



Narodowy Instytut Wolności
Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego

KAPITAŁ ŻELAZNY



Rządowy Program
Rozwoju Organizacji
Obywatelskich
na lata 2018-2030

PROO

Narodowy Instytut Wolności – Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego | ul. Jana Pawła II 12, 00-124 Warszawa | www.niw.gov.pl | mail: kontakt@niw.gov.pl | tel. 22 468 44 02

Szanowni Państwo

Przed Państwem trzeci numer periodyku „Kapitał żelazny” na temat **Priorytetu 2a: Dotacje operacyjne na wsparcie budowy początkowych kapitałów żelaznych**, Programu Rozwoju Organizacji Obywatelskich na lata 2018-2030.

W numerze 3 periodyku, w ramach wymiany dobrych praktyk, znajduje się **opis zadania realizowanego w ramach Priorytetu 2a PROO** przez Fundację Dajemy Dzieciom Siłę w zakresie budowy nienaruszalnego kapitału.

W niniejszym numerze przedstawiono również **model do autooceny organizacji**, który pozwala odpowiedzieć na pytania istotne z zakresu przygotowania się do budowania kapitału żelaznego.

Analizy wymagają przede wszystkim następujące kwestie:

- Na jakim etapie rozwoju jest organizacja?
- Gdzie są jej słabe strony?

Co należy poprawić w procesie odpowiedniego przygotowania się do budowania długoterminowej stabilności finansowej? **Przedstawionych zostało 10 obszarów funkcjonowania organizacji, które warto poddać analizie w tym zakresie.**

Serdecznie zachęcam wszystkich do lektury oraz korzystania z wymiany dobrych praktyk.

WOJCIECH KACZMARCZYK

Dyrektor Narodowego Instytutu Wolności
Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego



CZY JESTEŚ GOTOWY NA PRZYSTĄPIENIE DO PROCESU BUDOWANIA KAPITAŁU ŻELAZNEGO?

Czytając publikacje oraz słuchając praktyków wiadomym jest, że proces budowania kapitału żelaznego w organizacji wymaga odpowiedniego przygotowania. Nie każda organizacja jest jednak gotowa, aby przystąpić do tego procesu.

Do zbadania gotowości do budowania kapitału żelaznego pomocne jest przeanalizowanie dziesięciu obszarów funkcjonowania organizacji. Do każdego z nich należy również przyznać punkty w skali od 1 do 10, co sumarycznie daje ich 100.

Jest to pewnego rodzaju autoocena, która zrobiona w rzetelny sposób pokaże na jakim etapie rozwoju jest organizacja, gdzie są jej słabe strony oraz co jeszcze należy poprawić?

Jej wyniki wskażą również czy osoby kierujące organizacją potrafią odpowiedzieć na wszystkie postawione pytania?

Wskazany zakres został określony przez praktyka w zdobywaniu funduszy – Tonyego Myersa podczas jednego ze szkoleń dla organizacji pozarządowych.

Nie ma określonego progu punktowego po przekroczeniu którego dowiemy się, że organizacja jest już gotowa do budowania kapitału i że proces ten zakończy sukcesem.

Stanowi to jednak pewnego rodzaju miernik, który pozwala pokazać na jakim etapie rozwoju obecnie znajduje się organizacja oraz po ponownym jego wykonaniu np. po kilku miesiącach wskaże, czy słabe strony zostały poprawione?



WIĘCEJ NA STRONIE 02



PIOTR ZIEMNICKI
Starszy Specjalista w Biurze Programów
Horyzontalnych, NIW-CRSO

Czy jesteś gotowy

NA PRZYSTAPIENIE DO PROCESU BUDOWANIA KAPITAŁU ŻELAZNEGO?

CZĘŚĆ 2

**10 obszarów,
które warto przeanalizować**

1. Mocne przywództwo

W pierwszym obszarze należy zadać sobie pytanie jak silne jest przywództwo instytucjonalne w organizacji zwracając szczególną uwagę na: zarząd, kierownictwo, wolontariuszy, koordynatorów, pracowników administracyjnych, pracowników merytorycznych?

- Czy w organizacji zaangażowana jest wystarczająca liczba osób, aby prawidłowo realizować działania?
- Na ile te osoby są gotowe oraz przygotowane do swojej pracy?
- Czy zespół jest gotowy do pozyskiwania nowych środków?

2. Dojrzała kultura filantropijna

W tym punkcie należy odpowiedzieć na pytanie jak dojrzała jest kultura filantropijna w grupie docelowej organizacji?

- Czy ludzie chętnie przekazują pieniądze?
- Na jakie konkretnie cele najczęściej wpłacają?
- Co nimi kieruje, że zdecydowali się wpłacić?
- Czy robią to w sposób długoterminowy, a może pod wpływem impulsu?
- Czy są to małe, średnie, duże sumy?

3. Wizerunek publiczny

Ważne jest również przeanalizowanie wizerunku organizacji zgodnie z cytatem: „Jak cię widzą, tak cię piszą”.

- W jak dużym stopniu organizacja jest rozpoznawalna?
- Czy ludzie ją znają, kojarzą?
- Czy jest rozpoznawalna tylko w środowisku lokalnym czy również szerzej?
- Z czym kojarzona jest organizacja (logo, nazwa, konkretne osoby)?

4. Historia wsparcia finansowego oraz wolontaryjnego

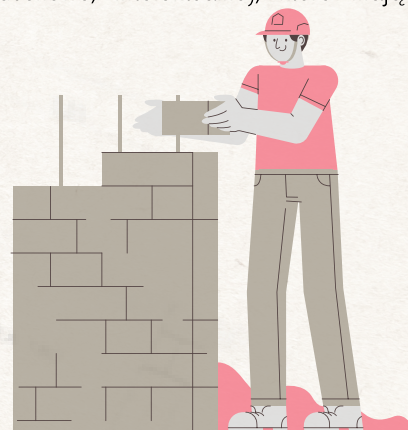
Warto przeanalizować historię wsparcia finansowego oraz wsparcia wolontaryjnego w organizacji.

- Czy ludzie Nam pomagają?
- Czy chętniej wpłacają pieniądze czy oferują pomoc wolontarystyczną?
- Ile osób wspiera Nasze działania?
- Czy organizacja łatwo pozyskuje wolontariuszy do swoich działań?
- Czy wolontariusze zostają z nią dłużej, a może są to jedynie wolontariusze akcyjni?

5. Zrozumienie potrzebnych zasobów do odniesienia sukcesu

W ramach obszaru należy odpowiedzieć na pytania:

- Czy organizacja zdaje sobie sprawę oraz czy rozumie jakie zasoby są jej niezbędne do osiągnięcia sukcesu? W jaki sposób: inni ludzie, finanse, polityka, różne aspekty psychologiczne, duchowe, socjale oraz intelektualne wpływają na osiągnięcie sukcesu?
- Czy kierownictwo zastanawiało się jacy ludzie są potrzebni organizacji, o jakich talentach i zdolnościach?
- Czy organizacja zna odpowiedź na pytanie: ile pieniędzy chce pozyskać? Czy rozumie uwarunkowania (polityczne, psychologiczne, socjalne, duchowe, intelektualne), które mają wpływ na ten proces?



6. Struktura i infrastruktura

W tym punkcie trzeba odpowiedzieć na pytanie czy organizacja posiada odpowiednią strukturę oraz zaplecze infrastrukturalne, w tym:

- Czy organizacja posiada bazę danych fundraisingowych?
- Czy w organizacji zatrudnieni są ludzie zajmujący się wyłącznie fundraisingiem?
- Czy jest wykorzystywany system do zarządzania danymi?
- Czy jest wydzielone odpowiednie miejsce/przestrzeń na prowadzenie biura organizacji?
- Czy są wypracowane procesy zbierania darowizn?

7. Procedury i protokoły

Niezwykle ważne są odpowiednie dokumenty - monitorowane i aktualizowane, nie zaś strategie, które leżą na półce. Takimi dokumentami są: polityka organizacji, jej misja i strategia, procedury zarządzania i inwestowania środkami finansowymi, system zarządzania potencjalnymi darczyńcami. Trzeba odpowiedzieć również na pytania:

- W jaki sposób przesyłane są podziękowania za konkretne wpłaty?
- Jak przypomina się darczyńcom, że dawno nie przekazali darowizny? (Dotyczy to szczególnie tych, którzy dawniej już wpłacali pieniądze, natomiast obecnie zaprzestali tego robić.)



PIOTR ZIEMNICKI
Starszy Specjalista w Biurze Programów
Horyzontalnych, NIW-CRSO

Czy jesteś gotowy

NA PRZYSTAPIENIE DO PROCESU BUDOWANIA KAPITAŁU ŻELAZNEGO?

CZĘŚĆ 3

8. Darczyńcy

Należy dokonać analizy profilu grupy darczyńców, w szczególności pod kątem terminów, celu, wysokości, regularności wpłat. Warto także odpowiedzieć na pytania:

- Czy w sytuacji, gdy organizacja posiada "dużych" darczyńców to czy komunikuje im informację na temat przeznaczenia ich darowizn? Czy otrzymuje od nich informację zwrotną?
- Czy organizacja posiada harmonogram kontaktów z konkretnymi darczyńcami?



9. Zgrany zespół

Ważny jest także zgrany zespół pracowników. Warto zastanowić się nad kwestiami takimi jak:

- Czy wszyscy członkowie zespołu czują się częścią całej organizacji?
- Czy fundraiserzy nie są traktowani jak „maszynki” do dostarczania pieniędzy, a są faktyczną częścią zespołu?
- Czy pracownicy są regularnie szkoleni i są przygotowani do funkcji jakie pełnią?

10. Strategiczny kierunek

W tym miejscu trzeba zwrócić uwagę na misję oraz wizję – czy organizacja ma je precyzyjnie określone? Jeżeli wizja ma spełniać swoją rolę to należy pamiętać, aby zawierała się w przedziale 5 - 10 słów. Dodatkowo ich objętość powinna być na tyle skompresowana, aby zmieściła się na wizytówce. Organizacja powinna zastanowić się także czy posiada określone priorytety działalności oraz wartości jakimi się kieruje?



POWYŻEJ PRZEDSTAWIONYCH ZOSTAŁO
DZIESIĘĆ OBSZARÓW, NAD KTÓRYMI NALEŻY
SIĘ ZASTANOWIĆ I JE PRZEANALIZOWAĆ
ZANIM PODEJMIE SIĘ DECYZJĘ
O ROZPOCZĘCIU BUDOWY KAPITAŁU
ŻELAZNEGO.

NA PODSTAWIE ICH ANALIZY MOŻNA
DOWIEDZIEĆ SIĘ CO NALEŻY WZMOCNIĆ
ORAZ UZUPEŁNIĆ W FUNKCJONOWANIU
ORGANIZACJI.

JEŻELI WIĘKSZOŚĆ OBSZARÓW WYMAGA
JESZCZE PRZEMYŚLENIA, TO WARTO
W PIERWSZEJ KOLEJNOŚCI ZADBAĆ
NAD ORGANIZACJĄ PRACY I DZIAŁALNOŚCI
ORGANIZACJI, ZANIM ROZPOCZNIE SIĘ
DZIAŁANIA FUNDRAISINGOWE.

**JEŻELI JEDNAK NA WIĘKSZOŚĆ PYTAŃ ORGANIZACJA JEST
W STANIE ODPOWIEDZIEĆ OZNACZAĆ TO MOŻE,
ŻE ZNAJDUJE SIĘ W DOBRYM MOMENCIE DO ROZWAŻENIA
ROZPOCZĘCIA DROGI KU BUDOWIE KAPITAŁU ŻELAZNEGO.**

Żelazna niezależność



KATARZYNA POLAKI
Fundacja Dajemy Dzieciom Siłę


Fundacja Dajemy Dzieciom Siłę od niemal 30 lat działa na rzecz dzieci – chronimy je przed krzywdzeniem i pomagamy tym, które doświadczyły przemocy. Na przestrzeni lat nabieraliśmy doświadczenia, nawiązywaliśmy kontakty, otwieraliśmy nowe placówki, podejmowaliśmy kolejne ścieżki działania. Możemy pochwalić się współpracą z renomowanymi organizacjami branżowymi, udziałem w międzynarodowych tematycznych sieciach współpracy, pozyskiwaniem długoletnich dotacji ze źródeł krajowych i zagranicznych, a także wspieraniem merytorycznym organizacji o mniejszym doświadczeniu w kraju i za granicą. Po co zatem podejmować prowadzenie kapitału żelaznego? Rozstrzygać kwestie prawne, robić symulacje ekonomiczne, zastanawiać się nad sposobami inwestowania środków? To nie są obszary, którymi do tej pory się zajmowaliśmy.

Zajmowanie się tak trudnym tematem, jakim jest przemoc wobec dzieci, wymaga jednak dużych nakładów. Odbiorcami działań naszych placówek pomocowych są dzieci po traumie przemocy, ich opiekunowie wymagający wsparcia i rodziny w kryzysach. Najczęściej są to bardzo trudne przypadki, wymagające długofalowego wsparcia. **Specjalistyczna pomoc świadczona przez Fundację wymaga zatrudniania doświadczonych ekspertów w dziedzinie psychologii, psychiatrii czy prawa, z wieloletnią praktyką pracy z dziećmi i dorosłymi doświadczającymi przemocy i innych trudności.** Prowadzenie takiej specjalistycznej placówki wiąże się więc z koniecznością zapewnienia stabilności i ciągłości świadczonej oferty.

Nasze placówki pomocowe są na stałe wpisane w lokalne systemy wsparcia rodzin i ochrony dzieci w różnych miejscach w Polsce – nie możemy ich po prostu zamknąć. To wymaga płynności finansowania placówek, czyli zapewnienia wynagrodzeń adekwatnie licznemu personelowi placówki oraz jej utrzymanie. **Prowadzenie 4 placówek to koszt ok. 5 milionów zł rocznie.** Dotyczy to wyłącznie Centrów Pomocy Dzieciom i Centrum Dziecka i Rodziny – to ważna, ale tylko jedna z kilku gałęzi naszej działalności.

Przykładowo **prowadzenie Telefonu Zaufania dla Dzieci i Młodzieży to dodatkowy koszt ok. 2,5 mln zł rocznie.** Zapewnienie środków do realizacji zadań to nasze ciągłe wyzwanie. Pracujemy w atmosferze braku długofalowej pewności finansowej. Mamy doświadczenie w aplikowaniu o środki, potrafimy konstruować wnioski grantowe, realizujemy zadania publiczne. Te źródła mają jednak charakter krótkoterminowy, „dorywczy”. Liczymy, że **dzięki udziałowi w Programie Rozwoju Organizacji Obywatelskich i podjęciu wyzwania, jakim jest zmierzenie się z kwestią kapitału żelaznego, zapewnimy Fundacji stałe źródło przychodów.** Naszym celem finansowym jest zapewnienie bezpieczeństwa i stabilności perspektywicznej.

Czy ktoś może nam pomóc? Całościowa analiza wykonalności

Na etapie przygotowania do realizacji projektu oraz w jego początkowej fazie **gromadzimy wiedzę.** Finansowanie działań poprzez pomnażanie kapitału żelaznego nie jest w Polsce popularnym rozwiązaniem. Większość literatury i doświadczeń, do których się odwołujemy, to materiały zagraniczne (Czechy, Wielka Brytania, Kanada, USA).

Kontaktujemy się bezpośrednio z organizacjami, które już przetarły szlaki. Przygotowaliśmy scenariusz rozmowy z przedstawicielami tych NGO, które posiadają kapitał żelazny. Rozmawiamy z podmiotami polskimi i zagranicznymi. Uzyskaliśmy informacje prawne i organizacyjne dot. procesu przygotowania się do **założenia kapitału żelaznego**, prowadzenia kampanii na rzecz pozyskania kapitału żelaznego, zarządzania i inwestowania, monitorowania wykorzystania kapitału żelaznego, dysponowania środkami. Rozmawialiśmy o zaletach i minusach tego rozwiązania w obecnej sytuacji społeczno-gospodarczej.

Jednocześnie rozpoczęliśmy opracowywanie **strategii finansowania** działań Fundacji, w celu precyzyjnego określenia poziomu poszczególnych źródeł finansowania i pokrywanych z tych źródeł wydatków merytorycznych i administracyjnych oraz określenia **potrzebnego poziomu kapitału żelaznego** zapewniającego stabilność działania programów merytorycznych Fundacji i działania organizacji jako takiej. Zgromadzone dane stanowią podstawę do dalszej realizacji projektu. Posłużą do przygotowania całościowej **analizy wykonalności** – do niej będziemy się odwoływać w kolejnych etapach realizacji projektu.

GZĘŚĆ 2

Żelazna niezależność

KATARZYNA POLAKI

Fundacja Dajemy Dzieciom Siłę

MIESZKANIE W SPADKU? A MOŻE
WSPIERANIE FUNDACJI? MAJOR DONORS I INNE
ŹRÓDŁA POZYSKIWANIA ŚRODKÓW

Major donors, Testamenty, Ambasadorzy FDDS – to trzy metody, które chcemy przetestować. Założyliśmy, że te kanały zapewniają odpowiednią dywersyfikację, odwołując się do różnych grup odbiorców, są dostosowane do specyfiki naszej działalności.

Powyższe kanały nie są popularnymi w Polsce metodami fundraisingowymi, FDDS nie posiada doświadczenia w ich wdrożeniu, nie przeprowadzono też analiz, czy w naszym kontekście kulturowym i społecznym mogą być efektywne i akceptowalne. Niezbędne jest zatem ich przeprowadzenie.

Współpracujemy już z polskimi i europejskimi ekspertami w tych dziedzinach. Przygotowujemy badania w celu określenia trafnych komunikatów, form przekazu, właściwego języka. Chcemy zbadać dostępne w Fundacji zasoby oraz zidentyfikować obszary do rozwoju, zaplanować strategię działań.

Przygotowujemy też kampanię wizerunkową, powiązaną z promocją kapitału żelaznego. Inicjatywa ma na celu silniejsze osadzenie Fundacji w świadomości społecznej. Zakładamy, że dzięki powszechnej znajomości działań Fundacji, wiedzy o jej pożytecznych działaniach i ich akceptacji, promowanie budowania KŻ i pozyskiwanie środków będzie łatwiejsze.



PRZYJACIELE FUNDACJI / DARZYŃCY AKCYJNI
DARZYŃCY BIZNESOWI / CO JESZCZE?
FUNDRAISING

Fundacja od kilku lat działa na rzecz dywersyfikacji źródeł finansowania, rozwijając dział fundraisingu i realizując strategię fundraisingową. Mamy na tym polu spore osiągnięcia. Te działania nie są jednak wystarczające, by zapewnić perspektywiczną stabilność funkcjonowania realizowanych programów, nie mówiąc już o ich rozwoju. Pozyskiwane środki finansowe (dotacje, darowizny) przeznaczone są na bieżące koszty organizacji i umożliwiają jej działanie.

Wiemy, że gromadzenie środków do budowania kapitału żelaznego jest niemożliwe bez działu FR, stąd dbamy o jego profesjonalizm. Zaplanowaliśmy udział w krajowych i zagranicznych konferencjach branżowych, udział w szkoleniach tematycznych oraz wizytach studyjnych.

Współpracujemy z ekspertami od komunikacji wizerunkowej i fundraisingowej. Zwracamy się do osób indywidualnych oraz do środowiska biznesowego. Obserwujemy coroczny wzrost liczby darczyńców oraz zwiększanie się dostępnej dzięki temu puli środków. Widzimy, że nawet drobna pomoc, jeśli jest udzielana przez wiele osób czy podmiotów, sumuje się do dużych wartości. Zastanawiamy się, czy testowane metody pozyskiwania środków można będzie wprowadzić do naszej stałej praktyki.

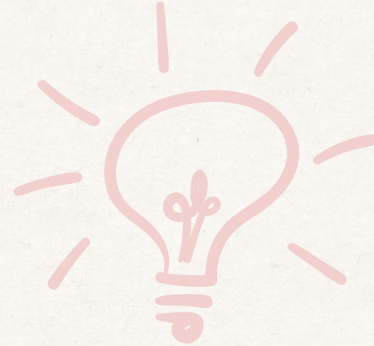


CZĘŚĆ 3

Żelazna niezależność

KATARZYNA POLAKI

Fundacja Dajemy Dzieciom Siłę

**RAZEM RAŻNIEJ
 PLAN BUDOWANIA KOALICJI**

CO OSIĄGNIEMY?

Powtarzamy stale, że inwestowanie w kapitał żelazny to temat nieugruntowany w Polsce. Niewiele organizacji z niego korzysta. Słyszymy głosy krytyczne od niektórych z naszych partnerów. Sami także nie wiemy, czy to rozwiązanie sprawdzi się w naszej organizacji. Podkreślamy, że nasza wiedza jest niewielka, a praktyki po prostu nie mamy. Mamy jednak duże doświadczenie w budowaniu relacji. Potrafimy inicjować współpracę pomiędzy podmiotami z różnych dziedzin, sektorów i krajów. Chcemy to przełożyć na budowanie koalicji środowiska biznesu i organizacji pozarządowych. Celem jest promowanie budowania kapitału żelaznego jako metody pomnażania środków na działalność. Zakładamy, że wiedza to pierwszy krok do dalszego działania. Przedstawiciele przedsiębiorców są niezbędni w tym procesie – dla ich pracy pomnażanie zysku i inwestowanie w rozwój to czynnik immanentny.

Aplikując o przyznanie dotacji na niniejsze działanie i przedstawiając jego obecną realizację przyjmujemy (choćby nie wprost), że projekt zakończy się sukcesem, wszystkie założone rezultaty zostaną osiągnięte. Prawdopodobne, że w przyszłości kapitał żelazny zostanie zbudowany, środki będą pomnażane i przeznaczone na realizację działań statutowych, a przyszłość nasza będzie świetlana. Tego oczywiście chcemy.

Deklarujemy, że jesteśmy gotowi na nowości, które będą niezbędne – zmianę statutu, dokumentów wewnętrznych, zatrudnienie dodatkowych specjalistów lub firmy zarządzającej środkami, doszkolenie naszych pracowników, zmianę wizerunku organizacji, korzystanie z innego rodzaju funduszy. Niektórych sytuacji, które nas spotykają, nawet nie jesteśmy w stanie przewidzieć, ale jesteśmy otwarci, by się z nimi zmierzyć.

Możliwe jednak, że pomimo (lub dzięki) sumiennej pracy okaże się, że przyjęte przez nas metody pozyskiwania środków są nieefektywne, włożony wysiłek nieproporcjonalny, a otoczenie społeczne nie rozumie naszych poczynań czy ich nie akceptuje. Nawet jeśli tak się stanie, to realizacja projektu i tak przyniesie korzyści: przyczyni się do rozwoju instytucjonalnego FDDS, nawiązania nowych partnerstw (z biznesem, NGO, podmiotami publicznymi, firmami consultingowymi, agencjami wizerunkowymi), wniesienia nowego know-how oraz rozwoju kompetencji fundraisingowych i zarządczych FDDS. Zakładamy jednak, że utworzenie kapitału żelaznego będzie możliwe i pozwoli nam na stabilne funkcjonowanie w długiej perspektywie czasowej, z korzyścią dla naszych odbiorców.


**DAJEMY
 DZIECIOM
 SIŁĘ**

Fundacja Dajemy Dzieciom Siłę powstała w 1991 r. z inicjatywy Aliny Margolis-Edelman: lekarki i społecznika, która całe swoje życie poświęciła pomocy ludziom. Fundacja dąży do tego, by wszystkie dzieci miały bezpieczne dzieciństwo i były traktowane z poszanowaniem ich godności i podmiotowości. Chronimy dzieci przed krzywdzeniem i pomagamy tym, które doświadczyły przemocy, by znały swoje prawa, wierzyły w siebie i cieszyły się życiem.

Realizując naszą misję:

- Oferujemy krzywdzonym dzieciom i ich opiekunom pomoc psychologiczną i prawną,
 - Uczymy dzieci, jak mogą uniknąć przemocy i wykorzystywania,
 - Uczymy dorosłych, jak traktować dzieci / co mogą zrobić, żeby nie były krzywdzone,
 - Informujemy dorosłych, jak reagować, gdy podejrzewają, że dziecku dzieje się krzywda,
- Wpływamy na polskie prawo, by jak najlepiej chroniło interes dziecka.