

PODSUMOWANIE WARSZTATU DIAGNOSTYCZNEGO STOWARZYSZENIE HOSPICJUM ŚW. OJCA PIO W PSZCZYNIE

W ramach przygotowania organizacji do stworzenia spójnego planu fundraisingowego oraz zbudowania odpowiedniego zaplecza do jego realizacji we wrześniu 2021 przeprowadzony został warsztat diagnostyczny z udziałem osób pełniących w organizacji funkcje menedżerskie, w tym odpowiedzialnych za fundraising Stowarzyszenia. Organizacja działa od 22 lat, każdego roku obejmuje opieką ok. 200 chorych oraz ich najbliższych w większości z powiatu pszczyńskiego.

Głównym wyzwaniem zgłoszonym przez organizację na etapie przygotowywania warsztatu w kontekście fundraisingu jest zdobycie „jak największej samodzielności finansowej w dłuższej perspektywie czasu”. W szczególności chodzi o okres, gdy zakończy się aktualne „finansowanie z funduszy EU”, które wraz ze środkami pochodzącymi z kontraktu z NFZ aktualnie stanowi dominującą część budżetu organizacji.

Organizacja procesu diagnostycznego

Relacja pomiędzy FAOO i hospicjum rozpoczęła się w maju 2021 od przesłanego na adres e-mailowy FAOO zapytania o możliwość przeprowadzenia diagnozy działań fundraisingowych hospicjum. W dalszej kolejności odbyło się seria krótkich spotkań online oraz rozmowy telefoniczne z udziałem sekretarza zarządu stowarzyszenia oraz prezesa organizacji podczas których uzgodniono formę i zakres warsztatu. W ramach przygotowania do zajęć przedstawicielki organizacji wypełniły i przesyłały do FAOO:

- „analizator przychodów” – formularz excel służący prezentacji źródeł finansowania organizacji oraz pozwalający na wyliczenie indeksu koncentracji przychodów HHI,
- test służący do analizy i oceny aktualnej strategii fundraisingowej organizacji.

Organizacja udostępniła także z wyprzedzeniem przykłady swoich materiałów komunikacyjnych wykorzystywanych do angażowania darczyńców.

W czwartek 9 września 2021 przeprowadzony został 6-godzinny warsztat w siedzibie organizacji z udziałem członków zarządu organizacji: Teresy Buczek (prezes), Marioli Rakoczy (wiceprezes), Urszuli Napierały (wiceprezes) oraz Beaty Zamlewskiej-Pałygi (sekretarz). Zajęcia były prowadzone metodami aktywnymi przed dwójkę trenerów FAOO: Lidę Kuczmierowską oraz Andrzeja Pietruchę. Pomysły, wnioski i konkretne rekomendacje wypracowane podczas warsztatu zostały zarchiwizowane i wykorzystane przy przygotowywaniu niniejszego opracowania.

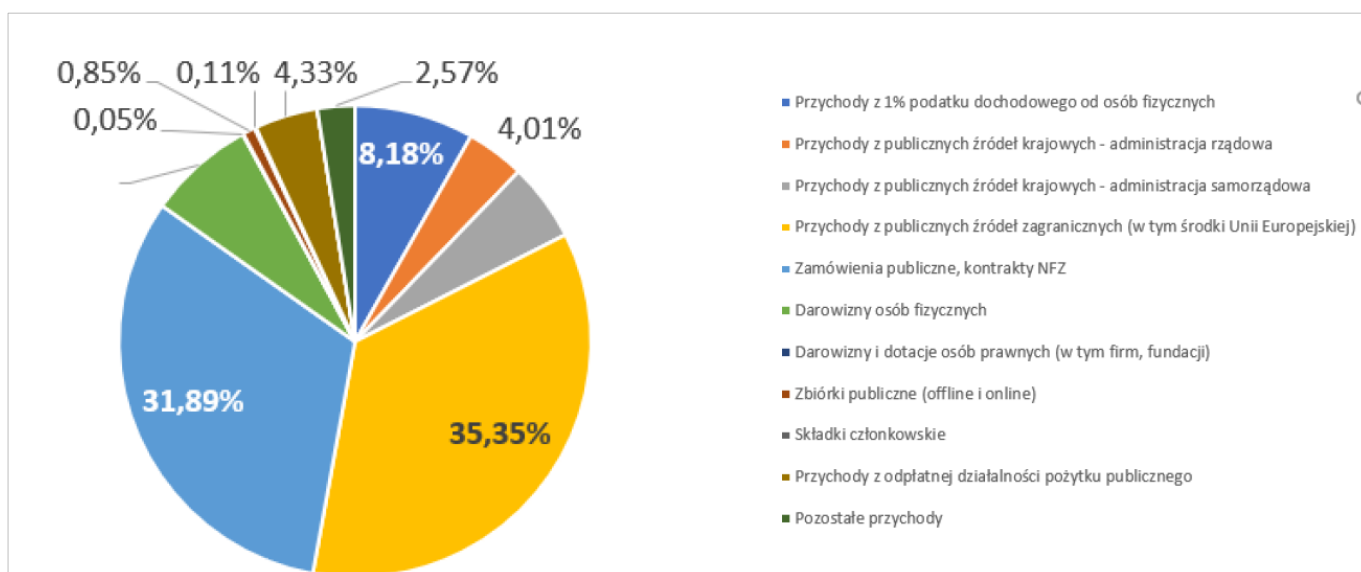
Strategia fundraisingowa oraz struktura finansowania organizacji

Przy okazji warsztatu przeprowadzono analizę aktualnej struktury przychodów organizacji. W 2020 roku dominujące źródło stanowiły publiczne środki zagraniczne – UE (35,35%), które wraz z finansowaniem pochodzącym z kontraktu NFZ (31,89%) zapewniły ponad 65% budżetu rocznego organizacji. Perspektywa kończących się środków unijnych wydaje się być kluczowym wyzwaniem nie tylko w kontekście zapewnienia ciągłości działań organizacji, ale też możliwości kontynuowania kluczowej inwestycji, jaką jest budowa stacjonarnego Domu Ojca Pio. Warto także zwrócić uwagę na proporcje środków pochodzących z 1% podatku (za rok 2019) oraz łączną wartość darowizn przekazanych w 2020 roku przez osoby fizyczne. Wprawdzie ich udział w omawianym okresie nie przekroczył 20% budżetu (odpowiednio 8,18% w przypadku 1% podatku oraz 7,33% darowizn od os. indywidualnych), to jednak łącznie wartość środków pozyskanych w ten sposób przekroczyła pół miliona złotych. Wynik należy uznać za dobry zarówno w

kontekście deklarowanych, niewielkich inwestycji poniesionych w 2020 roku przez organizację na fundraisingowe działania, brak profesjonalnej infrastruktury (np. informatyczna baza danych darczyńców) oraz ograniczoną liczbę mieszkańców zamieszkujących gminę Pszczyna (ok. 50 tys.). Przyjmujemy przy tym założenie, że rozpoznawalność marki Hospicjum Ojca Pio ma obecnie charakter regionalny, a aktywne działania fundraisingowe były prowadzone głównie na terenie tych gmin, których mieszkańcy-pacjenci są lub byli w przeszłości objęci opieką stowarzyszenia. Należy też zwrócić uwagę, że środki z 1% oraz darowizny stanowią atrakcyjny element diety pozarządowej organizacji ze względu na ich elastyczność np. możliwość alokowania na dowolny cel zgodny ze statutem. Co więcej, w sytuacji, gdy wyeliminujemy środki unijne z zestawienia opisującego budżet w roku 2021, wtedy proporcja środków z NFZ wzrasta niemal do 50%, a wspomniane dwa źródła (darowizny i 1%) wzrastają już niemal do ¼ budżetu.

Na osobną refleksję zasługuje temat środków pozyskiwanych od firm komercyjnych. Wprawdzie w prezentowanym zestawieniu za rok 2020 fundusze od firm nie przekraczają nawet 1% budżetu, jednak w związku z realizowaną inwestycją współpraca z biznesem wydaje się być obszarem obiecującym. Z informacji pozyskanych podczas warsztatu wynika, że organizacji udaje się już pozyskiwać od firm bezpłatnie materiały/usługi o znacznej wartości. Dobrze byłoby rozszerzyć współpracę także o wsparcie finansowe, które w przypadku omawianego segmentu darczyńców związane jest z mniejszymi wymaganiami inwestycyjnymi niż segment darczyńców indywidualnych.

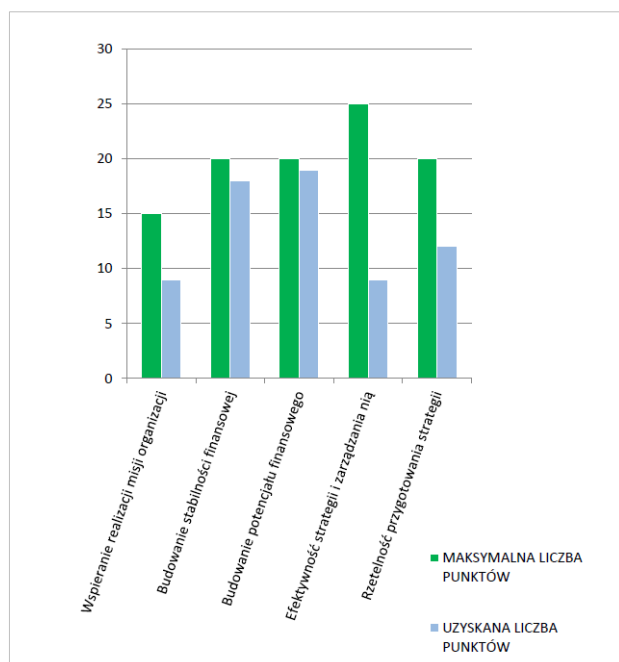
Hospicjum św. Ojca Pio – przychody



Rekomendacje:

- Przeprowadzenie analizy źródeł finansowania organizacji zapewniających aktualnie mniej niż 10% wpływów, a następnie wybór tych, które warto zwiększyć/rozwinąć biorąc pod uwagę zarówno koszt pozyskania środków określonego rodzaju, a także ich dostępność/stabilność w dłuższej perspektywie czasu.
- Rozważając możliwość zwiększenia środków pozyskiwanych ze źródeł prywatnych oraz 1% podatku należy pamiętać o koniecznych inwestycjach związanych z rozwijaniem konkretnych narzędzi i technik fundraisingowych. Inwestycje mogą obejmować: szkolenia i konsultacje dla osób z zespołu organizacji, zakup i wdrożenie narzędzi informatycznych koszty zatrudnienia podwykonawców, zakup powierzchni reklamowych itp.

Hospicjum św. Ojca Pio – strategia fundraisingowa



Wśród **mocnych stron** aktualnie realizowanej strategii pozyskiwania środków na działania hospicjum należy wyróżnić dysponowanie środkami, które mogą być przeznaczone na realizację rozwojowych celów, posiadanie finansowych rezerw, a także umiejętność pozyskiwania środków, które można przeznaczyć na dowolne cele statutowe organizacji.

Jako kluczowe obszary do **zmiany/poprawy** wskazano kompetencje i narzędzia do oceny skuteczności i efektywności oraz monitorowania fundraisingu tak, aby można było świadomie podejmować decyzje o pozyskiwaniu środków z danego źródła.

Bez stworzenia odpowiedniego zaplecza do realizacji fundraisingowych działań trudno będzie podejmować decyzje dot. optymalnego wykorzystania środków przeznaczanych na koszty pozyskiwania funduszy (koszty fundraisingu) oraz ewentualnych działań interwencyjnych np. w trakcie realizowania fundraisingowej kampanii.

Rekomendacje:

- Stworzenie komórki/zespołu odpowiedzialnego za pozyskiwanie środków w organizacji. Wielkość zespołu oraz konkretne kompetencje jego członków/członkiń powinny być uzależnione od wyboru poszczególnych technik i narzędzi, które będą rozwijane. Jeżeli przyjęte będzie założenie, aby zwiększać proporcja środków ze źródeł prywatnych w budżecie organizacji, należy założyć, że do wspomnianego zespołu powołane zostaną przynajmniej 2 osoby (nie licząc zaangażowanie prezesa organizacji) z czego jedna z nich powinna posiadać kompetencje dot. analizy efektywności i opracowywania planów pozyskiwania funduszy, a druga powinna być sprawnym realizatorem działań o charakterze komunikacyjnym i organizacyjnym. Wskazane jest także, aby wspomniany 2-osobowy zespół (na początkowym etapie rozwijania fundraisingu, z założeniem możliwości jego rozwoju/rozbudowywania) posiadał kompetencje i doświadczenia dot. marketingu oraz zarządzania projektami. Zespół fundraisingowy powinien być też od początku zaangażowany w budowanie profesjonalnego w zaplecza w organizacji – zarówno w odniesieniu do wdrażania narzędzi fundraisingowych, jak i podnoszenia profesjonalnych kwalifikacji.

Mapa wyzwań i problemów związanych z fundraisingiem

W trakcie ćwiczenia osoby uczestniczące w warsztacie wskazały następujące problemy dot. pozyskiwania środków. Zaproponowane zagadnienia zostały pogrupowane w 4 kategorie.

Strategia, planowanie, ocena efektywności	Darczyńcy, wolontariusze i członkowie stowarzyszenia	Zaplecze	Zespół
<ul style="list-style-type: none"> • Brak analizy podjętych działań – podejmowanie decyzji • Niejasna odpowiedzialność oraz priorytety dot. fundraisingu • Poszukiwanie oszczędności 	<ul style="list-style-type: none"> • Za mało drobnych, regularnych darczyńców • Komunikowanie potrzeb i zwiększenie liczby darczyńców „rzeczowych” • Strategiczny sponsor / patron dla budowy hospicjum stacjonarnego 	<ul style="list-style-type: none"> • Chwiejna struktura organizacyjna • Egzekwowanie regularności wpłat • Brak procedury dot. przekazywania kontaktu do osób zainteresowanych wspieraniem hospicjum 	<ul style="list-style-type: none"> • Zaangażowanie zespołu organizacji w działania fundraisingowe: niejasne/akcyjne

<ul style="list-style-type: none"> • Pyt. o możliwość pozyskiwania środków od samorządu tam, gdzie są mieszkańcy-pacjenci • Kontakty z władzami gmin skąd pochodzą pacjenci hospicjum 	<ul style="list-style-type: none"> • Wykorzystanie wolontariuszy do pozyskiwania/identyfikowania darczyńców, zachęcanie wolontariuszy do wpłat • Wykorzystanie „potencjału” rodzin pacjentów • Niewystarczająca świadomość członków, za niska składka • Pozyskiwanie partnerów darczyńców w biznesie 	<ul style="list-style-type: none"> • Brak systematyczności w przekazywaniu informacji do zespołu med. np. o 1% • Potrzebna procedura/narzędzie do nawiązania/utrzymania kontaktu • Brak możliwości „śledzenia”/monitorowania wpłat darczyńców jednorazowych • Niewdrożone procedury fundraisingowe 	
---	--	--	--

Wnioski:

- Zidentyfikowane problemy dot. pozyskiwania funduszy są w dużej części spójne z wcześniej pojawiającymi się kwestiami wymagającymi zmiany/poprawy np. procedury i narzędzia umożliwiające ocenę efektywności działań fundraisingowych. Pojawiło się także wiele elementów związanych z koniecznością lepszego wykorzystania do fundraisingu różnych zasobów organizacji – angażowanie wolontariuszy, uzyskanie zgody od rodzin pacjentów na kontaktowanie się z prośbą o wsparcie, włączenie w większym stopniu niż obecnie całego zespołu organizacji do działań fundraisingowych. Takie kwestie, jak możliwość pozyskiwania większej ilości darów rzeczowych czy znalezienie „strategicznego sponsora” dla budowy należy zweryfikować pod kątem wykonalności, a także kosztów i ryzyk związanych z obsługą/przechowywaniem pozyskanych darów.

Komunikacja wizerunkowa i fundraisingowa

W części poświęconej komunikacji analizowano realizowane przez organizację działania związane z budowaniem wizerunku oraz apele o wsparcie kierowane do darczyńców prywatnych.



Rekomendacje:

- Zalecamy uspoźnienie zasad dotyczących wykorzystania nazwy i logotypu organizacji: doprecyzowanie i konsekwentne używanie nazwy w wersji skróconej lub pełnej. Do rozważenia użycie sloganu określającego specyfikę/wyróżnik organizacji na tle innych podobnych. Jeżeli stowarzyszenie będzie rozważać rozszerzenie działań fundraisingowych poza woj. śląskie potrzebne będzie zadbanie o to, aby nazwa/marka nie myliła się z hospicjum w Pucku, które posiada tego samego patrona. Warto też zastanowić się w jakim stopniu marka powinna mieć charakter „kościelny” odwołujący się do osoby stygmatyka, świętego kościoła katolickiego; „kościelne” skojarzenie może też wynikać z aktualnego umiejscowienia biura organizacji.
- Zamówienie i stworzenie u profesjonalnego podwykonawcy książki znaku (tzw. brand book) opisujące szczegółowo obowiązujące wersje logotypu i zasady jego prezentacji, dominujące kolory itp. Po wypracowaniu zasad należy zadbać o ich konsekwentne stosowanie. Warto też uważać na ryzyka związane tworzeniem graficznych prezentacji przy okazji działań wolontariuszy, zaprzyjaźnionych podwykonawców tak, aby nie

powstawały kolejne marki np. produktów/usług hospicjum oraz aby wszystkie prezentowane publicznie materiały były spójne.

- Wypracowanie komunikatów skierowanych do darczyńców powinno być przedmiotem odrębnego procesu planowania, który będzie uwzględniał potrzeby i cechy grup darczyńców hospicjum, specyfikę kanałów komunikacji oraz aktualne projekty/działania prowadzone przez organizację.
- Przedmiotem analizy/audytu powinna stać się strona internetowa organizacji. Uporządkowania wymaga struktura informacji, należy też zaktualizować treść, a w odniesieniu do informacji przeznaczonych dla darczyńców – ograniczyć liczbę opcji/możliwości „zaangażowania się” do tych, które są najbardziej efektywne. Konieczne jest także zadbania o odpowiednie indeksowanie strony (w wyszukiwarkach internetowych) oraz korzystanie z jednej, podstawowej domeny internetowej – wyeliminowanie rozszerzenia: „pless.pl”, która może negatywnie wpływać na zaufanie do rozwiązań informatycznych organizacji.

Grupy docelowe dla fundraisingu

Podczas części warsztatu przeznaczony na omówienie kwestii komunikacyjnych dokonano wstępnej segmentacji docelowych grup aktualnych i potencjalnych darczyńców Stowarzyszenia.

UWAGA! Poniższe tabela stanowi jedynie rejestrację wstępnych pomysłów zgłoszonych przez osoby uczestniczące w warsztacie przy okazji wypełniania arkuszy „opis segmentów darczyńców organizacji”. Ze względu na lapidarność/ogólność zapisów należy uznać, że analiza powinna być przeprowadzona ponownie.

OPIS SEGMENTÓW DARZYŃCÓW INDYWIDUALNYCH [ZAPIS POMYSŁÓW ZGŁOSZONYCH PODCZAS WARSZTATU]				
Nazwa	Członkowie/kinie Stowarzyszenia	Duży „supporterzy”	Emeryci	Inteligencja
Wiek, płeć, m-ce zam.	40+, duże miasta (?)	Przedsiębiorcy 50+, duże miasta (?)	60+, kobiety, miasta	30+, K/M, miasta
Cykl życia rodz. / posiadanie dzieci	Ustabilizowany status, dzieci	Dzieci	Osoby „uwolnione” od opieki nad dziećmi	Osoby aktywne zawodowo
Preferowana kwota i sposób jej przekazania	Wpłaty na konto, 120 zł + (rocznie)	Wpłaty na konto 1000 zł +	100 zł (rocznie), przelew na konto + inne formy	100 zł (rocznie), przelew, Patronite
Styl życia	Wymagający/ zaangażowani	Ambitni i energiczni	Obowiązkowy i sumienni	Wymagający/ zaangażowani
Potrzeby i wartości	Współpraca, dowartościowanie, poświęcenie	Filantropia, prezentacja obopólnych korzyści	Rodzina, współpraca	Rodzina, współpraca

Rekomendacje:

- założenia dot. wyboru segmentów darczyńców – grup docelowych dla kampanii należy przygotować prowadząc działania o charakterze pilotażowym, analizując dane nt. aktualnych darczyńców np. przeprowadzając pogłębione wywiady. W trakcie warsztatu rozmawialiśmy o zintensyfikowaniu relacji z aktualnymi darczyńcami i członkami organizacji lokalnie oraz o możliwości poszukiwania darczyńców poza terenem powiatu Pszczyńskiego. W tym drugim przypadku można brać pod uwagę zarówno te gminy, gdzie dociera pomoc hospicjum, ale też warto rozważyć zaangażowanie osób związanych z Pszczyną w inny sposób (np. miejsce urodzenia/wychowania, osoby odwiedzające często zabytki Pszczyny itp.).
- Planując procedurę budowania relacji z darczyńcami (tzw. Donor Journey) należy z wyprzedzeniem przeprowadzić analizę aktualnej grupy osób wspierających regularnie organizację: jakie są ich motywacje, co decyduje o wsparciu, jakie formy komunikatów oraz kanały ich dostarczania są dla tej grupy optymalne, itp.
- Z dyskusji przeprowadzonej w trakcie szkolenia wynika, że charakter prowadzonej działalności w organizacji oraz dotychczasowe doświadczenia ujawniają potencjał w pozyskiwaniu darczyńców kluczowych dla Stowarzyszenia (tzw. major donors). Należy pamiętać, że budowanie z nimi relacji oparte być powinno na

indywidualnym, bezpośrednim kontakcie osoby odpowiedzialnej w organizacji za fundraising ze wsparciem ścisłego kierownictwa hospicjum.

- Ze względu na skalę już prowadzonych działań fundraisingowych warto rozważyć uruchomienie osobnych kanałów komunikacji (numer telefonu, adres e-mail) z przeznaczeniem dla osób aktualnie wspierających organizację oraz potencjalnych darczyńców.

Mocne i słabe strony potencjału fundraisingowego

W końcowej części warsztatu przeprowadzono dyskusję na temat zasobów organizacji i możliwości ich wykorzystania w kontekście pozyskiwania funduszy.



Mocne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none"> • Marka i doświadczenie w prowadzeniu działań • Kontakty w środowisku • Relacje z Samorządem • Zaufanie do organizacji • Świadomość potrzeby zmiany w zespole • Umiejętność zarządzania zmianą, przechodzenia procesu zmiany • Ludzie z potencjałem do rozwoju w obszarze fundraisingu 	<ul style="list-style-type: none"> • „Przekombinowujemy” (<i>zbyt dużo poświęcamy czasu na analizę kosztem egzekucji</i>) • Niedopracowana, niewyartykułowana strategia • Niewystarczające kompetencje dot. fundraisingu wśród wolontariuszy • Brak procedur potrzebnych do działań fundraisingowych • Brak własnej siedziby • Opinia, że nie możemy się afiszować, że jesteśmy „z hospicjum” • Duże obciążenie pracą • Postrzeganie hospicjum jako instytucji, która wszystko daje/powinna dawać za darmo

UWAGA! Informacje zawarte w tabeli zostały zgłoszone w trakcie trwania warsztatu przez osoby uczestniczące i zostały zarchiwizowane w pierwotnej formie. Warto dokonać ich dodatkowego przeglądu/gradacji/uszczegółowienia/weryfikacji.

Rekomendacje:

- Organizacja mierzy się aktualnie z dużym wyzwaniem zarządczym związanym ze zmianą modelu funkcjonowania. Budowa placówki stacjonarnej oznacza konieczność koordynacji ambitnego projektu fundraisingowego (dokończenie budowy) równoległe do prowadzonej działalności usługowej/pomocowej przy stosunkowo małym zapleczu administracyjno-organizacyjnym. Nie można też zapominać o konieczności stworzenia modelu finansowania placówki w docelowej formie (utrzymanie budynku, ciągłości pracy 24/7 itd.).

Wsparcie FAOO

Budowanie kultury fundraisingu w organizacji jest procesem długotrwałym, złożonym oraz wymagającym zaangażowania całego zespołu. Silną stroną pszczyńskiego hospicjum jest zakorzenienie w lokalnej społeczności oraz zaufanie, którym się cieszy czego dowodem zaangażowanie darczyńców, wolontariuszy i kluczowych interesariuszy organizacji. Reputacja organizacji została wypracowana przez zaangażowany i różnorodny zespół. Ważny, aby przy okazji zmiany, jaką przechodzi organizacja, udało się zachować dobrze funkcjonujący zespół i rozwinąć kluczowe kompetencje wśród jego członków i członkiń.

Bazując na doświadczeniach FAOO w towarzyszeniu organizacjom w procesach planowania, zmiany i budowania fundraisingu proponujemy rozważyć różne formy wsparcia:

- warsztat dot. planowania fundraisingu dla zespołu organizacji (główne zagadnienia: podstawowe pojęcia dot. fundraisingu, wizerunek organizacji, segmentacja darczyńców, apel o wsparcie, metody i techniki fundraisingowe, mechanizm kampanii);
- warsztat dot. zarządzania zmianą w organizacji (główne zagadnienia: dwie perspektywy zmian: strategiczna operacyjna, biografia organizacji, mindset a zmiana, 7 postaw wobec zmian, 8-etapowy proces zmiany wg Kottera);
- konsultacje dot. działań komunikacyjnych i fundraisingu – kwestie organizacyjne, podwykonawcy, organizacja pracy zespołu fundraisingowego, najczęściej popełniane błędy, obsługa skarg, itp.
- rekomendowanie ekspertów/ekspertek do wspierania organizacji w poszczególnych obszarach np. kampania 1%, fundraising online, zbieranie „leadów”, itp.

Andrzej Pietrucha
październik 2021