

[Relacja]

ANDRZEJ PIETRUCHA

# Pozyskiwanie funduszy w czasach *big data*

Relacja z CEE Fundraising Conference  
w Bratysławie

90

AUTOR

jest historykiem, trenerem fundraisingu i marketingu dla organizacji pozarządowych, członkiem zespołu Fundacji Akademia Organizacji Obywatelskich.

W drugim tygodniu października 2018 roku w stolicy Słowacji zorganizowano już po raz dziewiąty największą w tej części Europy regionalną konferencję na temat pozyskiwania środków od darczyńców indywidualnych i firm na działania organizacji pozarządowych. Do Bratysławy przyjechało stu pięćdziesięciu dwóch uczestników z dwudziestu trzech krajów. Najliczniej reprezentowane były organizacje pozarządowe z Czech i Polski oraz ze Słowacji, ale nie zabrakło także fundraiserów z Austrii i Węgier, a nawet z Bośni, Francji, Finlandii czy Izraela. Organizatorem konferencji jest Słowackie Centrum Fundraisingu, któremu od momentu powstania prowadzi doktor Eduard Marček – jeden z liderów trzeciego sektora na Słowacji. Przez pierwszych kilka lat konferencja funkcjonowała jako „Słowacko-Czeska konferencja fundraisingu”, w 2014 roku podjęto jednak decyzję, aby zorganizować wydarzenie o charakterze regionalnym, tworząc tym samym platformę wymiany doświadczeń dla organizacji działających w Europie Centralnej i Wschodniej. Nieprzypadkowo konferencja organizowana jest cyklicznie w pierwszych tygodniach października. Jej termin jest skorelowany z organizowaną w tym samym miesiącu w Ho-

landii, największą w Europie konferencją o fundraisingu – International Fundraising Congress (IFC). Warto wspomnieć, że za holenderskim wydarzeniem nie stoi organizacja mająca siedzibę w Królestwie Niderlandów, lecz brytyjskie The Resource Alliance, co zapewne ma wpływ na koszt udziału w kongresie, który dla zdecydowanej większości organizacji z Europy Centralnej czy Wschodniej wydaje się zaporowy. Uczestnictwo w konferencji bratysławskiej jest zdecydowanie bardziej przystępne cenowo, a dzięki centralnej lokalizacji dojazd na Słowację z Polski, Czech czy Austrii nie stanowi wyzwania logistycznego. Zbieżność dat wspomnianych konferencji ma jeszcze jedną zaletę – podróżujący do Europy eksperci od fundraisingu gotowi są często przedłużyć swój pobyt na kontynencie, żeby uczestniczyć w obu wydarzeniach a nie tylko w jednym, bez ponoszenia dodatkowych kosztów transportu.

### **Big data, blockchain i RODO**

„Big data” – termin oznaczający relatywnie duże, zmienne i różnorodne zbiory danych – nieprzypadkowo był w tym roku tematem przewodnim konferencji. Wprowadzone 25 maja 2018 roku ogólne rozporządzenie o ochronie danych osobowych – RODO (General Data Protection Regulation, GDPR) na wiele tygodni zdominowało dyskusję na temat organizacji pracy fundacji i stowarzyszeń w Polsce. Od początkowych, gorączkowych często pytań o nowy katalog sankcji grożących tym organizacjom pozarządowym, które nie zastosują się do nowych zaleceń, udało się wkrótce przejść do etapu refleksji

nad sposobem wykorzystania danych osobowych w przetwarzaniu informacji nie tylko na temat beneficjentów danej fundacji czy danego stowarzyszenia, ale także jej wolontariuszy i wreszcie darczyńców. W prezentacji *Fundraising after GDPR* holenderska ekspertka Jitty van Doodeward z agencji konsultingowej DMCC Netherlands dokonała ogólnego przeglądu nowych regulacji z punktu widzenia ich wykorzystania przy pozyskiwaniu funduszy. Prelegentka zwróciła uwagę na potrzebę znalezienia odpowiedzi na pięć podstawowych pytań dotyczących wykorzystania danych. Poczynając od najprostszych, o charakter i zakres pozyskiwanych przez organizację danych oraz o to, czy proces pozyskiwania danych jest opisany w ramach wewnętrznej procedury, aż po pytanie o publiczną dostępność informacji o sposobie pozyskiwania funduszy, odpowiedzialności poszczególnych osób w ramach struktury organizacji za ten proces, aż po banalne, wydawałoby się, pytanie o to, w jakim trybie dane są trwale usuwane. Holenderska ekspertka zwracała także uwagę na szczególnie istotne dla organizacji kwestie związane z przetwarzaniem danych wrażliwych, co akurat w wypadku polskich podmiotów trzeciego sektora było już najczęściej przedmiotem refleksji przy wcześniej obowiązujących regulacjach. Ekspertka przedstawiła kilka przykładów stron internetowych organizacji, które transparentnie i jednocześnie bardzo przystępnie informowały użytkowników o metodach i zakresie przetwarzania danych przy okazji odwiedzania wspomnianych serwisów internetowych. Prowadząca sesję zwróciła ponadto uwagę na kwe-

stie związane z pozyskiwaniem danych osobowych osób poniżej szesnastego roku życia, co automatycznie oznacza konieczność zdobycia świadomych zgód ich pełnoletnich opiekunów. Istotną część omawianej prezentacji była poświęcona wykorzystaniu systemów zarządzania relacjami z klientami (*customer relationship management*, CRM) w fundraisingu, szczególnie konieczności informowania potencjalnych i obecnych darczyńców nie tylko o tym, że ich dane znajdują się w bazie, ale także o zakresie prowadzonych przy ich użyciu analiz. Wydaje się to bardzo ważne w wymiarze prowadzonych przez fundraiserów analiz, których celem jest określenie profilu darczyńcy, czyli wyodrębnienie cech, które pomogą w dotarciu do tych grup, które najszybciej i najchętniej odpowiedzą na proponowany apel o wsparcie. Pamiętajmy, że osoba, której dane miałyby być w takim celu wykorzystane, powinna zawczasu wyrazić na to swoją zgodę.

Temat związany z analizą danych darczyńców przy wykorzystaniu systemu zarządzania relacjami z klientami był kontynuowany przez Martina Humpolca z firmy CRM pro neziskovky, która była jednym ze sponsorów słowackiej konferencji. Firma świadczy usługi wdrożeniowe jednego z najbardziej znanych systemów wykorzystywanych do zbierania i przetwarzania danych darczyńców, czyli amerykańskiej platformy Salesforce. Warto wspomnieć, że w ramach założonej przez firmę korporacyjnej fundacji – Salesforce Foundation – system jest udostępniany organizacjom non profit nieodpłatnie wtedy, gdy do korzystania z niego wystarczy maksymal-

nie dziesięć stanowisk. Przedstawiciel firmy wdrożeniowej zwrócił uwagę na złożoność procesu wprowadzania tego typu systemów i zaprezentował przykłady analiz danych wykraczających poza standardowe, najczęściej stosowane funkcje. Zainteresowanie słuchaczy wzbudziło na przykład szacunkowe określanie prawdopodobnego wieku darczyńców na podstawie imion czy próba określania cech darczyńców oparta na informacjach dotyczących miejsca ich zamieszkania.

Jednym z terminów, który coraz częściej pojawia się w związku z fundraisingiem, a kilka lat wcześniej pojawił się w słowniku biznesu, jest „*blockchain*”, czyli zdecentralizowany i rozproszony rejestr transakcji lub – mówiąc inaczej – zdecentralizowana platforma transakcyjna w rozproszonej infrastrukturze sieciowej. *Blockchain* to publiczny i jawny rejestr, do którego dostęp może uzyskać każdy, a transakcje są podpisywane cyfrowo za pomocą kryptografii.

Termin „*blockchain*” pojawił się w Bratysławie przynajmniej dwukrotnie – najpierw w prezentacji Björna Lampego, niemieckiego eksperta, jednego z twórców crowdfundingowej platformy *betterplace.org*, następnie był szczegółowo omówiony na sesji poświęconej temu zagadnieniu, którą poprowadziła Evgeniia Filippova z Wiedeńskiego Uniwersytetu Ekonomii i Biznesu, reprezentująca Interdyscyplinarny Instytut Badań nad Kryptoeкономіą. Co ciekawe, o ile ekspert z Niemiec wymienił *blockchain* obok kryptowalut i takich pojęć jak „*virtual reality*” czy „*augmented reality*”, aby zawyrokować, że – w jego przekonaniu

– żadna z wymienionych tendencji nie będzie miała bezpośredniego przełożenia na prowadzenie fundraisingowych działań przez najbliższe dwa lata, o tyle ekspertka z Austrii zaprezentowała wizję wykorzystania rejestrów *blockchain* w praktyce organizacji pozarządowych w krótszej perspektywie czasowej. Evgeniia Filippova dość przystępnie wyjaśniła skomplikowany model funkcjonowania rejestrów *blockchain* nie tylko w związku z najbardziej znaną kryptowalutą bitcoin, ale także w innych zastosowaniach, w tym przez trzeci sektor, jednocześnie zastrzegając, że są to nadal rozwiązania prototypowe, a nie gotowe wdrożenia (jako przykłady przywołała inicjatywę organizacji WWF – World Wide Fund for Nature – w Nowej Zelandii, Australii i na wyspie Fidżi, związaną z monitorowaniem połowów ryb, plany uruchomienia pomocowej, łatwej do monitorowania, charytatywnej kryptowaluty „*aidcoin*”, która miałaby być odpowiedzią na kryzys zaufania do tradycyjnych form wspierania organizacji non profit, oraz działania oenzytowskiej agendy Światowego Programu Żywnościowego w Pakistanie czy budowę platform służących do weryfikowania prawidłowości procesu zamówień publicznych w Meksyku i innych rozwijających się krajach). *Blockchain* może być także pomocny przy projektach związanych z odnawialnymi źródłami energii, szczególnie w odniesieniu do fotowoltaiki, gdy myślimy o sposobach rozliczania się między prywatnymi dostawcami energii. Pod koniec prezentacji Evgeniia Filippova przedstawiła matrycę ułatwiającą podejmowanie decyzji o możliwym zastosowaniu re-

jestrów *blockchain* w działaniach organizacji, zwróciła także uwagę, aby pamiętać, że *blockchain* jest jedynie narzędziem, które może ułatwić realizację danego projektu, jeśli spełnia odpowiednie kryteria, co oznacza, że nie powinien być brany pod uwagę jako cel działania sam w sobie.

## Pożeracze rynku

Bardzo interesujący warsztat zorganizowali Aroon Dougan i Jason Potts z agencji Think Digital z Wielkiej Brytanii, specjalizującej się w fundraisingu *online* i mającej w swoim portfolio takich klientów jak Unicef, Greenpeace, Amnesty International, WWF czy UNHCR. Jedno z kluczowych pytań, wokół których zbudowano krótkie szkolenie, dotyczyło związku z realiami organizacji pozarządowych popularnego ostatnio w sektorze komercyjnym pojęcia „*business disruptor*” albo „*business disruption*”. O zakładcach albo pożeraczach rynku mówi się najczęściej w odniesieniu do firm, które dzięki innowacyjności zdominowały swój rynek (na przykład Uber, Airbnb, Skype, Facebook czy Netflix). Prowadzący warsztat odwołali się do matrycy stworzonej przez brytyjskiego praktyka fundraisingu Paula de Gregoria, rozpatrującej pozycję organizacji na dwóch osiach. Na przeciwległych końcach osi horyzontalnej znajdowało się dążenie do realizacji misji i pozyskiwania jak największej ilości środków, a na przeciwległych końcach osi wertykalnej umiejscowiono organizacje przywiązane do tradycyjnej, formalnej struktury i podmioty oparte na strukturze rozproszonej, odwołujące się do

aktywności swoich członków. W tym ujęciu za najbardziej postępowe uznano organizację Black Lives Matter, której głównym celem jest zwrócenie uwagi na problem nadmiernej przemocy policji wobec Afroamerykanów w Stanach Zjednoczonych, oraz kampanię jednego z demokratycznych kandydatów na prezydenta Stanów Zjednoczonych – Berniego Sandersa. Wśród organizacji równie mocno skupionych na misji, ale jednocześnie opartych na tradycyjnej strukturze, wskazano znaną z akcji skierowanych przeciwko obecnemu amerykańskiemu prezydentowi American Civil Liberties Union, której celem jest ochrona praw obywatelskich gwarantowanych przez konstytucję, a także aktywistów Greenpeace skupionych wokół rozpoczętej w 2012 roku kampanii „Save the Arctic”. Interesującą częścią warsztatu była prezentacja modelu i pomocnej listy kontrolnej, które miały ułatwić określenie, czy i w jakiej mierze organizacja jest gotowa stać się organizacją progresywną w wymiarze wspomnianego wcześniej pojęcia „*business disruptors*”. Wymieniono tutaj trzy fazy od najmniejszej do największej zmiany modelu działania – od *enhancement*, czyli pewnego wzmocnienia, przez *disruption* po *transformation*, czyli pełną zmianę, wskazując jednocześnie firmę Netflix jako przykład udanej transformacji. Wśród podmiotów trzeciego sektora, które dokonały udanej transformacji, wymieniono organizacje: Kiva (mikropożyczki w krajach rozwijających się), Kickstarter (anglojęzyczna crowdfundingowa platforma internetowa, na której przeprowadza się zbiórki pieniędzy) czy charity: water (zapewnianie czystej

wody pitnej w krajach rozwijających się). Co ciekawe, trenerzy – odwołując się do organizacji odnoszących w ostatnim okresie sukcesy w pozyskiwaniu środków i wzmacniających swoją pozycję na rynku non profit – wyraźnie wskazywali elastyczne zarządzanie typu *agile*. W odróżnieniu od kaskadowego zarządzania projektami, w którym wysiłek skupia się na dostarczeniu wcześniej przygotowanego planu, w tym podejściu zmiany są naturalnym elementem procesu prowadzącego do skuteczniejszego budowania pozycji zakłócacza rynku.

### Innowacyjny apel o wsparcie

Wiele wystąpień na tegorocznej konferencji w Bratysławie dotyczyła rozwiązań technologicznych usprawniających kontakty z darczyńcami i pomysłów na wyróżniający się przekaz – apel o wsparcie. Celem obu tych działań zawsze jest pozyskanie i utrzymanie relacji z darczyńcą. Warto przywołać tutaj sesję prowadzoną przez Jana Uekermanna z agencji RaiseNow, szwajcarskiego eksperta i praktyka, który od kilku lat buduje zasłużoną opinię wyróżniającego się mówcy i propagatora fundraisingu. Tym razem mieliśmy okazję wysłuchać jego prezentacji na temat podróży darczyńcy (*donor journey*). Jest to termin nawiązujący do serii zaplanowanych przez organizację z wyprzedzeniem sekwencji zdarzeń i komunikatów, których celem jest umiejętne zbudowanie relacji z darczyńcą. Jan Uekermann przywołał definicję *donor journey* wypracowaną w ramach brytyjskiej inicjatywy Commission on Donor Experience (obecnie działającej w ra-

mach Institute of Fundraising). W definicji tej znajdujemy nie tylko jasną wizję zainteresowania i angażowania darczyńcy od momentu otrzymania od niego darowizny, ale także podejście zakładające pełną podmiotowość osoby przekazującej bezinteresownie środki. To oznacza, że darczyńca powinien otrzymywać komunikaty zgodne ze swoimi preferencjami, lecz niezbyt często czy inwazyjnie. Prelegent omówił zarówno dobre, jak i złe przykłady ścieżek przygotowanych dla darczyńców przez konkretne organizacje, a jako najczęściej popełniany błąd wymienił brak spójności komunikacyjnej. Jan Uekermann posłużył się egemplifikacją kampanii zachęcającą do wsparcia ochrony jednego gatunku zwierząt przy użyciu plakatów wielkoformatowych, podczas gdy po wejściu na stronę internetową organizacji okazywało się, że znajdują się tam informacje na temat ochrony zupełnie innego gatunku. Podczas sesji zaprezentowano ponadto model planowania ścieżki w kilku krokach, mieliśmy także okazję poznać przykłady aplikacji (między innymi smaply.com), które mogą być pomocne w przygotowaniu schematu ścieżki i budowaniu opisu marketingowych person – profili darczyńców, bez których nie sposób myśleć o planowaniu relacji z darczyńcą. Jan Uekermann zwrócił również uwagę na rosnącą rolę działań *online* w kontaktach z darczyńcami, co powinno znaleźć odzwierciedlenie w strukturze organizacji prowadzącej działania fundraisingowe. Ze względu na skalę i powszechność komunikacji w Internecie osoba zajmująca się tym tematem powinna być od tej pory jednym z kluczowych członków zespołu

i mieć uprawnienia do podejmowania kluczowych decyzji. Co interesujące, inną koncepcję dotyczącą myślenia o działaniach fundraisingowych zaprezentował wspomniany wcześniej Björn Lampe. W jego przekonaniu tradycyjny podział na działania *online* i *offline* w fundraisingu odchodzi powoli do lamusa, ponieważ granica między tymi obszarami zaciera się wraz z szybkim rozwojem technologii.

### Co motywuje fundraiserów?

Podczas konferencji nie zabrakło wystąpień o charakterze motywacyjnym, między innymi Stephena George’a, brytyjskiego fundraisera z trzydziestoletnim stażem, związanego z National Society for the Prevention of Cruelty to Children (NSPCC), jedną z największych brytyjskich organizacji zajmujących się ochroną dzieci i przeciwdziałaniu ich krzywdzeniu, Unicef czy Królewskim Instytutem Pomocy Niewidomym. W ostatnim czasie Stephen George pracuje jako konsultant, a jego zainteresowania dotyczą głównie kwestii związanych z przywództwem i zarządzaniem w wymiarze fundraisingu. Prezentacja w Bratysławie była subiektywnym przeglądem najlepszych, jego zdaniem, kampanii fundraisingowych ostatnich lat, wśród których zaprezentowano poruszający spot kanadyjskiej organizacji Sick Kids czy odwołujący się do skrajnie innej estetyki film przygotowany z okazji Światowego Dnia Zespołu Downa włoskiej organizacji CoordDown, zatytułowany *Dear future mom*. Brytyjski ekspert mówił dużo o znaczeniu pracy zespołowej i jakości zarządzania ludźmi, których zadaniem jest pozyskiwa-

nie funduszy dla organizacji. Stephen George wskazywał, że od kompetencji, świadomości i zaangażowania lidera zależy często sukces, co definiował jako *leadership driven fundraising*, a wśród kryteriów takiego podejścia do fundraisingu wskazywał siedem zasad: pracę z pasją, odwoływanie się do jasno określonej misji organizacji, budowanie pozytywnej atmosfery w zespole, poszukiwanie i prezentowanie angażujących historii dla darczyńców, otwartość na zmiany i dostosowywanie się do nich, prezentowanie rezultatów działań organizacji, kreatywność i wyróżnienie się na rynku organizacji, dbałość o relacje z partnerami, darczyńcami oraz oczywiście pracownikami i wolontariuszami organizacji.

Ostatnie wystąpienie, jakie mieliśmy okazję usłyszeć w tym roku w Bratysławie, zostało przygotowane przez Simona Scrivera – irlandzkiego praktyka fundraisingu, trenera i eksperta, jedyne Irlandczyka, który uzyskał amerykański certyfikat CFRE (Certified Fund Raising Executive). Prelegent bardzo bezpośrednio i dowcipnie mówił o zawodzie fundraisera, szczególnie o trudnościach i wyzwaniach, na które fundraiserzy powinni być gotowi. Jako źródło frustracji osób zajmujących się pozyskiwaniem funduszy Simon Scriver wskazał wciąż silne i powszechne – jak się okazało, nie tylko w Polsce – stereotypy dotyczące funkcjonowania organizacji pozarządowych, zwłaszcza pozyskiwania funduszy (na przykład wizja, zgodnie z którą organizacje pozarządowe powinny działać bezkosztowo, bez zaplecza organizacyjnego, pracownicy powinni wykonywać swoją pracę bez-

płatnie, a przekazywane darowizny powinny w całości trafiać do beneficjentów). Pokazał przy tej okazji zdjęcie, na którym dwie smutne pandy z lekkim zdziwieniem przyglądają się stosom banknotów leżących tuż przed nimi gdzieś w dżungli. Simon Sriver zaapelował do zebranych, aby angażując się

z pasją w pracę na rzecz organizacji, nie zapominali o własnych potrzebach i w miarę możliwości starali się sami wewnętrznie wzmacniać, dając sobie chwilę na wytchnienie i refleksję, ponieważ często to od ich pracy zależy skala działania organizacji.