

Robert KAWAŁKO

Polskie Stowarzyszenie Fundraisingu, Kraków

FUNDRAISING – NOWE I NIEOGRANICZONE FUNDUSZE DLA KULTURY I TURYSTYKI

1. Wprowadzenie

Fundraising to element zarządzania organizacją – jej zasobami finansowymi i relacjami z darczyńcami. Oznacza planowe, etyczne i skuteczne pozyskiwanie funduszy. Ten angielski termin, podobnie jak „marketing”, nie znalazł dotąd polskiego odpowiednika¹, a „fundraiserzy”, czyli specjaliści od pozyskiwania funduszy, świadomie nazywają się tak, aby podkreślić przynależność do globalnej wspólnoty „fundraiserów”, która kieruje się na całym świecie podobnymi zasadami – przestrzega tych samych norm etycznych i używa w swej pracy podobnych narzędzi. Organizacje zawodowych „fundraiserów” mają w nazwie słowo „*fundraising*” nie tylko w krajach anglojęzycznych, ale także m.in. we Francji (www.fundraisers.fr), w Japonii (www.jfra.jp) i na Ukrainie (www.fundraiser.org.ua).

Zawód „fundraisera” jest w skali globalnej nową profesją. W Stanach Zjednoczonych, gdzie pracuje najwięcej zawodowych „fundraiserów”, formalne regulacje etyczne istnieją zaledwie od 50 lat, a w Wielkiej Brytanii,

¹ W marcu 2009 r. podczas konferencji na temat „fundraisingu” organizowanej przez samorząd studencki KUL w Lublinie były premier Jerzy Buzek ogłosił konkurs: osoba, która zaproponuje, jakimi polskimi słowami zastąpić terminy „fundraising” i „fundraiser” i której propozycja się przyjmie, zostanie przez niego zaproszona na 3-dniową wizytę w Brukseli, na jego koszt. Pomimo upływu ponad trzech lat, nagroda nie została dotąd nikomu przyznana.

która ma w Europie największe tradycje, „fundraiserzy” mają własną organizację dopiero od 1983 r. W większości krajów Europy stowarzyszenia specjalistów od pozyskiwania funduszy istnieją od kilku lat lub dopiero powstają. Polskie Stowarzyszenie Fundraisingu działa od 2006 r. i zrzesza obecnie 300 członków.

Fundraising jest zasadniczo związany z organizacjami charytatywnymi, ale – paradoksalnie – największymi „fundraiserami” na świecie są uczelnie i szpitale, czyli instytucje odgrywające ważne role w społeczeństwie, których stały rozwój można zapewnić wyłącznie przy wsparciu funduszy z wielu źródeł, i które rozwinęły skuteczne metody utrzymywania relacji z dawnymi studentami czy pacjentami. Profesjonalne, systemowe pozyskiwanie funduszy sprawdza się także w innych obszarach życia społecznego, w kulturze, pomocy społecznej, sporcie i przy finansowaniu wszelkich inicjatyw mających znaczenie dla wspólnot ludzkich.

* * *

Po kilku wiekach wojen, zaniedbań i chronicznej biedy polskie zabytki powoli wracają do świetności, a turyści są tak niecierpliwi, by zobaczyć je w pełnym blasku, że niekiedy szturmują zamki, dwory i pałace jeszcze zanim wyłonią się spod rusztowań. Na odnowę czekają jeszcze setki takich miejsc i zapewne się doczekają, chociaż remonty będą kosztować w sumie miliardy złotych. Inwestorzy są gotowi wydać cały swój prywatny majątek, walczyć o dotacje, a nawet zapożyczyć się na dekady, byle tylko ujrzeć koniec dzieła, które porywa ich wyobraźnię, daje nadzieję na trwałe wpisanie się do historii dziedzictwa narodowego w roli odnowicieli. Wielu już się udało, wystarczy wspomnieć zamki w Korzkwicy Bobolicach, które po trzech wiekach ruiny znów tętnią życiem.

Zapał restauratorski jest spory, ale istnieje ryzyko, że wiele obiektów przeżyje jedynie krótki okres świetności. Ci, którzy zaangażowali się w kosztowne rekonstrukcje i zarządzają ich finansami martwią się nie tyle o zakończenie prac, co o płynność w przyszłości. Każdy zabytek ma przecież sporą konkurencję, a na końcu wszystkie kalkulacje mogą sprowadzać się do liczby wykorzystanych miejsc noclegowych i zjedzonych w restauracji posiłków. To i tak dobrze, bo właściciel może nauczyć się prowadzenia takiego biznesu i walczyć o klientelę. Gorzej, gdy mowa o muzeach, galeriach i innych placówkach finansowanych z budżetu państwa – niektóre wprost wegetują.

Nie zapomnę mojej wizyty kilka lat temu w jednym z miast na wschodzie Polski, gdzie zapytałem lokalnych muzealników, dlaczego nie widać

na mieście ich plakatów i nie promują swojej placówki. W odpowiedzi usłyszałem, że promocja nie jest wskazana, bo muzeum nie ma instalacji alarmowych i większa liczba zwiedzających niesie ryzyko kradzieży eksponatów. Brak funduszy zamienił muzeum w składnicę staroci.

Z drugiej strony mam w pamięci Crocker Art Museum z Sacramento (<http://www.crockerartmuseum.org>), o którym na konferencji „fundraiserów” opowiadała jego dyrektorka. Kilka lat temu postanowiono tam powiększyć 3-krotnie powierzchnię wystawienniczą i zmienić stary gmach w czasów wojny secesyjnej w nowoczesną instytucję kultury. Kampania przyniosła kwotę 100 mln dolarów od darczyńców, a całe miasto było dumne, gdy 10 października 2010 r. o godzinie 10.00 uroczystie otwarto nowy kompleks budynków.

W Polsce zaczynamy budować kulturę filantropii i są pierwsze oznaki sukcesu – wystarczy wspomnieć 20-milionową darowiznę Jana Kulczyka dla Muzeum Historii Żydów Polskich w lipcu 2012 r. Jednak kultura jest wciąż uznawana w Polsce za branżę ubogą. Turystyka bywa jej bogatszą siostrą, ale rentowność wciąż nie jest tu regułą. Czy tak być musi? A co by było, gdyby w polskich obiektach kulturalnych i turystycznych wdrożyć *fundraising* – planowe, etyczne i skuteczne zbieranie funduszy z wielu źródeł?

2. Idea „fundraisingu”

W profesjonalnym pozyskiwaniu funduszy chodzi w zasadzie o budowanie relacji z darczyńcami. A darczyńcy pomagają tym, którzy zmieniają świat na lepsze. Zarządzanie w „fundraisingu” rozpoczyna się więc od wypracowania misji, wartości, dla której odbiorcy zechcą poświęcić czas i pieniądze. Tu sam biznesplan i dążenie do zysku nie wystarczą, bo pieniądze nie mają być celem, lecz narzędziem do czynienia dobra.

Punktem wyjścia do wdrożenia „fundraisingu” może być powołanie stowarzyszenia lub fundacji – organizacji towarzyszącej biznesowi, która przejmie od niego zadania społeczne. Zwykle ten aspekt jest całkowicie pomijany w biznesplanach i komunikacji. Taka organizacja może finansować stypendia dla twórców, integrować społeczność lokalną, organizować współpracę międzynarodową i wydarzenia publiczne generujące przychody. Nie mniej ważny jest fakt, że mając własną fundację, instytucja lub firma uzyskuje dostęp do grantów i dotacji publicznych zarezerwowanych dla organizacji pozarządowych, może też zatrudniać personel bez oglądania się na ograniczenia typowe dla podmiotów w sektorze publicznym.

Tu też będzie miejsce pracy dla „fundraiserów” – specjalistów od pozyskiwania funduszy, których zadaniem będzie powiększanie budżetu.

Ktoś może powiedzieć: „nie mam czasu bawić się w filantropa, gdy balansuję na krawędzi przetrwania”. Jednak czasem jest dokładnie odwrotnie – dopóki nie zaczniesz szczerze służyć ludziom i będziesz stale troszczył się tylko o siebie, nie zaznasz dobrobytu. Muzea i galerie w Stanach Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii nie dlatego mają miliardowe kapitały, że funkcjonują w bogatych krajach, ale dlatego, że w centrum ich działalności są relacje z darczyńcami, a inwestycje i ryzyko z nimi związane są elementem codzienności. Kluczem do zamożności nigdy nie jest wielkość PKB, lecz jakość zarządzania. Nawet w najbogatszych krajach nie brak placówek na skraju likwidacji – one zawsze znajdą wytłumaczenie dla swoich niepowodzeń.

3. Zasady „fundraisingu” w pigułce

Istnieją uniwersalne zasady, których przestrzeganie pomaga zbierać więcej pieniędzy i odnieść sukces w „fundraisingu”.

1. **Dywersyfikacja.** Każda instytucja może pozyskiwać fundusze z czterech źródeł: dotacji publicznych, sponsoringu, sprzedaży towarów i usług oraz od darczyńców indywidualnych. Dobry budżet jest jak krzesło stojące na czterech nogach, gdzie każda z nich symbolizuje jedno z tych czterech źródeł. W praktyce stosowanie tej zasady wymaga dużej determinacji, gdyż każdy dyrektor i menedżer ma tendencję do lokowania swych zasobów tam, gdzie najłatwiej odnosi sukcesy. Tymczasem zrównoważony budżet jest odporny na wahania koniunktury i daje poczucie stabilizacji, choć na pewno wymaga większego wysiłku.

Fundraising w formie dojrzałej zakłada pozyskiwanie funduszy wieloma metodami. Raport finansowy Metropolitan Museum w Nowym Jorku za rok 2011 wykazuje, że miało ono przychody w wysokości 226 mln dolarów z następujących źródeł: kapitał żelazny (37%), granty (22%), bilety wstępu (14%), karty członkowskie (11%, czyli ok. 25 mln!), dotacje miejskie (11%) i inne dochody (5%)². Już ta informacja wskazuje, jak dużo pieniędzy można przyciągnąć programami lojalnościowymi, które w Polsce praktycznie nie istnieją.

Właściciele nowo odremontowanych zamków rozumieją tę potrzebę i zwykle dochody ze sprzedanych biletów inwestują w miejsca noclegowe

² Raport Dyrektora Finansowego Metropolitan Museum jest dostępny pod adresem <http://www.metmuseum.org/about-the-museum/annual-reports/>.

i restauracje, żeby stworzyć więcej źródeł funduszy. Nie widziałem jednak dotąd na żadnej z zamkowych stron internetowych – które notabene wyglądają już zazwyczaj bardzo profesjonalnie – oferty dla sponsorów, a tym bardziej dla darczyńców indywidualnych, którzy często podzielają pasję ambitnych rekonstruktorów, ale nie czują się przez nich zaproszeni do współpracy. Zwykły banner z napisem: „Pomóż nam odnowić zamek” prowadzący do formularza wpłaty, oraz plan komunikacji z darczyńcami mogą przynieść miłe niespodzianki.

2. Służebność. Darczyńcy są skłonni wspierać tych, którzy skutecznie rozwiązują jakiś problem, który ich dotyczy lub porusza. Dlatego wyznaczenie celu dla zbiorów jest operacją decydującą o sukcesie lub porażce. Muzeum może kupować nowe eksponaty, parki narodowe wyznaczać nowe szlaki, dom kultury organizować kursy, jakich nikt inny nie prowadzi. Pieniądze nie mogą być celem, lecz jedynie środkiem do osiągnięcia celu. W cytowanym wyżej raporcie Metropolitan Museum znajdziemy listy darczyńców z tysiącami nazwisk, są wśród nich tacy, którzy dali miliony dolarów i tacy, co wpłacili parędziesiąt – to najbardziej przekonujący dowód, że jeśli wyznaczymy odpowiedni cel, to sympatycy naszej instytucji pomogą go zrealizować.

3. Kreatywność. Kto był w Parku Jurajskim w Bałtowie, ten wie, jak szybko i intensywnie może rozwinąć się wielki kompleks rozrywkowy zbudowany w szczerym polu, gdzie wcześniej królowało bezrobocie i nuda. Grupa przedsiębiorczych ludzi odważyła się zainwestować w turystykę i powalczyć o dotacje. Dzięki nim mają tam teraz pracę setki ludzi, a liczba zwiedzających idzie w setki tysięcy. Na stronie Parku (<http://www.jura-park-baltow.pl>) jest teraz napisane: „największy kompleks turystyczny w Polsce”.

Podobnie dzieje się w „fundraisingu”, gdzie niepozorna, codzienna działalność jakiegoś muzeum czy skansenu może stać się kanwą dla pasjonującej akcji zbierania funduszy. Nawet proste cegiełki, w formie prawdziwych, podpisanych cegiełek, takich jak te wmurowane w Łodzi w ulicę Piotrkowską, są w Polsce rzadko spotykane, podczas gdy na świecie nazwiska darczyńców to hektary podpisanej powierzchni, dowód wdzięczności i zachęta dla kolejnych pokoleń. Czasem nie trzeba wielkiej kreatywności, raczej twórcze poszukiwanie najlepszych i sprawdzonych pomysłów, które łatwo zaadaptować.

4. Transparentność. *Fundraising* stawia na pierwszym miejscu darczyńcę, czyni z niego jakby udziałowca finansowanych przez niego działań. Gdy zaczynamy korzystać z pieniędzy darczyńców, to mają oni prawo wiedzieć, co stało się z zebranymi sumami, jakie były koszty administracyjne, a nawet, jakie wynagrodzenie i komu wypłacono z darowizn. Stąd

wynika postulat publikowania sprawozdań finansowych i to jest piętą achillesową polskiej kultury. Najlepsze muzea zagraniczne wysyłają co roku swoim fanom sprawozdanie roczne, dokument przygotowywany z wielką starannością, który jest dumą dyrekcji i narzędziem do komunikacji z darczyńcami. W Polsce nawet Muzeum Narodowe w Warszawie nie czuje się zobowiązane do udostępnienia swojego raportu na stronie internetowej, a zainteresowanych odsyła do Monitora Polskiego.

5. Regularne prośby i podziękowania. Profesjonalny *fundraising* jest podobny do każdego innego zawodu – codzienna praktyka prowadzi do mistrzostwa. Dlatego wszelkie wymówki typu: „my jesteśmy inni”, „nie mamy tradycji” czy „oni mają lepiej”, nie mają sensu dopóki nie podejmemy działań i nie sprawdzimy, ile wart jest nasz potencjał. Prosić należy codziennie, a wdzięczność okazywać natychmiast po wpłacie.

6. Budowanie wizerunku i relacji z otoczeniem. Nie ma skutecznego „fundraisingu” bez Public Relations. Liczy się liczba nazwisk w bazie danych, zawartość wizytowników i kontakty w telefonie, fani na Facebooku, liczba gości na stronie internetowej, a nawet liczba przychodzących zaproszeń na ważne wydarzenia. Na bazie tego kapitału społecznego można budować grono darczyńców.

Zarządzanie „fundraisingiem” oznacza również postawę przedsiębiorczą – akceptację ryzyka i reguł towarzyszących inwestycjom. Zwykle nie można bowiem zagwarantować rezultatów działań „fundraisingowych”, a na zwrot pieniędzy zainwestowanych w relacje i komunikację z darczyńcami trzeba cierpliwie czekać.

4. Kilka przykładów ze świata

A oto kilka przykładów z zagranicy, które mogą być inspirujące dla polskich menedżerów.

National Gallery w Londynie ma duże doświadczenie w pozyskiwaniu zapisów testamentowych – ulotka zachęcająca do sporządzenia ostatniej woli i wpisania do niej Galerii jest dostępna na stojaku przy samym wejściu, a na stronach w Internecie są dokładne informacje, jak zostać darczyńcą testamentowym. W roku 2009 dzięki takim darowiznom pozyskano połowę z 50 mln funtów, które były niezbędne, aby zakupić obraz „Diana i Kalisto” Tycjana (<http://www.nationalgallery.org.uk/about-us/support-the-gallery/a-gift-in-your-will>).

Opera w San Diego (USA) oferuje swoim fanom dziewięć rodzajów kart członkowskich – począwszy od karty członka wspierającego za 100 do-

larów rocznie, aż do karty Księgu Bel Canto, gdzie składka wynosi minimum 10 000 dolarów. Ponadto darczyńcy mogą wspierać swoją operę na kilka innych sposobów, od wpłat okazjonalnych, poprzez wpłaty regularne, aż po dary rzeczowe i nieruchomości (<http://www.sdopera.com/Support/Benefits>).

800-letni zamek Lachlan w Szkocji jest rekonstruowany przez właściciela, który zaprosił darczyńców do pomocy w zbieraniu kwoty 150 000 funtów na pierwszy etap prac. Cała odbudowa ma kosztować blisko 2 mln. Strona internetowa zamku – choć na razie słowo zamek jest nieco na wyrost, raczej kupa gruzu – jest dobrym przykładem kampanii adresowanej głównie do turystów, bo zawiera wszystkie informacje, jakich może szukać darczyńca. Taki mały zamek prosi o pomoc darczyńców, u nas na razie nawet właściele zamków Krzyżtopór i Ogrodzieniec nie zachęcają do udziału w ich konserwacji lub odbudowie, choć zapewne mieliby niebawem tysiące darczyńców (<http://www.oldcastlelachlan.com/>).

Jeśli już mowa o „fundraisingu” dla zamków, znakomitym przykładem nowoczesnego podejścia do kwestii zdobywania pieniędzy mogą być działania zarządców zamku w Podhorcach na Ukrainie, dawnej rezydencji króla Jana III Sobieskiego. Dyrektor fundacji prowadzącej odbudowę tego wielkiego obiektu, Wiktor Kuszniarenko, zgromadził w jej radzie nadzorczej 21 znanych i wpływowych osób, które stały się ambasadorami tego dzieła. Restauracja zamku jest starannie zaplanowana, kosztorys jest dostępny w Internecie, a cała koncepcja prac na najbliższe lata dokładnie opisana. Na dodatek pan Kuszniarenko poświęcił w lecie 2012 r. tydzień, aby odbyć gruntowne szkolenie z „fundraisingu” i teraz eksperymentuje z innowacyjnymi metodami pracy z darczyńcami (<http://pidhirtci.org>).

5. Jak zacząć *fundraising*?

Wiedza „fundraisingowa” nie jest wiedzą tajemną i można ją osiąść czytając książki i artykuły w Internecie (głównie na stronach zagranicznych, zwłaszcza amerykańskich i brytyjskich), jednak podstawą jest nadanie temu działowi zarządzania rangi równej księgowości. Chodzi o to, by traktować *fundraising* poważnie, a obowiązki wobec darczyńców wypełniać równie sumiennie co deklaracje podatkowe. Dopiero wtedy pojawi się konieczność zatrudnienia kogoś, kto jak księgowy będzie miał na relacje z darczyńcami dosyć czasu, kto będzie skupiał się na zdobywaniu pieniędzy, a nie na wiecznym usprawiedliwianiu się innymi obowiązkami. Gdzie szukać takiej osoby? Wśród ludzi, którzy mają doświadczenie w budowa-

niu relacji z klientami, którzy są sprawni, odpowiedzialni i uczciwi. Trzydniowy kurs podstawowy w Polskim Stowarzyszeniu Fundraisingu znacznie ułatwi pierwsze kroki, a po jakimś czasie można pomyśleć o pełnym, 300-godzinnym szkoleniu zakończonym certyfikatem profesjonalnego „fundraiser”. Należy też od razu planować zwiększenie liczebności działu „fundraisingu” po kilku miesiącach, bo samotny „fundraiser” szybko staje się przeciążony obowiązkami i traci motywację. W dojrzałych instytucjach za Zachodzie działy „fundraisingu” (zwane też działami rozwoju) mają od kilkunastu do kilkuset pracowników.

Zniechęcam do płacenia procentowej prowizji za zebrane fundusze, bo zwykle w takim układzie dość szybko pojawiają się konflikty na tle płacowym i współpraca z „freelancerem” kończy się. Międzynarodowy kodeks etyczny „fundraisingu” stanowczo zaleca regularną umowę o pracę – dzięki niej „fundraiser” może w pełni identyfikować się z instytucją, dla której pracuje, bo jest pełnoprawnym członkiem jej zespołu.

Kolejne kroki to strategia rozwoju organizacji na 3–5 lat, następnie założenie i prowadzenie bazy danych darczyńców i przygotowanie dla nich komunikacji – strony internetowej, materiałów drukowanych, korespondencji elektronicznej i papierowej.

Duże pieniądze pojawiają się zwykle po trzech, a nawet pięciu latach takich działań, ale rentowność „fundraisingu” przychodzi dość szybko, o ile cała organizacja angażuje się w relacje z darczyńcami³.

MATERIAŁY ŹRÓDŁOWE

www.fundraisers.fr.

www.jfra.jp.

www.fundraiser.org.ua..

<http://www.nationalgallery.org.uk/about-us/support-the-gallery/a-gift-in-your-will>.

<http://www.crockerartmuseum.org>.

<http://www.juraparkbaltow.pl>.

<http://www.sdoopera.com/Support/Benefits>.

<http://www.oldcastlelanchlan.com/>.

<http://pidhirtci.org>.

³ Więcej na temat „fundraisingu” można znaleźć w: J. Baguley, 2000, *Successful Fundraising*, 2nd edition, Bibliotek Books; K. Klein, 2010, *Fundraising for Social Change*, Chardon Press; *Przedsiębiorca w krainie działań społecznych*, 2003, praca zbior., ARFP, Warszawa; B. Rok (red.), 2001, *Więcej niż zysk, czyli odpowiedzialny biznes. Programy, strategie, standardy*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa; B. Rok (red.), 2004, *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce i Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa; B. Tokarz (red.), 2005, *Fundraising to sztuka, której można się nauczyć*, ARFP, Warszawa.