

Manual de Mobilizare a Resurselor

Atelier de lucru de 3 zile, Moldova, Mai 2014

Traineri:

Jan Kroupa, Jana Ledvinová

Czech Fundraising Center

www.fundraising.cz



Acest manual a fost elaborat în cadrul proiectului “CEE Trainers’ Network for Civil Sector Sustainability and Development”, susținut financiar de Visegrad Fund.

Cuprins

INTRODUCERE	3
Capitolul Unu – Fundraising primar (la nivel local)	4
De ce ar trebui organizațiile să se ocupe de fundraising	4
Sursele veniturilor organizațiilor non-profit în diferite țări	4
Fundraising în țările în tranziție	5
✍ Exercițiu – Evaluarea gradului de pregătire față de fundraising	5
<i>Surse de Fundraising</i>	<i>7</i>
Identificarea donatorilor	7
Distribuirea donatorilor: Modelul „cercurilor de ceapă”	9
✍ Exercițiu – Lista donatorilor	10
De ce oamenii ne dau bani?	10
<i>Metodele de fundraising</i>	<i>11</i>
Eficiența metodelor	12
Criterii de evaluarea a diferitor metode de fundraising	13
Capitolul Doi – Donațiile persoanelor fizice	14
Piramida de Fundraising	14
<i>Evenimente speciale</i>	<i>15</i>
<i>Scrisori directe</i>	<i>17</i>
<i>Atragerea membrilor</i>	<i>18</i>
<i>Maratonuri la telefon</i>	<i>19</i>
<i>Față-n față</i>	<i>21</i>
Capitolul Trei – Donațiile corporative	25
Tipuri de susținere corporativă	25
Avantajele și dezavantajele donațiilor corporative	25
Motivarea donatorilor corporativi	26
✍ Exercițiu – Implicarea businessului	27
Argumente de fundraising - Elaborarea argumentelor dumneavoastră de fundraising	27
✍ Exercițiu – Prezentarea organizației dumneavoastră	28
Șaisprezece pași spre infernul fundraisingului:	29
Capitolul Patru – Crearea parteneriatelor strategice	31
Crearea parteneriatelor	31
Suntem parteneri de încredere?	31
Dezvoltarea parteneriatelor	32
Formele puterii	33
Autoritățile publice locale și ONGurile – Interdependență?	35
🌀 Promovarea intereselor publice și dezvoltării parteneriatelor – studiu de caz	37
Capitolul Cinci – Planificarea unei campanii de fundraising	41
De ce este nevoie de o strategie de fundraising?	41
Etapele-cheie de elaborare a strategiei	42
Matricea Boston Matrix	42
Capitolul Șase – Asigurarea resurselor pe termen lung	45
Procesul de planificare strategică	46
Instrumente analitice	47
Analiza SWOT	47
Analiza STEEP	48
✍ Exercițiu – Analiza organizațională și evaluarea necesităților	50
Evaluare	51
<i>Etica organizațională și dedicația față de misiune</i>	<i>52</i>
Etica în sectorul civic	52
Standarde etice	52
Valori și dileme etice	53
✍ Exercițiu – Valori și dileme etice	54

„Este ușor să gândești, este greu să acționezi, dar cel mai greu lucru din lume este să-ți transpui gândurile în acțiuni.”
Johann Wolfgang Goethe

INTRODUCERE

Platformă pentru Oportunități și Idei în cadrul instruirii pentru ONG-uri

Mobilizarea resurselor și diversificarea fondurilor au devenit provocările de bază în asigurarea sustenabilității și independenței sectorului asociativ. Acest proiect are provocarea de a dezvolta o rețea de formatori și consultanți focusați pe mobilizarea resurselor și colectarea de fonduri în cadrul țărilor V4 (Visegrad Four: Republica Cehă, Ungaria, Polonia, Slovacia) și EaP (Țările din Parteneriatul Estic), facilitarea schimbului de experiență, aducerea inspirației din diverse colțuri ale lumii și consolidarea capacităților persoanelor pentru a conduce acest proces de dezvoltare în țările lor.

Proiectul este implementat în 3 țări din cadrul Parteneriatului Estic (Ucraina, Moldova, Georgia), unde aplicantul are experiență în implementarea cu succes a diverse proiecte împreună cu partenerii locali – centre de resurse și organizații de suport. Țările V4 vor oferi know-how în mobilizarea resurselor și experiența lor în aplicarea modelelor eficiente de dezvoltare.

În aceste trei țări din cadrul Parteneriatului Estic, participante la proiect, sectorul civil rămâne a fi destul de fragil. Imaginea publică joasă, impactul minim la nivel de politici, leadership-ul încă nedezvoltat, carența de resurse și dependența mare de donatorii externi reprezintă un cluster de provocări interconectate care necesită a fi soluționate pentru a susține dezvoltarea continuă a sectorului. Acest proiect va aduce beneficii concrete în dezvoltarea expertizei interne și a leadership-ului axat pe dezvoltarea capacităților în mobilizarea de resurse. Accentul pus pe dezvoltarea rețelelor asigură că intervenția nu va fi de o singură dată, dar va fi un efort continuu pentru a dezvolta capacitățile de mobilizare a resurselor, expertizei și leadership-ului în toată regiunea. Această capacitate va fi dezvoltată în cadrul unui grup de formatori și consultanți activi, care vor lucra în beneficiul Organizațiilor Societății Civile din țările lor.

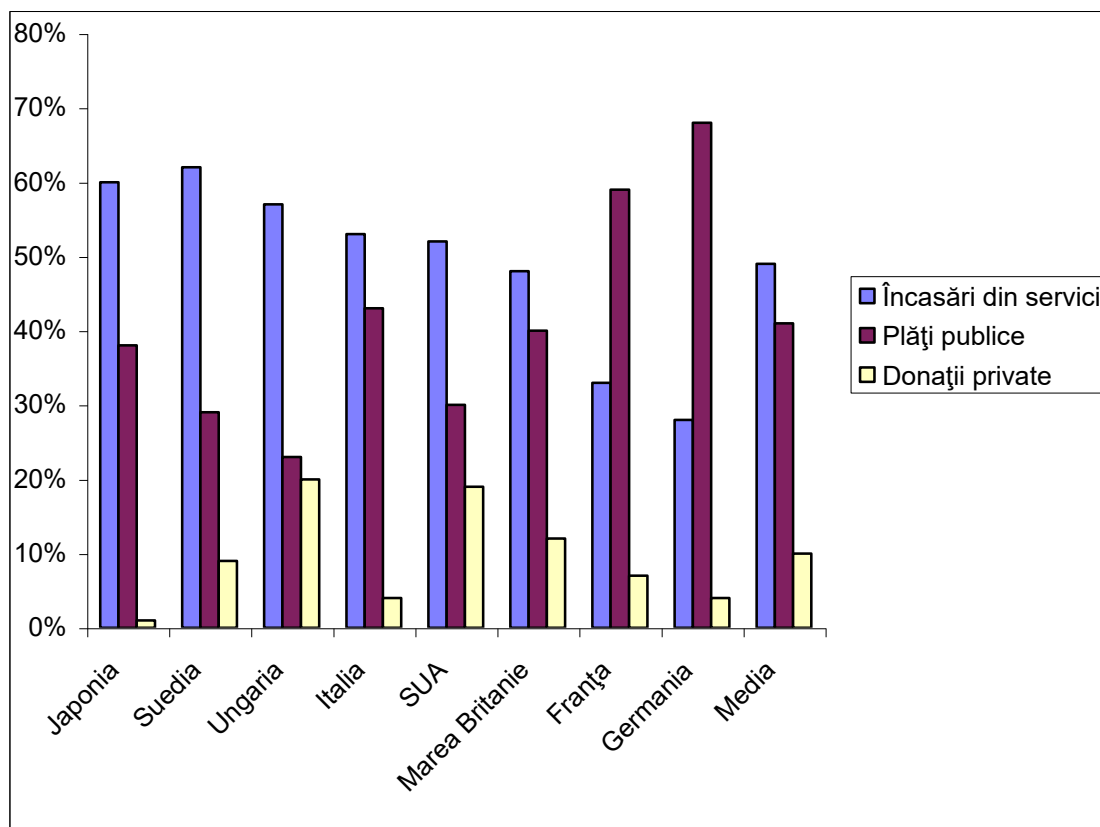
**•Republica Cehă•Georgia•Ungaria•
•Moldova•Polonia•Slovacia•Ucraina•**

Capitolul Unu – Fundraising primar (la nivel local)

De ce ar trebui organizațiile să se ocupe de fundraising

- Fundraising este un **cuvânt străin**, greu de pronunțat și dificil de a fi tradus. El include variate metode și procedee de obținere a mijloacelor de finanțare a activităților organizațiilor non-profit, non-guvernamentale și a societății civile în general.
- Fundraisingul este o „**știință**” de a convinge cu succes pe alții că activitatea unei organizații are rost. Este o „știință” de a motiva oamenii spre fapte bune, spre a le oferi oportunitatea de a contribui cu timpul, interesul și încrederea lor.
- Fundraisingul **nu constă doar din a obține bani**. El are ca scop identificarea și dezvoltarea susținătorilor și a prietenilor organizației, oamenilor care cred în misiunea ei, oamenii care doresc să ajute și să participe la realizarea obiectivelor sale.
- Fundraisingul de asemenea are drept scop **dezvoltarea organizației** într-un mod care ar invita și primi participarea tuturor care împărtășesc speranțele și visele ei.
- Fundraisingul este **un proces organic, original și creativ**. În nici un caz să nu căutați careva prescrieri universale, și nu încercați să copiați succesul altcuiva. Încercați să găsiți inspirație în fundraising, precum și limitele drumului pe care dumneavoastră trebuie să-l parcurgeți de sine stătător pentru identificarea fondurilor pentru activitățile dumneavoastră.

Sursele veniturilor organizațiilor non-profit în diferite țări



Fundraising în țările în tranziție

Caracterizarea donatorilor:

- Foarte puține fundații locale cu surse locale
- În cadrul publicului persistă ideea delapidării donațiilor
- Lipsa sensibilizării mediului de afaceri despre filantropie și donație
- Slabă înțelegere din partea autorităților publice a procesului de dezvoltare a celui de al treilea sector

Caracterele specifice ale organizațiilor din sectorul civic:

- Creșterea dinamică și entuziasm
- Organizații mici, bazate pe voluntariat
- Puține organizații profesionale
- Puține surse majore, în special din străinătate
- Lipsa diversificării surselor
- Lipsa necesității și cunoștinței despre managementul ONG
- Lipsa monitorizării și statisticii

Exercițiu – Evaluarea gradului de pregătire față de fundraising¹

Răspundeți la următoarele întrebări despre organizația dumneavoastră cu toată silința. Scrieți DA, NU sau NESIGUR în spațiul din fața fiecărui număr. Oferiți comentarii oricând puteți.

1. Avem un Consiliu puternic, efectiv și dedicat?

- a) Fiecare membru al Consiliului dedică mult timp organizației noastre.
- b) Fiecare membru al Consiliului contribuie financiar în favoarea organizației noastre.
- c) Fiecare membru al Consiliului cu pricepere articulează misiunea și programul organizației către alți membri ai comunității.
- d) Fiecare membru al Consiliului este activ în recrutarea noilor susținători ai organizației.
- e) Consiliul stabilește în mod eficient direcția pe termen lung a organizației.
- f) Fiecare membru al Consiliului solicită altora să contribuie din punct de vedere financiar pentru a susține realizarea scopurilor organizaționale.
- g) Fiecare membru al Consiliului înțelege bugetul și relația sa cu programul.

2. Avem o bază largă de susținători?

- a) Un număr suficient de mare pentru a promova programul și activitățile de fundraising.
- b) Un număr suficient de mare pentru a fi semnificativ pentru liderii comunitari.
- c) Un număr care este diversificat și suficient de adânc, pentru a ne permite să fim eficienți.
- d) Oamenii care sunt suficient de activi și susținători pentru a se identifica în mod clar în calitate de susținători de ai noștri.

3. Avem un personal puternic, eficient și dedicat?

¹ Dick Cook, *Resource Empowerment Workbook, Institute for Sustainable Communities, Democracy Network Program, Riviera, April, 2001*

- a) Un Director care înglobează și reprezintă organizația atât în timpul lucrului cât și în afara lui.
- b) Un personal care este instruit și experimentat.
- c) Scopuri, obiective, calendare clare ale personalului, precum și mijloace de a-și evalua și îmbunătăți progresul.
- d) Un personal care susține, instruește și provoacă Consiliul, comitetele și voluntarii. Un personal care caută noi mijloace de a injecta distracție în procesul desfășurării activității organizației.

4. Avem un sistem activ și eficient de atragere a voluntarilor?

- a) Un sistem activ de recrutare și plasare a voluntarilor în activități utile pentru organizație.
- b) Sistemul produce acțiune și rezultate.
- c) Un sistem de instruire și susținere a lor și de dezvoltare a potențialului lor de a fi lider.

5. Avem un program clar, ușor de înțeles, relevant și eficient?

- a) Un program care a fost elaborat pe urma unei analize serioase a modului în care poate fi promovată misiunea.
- b) Un program care este clar și ușor de comunicat.
- c) Un program care produce rezultate regulate și vizibile care demonstrează eficacitatea organizației.

6. Avem noi o comunicare eficientă?

- a) Comunicarea regulată a activităților, rezultatelor, necesităților și oportunităților către susținătorii noștri.
- b) Comunicarea eficientă a informației relevante în cadrul și între consiliu, personal, comitete, voluntari și membri.
- c) Folosirea eficientă și regulată a presei pentru a comunica cu publicul larg.

7. Avem un buget realist?

- a) Realizabil în ceea ce ține de venit și suficiente cheltuieli pentru a realiza programul propus.
- b) Realist în faptul că avem suficiente oportunități, experiență și capacități de lider pentru a strânge mijloace pentru acest buget.

8. Avem un plan de fundraising practic?

- a) Planul este elaborat după o analiză a punctelor forte, slabe și a oportunităților organizației noastre.
- b) Planul de fundraising cuprinde:
 - 1) O listă a activităților de fundraising
 - 2) Un obiectiv financiar general divizat în sub-obiective pentru fiecare activitate
 - 3) Identificarea conducătorilor și susținerii personalului în fiecare activitate
 - 4) Identificarea resurselor necesare, incluzând costuri financiare, voluntari necesari și alte resurse necesare
 - 5) Un calendar realist al activităților
 - 6) Timp rezervat pentru celebrarea realizărilor, pentru mulțumirea și recunoașterea oamenilor care au ajutat și de a evalua rezultatele eforturilor.

_____ **9. Avem un sistem de identificare a potențialilor donatori, rugându-i să contribuie și de a-și spori participarea?**

- a) Un comitet de fundraising activ, format din voluntari.
- b) O modalitate de a obține nume și adrese și de a le adăuga în lista potențialilor donatori.
- c) O modalitate prin care donatorilor li se cere în mod regulat să contribuie.
- d) O modalitate în care donatorilor li se cere să-și majoreze donațiile.
- e) O modalitate în care donatorii vor fi grupați, astfel încât ei vor fi rugați în așa mod și pentru asemenea sume, care sunt potrivite pentru statutul lor.

_____ **10. Avem un sentiment că ne mișcăm înainte?**

- a) Un spirit de bucurie și entuziasm printre consiliul, personal și voluntari.
- b) O încredere generală în cadrul organizației că ea se mișcă înainte spre scopurile noastre.

_____ **Număr total de DA**

Punctaj:

- 9 - 10** ***Pregătire excelentă de a se angaja în fundraising***
- 7 - 8** ***Pregătire bună de a se angaja în fundraising***
- 6** ***Pregătire satisfăcătoare de a se angaja în fundraising***
- 5** ***Este nevoie de a mai lucra pentru a fi pregătiți de a se angaja în fundraising***
- 0 - 4** ***Există obstacole serioase față de fundraising serios***

Surse de Fundraising²

Identificarea donatorilor

Potențialii donatori există peste tot. Identificarea lor este o parte importantă a activității de fundraising și îmbunătățește eficiența sa în mod substanțial. Adeseori auzim cum cineva se plânge astfel: „Să-l lăsăm, el nu ne va da nimic, lui nu îi place de noi. El prefera pe altcineva...” Păi, dacă fiecare persoană pe care a-i întâlni-o te-ar plăcea, te-ai considera persoana cea mai plăcută de pe planeta Pământ. Așa că uită de cei care nu ne dau și hai să ne îndreptăm atenția asupra celor care ne dau ceva. În jargonul de fundraising, acești oameni sunt numiți „potențiali donatori”. Înainte de a începe, noi trebuie să-i separăm în câteva categorii pentru a selecta strategia potrivită și a ne ocupa de grupuri individuale mai târziu.

Din punct de vedere tehnic, donatorii sunt clasificați în următoarele categorii:

- 1. Fundații**
- 2. Asociații civice, organizații religioase și alte organizații non-profit**
- 3. Întreprinzători, producători și organizații de comerț**
- 4. Guvernul și autoritățile publice**
- 5. Donatorii individuali, membri, fani, publicul**

Categorii de susținere

1. Operațională (susținere generală)

² *Jana Ledvinova: Money, money everywhere – Grassroots Fundraising, Johns Hopkins Institute for Policy Studies, Baltimore, USA, 1997*

- Acoperă costurile desfășurării activității organizației pentru a realiza nevoile comunității
- Ar putea fi acoperite prin contribuțiile de la persoane fizice, fundații și donații de la întreprinderi, venitul încasat sau dobânda/dividendul din vreo investiție

2. Proiecte speciale

- Folosite pentru a iniția programul sau de a finanța un proiect cu un cadru limitat.
- Ar putea fi acoperite de către donațiile fundațiilor și ale întreprinderilor, autorităților de stat sau persoanelor fizice

3. Capital / echipament

- Folosite pentru a construi sau renova un complex, a cumpăra pământ sau de a achiziționa un echipament costisitor
- Acoperite de campanii de capital, daruri de proporții mari, fundații, întreprinderi, autorități publice

4. Investiție

- Mijloacele bănești pot fi plasate în cadrul unei investiții pe termen lung în timp ce venitul din ea este folosit pentru desfășurarea activității
- Susținute de către persoane fizice (daruri planificate), campanii de investire
- Instrumentele de Planificare a activității de Fundraising

ȘANSELE NOASTRE DE A SUPRAVIEȚUI CREȘC ODATĂ CU VARIETATEA DONATORILOR!

Nu vă limitați căutarea de donatori la o singură categorie.

Noi avem posibilitatea să balansăm eșecul sau lipsa de interes a unui grup de donatori, având la dispoziție grupuri diversificate de donatori.

Este în egală măsură important de a diviza donatorii noștri în:

1. **Donatorii potențiali (noi presupunem că ei ar putea să ne dea ceva)**
2. **Donatori de prima dată**
3. **Donatori care ne-au mai dat în trecut**

Aceasta este o delimitare-cheie pentru stabilirea strategiei de lucru cu donatorii individuali. De exemplu, în cazul în care un donator potențial ar putea să se sperie de o cerere de a acorda ajutor imediat în caz de necesitate, noi putem să ne întoarcem spre donatorii stabiliți.

Din diverse motive adeseori ezităm să cerem ajutor de la cei care ne sunt cei mai apropiați. Multe ori, noi vom încerca să localizăm mai mult și mai mult ajutor, să ne adresăm la donatori suplimentari, atunci când donatorii care ne-au ajutat, sau ne ajută, așteaptă să fie contactați și cu plăcere ne-ar oferi ajutor sau donații suplimentare. Energia și resursele pe care le utilizăm în localizarea noilor susținători și contribuitori sunt mult mai mari decât energia și resursele necesare pentru a menține vechile contacte.

ACHIZIȚIA RESURSELOR FINANCIARE ESTE UN PROCES DE SCHIMB

Procesul solicită cunoștințe profunde a întregului potențial al pieței (varietatea donatorilor) și a forțelor care lucrează în interior (mediul). O organizație poate să-și transmită mesajul către piață în mod eficient și explicând de ce este avantajos de a

investi anume în programul lor prin această metodă. Pentru oricare organizație piața este foarte importantă. Ea este sursa finanțelor, voluntarilor, ajutorilor și susținătorilor săi. Forțele pieței de asemenea influențează scopurile noastre.

Distribuirea donatorilor: Modelul „cercurilor de ceapă”

Imaginați-vă că organizația dumneavoastră se află în mijlocul a trei cercuri concentrice.

În cercul din mijloc se află cei care vă sunt cei mai aproape de organizație (membrii comitetului de management, consiliului de supraveghere, donatorii principali și persoanele cu funcție de răspundere din organizație, inclusiv profesioniștii). În cercul care înconjoară sunt participanții activi ai programelor voastre, clienții voștri, membrii sau subscriitorii și, desigur, donatorii voștri. În cercul cel mai îndepărtat se află cei care au un interes similar cu al dumneavoastră, oameni care ar putea deveni membri ai organizației, donatorii potențiali – cei cărora nu le-ați cerut, crezând că ei nu vor contribui la activitățile dumneavoastră. În exteriorul acelor trei cercuri urmează un întreg univers – toți ce care, până acum, nu știu nimic despre dumneavoastră, și nici dumneavoastră despre ei. Adversarii se află și ei acolo, adică oamenii cu opinii diferite. Aceste cercuri concentrice **funcționează ca și un atom**. În centru, nucleul ține organizația unită. Puterea ei slăbește de la centru. Cei care sunt în centru au sarcina de a-i atrage pe cei din cercurile exterioare.

Existența acestor cercuri nu trebuie întotdeauna să fie o parte naturală a fiecărei organizații. Trebuie să rețineți că trebuie să creați aceste „cercuri” în mod conștient și spre un anumit scop, precum și să le mențineți. **Cercul donatorilor și susținătorilor dumneavoastră nu este închis**. Procesul de creare și existență a sa este dinamic și depinde de mulți factori. Ar trebui să vă așteptați să înlocuiți circa 20% din cei dintr-un cerc, în fiecare an, cu condiția că veți avea grijă adecvată de „cercurile” dumneavoastră.

Atunci când formați și lucrați cu cercul dumneavoastră de donatori, trebuie întotdeauna să rețineți că, pe lângă dumneavoastră, acești **oameni sunt influențați de numeroși alți factori**: de către mediul în care trăiesc, lucrează și se relaxează. Influența socială, politică, economică, etnică și geografică, toate luate împreună reprezintă o parte din realitatea pe care trebuie să o luați în considerare.

O forță importantă în mediul care ne înconjoară este concurența. Numeroase alte organizații concurează pentru aceeași donatori. Aria de interes reduce volumul de bani și timp, pe care o persoană anumită v-o poate dedica. Alte fapte ale mediului social sunt schimbările care se petrec rapid în sânul său, la care trebuie să vă învățați să vă adaptați în așa mod, încât acestea să nu afecteze în mod negativ dezvoltarea cu succes a relației cu donatorul dumneavoastră.

Probabil că credeți că am cheltuit prea mult timp în acest capitol pe întrebarea despre cine ar trebui să fie donatorul nostru, întrucât sunteți interesați să aflați cum pot ei fi abordați. Însă mai așteptați puțin. În primul rând, localizați-vă donatorii. Aceasta vă va aduce beneficii! Dacă v-ați atârna față de donatorii potențiali în mod haotic, atunci, potrivit statisticii, rata de succes este între 1 - 10 % (în cazuri excepționale), însă dacă alegeți o abordare atentă, rata poate fi ajunge la 50 %.

Exercițiu – Lista donatorilor

Încercați să găsiți cât mai multe răspunsuri posibile la următoarele întrebări:

1. Care persoane vor contribui bani către organizația dumneavoastră non-profit, chiar dacă ei ar putea contribui cu mai puțin decât aveți nevoie? (Gândiți-vă la liderii actuali, membrii, donatorii, familiile și prietenii apropiați actuali)

2. Care persoane și organizații au vreun anumit interes personal în succesul organizației dumneavoastră și, dacă informați și solicitați adecvat, probabil că ar contribui? (Gândiți-vă la clienți, familiilor lor și profesioniștii din domeniile aferente, vânzătorii și susținătorii).

3. Care persoane sau organizații în opinia dumneavoastră credeți că ar trebui să susțină organizația dumneavoastră non-profit, dar inițial ar solicita multă educație și convingere? (Gândiți-vă la organizații care se bazează pe bună-starea comunității sau organizații care contribuie la problemele pe care organizația dumneavoastră încearcă să le soluționeze).

De ce oamenii ne dau bani?³

Organizațiile non-profit adeseori menționează următoarele motive din care oamenii donează bani:

- Relații publice îmbunătățite
- Publicitate (a unui brand sau produs)
- Scutiri fiscale
- Avantaj personal și faimă
- Sentimentul de putere
- Spălarea banilor
- Distribuirea produselor inutile
- „Cumpărarea” loialității organizației etc...

Merită de notat că oamenii din cadrul organizațiilor non-profit adeseori menționează propriile lor motive pentru donații:

- Sentimentul de utilitate
- Satisfacția de pe urma donației
- Îndeplinirea scopurilor sociale
- Satisfacție personală
- Dorința de a-i ajuta pe alții
- Dorința de a soluționa o problemă

Contribuția trebuie să satisfacă necesitățile donatorului!

Oamenii sunt bucuroși să-și doneze banii atunci când:

- Există un motiv vital și imediat pentru a o face
- Donatorul este foarte motivat personal

³ *Din concluziile seminarului din Chrast u Milevska, 1995*

- Donatorul vede cum alții din jurul său își donează banii și timpul
- Donatorii știu că ei vor fi mulțumiți în mod corespunzător, apreciați în mod adecvat pentru contribuțiile lor și informați periodic privind progresul real al organizației
- Donatorul știe exact ce sumă de bani va fi cheltuită și este convins că ea va fi cheltuită într-un mod înțelept și prudent
- Organizația este cuprinsă de un spirit de feerie și optimism despre faptul că programul și scopurile financiare vor fi îndeplinite.

Darea banilor este o bucurie. Oamenii o fac ca să se simtă bine, pentru recunoașterea socială a conștiinței lor. Ei își demonstrează lor înșiși că ei o pot face sau aceasta pur și simplu le permite să-și exprime valorile morale și convingerile.⁴

Metodele de fundraising

Alegerea metodei potrivite este primul pas spre o solicitare de succes. Următorul tabel indică în mod succint lista diferitelor metode de fundraising și potrivirea lor cu diferitele grupuri de donatori

Tabel al metodelor de fundraising și grupurile de bază de donatori⁵

Donator Metodă	Fundații	ONGuri civice, asociative, religioase și de alt tip	Întreprinzători Producători Organizații de comerț	Guvern Administrație de stat	Donatori- persoane fizice, membri, fani, public
Scierea unei propuneri	+++	-	++	+++	---
Publicitate	-	-	+++	-	+++
Evenimente	-	++	+++	-	+++
Mailing (scrisori)	--	+	+	--	+++
Phonathon (maraton telefonic)	--	++	+++	--	+++
Calitate de membru	---	+	+	---	+++
Față-n față	++	++	+++	++	+++
Următoarele metode se bazează în mare parte pe solicitarea „Față-n față”.					
Investiție	++	+	+	---	+++
Testament	---	---	-	---	+++
Contribuția angajaților	--	++	+++	+	---
Împrumuturi (bani sau timp)	-	++	+++	+	-

⁴ Rosso, Henry: 'Fundraising Seminar', Vienna, 1991

⁵ Jana Ledvinova: Money, money everywhere – Grassroots Fundraising, Johns Hopkins Institute for Policy Studies, Baltimore, USA, 1997,

Susținere în natură	-	++	+++	+	++
Cataloage publicitare	--	++	+++	--	---
Promovarea unei cauze	-	++	+++	-	---
Contractare	---	++	+++	+++	---

Resursele nu sunt oferite de la organizație la organizație, ci de la persoană la persoană. Cu cât mai personală este abordarea, cu atât va fi mai eficient fundraisingul!

Ținând minte acestea, puteți să evitați multe eșecuri și încercări descurajatoare. Comunicarea eficientă și comportamentul onest poate deschide ușa oricărui donator, chiar și fără cunoașterea perfectă a tuturor metodelor și tehnicilor de fundraising.

Eficiența metodelor

Cu cât mai personal, cu atât mai eficient!

Publicitate

Cea mai puțin eficientă metodă—nu există vreun contact personal. Contactul este stabilit de dumneavoastră (sau organizație) în mod anonim „tuturor”, avantajul ar putea fi că puteți ajunge la foarte mulți oameni dintr-o audiență largă.

Evenimente

Puteți să vedeți potențialul donator și să îi vorbiți, însă de obicei există prea mulți oameni la evenimente pentru a avea timp suficient pentru fiecare din ei. Contactul durează foarte puțin.

Mailing (scrisori)

Contactul personal este stabilit de la persoană la persoană printr-o scrisoare, dar nu puteți să-l stabiliți față-n față. De cealaltă parte, puteți scrie mult mai multor oameni decât le puteți vorbi.

Phonathon (maraton telefonic)

Puteți vorbi cu oamenii și această metodă este foarte aproape de contact personal deplin. Din nou, puteți vorbi cu mai mulți oameni decât să îi contactați față-n față.

Calitatea de membru

Această metodă are un avantaj mare care constă din relația de lungă durată dintre persoană și organizația dumneavoastră. Din timp în timp este foarte util de a vă întâlni cu membri, de a le scrie scrisori, de a-i suna sau a vă întâlni cu ei față-n față.

Față-n față

Metoda cea mai eficientă din toate, oferă toate avantajele comunicării personale. Această metodă solicită numeroase cunoștințe și experiență, și este metoda care consumă cel mai mult timp în comparație cu celelalte menționate mai sus.

Criterii de evaluarea a diferitor metode de fundraising⁶

Banii nu sunt unicul lucru pe care îl puteți obține din fundraising. Puteți elabora alte abordări strategice împreună cu venitul financiar. Lucrul în echipă, managementul voluntarilor, relațiile cu publicul și managementul imaginii ar trebui luate în considerare la alegerea metodei potrivite.

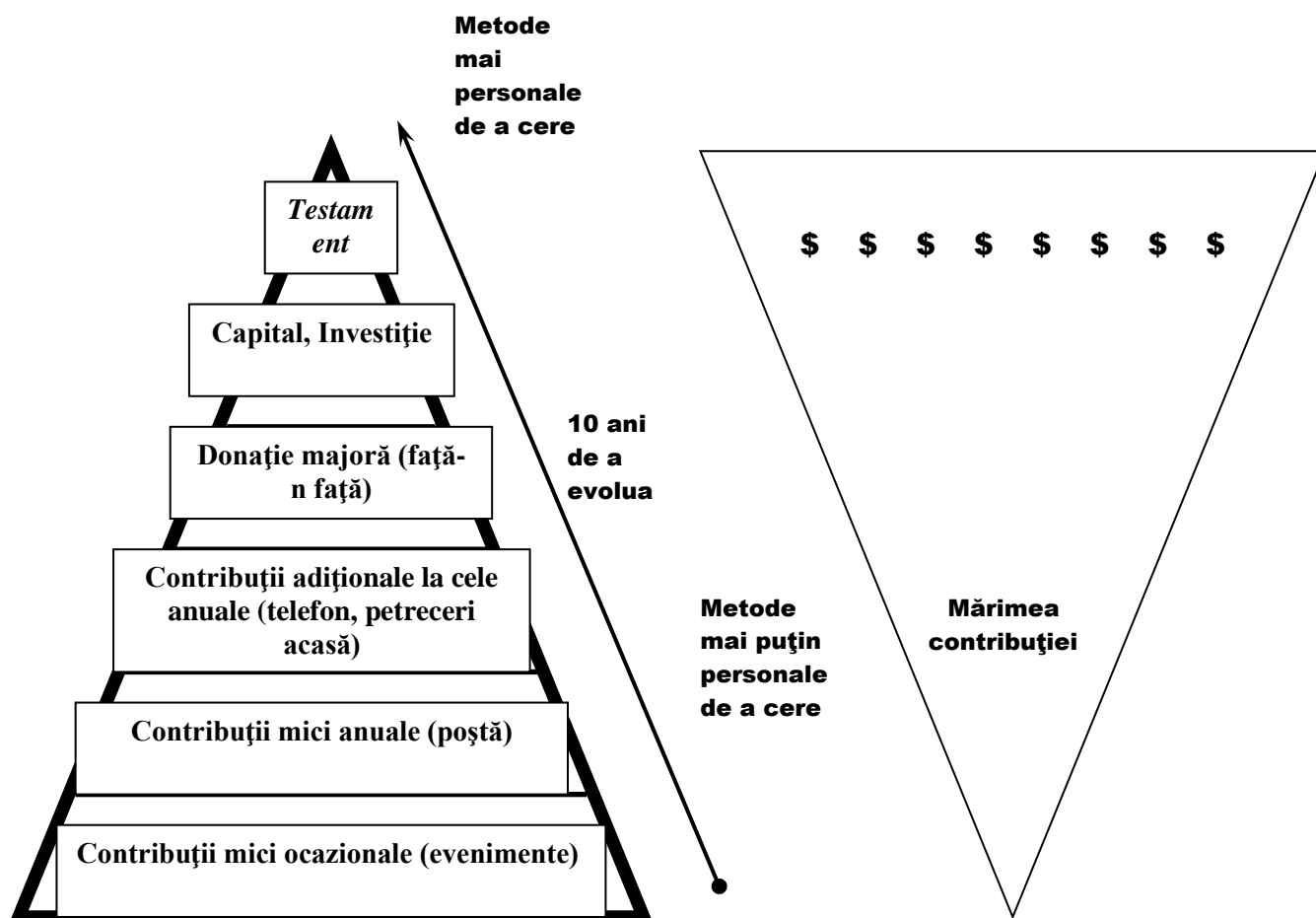
GÂNDIȚI-VĂ DACĂ:

- Metoda generează educarea și sensibilizarea publicului pe marginea problemei, organizației, misiunii și activităților dumneavoastră
- Metoda generează foarte mulți noi potențiali donatori
- Metoda sporește numărul membrilor
- Metoda sporește angajamentul și contribuția donatorilor existenți
- Metoda produce un venit financiar mare în raport cu timpul investit
- Metoda cere un minim de timp din partea voluntarilor sau personalului pentru a fi îndeplinită
- Metoda este repetabilă și generează fonduri, care pot fi reînnoite în fiecare an
- Metoda generează bani, având cele mai puține posibile limitări și condiții. Fondurile strânse nu sunt supuse unei reduceri arbitrare
- Timpul pe care îl petreceți pe fundraising nu abate personalul și voluntarii de la alte scopuri majore. În schimb, el leagă personalul și voluntarii mai strâns de scopul dumneavoastră, de organizație și program
- Metoda sporește moralul voluntarilor și a personalului
- Metoda dezvoltă noi metode de liderism sau dezvoltă aptitudini și competențe ale liderilor existenți

⁶ *Richard Cook Fundraising Handbook, Third Sector Project, Johns Hopkins University, USA, 1994*

Capitolul Doi – Donațiile persoanelor fizice⁷

Piramida de Fundraising



UNIVERSUL DONATORILOR

Rolul donațiilor din partea persoanelor fizice pentru o organizație non-profit este absolut important. În toată lumea vedem impactul enorm al donațiilor individuale asupra bugetelor organizațiilor non-profit. Deși ia mult timp și bani de a cultiva donatorii individuali, ei pot oferi organizației dumneavoastră ceva ce nu aveți față de numeroși alți donatori.

Dacă lucrați bine, puteți conta pe susținerea pe termen lung a individului și puteți conta pe faptul că donația va crește de la an la an. Pas cu pas puteți să ghidați donatorii individuali în vârful piramidei, motivându-i să vină tot mai aproape de cauza dumneavoastră. Piramidele de Fundraising constituie un instrument excelent pentru înțelegerea modului în care aceste relații pot crește.

⁷ Jana Ledvinova, Jan Kroupa, Petr Babouček *Creative Resourcing Strategies Training*, © Czech Fundraising Center, Prague, 2003

De jos în sus, Piramida de Fundraising reprezintă numeroasele căi de a obține bani de la donatorii individuali. Observați că mai aproape de vârf există metode mai personale, pe când mai aproape de partea de jos, ele sunt mai puțin personale. Piramida opusă cu semnele \$\$\$\$ reprezintă suma de bani pe care organizația o poate obține la diferitele nivele ale piramidei.

Puteți să întrebați de ce nu folosim pur și simplu cele mai eficiente metode de fundraising în loc de a cheltui mult timp și bani pentru organizarea evenimentelor, campaniilor de scrisori directe sau maratonurilor la telefon. Răspunsul este destul de clar. Doar oamenii care sunt foarte aproape de organizația dumneavoastră pot să vă acorde susținere semnificativă („Donație majoră”, contribuție sub formă de investiție sau testament).

Metodele de fundraising din partea de jos a piramidei nu constau doar din a cere bani. Celălalt și probabil că cel mai important rol al lor este de a genera noi membri, fani și prieteni ai organizației dumneavoastră. Atunci când vorbim despre metode individuale de fundraising, rețineți:

Putem vorbi mai mult despre ATRAGEREA PRIETENILOR (FRIENDRASING), decât despre atragerea fondurilor (fundraising).

De ce încă mai avem genunchii înmuiați atunci când batem la ușă?

Cereți persoanei potrivite la momentul potrivit suma potrivită de bani pentru motivul potrivit în modul potrivit.

Evenimente speciale

Există un număr mare de evenimente pe care le-ați putea organiza pentru a susține organizația sau proiectul dumneavoastră. Nu există vreun sfat general cum de organizat aceste evenimente și care sunt cele mai de succes. Iarmaroacele, festivalurile, spectacolele muzicale, artistice sau dramatice, prânzurile, cinele, licitațiile, tombolarele, evenimentele sportive, călătoriile cu trenul sau barca.... etc. Un eveniment special de asemenea ar putea fi o demonstrație la care puteți organiza o colectare de bani sau semnături pentru o petiție. Cheia constă în a găsi evenimentul potrivit pentru cauza dumneavoastră la momentul potrivit, pentru oamenii potriviți. Nu uitați că acești oameni ar putea deseori fi invitați la evenimente similare și încercați să le oferiți ceva nou!

O idee originală vă poate ajuta să câștigați.

Atunci când organizați un eveniment, cel mai important lucru este o idee bună și un bun grup de oameni care o poate realiza. Ar trebui să creați o listă de oameni pe care doriți să-i invitați, însă dacă aceasta este prima dumneavoastră încercare de a organiza un eveniment, lista nu ar trebui să includă oaspeți necunoscuți care se așteaptă la un eveniment foarte sofisticat.

Organizarea evenimentelor întotdeauna înseamnă mai mult lucru decât v-ați aștepta.

Cheia succesului constă nu numai în a organiza evenimentul, ci și de a genera bani din eveniment. Uneori noi uităm această regulă și evenimentele ne costă mai mulți bani decât noi strângem la el. Diferența dintre „cină pentru prieteni” și „cină de fundraising pentru prieteni” este crucială. Partea cu căutarea banilor de obicei este cea mai dificilă de organizat.

Organizarea unui eveniment înseamnă utilizarea tuturor metodelor de fundraising împreună.

Dacă doriți să începeți cu fundraising individual, alegeți un eveniment simplu. Unul care ar fi distractiv, și nu prea riscant. Un asemenea eveniment va acorda o posibilitate minunată de a vă antrena pe dumneavoastră și personalul dumneavoastră în alte metode de fundraising. Veți scrie multe scrisori, veți suna mulți oameni pentru a vă acorda suport, vă veți întâlni cu donatori și le veți cere bani, veți organiza voluntarii și personalul și veți face planificarea costurilor și veniturilor. Un mic eveniment poate părea un întreg microcosmos de fundraising în sine.

10 modalități de a vă crește succesul financiar la evenimentul dumneavoastră:

1. Faceți ca evenimentul să fie repetabil, astfel încât greșelile costisitoare din primul an să se transforme în venit în următorii ani.
2. Totul trebuie donat!! Materiale, mâncare, publicitate, echipament de sunete, spațiu și ajutor de la oameni, toate trebuie donate pentru a organiza evenimentul.
3. Începeți de la mai mic pentru a vă reuși să gestionați evenimentul (vindeți bilete, organizați-l, faceți publicitatea necesară), dar faceți-l suficient de atractiv pentru ca oamenii să dorească să vină.
4. Începeți să planificați și să anticipați și lucrurile mult mai îndepărtate.
5. Atunci când evenimentul va implica și avansuri semnificative, stabiliți o procedură de „stricare a sticlei”. De exemplu, aceasta poate înseamnă că, dacă nu reușiți să vindeți un număr X de bilete până la o anumită dată, veți anula evenimentul. Condiționați data și numărul de bilete de (a) costurile operaționale minime și (b) înainte de a face o cheltuială majoră.
6. Folosiți un catalog de publicitate sau un program de suvenire ca modalitate suplimentară de a strânge fonduri la eveniment.
7. Asigurați-vă că organizația dumneavoastră conduce evenimentul, pentru a vă asigura că veți primi venitul cel mai mare.
8. Asigurați-vă că o persoană informată deplin se află într-un rol-cheie de planificare și desfășurare a evenimentului
9. Planificați siguranța și protecția banilor care vă sunt transmiși.
10. Presa! Presa!! Presa!!! Sensibilizarea publicului este cheia spre succes.

Avantajele și dezavantajele fundraisingului prin evenimente:⁸

- + Ele pot fi foarte distractive
- + Ele fac publicitate organizației
- + Ele atrag membri și activiști noi
- + Ele dau multor oameni ceva să facă
- + Ele constituie un teren bun de instruire în liderism
- + Ele pot sensibiliza foarte eficient despre problema dumneavoastră.
- Ele solicită mult timp pentru planificare și pregătire.
- Ele solicită multe resurse umane.
- De obicei, la început ele generează un venit scăzut

Și încă o recomandare la sfârșit:

Nu uitați să culegeți informațiile de contact ale participanților la eveniment. Aceste informații de contact ar putea fi mult mai valoroase decât banii pe care ați putea să-i strângeți în viitor.

Există mai multe beneficii ale evenimentelor pentru contactarea directă a susținătorilor: susținătorii pot deveni interesați în ceea ce faceți, pot petrece un timp calitativ cu dumneavoastră, ei pot vedea și simți cauza și deveni mai aproape de „cercurile” voastre. Mențineți interesul acestor oameni, motivați-i să repete contribuția lor, expediați-i o scrisoare și rugați-i să devină membru (prieten, fan etc.). Există o diferență mare dintre o persoană interesată și un membru – un membru va contribui în fiecare an (sau fiecare lună, sau săptămână sau oricare altă perioadă)! Contribuția sa simbolică va deveni mare pe parcursul timpului.

Scrisori directe

O altă activitate-cheie în fundraising o constituie **campania de scrisori directe**. Atunci când organizează și desfășoară o campanie de acest tip, organizația dumneavoastră ar trebui să rețină cinci lucruri:

Identificați potențialii, destinatarii scrisorilor

Deși nu este recomandat în multe cazuri, există exemple de succes de generare a listelor de destinatari dintr-un carte de telefoane obișnuită. Cu toate că aceasta ar putea lucra în anumite cazuri, o metodă mult mai eficientă este de a alege oamenii din cercurile dumneavoastră, oamenii care cumva sunt atașați de organizația dumneavoastră și de la care puteți aștepta vreo contribuție oarecare. Alegând potențialii candidați potriviți, puteți să vă sporiiți în mod semnificativ eficiența de cost a campaniei.

Timpul

⁸ For A Change, Richard Cook, Baltimore MD, USA, 1993

Timpul este esențial. O scrisoare expediată la momentul nepotrivit se poate dovedi a fi un eșec total, iar un eșec total într-o campanie de expediere a scrisorilor poate fi costisitor. Trebuie să examinați personal momentul potrivit pentru ca potențialii donatori ai dumneavoastră să primească cererea dumneavoastră de susținere.

Imaginea scrisorii

Atât plicul extern cât și scrisoarea propriu-zisă joacă un rol hotărâtor în succesul campaniei dumneavoastră. Faceți ca ambele să fie personale, includeți un timbru pentru expedierea donațiilor, și faceți ca scrisoarea dumneavoastră să fie diferită de alte tipuri de scrisori. Nu admiteți greșeli în dată, numele persoanei sau de gramatică. Faceți ca scrisoarea să fie ușor de citit, prietenoasă, scurtă și concretă. Încercați să creați senzații bune și simpatie, și folosiți mai mult emoții decât statistică uscată. Nu uitați să cereți o donație. Semnați cu mâna la finalul scrisorii și asigurați-vă că ați inclus informațiile de contact ale organizației dumneavoastră (și asigurați-vă că numele de contact lucrează în fiecare zi).

Fișa de răspuns

O fișă de răspuns ar trebui expediată împreună cu scrisoarea. Fișa ar trebui să cuprindă informații despre modul în care donația poate fi expediată organizației dumneavoastră, și ea trebuie să fie ușor de înțeles și folosit. Oferiți destinatarului câteva modalități de plată, și includeți un plic de răspuns cu adresa dumneavoastră. Asigurați-vă că fișa încapă în plic, și includeți informație despre posibilitatea de a presta muncă de voluntariat, precum și despre ajutorul financiar.

Scrisoare de mulțumire

Gândiți-vă din timp despre mulțumirea celor care vor contribui. Expediați-le o scrisoare de mulțumire care este plăcută și ușor de citit. Scrisoarea ar trebui să fie necostisitoare și originală. Asigurați-vă ca scrisoarea de mulțumire este expediată în săptămâna în care ați primit contribuția de la donator.

Atragerea membrilor

Înainte de a **începe o campanie de atragere a membrilor**, gândiți-vă mai întâi la următoarele lucruri:

Cercetarea candidaților

Au ei în comun vreo trăsătură demografică (vârstă, sex, venit)?
Sunt ei implicați în alte organizații (politice, sociale, de susținere a celor nevoiași)?
Au ei careva trăsături ale modului de viață (hobby, activități voluntare, obiceiuri)?
Participă ei deja în mod direct (membri, donatori, subscriitori, clienți)?
Pentru a găsi răspuns la această întrebare trebuie să găsiți metoda potrivită de a o pune (grupuri pe domenii, sondaje prin poștă, sondaje în stradă sau la telefon).

Modul de a ajunge la candidați

Diferiți oameni răspund în mod diferit la diferite mijloace de publicitate și costurile fiecărui mijloc ar putea să difere în mod semnificativ. Cea mai obișnuită formă de contact o constituie scrisorile directe, însă puteți utiliza și publicitatea din ziare sau reviste, radio și TV, broșuri, panouri din mijloacele de transport, telemarketing și alte metode.

Oferiți ceva

Unul din elementele-cheie ale unei campanii de succes de atragere a membrilor este oferita pe care o faceți membrilor dumneavoastră. Beneficiile calității de membru pot fi foarte diferite și trebuie să fie potrivite pentru misiunea organizației. Aceste beneficii includ:

- Beneficii informaționale, așa ca scrisori informative
- Beneficii simbolice, așa ca carnete de membru și scrisori de mulțumire
- Beneficii de prestigiu, așa ca fotografii și certificate
- Beneficii de aruncat, așa ca carduri de reduceri, asigurări sau carduri de credit

Faceți-le candidaților o ofertă pe care nu o pot refuza.

Atunci când planificați atragerea cu succes a membrilor, ar trebui să vă puneți unele **întrebări de bază:**

- Ce vor primi membrii în mod concret (scrisori informative, carnete de membru)?
- Ce beneficii generale vor avea membrii de primit (bună-voință, simțul implicării)?
- Ce avantaje are candidatul dacă răspunde acum?
- Îi este candidatului ușor să răspundă?

Maratonuri la telefon⁹

„Atunci când pentru prima dată am auzit de maratonurile la telefon (phonathon), nu am crezut că ele pot lucra. Doar sunând! Întrerupându-i pe alții cu cereri financiare de la lucru, cine și activități! Eu am decis nici să nu încerc ideea vreodată în condițiile Cehiei, crezând că este o tactică specifică pentru lumea occidentală. Anul trecut, organizația mea a pregătit un eveniment mare, însă cu doar trei săptămâni înainte de început, noi am realizat că întreaga noastră campanie de scrisori directe a eșuat. Oficiul poștal a încetat să lucreze în săptămâna în care nu am expediat scrisorile pentru campanie, iar ei au aruncat totul ce au primit în acea perioadă (de necrezut dar adevărat).

Totul era pregătit pentru eveniment și s-au făcut plăți în avans, iar organizația mea m-a forțat să iau decizia de a anula întregul eveniment, fiindcă eram siguri că nu vor veni oaspeți. La acel moment eu mi-am adus aminte de materialele despre maratonul telefonic și am decis să dau încercare ideii. Rezultatul era chiar mai de necrezut decât eșecul de la oficiul poștal. Într-o săptămână, trei oameni au sunat la 150 de candidați, au vândut bilete la eveniment în valoare de 5.000 dolari SUA și au obținut

⁹ Jana Ledvinova: *Money, money everywhere – Grassroots Fundraising, Johns Hopkins Institute for Policy Studies, Baltimore, USA, 1997*

cadouri pentru o licitație în valoare de circa 10.000 dolari SUA. Am făcut mulți bani și de asemenea am făcut mulți noi prieteni, candidați și voluntari. Toate acestea s-au întâmplat în urma unui M A R A T O N LA T E L E F O N !”

--Autorul

Aceasta este informația pe care am primit-o înainte de a începe maratonul de telefon, succese!

Sfaturi despre colectarea banilor prin telefon:¹⁰

1. Obțineți multe nume, adrese și numere de telefon ale oamenilor pe care urmează să îi sunați
 - Consiliul, comitete, voluntari, membri
 - Listă cu adrese poștale
 - Oamenii de la care aveți beneficii
 - Oamenii cu care aveți afaceri
 - Prietenii consiliului, comitetelor, voluntarilor...
2. Strângeți mulți oameni care vor suna
 - Consiliu, comitete, membri
 - Voluntari activi
3. Toți cei care sună trebuie să se afle într-o cameră
 - Susținere din partea semenilor
 - Imagine de activitate vie
 - Estimare imediată a sumelor de bani acordate
4. Cât mai multă distracție
 - Mâncare
 - Spirit înalt
 - Tabel cu scopuri, care este actualizat frecvent
 - Povestirea istorioarelor hazlii
 - Băuturi de celebrare după telefonare
5. Minimalizați documentația
 - Elaborați formularul declarației de angajament astfel, încât ea să se încadreze într-un plic, cu o fereastră pentru adresă, așa încât adresa nu trebuie scrisă de două ori
 - Pregătiți și copii ale acestor formulare, care vor fi folosite pentru expediții repetate (de reamintire)
6. Începeți activitate de solicitare pe ton înalt și cu încredere
 - Acesta este un efort prin care se strâng \$\$ serioși
 - Legați suma pe care o cereți de un venit concret
 - Permiteți-i donatorului să negocieze în direcție scăderii
7. Urmăriți evoluția angajamentelor
 - Expediați o declarație de angajament imediat
 - Expediați declarație în mod repetat (de reamintire) într-o lună
 - Expediați a doua reamintire în două luni

Mulțumiți-le donatorilor și voluntarilor!

¹⁰ *For A Change, Dick Cook, Baltimore MD, USA, 1993*

Față-n față¹¹

Cel de al patrulea nivel al piramidei de fundraising este arta de a comunica față-n față. Această formă este foarte puternică, și dacă veți învăța cum să o mânuiți cu pricepere, toate celelalte nivele de fundraising vă sunt deschise. Printr-o întâlnire personală bună puteți obține bani de la persoane fizice, întreprinderi și să câștigați susținerea proiectului dumneavoastră față de vreun organ de stat sau o fundație.

Haideți să parcurgem o întâlnire față-n față de fundraising. În dimineața întâlnirii dumneavoastră, vă puneți o haină plăcută care are un aspect profesional și vă curățați cu grijă dinții (un detaliu mic, dar foarte important). Deja v-ați făcut „temele pe acasă” și ați pregătit argumente bune de fundraising, precum și aveți pregătit un set de materiale utile despre organizația dumneavoastră. Aveți o întâlnire stabilită cu un donator, și deja puțin v-ați întâlnit cu această persoană. Știți ce vreți să cereți de la donator, și aveți o cerere concretă pregătită. Ați făcut cercetări pe marginea donatorului și cunoașteți cine este el, ce fel de proiecte caută donatorul și ce fel de proiectul donatorul a finanțat în trecut. Veți cere de la persoana potrivită cantitatea potrivită de susținere la momentul potrivit. Astfel, dacă sunteți așa de pregătiți, de ce mai sunteți așa de emoționați când bateți la ușa ceea?

„Intrați!”

A venit momentul adevărului. Stați față-n față cu potențialul dumneavoastră donator și aveți puțin timp pentru a-l convinge să susțină organizația dumneavoastră. Dumneavoastră personal reprezentați elementul-cheie în întregul proces de obținere a unei donații. Donatorul vă va identifica cu proiectul pe care el ar trebui să-l susțină.

Dumneavoastră personal sunteți garanția succesului proiectului!

Faceți-vă propunerea cu o emoție sinceră. Falsificarea unui interes sau prefacerea este o atitudine ipocrită, iar donatorul va vedea că faceți actorie. Nu cerșiți pentru finanțare sau să păreți că ați face orice ar dori donatorul. Fiți voi înșivă, și prezentați proiectul ca ceva în ce credeți cu putere. Respectați normele sociale obișnuite în timpul întâlnirii, ala ca salutări acceptate, zâmbete și comportament social acceptabil.

Conversația dumneavoastră ar trebui să urmeze această schemă:

1. Introducere

Pentru început, dumneavoastră și potențialul donator al dumneavoastră ar trebui să fiți pe cât de relaxați posibil. Discutați despre vreme, familie, vacanțe, despre orice obișnuit pentru dumneavoastră în cultura dumneavoastră. Aveți nevoie de voința donatorului de a vă asculta, cel puțin pentru puțin timp. Sustrageți atenția donatorului de pe problemele cu care el se ocupa atunci când ați venit. Fiți atenți să nu bârbiți sau să pierdeți timp, întrucât nu aveți decât un termen limitat de a vă afla față-n față cu donatorul.

¹¹ *Jana Ledvinova: Money, money everywhere – Grassroots Fundraising, Johns Hopkins Institute for Policy Studies, Baltimore, USA, 1997,*

2. Prestația

Dacă nu ați mai întâlnit donatorul înainte, sau dacă el știe despre activitățile dumneavoastră doar trecător, informați-l succint despre organizația dumneavoastră și scopul vizitei dumneavoastră. Donatorul nu va dori să vă asculte îndelungat în această fază, așa încât încercați să fiți pe cât de posibil de succint, precis și convingător.

Limitați această fază a prezentării dumneavoastră la nu mai mult de 3 minute. Donatorul nu va asculta mai mult de 3 minute și apoi veți pierde timpul.

Nu încercați să explicați totul dintr-odată, dați-i voie donatorului să pună întrebări.

Nu încercați să vă impuneți opiniile asupra donatorului. Doar evidențiați problema și discutați-o împreună.

3. Free style (stil liber)

La această fază a negocierilor voastre, ar trebui să atrageți interesul donatorului.

- Puneți întrebări și permiteți-i donatorului să pună și el întrebări.
- Nu puneți întrebări la care se răspunde cu da sau nu, ci puneți întrebări deschise, așa ca „Ce credeți despre...”
- Demonstrați că doriți să discutați întrebările sensibile despre situația financiară a organizației dumneavoastră, a membrilor și profesioniștilor dumneavoastră etc.
- Nu luați o poziție de apărare, și nu vă ascundeți punctele slabe. Dacă îi oferiți donatorului informație adecvată, îl veți ajuta să decidă de a susține sau nu organizația dumneavoastră.

Cu cât mai mult vorbește un potențial donator (cu cât mai multe întrebări el pune), cu atât este mai mare posibilitatea ca el să vă dea bani.

Dacă puteți incita donatorul să vorbească, puteți să aflați mai ușor de ce el ezită să contribuie cu bani, ce este neclar pentru donator și de ce este el interesat cel mai mult.

Susțineți impresia donatorului de a fi un co-creator al proiectului dumneavoastră chiar dacă donatorul spune ceva ce deja cunoașteți. Dacă el menționează o idee nouă, ar trebui să vă gândiți la ea în mod serios.

4. Faza intermediară

După o discuție scurtă, ar trebui să luați inițiativa și să vă rezumați programul. Mai descrieți proiectul (succint) și expuneți de ce aveți nevoie pentru a-l îndeplini. Acum este momentul de a prezenta budgetul, planurile și sarcinile detaliate. În timp ce în faza precedentă a discuției ați discutat despre organizația dumneavoastră sau despre proiect în general, în această fază ar trebui să vorbiți despre proiectul specific pe care doriți ca donatorul să-l susțină.

- Alegeți câteva teme pentru care cereți susținere.

- Nu împiedicați donatorul de a se exprima.
- Fiți flexibil, și încercați să înțelegeți modul în care donatorul vă vede proiectul.

Obiectivul acestei faze constă în a atrage atenția donatorului la cererea dumneavoastră.

5. La atac!

Ultima fază a prezentării începe cu momentul în care donatorul își exprimă dorința de a vorbi despre o contribuție. Probabil că el vă va întreba „La ce vă așteptați de la mine?” sau ar putea să fie mai politicos și să întrebe, „Cum pot să vă fiu de ajutor?”. Posibil că el nu va sune nimic, iar timpul rezervat pentru prezentarea dumneavoastră va expira fără faza sa cea mai importantă – fiindcă ați ratat momentul potrivit. Nu faceți această greșeală, și atunci când timpul a sosit, spuneți-vă cererea.

Priviți-l pe donator în ochi și cereți de la el o contribuție. Aveți dreptul să o faceți, iar organizația dumneavoastră merită o contribuție. Donatorul se așteaptă la această întrebare și se teme de ea la fel ca și dumneavoastră.

NU ESTE DELOC MAI UȘOR SĂ FII ÎNTREBAT DECÂT SĂ ÎNTREBI

Cereți o sumă concretă!!!

Cereți pentru o cheltuială sau un program concret!!!

Și, cel mai important,—CEREȚI!!!

Există numeroase exemple care demonstrează că chiar și pentru cei mai buni profesioniști, această fază a fundraisingului este cea mai dificilă. Nu întotdeauna trebuie să cereți doar bani, un donator de asemenea vă poate oferi echipamentul de care aveți nevoie, un serviciu, un împrumut sau el poate să devină membru și să plătească cotizația dumneavoastră de membru.

Dacă donatorul spune „da”, tot asupra căruia trebuie să vă înțelegeți este suma contribuției și modul în care ea vă va fi oferită. Fundraiserul (colectorul de fonduri) cu adevărat profesionist poate prezenta formele care ar putea servi drept temei juridic a acestei cooperări, și să convină asupra unui grafic de acordare a donației.

Dacă el spune „poate”, sau face o aluzie că ar putea să doneze, încercați să vă întoarceți la faza a doua și să-i oferiți donatorului posibilitatea de a pune întrebări. Întrebați când ați putea să-l sunați sau să-l mai vizitați din nou, și întrebați ce informație suplimentară îi puteți oferi donatorului.

Dacă el spune „nu acum” fără a sugera să-l contactați, sunați-l peste circa șase luni. Un asemenea răspuns, sub numeroasele sale forme, este auzit destul de des. Fie donatorul nu are banii disponibili (fluxul de mijloace bănești ar putea fi sezonier), sau donatorul trebuie să obțină acordul altor oameni. Acest răspuns ar putea de asemenea să însemne că donatorul nu poate să vă refuze, dar el nu dorește să vă susțină. Nu vă enervați sau cădeți la pământ din cauza acestei decizii. **Nu este ușor să dai, însă refuzul de a ajuta este încă mai greu.**

Nu auziți un „nu” direct foarte des. Dacă însă auziți un „nu”, să nu vă afecteze în mod negativ. Donatorul are dreptul să refuze de a vă acorda o contribuție sau bani. Chiar dacă auziți un „nu”, nu uitați că primul refuz nu trebuie să fie definitiv. Mai încercați în viitor. Doar după a treia încercare este recomandabil de a vă înceta încercările cu demnitate.

Ascultați cu atenție din care motive donatorul refuză să vă susțină, fiindcă ele ar putea fi legate mai mult de mediul existent decât de proiect. Nu luați refuzul personal, ci gândiți-vă dacă în acea secundă ați cerut de la persoana potrivită contribuția potrivită. Poate că cererea nu a fost făcută față de persoana potrivită sau față de organizația de finanțare potrivită.

6. Curtoazia de despărțire

Fie că donatorul vă susține, ezită să vă susțină sau refuză de la bun început, nu uitați să vă schimbați cu informațiile de contact și să stabiliți următoarea întâlnire. Puteți invita donatorul la o activitate sau să-i aduceți aminte despre un eveniment la care v-ați putea întâlni. Promiteți-i donatorului să îl informați în mod regulat despre activitățile dumneavoastră, și apoi respectați această promisiune!

REȚINEȚI, trebuie să îi **MULȚUMIȚI** donatorului pentru timpul acordat! Nu doar pentru contribuție, pentru interesul și atenția sa, ci, indiferent de modul în care a decurs întâlnirea privind propunerea dumneavoastră, mulțumiți-i donatorului pentru timpul care vi l-a acordat. Fiți sincer în această mulțumire și nu doar folosiți cuvinte.

7. Ce urmează după aceasta ...

În decursul a două zile de la întâlnirea voastră expediați-i donatorului o scrisoare succintă, o felicitare poștală sau o notă prin care îi mulțumiți pentru timpul acordat și, eventual, pentru donația pe care a promis-o.

Informați-vă donatorul despre activitățile dumneavoastră.

Organizați evenimente speciale și invitați donatorul.

Așa cum aveți nevoie de un donator, în același mod donatorul ar trebui să realizeze că are nevoie de dumneavoastră.

Nu uitați să promovați donatorii în mod potrivit, cu condiția că ei sunt interesați de o asemenea promovare. Majorității donatorilor le place să vadă denumirea organizației lor în locuri importante, la ocazii și evenimente importante. Dar nu uitați să respectați dorința donatorului de a rămâne anonim.

Trebuie să urmați planul convenit cu donatorul. Sunteți obligat să cheltuiți fondurile oferite de donator în modul convenit. Trebuie să vă mențineți promisiunea, iar donatorul trebuie să poată aibă încredere în valoarea promisiunii dumneavoastră.

Capitolul Trei – Donațiile corporative

Tipuri de susținere corporativă

Bani

- Donații mici
- Programe corporative de sponsorizare, granturi
- Contribuții sub formă de sponsorizare pentru un catalog de publicitate sau un program
- Contribuții ale angajaților, programe de identificare a cadourilor
- Granturi ale fundațiilor
- Programe de donații facilitate (de exemplu, solicitate de clienți)
- Donație ca procent din anumite vânzări (marketing bazat pe cauză)
- Investiții în program (împrumuturi)

Oameni

- Voluntari (salariați și pensionari)
- Timp de muncă împrumutat al persoanelor cu funcție de răspundere sau al salariaților
- Consiliu de experți/membri în consiliu
- Consultanți tehnici, asistență

Bunuri sau servicii în natură donate

- Echipament
- Consumabile
- Alte bunuri materiale
- Servicii și alte prestații în natură
- Spațiu
- Asistență în publicitate și promovare
- Servicii de imprimare și altele
- Posibilități de instruire a personalului sau clienților

Influență și oportunități de business

- Parteneriate
- Întreprinderi mixte
- Marketing

Avantajele și dezavantajele donațiilor corporative

- | | |
|---|--------------------------------------|
| + Pot continua și după un an | - Cere dovadă anuală a oportunității |
| + Pot duce la alte tipuri de susținere | - Inhibă activitățile controversate |
| + Pot deschide ușa la alți donatori corporativi | - Solicită multă muncă |
| | - Se începe de la puțin |

Motivarea donatorilor corporativi

Suștinerea corporativă este mult mai probabilă dacă proiectul dumneavoastră:

- Este foarte vizibil
- Poate spori imaginea companiei
- Poate fi atractiv pentru un segment al pieței companiei
- Este deschis la mai multe forme de susținere
- Este amplasat în localitatea unde compania își are sediul
- Organizația dumneavoastră are în consiliul directorilor un membru al top managementului companiei
- Implică voluntarii companiei
- Servește salariaților sau pensionarilor companiei
- Puteți accepta donații relativ mici, în special la început
- Puteți vorbi în limba afacerilor și să comunicați eficient
- Doriți să faceți cercetări privind compania înainte de a-i întâlni
- Aveți susținerea unor lideri bine-cunoscuți în afaceri
- Proiectul sau organizația dumneavoastră pot ajuta în orice mod profiturile companiei.

O companie caută beneficii de afaceri, inclusiv:

- Îndeplinirea responsabilității corporative
- Relații publice favorabile
- Morală sporită a salariaților
- Relații îmbunătățite cu clientela
- Oportunități de a promova liderismul/aptitudinile personalului
- Legătura cu autoritățile publice, alte afaceri, persoane VIP
- Vânzări în creștere și bază de clienți mai mare
- Posibile avantaje fiscale
- Mulțumirea individuală a liderilor
- Beneficii unice legate de proiecte speciale.

Tendențe recente în donațiile corporative și responsabilitate socială de care trebuie să cunoașteți:

- Companiile tot mai mult se așteaptă la activități care vor servi vreun scop strategic de afaceri;
- Donațiile se globalizează pe măsură ce companiile transnaționale importă strategii de implicare corporativă în țările în care ele operează sau desfășoară afaceri;
- Tot mai mult sunt create parteneriate datorită cererilor de productivitate în sectorul privat și resursele limitate ale sectorului public;
- Soluții intersectoriale sunt tot mai des solicitate pentru a face față necesităților sociale complexe;
- Numeroase companii folosesc tot mai mult donații în natură și voluntariat în comparație cu contribuții bănești;
- Companiile își largesc donațiile de la comunitățile în care funcționează la cele care au putere de cumpărare a bunurilor de consum.

Exercițiu – Implicarea businessului

Instrucțiuni:

1. Identificați de la două la patru proiecte sau domenii de activitate ale programului pentru care sunt necesare resurse (de exemplu, fonduri pentru funcționare generală, mobilă nouă, program de instruire a studenților, manager de fundraising etc.).
2. Prin metoda de *brainstorming* generați o listă de resurse care ar putea satisface necesitatea (de exemplu, mijloace bănești, asistența voluntarilor, bunuri concrete care pot fi donate etc.).
3. Gândiți-vă la companiile pe care ați putea să le cercetați și la care să vă adresați privind această necesitate.
4. Ce beneficii ar obține compania dacă v-ar ajuta?

1. Proiecte sau domeniu de nevoie	2. Resursele necesare	3. Posibilele companii	4. Beneficii pentru ele
1.			
2.			
3.			
4.			

Argumente de fundraising¹² - Elaborarea argumentelor dumneavoastră de fundraising

O organizație non-profit este creată în răspuns la o necesitate umană sau socială.

Oportunitatea ei este decisă de eficiența în a rezolva probleme. Volumul activităților ei reprezintă factorul decisiv pentru susținerea ei sau lipsa unei asemenea susțineri. Primul pas, indispensabil, către fundraising de succes este de a defini scopul organizației sau proiectului, și de a-l formula eficient, precum de a oferi aceste idei tuturor care pot ajuta la finanțarea sa.

O asemenea abordare pare evidentă la prima vedere, și totuși noi continuăm să întâlnim organizații care încep să strângă fonduri, fără a depune efortul de a formula asemenea scopuri, sau de a colecta argumente convingătoare de ce activitatea lor va fi susținută.

¹² Jana Ledvinova, Jan Kroupa, Petr Babouček *Creative Resourcing Strategies Training*, © Czech Fundrasing Center, Prague, 2003

Majoritatea dintre noi credem că noi știm ce facem și de ce există organizația noastră. Însă atunci când cineva ne întreabă despre aceasta, noi deseori ne împotmolim în fraze incoerente. Noi expunem forțat argumente deloc necesare și explicăm, uneori ne cerem scuze, pentru activitățile noastre, cu sentimentul unui copil vinovat. Avantajul de a vă pregăti de un asemenea moment dinainte—de a învăța cum să vorbim și scriem despre organizația noastră cu o încredere în sine—este de-a dreptul incalculabil. Principalul motiv al unei asemenea „instruiri” este și faptul că foarte puțini oameni sunt dispuși să asculte discursuri lungi, sau să citească „romane” despre activitățile noastre.

Comunicarea scurtă și comprehensivă constituie „biletul de intrare” față de oamenii de care suntem interesați și pe care am dori să-i motivăm să fie interesați în noi.

Atunci când vă prezentați ideile și scopurile către un donator, ar trebui să fie foarte evident:

- DE CE există organizația dumneavoastră
- CARE sunt scopurile organizației dumneavoastră
- CUM aveți de gând să realizați aceste scopuri
- CUI îi vor servi activitățile organizației dumneavoastră
- DE CE cineva ar contribui la îndeplinirea acestor scopuri?

Atunci când formulați aceste scopuri nu folosiți expresii tehnice și nu vă încurcați cu teoriile științifice. Încercați să transmiteți un mesaj scurt, plăcut, atotcuprinzător și pozitiv.

- **Scopul este de a câștiga un donator, și nu de a-l descuraja.**
- **Scopul ar trebui să fie de a oferi donatorului soluții, și nu de a-l inunda cu probleme.**
- **Propuneți-i donatorului care poate ajuta, și nu donatorului care nu înțelege problemele în cauză.**

 **Exercițiu – Prezentarea organizației dumneavoastră¹³**

Dacă doriți să elaborați un argument puternic de fundraising, ar trebui să fiți gata să munciți din greu, să scrieți și s-o încercați de foarte multe ori la rând. Aceste întrebări vă pot ajuta să găsiți calea corectă.

Dacă un donator nu înțelege bine ce anume doriți, de regulă este greșeala lui!
Încercați să răspundeți la următoarele întrebări:

1. Ce este greșit că trebuie reparat?

- În ce constă criza, problema sau necesitatea?
- Ce se va întâmpla dacă nu se va face nimic?
- Ce stă la baza crizei, problemei sau necesității?

2. Ce o va rezolva?

¹³ Source: *Fundraising Workbook*, Dick Cook, Third Sector Project Johns Hopkins University, USA, 1994

Care programe, activități sau soluții lipsesc din scenă, care ar putea soluționa criza, problema sau necesitatea?

Ce dovezi aveți că aceste programe, activități sau soluții vor ajuta la soluționarea crizei, problemei sau vor satisface necesitatea?

3. Cum veți căuta soluția?

Cum va pune în aplicare organizația dumneavoastră aceste soluții?

De ce este nevoie pentru a le pune în funcțiune?

4. Cât va costa?

Cât vă va costa să puneți în aplicare această soluție?

Acest an?

În următorii cinci ani?

Este oare realist de a crede că resurse vor disponibile și le veți putea strânge?

5. Cine va conduce?

De ce organizația dumneavoastră trebuie să preia inițiativă și să conducă acest efort?

Ce face ca organizația dumneavoastră să fie calificată în mod unic?

6. Ce oportunități oferiți contribuitorului?

Oportunitatea de a prelua conducerea în rezolvarea unei probleme critice sau de lungă durată

Oportunitatea de a participa la construirea tipului de comunitate în care contribuitorul dorește să trăiască

Oportunitatea de a participa cu alții care au același valori

Oportunitatea de a fi recunoscut de cei a căroră părere contează pentru dumneavoastră

Oportunitatea de a trăi și acționa conform valorilor lor

Șaisprezece pași spre infernul fundraisingului:

1. Faceți greșeli în toate numele pe care le puteți, ale dumneavoastră și ale donatorului.

2. Păreți cât mai neîndemânat posibil.

3. Îmbrăcați-vă ca și cum nu aveți nici un ban—nici chiar propriile haine.

4. Cereți prea mult din timpul donatorului dumneavoastră.

5. Vorbiți fără entuziasm și modulare.

6. Concentrați-vă mai mult pe bani decât pe interesul donatorului.

7. Încercați să băgați frica-n donator pentru a vă susține.

8. Încercați să-l faceți pe donator să se simtă vinovat.

9. Nu vă bateți capul de a avea la îndemână informație potrivită despre organizația dumneavoastră și proiectul pentru care aveți nevoie de bani.

10. Încercați să înșelați donatorul.

11. Nu vă obosiți de a afla ceva despre donator.

12. Uitați să cereți contribuția.

13. Cerșiți.

14. Întârziați.
 15. Cereți contribuția chiar înainte de finele anului fiscal.
 16. Cereți de la persoana care nu are putere de decizie.
-

Capitolul Patru – Crearea parteneriatelor strategice

Crearea parteneriatelor

Suntem parteneri de încredere?¹⁴

Cooperarea și parteneriatul în cadrul sectorului civil îi sporește legitimitatea. De fapt, el este cheia recunoașterii publice și o temă care subliniază esența însăși a naturii organizațiilor societății civile. Să vorbim despre problemele **încrederii, timpului, recunoașterii și parteneriatului**. Timpul este una dintre cheile de a dezvolta încrederea. De îndată ce încrederea elementară, adică recunoașterea de bază, este stabilită, procesul de termen lung de obicei se identifică cu tema „creării parteneriatelor”. Majoritatea literaturii definește parteneriatele drept **un raport pe picior de egalitate dintre două sau mai multe entități care se bazează pe necesități reciproce sau complementare și implică o folosire în comun a resurselor și un lucru în comun pentru beneficiul tuturor partenerilor**.

Pentru a sublinia relația dintre cele două concepte de mai sus, să simplificăm și să spunem că **parteneriatul este un raport stabilit pe încredere și că dezvoltarea încrederii ia timp**. În această ordine de idei, procesul de dezvoltare a parteneriatului cuprinde câteva faze care încep de la cooperare, prin coordonare, către colaborare, adică de la **relații mai mult sau mai puțin informale la relații formalizate, structurate** adeseori instituționalizate. Au fost elaborate tabele întregi pentru a ilustra asemenea faze de dezvoltare, descriind diferențele dintre fiecare fază în ceea ce ține de planificare în comun, structuri organizaționale, tipuri de comunicare, autoritate, responsabilitate, liderism, riscuri, resurse (financiare și umane) ș.a.m.d.

Este important că părțile implicate în asemenea relații nu trebuie să fie entități de același tip sau sector. Ar putea fi o persoană fizică, un ONG, o instituție sau agenție de stat sau locală, o afacere sau toate acestea. În acest mod, entitățile folosesc diferite stiluri pentru a lucra și gândi, luarea unor atitudini diverse și totuși identificarea și realizarea obiectivelor comune, în mod necesar implică confruntarea sau recunoașterea mai bună a lor, și poate acorda un nou suflu și inspira. Noi toți tindem să credem că căile noastre sunt cele mai bune, dar **nu există o cale corectă de a face ceva și ONGurile nu au un drept de autor asupra căii corecte de a acționa**. Anume acest lucru îl putem învăța prin munca cu alți parteneri: **simțiți-vă mai puțin exclusivi, fiți mai umili și mai deschiși și rămâneți transparentți**. Și – împreună cu lucrul concret, vizibil și asistență practică – anume acestea sunt premisele creării unei încrederi publice.

¹⁴ Jan Kroupa, , *Creative Resourcing Strategies Training, Czech Fundraising Center, Prague, 2003*

Dezvoltarea parteneriatelor¹⁵

Cooperare, coordonare și colaborare (Un tabel care descrie elementele fiecăruia).

Elemente esențiale	Cooperare	Coordonare	Colaborare
Viziune și relație	Baza colaborării de regulă este între indivizi însă poate fi preluată de o terță persoană Misiunile și scopurile organizaționale nu sunt luate în considerație Interacțiunea are loc în măsura necesară, poate dura nelimitat	Relațiile dintre indivizi sunt susținute de către organizațiile pe care ei le reprezintă Misiunile și scopurile organizațiilor individuale sunt examinate la capitolul compatibilitate Interacțiunea de regulă are loc în jurul unui proiect sau a unei sarcini specifice de durată determinată	Dedicația organizațiilor și a liderilor lor se bazează deplin pe reprezentanții lor Sunt create misiuni și scopuri comune, noi Unul sau mai multe proiecte sunt preluate pentru rezultatele pe termen lung
Structura, responsabilitățile și comunicarea	Relațiile sunt informale; fiecare organizație funcționează separat Nu se cere planificare comună Informația este transmisă în modul necesar	Organizațiile implicate preiau rolurile necesare, dar funcționează relativ independent una de alta Este necesară planificarea specifică pentru proiect la anumite nivele Sunt stabilite rolurile de comunicare și sunt create canale de interacțiune	Este creată o structură organizațională nouă și/sau roluri bine-definite și legate reciproc care constituie o diviziune formală a muncii Este necesară planificare mai atotcuprinzătoare care include elaborarea strategiilor comune și măsurarea comună a succesului în ceea ce ține de impact în raport cu necesitățile celor deserviți Pe lângă rolurile de comunicare și canalele de interacțiune, sunt create numeroase „nivele” de comunicare, întrucât informația clară este piatra de temelie a succesului
Autoritatea și responsabilitatea	Autoritatea aparține doar organizațiilor luate în parte Conducerea este unilaterală, iar controlul este central Toată autoritatea și responsabilitatea rămâne la organizațiile luate în parte care acționează în mod independent	Autoritatea aparține organizațiilor luate în parte însă există o coordonare între participanți O anumită măsură de conducere și control comun Există un risc comun, însă partea cea mai mare a autorității și răspunderii aparține organizațiilor luate în parte	Autoritatea este determinată de către colaborare pentru a balansa proprietatea organizațiilor luate în parte cu necesitatea de a îndeplini cât mai rapid scopul Conducerea este dispersată, iar controlul este comun și reciproc Toate organizațiile care colaborează împart un risc comun
Resursele și beneficiile	Resursele (timpul personalului, dolarii și capacitățile) sunt separate, servind necesităților organizațiilor luate în parte	Resursele sunt recunoscute și pot fi oferite altora pentru un proiect specific Beneficiile sunt recunoscute reciproc	Resursele sunt create sau obținute în mod comun pentru un efort de un termen mai lung, care sunt gestionate de structura de colaborare Organizațiile se bucură în comun de rezultate; mai multe sunt realizate împreună decât s-ar fi putut realiza în mod individual

¹⁵ Paul W. Mattessich and Barbara R. Monsey: *Collaboration: What Makes It Work*, Amherst H. Wilder Foundation Publishing Center, St. Paul, Minnesota, USA, 1992, pg. 40

Formele puterii

Atunci când vă ocupați de dezvoltarea parteneriatelor, mai devreme sau mai târziu organizațiile se vor întâlni cu problema împărțirii puterii. Banii și puterea sunt considerate controversate sau tabu în numeroase culturi diferite. Numeroși oameni, atunci când sunt întrebați despre aceste probleme, ar putea răspunde: „Banii sunt un lucru bun, avem nevoie de ei pentru a supraviețui, însă puterea este un lucru rău, ne manipulează pentru a face ceea ce nu dorim să facem”. Regimurile totalitare de regulă folosesc o putere foarte fermă, diriguitoare pentru a manipula oamenii să gândească și să acționeze potrivit liderilor oficial. Cei care au crescut în asemenea regimuri ar putea încă mai tare să se teamă de putere fermă decât cei care au trăit într-o societate deschisă. Pentru a dezvolta un parteneriat bun și pe picior de egalitate, noi trebuie să înțelegem de ce puterea este percepută drept amenințătoare și înfricoșătoare. Pentru a înțelege mai bine ce înseamnă puterea pentru dumneavoastră, încercați să reacționați la următoarele declarații sau răspundeți la următoarele întrebări:¹⁶

1. Puterea este un lucru rău:

De acord Oarecum de acord Indiferent Oarecum contra Contra

2. Trebuie să aveți și să folosiți puterea pentru a face ceva:

De acord Oarecum de acord Indiferent Oarecum contra Contra

3. Oamenii care au putere au tendința de a încerca să o mențină:

De acord Oarecum de acord Indiferent Oarecum contra Contra

4. Oamenii care au puterea au tendința de a-i exclude pe ceilalți de la procesul lor de luare a deciziei:

De acord Oarecum de acord Indiferent Oarecum contra Contra

5. Oamenii care au puțină putere au tendința de a presupune că ei nu au dreptul de a participa la procesul de luare a deciziilor al celor puternici:

De acord Oarecum de acord Indiferent Oarecum contra Contra

6. Ceea ce vedeți și auziți este modificat în mod dramatic de câtă puterea aveți:

De acord Oarecum de acord Indiferent Oarecum contra Contra

7. Ceea ce pare corect pentru cei cu putere pare a fi corect pentru cere fără putere:

De acord Oarecum de acord Indiferent Oarecum contra Contra

¹⁶ Dick Cook, *Community Facilitation Workshop, Tereza Association, Prague, 2002*

8. Regulile stabilite de cei puternici vor fi respectate așa cum au fost stabilite:

De acord Oarecum de acord Indiferent Oarecum contra Contra

9. Reprezentanții grupurilor cu puțină putere și a celor cu multă putere au tendința de a nu uita pe cei care i-au ajutat să ajungă acolo:

De acord Oarecum de acord Indiferent Oarecum contra Contra

10. Grupurile cu o anumită putere au tendința de a imita cele cu mai multă putere și să-i respingă pe cei cu mai puțină putere:

De acord Oarecum de acord Indiferent Oarecum contra Contra

11. Grupurile cu o putere ai des sunt „politicoase” și nu intră în conflicte față de cei care au mai multă putere decât față de cei care au mai puțină:

De acord Oarecum de acord Indiferent Oarecum contra Contra

12. Oamenii care au putere au tendința de a participa mai mult decât cei fără putere:

De acord Oarecum de acord Indiferent Oarecum contra Contra

Există două categorii generale de putere – **puterea „asupra” și puterea „de a”**. Puterea „asupra” este mai **competitivă** și se presupune aceea că un individ va avea puterea „asupra” altuia. Puterea „de a” este concentrată mai mult pe scop, asupra unui lucru pe care persoana dorește să îl realizeze, posibil împreună cu alții. **Nu există competiție** între oameni atunci când ei folosesc o asemenea putere. Dificultățile consta în a lupta cu timpul, mediul și alte obstacole. Pentru a atinge o dezvoltare cu succes a parteneriatului în sectorul civic, este mai bine de a susține liderii care au puterea „de a” decât puterea „asupra”. Apoi puteți să dezvoltați o adevărată **echipă dedicată, profesionistă și eficientă pentru a vă realiza scopurile și de a vă îndeplini misiunea.**

Puterea asupra¹⁷

- **Putere de constrângere** – puterea de a supune pe altul voinței tale
- **Puterea de influență / convingere** – puterea de a influența sau convinge pe altcineva să adopte poziția ta
- **Puterea de manipulare** – puterea de a manevra cu altcineva pentru a adopta poziția ta
- **Puterea poziției** – puterea poziției superioare care obține comportamentul dorit
- **Puterea autorității** – puterea poziției legitime care obține comportamentul dorit

Puterea de a:

¹⁷ Dick Cook, *Community Facilitation Workshop*, Tereza Association, Prague, 2002

- **Putere consensuală** – puterea de a schimba o situație prin acordul părților implicate
- **Puterea susținerii** – puterea de a susține pe altcineva de a realiza ceea ce acel altcineva poate realiza
- **Puterea de îndrumare** – puterea de a ghida pe altcineva de a îmbunătăți funcționarea
- **Puterea creativă** – puterea de a dezvolta ceva nou
- **Puterea de modelare** – puterea de a influența prin a demonstra comportamentul dorit
- **Puterea de transformare** – puterea de a transforma părțile într-un nivel mai înalt de funcționare

Autoritățile publice locale și ONGurile – Interdependență?

Foarte puține evoluții sunt într-atât de importante pentru renașterea democrației și un sistem de funcționare a pieței precum este reparația unei mari varietăți de organizații private, non-profit și non-guvernamentale, care formează cel de al treilea sector al societății. Aceste organizații au înflorit în aproape toate domeniile – sănătate, educația copiilor, grija pentru cei în vârstă, protecția mediului ambiant, drepturile omului, asistența celor cu incapacități fizice și mentale, și multe altele – creând o societate civilă tot mai dinamică.

Trei instrumente majore sunt așteptate de la autoritățile publice pentru a asigura vitalitatea și durabilitatea celui de al treilea sector.

- **O bază juridică** – pentru a legitima organizațiile non-profit inclusiv instituirea unui cadru legal diferit pentru diferite tipuri de ONGuri.
- **Avantaje fiscale** – pentru organizațiile non-profit inclusiv avantaje ale organizațiilor non-profit privind impozitul pe venit și deducerile fiscale ale donațiilor efectuate de persoanele fizice și juridice.
- **Susținere** către domeniile de lucru a organizațiilor non-profit de interes public prin variate forme de susținere (granturi directe, contracte de prestări servicii, asistență în natură, loterie, venit de pe urma privatizărilor etc.).

Înainte de a începe să vorbim despre interdependența dintre stat și cel de al treilea sector, ar trebui să clarificăm mai întâi **ce anume înseamnă cel de al treilea sector**, și care sunt valorile sale majore pentru societate.

Cel de al treilea sector reprezintă o mare varietate de organizații diferite, dar există și câteva lucruri pe care ele le au în comun:

- Ele au adunarea lor generală
- Ele sunt autonome din punct de vedere organizațional de stat
- Ele nu își repartizează profitul între membri (se comportă ca o organizație non-profit)
- Ele se bucură de conducere autonomă
- Voluntariatul joacă un rol semnificativ în dezvoltarea lor

Organizațiile non-profit joacă un rol important în societatea democratică. Noi putem identifica cinci **grupuri de valori**, care în mod evident sunt identificate cu organizațiile non-profit.

- Inovare, pionierat, antreprenariat social.
- Voluntarism, independență.
- Schimbări politice, schimbări sociale, sensibilizarea publicului.
- Grijă, altruism, servicii altora.
- Solidaritate, reciprocitate, împuternicire, apropiere de client.

Cel de al doilea pas pentru a înțelege relația dintre stat și cel de al treilea sector ar trebui să fie identificarea **diferențelor majore** dintre valorile lor. Iată câteva generale: Statul are tendința de a nu fi inovator, pionier sau de a promova antreprenariatul social.

Statul nu este independent și voluntarii nu lucrează în sectorul de stat.

Statul nu dorește schimbare politică; el tinde să-și mențină puterea „pentru totdeauna”.

Statul încearcă să evite asemenea probleme ca sensibilizarea publicului și împuternicirea oamenilor.

La prima vedere se pare că statul nu poate împărtăși valorile organizațiilor non-profit. Dar ei împărtășesc anumite **interese reciproce**:

- Schimbare socială
- Servicii altora
- Solidaritate
- Și chiar altruism

Aceste valori adeseori fac parte din declarațiile de misiune ale organizațiilor non-profit. Le puteți de asemenea găsi în majoritatea platformelor politice ale partidelor, chiar dacă majoritatea sunt doar instrumente – promisiuni dulci – pentru a atrage alegătorii. Cu toate acestea, statul nu le poate spune „NU”. Partidele politice ar trebui chiar să fie văzute că sunt fericite atunci când oamenii sunt fericiți. Și există oameni în cadrul autorităților statului care chiar se bucură, uneori mai mult, alteori mai puțin. **Interesul în oameni** și necesitățile lor, sunt de asemenea un punct de pornire pentru interacțiunea dintre cel de al treilea sector și stat.

Dacă organizațiile non-profit nu atrag oamenii, ele nu vor obține atenția statului.

Este clar că relația dintre organizațiile non-profit și stat nu este una de prietenie. Relația constă mai mult în a forța pe cei la putere să înțeleagă necesitățile oamenilor. Însă **„a forța” nu înseamnă în mod necesar „a lupta!”**. În special pe plan local, organizațiile non-profit și autoritățile publice locale pot coopera pentru a susține dezvoltarea regională eficientă.

Ce puteți oferi statului? Cum deveniți partenerul său?

Statul are nevoie (ceea ce nu are, iar dumneavoastră aveți):

- De a recunoaște problemele societății la timp – oferiți abordări inovatoare, apropiere de clienți
- O cotă din responsabilitate – oferiți-vă grija, serviciile către alții
- De a elimina sau delega riscul – oferiți-vă pionieratul
- De soluții la probleme „nepopulare” – oferiți-vă solidaritatea

- De a economisi bani – oferiți altruismul și voluntarismul

În aceste domenii de interes, folosiți drept instrumente **crearea coalițiilor și a parteneriatelor**.

Atunci când interacționați cu statul, **să nu le oferiți** independență, sensibilizare publică, împuternicire sau schimbare politică.

Foarte rar autoritățile publice sunt interesate de aceste produse, și ele nu vor plăti pentru ele. Autoritățile publice de obicei luptă împotriva acestor valori – **folosiți campaniile profesionale, advocacy (promovarea) și lobbyismul** drept instrumente.

În concluzie, nu uitați că oamenii întotdeauna reprezintă atât organizațiile non-profit cât și autoritățile publice sau companiile private. **Iar oamenii sunt aproape aceeași peste tot.** Încercați să-i găsiți pe „cei buni” și să stabiliți o încredere și relații cu ei.

Promovarea intereselor publice și dezvoltării parteneriatelor – studiu de caz¹⁸

Să ilustrăm unele principii de bază de desfășurare a campaniilor și de lobbyism pe un exemplu concret. Prima campanie mare desfășurată de către ONGuri în Republica Cehă a avut loc din 1992 până în 1994. Era o **campanie de protecție și păstrare a unui sat de 800 de ani, care trebuia demolat pentru activități de minerit**. Peste o sută de sate au fost distruse în timpul a patruzeci de ani de regim totalitar în Republica Cehă pentru minerit în masă în bazinul Munților Ore, amplasat în nord-vestul țării. Cărbunele de calitate joasă aflat în minele bazinului era ars direct în centrale termoelectrice gigantice, care produceau circa optzeci de procente din energia Republicii Cehe.

Să ne orientăm atenția spre unele lecții pe care le-am învățat din prima campanie națională de conservare a energiei. Mișcarea verde sau ecologică în apariție din Republica Cehă a ales acest caz drept un exemplu de devastare ecologică a țării. Acesta a fost un pas foarte bun.

Cazul dumneavoastră întotdeauna trebuie să fie foarte clar.

Cu cât mai simplu este, cu atât este mai ușor să dezvoltți o campanie în jurul lui.

Activiștii s-au legat în lanțuri de echipamentul de demolare. Pentru o anumită parte a publicului, această măsură era prea radicală. Societatea nu era gata pentru ceea ce se numea acțiune directă. Activiștii au trebuit să explice ce acțiunea directă și de ce au aplicat-o în acest caz. Față de un caz clar trebuia făcută o declarație clară – în această privință, ei au făcut o treabă foarte bună, atrăgând atenția presei, însă declarația trebuie să fie înțeleasă și acceptată de public – în această privință, ei au supraestimat gradul de sensibilizare a publicului pe probleme de mediu.

A doua regulă este:

**Nu vă închideți în lumea imaginativă proprie;
Asigurați-vă că publicul înțelege declarația dumneavoastră clară și puternică.**

¹⁸ Jan Kroupa, Prague, 2002

Într-o societate mai avansată, este obișnuit ca grupurile de oameni să caute un interes concret pentru a solicita de la un ONG să-i ajute prin promovare, lobbyism sau campanie în favoarea lor. Totuși, adeseori se întâmplă că un ONG identifică un grup local care ar putea, sau probabil, ar trebui, să aibă un interes special, sinergetic cu cel al ONGului, și propune acelui grup ceea ce ei ar trebui să fie interesați. Ar putea să fie imposibil de a evita o asemenea abordare într-o societate în tranziție, însă ea nu ar trebui să fie menținută pe termen lung.

Activiștii de mediu au obținut multă susținere locală. Totuși, oamenii se luptau pentru a-și recupera casele, nu de a promova conservarea energiei și îmbunătăți politica energetică a țării. Acesta este un caz tipic de corelare a intereselor care ar putea oferi – și în acest caz chiar a oferit – o bază pentru un parteneriat foarte productiv și reciproc avantajos. Premisa de bază pentru fiecare partener (ceea ce în majoritatea broșurilor ar scrie la rubrica „așteptări”) trebuie clarificată, declarată și percepută de toate părțile implicate pentru a evita o posibilă dezamăgire.

În cazul nostru, implicarea fiecărei părți nu era stabilită cu claritate de la bun început. Spre sfârșitul campaniei, unii activiști erau dezamăgiți că localnicii nu își doreau decât casele înapoi, iar unii localnici erau dezamăgiți că activiștii s-au retras de îndată ce satul nu a mai fost atrăgător pentru presă. Cu toate acestea, aceasta a fost înțelegerea inițială, și comunicarea ar fi putut preveni dezamăgirea.

Aceeași lecție se aplica și ONGurilor implicate. Trei ONGuri internaționale și naționale și-au unit forțele pentru a proteja satul, iarăși, cu diferite așteptări. Una din organizații s-a retras din campanie. Principalul promotor al ei a părăsit organizația și s-a unit cu ceilalți, care au rămas. Imaginea publică a acestor mișcări și neînțelegeri nu era foarte pozitivă.

Două lecții se regăsesc aici:

**Întotdeauna asigurați susținere locală pentru cauza dumneavoastră
Și întotdeauna clarificați așteptările cu toți partenerii dinainte.**

Când politicienii au înțeles că percepția publicului față de activiști nu era așa de clară și că susținerea locală era incertă, ei au dat vina pe activiști că eu folosit imaginea satului care urma a fi distrus (care ei au promis că va fi ultimul) pentru propriul lor PR în atragerea atenției asupra lor. Lecția este:

Politicienii întotdeauna vor încerca să vă folosească pentru a-și îmbunătăți imaginea.

**Fie în mod pozitiv, fiindcă le sunteți simpatici alegătorilor,
sau în mod negativ, fiindcă nu aveți susținere suficientă.**

Pe lângă acțiunea directă, activiștii au început să facă lobby în Parlament. Eu au scris petiții și au avut o corespondență cu prim-ministrul, președintele, președintele Parlamentului și așa mai departe. Unii și-au exprimat susținerea, de exemplu președintele; alții au refuzat categoric implicarea civică în general, de exemplu, prim-ministrul, a fost foarte vocal în această privință.

Activiștii au organizat evenimente de protest în capitală (marșuri, evenimente în fața Ministerului Industriei ș.a.m.d.). Aceste scrisori și evenimente au atras atenția presei, dar nu au fost eficiente în ceea ce ține de soluționarea cazului. Ei au organizat semnarea petiției de către majoritatea foștilor rezidenți ai satului, precum și multe persoane, exponenți ai vieții publice. Parlamentul nu a răspuns niciodată. El nu era obligat. Chestiunea pur și simplu niciodată nu a fost inclusă în ordinea de zi a Parlamentului.

Pe lângă stabilirea unui comitet interpartidic, activiștii au folosit aproape că fiecare tehnică de campanie și lobby disponibilă. Aceasta este probabil că cea mai importantă lecție din toate. Activiștii nu au cercetat alte mijloace de a apăra satul, care erau mai puțin atractive pentru presă, dar ar fi putut fi cu mult mai eficiente. Ei și-au cheltuit toată energia pentru a face lobby în Parlament și guvern, au folosit toate mijloacele și tehnicile posibile, în timp ce declanșarea unui proces judiciar ar fi sau ar fi putut fi mult mai eficient în acest caz concret.

Atacarea în judecată a minelor pentru că a forțat oamenii să încheie contracte de vânzare-cumpărare a caselor lor ar fi soluționat situația. O petiție în adresa Parlamentului posibil că ar fi un gest frumos, însă Parlamentul de fapt nu putea lua măsuri, chiar dacă o dorea. La acel moment, era un litigiu dintre o companie privată minieră și persoane particulare - rezidenții. Litigiul lor trebuie soluționat în ședința judiciară, și nu în holul Parlamentului. Era un sentiment – rămășiță a timpurilor comuniste că „centrul” va rezolva totul. Însă legislația are anumite reguli și ele se aplică tuturor. Lecția este:

Întotdeauna folosiți mijloacele cele mai potrivite, eficiente și efective Pentru a realiza schimbarea dorită – consultați-vă cu experții,

Faceți lobby față de politicieni atunci când, de exemplu, ei elaborează noi acte legislative, însă declanșați procese judiciare când litigiul ține de o companie privată, sau contestați procedurile administrative atunci când nu sunteți de acord cu deciziile emise de către autoritățile publice centrale sau locale.

În ultimul rând, campania a crescut în a deveni prea mare. În entuziasmul lor activiștii au încercat să atingă prea multe probleme dintr-o dată. Pe măsură ce campania atrăgea prea multă atenție din partea presei, politicienii, jurnaliștii, precum și înșiși activiștii ecologi au ridicat și discutat prea multe întrebări și au derutat publicul cu privire al obiectivul campaniei.

Ideea de a folosi un caz concret pentru a răspândi informații despre un ansamblu întreg de probleme ar putea fi destul de productivă, însă mesajul dumneavoastră trebuie să rămână concis și focusat. Atunci când obiectivul dumneavoastră crește prea mult, el devine mai vag și pierdeți atenția și audiența.

În concluzie, organizațiile societății civile ar trebui să rețină că, pe lângă domeniile lor concrete de interese și concentrare, probabil că, înainte de toate, ele reprezintă fenomenul social și cultural al diversității în societate. Scopul lor nu ar trebui să fie de a identifica ceea ce ei au în comun și de a stabili o platformă comună, reprezentativă pe aceste baze. **Scopul lor ar trebui să fie de a menține și promova valoarea recunoscută și respectarea diversității și pluralității, fiind totodată apți de a**

ajunge la un consens în caz de nevoie. Dacă ele vor învăța să facă aceasta, ele vor putea promova prin exemplele proprii bune, care constituie cel mai bun tip de lobby, cultivând astfel atât publicul larg cât și autoritățile la toate nivelele.

Capitolul Cinci – Planificarea unei campanii de fundraising

Planificarea unei campanii de fundraising în practică înseamnă de a aranja în timp programele/produsele de fundraising luate în parte ale organizației dumneavoastră și implementarea lor într-o perioadă determinată de timp (de regulă un an sau doi), adică de a efectua toate sarcinile luate în parte de care are nevoie organizația dumneavoastră pentru a strânge resursele necesare pentru funcționarea sa și desfășurarea împreună a activităților, chiar de vă juca unul cu altul, de a face complemente și de a vă promova unul pe altul.

De ce este nevoie de o strategie de fundraising?¹⁹

- Concentrare
- Sinergie
- Venituri sporite
- Gestiunea riscurilor
- Durabilitate

Pentru a face aceasta, organizația dumneavoastră trebuie să-și definească cu claritate obiectivele și scopurile, fiindcă anume ceea ce doriți să realizați este ceea ce vă motivează, dar și definește de ce aveți nevoie pentru a reuși –ce și cât de mult. Pentru a face o apreciere corectă a ceea ce aveți la dispoziție (resurse curente) și de ce aveți nevoie (resurse viitoare) folosiți analiza. Unele instrumente analitice sunt descrise mai jos, altele le veți găsi în următorul capitol Asigurarea resurselor pe termen lung în secțiunea care se referă la planificarea strategică pe termen lung (SWOT, STEEP).

De îndată ce știți ce vreți să faceți și ce și cât vă trebuie să puteți să o faceți, ar trebui să strângeți soluții ideale, să faceți brainstorming, să generați soluții creative. În mod natural, făcând aceasta, trebuie să vă puneți cu picioarele pe pământ și să decideți ce este realizabil în mod real și poate fi făcut cu resursele și capacitățile de care dispuneți, adică alegeți portofoliul de produse/programe de fundraising pe care organizația dumneavoastră le va promova în perioada timp respectivă. Doar atunci puteți să pregătiți planul dumneavoastră, să elaborați un calendar, să stabiliți termene-limită pentru activitățile și evenimentele-cheie, să puneți asupra oamenilor sarcini și responsabilități specifice – acest rezultat în mod tipic este denumit **Acțiune (Campanie) de Fundraising sau Plan de Activitate de Fundraising**. Un asemenea plan ar trebui de asemenea să conțină un buget și cerințe de resurse umane.

Monitorizarea ar trebui să constituie o parte inseparabilă a campaniei sau strategiei dumneavoastră. Pentru mai multe detalii privind problemele de evaluare dintr-o perspectivă mai generală, vă rugăm să vedeți capitolul șase – Asigurarea resurselor pe termen lung. Pașii de mai jos reprezintă cele șase faze-cheie de elaborare a strategiei de fundraising.

¹⁹ *Simon Collins, How to Develop Effective Fundraising Strategy and Plan, Resource Alliance, London 2007, commentaries by Jan Kroupa, Czech Fundraising Center, Prague 2007*

Etapele-cheie de elaborare a strategiei

- Clarificarea scopurilor/necesităților organizaționale
- Analiza
- Generarea ideilor
- Selectarea unui portofoliu
- Planificarea și resursele
- Monitorizarea

1. Clarificarea scopurilor organizaționale

Nu uitați că nu doriți să strângeți bani. Doriți să vă realizați scopurile care vă vor apropia cu un pas de a vă realiza misiunea și viziunea. Pentru a face asta, trebuie să fiți siguri ce anume vreți să se realizeze și de ce aveți nevoie pentru a se realiza.

- Misiunea organizațională
- Scopuri pentru perioada de timp stabilită
- Cerințe de finanțare
 - cât
 - pentru ce
 - costuri de bază

2. Analiza

Internă

- Performanța actuală de fundraising – Matricea Boston Matrix
- Poziția financiară a organizației
- Punctele forte și slabe ale organizației (SWOT)
-

Externe

- Tendințele politice, economice, sociale și tehnologice (PEST)
- Concurenții

Matricea Boston Matrix

Inventată de către Boston Consulting Group, Matricea Boston Matrix este un instrument analitic util care oferă o privire din interior asupra ciclului de viață al programelor și produselor dumneavoastră de fundraising. El vă structurează programele / produsele curente de fundraising în patru categorii (nu în mod foarte diferit de fazele ciclului de viață a marketingului produselor):

Copilul problematic este o categorie de produse noi, în devenire de fundraising care sunt testate și organizația încă nu a decis să mențină și să dezvolte acest produs sau nu. Dezvoltarea în continuare a unui Copil problemă în **Steaua ce răsare** de regulă cere investiții mari, totuși nu poți rămâne copil pentru totdeauna și există doar două moduri de a ieși din această cutie – fie devii o Stea ce răsare fie un Câine mort. Steaua ce răsare este un produs/proiect care începe să genereze venit, unul care a luat avânt, o idee care lucrează și acum este în culmea sa – el încă nu și-a realizat tot potențialul de a genera venit, însă toată lumea este nerăbdătoare, ea atrage energie creativă: acesta este momentul ideal de a investi în el pentru a deveni perfect – de a deveni o **Vacă de muls**, pentru că aceasta toți vor să vadă în ea și oamenii doresc să facă mult pentru ca aceasta să se întâmple. **Vacă de muls** este produsul matur care și-a atins potențialul de generat venit, are nevoie de puțin lucru și lucrează foarte bine, an de an. Problema este că adeseori el încet se mișcă spre **Câine mort** și dacă nu o împingeți printr-o investiție și inovare pentru a o readuce în categoria sa mai aproape

de cutia Stea ce răsare, el se va opri aici, fără dubii. Cutia Câine mort conține produsele fără succes (cele care au căzut din categoria Copilul problematic) și produsele „arse” (cele care au venit din cutia Vacă de muls) care și-au uzat potențialul de piață și atracția și este vremea de a le stinge.

Ați putea să marcați toate produsele și proiectele dumneavoastră de fundraising în matrice, de exemplu, prin încercuire, mărimea cercului referindu-se la venitul generat de produs pentru organizația dumneavoastră. Aceasta va oferi o privire analitică asupra produselor/programelor de fundraising ale dumneavoastră, precum și o bază solidă pentru a decide asupra cărora aspecte trebuie să vă concentrați atenția – o investiție atât în energie creativă cât și resurse. Ea de asemenea vă poate ajuta să decideți care produse ar trebui actualizate în categoria următoare și cum de legat această actualizare de toate celelalte produse de fundraising.

Stea ce răsare	Copil problemă
Vacă de muls	Câine mort

Pentru detaliile altor instrumente analitice (SWOT, STEEP/PEST, Mapa factorilor de decizie), a se vedea capitolul șase, Asigurarea resurselor pe termen lung.

Următorii 4 pași indicați mai sus ar trebui să implice următoarele:

3. Generarea ideilor

Pe lângă brainstorming și generarea ideilor creative, menționate mai sus, care vin din cadrul organizației, consiliului, personalului, voluntarilor, donatorilor etc., organizația dumneavoastră ar trebui să „sondeze” în exterior. Alte surse de inspirație și idei pot consta din:

- Organizații partenere
- Alte ONGuri
- Sectorul comercial
- Buletine informative prin poștă electronică /siteuri web

4. Alegerea portofoliului

Cineva a spus: „Viața constă din priorități”. Poate că îl urâți că a spus-o, pe drept cuvânt, însă este greu de a-l contrazice. De îndată ce ați generat toate ideile posibile, gândiți-vă atent la ele și fiți foarte selectiv. Trebuie să vă implicați în:

- Evaluarea opțiunilor
- Potrivirea strategiei și a scopurilor

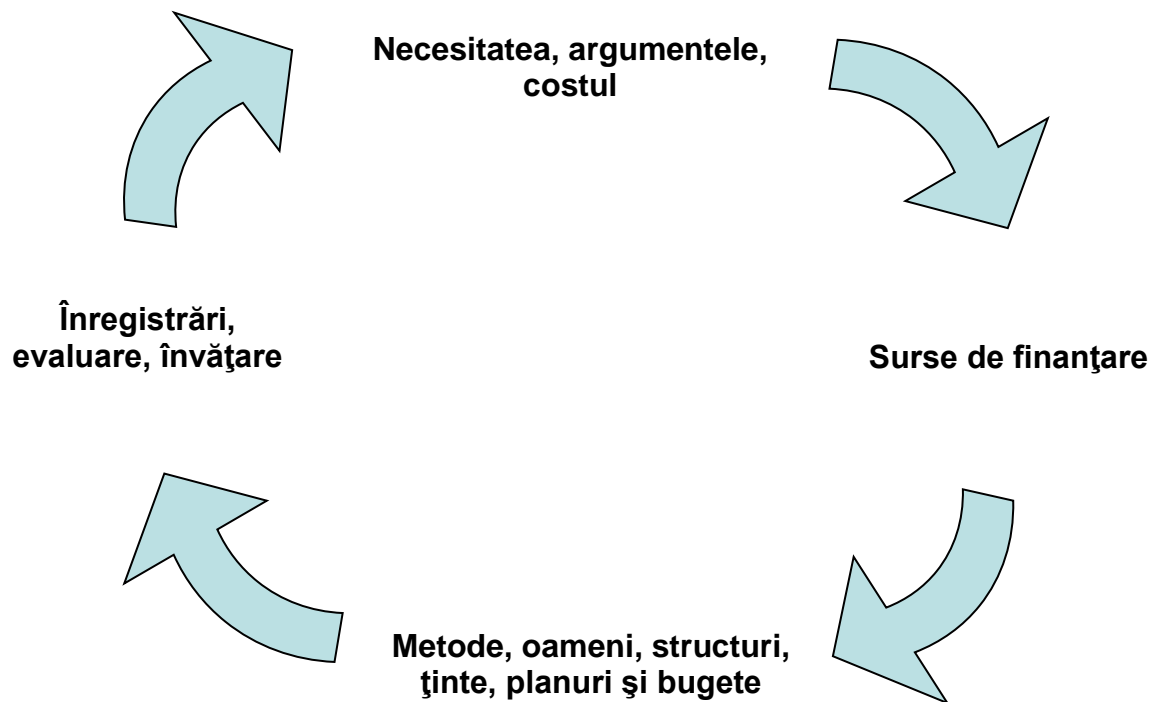
5. Planificarea și asigurarea resurselor

Acesta este pasul sintetic, care totalizează toți pașii și informațiile împreună, dedicați-vă timp, gândiți-vă și elaborați:

- Planuri de activitate
- Grafice
- Bugete și fluxuri bănești
- Personal și voluntari
- Aptitudini
- Analiza riscurilor

6. Monitorizare

Monitorizarea înseamnă că, în loc să planificați, spunând, „Iată ce dorim să facem”, vă dați seama că o dată spuneți că, ar trebui constant să puneți sub dubiu dacă mai vreți să faceți ceea ce ați spus că veți face și, chiar mai important, dacă faceți ceea ce ați spus că veți face, fiind gata în mod cugetat, dar dacă este necesar, în mod radical, să ajustați atât sarcinile cât și acțiunile dumneavoastră. Nici mai mult, nici mai puțin. Vă puteți imagina procesul continuu, fără de sfârșit, în modul următor:



Capitolul Șase – Asigurarea resurselor pe termen lung

Introducere²⁰

Chiar și în țările aflate în perioada de tranziție, organizațiile sectorului civic (OSC), de asemenea denumite ONG sau ONC, au început să realizeze că funcționarea lor pe termen lung depinde de principii similare celor aplicabile organizațiilor cu scop lucrativ. Ele încep să recunoască că ele formează o parte indispensabilă a societății care are un mod de viață înăscut: ele se mișcă într-o piață. ONGurile înțeleg că există o cerere pentru serviciile lor, și ele realizează că au clienți și că există concurență. Alte organizații îndeplinesc roluri similare, concurând ca și calitate și preț. Drept rezultat, ONGurile realizează că ele trebuie să planifice acțiunile viitoare nu doar din punctul de vedere al activităților sau programelor curente, dar și dintr-o perspectivă pe termen lung.

Planificarea strategică este un proces sau o tehnică de planificare care a devenit populară și larg folosită și recunoscută în businessul privat în decursul anilor '70 și '80. Este o metodă de a decide și defini unde dorește să se vadă organizația în viitor și să își stabilească calea pentru a atinge aceste scopuri.

Procesul de planificare strategică oferă un cadru pentru două tipuri de planuri. **Planurile pe termen scurt** de regulă acoperă o perioadă de la o lună până la un an (sau până la optsprezece luni). **Planurile pe termen lung** durează până la cinci ani, deși planurile strategice de până la trei ani sunt mai practicate, în special pentru organizațiile mai mici. Planurile pe termen scurt se concentrează pe o descriere detaliată a activităților curente și a viitorului lor imediat. Planurile pe termen lung sunt mai puțin imediate și detaliate, dar sunt mai specifice și operaționale. Totuși, cadrul planului strategic orientează aceste planuri și acțiuni rezultante într-o direcție care corespunde cu privirea generală asupra viitorului organizației. Punctul de planificare strategică constă în faptul că el face urmarea căii selectate mult mai ușoară, sau chiar posibilă, precum este cazul marilor organizații.

21 PLANIFICARE STRATEGICĂ - GÂNDIȚI ȘI ACȚIONAȚI ASTĂZI ÎN MODURI ÎN CARE ORGANIZAȚIA DUMNEAVOASTRĂ ESTE MIȘCATĂ ÎN DIRECȚIA ÎN CARE DORIȚI SĂ O VEDEȚI MÂINE

Beneficiile planificării strategice

1. Vă ajută să clarificați direcțiile viitoare ale organizației;
2. Vă ajută să vă stabiliți prioritățile;
3. Vă ajută să elaborați o bază coerentă și argumentată pentru luarea deciziilor;
4. Vă ajută la luarea deciziilor de astăzi în lumina consecințelor viitoare;
5. Vă ajută să soluționați problemele organizaționale majore;
6. Vă ajută să creați o flexibilitate și capacitate de reacție organizațională și de lider în circumstanțele schimbătoare;

²⁰ Jan Kroupa, Jana Ledvinová: *Understanding Sustainability*, Czech Fundraising Center, Prague, 2002

²¹ Petr Babouček, Richard Cook, Jana Ledvinová: *Strategic planning: What is it? Training of Trainers Course*, ICN and NAFE, Prague, Czech Republic, 1998

7. Vă permite să maximizați discreția asupra ariilor aflate sub control organizațional.

Procesul de planificare strategică

După cum se explică mai sus, planificarea strategică nu este un eveniment dintr-o singură dată, ci un proces continuu de reflecție, evaluare și ajustare a acțiunilor persoanei. Planificarea strategică vă oferă instrumentele care vă vor permite să fiți flexibil în a reacționa la circumstanțele curente într-un mod inteligent. Scopul eforturilor de planificare strategică cu siguranță nu este de a crea un document bine aranjat care se va prăfui în dulap, ci o viziune comună bine înțeleasă a viitorului organizației, identificând pașii concreți care vor ajuta organizația să se miște spre viziunea ei.

Planificarea activității de fundraising constituie o parte inseparabilă a procesului dumneavoastră de planificare strategică și este supusă aceluiași principii ca și toată planificarea strategică a organizației.

Ce intră în Planul de Fundraising?

1. Spirit de lider
2. Scop
3. Metode
4. Grupul-țintă al fiecărei metode
5. Costul fiecărei metode
6. Voluntarii necesari pentru fiecare metodă
7. Instruirea voluntarilor
8. Recunoașterea / celebrarea
9. Evaluarea
10. Durata (inclusiv activitățile-cheie pentru fiecare metodă și datele la care sunt așteptate sumele)

De fapt, planificarea de fundraising este doar o altă aplicare a unei anumite modalități structurate de a gândi în raport cu activitățile dumneavoastră de fundraising, formularea unei viziuni de durată a resurselor, donatorilor, rețelelor, parteneriatelor dumneavoastră și rolurilor pe care doriți să le jucați. Această modalitate de a gândi este destul de similară cu analiza situației atunci când scrieți un proiect – și adeseori chiar este – denumită **gândire strategică**.

Gândirea strategică cuprinde câteva elemente²²:

1. Identificarea factorilor de decizie cuprinzând cooperatorii și concurenții
2. Clarificarea misiunii și a valorilor
3. Evaluarea rolurilor actorilor majori, inclusiv consilii, comitete, voluntari și personal
4. Reconsiderarea programului
5. Privirea rezultatelor
6. Elaborarea unui mecanism continuu de finanțare
7. Analiza SWOT
8. Elaborarea mai multor variante viitoare alternative
9. Selectarea alternativei celei mai preferate a viitorului
10. Identificarea problemelor majore strategice cu care se confruntă organizația

²² *Joseph B. McNeely: Setting Goals and Strategies for Development of Nonprofit Organizations, the Third Sector Project, Development Training Institute, Baltimore, USA, 1998*

11. Decizia despre care schimbări relativ mici de astăzi vor produce cel mai mare impact asupra promovării organizației către viitorul preferat
12. Elaborarea strategiilor și calendarelor

Implicarea în planificarea strategică

Un alt factor crucial al planificării strategice este implicarea a unui număr cât mai mare de persoane care țin la viitorul organizației dumneavoastră. Dacă nu o veți face, nu doar că veți pierde o bună parte a potențialului și idei bune, dar planul ar putea fi primit ca ceva impus din exterior sau de sus. Dacă organizația în întregime nu are un sentiment de proprietară a planului, nu îl acceptă și primește ca proprietatea sa proprie și valoroasă, este foarte probabil că el nu va avea nici un efect.

Fluxul procesului de planificare²³

Baza planificării	Rezultatele necesare	Modalitatea	Implementarea	Analiza
Evaluare internă	Viziune/misiune	Strategii	Obiective delegate	Proces de evaluare
Evaluare externă				
Presupuneri	Obiective	Programe	Programe delegate	
Probleme de stabilire a priorităților				
Unde suntem acum?	Unde dorim să fim?	Cum vom ajunge acolo?	Cine trebuie să facă asta	Cum o facem?

Instrumente analitice

Analiza SWOT

Analiza SWOT este unul din principalele instrumente de a oferi feedback și de a evalua situația într-o organizație. Rezultatele sale deseori sunt folosite în calitate de schiță de bază pentru planificarea și gândirea strategică. Din acest motiv noi menționăm analiza SWOT de mai sus ca unul din elementele procesului de planificare strategică. Totuși, ea este adeseori folosită în afara procesului de planificare strategică în calitate de instrument independent de evaluare (de exemplu atunci când căutăm consultații, decidem asupra instruirii necesare a personalului, când ne implicăm ca și parteneri în proiecte mai mari ș.a.m.d.).

Abrevierea SWOT provine de la primele litere a celor patru cuvinte-cheie pe care se bazează această analiză: *strengths* (puncte forte), *weaknesses* (puncte slabe), *opportunities* (oportunități) și *threats* (amenințări). O analiză SWOT în linii mari este un rezumat de răspunsuri la următoarele întrebări:

S Care sunt cele mai mari puncte forte în cadrul organizației dumneavoastră?

Ce ne împiedică să profităm la maximum din aceste puncte forte?

²³ The Amherst H. Wilder Foundation

- W** Care sunt cele mai mari puncte slabe interne sau limitări interne ale organizației dumneavoastră?
Ce acțiuni am putea lua pentru a ne depăși punctele slabe sau limitările?
- O** Care sunt principalele oportunități externe disponibile organizației dumneavoastră?
Cum putem profita de pe urma acestor oportunități?
- T** Care sunt principalele amenințări cu care se confruntă organizația dumneavoastră?
Cum putem să facem față acestor amenințări?

Tabelul SWOT

S	W
O	T

După cum ați putut observa, primele două întrebări se referă la factorii interni ai organizației dumneavoastră. Celelalte două se concentrează pe factorii externi care au un impact asupra organizației.

Analiza STEEP

Un alt instrument analitic de bază este concentrarea pe factorii externi care vă influențează organizația, denumită analiza STEEP. Această analiză vă va ajuta să clarificați acești factori externi mai detaliat. Este adevărat, factorii descriși sunt în marea lor parte în afara controlului organizației dumneavoastră, dar de obicei ele sunt destul de importante pentru deciziile strategice din cadrul organizației dumneavoastră.

Factori externi

- S Sociali** _____
- T Tehnici** _____
- E Economici** _____
- E De mediu (*Environmental*)** _____
- P Politici** _____

Ați putea întâlni o varietate a acestui instrument, denumită analiza PEST. Ideea este aceeași, doar că categoriile sunt expuse într-o altă ordine și ea exclude factorii „de mediu”. Folosiți-o pe cea care o doriți.

Mapa factorilor de decizie

Un alt instrument analitic util este denumit Mapa factorilor de decizie. Ea expune rezumativ partenerii dumneavoastră, instituțiile cu care lucrați, donatorii, membrii consiliului dumneavoastră, presa, concurenții dumneavoastră, organizațiile similare,

liderii comunității și formatorii de opinie... adică toți factorii de decizie în baza șa două criterii fundamentale ale relației dumneavoastră: nivelul de influență pe care o au asupra organizației dumneavoastră, pe o scară de la aproape nici o influență până la o influență foarte înaltă și atitudinea lor față de organizația dumneavoastră, pe o scară de la o atitudine foarte negativă la o atitudine foarte pozitivă. Spre deosebire de instrumentele analitice precedente, tabelul de regulă utilizat pentru Mapa factorilor de decizie nu introduce categorii generalizatoare, ci scări continue, unde ferestrele reprezintă o secțiune a scării, ceea ce face lucrul cu ea mai ușor.

	Influență joasă	Influență medie	Influență înaltă
Atitudine pozitivă			
Atitudine neutră			
Atitudine negativă			

Marcați toți factorii de decizie importanți în tabel (incluzând denumirile lor). Pe lângă o privire generală, ea vă va ajuta să vă decideți dacă în raport cu careva factor ar trebui să investiți pentru a vă schimba relația cu el, adică dacă constatați că primarul orașului în care funcționați se află în colțul de dreapta-jos al tabelului, ar trebui fie să-i reduceți influența asupra dumneavoastră (mișcându-l în partea stângă a tabelului) fie puteți să-i schimbați atitudinea față de organizația dumneavoastră (mișcându-l sus în tabel). Când vă evaluați planurile (în următorul an sau următorii ani) va fi foarte util să reveniți la această „mapă” pentru a vedea mutările sau mișcările care s-au produs printre factorii de decizie și dacă puteți detecta vreo tendință mai generală (de exemplu, pentru o perioadă de doi ani, atitudinea majorității organizațiilor care lucrează în același domeniu a devenit mai puțin pozitivă), aceasta întotdeauna solicită considerații serioase și uneori chiar acțiune imediată.

Exercițiu – Analiza organizațională și evaluarea necesităților

Vă rugăm să evaluați următoarele domenii de management non-profit potrivit situației curente în organizația dumneavoastră.

Vă rugăm să utilizați următorul barem de evaluare și să adăugați mai multe informații:

1 – Întreg acest domeniu de management este unul deosebit de puternic; noi nu avem probleme cu gestiunea sa

2 – Noi avem unele probleme în domeniu, dar ele nu sunt semnificative

3 – Avem careva slăbiciuni în acest domeniu

4 – Avem slăbiciuni majore în acest domeniu, el ar trebui analizat și îmbunătățit cu prudență pentru a menține durabilitatea organizației noastre;

Administrarea politicii

(Legislație, principii de conducere, structură organizațională, viziune, misiune, declarație ș.a.m.d.)

Evaluare și strategii de feedback

(Comitete, evaluarea necesităților, scrierea proiectelor ș.a.m.d.)

Relații cu publicul și marketing

(Strategii de PR, strategii media, evenimente de prezentare publică ș.a.m.d.)

Resurse umane

(Personal, voluntari, membri ai consiliului, liderism, lucru de echipă ș.a.m.d.)

Finanțe

(Management financiar, fundraising, audit anual ș.a.m.d.)

Programare

(Planificare, implementare, evaluare, interdependență ș.a.m.d.)

Bază materială

(Încăperi, echipament ș.a.m.d.)

Evaluare²⁴

Cuvântul „valoare” este rădăcina cuvântului „evaluare”, și anume așa acesta ar trebui să fie perceput. Evaluarea constituie o valoare oferită nouă sub formă de feedback privind acțiunile, proiectele, programele, organizația ș.a.m.d. Noi trebuie să ne învățăm să apreciem valoarea și evaluarea.

Evaluarea poate fi desfășurată în mai multe forme, folosind o gamă largă de instrumente și metodologii. În general, evaluarea se poate baza fie pe date stricte și statistică (adică pe măsurări susceptibile de verificare), sau pe informații variabile. Majoritatea oamenilor preferă sau sunt mai deprinși cu date stricte, întrucât numele, cuantificarea sunt convingătoare. Cu toate acestea, în numeroase proiecte ale ONGurilor este foarte dificil, dacă nu chiar imposibil, de a cuantifica rezultatele. Cum ar putea cuantifica cineva, de exemplu, „creșterea dorinței oamenilor de a participa în treburile publice” sau „acceptarea handicapărilor mentale într-o comunitate”? Chiar mai mult, donatorii și cei care cer evaluarea în general întotdeauna vor solicita evaluatorilor să ofere cifre concrete. Unele cifre întotdeauna pot fi oferite, dar privind doar la cifre pentru a evalua, scăpăm un punct foarte important.

Evaluarea nu ar trebui să servească donatorului, ci organizației sau proiectului care este evaluat. În această privință, evaluarea calității este cu mult mai importantă decât evaluarea cantității, și o asemenea evaluare ar putea fi foarte benefică pentru proiectul în cauză.

Evaluarea ar trebui să tindă să-i implice pe cei evaluați în procesul de evaluare. O modalitate bună de a implica acești oameni (și de a preveni posibila rezistență provenind de la percepția de „a fi inspectat”) este de a stabili criteriile de evaluare împreună cu cei care vor fi evaluați. Nici nu mai trebuie să menționăm că, pentru a face aceasta, de la bun început în proiect sau program ar trebui implicat un evaluator. Din păcate prea des evaluatorul este chemat doar la fine.

Instrumentele de evaluare a datelor variabile de evaluare²⁵

Instrumentele de evaluare:

- Chestionare / sondaje
- Înregistrări / revizui
- Vizită pe loc
- Discuții

O combinație selectată atent a acestor patru instrumente fundamentale de evaluare – potrivit naturii proiectului – poate produce gama dorită de informație calitativă care atestă linia anticipată de cauză și efect. Evaluatorul poate face recomandări de încredere și convingătoare, iar organizația poate desfășura revizuirea dorită a programului său.

²⁴ Jan Kroupa, Jana Ledvinová: *Understanding Sustainability*, Czech Fundraising Center, Prague, 2002

²⁵ Steven Mayer: *Evaluation Workshop Handouts*, CPSI, Prague, 2000

O evaluare bună întotdeauna ar trebui să fie o sursă de motivare.

Etica organizațională și dedicația față de misiune²⁶

Etica în sectorul civic

Fiecare individ urmărește propriul său set de valori, fie în mod conștient sau inconștient. În cea mai mare parte, aceste valori sunt similare și compatibile cu valorile altora, iar comportamentul în corespundere cu valorile comune ajută la stabilirea încrederii și cooperării între oameni. Oamenii care trăiesc prin prisma valorilor lor de obicei sunt numiți *buni, de treabă, morali* ș.a.m.d. Același lucru este valabil și pentru organizații; fie că le place sau nu, organizațiile au sisteme interne de valori care formează acțiunile și comportamentul lor. S-ar putea spune că o organizație are propriul său „sub-conștient”, bazat pe valorile comune ale membrilor și susținătorilor săi. Funcționarea „bună” de termen lung nu se poate baza doar pe o atmosferă de moment. Oamenii din cadrul organizației se schimbă odată cu trecerea timpului, la fel ca și condițiile externe. Misiunea și valorile morale fundamentale rezistă la aceste schimbări. Iată de ce este atât de important ca fiecare organizație să se atârne serios față de dezvoltarea, constituirea sa și să mențină în mod prudent un anumit set de valori. Acestea ar putea prelua forma unui „cod de etică”, „principii fundamentale” sau „declarație de valori” a organizației. Denumirea documentului nu este importantă, însă este important ca organizația să respecte codul și să se conformeze cu cerințele sale.

Înainte de a vorbi despre standardele și codurile etice, noi vom clarifica valorile majore ale sectorului civic în cadrul societății.

Sectorul civic reprezintă o varietate largă de organizații diversificate. Cu toate acestea, ele toate au anumite elemente comune:

- Ele au adunarea lor generală
- Ele sunt autonome din punct de vedere organizațional de stat
- Ele nu își repartizează profitul între membri (se comportă ca o organizație non-profit)
- Ele se bucură de conducere autonomă
- Voluntariatul joacă un rol semnificativ în dezvoltarea lor

Organizațiile non-profit joacă un rol important în societatea democratică. Noi putem identifica cinci **grupuri de valori**, care în mod evident sunt identificate cu organizațiile non-profit.

- Inovare, pionierat, antreprenoriat social.
- Voluntarism, independență.
- Schimbări politice, schimbări sociale, sensibilizarea publicului.
- Grijă, altruism, servicii altora.
- Solidaritate, reciprocitate, împuternicire, apropiere de client.

Standarde etice

²⁶ *Simon Collings, Jana Ledvinova: Ankara, 2007 (Adapted from Jan Kroupa, Jana Ledvinová: Understanding Sustainability, Czech Fundraising Center, Prague, 2002)*

Standardele etice de regulă sunt structurate potrivit următoarelor domenii de activitate a ONGurilor:

- **Fundraising** (proporția de bani cheltuiți, tehnici utilizate, de unde se acceptă bani);
- **Conducere** (membrii Comitetului de conducere/Consiliului, plăți către membri ai comitetelor/Consiliului, plăți cu conflict de interese și beneficiile salariaților);
- **Activități politice** (susținerea candidaților, campanii electorale);
- **Responsabilitate** (echitate, reacție, transparență, cine are cuvântul la luarea unei decizii).

Valori și dileme etice²⁷

Exemplele de domenii în care se întâlnesc în mod deosebit conflicte de valori sunt:

Imaginile de fundraising

Invalizii și mulți implicați în ajutor în alte țări au criticat publicitatea care pune accent pe lipsa de ajutorare a celor nevoiași. Această abordare ar putea strânge mulți bani, dar de asemenea întărește ideea de dependență și contravine dorinței de a face oamenii mai puternici.

Costuri de fundraising

Donatorii se așteaptă de la organizațiile non-profit că vor utiliza doar personal voluntar în activitățile de fundraising, dar în realitate activitățile de fundraising costă bani. Unele metode de fundraising, de exemplu, crearea unei baze de date de donatori, pot solicita investiții pe parcursul timpului. Cei care se ocupă de fundraising au obligația să fie sinceri cu donatorii privind costurile activităților de fundraising și ar trebui să aibă tendința de a informa donatorii despre aceste costuri.

Salarii

Organizațiile cu un mod participativ/voluntar de activitate adeseori se regăsesc în fața dilemei de a plăti remunerații, mai ales dacă doresc să numească un membru al consiliului/director. Cum pot ele să atragă experiența fără a aduce atingere modului participativ de activitate? Dacă plătesc un salariu mare, pun sub pericol imaginea organizației lor? Publicul are tendința de a vedea salariul înalt ca fiind incompatibil cu scopurile caritabile. Același lucru se aplică folosirii automobilelor, călătoriilor în străinătate și echipamentului de oficiu utilizat de o organizație.

Conflicte de interese

Este des întâlnit în diverse țări din lume de a găsi organizații non-profit care în fond sunt „afaceri de familie”, tatăl sau mama este director executiv și alți membri ai familiei sunt angajați de către organizație. Familia se poate extinde la trib sau clan sau castă. De asemenea se întâmplă de a găsi terți-beneficiari care obțin beneficii financiare din asocierea lor cu o organizație non-profit, de exemplu, fiind plătit pentru prestarea serviciilor. Asemenea aranjamente pot ridica întrebări privind sistemele de valori ale acestor organizații. Plătirea unui membru al consiliului pentru servicii profesionale nu întotdeauna este un fapt greșit, dar ar trebui să fie transparentă și organizația ar trebui să explice în ce mod folosirea membrului consiliului oferă valoare pentru bani.

²⁷ *Adaptare din Marilyn Taylor: Values and Nonprofit Organizations, the Third Sector Project, Development Training Institute, Baltimore, USA, 1995*

Bani „murdari”

O altă sursă comună este dilema de a accepta finanțare dintr-o sursă ale căreia valori sunt suspecte. Contaminează oare acești bani organizația beneficiară? Sau spală oare organizația banii?

Egalitatea de șanse

Una din problemele cele mai emotive este cea de egalitate de șanse, unde prăpastia dintre idei și realitatea de zi de zi apare tot timpul. Dacă un post devine vacant și cunoașteți persoana exactă care îl poate ocupa (deseori cineva care a lucrat gratuit sau cu timp de muncă redus în organizația dumneavoastră), ar trebui să-l angajați sau mai bine să faceți publicitate, astfel încât fiecare să poată depună cerere de angajare? Numeroase organizații acceptă principiul egalității în șanse sau chiar a discriminării pozitive, dar constată că asta provoacă diverse probleme atunci când se aplică unui post concret.

Oamenii-problemă

Trecând peste egalitatea de șanse, o dilemă asemănătoare cu care ar putea să se întâmpine o organizație este atunci când un voluntar, membru sau salariat (sau membru al comitetului de conducere) nu își îndeplinește sarcinile. Poate că ei au fost esențiali pentru organizație în trecut, sau organizația poate fi universul vieții lor. Ar fi inuman să-i dăm afară, dar își poate permite organizația de a-i avea?

Taxe

Numeroase organizații au drept scop deservirea celor săraci. Dar ele de asemenea trebuie să supraviețuiască. Dacă ele încasează o taxă, ele ar putea exclude oamenii care au nevoie cel mai mult de serviciile lor. Însă fără bani, ele se vor stinge. Ce ar trebui ele să facă?

✍ Exercițiu – Valori și dileme etice

Care este situația dumneavoastră și a organizației dumneavoastră?

Aveți dileme similare? Sau aveți altele puțin diferite? Ar putea fi util să le descrieți după lectura acestui pasaj:

Imagini de fundraising

Costuri de fundraising

Salarii și beneficii

Conflicte de interese

Bani „murdari”

Egalitate de șanse

Oamenii problematici

Taxe

Altele
