jak to zaczynają tworzyć fundusz lokalny dysponując – bagatela – dwoma milionami dolarów... U nas na razie takie historie się nie zdarzają. Na razie.

Rzeczywistość jest taka, że każde zdobyte przez fundusz pieniądze natychmiast powinny czy mogłyby być rozdysponowane na rzecz potrzebujących – takie ogromne są obecnie problemy i potrzeby. Proponuję założyć, iż z każdej otrzymanej kwoty – o ile nie jest ona w całości wskazana na kapitał

¹⁶ Do komisji promocji warto zaprosić szefów lokalnych mediów, co prawda trudno ich zebrać na spotkaniach, ale są chętni do pomocy w postaci nagłośnienia wydarzeń organizowanych przez fundusz.

¹⁷ W ramach Fundacji Elbląg pracuje wolontarystycznie ponad 50 osób.

¹⁸ Przekazanie tzw. 1 % nie jest darowizną lecz przekazaniem części należnego podatku na rzecz organizacji pożytku publicznego.

¹⁹ Fundacja Elbląg pozyskała w ten sposób 280 000 zł, drugie tyle musiała pozyskać lokalnie sama.

żelazny, bądź też nie jest „celowa” np. są to pieniądze projektowe – jakąś część przekazywać na kapitał żelazny (np. 10%). Należy ubrać to w uchwałę rady fundacji, bo inaczej pieniądze te łatwo mogą wyciec na kolejne potrzeby, albo też na utrzymanie personelu – no bo jak tu nie dać pensji... Należy też być cierpliwym. Fundusze lokalne to organizacje z założenia działające dziesiątki lat, pokolenia. Zaczynamy od małych kwot, od małego kapitału żelaznego, ale konsekwentnie go wzmocniamy. Z reguły w ciągu roku pozyskamy zdecydowanie więcej środków do natychmiastowego rozdysponowania, ale – kapitał żelazny budujemy nieustannie, nawet kiedy to będzie po kilkaset złotych rocznie.

Dla wizerunku i stabilności funduszu byłoby wspaniałe, gdyby już na samym początku otrzymał znaczącą darowiznę na kapitał żelazny²⁰. Nie jest to niemożliwe. Trzeba porozmawiać z dużymi firmami, z samorządem i przedsiębiorcami. Może są w otoczeniu naprawdę bogate osoby o wielkim sercu. W życiu różnie się zdarza.

Ludzie od pieniędzy

Fundraiserzy²¹ to w funduszach bodaj najważniejsze osoby. To głównie od nich zależy ilość pieniędzy wpływających do organizacji. Co prawda każdy, kto identyfikuje się z funduszem powinien być mniej czy bardziej fundraiserem, jednak najlepiej jest, jeżeli „zawodowymi” fundraiserami są osoby zatrudnione w funduszu²².

Nie sposób omówić tu zasad pracy fundraiserów, to odpowiedzialna, trudna, wymagająca cierpliwości i taktu praca. Pewnie można się jej nauczyć, ale ważne są też wrodzone predyspozycje – wtedy pojawiają się wirtuozi, w lot rozeznający darczyńców i ich potrzeby, korzystający z każdej sposobności pozyskania środków. (Fundacja Elbląga miała szczęście pozyskać taką osobę – Stanisława Puchalskiego, można się od niego uczyć!).

W naszej rzeczywistości należy pozyskiwać fundraiserów przede wszystkim wśród osób trzeciego

wieku. Są zabezpieczeni finansowo, mają ugruntowaną pozycję, doświadczenie, znajomości i czas. Oby było ich jak najwięcej.

Fundraiserzy specjalizują się w swoich metodach: niektórzy organizują finezyjne zbiórki publiczne, aukcje, loterie, inni są specjalistami od pisania projektów, jeszcze inni umiejętnie pielęgnują relacje z darczyńcami prywatnymi, od których pozyskują pieniądze.

Warto dodać, że to nowa profesja i bardzo trudno pozyskać dobrego fundraisera.

Jak zbieramy pieniądze

Istnieje szereg metod fundraisingowych stosowanych przez fundusze lokalne. Na początku warto zastosować te najłatwiejsze: rozmowy z darczyńcami (co tak naprawdę jest jednak wielką sztuką, kto rozmawiał, ten wie), zbiórkę publiczną np. z uczniami zaprzyjaźnionej szkoły, aukcję pozyskanych od znanych ludzi gadżetów. Szereg metod fundriasingowych stosowanych przez polskie fundusze lokalne opisanych jest we wspomnianym „Poradniku fundraisera”, warto do niego sięgnąć.

Dobrze jest pozyskać grant (dotację) na rozpoczęcie działalności. Grant można pozyskać z samorządu lub z któregoś programu grantowego np. Funduszu Inicjatyw Obywatelskich. Przestrzegam przed nastawieniem się na pozyskiwanie środków właśnie poprzez pisanie projektów i ich realizację – w ten sposób trudno utworzyć kapitał żelazny, zbudować dobre, trwałe relacje z biznesem i darczyńcami. Projekty mogą w tym pomóc, ale nie zastąpią bezpośrednich kontaktów. Pisanie tylko projektów i ich realizacja jest łatwiejsze, niż żmudne pozyskiwanie pieniędzy od darczyńców, czy zbiórki publiczne. To droga, która może spowodować, że fundusz nie będzie tak naprawdę się rozwijał, a jedynie da pracę zatrudnionym osobom.

Inną kwestią jest umiejętność pozyskiwania wsparcia bezgotówkowego: usług (np. bezpłatne użytkowanie biura, prowadzenie księgowości czy druk ulotek), sprzętu (komputerowego czy biurowego), mebli, etc.

Promocja

Należy zadbać o promocję adekwatną do stopnia rozwoju funduszu. Logo – niekoniecznie zawierające całą paletę kolorów, bo to okaże się drogie przy produkcji kolorowych ulotek, papier firmowy, ulotki,

²⁰ Fundacja Elbląg otrzymała od samorządu lokalnego 150 000 zł, które znajdują się obecnie na kapitale żelaznym. Samorząd zrobił niezły interes – obecnie kapitał żelazny fundacji liczy niemal 800 000 zł, a dochód z niego wspiera lokalne działania.

²¹ Fundraiser to angielskie określenie osoby pozyskującej pieniądze na działalność organizacji. Słowo to na dobre zagościło w słowniku pozarządowym, polskie analogiczne określenie „kwestarz” byłoby zbyt archaiczne, choć określenie „kwesta” czy „kwestowanie” w potocznym języku funkcjonują. Czyżbyśmy zbyt szybko przejęli niepolskie określenie?

²² W Fundacji Elbląg istnieje podział ról pomiędzy fundraiserami: prezes specjalizuje się w pisaniu projektów, członek zarządu w pozyskiwaniu środków od przedsiębiorców, trzeci pracownik przeprowadza natomiast zbiórki publiczne.

koniecznie strona internetowa (którą może popęlić zaprzyjaźniony student), na pewno raport roczny itp. Namawiam do skromności, jeżeli chodzi o formę, bo źle wygląda w odbiorze kolorowa ulotka na ekstra papierze, w której prosi się o datki dla biednych dzieci.

Wraz z rozwojem funduszu promocja powinna być coraz bardziej wyrafinowana (co nie znaczy, że „bizantyjska”, fundusz zawsze powinien być skromny): rozbudowana strona internetowa (gdzie w „aktualnościach” regularnie pojawiają się aktualności), spoty radiowe i telewizyjne, teczki, gadzety, długopisy, kalendarze, koszulki z logo dla stypendystów itp.

Niezwykle ważną jest obecność w mediach, o czym już wspomniano. Dziennikarze, to najlepsi przyjaciele funduszu, trzeba ich pozyskać i utrzymać.

Usługi dla darczyńców

Każdy ma swoje potrzeby filantropijne. Z badań wynika że ludzie w pierwszym rzędzie dają pieniądze z potrzeby serca. To piękne i ważne. Fundusz lokalny tę potrzebę serca powinien zagospodarować. W zależności od zasobności portfela, każdy darczyńca powinien mieć ofertę trafnego wykorzystania jego pieniędzy na to, na co sobie życzy. Może kupić los na loterii z dochodem przeznaczonym na fundusz stypendialny, może kupić bilet-cegiełkę na koncert charytatywny, może na aukcji zakupić obraz, może wpłacić swoją darowiznę na któryś z utworzonych funduszy celowych np. stypendialny, na rzecz dzieci niepełnosprawnych, zdrowotny, wspierający artystów. Może w końcu założyć swój odrębny fundusz imienny²³. Fundusz lokalny te możliwości powinien stworzyć i umiejętnie stosować.

Przy namawianiu do utworzenia funduszu imiennego, warto podkreślać fakt, że darczyńca nie musi zakładać odrębnej fundacji – rejestrować jej, zatrudniać pracowników, wyposażać biura – tym wszystkim dysponuje fundusz lokalny, który jakby gromadzi w sobie kilka czy kilkadziesiąt fundacji. Darczyńca może założyć swoją „fundację” wewnątrz funduszu lokalnego, może też ją sam nazwać. Fundusz honoruje decyzję darczyńcy, na co chce wydatkować swoje pieniądze (jest to zawarte w umowie powołującej wewnętrzny fundusz). Oczywiście darczyńca wraz

z utworzeniem wewnętrznego funduszu przekazuje na jego kapitał żelazny określoną kwotę²⁴, którą co roku może zwiększać. (Jeżeli teraz nie dysponuje pełną kwotą potrzebną do założenia funduszu zgodnie z regulacjami wewnętrznymi, wpłaty można rozłożyć w czasie, póki nie uzbiera pełnej kwoty będzie to „fundusz w budowie”).

Fundusz lokalny rzecz jasna nie może naruszyć tego kapitału, inwestuje go i pozyskany dochód wydatkownie zgodnie z wolą darczyńcy. Oczywiście wola darczyńcy nie może wykraczać poza statut funduszu.

Pojawia się kwestia kosztów prowadzenia tych „wewnętrznych fundacji”, to precyzowane jest również w umowie, lub stanowi procent z dochodu z kapitału żelaznego.

Programy grantowe

Wielką sztuką jest rozropne i trafne przekazanie pieniędzy funduszu, tak, aby dokonały jak największej pozytywnej zmiany społecznej. Partnerami w tej trudnej sztuce są przede wszystkim lokalne organizacje pozarządowe, które doskonale znają potrzeby mieszkańców.

To wraz z nimi fundusz lokalny powinien definiować najważniejsze problemy i określać programy mające na celu ich łagodzenie. Programy mogą mieć na celu np. aktywizację zagrożonej bezrobociem młodzieży, włączenie do życia społecznego osób trzeciego wieku, zapobieganie wśród dzieci wadom postawy, łagodzenie skutków bezrobocia itp.

Pod te programy ogłaszane są konkursy grantowe, na które fundusz przeznacza określoną kwotę. Aby konkurs ogłosić, należy przygotować jego regulamin, formularz wniosku, sposób oceny przez komisję grantową, formularz umowy i sprawozdania. Musi zostać powołana komisja grantowa. Jest to dość trudny proces, do którego trzeba dobrze się przygotować. Trzeba się też nastawić na instruktaz organizacji pozarządowych w zakresie pisania projektów, co oznacza że pracownicy funduszu sami muszą posiadać tę sztukę.

Czy do konkursów grantowych warto zapraszać (dopuszczać) szkoły i inne instytucje? To zależy od uwarunkowań lokalnych. Jeżeli w społeczności jest mało organizacji, to pewnie tak. W innym przypadku jestem przeciwny – fundusze powinny wspierać aktywnych obywateli skupionych w założonych przez

²³ W funduszach może istnieć od kilkunastu do kilkuset odrębnych funduszy imiennych, celowych, dziedzicznych. Dochód z każdego z nich może być przekazywany na inne cele związane z filantropią i rozwojem lokalnym. Jest to uzależnione od woli darczyńcy. W Fundacji Elbląg jest osiem odrębnych funduszy, w tym kilka imiennych np. Fundusz Dobroczynny imienia Zofii Puchalskiej, Fundusz Ryszarda Rynkowskiego i inne.

²⁴ W polskich funduszach jest to z reguły 5–10 tys. zł.

nich organizacjach, a nie administrację publiczną, która dysponuje budżetem z naszych podatków. W ostateczności można współpracować z radami rodziców czy komitetami rodziców, które znajdują się we wszystkich placówkach oświatowych.

Programy stypendialne

Wykształcenie jest przepustką do lepszego życia dla dzieci z rodzin ubogich. Polskie fundusze lokalne to dostrzegają, dlatego tak popularne są wśród nich programy stypendialne²⁵ (bodaj, że popularniejsze niż programy grantowe, odwrotnie niż w funduszach amerykańskich). Przekazanie stypendiów wiąże się z ogłoszeniem konkursu stypendialnego, i – podobnie jak przy grantach – opracowaniem regulaminu konkursu, formularza wniosku, metody oceny, umowy, rozliczenia itp. To ogrom pracy, ale bardzo satysfakcjonującej, ponieważ pojawia się konkretny efekt – dzieciak zdobywa wykształcenie. Pojawia się też sporo problemów: z udokumentowaniem dochodu (czasami wpisany dochód stanowi „zero”, do czego dość trudno przekonać komisję stypendialną), z PITami (studenci dorabiający muszą mieć odprowadzony podatek dochodowy, również uczniowie szkół średnich mający płatny staż), z udokumentowaniem pracy społecznej (z reguły stypendystów zobowiązuje się do świadczenia pracy wolontarystycznej w funduszu lub w innych organizacjach czy instytucjach). Gra jest jednak warta świeczki i – jak wspomniano – warto od tego zacząć.

²⁵ Pojawiające się stypendia finansowane ze środków unijnych odciążają na szczęście fundusze.

Niebagatelna jest także pomoc stypendystów w różnych wydarzeniach organizowanych przez fundusz, a także kształtowanie w nich postawy przyszłych darczyńców.

Na zakończenie

Powyższy tekst oparłem na własnych wieloletnich doświadczeniach przy tworzeniu i zarządzaniu funduszem lokalnym w Elblągu. Mam świadomość – zwłaszcza po wizytach w funduszach lokalnych w Cleveland, Seattle czy Santa Fe – jak wiele nauki przede mną, moimi przyjaciółmi z polskich funduszy i wszystkimi, którzy chcą się zmierzyć z tą piękną ideą. Nie obawiam się tego. Każdy rok pracy przynosi nowe wyzwania, doświadczenia, zmartwienia i radości. Nie ma mowy o zniechęceniu. Pojawia się natomiast ogromna satysfakcja, że oto uczestniczy się w tworzeniu podstaw ważnej społecznie organizacji, która przetrwa pokolenia i która pomoże wielu ludziom.

Ostatnia rada: nie należy pochopnie podejmować decyzji o tworzeniu funduszu, ale jeżeli ta decyzja zapadnie, należy być konsekwentnym i cierpliwym. Fundusz w przyszłości stokrotnie się odpłaci. Namawiam do tworzenia funduszy lokalnych. Warto.

Autor zainicjował powstanie funduszu lokalnego w Elblągu we współpracy z Akademią Rozwoju Filantropii w Polsce. Od sześciu lat jest prezesem Fundacji Elbląg – Funduszu Lokalnego Regionu Elbląskiego. Więcej informacji: www.fundacja.elblag.pl.

POZARZĄDOWIEC

dostępny jest w wersji elektronicznej na stronie:

www.eswip.elblag.pl



Kenneth D. Strmiska, Ed. D.

ROLA POZYSKIWANIA FUNDUSZY (FUNDRAISING) W ROZWOJU POLSKIEGO SPOŁECZEŃSTWA OBYWATELSKIEGO

Poradnik dla polskich funduszy lokalnych

I. Wprowadzenie

O filantropii mówimy w sytuacji, kiedy człowiek w swoich działaniach wykracza poza dobro własne czy rodzinne, aby służyć innym. Choć historia filantropii jest stara jak ludzkość, nie jest czymś danym raz na zawsze. Jej rozwój wymaga ciągłego pielęgnowania. Odradzająca się w całym współczesnym świecie filantropia jest nieodłącznie związana z aktywnymi społecznościami obywatelskimi.

Podczas gdy filantropia odzwierciedla zdolność człowieka do dzielenia się – fundraising¹ jest jej pochodną i pewnego rodzaju metodologią, która pozwala filantropii rozwijać się. Fundraising to sposób pozyskiwania darowizn, przekazywanych dobrowolnie przez prywatnych darczyńców² i przekształcania ich na takie programy, które zmieniają na lepsze poziom i jakość życia mieszkańców żyjących w konkretnych społecznościami lokalnych.

W zasadzie, w fundraisingu nie chodzi o pieniądze, ale o pomysł – na stworzenie lepszej opieki zdrowotnej, systemu stypendiów, które zapewnią uczniom łatwiejszy dostęp do edukacji, odpowiednich udogodnień życiowych dla naszych starzejących się rodziców, usług socjalnych dla tych, którzy cierpią z powodu biedy, depresji czy alkoholizmu. Pomysły, które wynikają z ducha filantropii stanowią siłę napędową skutecznego pozyskiwania darowizn.

Ponadto fundraising jest relacją, która dzieje się na kanwie filantropii. Jest relacją między tymi, którzy szukają źródeł wsparcia dla polepszenia życia

w swojej społeczności a tymi, którzy posiadają owe zasoby oraz wolę wsparcia tej zmiany. W tym kontekście, fundraising nie jest jedynie zabieganiem o coś, ale raczej głęboką relacją – podobną do tej, którą budujemy każdego dnia z naszymi partnerami, rodziną, przyjaciółmi.

W końcu – pozyskiwanie darowizn jest aktem szlachetności i bezinteresowności. Jest dla tych, którzy kochają swoją społeczność, chcą dla niej lepszego jutra i nie boją się zaangażować w działanie. Kiedy ludzie rozumieją ducha oraz siłę filantropii i fundraisingu są gotowi do drogi. Oto jej początek.

II. Społeczne uwarunkowania rozwoju filantropii i pozyskiwania darowizn w Polsce

A. Wprowadzenie

Strategia pozyskiwania darowizn (fundraisingowa) zależy od szerszego kontekstu środowiskowego w jakim jest prowadzona. Czynniki takie jak zachęty podatkowe dla osób fizycznych czy prawnych przekazujących darowizny, a także etniczne, religijne czy kulturowe tradycje mają ogromny wpływ na to, w jaki sposób organizacja buduje swój plan zbierania funduszy.

Ten rozdział omawia wybrane społeczne, ekonomiczne i polityczne czynniki, z którymi polskie organizacje mogą się borykać, w odróżnieniu od swoich amerykańskich kolegów. Trzeba zaznaczyć, iż przy mojej ograniczonej wiedzy o Polsce, mogę jedynie spekulować, w jaki sposób owe czynniki mogą wpływać na planowanie fundraisingu.

B. Czynniki ekonomiczne

Od czasu upadku komunizmu Polacy przeżyli przejście od gospodarki planowanej do takiej, o któ-

¹ **fundraising** – (amer.) fund – fundusz; raising – zbieranie; słowo to nie ma odpowiednika w języku polskim, opisowo: zbieranie funduszy, pozyskiwanie darowizn; fundraiser – osoba zajmująca się pozyskiwaniem darowizn dla organizacji, projektu (przyp. tłum.)

² **prywatni darczyńcy** – w amerykańskiej terminologii fundraisingu są to zarówno osoby fizyczne jak i prawne, jednak nie będące jednostkami administracji publicznej (przyp. tłum.)

rej decyduje wolny rynek. Ta transformacja nie odbyła się bez kosztów. W niektórych regionach Polski 20–30% mieszkańców nie posiada pracy lub jest zagrożonych jej utratą, a prawie 50% nie posiada wystarczających środków do życia (Leat, 2001 str. 4).

Gospodarka komunistyczna pozostawiła dwa ważne, choć przejściowe ograniczenia dla rozwoju polskiej filantropii. Jednym z nich jest brak dobrze sytuowanej klasy starszych obywateli, drugim – młody wiek nowej grupy zamożnych, o czym będę pisał w następnym podrozdziale poradnika.

W Stanach Zjednoczonych, zarówno działalność na rzecz rozwoju społeczności lokalnej, jak i większość darowizn na ten cel oraz ich wielkość zapewniają osoby starsze. Trudno jest określić dokładny wiek tych osób, można powiedzieć, że są zwykle w późnym okresie prowadzenia aktywności zawodowej i zapewniania środków do życia swojej rodzinie. W wielu przypadkach to osoby w przedziale wiekowym od 50 do 70 lat stanowią potencjał dla rozwoju wolontariatu i filantropii. To właśnie w tym okresie życia wielu z nich najintensywniej pracuje dla społeczności, co nie oznacza jednak, że ludzie młodszy lub jeszcze starsi nie angażują się we wspieranie społeczności lokalnej.

Zauważono także, że to właśnie osoby w tym późnym okresie życia przeznaczają najbardziej znaczące kwoty na cele dobroczynne w formie spadków i testamentów. Ważna korelacja między wiekiem a przekazywaniem darowizn tkwi w tym, że tylko w trakcie zdobywania doświadczeń życiowych ludzie stają się bardziej przywiązani do swoich społeczności i szczerze zaangażowani we wspieranie pracy organizacji lokalnych.

Tymczasem w Polsce starsi mieszkańcy w przeważającej części są emerytami i ta sytuacja znacząco odbiega od realiów amerykańskich. Choć tak, jak ich rówieśnicy ze Stanów Zjednoczonych przeszli na emeryturę i nie opiekują się już dziećmi w domach, to jednak nie posiadają dóbr, którymi mogliby się podzielić ze swoją społecznością. Zmiana tej sytuacji wymaga dwóch, a może nawet trzech pokoleń. Zbudowanie prywatnego dobrobytu Polaków jest jedynym rozwiązaniem tej kwestii.

Drugie ograniczenie odnosi się do młodych Polaków, którzy dopiero budują swoje osobiste dobra i to pod presją wolnego rynku. Widać to na przykładzie wyższych zarobków, zakładania firm, powstawania prywatnych domów i całej różnorodności szeroko obecnie dostępnych produktów konsumpcyjnych.

I właśnie fakt, że nową grupę zamożnych tworzą przede wszystkim osoby młode, stanowi znaczną barierę w rozwoju filantropii.

W nowej sytuacji ekonomicznej młodzi zamożni ludzie są bardzo skoncentrowani na własnym sukcesie. Są także w okresie życia, w którym posiadają znaczące zobowiązania rodzinne. W rezultacie nie mają wystarczająco czasu na to, by skupić się na potrzebach społeczności lokalnej. Gromadzą dobra na bieżące potrzeby, a także próbują zapewnić swojej rodzinie finansową przyszłość. Ponadto, z perspektywy historii politycznej kraju, wiele osób może niechętnie dzielić się swoim osobistym bogactwem, dopóki nie upewni się, że socjalizm nie powróci.

Budując podstawy dla obecnej i przyszłej filantropii w Polsce, organizacje powinny brać pod uwagę ekonomiczne uwarunkowania. Być może czynniki te sprawią, że w krótkiej perspektywie polskie organizacje pozarządowe będą musiały bardziej polegać na źródłach biznesowych i samorządowych, niż wsparciu od osób indywidualnych.

Ważna informacja:

W Stanach Zjednoczonych około 80% wpłat na cele dobroczynne pochodzi od osób indywidualnych, 15% od fundacji a 5% od firm. Przeciętny Amerykanin przekazuje na cele dobroczynne około 2.2% swojego rocznego dochodu.

C. Czynniki społeczne, kulturowe i polityczne

Bez względu na indywidualne opinie dotyczące ideologii komunistycznej, jednym z jej destrukcyjnych konsekwencji z punktu widzenia rozwoju filantropii, było zniechęcanie mieszkańców do angażowania się w programy i działania polepszające życie w społeczności. Od czasu II wojny światowej aż do 1989, państwo uzurpowało sobie prawo do organizowania życia społecznego obywateli (Mazurczak, 2001 p. 1). Polacy byli zniechęceni do aktywności społecznej, a wszelkie próby organizowania działań lokalnych spotykały się z niechęcią i nieufnością sąsiadów czy władz państwowych (Mazurczak, 2001 p.1).

Zmiana tych postaw, zakorzenionych w historii, wymaga czasu. Jak powiedział pewien polski filantrop z Zelowa “inni będą myśleli, że robię coś dla siebie, a nie dla społeczności... ale nieważne co myślą inni ludzie, spróbuję zmienić tę sytuację” (Strmiska, 2001).

Co więcej, Polakom trudno jest uwierzyć w szczerą intencję drugiej osoby. Fakt ten utrudnia rozwój prywatnej filantropii, gdyż ona wymaga ogromnej

dozy zaufania między proszącym i dającym. Jeśli brakuje tego zaufania, transakcja filantropijna zajmuje dużo czasu, przynosi mniej pieniędzy, albo w ogóle nie daje efektu. Tylko czas i udana realizacja projektu w społeczności lokalnej mogą pomóc w zdobyciu zaufania.

Ostatecznie, bycie darczyńcą i pozyskiwanie darowizn, to umiejętności nabyte, których uczymy się w społeczeństwie i w jego instytucjach. Polska ma bogatą historię filantropii i wolontariatu, sięgającą XII wieku, kultywowaną przez rody królewskie, szlacheckie i arystokrację. Jej bieg został tymczasowo przerwany w okresie komunizmu (Leat, 2001 p. 6).

Odrodzenie tradycji filantropii prywatnej wymaga czasu. Amerykanie przesiąkają ideą filantropii od wczesnych lat młodości. Harcerze sprzedają ciasteczka po domach, by zebrać pieniądze na programy, dzieci myją samochody, aby zebrać pieniądze na specjalne stroje dla swojej grupy, czy organizują zbiórki do puszki, tak jak ich rodzice, którzy dają datki na tacę w kościele. Wszystkie te zachowania uczą postaw dawania i brania. W rezultacie dorastające dziecko w Stanach Zjednoczonych wie, jak ważne jest dawanie pieniędzy i proszenie innych o pieniądze (Strmiska, 1998). To samo stanie się w Polsce, kiedy rozwinie się tradycja filantropii prywatnej i pozyskiwania darowizn.

Trzeba dodać, że także zachęty podatkowe sprzyjają rozwojowi filantropii prywatnej. Obecny system podatkowy w Stanach Zjednoczonych gratyfikuje osoby, które przekazują darowizny na cele dobroczynne. W ostatnim okresie posiadacze znacznych nieruchomości mieli wiele zachęt, by część z dóbr przekazać na cel dobroczynny, np. aby uniknąć podatków spadkowych.

I choć badania pokazują, że unikanie podatków nie jest pierwszym powodem do przekazywania darowizn na cele dobroczynne, to może znacząco wpływać na wielkość darowizn i czas, w którym są przekazywane. Zresztą to właśnie myślenie o konsekwencjach podatkowych powoduje często, że ktoś postanawia ustanowić wieczystą darowiznę³.

Tymczasem polski system podatkowy dopiero zaczyna zauważać i podkreślać rolę prywatnych darowizn przekazywanych na cele dobroczynne. Możliwość odpisywania 1 procenta od podatku przez osoby indywidualne na cele dobroczynne jest dobrym początkiem, mechanizm ten został jednak nie-

poradnie zaprojektowany i dopiero zmiany w ustawie podatkowej okażą się bardziej zachęcające dla darczyńców.

D. Wnioski

Powyższe uwarunkowania sprawiają, że rozwój filantropii w Polsce jest naprawdę wielkim wyzwaniem. Wskazują zarazem pewien kontekst i przesłanki do układania krótkoterminowych i długoterminowych strategii skutecznego działania. Być może mało realne jest założenie, że polski Fundusz Lokalny zbuduje w ciągu 5 lat kapitał żelazny⁴ o wartości 1 miliona złotych; bardziej prawdopodobne natomiast jest to, że zdobędzie darowizny na pokrycie 10 stypendiów dla niezamożnych studentów lub na utworzenie parku w mieście.

Myślę, że najważniejszą rzeczą dla stabilności i wiarygodności polskich Funduszy Lokalnych jest wyznaczanie sobie osiągalnych celów. Wiarygodność przychodzi z czasem, z udokumentowanym sukcesem i oswojeniem się z sytuacją. Kiedy Fundusze Lokalne zdobędą wiarygodność a większa liczba obywateli osiągnie stabilność ekonomiczną, będą one mogły rozpocząć tworzenie pokaźnych kapitałów żelaznych. Świadomi tych uwarunkowań ekonomicznych, społecznych i kulturowych, możemy w tej chwili przewidywać możliwą rolę polskich Funduszy Lokalnych w rozwijaniu aktywnych społeczności obywatelskich. W rozdziale trzecim skupię się właśnie na tym zagadnieniu.

III. Potencjał i możliwości polskich Funduszy Lokalnych

A. Wprowadzenie

Historia funduszy lokalnych zaczyna się w Cleveland, w Ohio w 1914 roku. Dziś funkcjonuje już ponad 1.000 funduszy lokalnych na świecie, w tym około 600 w samych Stanach Zjednoczonych. Początkowo fundusze lokalne były zakładane jako prywatne inicjatywy mieszkańców i służyły społecznościom zarówno miast jak i wsi, bogatym jak i biednym. Dziś są mechanizmami tworzenia ogromnych kapitałów żelaznych i finansowego wpierania inicjatyw dobroczynnych (przez rozdawanie dotacji na

³ **darowizna wieczysta** – darowizna, której wartość początkowa jest nienaruszalna, tylko odsetki np. od ulokowania tej darowizny w banku wspierają wybrany przez darczyńcę cel społeczny

⁴ **kapitał żelazny**, inaczej **wieczysty** – to nienaruszalna pula zebranych przez Fundusz Lokalnych darowizn, z których tylko odsetki przeznaczone są na finansowanie różnorodnych celów społecznych ważnych dla danej społeczności. W kapitale żelaznym mieszczą się zazwyczaj różne fundusze składowe np. fundusz z doradztwem darczyńcy, fundusz dziedziczny (tematyczny), fundusz imienny tzn. imienia darczyńcy lub kogoś, kogo darczyńca zamierza uhonorować swoją wieczystą darowizną. (przyp. tłum.)

projekty), a także lokalnym forum, na którym wspólnie rozwiązuje się różne problemy społeczności.

W ostatnim dziesięcioleciu stały się pewnego rodzaju kołem napędowym rozwoju społeczeństwa obywatelskiego na całym świecie. Swój sukces zawdzięczają dość plastycznej strukturze i umiejętnościom angażowania społeczności w rozwiązywanie lokalnych problemów.

Czy jednak amerykański model Funduszu Lokalnego może być adaptowany przez polskie organizacje? Odpowiem negatywnie, biorąc pod uwagę czynniki opisane w II rozdziale i ogromne kapitały żelazne amerykańskich Funduszy, natomiast zupełnie inaczej, kiedy zwrócę uwagę na rolę jaką pełnią Fundusze w integrowaniu społeczności lokalnej wokół rozwiązywania problemów. To właśnie z tego praktycznego i filozoficznego punktu widzenia polskie Fundusze Lokalne bardziej koncentrują się w tej chwili na roli lokalnego lidera i koordynatora, niż na budowaniu wielkich kapitałów. Niniejszy rozdział naświetli tę kwestię.

B. Polskie Fundusze Lokalne

W przeciwieństwie do wielu amerykańskich Funduszy Lokalnych, które zaczęły od budowania różnego typu funduszy wieczystych, polskie organizacje powinny na początku zbudować zaufanie w społeczności. Mogą to robić pozyskując wsparcie na realizację całej serii małych projektów w swoim środowisku działania. Koncentrowanie się na budowaniu funduszy wieczystych byłoby w tym momencie nierozsądne. I choć tworzenie kapitału żelaznego powinno być zawsze długofalowym celem Funduszu Lokalnego, to jednak nie powinno pochłaniać jego całej energii, już na samym początku.

Zresztą, prosząc kogoś o darowiznę na ustanowienie wieczystego funduszu czy kapitału żelaznego, to tak jakby prosić dziewczynę o rękę zaraz po pierwszej randce. To niewątpliwie poważna sprawa. I tak jak w przypadku zaręczyn, upragniona odpowiedź może paść dopiero wtedy, gdy obie strony zaufają sobie i odnajdą wspólne cele.

Niewielu liderów społeczności lokalnej od razu rozumie wagę i siłę Funduszu Lokalnego oraz jego kapitału wieczystego. Większość będzie się musiała tego nauczyć, biorąc udział w jakimś projekcie lokalnym. I tak jak będzie rosło zaufanie społeczności lokalnej do Funduszu, tak naturalnie będzie przychodziła możliwość rozmowy o potrzebie tworzenia kapitału żelaznego.

Rozwijający się Fundusz Lokalny powinien widzieć swoją rolę w tworzeniu forum, które łączy i koordynuje różne zasoby lokalne (ludzkie i finansowe) dla realizacji jakiejś ważnej sprawy. Na tym etapie Fundusze będą chciały robić wiele rzeczy, żeby zainteresować jak największą liczbę członków społeczności. Trzeba jednak pamiętać, że to właśnie osoby prywatne z tej społeczności decydują, który z projektów będzie realizowany przez Fundusz.

Filantropia polega na tym, że ludzie dobrowolnie dzielą się swoimi pieniędzmi i umiejętnościami ze społecznością lokalną, by wiodło jej się lepiej. I cała sztuka polega na tym, aby to Fundusz Lokalny połączył tych ludzi z projektami, które odpowiadają ich zainteresowaniom. Takie podejście w sztuce pozyskiwania darowizn odnosi się do koncepcji filantropii aktywnej⁵ (Schervish, 2000).

Jest to teoria, która głosi, że ludzie są bardziej skłonni do dobroczynnych zachowań, gdy mogą uczestniczyć we wspieraniu tych działań, które ich interesują. Przykład fundraisingu opartego na filantropii aktywnej (fundraising aktywny):

Pan Bogdan Potocki uwielbia przedstawienia teatralne, tymczasem został poproszony o wsparcie działalności schroniska dla bezdomnych. Teoria filantropii aktywnej mówi, że istnieją nikłe szanse, aby pan Potocki przekazał jakąkolwiek darowiznę na ten cel, nawet jeśli posiada takie możliwości. I choć rozumie, że mieszkańcy schronisk dla bezdomnych są w potrzebie, bardziej interesuje go sztuka i tworzenie dzieciom szans do nauki gry na instrumentach. Pan Bogdan nie jest złą osobą. To raczej Fundusz Lokalny będzie musiał poznać jego zainteresowania, a potem wypracować razem z nim właściwy projekt.

Biorąc pod uwagę powyższy przykład, może się np. okazać, że nasz Fundusz posiada chętnego darczyńcę lub wielu darczyńców, natomiast nie posiada właściwego dla nich projektu lub, że ma ważny program, ale nie ma dla niego odpowiedniego darczyńcy. Tymczasem te dwie strony powinny znaleźć takie działanie, które przyniesie sukces. Tylko Fundusz Lokalny posiada taką umiejętność i sposobność, by dokonać tego dobroczynnego związku. I właśnie ta możliwość sprawia, że Fundusz Lokalny staje się forum, które umożliwia różnym osobom włączenie się w działalność na rzecz społeczności.

Nie ma wątpliwości, iż pewnego dnia polskie Fundusze Lokalne będą mogły się pochwalić pokaznymi kapitałami żelaznymi, które będą zapewniać

⁵ supply-side philanthropy

wielomilionowe fundusze na dotacje lokalne, wspierające wartościowe projekty społeczne. Jednak na początku powinny one zachęcać społeczność lokalną do realizowania mniejszych programów. Im większy będzie dobrobyt, a także zaufanie Polaków do Funduszy Lokalnych, tym chętniej zaczną oni przekazywać pieniądze na kapitał żelazny.

Zanim to jednak nastąpi, Fundusze Lokalne mogą praktykować fundraising aktywny, aby zebrać tzw. fundusze przepływowe⁶ na ważne projekty lokalne. O fundraisingu, jego technikach i niuansach opowiem w rozdziale IV.

IV. Fundraising – – umiejętność pozyskiwania darowizn

A. Wprowadzenie

W zasadzie fundraising to nic innego jak tworzenie sytuacji, w której prosisz ludzi o pieniądze, a oni mówią „tak” lub „nie”. Jednak samo pozyskanie funduszy jest już dosyć trudne. Mam nadzieję, że po przeczytaniu tego poradnika i zastosowaniu niniejszych informacji w praktyce, strategia zbierania pieniędzy będzie dla osób pozyskujących darowizny zrozumiała i przyniesie efekt w postaci konkretnych złotych przekazanych na projekty lokalne.

W tym rozdziale fundraiser nie znajdzie żelaznych reguł, lecz pozna ogólne zasady działania. Dlaczego? Bo fundraising jest bardziej sztuką, niż techniką, i aby był skuteczny, musi stać się zwyczajem kulturowym i dostosować do konkretnej społeczności. Z czasem i Polska stworzy własny język dotyczący pozyskiwania darowizn oraz swój styl zbierania pieniędzy.

W zasadzie, w dobrym fundraisingu chodzi o cztery sprawy:

1. Wyjaśnienie na czym polega problem i sposób jego rozwiązania przy udziale prywatnego darczyńcy.
2. Opisanie na czym polega rozwiązanie problemu.
3. Przełożenie tego rozwiązania na konkretną wizję w połączeniu z kosztami jej realizacji.
4. Stworzenie strategii, która pozwoli systematycznie wspierać realizację tej wizji z funduszy prywatnych darczyńców.

Pierwsze kwestie, obejmujące punkty 1–3 umieszczamy w dokumencie nazywanym „uzasadnieniem wsparcia”⁷. Punkt 4 odnosi się do całej strategii i wy-

raża się w „planie pozyskiwania darowizn”. Cały ten proces tworzenia uzasadnienia wsparcia i realizowania planu fundraisingowego nazywamy „kampanią”.

Uzasadnienie wsparcia i plan fundraisingowy przygotowujemy dla każdego programu, bez względu na jego koszt. Jeśli polski Fundusz Lokalny chce ustanowić fundusz dziedzinowy np. fundusz kobiecy lub fundusz dla artystów, czy też fundusz przepływowy na założenie nowego parku w miasteczku, to przygotowanie tych dokumentów okaże się bardzo przydatne.

B. Jak przygotować uzasadnienie wsparcia (punkty 1–3 kampanii)

Uzasadnienie wsparcia to zestaw dokumentów, który opowiada historię projektu. Przygotowuje się go po to, by mieć wszystkie ważne fakty, jak również obraz zakresu i wagi celów określonego projektu. Dokumenty te dostarczają takich informacji, które pozwalają potencjalnemu darczyńcy podjąć racjonalną decyzję o przekazaniu darowizny.

Ważne jest, aby uzasadnienie wsparcia było przygotowane z perspektywy dającego a nie proszącego o wsparcie. Ponadto, uzasadnienie to powinno odpowiadać na następujące pytania:

1. Co zamierza osiągnąć organizacja lub dany projekt, lub – jaki jest problem?
2. Dlaczego ten problem jest taki ważny i pilny do rozwiązania?
3. Dlaczego właśnie ta organizacja jest instytucją właściwą do rozwiązania problemu lub podjęcia tego wyzwania?
4. Dlaczego potencjalny darczyńca może być zainteresowany daną sprawą?

Przy okazji zbierania wymaganych informacji do uzasadnienia wsparcia, organizacja poznaje wiele aspektów danego problemu. Dzięki temu potencjalny darczyńca widzi, że ludzie, którzy przedstawiają mu projekt, dokładnie znają sprawę i mają dobry plan działania. W czasie przygotowywania takiego dokumentu, liderzy powinni pytać się wzajemnie, czy wiedzą już o problemie wszystko, co może pomóc w podjęciu decyzji przez potencjalnego darczyńcę. To co może intuicyjnie wydawać się ważne dla koordynatora projektu, nie musi być istotne dla innych.

Wielkość i forma uzasadnienia wsparcia zależy od rozmiaru problemu i struktury proponowanego projektu. Jeśli Fundusz Lokalny chce np. stworzyć nowy park w mieście, uzasadnienie będzie stosunkowo proste. Taki projekt jest łatwo zrozumieć i wystarczy kilka

⁶ fundusze przepływowe – darowizny jednorazowe, które są od razu i w całości wykorzystywane na realizację celów społecznych przez Fundusz Lokalny i nie tworzą funduszu wieczystego (żelaznego)

⁷ Case for Support

stron, aby przedstawić wizję i koszty jej realizacji. Ale jeśli Fundusz zamierza stworzyć coś bardziej wysublimowanego, jak np. dziedziczny fundusz na rzecz rozwoju wolontariatu wśród młodych, to w tym wypadku powinien stworzyć bardziej rozbudowane uzasadnienie wsparcia i dostarczyć danych dotyczących edukacyjnych i społecznych wartości, jakie niesie ze sobą wolontariat młodych oraz wyjaśniać, w jaki sposób ten projekt przyczyni się do sukcesu.

Bez względu na to, czy dokument ten jest gotowy, organizacja musi dokładnie wiedzieć, jakie są cele projektu i koszty związane z jego realizacją. Dopiero wtedy może przygotować materiały i pokazać je potencjalnym darczyńcom.

Uzasadnienie wsparcia to bardzo ważny dokument, gdyż jest wykorzystywany wielokrotnie w trakcie pozyskiwania darczyńców. Żaden Plan pozyskiwania darowizn nie może ruszyć bez tego dokumentu!

Po sfinalizowaniu pracy nad uzasadnieniem wsparcia, Fundusz Lokalny może rozpocząć realizację całościowej strategii fundraisingowej. O tym opowiem w kolejnym podrozdziale.

C. Strategia pozyskiwania darowizn (punkt 4)

Niniejszy podrozdział składa się z dwóch części, których kolejność sugeruje, w jaki sposób powinna być przygotowana strategia fundraisingowa.

Tworzenie profilu darowizn

Ktoś kiedyś powiedział, że z pozyskiwaniem darowizn jest tak, jak z pieczeniem ciasta: postępuj według instrukcji a zawsze osiągniesz cel, pójdziesz na skróty – odniesiesz porażkę (Shaw, 1988). Pamiętając o tej wskazówce, możemy przystąpić do pierwszego kroku, a mianowicie tworzenia profilu darowizn⁸. Taki profil zawiera wszystkie koszty kampanii rozbite na małe kategorie, które można łatwo ogarnąć.

Profil darowizn pomaga organizacji śledzić i nadzorować postępy w realizacji kampanii oraz określać, czy wymagana liczba darczyńców projektu jest w ogóle osiągalna. W USA profil darowizn powstaje w oparciu o następującą zasadę: od 80 do 90 % wszystkich pieniędzy potrzebnych na projekt pochodzi jedynie od 10 do 20 % wszystkich darczyńców kampanii. Oznacza to, że zarówno możliwości finansowe, jak i chęć wsparcia konkretnego projektu nie są takie same wśród darczyńców, a więc i fundraising powinien być hierarchiczny.

Aby stworzyć profil darowizn dla jakiegokolwiek projektu, należy:

1. Podzielić finansowe cele całej kampanii na 3 odpowiednie części.
2. Pierwsza grupa kosztów powinna być pokryta przez 3 do 5 źródeł finansowych (takich jak osoby indywidualne, firmy, fundacje i źródła rządowe).
3. Drugą część kosztów kampanii powinno zapewnić od 5 do 10 źródeł finansowania.
4. Trzecią grupę celów finansowych zapewnią wszyscy pozostali darczyńcy, których liczba powinna być wystarczająca, by dopiąć budżet całej kampanii.

Warto zauważyć, że pomimo podziału na odpowiednie 3 kategorie, mamy do czynienia z pewną stratyfikacją darowizn w ramach poszczególnych grup. Dla przykładu: celem naszej kampanii jest zebranie 150 000 złotych. Jedna trzecia kosztów czyli 50 000 złotych zostanie zapewniona przez 3–5 darczyńców – ale każdy z nich da inną kwotę darowizny. Zasadniczą, główną darowizną będzie stanowiła kwota 15 000 złotych, następnie 2 darowizny po 10 000 złotych, aż w końcu 2 po 7 500 złotych. Podobny podział zastosujemy w projektowaniu wielkości darowizn w następnych 2 kategoriach.

Profil darowizn powinien być układany nie tylko według wyżej wymienionych zasad, ale także w zgodzie z intuicją i znajomością społeczności. I to właśnie Fundusz Lokalny powinien mieć najlepszą orientację, na co stać lokalną społeczność.

Po przygotowaniu profilu darowizn, kierownictwo kampanii powinno ocenić możliwy sukces projektu. To może być właśnie moment na podjęcie decyzji o tym, czy projekt nie jest zbyt duży, i czy nie należy go ograniczyć lub czy przewidywany wkład głównego darczyńcy nie jest zbyt duży oraz mało realny do osiągnięcia właśnie w tym okresie.

W tym momencie pracy koncepcyjnej, wiele amerykańskich organizacji przeprowadziłyby porządne badanie możliwości. Takie badanie prowadzi niezależny konsultant, który rozmawia z ok. 10–20 znanymi osobami ze społeczności lokalnej. Zadaje wiele pytań, między innymi:

1. Co Pan/Pani myśli o projekcie?
2. Jak Pan/Pani myśli, kto wesprze ten projekt?
3. Ile funduszy Pana/Pani zdaniem można zebrać na ten projekt?
4. Czy rozważałby/aby Pan/Pani decyzję o przekazaniu głównej darowizny na projekt?
5. Czy zostałby/aby Pan/Pani wolontariuszem prowadzącym tę kampanię?

⁸ Gift Chart

Odpowiedzi na te pytania stają się raportem nazywanym badaniem możliwości. Raport obnaża mocne i słabe strony projektu oraz możliwości zebrania potrzebnych pieniędzy. Choć wiele osób mogłoby się nie zgodzić z tą opinią, myślę, że polskie Fundusze Lokalne mogą pominąć oficjalne badanie możliwości, natomiast poprowadzić kampanię fundraisingową z podziałem na poszczególne etapy.

W takiej kampanii fundraisingowej organizacja MUSI opracować profil darowizn bardzo szczegółowo. Oznacza to, że powinna przewidzieć i zapewnić główną darowiznę i inne darowizny z pierwszej kategorii, zanim przejdzie do następnych grup darczyńców. Jeśli nie zdobędzie głównej darowizny i pozostałych z pierwszej grupy – jej kampania nie osiągnie celu finansowego. Nawet ogromna liczba drobnych darowizn pozyskanych w trzeciej grupie darczyńców nie skompensuje nam braku największych wpłat z pierwszej.

Ważna informacja:

Zakładanie, że w trakcie realizacji kampanii, a zwłaszcza w jej końcowej fazie pojawią się pieniądze, jest groźną pułapką. Jeśli organizacja nie zdobędzie darowizn głównych, powinna jeszcze raz zweryfikować możliwość odniesienia sukcesu.

To właśnie dlatego, organizacje proszą często potencjalnych, największych darczyńców o deklarację wsparcia, a nie od razu o gotówkę. Deklaracja taka daje organizacji czas na upewnienie się, czy projekt ma szansę realizacji, zanim przyjdą pierwsze pieniądze.

Oprócz przygotowania profilu darowizn, który pomaga rozpoznać realną liczbę i wielkość darowizn dla powodzenia całego planu działań, równie ważnym czynnikiem sukcesu jest dobry sztab dowodzenia kampanią. Kampanie fundraisingowe są wielkimi przedsięwzięciami. Na początku nad wizją pracuje parę osób, potem jej realizacją musi się zająć cała rzesza ludzi, którzy biorą na siebie wyzwanie zebrania funduszy na kapitał żelazny, czy roczny lub celowy projekt.

Tworzenie sztabu kampanii

Sztab kampanii jest przede wszystkim odpowiedzialny za zbieranie pieniędzy, by osiągnąć cel projektu. Zazwyczaj tworzy się naturalnie zaraz potem, jak powstanie uzasadnienie wsparcia i trzeba opracować strategię kampanii oraz jej porządek.

Z małej grupy osób, które pracują nad koncepcją projektu wyrasta 12-15 osobowy zespół, a czasem nawet większy, zależnie od zakresu kampanii. Zazwyczaj o udział w pracy takiego sztabu proszone są osoby, które posiadają następujące cechy:

1. Mogą być głównymi darczyńcami projektu.
2. Mają dobrą reputację w społeczności i są związani z tematem, na który będą zbierane pieniądze

Ważna informacja:

w USA raczej nie korzysta się z pomocy liderów, którzy zwyciężyli w wyborach do władz.

3. Są znani i poważani w społeczności lokalnej np. biznesmeni lub liderzy społeczni.

4. Znani są z tego, że posiadają dar przekonywania.

Zanim jednak ostatecznie powstanie sztab kampanii, ktoś powinien koordynować działania i posiadać odpowiednie do tego zadania umiejętności i cechy. Dobry przywódca kampanii zwykle posiada takie cechy jak: oddanie sprawie, cechy liderские, umiejętność słuchania innych, dobre relacje z członkami społeczności lokalnej, pragnienie sukcesu i otwartość w proszeniu ludzi o pieniądze oraz czas na zaangażowanie się w kampanię. Taka osoba, która prowadzi zespół kampanii fundraisingowej jest nazywana przywódcą kampanii.

Przywódca kampanii jest przede wszystkim odpowiedzialny za rekrutację reszty zespołu sztabu i za realizację działań zgodnie z harmonogramem kampanii.

Ważna informacja:

Każdy projekt ma swoje własne tempo i czas realizacji, zwykle jednak okres od momentu tworzenia koncepcji do ukończenia kampanii fundraisingowej zabiera od 18 do 24 miesięcy.

Rolą członków sztabu dowodzenia kampanią jest:

1. Przekazać samemu darowiznę adekwatną do swoich możliwości czy możliwości swojej firmy.
2. Przekazać nazwiska potencjalnych darczyńców.
3. Poprosić dobrze sobie znanych darczyńców o darowizny.

Warto wspomnieć, że niektóre sztaby kampanii mają takich członków, którzy jedynie nadzorują pracę osób proszących o darowizny w bardzo określonych środowiskach np. wśród małego biznesu, fundacji, wielkich korporacji. Wtedy właśnie kategorie

potencjalnych darczyńców odzwierciedlają podział pracy w zespole sztabu.

Uważam jednak, że to osobiste relacje powinny decydować o tym, kto, kogo, i kiedy zachęca do przekazania darowizny, a nie z góry narzucony podział na określonych darczyńców.

W Stanach Zjednoczonych często wybiera się Honorowego Przewodniczącego sztabu kampanii. Osoba ta raczej nie zarządza kampanią, lecz nadaje wiarygodności projektowi. Honorowe przywództwo jest też znaczącym wkładem w kampanię.

Choć już samo poszukiwanie potencjalnych darczyńców tworzy sztab kampanii, na tym etapie zespół zaczyna używać profilu darowizn, jako przewodnika do poszukiwania potencjalnych darczyńców.

Poszukiwanie darczyńcy i ocena jego możliwości finansowych

Kiedy już sztab kampanii posiada uzasadnienie wsparcia i profil darowizn może rozpocząć rozpoznanie, kto powinien wesprzeć kampanię i na jakim poziomie. Jest to etap poszukiwania darczyńców i oceny ich możliwego wkładu.

Poszukiwanie i ocena jest jednym z najbardziej ekscytujących momentów w kampanii. Zastanawiamy się wtedy, kto mógłby być zainteresowany projektem i jaki mógłby mieć powód do wsparcia. Osoba zajmująca się pozyskiwaniem darowizn powinna najpierw pozyskać trzy informacje o potencjalnym darczyńcy (zasada „3 razy Z”):

1. **Związek** – w jaki sposób darczyńca jest powiązany z organizacją lub projektem? Np. czy członek zarządu lub zespołu kampanii jest przyjacielem potencjalnego darczyńcy lub czy pozostaje z nim w relacjach biznesowych?
2. **Zasobność** – jakie są możliwości finansowe darczyńcy, czy może przekazać tyle, o ile prosimy? Np. czy ten darczyńca jest w stanie przekazać nam główną darowiznę? Jeśli nie, powinniśmy zapytać o wsparcie stosowne do jego możliwości.
3. **Zainteresowania** – dlaczego potencjalny darczyńca może być zainteresowany wsparciem właśnie tej organizacji czy projektu? Np. czy ta osoba miała osobiste doświadczenia związane z sytuacją, której dotyczy projekt lub czy była kiedyś beneficjentem istniejącej organizacji lub projektu w jakiś sposób?

Dopiero, kiedy fundraiser zna odpowiedzi na te pytania, albo się ich domyśla, może ocenić, na ile uzasadnione jest kierowanie prośby do danej osoby, fundacji czy firmy. Im dokładniej zna odpowiedzi, tym

większe ma szanse na otrzymanie darowizny. Sytuacja, w której posiada od 3 do 5 potencjalnych darczyńców dla każdej z darowizn określonych w profilu, daje mu zielone światło do działania. Wypracowanie własnego stylu przy pomocy zasady „3 razy Z”, sprawia, że proszący występuje w roli prawdziwego fundraisera a nie błagającego o wsparcie.

Ważna informacja:

Zacznij poszukiwanie od zwyczajnego zastanowienia się, dlaczego ktoś daje pieniądze. Zwykle potencjalni darczyńcy są w bardzo bliskiej relacji z projektem lub organizacją. Sami doświadczyli podobnej sytuacji lub znają ją z doświadczeń swoich przyjaciół, czasem pracowali w organizacji, korzystali z jej usług, czy też któryś z członków rodziny, przyjaciół korzystał z programu takiej instytucji.

Posługiwanie się profilem darowizn pomaga utrzymać koncentrację zespołu kampanii na celu finansowym. Ponieważ największe darowizny są najważniejsze, najwięcej czasu trzeba poświęcić właśnie na identyfikację darczyńców, którzy są w stanie wesprzeć projekt w największym zakresie. Często poszukiwanie i ocena możliwości darczyńców z pierwszej i drugiej grupy odbywa się w tym samym czasie.

Ważna informacja:

Jeśli w kampanii uda się pozyskać darczyńców z dwóch pierwszych grup, to zwykle zebranie pozostałej sumy od innych członków społeczności nie jest już problemem.

Pod koniec tego procesu, osoba pozyskująca fundusze będzie wiedziała:

1. Jakie są perspektywy na otrzymanie największych darowizn.
2. W jakiej kolejności będzie prosić ludzi o wsparcie.
3. Kto będzie zachęcał potencjalnego darczyńcę.
4. Dlaczego określony darczyńca mógłby być zainteresowany wsparciem tego projektu.

Zrozumienie tego procesu zapewni fundraiserowi i organizacji sukces. To właśnie jest moment na rozpoczęcie prośb o największą darowiznę.

Ważna informacja:

Sukces realizacji kampanii zależy od zaplanowania poszczególnych jej etapów oraz przeprowadzenia ćwiczenia „3 razy Z”. Reszta to pestka.

Prośba o największą darowiznę

Darowizny z dwóch pierwszych kategorii profilu darowizn są największe. Zabieganie o te wpłaty wymaga szczególnego podejścia. W Stanach Zjednoczonych zwykło się mówić: „*największa darowizna przekazywana jest wtedy, kiedy właściwa osoba, prosi właściwą osobę, o właściwą kwotę, we właściwym czasie*”.

Największą darowiznę otrzymuje się wtedy, gdy:

1. Prośba pada w bezpośredniej relacji – twarzą w twarz, list z prośbą o pieniądze nie przynosi efektu.
2. Prosi właściwy fundraiser – powinien mieć jakiś związek z potencjalnym darczyńcą. Najlepsze są relacje osób z podobnych środowisk, kręgów.
3. Potencjalny darczyńca musi dzielić zainteresowanie realizacją proponowanego projektu – bywa, że może mieć finansowe możliwości do wsparcia projektu, ale niekoniecznie chce go wesprzeć. Jeśli tak jest, nie otrzymamy prawdopodobnie największej darowizny, choć możemy pozyskać mniejszą.
4. Potencjalny darczyńca powinien zobaczyć, jak jego dar faktycznie wpłynie na osiągnięcie sukcesu projektu – należy dobrać zarówno wielkość darowizny i/lub dziedzinę wsparcia do określonego darczyńcy.
5. Osoba namawiająca do przekazania darowizny powinna zabiegać o to we właściwym czasie – nie można prosić zbyt wcześnie, gdyż to prowadzi do porażki. Pierwsze spotkanie nie jest najlepszą do tego okazją, zwykle dopiero po kilku z nich, potencjalny darczyńca upewnia się, że podejmuje dobrą decyzję. Im większa darowizna, tym więcej czasu zabiera jej pozyskiwanie.

Ważna informacja:

Im większą darowiznę organizacja chce otrzymać, tym więcej czasu musi poświęcić na ubieganie się o nią.

W przypadku ubiegania się o największe darowizny, najbardziej istotna jest szczerza rozmowa z członkiem społeczności. Ta rozmowa koncentruje się na roli, jaką może on odegrać w skutecznej realizacji projektu.

Czasem fundraiserowi nie udaje się pozyskać planowanej darowizny. Jednak ważne jest to, że zaproponował ją osobie, która ma możliwość dokonania prawdziwej zmiany jakiejś sytuacji. Trzeba pamiętać o dwóch zasadach w ubieganiu się o duże darowizny: darczyńcy w rozdawaniu pieniędzy

zachowują się jak w biznesie i raczej nie traktują współczująco osób, które proszą ich o wsparcie na lokalny projekt.

Ważna informacja:

Ludzie nie przekazują darowizn zwykle dlatego, że nie są o nie proszeni!

Z zasady proszący o wsparcie powinien wykonać od 3 do 5 osobistych telefonów w jednej kampanii. Czasem fundraiser dzwoni do 8 osób. Pamiętać trzeba jednak o tym, że 3 dobre rozmowy telefoniczne są lepsze, niż 8 byle jakich.

Ważna informacja:

Jeżeli zadania i odpowiedzialność przerastają członków sztabu kampanii, nic nie osiągną.

Organizowanie spotkania z darczyńcą

Dla wielu osób najtrudniejszą kwestią jest spotkanie twarzą w twarz z potencjalnym darczyńcą, który ma przekazać największą darowiznę. Niektórzy, aby ułatwić ten trudny moment dla obu stron, wysyłają najpierw list, zapowiadając w nim swój telefon w ciągu kilku dni, w celu uzgodnienia daty spotkania.

Taka typowa rozmowa, ma zazwyczaj jeden z 3 następujących scenariuszy:

1. Scenariusz najlepszy

„Andrzej, dzień dobry, mówi Ken Strimska. Dzwonię w nawiązaniu do listu, który wysłałem do Ciebie o kampanii dotyczącej budowy nowego oddziału szpitalnego. Czy miałbyś czas porozmawiać ze mną, zapoznać się z kilkoma dokumentami o projekcie i rozważyć decyzję o przekazaniu na ten cel darowizny? To zajmie najwyżej 40 minut.

Odpowiedź Andrzeja: „Dobrze Ken, spotkajmy się zatem w następnym wtorek”.

2. Scenariusz najczęściej spotykany

„Andrzej, dzień dobry, mówi Ken Strimska...”.

Odpowiedź Andrzeja: „Ken, prześlij mi proszę materiały o tej kampanii, zobaczę co się da zrobić”.

W tej sytuacji fundraiser powinien wysłać obiecane materiały z listem przewodnim, w którym dziękuje za czas poświęcony na rozpatrzenie sprawy. W liście powinien także poinformować, że w ciągu kilku najbliższych dni jest gotowy do udzielenia wszelkich dodatkowych informacji, które mogą okazać się potrzebne potencjalnemu darczyńcy. Zobowiązania tego powinien dochować i zadzwonić.

3. Scenariusz najgorszy

„Andrzej, dzień dobry, mówi Ken Strimska...”

Odpowiedź Andrzeja: „Ken, prawdę mówiąc nigdy nie lubiłem dyrektora tego szpitala i jest to ostatnie miejsce na ziemi, któremu chciałbym pomóc”.

Jeśli przed rozmową fundraiser przeprowadził ćwiczenie „3 razy Z”, ten ostatni scenariusz raczej mu nie grozi.

Prośba o konkretną sumę pieniędzy

Oprócz uzasadnienia wsparcia, darczyńca powinien otrzymać osobistą prośbę o darowiznę. Taki dokument podsumowuje, ile pieniędzy zostało już przekazanych przez darczyńców, jakie osoby wsparły dany projekt oraz zawiera prośbę o konkretną kwotę. W tym dokumencie organizacja udowadnia, że wie doskonale, kogo prosi o dużą darowiznę, i kto już zaangażował się w realizację projektu.

Ważna informacja:

Osoba zajmująca się zbieraniem funduszy i lider projektu powinni sami przekazać darowiznę na kampanię, zanim poproszą innych. Darowizny te powinny odpowiadać ich finansowym możliwościom.

Bardzo ważne jest, aby prosić o konkretną sumę pieniędzy. Tylko w sytuacji, kiedy fundraiser wyczuwa, że potencjalny darczyńca nie jest przekonany do projektu i ma wiele wątpliwości, których on sam nie potrafi rozwiązać, nie powinien prosić o określoną sumę pieniędzy.

Prośbienie o pieniądze jest dla wielu osób czymś trudnym, dlatego też podaję wskazówkę, w jaki sposób pytać:

„Andrzej, czuję się zaszczycony tym, że poświęcasz mi czas na rozmawianie o tym projekcie. Przekazałem Ci informacje szczegółowe, o które prosiłeś i wiem, że potrzebujesz trochę czasu, by rozpatrzyć uzasadnienie wsparcia i podjąć decyzję, w jaki sposób chcesz się włączyć w kampanię. Chcielibyśmy zaproponować Ci główną darowiznę w kampanii – 15 000 złotych”.

Kiedy fundraiser już to zrobi, powinien zamilknąć i pozwolić mówić darczyńcy. Osoba prosząca o darowiznę już wykonała swoje zadanie („3 razy Z”) i ma dobre rozeznanie, dlatego ten darczyńca może być zainteresowany wsparciem konkretnego projektu.

Może otrzymać którąś z 4 odpowiedzi:

1. Scenariusz najlepszy

„Ken, w porządku. Wchodzę w to”.

2. Scenariusz dobry

„Ken, dałeś mi dużo do myślenia. Muszę najpierw porozmawiać z moim współnikiem, skontaktuje się z Tobą później”.

3. Scenariusz umiarkowanie dobry

„Ken, dziękuję za czas, który mi poświęciłeś, aby przedstawić ten projekt. Pochlebia mi fakt, że poprosiłeś mnie o największy wkład. Ale niestety moja firma przeżywała trudności w ostatnim roku, więc to raczej niemożliwe, abym był głównym darczyńcą. Przekażę darowiznę, ale nie będzie największa, skontaktuję się z Tobą i powiem Ci, ile pieniędzy będę mógł przekazać na projekt”.

4. Scenariusz najgorszy

„Ken, dzięki za przedstawienie projektu, ale to mnie nie interesuje”.

O ile, osoba pytająca o wsparcie, zrobiła ćwiczenie „3 razy Z”, ostatni scenariusz nie powinien ją zaskoczyć.

Jeśli potencjalny darczyńca nie daje ostatecznej odpowiedzi czy wesprze projekt czy nie, fundraiser powinien zapytać, czy może zadzwonić w uzgodnionym terminie, aby dowiedzieć się, jaką decyzję jego rozmówca podjął. Powinno to nastąpić w 2 do 4 tygodni po pierwszej rozmowie.

Kiedy największe darowizny zostaną pozyskane w kampanii, można zabrać się za trzecią grupę darczyńców. W Stanach Zjednoczonych ta część kampanii adresowana jest do szerszej publiczności i koncentruje się na pozyskaniu wielu mniejszych darowizn, stąd nazywana jest kampanią publiczną. W następnym podrozdziale omówię sposób zbierania mniejszych, choć bardzo ważnych darowizn.

Ubieganie się o małe darowizny

Prośbienie potencjalnych darczyńców o określone darowizny w sposób bezpośredni, twarzą w twarz, jest najbardziej skuteczną techniką fundraisingu, choć wymaga wiele pracy i zabiera dużo czasu. Z tego powodu podejście to jest mało praktyczne.

Skutecznym sposobem zdobywania większej grupy potencjalnych darczyńców w społeczności jest wysyłanie przez fundaisera zindywidualizowanych listów do osób, które dobrze zna. Podobnie jak w przypadku bezpośredniej relacji, fundraiser prosi konkretną osobę o określoną sumę pieniędzy i oczekuje, że otrzyma odpowiedź na tę prośbę. Do listu załącza się zwykle streszczenie uzasadnienia wsparcia (zazwyczaj w formie broszurki), formularz deklaracji wsparcia oraz zwrotną kopertę.

Dobrze jeśli osoba zajmująca się zbieraniem funduszy doda na końcu takiego listu notatkę od siebie. Np.:

Agnieszko, miło było Cię widzieć na koncercie tamtego wieczoru. Mam nadzieję, że możemy liczyć na Twoje wsparcie w tym projekcie. Twoja rodzina zasłużyła się wielce dla naszej społeczności, więc wierzę, że i Ty będziesz chciała nam pomóc. Dziękuję, że poświęcisz swój czas na rozpatrzenie tej prośby. Ken.

Im bardziej list będzie zindywidualizowany, tym lepiej. Jeśli fundraiser nie dostanie jakiegokolwiek odpowiedzi w ciągu 4 do 6 tygodni, powinien wysłać drugi list, a jeszcze lepiej zadzwonić i zapytać bezpośrednio o decyzję.

Często w fazie kampanii publicznej organizowane są tzw. akcje telefoniczne. Po wysłaniu listów do dużej liczby potencjalnych darczyńców, przygotowani wolontariusze zasiadają do telefonów i obdzwaniają wszystkich adresatów, by zapytać ich, czy deklarują chęć wsparcia projektu. Jeśli odpowiedź jest pozytywna, organizacja wysyła darczyńcy przypomnienie o dokonaniu przekazu pieniędzy.

Organizacje, które korzystają z tej formy telefonicznego namawiania do wsparcia⁹, zwykle zbierają grupę wolontariuszy na 1 lub 2 dni i dają im zadanie obdzwonienia wszystkich w ciągu najwyżej 2 godzin z jednego miejsca. Lokalna firma może udostępnić za darmo miejsce oraz sfinansować połączenia telefoniczne tej akcji. Ten rodzaj namawiania do wsparcia jest ciężką pracą i często dla wielu osób dość niezręczną sytuacją, ponieważ muszą dzwonić do obcych osób. Jeśli jednak akcja będzie zorganizowana w dużej grupie i zadba się o miłą atmosferę pracy, może się ona okazać radosnym doświadczeniem dla dzwoniących.

Trzeba przyznać, że telefoniczne namawianie do wsparcia jest praktykowane w Stanach Zjednoczonych coraz rzadziej, gdyż przez niektóre organizacje charytatywne było nadużywane. Nie jest więc techniką zalecaną, ale na ostatnim etapie kampanii może okazać się skutecznym sposobem do zebrania pozostałych pieniędzy, by osiągnąć cel finansowy kampanii.

D. Podziękowanie i uhonorowanie Darczyńców

Kluczem do sukcesu w fundraisingu jest częste dziękowanie darczyńcom, tuż po otrzymaniu darowizny. Niektóre organizacje amerykańskie planują podziękowania dla darczyńców aż 7 razy w ciągu roku. Bez względu na to, jak organizacja to zrobi

i ile razy zamierza podziękować darczyńcy, trzeba pamiętać, że najważniejsze jest pierwsze podziękowanie. To pierwsze podziękowanie powinno być osobiste i podpisane przez osobę, która rozmawiała i namawiała darczyńcę na wsparcie oraz zrobione tuż po otrzymaniu deklaracji.

Dziękując osobiście, sprawiamy, że darczyńca od razu upewnia się, że zrobił dobrze. Etap ten, to czas twórczy, można zaangażować samych beneficjentów pomocy do wyrażenia podziękowań. Np. jeśli organizacja zbiera pieniądze na stypendia to stypendyści powinni wysłać osobiste podziękowanie do darczyńcy. Ludzie chcą wiedzieć, jak są wykorzystywane ich pieniądze a każde takie podziękowanie utwierdza ich w przekonaniu, że zrobili dobrze wspierając ten cel.

W Stanach Zjednoczonych poza listami dziękującymi za wsparcie, integralną częścią planu fundraisingu jest uhonorowanie postaw filantropijnych i darczyńców. Często darczyńcom daje się możliwość podpisania w zamian swoim nazwiskiem konkretnej rzeczy, na którą daje on pieniądze. Widać to np. w nazwach budynków, klas szkolnych, nazwach składowych funduszy z doradztwem darczyńcy¹⁰, czy funduszy stypendialnych.

Honorowanie darczyńców przez organizacje pozarządowe w Stanach Zjednoczonych tworzy społeczność darczyńców (grupy darczyńców). Obrazuje to przykład Zasług Społeczności Funduszu Lokalnego Greater Green Bay. Jest to sposób uznania zasług darczyńców odpowiednio do wielkości wkładu, który wnoszą na rzecz dobra wspólnego. Są to następujące stopnie uznania:

Grono Darczyńców Diamentowych¹¹

(wkład powyżej 1 000 dolarów)

Pan Paul Meinke

Dr. Sabina Singh

Państwo Smith

Państwo Stone

Grono Darczyńców Platynowych¹²

(500–999 dolarów)

Pani Martha Ahrendt

Państwo Gurung

Państwo Schmeisser

Pan John Zakowski

⁹ telefoniczne namawianie – telephone solicitation

¹⁰ fundusz składowy to wyodrębniona pula pieniędzy w kapitale żelaznym organizacji, o przeznaczeniu której decyduje darczyńca, który ufundował taki fundusz (donor advised fund).

¹¹ President's Circle (status prezydenta)

¹² Director's Circle (status dyrektora)

Grono Darczyńców Złotych¹³
(250–499 dolarów)
Pani Cathie Day
Pani Toni Lochska
Państwo Rivera
Państwo Strmiska

Grono Srebrnych¹⁴ Darczyńców
(100–249 dolarów)
Pani Diane Conway
Państwo Gallagher
Państwo Krautkramer
Pani Mary Joyce Haworth
Pan Bert Liebmann

Ta lista umieszczana jest w wielu różnych publikacjach, a także w ważnych miejscach w budynku organizacji. Społeczności lokalne honorując w ten sposób swoich darczyńców, dziękują im za wsparcie, a przez ich przykład, apelują i zachęcają innych do podobnych zachowań filantropijnych.

Ponadto, te honorowe kręgi darczyńców posiadają szczególne przywileje, zachęcające ich do przekazywania największych darowizn. Organizacje mogą przygotowywać dla swoich Diamentowych Darczyńców specjalne przyjęcia lub zapraszać na przedstawienia teatralne. Nie można jednak koncentrować się w fundraisingu jedynie na wynagradzaniu darczyńców za przekazane darowizny. Fundraiser musi „sprzedać” projekt a nie przywilej, czy prawo do umieszczenia nazwiska darczyńcy. Badania pokazują, że to nie przywileje ani uznanie są czynnikami motywującymi darczyńców do wsparcia określonego projektu, ale raczej przekonanie, że ma on sens.

E. Specjalne wydarzenia fundraisingowe

Choć w rozdziale IV tego poradnika skoncentrowałem się na indywidualnej strategii pozyskiwania darowizn przez osoby zajmujące się zbieraniem funduszy, to nie można zapominać o roli specjalnych imprez, które służą zbiórce funduszy. W Stanach Zjednoczonych są one głównym sposobem promocji organizacji lub projektu, a dopiero na drugim miejscu – zebrania pieniędzy.

Organizacja, która przygotowuje takie wydarzenie, jako element swojej kampanii fundraisingowej, powinna wprowadzić te same techniki, o których mówiłem w tym rozdziale:

1. Stworzyć sztab organizacyjny, który przygotuje plan i zrealizuje wydarzenie.
2. Bezpośrednio poprosić gospodarzy oraz gości o udział w imprezie.
3. Gospodarzy i gości powinny zapraszać osoby przez nie znane.
4. Sposób proszenia o finansowe zaangażowanie gospodarzy i gości powinien być uzależniony od poziomu ich możliwego wkładu.
5. Uczestnicy wydarzenia powinni znać i być blisko organizacji lub projektu.

Jednak trzeba pamiętać, że wydarzenia fundraisingowe wymagają zwykle wiele wysiłku, zabierają mnóstwo czasu i dużo kosztują – być może w rezultacie zebrane pieniądze nie zwrócą poniesionych kosztów. Choć w wielu wypadkach organizacje siłą rzeczy osiągają swój sukces, niekiedy muszą z tych imprez po prostu zrezygnować lub wymyślić coś zupełnie innego. W każdym razie, wydarzenia stanowią dla wielu organizacji ważną część zróżnicowanej kampanii fundraisingowej (fundraising mix), choć trzeba pamiętać, aby ich rezultaty planować w rozsądnych rozmiarach.

F. Wnioski

W IV rozdziale poradnika zaprezentowałem typowy proces i strategię fundraisingową prowadzone przez organizacje społeczne w USA, które rocznie pozyskują od darczyńców indywidualnych, biznesu i fundacji ponad 250 milionów dolarów. Choć znane są ogólne reguły skutecznego fundraisingu, jego realizacja zależy od konkretnej osoby, organizacji i projektu. Tak jak napisałem na początku tego rozdziału, są to techniki i mechanizmy, które traktuje jako zalecane reguły, ale nie absolutne prawdy.

Aby nauczyć się tych technik, całego procesu a zwłaszcza zrozumieć go do końca, trzeba spróbować. To zabierze trochę czasu. Co jest skuteczne dla osób zbierających fundusze w Stanach Zjednoczonych, nie musi się sprawdzać w Polsce.

Nie można zapomnieć, że rola pozyskiwania darowizn daje możliwość bycia zaangażowanym i oddanym sprawom swojej społeczności lokalnej. I w końcu, to fundraiserzy są tymi nielicznymi osobami, które innym ludziom dają szansę dokonania prawdziwej zmiany w świecie.

V. Sekrety Mistrza Fundraisingu

A. Wprowadzenie

Jako praktyk, badacz i nauczyciel fundraisingu z ponad 14-letnim stażem, stworzyłem sobie listę dobrych i złych zachowań, aby pomagały mojej

¹³ Patron's Circle (status patrona)

¹⁴ Friends of the Foundation (status przyjaciela Funduszu)

organizacji i innym, w tworzeniu strategii fundraisingowej. Jeśli kiedykolwiek naruszałem te reguły, to nie osiągałem zamierzonego celu lub zadawałem sobie więcej trudu, niż powinienem.

Tak jak sugerowałem w rozdziale IV, fundraising posiada zestaw reguł postępowania, ale nie oznacza, że trzeba je sztywno stosować. Osoby zajmujące się fundraisingiem same powinny wiedzieć, kiedy działać według planu, a kiedy odstawić go na bok i pozwolić wydarzeniom rozwijać się swobodnie. Mistrzowie fundraisingu rozumieją właściwy sens projektu, wiedzą jak go połączyć z potencjalnym darczyńcą, wiedzą co ten darczyńca chciałby osiągnąć poprzez swój udział w projekcie, a co ważne, choć nie najważniejsze – osoby te są świetnymi mówcami.

Mistrzowie fundraisingu potrafią przelać projekt na papier i podzielić go na wiele spójnych ze sobą wątków, które stają się przekonujące dla potencjalnego darczyńcy. Dzięki tym krótkim historiom, sami dobrze czują sens projektu i potrafią zmotywować darczyńców do działania.

Jednak poza umiejętnościami krasomówczymi, mistrzowie fundraisingu powinni pamiętać o unikaniu powszechnych błędów popełnianych przez nowicjuszy. Poniżej przedstawiam 14 pułapek, których należy się strzec, jeśli chce się osiągnąć sukces i zdobyć tytuł mistrza fundraisingu.

Ważna informacja:

Dobry fundraiser lub porządnie przygotowany plan fundraisingowy nigdy nie ukryje wad złego projektu. To projekt musi być ze swej natury wartym wsparcia przez darczyńców prywatnych.

B. Czego unika Mistrz Fundraisingu – 14 największych błędów

1. Kiedy ubiega się o wsparcie, nie prosi o konkretną sumę pieniędzy.
2. Nie przygotowuje wcześniej profilu darowizny, obrazującego liczbę i rozmiar wpłat, które musi pozyskać, by osiągnąć cel kampanii.
3. Nie przygotowuje wiarygodnego dokumentu, uzasadniającego potrzebę wsparcia (uzasadnienie wsparcia).
4. Nie tworzy dobrego zespołu sztabu kampanii fundraisingowej.
5. Kiedy ocenia możliwości udzielenia wsparcia przez konkretnego darczyńcę, zapomina o zrobieniu ćwiczenia „3 razy Z” (Związek, Zasobność, Zainteresowanie).

6. Prosi wszystkich możliwych darczyńców o tę samą sumę pieniędzy.
7. Nie planuje konkretnego celu kampanii lub jej celów cząstkowych.
8. Nie dzwoni osobiście do potencjalnie największych darczyńców.
9. Nie rozumie reguły 80:20 darowizn.
10. Nie rozumie reguły 1:3 darczyńców.
11. Nie zaczął całego procesu od zaproszenia największych darczyńców do udziału w kampanii.
12. Układa nierealistyczny harmonogram planu fundraisingu.
13. Nie dopasowuje próśb o darowizny do typów darczyńców.
14. Nie dziękuje często i od razu darczyńcom i wolontariuszom kampanii fundraisingowej.

C. Wnioski

Fundraising nie jest zatem procesem trudnym, jak obrazują to powyższe punkty. Jego sukces polega na trzymaniu się pewnych prostych reguł i wyczuciu, kiedy postępować zgodnie z nimi, a kiedy używać ich w zmodyfikowany sposób.

Na koniec chciałbym tylko dodać, że to praktyka czyni mistrza, bo dzięki niej fundraiser przestaje się bać prosić innych o darowizny.

Bibliografia

Leat, Diana (2001). Case Study. World Wide Initiatives for Grantmaker Support – Community Foundations. Academy for the Development of Philanthropy.

Mazurczak, Monika (2001). Paper. European Satellite Session on Philanthropy. Stockholm, Sweden. May.

Schervish, Paul D. (2000). Article. The Material Horizons of Philanthropy: New Directions for Money and Motives. New Directions for Philanthropic Fundraising. Jossey-Bass. Number 29, Fall.

Shaw, Sondra (1988). Seminar on Fundraising and Development. University of Wisconsin-Madison Bolz Center for Arts Administration. Unpublished.

Strmiska, Kenneth (2001) Personal Interview with Polish Philanthropist. Zelow, Poland. Unpublished.

Strmiska, Kenneth (1998) Doctoral Dissertation. Development Officers' Occupational Knowledge

Acquisition Processes: A Qualitative Study of Six Fundraisers. North Carolina State University.

O Autorze

Ken Strmiska, Ed. D., Prezes i dyrektor wykonawczy Funduszu Lokalnego Greater Green Bay od maja 1998 roku, tuż po obronie doktoratu w dziedzinie zarządzania instytucjami oświatowymi na Uniwersytecie w Północnej Karolinie. Prowadził badania w zakresie fundraisingu i filantropii. Ponadto uzyskał tytuł BA w dziedzinie muzykologii na Uniwersytecie Wisconsin-Madison i stopień MA w ekonomii ze specjalizacją: organizacje niedochodowe – Zarządzanie w kulturze, w Centrum Bolz, na Uniwersytecie Wisconsin-Madison.

Doktor Strmiska jest aktywnym fundraiserem i nauczycielem fundraisingu od ponad 10 lat. Był dyrektorem generalnym Symfonicznej Orkiestry Młodych w Wisconsin, dyrektorem ds. rozwoju Zjednoczonego Funduszu Sztuki w Greensboro w Północnej Karolinie i fundraiserem odpowiedzialnym za kontakty z największymi darczyńcami w Symfonicznej Orkiestrze Winston-Salem. Uczył studentów umiejętności pozyskiwania funduszy w programie Non-profit Certificate Program w Duke University, prowadził wykłady na temat filantropii i wsparcia instytucjonalnego na Stanowym Uniwer-

sytecie w Północnej Karolinie, był współzałożycielem Instytutu Fundraisingu i Filantropii w Wyższej Szkole Św. Norberta. W 2002 roku, jako stypendysta Transatlantyckiego Programu Stypendialnego German Marshall Fund odbył 3 tygodniową wizytę w polskich Funduszach Lokalnych.

Jest ekspertem w dziedzinie fundraisingu, przywództwa lokalnego, wiedzy o środowisku organizacji niedochodowych oraz filantropii.

Dedykacja i podziękowanie

Niniejszą pracę dedykuję mojej ukochanej żonie, dr. Sabinie Singh. Sabina zawsze wspierała mnie w mojej pracy, nawet wtedy kiedy musiałem wyjechać na 3 tygodnie do Polski bez niej. W 2004 roku po raz kolejny odwiedziłem Polskę, tym razem z żoną i obydwoje dzielimy wielkie uznanie dla Polaków i dla ich pięknego kraju.

Chciałbym także podziękować Fundacji German Marshall za możliwość poznania ruchu polskich Funduszy Lokalnych dzięki programowi stypendialnemu Transatlantic Community Foundation Fellowship.

Na koniec chciałbym podziękować moim polskim kolegom za to, że mogę wziąć udział w rozwoju ich organizacji. Mam nadzieję, że w najbliższym czasie będziemy mieli wiele nowych okazji do wzajemnej wymiany doświadczeń. Dziękuję Wam.

WARSZTAT

Prezentujemy Państwu zestaw dokumentów, które mogą być pomocne podczas tworzenia własnego funduszu lokalnego

INSTRUKCJA DLA WOLONTARIUSZY-FUNDRAISERÓW POZYSKUJĄCYCH DAROWIZNY GOTÓWKOWE DLA FUNDACJI ELBLĄG

1. Wolontariuszami-fundraiserami Fundacji Elbląg mogą być osoby wykazujące możliwie najwyższy poziom profesjonalizmu i etyki, które zostaną zaakceptowane przez zarząd Fundacji.
2. Wolontariusz-fundraiser dokłada wszelkich starań, aby w sposób etyczny, profesjonalny i przejrzysty świadczyć pracę na rzecz Fundacji Elbląg, dbając o jej dobry wizerunek, zwłaszcza w rozmowach z darczyńcami.

3. W miarę możliwości wolontariusz-fundraiser powinien przekazać na rzecz Fundacji własną darowiznę pieniężną, dzięki czemu będzie mógł przedstawiać siebie jako jej darczyńcę.
4. Wolontariusz, który zamierza pracować na rzecz Fundacji powinien zostać w miarę możliwości przeszkolony przez Centrum Wolontariatu w zakresie pracy wolontarystycznej.
5. Wolontariusze Fundacji muszą być przeszkoleni z zakresu wiedzy na temat działalności Fundacji, funduszy lokalnych, działań filantropijnych, społecznej roli biznesu itp. Ponadto powinni zaznajomić się ze strategią pozyskiwania środków przez Fundację Elbląg oraz z technikami fundraisingowymi. Szkolenie organizuje Fundacja.
6. Wolontariusz-fundraiser otrzymuje od Fundacji:
 - zaświadczenie o byciu wolontariuszem-fundraiserem – osobą pozyskującą środki finansowe dla Fundacji – podpisane przez prezesa fundacji. Informacja o tym fakcie, wraz ze zdjęciem fundaisera zamieszczona będzie na stronie internetowej Fundacji;
 - teczkę promocyjną zawierającą materiały dotyczące Fundacji (ulotki, sprawozdanie roczne itp.);
 - w miarę możliwości gadżety Fundacji (długopisy, koszulki, breloki itp.);
 - w razie potrzeby bilety komunikacji miejskiej.
7. Wolontariusz-fundraiser powinien zwracać się o środki finansowe zgodnie z:
 - a. „Ofertą dla darczyńców” opracowaną przez Fundację;
 - b. strategią pozyskiwania środków uzgodnioną z Fundacją.
8. Wolontariusz-fundraiser zwraca się o przekazanie pieniędzy na wybrany fundusz w formie:
 - a. podpisania umowy-darowizny, a następnie dokonania przelewu na konto Fundacji. W tym celu fundraiser wypełnia formularz umowy-darowizny w 2 egzemplarzach. Po podpisaniu umów przez darczyńcę, jeden egzemplarz pozostawia darczyńcy, a drugi przekazuje do Fundacji.
 - b. przelewu na konto Fundacji. Jest to podstawowa forma płatności, do której należy zachęcać darczyńców. W tym celu fundraiser dysponuje blankietem przygotowanym przez Fundację.
- c. wpłaty bezpośredniej do rąk fundaisera. W wyjątkowych przypadkach wolontariusz-fundraiser może przyjąć płatność w gotówce. W takiej sytuacji należy jednocześnie potwierdzić przyjęcie darowizny poprzez wystawienie blankietu KP. Pozyskane w ten sposób pieniądze muszą być najpóźniej w ciągu 48 godzin przekazane do kasy Fundacji. W sytuacji, kiedy dotrzymanie ww terminu jest niemożliwe (np. fundraiser jest poza Elblągiem), należy o fakcie pozyskania darowizny niezwłocznie powiadomić pracownika Fundacji.
9. Fundacja Elbląg najpóźniej w ciągu 7 dni od wpłaty/przelewu środków na konto Fundacji przesyła darczyńcy podziękowanie za wpłatę wymieniając wysokość wpłaty.
10. Wolontariusz-fundraiser stara się pozyskać darczyńcę do stałego, corocznego dokonywania wpłat na rzecz Fundacji. W tym celu przedstawia darczyńcy „Deklarację stałego wspierania Fundacji Elbląg”.
11. Każdy kontakt z darczyńcą (osobisty, telefoniczny itp.) wolontariusz-fundraiser rejestruje w specjalnym formularzu.
12. Wolontariusz-fundraiser zobowiązuje się do obecności na spotkaniach w terminach ustalonych przez Fundację w celu omówienia wyników pracy, koordynacji działań, nowych form pozyskiwania środków, szkolenia itp.
13. Wolontariusz-fundraiser obsługiwany jest przez biuro Fundacji w zakresie czynności technicznych i formalno-prawnych związanych z przekazania darowizny.
14. Wolontariusz-fundraiser, decydując się na świadczenie pracy na rzecz Fundacji Elbląg, podpisuje umowę wolontaryjną oraz niniejszą Instrukcję i zobowiązuje się do rzetelnej jej przestrzegania.
15. W razie nie przestrzegania przez wolontariusza-fundaisera niniejszej „Instrukcji” Zarząd Fundacji ma prawo go odwołać i podać ten fakt do publicznej wiadomości.

Instrukcja przyjęta przez zarząd Fundacji Elbląg

Elbląg, sierpień 2003

chcesz zaistnieć?

WWW.WIM.NGO.PL

serwis organizacji pozarządowych województwa warmińsko-mazurskiego

DZIESIĘĆ PRZYKAZAŃ FUNDRAISERA

czyli jak rozwijać dobre relacje z darczyńcą

1. Bądź uczciwy

Fundraiser musi być uczciwy, nie tylko dlatego, iż tak nakazuje mu sumienie, ale także dlatego, iż uczciwość – nie zawsze wygodna – w dłuższej perspektywie popłaca. W ten sposób budujesz wiarygodność swojej organizacji.

2. Okaż swoje zaangażowanie

Darczyńcy, który jest zainteresowany wsparciem waszej działalności, zależy na osiągnięciu tych samych celów, co wam. Często ma do ich realizacji emocjonalny stosunek. Twoje osobiste zaangażowanie w to, co robisz, będzie dla niego dodatkową zachętą i jednocześnie gwarancją, iż będziesz miał dostatecznie dużo motywacji, aby doprowadzić wszystkie działania do końca.

3. Przedstaw swoją organizację w ciekawy sposób – postaraj się, aby was zapamiętano

Nie nudź darczyńcy długimi opisami swoich przeszłych i przyszłych dokonań. Przygotuj żywą prezentację, przedstaw interesującą, z życia wziętą historię. Włóż trochę wysiłku i inwencji w przygotowanie dobrych materiałów.

4. Utrzymuj regularny kontakt z darczyńcą

Informuj na bieżąco darczyńcę o tym, co dzieje się z realizowanym przez was programem, również o wszystkich ważnych wydarzeniach w organizacji. Nie zwlekaj z tym do ustalonych terminów składania raportów. Regularne kontakty pozwalają na wzajemne, bliższe poznanie się.

5. Szybko reaguj na prośby i pytania darczyńcy

Darczyńcę musisz traktować jak bardzo ważnego klienta, który nie powinien czekać na potrzebne mu informacje. Reagując szybko na jego potrzeby, okazujesz mu szacunek, który jest podstawą partnerskich stosunków.

6. Włącz darczyńcę w życie organizacji

Nie pozwól, aby twój darczyńca odgrywał jedynie pasywną rolę osoby sięgającej do swego portfela. Proś go o rady i opinie. Zapraszaj na organizowane przez siebie wydarzenia. Przesyłaj publikacje.

7. Okazuj chęć pomocy, bądź dla darczyńcy uprzejmy

Jeśli darczyńca prosi cię o wyświadczenie jakiejś przysługi, zawsze okaż mu chęć pomocy. Nie traktuj go jako kontrolera lub uciążliwego klienta. Twoje pozytywne nastawienie do niego zwróci się w postaci jego sympatii dla waszej organizacji.

8. Dotrzymuj obietnic i wywiązuć się ze swoich zobowiązań

Pokaż sponsorowi, iż może na tobie i twojej organizacji polegać. Nie obiecuj gruszek na wierzbie. Lepiej podjąć się mniejszych zobowiązań, ale za to takich, które będziesz mógł zrealizować, nie narażając na szwank dobrego wizerunku organizacji.

9. Szanuj otrzymane pieniądze

Nie traktuj dotacji jako „łatwego pieniądza”, który jest po to tylko, aby go wydać. Pamiętaj, iż jesteś tylko pośrednikiem i to, co otrzymałeś od darczyńcy służyć ma dobru ogólnemu. Zadbaj o właściwe zarządzanie finansami w organizacji.

10. Zawsze podziękuj

Mimo iż wydaje się to oczywiste, nie wszyscy pamiętają o tym, żeby oficjalnie i nieoficjalnie podziękować darczyńcy za udzielone wsparcie. Można robić to na wiele sposobów – wysłać list, umieścić odpowiednią informację w mediach, mówić dobrze o darczyńcy przy różnych okazjach. Słowo „dziękuję”, szczerze powiedziane, ma niemal magiczną moc.

AKTYWNA RADA FUNDUSZU

Rada Funduszu pełni kilka funkcji: jej członkowie są ambasadorami i rzecznikami funduszu w społeczności lokalnej, są jego stałymi darczyńcami, kreują rozwój organizacji i kontrolują zarząd. To dużo pracy, ale w praktyce dość trudno spowodować, aby członkowie Rady aktywnie i z zaangażowaniem pełnili swoją rolę. Dlaczego? Trudno orzekać po której stronie tkwi problem, czy samych radnych, którzy będąc osobami publicznymi nie-

wiele mogą przeznaczyć czasu na pracę w radzie, czy zarządu, który nie potrafi właściwie zaangażować tych osób? Na pewno wartością jest dysponowanie przez fundusz standardami pracy członków rady. To powoduje że prawa i obowiązki są jasne i osoba deklarująca członkostwo w radzie wie, czego może się spodziewać. Poniżej prezentujemy dokument precyzujący tą kwestię w jednym z angielskich funduszy lokalnych.

MILTON KEYNES COMMUNITY TRUST

ROLA I ZADANIA CZŁONKÓW RADY FUNDUSZU

*„Członkowie rad sprawują ogólną kontrolę i nadzór nad funkcjonowaniem organizacji charytatywnej”
- Ustawa o organizacjach charytatywnych (W. Brytania).*

Wstęp

Niniejsze opracowanie, przyjęte przez Radę Funduszu w czerwcu 1993 r., ma za zadanie poinformowanie przyszłych, potencjalnych członków Rady o zadaniach wiążących się z podjęciem funkcji w Radzie oraz przypomnienie jej obecnym członkom zakresu obowiązków i rodzaju wsparcia, którego mogą oczekiwać od Funduszu Lokalnego.

1. Cechy członka Rady

Od każdego członka Rady Funduszu oczekuje się istotnego wkładu w realizację celów Funduszu. Członkowie Rady powinni zatem kierować się interesem lokalnej społeczności, powinni podjąć zobowiązanie systematycznego uczestnictwa w posiedzeniach Rady i Komisji, zaangażowania się w program pozyskiwania funduszy, stałego popularyzowania działań Funduszu i całego sektora organizacji społecznych oraz powinni wykazać wolę uczestnictwa w specjalnych szkoleniach dla członków Rady.

2. Własny wkład

Każdy członek Rady Funduszu powinien co roku przekazać na rzecz Funduszu datek, zgodnie z własnymi możliwościami finansowymi, by w ten sposób zmanifestować swoje zaangażowanie w wypełnia-

nie misji Funduszu. Potencjalni darczyńcy winni być bowiem świadomi, iż osoby prowadzące zbiórki same już materialnie wsparły Fundusz.

3. Pozyskiwanie funduszy

Każdy członek Rady Funduszu winien brać czynny udział w programie pozyskiwania funduszy. Nie musi to koniecznie oznaczać prowadzenia bezpośrednich rozmów z potencjalnymi darczyńcami. Aktywność w tej dziedzinie obejmuje także uczestniczenie w imprezach, na których można spotkać potencjalnych darczyńców, wprowadzanie do Funduszu współpracowników i znajomych oraz generalnie pełnienie przy różnych okazjach roli ambasadora interesów Funduszu Lokalnego.

4. Zadania członka Rady

Ustawa z 1993 o organizacjach charytatywnych precyzyjnie określa zakres obowiązków członków Rad Funduszy. Ze swej strony, członkowie mają obowiązek rzetelnego wywiązywania się w tych obowiązków pod względem formalnym, finansowym i organizacyjnym.

5. Objęcie funkcji

Członkowie Rady Funduszy obejmują tę funkcję w drodze nominacji bądź poprzez wybór. W pierw-

szym przypadku, wskazana osoba zostaje dokooptowana do składu Rady.

W przypadku zastosowania procedury wyborów przez obecnych członków podczas Dorocznego Walnego Zgromadzenia, kandydaci zobowiązani są poinformować o zamiarze kandydowania w wyborach na 28 dni przed ich terminem, a także podać nazwiska dwóch członków wprowadzających.

Ponadto, przed formalnym zatwierdzeniem kandydatury kandydaci zobowiązani są wziąć udział w spotkaniu informacyjnym z Przewodniczącym Rady Funduszu oraz jego Prezesem.

6. Kadencja

Podczas każdego Dorocznego Walnego Zgromadzenia jedna trzecia składu Rady Funduszu podaje się do dymisji, z jednoczesną możliwością ponownego wyboru. Dymisję składają:

- 6.1 Członkowie wskazani przez Radę po wewnętrznych uzgodnieniach lub
- 6.2 Członkowie o największym stażu w Radzie lub
- 6.3 Członkowie wskazani w losowaniu.

7. Uczestnictwo w zebraniach

Członkowie Rady Funduszu zobowiązani są uczestniczyć w realizacji poszczególnych działań Funduszu poprzez pracę w jednej lub kilku komisjach roboczych, w szczególności w Komisji ds. Marketingu i Pozyskiwania Funduszy, Komisji Grantowej, Finansowej lub Organizacyjnej.

Członkowie Rady Funduszu zobowiązani są systematycznie uczestniczyć w posiedzeniach Rady oraz swoich Komisji, po uprzednim zapoznaniu się z przedkładanymi opracowaniami. Przewiduje się ponadto obowiązkowe uczestnictwo w dorocznych, jednodniowych seminariach. Członek Rady Funduszu nie powinien opuścić trzech kolejnych posiedzeń Rady, Komisji lub seminarium, z wyjątkiem zaistnienia okoliczności nadzwyczajnych.

8. Wsparcie dla członków Rady

W celu umożliwienia członkom Rady Funduszu skutecznego realizowania powyższych obowiązków Fundusz zapewni:

- 8.1 odpowiednio wczesną dystrybucję dokumentów roboczych Rady przed planowanymi posiedzeniami celem umożliwienia jej członkom właściwego zapoznania się z ich treścią,
- 8.2 możliwości uczestniczenia w systematycznych szkoleniach, zarówno ogólnych jak i tematycznych,
- 8.3 stałą i aktualną informację dla członków Rady na temat bieżących działań Funduszu,
- 8.4 syntetyczną informację o Ustawie o organizacjach charytatywnych i jej implikacjach dla sprawowania funkcji członka Rady Funduszu,
- 8.5 dostęp do opracowań i dokumentów istotnych dla członków Rady Funduszu z punktu widzenia ich statutowych zadań.

REGULAMIN

Zarządzania funduszami oraz inwestowania kapitału żelaznego Fundacji Elbląg



1. Kapitał wieczysty Fundacji – kapitał żelazny stanowi nienaruszalny majątek, który nie może być w żadnym wypadku uszczuplony i winien stanowić trwałą podstawę do wykonywania celów statutowych Fundacji. Kapitał żelazny powstaje z funduszu założycielskiego oraz środków finansowych zbieranych od darczyńców indywidualnych, firm i instytucji.
2. Na kapitał żelazny składają się fundusze składowe Fundacji: fundusz nieograniczony, fundusz stypendialny i inne, powołane uchwałą Zarządu: celowe, dziedzinowe, z doradztwem darczyńcy.
3. Fundusze składowe składają się z: kapitału żelaznego oraz środków pozyskanych do niezwłocznego rozdysponowania zgodnie z wolą darczyńców lub decyzją Zarządu.
4. Środki pieniężne stanowiące kapitał żelazny winny być inwestowane z zachowaniem najwyższej staranności. Przy lokacie kapitału żelaznego w pierwszym rzędzie winna być brana pewność inwestycji przed jej dochodowością.
5. Kapitał żelazny w całości umieszczany jest na rachunkach bankowych oraz lokowany w inne instrumenty finansowe z zachowaniem zasad

- opisanych w p. 3 Regulaminu. Obsługę kapitału żelaznego prowadzą banki wyłonione w drodze konkursu ofert. Ostateczną decyzję o wyborze banku lub banków podejmuje Rada Fundacji.
6. Komisja Finansowa co roku ocenia efektywność inwestowania środków przez Bank, a także ocenia jakość obsługi bankowej. Opinia przekazywana jest do Zarządu i Rady Fundacji.
 7. Dochody uzyskane z inwestycji służą do realizacji celów statutowych Fundacji oraz pokrycia kosztów administracyjnych jej funkcjonowania. Na pokrycie kosztów administracyjnych Fundacji nie można przeznaczyć więcej niż 20% dochodów pochodzących z inwestowanego kapitału żelaznego.
 8. Z uzyskanych środków pieniężnych w formie darowizny, a nie przeznaczonych na kapitał żelazny, Fundacja może przeznaczyć na swoje koszty administracyjne do 10 %.
 9. Z uzyskanych przychodów ze zbiórek publicznych, aukcji, loterii itp. potrącają się koszty organizacji, a pozyskany dochód przeznacza się na cele statutowe Fundacji.
 10. Każdorazowo 10 % dochodu z inwestycji kapitałowych jest reinwestowane w celu zniwelowania spadku wartości realnej kapitału żelaznego Fundacji.
 11. Działania organów Fundacji winny być skierowane przede wszystkim na powiększanie funduszu nieograniczonego.
 12. Minimalną kwotą niezbędną do założenia odrębnego funduszu składowego Fundacji jest 10 000 zł z przeznaczeniem na kapitał żelazny tego funduszu.
 13. Fundacja może pozyskiwać i obsługiwać granty przepływowe (tj. nie zasilające żadnego z funduszy stałych), rozdysponowane przez Fundację na zlecenie grantodawcy, jednak w tych przypadkach fundacja może potrącić z kwoty grantu koszty obsługi.

Elbląg, 16.02.2004



STATUT FUNDACJI ELBLĄG

dostosowany do statusu organizacji pożytku publicznego
ze zmianami dokonanymi w dniu 16.02.2004

Rozdział I

POSTANOWIENIA OGÓLNE

§1.

Fundacja pod nazwą Fundacja Elbląg – Fundusz Lokalny Regionu Elbląskiego zwana dalej Fundacją, ustanowiona została aktem notarialnym z dnia 29.09.1999 Rep. A nr 3335/1999 w Kancelarii Notarialnej w Elblągu, ul. Królewiecka 96 a przed notariuszem Barbarą Malitka przez osoby prawne:

1. Miasto - gminę Elbląg,
2. Elbląskie Stowarzyszenie Wspierania Inicjatyw Pozarządowych,
3. Elbląską Izbę Przemysłowo-Handlową.

§ 2.

Fundacja Elbląg działa na podstawie ustawy z dnia 6 kwietnia 1984 roku o fundacjach (Dz. U. z 1991 r. Nr 46, poz. 203) oraz niniejszego statutu.

§ 3.

Fundacja posiada osobowość prawną i działa przez ustanowione w statucie organy.

§ 4.

Fundacja posługuje się pieczęcią wskazującą jej nazwę i siedzibę.

§ 5.

Siedzibą Fundacji jest miasto Elbląg.

§ 6.

1. Fundacja prowadzi działalność na terenie Rzeczypospolitej Polskiej.
2. Dla właściwej realizacji celów Fundacja może prowadzić działalność poza granicami kraju, zgodnie z obowiązującym porządkiem prawnym.
3. Fundacja posiada prawo powoływania ośrodków, biur i oddziałów w kraju i za granicą.

§ 7.

Nadzór nad działalnością Fundacji sprawuje *Minister właściwy do spraw zabezpieczenia społecznego*.

§ 8.

Fundacja może ustanowić tytuły, odznaki i medale honorowe i przyznawać je, wraz z innymi nagrodami i wyróżnieniami, osobom fizycznym i prawnym

zasłużonym dla celów obranych przez Fundację lub dla samej Fundacji.

Rozdział II

CELE DZIAŁANIA FUNDACJI ELBLĄG

§ 9.

Celami Fundacji zgodnie z potrzebami miasta Elbląga oraz Regionu Elbląskiego a także postanowieniami założycieli są:

1. wspieranie programów społecznych i gospodarczych, zakładających rozwój miasta Elbląga i Regionu Elbląskiego, zwłaszcza w zakresie:
 - (a) ochrony zdrowia, rehabilitacji zawodowej i społecznej osób niepełnosprawnych,
 - (b) przeciwdziałanie patologiom - a szczególnie alkoholizmowi i narkomanii,
 - (c) ograniczaniu bezrobocia,
 - (d) pomocy społecznej i działalności charytatywno-opiekuńczej,
 - (e) oświaty i wychowania,
 - (f) rozwoju kultury i pielęgnacji kultury materialnej regionu,
 - (g) ochrony środowiska,
 - (h) poprawy bezpieczeństwa publicznego i ograniczania przestępczości,
 - (i) utrzymania i rejestracji obiektów zabytkowych, w tym również obiektów związanych z kultem religijnym,
2. wspieranie i dofinansowywanie programów naukowych, naukowo-technicznych oraz prac naukowo-badawczych prowadzonych w zakresie możliwości rozwojowych miasta Elbląga i Regionu Elbląskiego;
3. promocję miasta Elbląga i Regionu Elbląskiego.

§ 10.

Fundacja realizuje swoje cele określone w § 9 w szczególności przez:

1. organizowanie i finansowanie konferencji i seminariów oraz działalności popularyzatorskiej miasta Elbląga i Regionu Elbląskiego,
2. finansowanie programów przeciwdziałania patologiom społecznym, w szczególności alkoholizmowi, narkomanii i przestępczości młodzieży,
3. finansowanie programów pomocy rodzinom wielodzietnym, patologicznym, osobom samotnym, bezdomnym, chorym, bezrobotnym,
4. finansowanie programów rehabilitacji zdrowotnej, społecznej i zawodowej osób niepełnosprawnych,
5. finansowanie programów kulturalnych,

6. finansowanie programów z zakresu ochrony środowiska,
7. finansowanie stypendiów dla dzieci i młodzieży
8. finansowanie publikacji służących rozwojowi kulturalnemu i społeczno-gospodarczemu regionu
9. finansowanie szkoleń dla osób bezrobotnych, niepełnosprawnych, wolontariuszy
10. finansowanie programów edukacyjnych i wychowawczych,
11. finansowanie nowatorskich działań instytucji oświatowo-wychowawczych
12. finansowanie programów z zakresu rozwoju demokracji i promocji postaw obywatelskich
13. współdziałanie z instytucjami państwowymi, organami samorządu terytorialnego, spółkami, przedsiębiorstwami, bankami, redakcjami i osobami fizycznymi w zakresie wspierania celów Fundacji,
14. skupianie wokół idei Fundacji ludzi sfery przemysłowej, finansowej i handlowej.
15. *działalność wspomagającą technicznie, szkoleniowo, informacyjnie i finansowo organizacje pozarządowe z Elbląga i Regionu Elbląskiego*

§ 11.

Dla osiągnięcia swych celów Fundacja może wspierać działalność innych osób prawnych lub fizycznych, których działalność jest zbieżna z celami Fundacji.

Rozdział III

MAJĄTEK I DOCHODY FUNDACJI ELBLĄG

Fundusz założycielski i inne składniki majątkowe Fundacji

§ 12.

Majątek początkowy Fundacji stanowi fundusz założycielski w wysokości 154 000 zł.

§ 13.

Dochodami Fundacji Elbląg mogą być:

- dochody ze zbiórek publicznych i imprez,
- dotacje budżetowe i pozabudżetowe subwencje, darowizny, spadki i zapisy otrzymane zarówno z terenu Polski, jak i z zagranicy,
- dochody z majątku nieruchomego i ruchomego,
- *dochody z działalności statutowej odpłatnej.*

§ 14.

Sposób dysponowania majątkiem fundacji

W przypadku powołania Fundacji do dziedziczenia, Zarząd składa oświadczenie o przyjęciu spadku z dobrodziejstwem inwentarza i tylko wówczas, gdy w chwili składania tego oświadczenia jest oczywi-

ste, że stan czynny spadku znacznie przewyższa jego długi.

§ 15.

1. Fundacja odpowiada za swoje zobowiązania całym swoim majątkiem.
2. Majątek i dochody Fundacji są przeznaczone na realizację celów statutowych, zgodnie z ustalonym programem działania Fundacji oraz na koszty działalności samej Fundacji.

Rozdział IV ORGANY FUNDACJI ELBLĄG

§ 16.

Organami Fundacji Elbląg są:

1. Rada Fundacji;
2. Zarząd Fundacji;
3. Rada Sponsorów.

§ 17.

1. Rada Fundacji jest najwyższą władzą Fundacji.
2. Rada Fundacji może liczyć nie więcej niż 9 osób.
3. W skład Rady Fundacji wchodzi:
 - 3.1. 3 przedstawiciele desygnowani przez *Prezydenta Elbląga*,
 - 3.2. po 1 przedstawicielu desygnowanym przez odpowiedni organ zarządzający pozostałych *fundatorów-zalożycieli*,
 - 3.3. osoby wybrane przez Radę Fundacji,
 - 3.4. darczyńcy ofiarujący nie podlegające zwrotowi składniki majątkowe w kwocie nie mniejszej niż 10 000 zł, którzy wyrazili chęć przystąpienia do Rady Fundacji a Rada wyraziła wolę ich przyjęcia.
4. Pierwszą Radę Fundacji powołują Fundatorzy w następującym składzie:
Miroslaw Borzęcki;
Arkadiusz Jachimowicz;
Andrzej Kempinski;
Zbigniew Orzech;
Lucyna Szmurło.
5. Każdy członek Rady Fundacji, z zastrzeżeniem § 32 ust. 2 dysponuje jednym głosem w głosowaniu.
6. Członkowie Rady Fundacji i Zarządu muszą być mieszkańcami Elbląga.
7. Kadencja członków Rady wynosi 4 lata, z tym, że co 2 lata następuje wymiana połowy liczby członków.
8. Rada Fundacji jest organem kontroli wewnętrznej niezależnym od Zarządu.
9. Członkowie Rady Fundacji:

- a. nie mogą być członkami Zarządu Fundacji ani pozostawać z nimi w stosunku pokrewieństwa, powinowactwa lub podległości z tytułu zatrudnienia,
- b. nie mogą być skazani prawomocnym wyrokiem za przestępstwo z winy umyślnej,
- c. funkcję członka Rady pełnią nieodpłatnie.

§ 18.

Rada Fundacji może powołać komisje opiniujące jako swoje ciała doradcze. W skład komisji opiniujących wchodzi osoby skupione wokół idei Fundacji.

§ 19.

1. Rada Fundacji wybiera ze swego grona Przewodniczącego i Sekretarza.
2. O terminie posiedzenia Rady Fundacji członkowie Rady powinni być powiadomieni na piśmie.
3. W posiedzeniach Rady Fundacji uczestniczy przedstawiciel Zarządu.
4. Uchwały Rady Fundacji, zapadają bezwzględną większością głosów przy obecności 2/3 jej składu z tym, że wymagana jest obecność Przewodniczącego lub Sekretarza. W razie równości głosów decyduje głos Przewodniczącego Rady.

§ 20.

Rada Fundacji odbywa posiedzenia co najmniej raz w roku. Posiedzenia zwołuje Przewodniczący Rady Fundacji. Z wnioskiem o zwołanie Rady Fundacji może wystąpić każdy członek Zarządu i Rady Fundacji. W tym przypadku Przewodniczący Rady Fundacji ma obowiązek zwołania posiedzenia Rady Fundacji w terminie dwóch tygodni od dnia otrzymania wniosku.

§ 21.

Do kompetencji Rady Fundacji należy:

1. uchwalanie regulaminów Fundacji,
2. powoływanie i odwoływanie Zarządu lub poszczególnych jego członków.
3. zmiana statutu i struktury wewnętrznej Fundacji,
4. podejmowanie uchwał o przekształceniu, połączeniu i likwidacji Fundacji i przeznaczeniu jej majątku,
5. zatwierdzanie rocznych planów działania i przyjmowanie sprawozdań z działalności Zarządu,
6. uchwalanie wieloletnich programów działania Fundacji,
7. nadawanie tytułów honorowych.

§ 22.

1. Zarząd liczy 3 osoby powoływane za ich zgodą przez Radę Fundacji.
2. Na czas pełnienia funkcji w Zarządzie, członek Zarządu zawiesza członkostwo w Radzie Fundacji.

3. Pracami Zarządu kieruje jego Prezes, powoływany spośród członków Zarządu przez Radę Fundacji.
4. Zarząd powoływany jest na czas nieokreślony z tym, że Rada Fundacji może w każdym czasie odwołać Zarząd lub poszczególnych jego członków.

§ 23.

Do kompetencji Zarządu należy:

1. Kieruje bieżącą działalnością Fundacji i zarządza jej majątkiem oraz odpowiada za realizację jej celów statutowych,
2. Reprezentuje Fundację na zewnątrz,
3. *Opracowuje wieloletnie i roczne programy działania Fundacji,*
4. Składa Radzie Fundacji roczne sprawozdania z działalności,
5. Przyjmuje subwencje, darowizny, spadki i zapisy,
6. Ustala zasady, formę i tryb zatrudniania oraz wysokość zarobków pracowników Fundacji,
7. Prowadzi księgę Fundatorów, która jest odpowiednio publicznie eksponowana,
8. Przyznaje nagrody, wyróżnienia i dyplomy szczególnie zasłużonym Fundatorom i Organizatorom Fundacji.
9. Podejmuje inne sprawy nie zastrzeżone dla pozostałych organów Fundacji.

§ 24.

1. Tytuły, o których mowa w § 23 pkt. 8 mają charakter osobisty.
2. Osoby, które nie chcą, aby dokonane przez nich darowizny na rzecz Fundacji były ogłaszane publicznie, winny zgłosić takie zastrzeżenie Zarządowi Fundacji.

§ 25.

Tryb pracy i zasady działania Zarządu określa regulamin opracowany przez Prezesa i zatwierdzony przez Radę Fundacji.

§ 26.

Członkowie Zarządu pełnią swoje funkcje społecznie. *Istnieje możliwość zatrudnienia urzędującego członka Zarządu.*

§ 27.

Zarząd odbywa posiedzenie co najmniej raz na miesiąc.

§ 28.

Oświadczenie woli w imieniu Fundacji składa dwóch członków Zarządu, *w tym Prezes lub Wiceprezes.*

§ 29.

1. W skład Rady Sponsorów wchodzi osoby fizyczne lub przedstawiciele osób prawnych, za-

szlonych dla celów lub majątku Fundacji, których wolą jest nie działanie w Radzie Fundacji bądź w Zarządzie Fundacji.

2. Rada Sponsorów posiada kompetencje opiniodawcze i doradcze we wszystkich sprawach istotnych dla Fundacji.

§ 30.

Zabrania się:

1. udzielania pożyczek lub zabezpieczania zobowiązań majątkiem Fundacji w stosunku do członków organów lub pracowników oraz osób, z którymi pracownicy pozostają w związku małżeńskim albo w stosunku pokrewieństwa lub powinowactwa w linii prostej, pokrewieństwa lub powinowactwa w linii bocznej do drugiego stopnia albo są związani z tytułu przysposobienia, opieki lub kurateli, zwanych dalej "osobami bliskimi",
2. przekazywania majątku Fundacji na rzecz członków organów lub pracowników oraz ich osób bliskich, na zasadach innych niż w stosunku do osób trzecich, w szczególności jeżeli przekazanie to następuje bezpłatnie lub na preferencyjnych warunkach,
3. wykorzystywania majątku Fundacji na rzecz członków organów lub pracowników oraz ich osób bliskich na zasadach innych niż w stosunku do osób trzecich, chyba że to wykorzystanie bezpośrednio wynika ze statutowego celu organizacji,
4. zakupu na szczególnych zasadach towarów lub usług od podmiotów, w których uczestniczą członkowie organów lub pracownicy Fundacji oraz ich osób bliskich.

§ 31.

Księgi rachunkowe

Fundacja prowadzi gospodarkę finansową i księgi rachunkowe na zasadach określonych odrębnymi przepisami.

Rozdział V

ZMIANY STATUTU

§ 32.

1. Decyzje o zmianie statutu, w tym jej celów, podejmuje Rada Fundacji na wniosek Zarządu lub z własnej inicjatywy. Zmiana celów Fundacji wymaga zgody 4/5 członków Rady Fundacji.

Rozdział VI

POSTANOWIENIA KOŃCOWE

§ 33.

1. W przypadku rezygnacji fundatora jego prawa i obowiązki związane z Fundacją przechodzą na wskazanym przez niego podmiot.

2. Jeżeli osoba wskazana przez rezygnującego fundatora założyciela jest również fundatorem założycielem, od tej chwili w głosowaniu będzie dysponować głosami przysługującymi wcześniej obu podmiotom.

§ 34.

1. Decyzję o rozwiązaniu Fundacji podejmuje Rada Fundacji na wniosek Zarządu lub z własnej inicjatywy.
2. Likwidację prowadzi likwidator wyznaczony przez Radę Fundacji, któremu przysługują uprawnienia Zarządu.

3. Majątek Fundacji pozostały po likwidacji przeznaczony będzie na cele wskazane w uchwale Rady Fundacji z uwzględnieniem celów, którym służy Fundacja. Zarząd Fundacji zobowiązany będzie przedstawić sądowi wniosek o przeznaczanie powyższych środków majątkowych na cel wskazany w uchwale Rada Fundacji.

§ 35.

Statut niniejszy obowiązuje z chwilą zarejestrowania Fundacji przez Sąd Rejonowy dla Miasta Stołecznego Warszawy.

JAK NIE DOSTAĆ PIENIĘDZY

Czasami warto spojrzeć z drugiej strony... Oto lista grzechów głównych popełnianych przez osoby zabiegające o darowizny (fundraiserów) sporządzona przez zachodnie fundusze lokalne.

1. Przekręcaj nazwę fundacji/nazwisko sponsora.
2. Sprawiaj wrażenie niechlujstwa i dezorganizacji.
3. Zachowuj się tak, jakby Ci się dotacja „należała”.
4. Żądaj nierealnych terminów.
5. Opowiadaj o projekcie mdło i bez przekonania.
6. Koncentruj się na wyciąganiu pieniędzy, a nie na zdobyciu środków.
7. Próbuje wymuszać dotacje, zastraszając sponsorów.
8. Próbuje odwoływać się do poczucia winy sponsorów.
9. Pokaż, że nie znasz podstawowych faktów o swojej organizacji.
10. Próbuje robić głupka ze sponsora.
11. Nie sprawdź sponsora.
12. Zapomnij poprosić o pieniądze.
13. Błagaj.
14. Spóźniaj się na spotkania.
15. Złóż wniosek PO terminie przyjmowania.
16. Proś kogoś, kto nie ma prawa podejmować decyzji.
17. Proś nie o to, co trzeba.
18. Głędź dalej, mimo, że Twój czas już upłynął.

FUNDUSZE LOKALNE

Optymistyczna odpowiedź na lokalne problemy

Fundusze lokalne działają na terenie Polski od 1998 roku. Są to organizacje filantropijne, nie nastawione na zysk, których główną misją jest poprawa jakości życia społeczności lokalnych w których funkcjonują. Fundusze lokalne ze swojego założenia istnieją w małych miejscowościach, gdzie łatwiej jest zawiązać lokalne koalicje, diagnozować potrzeby i problemy, dotrzeć bezpośrednio do mieszkańców.

Podstawą finansową istnienia funduszu lokalnego jest **kapitał żelazny**: nienaruszalna pula środków pochodzących z różnych źródeł; zarówno od osób indywidualnych jak i firm, która jest nieustannie powiększana. Pieniądze te nie mogą być przeznaczone na bieżącą działalność funduszu, mogą być jedynie inwestowane. Zyski z inwestowania przeznaczone są na realizowane programy. Istnienie kapitału żelaznego zapewnia funduszom trwałość i wiarygodność. Pozwala na budowanie i umacnianie swojej pozycji w lokalnej społeczności. Poza budowaniem kapitału żelaznego, fundusze lokalne pozyskują środki, które na bieżąco przeznaczają na finansowanie potrzebnych w ich środowisku działań. Fundusz lokalny aktywizuje i animuje środowisko lokalne. Inicjuje różnorodne działania, przyczynia się do budowania poczucia lokalnej tożsamości. Angażuje do współpracy różne środowiska. W ten sposób buduje **kapitał społeczny**.

Fundusze lokalne:

- Działają na określonym obszarze, najczęściej obejmującym kilka gmin lub powiatów.
- Gromadzą środki finansowe i przekazują je w formie dotacji organizacjom, instytucjom, grupom nieformalnym, które prowadzą działania na rzecz lokalnej społeczności.
- Pozyskują środki z wielu źródeł, wykorzystując zróżnicowane metody m.in.: darowizny od firm, zbiórki publiczne, odpisy od pensji, odpisy 1%, imprezy charytatywne. Przewagą funduszy jest to, że pieniądze pozyskiwane lokalnie są przekazywane właśnie na lokalne inicjatywy. Darczyńcy widzą więc bezpośrednio rezultaty podejmowanych działań.
- Są otwarte na potrzeby zarówno darczyńców, którzy mogą wskazać na jakie cele chcą przekazać środki, jak i beneficjentów. Swoją ofertę kierują zarówno do grup młodzieżowych, jak i dorosłych, prowadzą też programy na rzecz osób starszych.
- Wspierają działania w różnych dziedzinach życia: edukacji, ochronie zdrowia, kulturze i ochronie tradycji, pomocy społecznej, sporcie i innych.
- Przyznają stypendia dla uzdolnionej i niezamożnej młodzieży.
- Są lokalnymi operatorami ogólnopolskich programów grantowych takich jak: „Działaj Lokalnie”, „Pracownia Umiejętności”; prowadzą także programy własne.

Podstawowe zasady działania funduszy lokalnych:

- Działania funduszu opierają się na jasnych, przejrzystych zasadach, wykluczających konflikt interesów.
- Decyzje podejmowane są przez rady i komisje utworzone przy funduszach, w skład których wchodzi przedstawiciele lokalnych władz, biznesu i innych organizacji pozarządowych.
- Istnienie funduszu opiera się w dużej mierze na pracy wolontariuszy.
- Fundusze starają się włączać i angażować do swojej działalności całą społeczność lokalną.

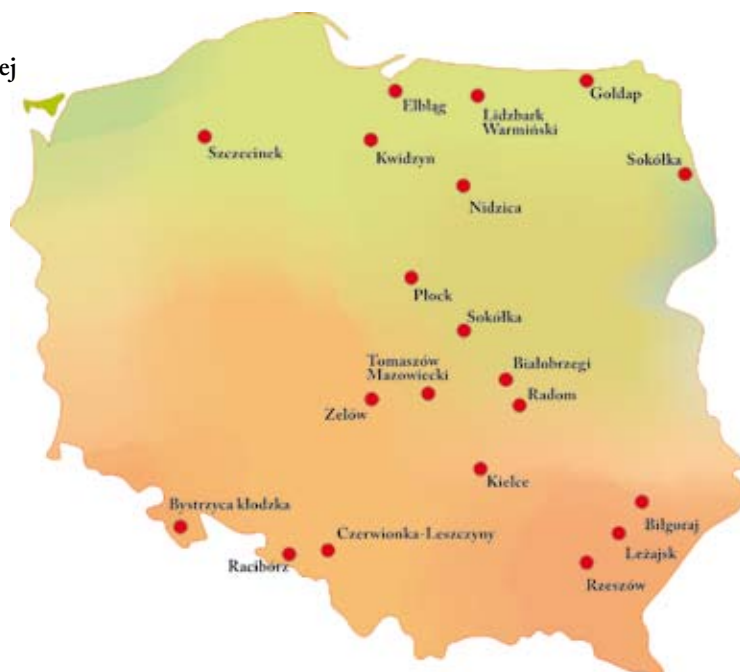
12 funduszy lokalnych zawiązało w 2001 roku Sieć Funduszy Lokalnych w Polsce. Celem Sieci jest wymiana informacji i doświadczeń, realizacja wspólnych działań, a także popularyzacja idei funduszy lokalnych i współpraca w zakresie promocji filantropii w Polsce. W czerwcu 2006 roku do Sieci dołączyło kolejnych osiem funduszy.

Łączna wartość kapitałów żelaznych 20 funduszy lokalnych wynosi 6 mln złotych. W ciągu 8 lat członkowie Sieci przyznali ponad 4 tys. stypendiów i ponad 2 tys. grantów na łączną sumę 8 mln zł. Swoim działaniem obejmują ok. 3,5 mln osób.

Partnerem Sieci Funduszy Lokalnych jest Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, która prowadzi program rozwoju funduszy lokalnych. Dotychczas program ten wsparli: Fundacja im. Stefana Batorego, Trust for Civil Society in Central and Eastern Europe, C.S. Mott Foundation, Ford Foundation, Skoll Fund, Ambasada Kanadyjska, Rockefeller Brother Fund oraz German Marshall Fund.

LISTA ADRESOWA FUNDUSZY LOKALNYCH

- „Koalicja dla Młodych” Fundusz Lokalny Ziemi Białobrzesckiej
26-800 Białobrzegi, ul. Kościelna 31
Małgorzata Łuszkiewicz, tel. 048 613 23 70,
e-mail:mgokbialobrzegii@wp.pl
<http://www.funduszlokalny-bialobrzegi.pl>
- Fundacja Fundusz Lokalny Ziemi Biłgorajskiej
23-400 Biłgoraj, ul. Kościuszki 65
Irena Gadaj, tel. 084 686 48 77,
e-mail:flzb@lbl.pl, <http://www.flzb.lbl.pl>
- Fundusz Lokalny Masywu Śnieżnika
57-516 Stara Bystrzyca, Wójtowice, ul. Górna 19
Dorota Komornicka, tel. 074 811 05 68, 074 811 18 80
e-mail:flms@ng.pl, <http://www.flms.pl>
- Fundusz Lokalny „RAMZA”
44-230 Czerwionka-Leszczyny, al. św. Barbary 6
Ewa Klucznik, tel. 032 431 17 70
e-mail:fundusz@ramza.org, <http://www.ramza.org>
- Fundacja Elbląg – Fundusz Lokalny Regionu Elbląskiego
82-300 Elbląg, ul. Związku Jaszczurczego 17
Arkadiusz Jachimowicz, tel. 055 236 98 88
e-mail:biuro@fundacja.elblag.pl, <http://www.fundacja.elblag.pl>
- Stowarzyszenie Gołdapski Fundusz Lokalny
19-500 Gołdap, Plac Zwycięstwa 16
Zbigniew Mieruński, tel. 087 615 08 03
e-mail:gfl@gfl.org.pl, <http://www.gfl.org.pl>
- Stowarzyszenie Rozwoju Lokalnego i Filantropii
25-308 Kielce, ul. Bodzentyńska 44A
Jolanta Mindewicz, tel. 041 344 66 30
e-mail:fundusz@funduszlokalny.kielce.pl,
<http://www.funduszlokalny.kielce.pl>
- Lokalna Fundacja Filantropijna „PROJEKT”
82-500 Kwidzyn, ul. Warszawska 14
Mieczysław Dzikowski, tel. 0 603 636 932
e-mail:mieczyslawdzikowski@wp.pl, <http://www.lffprojekt.ckj.edu.pl>
- Leżajskie Stowarzyszenie Rozwoju –
– Fundusz Lokalny Powiatu Leżajskiego
37-300 Leżajsk, ul. Targowa 9
Elżbieta Strug, tel. 017 242 79 08,
e-mail:lrsr@free.ngo.pl, <http://www.lsr.pl/fl>
- Fundacja Rozwoju Społecznego „Nad Symsarną”
11-100 Lidzbark Warmiński, ul. Orła Białego 7
Maria Żylińska, tel. 089 767 16 83
e-mail:okzli@wmzdz.pl, <http://www.funduszlokalny.pl>
- Nidzicki Fundusz Lokalny
13-100 Nidzica, ul. Rzemieślnicza 3
Barbara Margol, tel. 089 625 36 51
e-mail:funduszlokalny@funduszlokalny.nidzica.pl,
<http://www.funduszlokalny.nidzica.pl>
- Fundacja Fundusz Lokalny Ziemi Płockiej – Młodzi Razem
09-533 Grzybów 1/2, biuro: ul. Stary Rynek 20, 09-400 Płock
Iwona Marczak, tel. (024) 268 37 74
e-mail:rceeplock@eko.org.pl, <http://www.mlodziirazem.pl>
- Raciborski Fundusz Lokalny
47-400 Racibórz, ul. Rzeźnicza 8
Maria Wiecha, tel. (032) 418 15 93
e-mail:rfl@pro.onet.pl, <http://www.rfl.org.p>



- Stowarzyszenie Centrum Młodzieży „Arka” –
– Radomski Fundusz Młodych
26-600 Radom, ul. Chrobrego 7/9
Andrzej Tuszyński, tel. 048 360 69 51
e-mail:scmarka@poczta.fm, <http://www.scm-arka.prv.pl>
- Stowarzyszenie na rzecz Fundacji Rozwoju Społecznego
35-068 Rzeszów, ul. Jabłońskiego 12
Piotr Buczek, tel. 017 862 69 64
e-mail:rost@rz.onet.pl, <http://www.flrzeszow.org.pl>
- Fundacja Sokólski Fundusz Lokalny
16-100 Sokółka, Plac Kościuszki 9
Maria Talarczyk, tel. 085 711 57 00
e-mail:fundacja@sfl.org.pl, <http://www.sfl.org.pl>
- Stowarzyszenie Szczecineckie Centrum Inicjatyw Społecznych
– Fundusz Lokalny Miasta Szczecinek „Społeczny Kapitał
Przyszłości”
78-400 Szczecinek, ul. Wiejska 4
Romuald Sobiech, tel. 094 372 80 02,
e-mail:cis.fundusz@szczecinek.net.pl
- Stowarzyszenie Dobroczynne „Lokalny Fundusz Roku 2000”
97-200 Tomaszów Mazowiecki, ul. Mościckiego 6
Monika Olejnik, tel. 044 723 70 80
e-mail: fund2000@free.ngo.pl, <http://free.ngo.pl/fund2000>
- Stowarzyszenie Dobroczynne RAZEM
97-425 Żelów, ul. Mickiewicza 4
Anna Doliwa, tel. 044 634 34 61
e-mail:sd_Razem@poczta.onet.pl, <http://www.sdrazem.org.pl>
- Fundacja „Fundusz Młodych Wehikul”
96-300 Żyrardów, Plac Jana Pawła II 2
Marta Wasielewska, tel. 046 854 11 19
e-mail:fm.wehikul@op.pl,
<http://www.funduszmlydych.republika.pl>

Organizacja wspierająca rozwój filantropii w Polsce

- Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce
00-590 Warszawa, ul. Marszałkowska 6/6
tel. 022 622 01 22,
e-mail:arfp@filantropia.org.pl, <http://www.filantropia.org.pl>