



ORGANIZACJA

Jak zarządzać organizacją
pozarządową prowadzącą
działalność gospodarczą?

*Autorzy serdecznie dziękują
za cenne wskazówki i inspiracje
Rafałowi Brzychcy,
Michałowi Cybula,
Wisławie Grabarczyk-Kostka,
Annie Juszczyk,
Lucynie Roszak
oraz Annie Paulinie Matczuk.*

Copyright by:

Stowarzyszenie Centrum Promocji i Rozwoju Inicjatyw Obywatelskich PISOP, 2020 r.

64-100 Leszno, ul. Pl. J. Metziga 26/6, tel./fax 65/520 78 86

61-104 Poznań, ul. Chwaliszewo 75, tel./fax 61/851 91 34

www.pisop.org.pl; pisop@pisop.org.pl; www.facebook.com/centrumpisop

Publikacja powstała w ramach projektu innowacyjnego
„Biznes – Innowacje – NGO, czyli BINGO”
realizowanego przez Centrum PISOP we współpracy z Fundacją Niwa Edukacji i Rozwoju
oraz Network for Europe z Liverpoolu.

Wydanie drugie, zaktualizowane.

Publikacja dystrybuowana jest bezpłatnie.

Redaktor merytoryczna: Ewa Gałka
Redaktor techniczna: Justyna Schaefer-Kurkowiak
Korekta językowa: Maria Gałka
Oprawa graficzna: Sławomir Waszak



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Publikacja współfinansowana ze środków Unii Europejskiej
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Niniejsza publikacja została opublikowana dzięki pomocy finansowej Unii Europejskiej.
Za treść tego dokumentu odpowiada Stowarzyszenie Centrum Promocji i Rozwoju Inicjatyw
Obywatelskich PISOP, poglądy w nim wyrażone nie odzwierciedlają w żadnym razie oficjalnego
stanowiska Unii Europejskiej.



Drugie wydanie publikacji zostało
sfinansowane przez Narodowy
Instytut Wolności – Centrum Rozwoju
Społeczeństwa Obywatelskiego
ze środków Programu Fundusz Inicjatyw
Obywatelskich na lata 2014-2020.



Nr ISBN 978-83-926790-7-3

Autorzy:

Andy Churchill

dyrektor zarządzający organizacją Network for Europe, wspiera rozwój lokalny organizacji pozarządowych w regionie Merseyside. Od kilkunastu lat zaangażowany we wdrażanie funduszy Unii Europejskiej na rzecz pomiotów ekonomii społecznej. Konsultant rządowy w zakresie aktywności obywatelskiej. Partner Centrum PISOP od 2005 r.

Monika Chrzczonowicz

- związana od 20 lat ze Stowarzyszeniem Klon/Jawor, portalem ngo.pl. Doradczyni, trenerka, ekspertka. Wspiera, doradza, pomaga w sprawach formalno-prawnych związanych z aktywnością obywatelską.

Ewa Gałka

– wieloletnia prezeska Zarządu Centrum PISOP, menedżerka. Ekspertka z zakresu funkcjonowania organizacji pozarządowych i pozyskiwania środków na działalność społeczną, w tym z wykorzystaniem działalności gospodarczej, funduszy europejskich i krajowych. Redaktor naczelna i współautorka wielu publikacji z zakresu funkcjonowania organizacji pozarządowych, pracy metodą projektową, ewaluacji, funduszy Unii Europejskiej oraz redaktor naczelna opiniotwórczego kwartalnika o społecznej odpowiedzialności As Biznesu. Członkini Komisji Rewizyjnej Sieci Wspierania Organizacji Pozarządowych SPLOT oraz kilku ciał opiniotwórczo-doradczych administracji publicznej, w tym Komisji Europejskiej.

Wioletta Gawrońska

- absolwentka zarządzania, socjologii oraz studiów podyplomowych z rachunkowości. Związana z trzecim sektorem od 20 lat. Posiada doświadczenie w zarządzaniu organizacją, w pracy różnych organów stowarzyszeń i fundacji. Udziela doradztwa, szkoli z zakresu finansów oraz księgowości.

Arkadiusz Jachimowicz

od 1995 roku kieruje Stowarzyszeniem ESWIP, zatrudniającym niemal 50 osób. ESWIP prowadzi m.in. Ośrodek Wspierania Ekonomii Społecznej oraz Inkubator Przedsiębiorczości. Stowarzyszenie prowadzi wewnętrzną działalność gospodarczą, a także poprzez wyodrębnioną spółkę AdRem.

Justyna Januszewska

– Wicedyrektorka Forum Odpowiedzialnego Biznesu. Odpowiada m.in. za kwestie kadrowo-HRowe, monitoruje finanse oraz wypełnianie wynikających ze statusu prawnego i statutu zobowiązania, nadzoruje procesy administracyjne. Zarządza również wdrażaniem raportowania społecznego w organizacji. Koordynowała przygotowanie pierwszego raportu społecznego FOB-u za lata 2011-2012.

Anna Kamińska

- trenerka, działaczka pozarządowa, przedsiębiorczyni. Ma doświadczenie zarówno w zakresie działania w organizacji grup formalnych, jak i nieformalnych, a także jako członkini w zarządach kilku stowarzyszeń. Zasiada w Radzie Nadzorczej spółki, w skład której wchodzi władze samorządowe, polskie i niemieckie organizacje pozarządowe.

Dagmara Kistela

– ekonomistka, doradczyni w zakresie ekonomii społecznej, koordynatorka działalności gospodarczej Centrum PISOP w latach 2005-2015. Trenerka i doradczyni w zakresie pracy metodą projektową, pozyskiwania środków na działalność i funkcjonowania organizacji pozarządowych. Współautorka publikacji „Jak zaplanować i przeprowadzić ewaluację w organizacji pozarządowej”, autorka artykułów dotyczących ewaluacji, ekonomii społecznej, zarządzania organizacją, w tym kadry, inicjatyw lokalnych i wolontariatu.

Piotr Mastowski

– absolwent politologii na Uniwersytecie Śląskim w Katowicach. Ukończył również podyplomowe studia zarządzania zasobami ludzkimi. Zastępca prezydenta Rybnika, były prezes Centrum Rozwoju Inicjatyw Społecznych w Rybniku. Przewodniczący stowarzyszenia zwykłego Forum Obywateli Rybnika.

Natalia Pawlicka

– z wykształcenia ekonomistka, z sektorem pozarządowym związana od 2011 r. Doradczyni w zakresie ekonomii społecznej, wspiera powstawanie nowych podmiotów ekonomii społecznej oraz rozwój już istniejących, w tym przedsiębiorstw społecznych oraz działania związane z tworzeniem miejsc pracy

Justyna Schaefer-Kurkowiak

– politolog oraz specjalistka ds. komunikowania. Prezes Zarządu Fundacji NIWA Edukacji i Rozwoju. Kreuje i koordynuje komunikowanie zewnętrzne w Centrum PISOP. Współpracuje z regionalnymi mediami, przygotowuje informacje prasowe, organizuje spotkania dla mediów. Nadzoruje współpracę z grafikami i drukarnią, odpowiada za opracowanie materiałów promocyjnych (folderów, publikacji, spotów telewizyjnych i radiowych).

Dorota Surma

– od 2005 roku związana z sektorem pozarządowym. Doradza, szkoli z zakresu tworzenia, rozliczania projektów, zarządzania finansami. Jako członkini Zarządu Centrum PISOP uczestniczy w procesie zarządzania Stowarzyszeniem. Dodatkowo pełniąc funkcję dyrektorki finansowej, dba o stabilność finansową organizacji. Koordynuje projekty dofinansowane ze środków krajowych i unijnych. Autorka licznych artykułów z zakresu fundraisingu, finansów w organizacjach pozarządowych. Ekspertka Ośrodka Wsparcia Ekonomii Społecznej zaangażowana w tworzenie i rozwój przedsiębiorstw społecznych.

Bartłomiej Sroczyński

– ekonomista, przedsiębiorca, menedżer. Posiada wieloletnie doświadczenie we współpracy z podmiotami trzeciego sektora jako szkoleniowiec, doradca i konsultant w zakresie biznesplaningu i prowadzenia działalności gospodarczej. Konsultant ds. spółdzielni socjalnych w ramach Ośrodka Wsparcia Ekonomii Społecznej przy Centrum PISOP.

Monika Wieczorek

– z wykształcenia socjolog, z sektorem pozarządowym związana od 13 lat. Autorka, koordynatorka i realizatorka wielu badań społecznych. Doradza i szkoli organizacje społeczne z zakresu tworzenia projektów i pozyskiwania środków na działania, współpracy z samorządem lokalnym. Koordynuje projekty, pisze artykuły, współtworzy publikacje o tematyce związanej z III sektorem.

Spis treści

1. Kondycja przedsiębiorstw społecznych w Wielkopolsce - podsumowanie wyników badań	11
2. Zarządzanie podmiotami ekonomii społecznej w Anglii	14
3. Teoria i praktyka zarządzania organizacją pozarządową	23
3.1 Wprowadzenie do zarządzania organizacją pozarządową	23
3.1.1 Podstawy zarządzania organizacją pozarządową	23
3.1.2 Stowarzyszenie/fundacja jako organizacja ucząca się	30
3.1.3 Podejście systemowe do zarządzania organizacją pozarządową	34
3.2 Model zarządzania organizacją pozarządową BINGO	36
4. Rozwój i doskonalenie organizacji	40
4.1 Rozwijanie wizji, misji i strategii	41
4.1.1 Wizja	45
4.1.2 Misja	47
4.1.3 Strategia rozwoju organizacji	49
4.2 Doskonalenie struktury organizacyjnej	59
4.2.1 Struktury organizacyjne w organizacjach pozarządowych	62
4.2.1.1 Rodzaje struktur organizacyjnych pod kątem zakresu merytorycznego funkcjonowania organizacji pozarządowych	62
4.2.1.2 Elementy struktury organizacyjnej wynikające z formy prawnej funkcjonowania organizacji pozarządowych	65
4.3 Zarządzanie obszarami/programami	67
4.4 Planowanie operacyjne	70
4.5 Zarządzanie wiedzą	73
4.6 Wspieranie zmian i bieżące doskonalenie	76
4.7 Zarządzanie Technologiami Informacyjno-Komunikacyjnymi(TIK)	81
4.8 Zarządzanie ryzykiem	83
4.9 Kontrola wewnętrzna	88
5. Zarządzanie zespołem	94
5.1 Planowanie strategii rozwoju zespołu	95
5.2 Rekrutacja i selekcja pracowników	97
5.3 Motywowanie zespołu	101
5.4 Integracja i doskonalenie współpracy zespołu	107
5.5 Wspieranie rozwoju kompetencji zespołu, w tym związanych z działalnością gospodarczą	115
5.5.1 Analiza potrzeb kadrowych organizacji	118
5.5.2 Analiza zasobów kadrowych organizacji	120
5.5.3 Analiza potencjału każdego pracownika/wolontariusza	121
5.5.4 Stworzenie profilu kompetencyjno-charakterologicznego pracownika/wolontariusza	129
5.5.5 Określenie celów rozwojowych pracownika/wolontariusza	143
5.5.6 Wsparcie w podnoszeniu kompetencji pracowników/wolontariuszy	147
5.5.7 Monitoring i ewaluacja rozwoju kompetencji pracowników/wolontariuszy	149
5.6 Rozwój wolontariatu wewnętrznego	150
5.6.1 Tworzenie organizacji przyjaznej wolontariuszom	151
5.6.2 Zapewnienie przyjaznych warunków pracy wolontariuszom	154
5.7 Monitoring funkcjonowania zespołu	159
6. Zarządzanie finansami organizacji pozarządowej	162
6.1. Zarządzanie finansami a księgowość	166
6.2. Planowanie finansów	169
6.2.1 Strategia finansowa organizacji pozarządowej	170
6.2.2 Budżet organizacji pozarządowej	175
6.2.3 Planowanie finansowania kosztów stałych	183
6.3. Inne aspekty zarządzania finansami	184

7. Komunikowanie i kształtowanie relacji	189
7.1. Otoczenie a komunikowanie	190
7.2 Elementy komunikowania	191
7.2.1 Kształtowanie komunikacji wewnętrznej	193
7.2.2 Budowanie identyfikacji wizualnej	195
7.3 Kształtowanie komunikacji zewnętrznej	199
7.4 Budowanie relacji z mediami	210
7.5 Kształtowanie relacji z partnerami i klientami	215
7.5.1 Kształtowanie relacji z partnerami	215
7.5.2 Kształtowanie relacji z klientami	218
7.6 Komunikowanie o działalności gospodarczej	221
7.6.1 Komunikowanie wewnętrzne na temat działalności gospodarczej	221
7.6.2 Komunikowanie z otoczeniem zewnętrznym na temat działalności gospodarczej	223
7.6.3 Strategia i narzędzia sprzedaży	225
7.7 Trudności w zakresie komunikowania	229
7.7.1 Trudności przy kształtowaniu komunikacji wewnętrznej	229
7.7.2 Trudności przy budowaniu identyfikacji wizualnej	229
7.7.3 Trudności przy kształtowaniu komunikacji zewnętrznej	230
7.7.4 Trudności przy budowaniu relacji z mediami	231
7.7.5 Trudności przy kształtowaniu relacji z partnerami	232
7.7.6 Trudności przy komunikowaniu o działalności gospodarczej	232
7.8 Garść inspiracji	235
8. Model BINGO do zarządzania organizacją pozarządową	239
9. Kompetencje zarządu oraz partycypacja w zarządzaniu organizacją pozarządową	242
10. Rola działalności gospodarczej w organizacji pozarządowej	246
11. Zarządzanie działalnością gospodarczą w organizacji pozarządowej	252
12. Analiza opłacalności prowadzenia działalności gospodarczej	260
13. Formalno-prawne aspekty rozpoczęcia i prowadzenia działalności gospodarczej	275
14. Instrumenty zwrotne dla organizacji społecznych	281
15. Księgowe aspekty prowadzenia działalności gospodarczej	290
16. Decyzja o prowadzeniu działalności gospodarczej jako zmiana w organizacjach III sektora	297
Bibliografia	303
Słowniczek pojęć	305

Szanowna Czytelniczko/Szanowny Czytelniku,

trzymasz w rękach Publikację poświęconą zarządzaniu organizacją pozarządową prowadzącą działalność gospodarczą. Jest to pierwsze w Polsce, kompleksowe i praktyczne zestawienie elementów niezbędnych dla zapewnienia trwałości, efektywności i skuteczności działania stowarzyszeń i fundacji, będących w dyspozycji osób zarządzających organizacją. Celem, który sobie postawiliśmy, jest wsparcie przede wszystkim członków zarządów w realizacji ich trudnych i wymagających zadań. Zaprezentowany materiał wynika z dwudziestu lat pracy z organizacjami pozarządowymi w Polsce, w szczególności w Wielkopolsce, z udziałem Centrum PISOP. Inspirowany jest także praktykami brytyjskimi. Z drugiej strony uwzględniony został podstawowy dorobek nauki o zarządzaniu organizacjami, w tym przedsiębiorstwami w zakresie odnoszącym się do prowadzenia działalności gospodarczej. Publikacja stanowi spójną i całościową koncepcję nazwaną przez twórców Modelem BINGO.

Zespół autorów świadomie prezentuje całokształt zadań i procesów związanych z zarządzaniem organizacją pozarządową, która prowadzi działalność gospodarczą. Wynika to z kilku powodów. Po pierwsze, nowoczesna i świadoma swojej roli organizacja powinna mieć zdywersyfikowane źródła finansowania, działalność gospodarcza wydaje się tu – podobnie jak u spółdzielni socjalnych – dobrym wyjściem. Po drugie, prowadzenie działalności gospodarczej pozwoli na uniezależnienie się od dotacji samorządowych bądź składek członkowskich. Po trzecie wreszcie - przyczyni się do stworzenia miejsc pracy zarówno związanych z realizacją celów statutowych, jak i obsługą aktywności gospodarczej. Zdajemy sobie oczywiście sprawę z faktu, że prowadzenie działalności nastawionej na zysk stanowi wyzwanie, stąd w praktyczny sposób ujmujemy kluczowe elementy, wskazując dobre i złe doświadczenia innych organizacji.

Publikację podzieliliśmy na trzy części. Część I stanowi ogólne wprowadzenie do tematyki. Uwzględnia ona wyniki przeprowadzonego badania kondycji przedsiębiorstw społecznych, jakimi są organizacje pozarządowe prowadzące działalność gospodarczą w Wielkopolsce. Przybliży także specyfikę funkcjonowania podmiotów ekonomii społecznej i zarządzanie nimi w Anglii.

Model BINGO dzieli zarządzanie na 4 kompatybilne obszary: nadrzędny rozwój i doskonalenie organizacji a także powiązane z nim: zarządzanie zespołem, zarządzanie finansami oraz komunikowanie i kształtowanie relacji. Każdy obszar jest skrupulatnie opisany w poszczególnych rozdziałach zawartych w Części II. Prezentacja ta poprzedzona jest wprowadzeniem do teorii i praktyki zarządzania organizacją pozarządową.

Ujęcie praktyczne tematu znajduje się w Części III. Obejmuje ona prezentację istotnych aspektów zarządzania stowarzyszeniami i fundacjami. Definiuje kompetencje zarządu oraz zasady partycypacji w zarządzaniu organizacją pozarządową, przybliża zasady zarządzania działalnością gospodarczą, w tym analizę opłacalności prowadzenia działalności gospodarczej, formalno-prawne i księgowe aspekty rozpoczęcia i prowadzenia działalności gospodarczej oraz prezentuje instrumenty zwrotne. Na koniec przybliżamy wdrażanie zmian i odpowiedzialność organizacji.

Zmiany społeczno-gospodarcze mają duży wpływ na podmioty sektora pozarządowego. Konieczne staje się dostosowanie do tych zmian, także dostosowanie pracy zarządu do nowych potrzeb i wyzwań. Wydaje się, że nie ma innego wyjścia. Kierowanie obecnie stowarzyszeniem bądź fundacją musi wejść na wyższy poziom. Czas na organizację działającą długofalowo, ze stabilnymi źródłami finansowania, stałym zespołem i dobrym wizerunkiem. Czas na Organizację 2.0.

Założenia Modelu BINGO wprowadzają nowy nurt w dyskusji na temat sektora pozarządowego. Jestem pewna, że drugie, zaktualizowane wydanie książki ORGANIZACJA 2.0. Jak zarządzać organizacją pozarządową prowadzącą działalność gospodarczą? znacząco przyczyni się także do rozwoju konkretnych stowarzyszeń i fundacji. Życzę Tobie Czytelniczko/Czytelniku wielu inspiracji i zapału do ich wdrażania w swojej organizacji!

Ewa Gałka

redaktor merytoryczna

Część I

Wprowadzenie
do tematyki

1. Kondycja przedsiębiorstw społecznych w Wielkopolsce - podsumowanie wyników badań

Minęło 8 lat od pierwszej kompleksowej diagnozy stanu zarządzania w przedsiębiorstwach społecznych - organizacjach pozarządowych prowadzących działalność gospodarczą w Wielkopolsce i od upowszechnienia Modelu BINGO. Nadszedł czas na weryfikację. Postanowiliśmy ponownie sprawdzić kondycję zarządzania w oparciu o Model BINGO na przykładzie przedsiębiorstw społecznych z subregionu leszczyńskiego w Wielkopolsce⁴⁶.

Jak przysłało na organizacje społeczne, respondenci najlepiej ocenili siebie w kwestii realizacji misji, wizji, strategii wskazując, że te elementy w obszarze - rozwój i doskonalenie organizacji - zostały wdrożone i nie wymagają dalszego doskonalenia (22%). Niemal wszystkie organizacje przeprowadzają planowania operacyjne, jednocześnie podtrzymując chęć dalszego ich rozwoju, ale już np. zarządzanie ryzykiem, technologiami informacyjno-komunikacyjnymi oraz monitoring i badanie potrzeb rynku - to elementy drugoplanowe w badanych podmiotach, nie wymagające niekiedy - ich zdaniem - rozwoju czy wdrożenia. W dalszym ciągu bolączką większości przedsiębiorstw społecznych jest działalność gospodarcza. Choć wszystkie podmioty ją prowadzą, co oczywiste, to 91% badanych uważa, że w sposób niewystarczająco dobry.

- 74% przedsiębiorstw zadeklarowało chęć dalszego wzmacniania obszaru: rozwój i doskonalenie organizacji, głównie w odniesieniu do długoterminowego i zrównoważonego rozwoju. Zdaniem niespełna 35% badanych rozwój i doskonalenie organizacji to obszar wymagający największego wsparcia wg Modelu BINGO.

Badania pokazały, że o ile przedsiębiorstwa nie mają trudności z rekrutacją i selekcją pracowników i w większości przypadków ją wdrażają (26%), to już w znacznym stopniu oczekują doskonalenia pozostałych elementów obszaru - zarządzanie zespołem. Przede wszystkim mowa tu o pracy nad motywowaniem zespołu (91%), jego integracją i kooperacją (78%) oraz planowaniu strategii rozwoju kadry (78%). Elementem nieobecnym w przedsiębiorstwach społecznych, a koniecznym do wprowadzenia, jest monitoring funkcjonowania zespołu oraz rozwój wewnętrznego wolontariatu.

- Kierunek doskonalenia procesu zarządzania w przedsiębiorstwach społecznych w zakresie zarządzania zespołem odnosi się głównie do: wzrostu zaangażowania kadry, wprowadzenia i egzekwowania odpowiedzialności za zadania poszczególnych osób w przedsiębiorstwach społecznych oraz odciążenia liderów w prowadzeniu bieżących działań (43%).

⁴⁶ Niniejszy artykuł prezentuje wybrane wnioski z badania ankietowego przeprowadzonego na przełomie listopada i grudnia 2018r. W badaniu udział wzięły 23 (z 32) przedsiębiorstwa społecznych, w tym: 65,2% spółdzielni socjalnych, 26,1% stowarzyszeń, 8,7% fundacji. Badanie skupiło się na kierunkach rozwoju przedsiębiorstw społecznych w procesie zarządzania oraz aktualnym stanie wdrażania poszczególnych elementów składających się na model BINGO.

W 17% przedsiębiorstw społecznych wdrożono takie elementy zarządzania finansami, jak: planowanie budżetu, kontrolę finansów czy analizę prowadzenia działalności gospodarczej i nie jest zauważalna konieczność udoskonalania tego obszaru. Z drugiej zaś strony widoczne są wciąż pola do rozwoju, jak choćby planowanie strategii finansowej oraz zarządzanie płynnością finansową (ok 90%).

Co ciekawe, w badanych podmiotach najczęściej nie wdrożono działań z zakresu inwestycji i alokacji zasobów oraz z zakresu zarządzania ryzykiem finansowym i 35% osób uważa, że nie jest to konieczne.

- W ramach zarządzania finansami w przedsiębiorstwach społecznych ponad połowa respondentów chce w lepszy sposób zwiększać zyski podmiotu (57%), a także efektywniej zapewniać płynność finansową (52%). Przedsiębiorstwa społeczne stawiają na doskonalenie analizy i optymalizację kosztów. Ciekawe w kontekście prowadzenia działalności gospodarczej wydaje się to, że jedynie 17% respondentów chce zwiększać konkurencyjność podmiotu.

Elementem komunikowania i kształtowania relacji, które w największym stopniu wdrożyły przedsiębiorstwa społeczne są: budowa identyfikacji wizualnej podmiotu (26%) oraz kształtowanie komunikacji wewnętrznej (22%). Zdaniem badanych, nie wymagają one udoskonalenia. 90% podmiotów widzi natomiast potrzebę dalszego kształtowania komunikacji zewnętrznej i relacji z partnerami.

Prowadzenie działań promocyjnych i sprzedażowych jest dla 87% podmiotów wciąż tematem otwartym; jego pełne wdrożenie nie zostało przez nich zadeklarowane. Co ciekawe, dla 13% badanych konieczne jest wprowadzenie działań związanych z komunikowaniem o działalności gospodarczej przez organizację.

- W ramach obszaru dotyczącego komunikowania i kształtowania relacji respondenci chcieliby przede wszystkim doskonalić prowadzenie współpracy z lokalnym samorządem (61%). Również ponad połowa osób (52%) chce poprawić współpracę z lokalnymi przedsiębiorstwami oraz zapewnić przedsiębiorstwu społecznemu dobrą reputację i prestiż.

Nad całością działań w organizacji stoi lider lub liderka. Nie od dziś wiadomo, że jest to rola wymagająca, absorbująca, prowadząca do przeciążenia osoby ją pełniącej, ale jednak ta z najistotniejszych. Dlatego liderowi poświęcono osobne miejsce w badaniu. Jak do tego tematu odniosły się przedsiębiorstwa społeczne? Jak rolę osób liderujących postrzegają?

Owe przeciążenie obowiązkami osób stojących na czele zarządu (61%) oraz szeroko pojęty brak czasu na wprowadzanie ulepszeń w organizacjach (57%) – to zdaniem badanych – potencjalne bariery wdrażania elementów zarządzania przedsiębiorstwem społecznym (wskazano również m.in. na niewystarczającą wiedzę pracowników o zarządzaniu oraz sytuację społeczno-gospodarczą). 13% badanych chciałoby, by rola lidera bądź liderki była taka jak dotychczas w większości podmiotów, tj. aby odpowiedzialność za cały podmiot spoczywała właśnie na jednej osobie. Jednocześnie 52% badanych opowiedziało się za włączaniem pracowników przedsiębiorstwa społecznego w bieżące jego działania właśnie po to, by rozdzielić odpowiedzialność za zadania pomiędzy całą kadrę organizacji, dając przestrzeń liderom na inne działania. Co więcej takie osoby, w opinii badanych, powinny zająć się włączaniem pracowników do zarządzania całym przedsiębiorstwem społecznym, by móc skupić się głównie na inicjowaniu pewnych działań oraz monitorowaniu ich przebiegu.

Niespełna 40% badanych dostrzega rolę liderów w osiąganiu założonych rezultatów przez organizację. Zdaniem blisko połowy respondentów największy wpływ na efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa społecznego ma jednak rozwijanie i doskonalenie samej organizacji, a tuż za nim zarządzanie finansami i kształtowanie relacji.

Zdaniem blisko połowy respondentów największy wpływ na efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa społecznego ma rozwijanie i doskonalenie samej organizacji.

Jako czynnik korzystnego wpływu na zarządzanie przedsiębiorstwami społecznymi, tuż obok współpracy między liderami tych podmiotów a ich kadrami, respondenci wskazali wsparcie ze strony OWES – co nas – jako organizację pełniącą funkcję Ośrodka Wsparcia Ekonomii Społecznej w subregionie leszczyńskim bardzo cieszy i motywuje.

A'propos motywacji. Henry Ford – przedsiębiorca, założyciel firmy Ford Motor Company powiedział kiedyś, że: *Firmy, które rosną dzięki rozwojowi i ulepszeniom, nie zginą. Ale kiedy firma przestaje być twórcza, kiedy uważa, że osiągnęła doskonałość i teraz musi tylko produkować – już po niej.* Przyjmując, że powyższe zdanie faktycznie obrazuje drogę do sukcesu Ford Motor Company, to jako firmy społeczne możemy spokojnie patrzeć w przyszłość. Być może myślenie o zwiększaniu zysku na równi ze zwiększaniem jakości funkcjonowania samych przedsiębiorstw społecznych okaże się miarą sukcesu, o którym przeczytamy w kolejnych badaniach, czego Państwu i naszym przedsiębiorcom społecznym życzę.

Monika Wieczorek

2. Zarządzanie podmiotami ekonomii społecznej w Anglii

Network for Europe to organizacja infrastrukturalna, czyli wspierająca inne organizacje pozarządowe. Działa na terenie północno-zachodniej Anglii i współpracuje od wielu lat z Centrum PISOP. Połączenie doświadczeń polskich i angielskich w znaczny sposób pomogło w opracowaniu innowacyjnego Modelu zarządzania BINGO. Mimo bowiem różnic, dzielących sektor pozarządowy w Polsce i w Wielkiej Brytanii, zarządzanie organizacjami jest tak samo istotne w obu krajach. Szczególnie zarządzanie całą organizacją, a nie jej poszczególnymi obszarami czy projektami. Widoczne jest także, że wiele organizacji pozarządowych prowadzących działalność gospodarczą nie wykorzystuje w odpowiedni sposób swojego potencjału i potrzebuje pomocy w zakresie zarządzania. Ważne jest zatem, by wspólnie szukać rozwiązania problemów organizacji pozarządowych prowadzących działalność gospodarczą i wspierać ich rozwój, by działały bardziej efektywnie na rynku. Istotne jest tym bardziej, że wiedza ekonomiczna i zarządcza, jak również doświadczenia związane z działalnością rynkową są uniwersalne, a postępująca globalizacja gospodarcza sprawia, że nawet zauważalne w przeszłości różnice w funkcjonowaniu poszczególnych rynków krajowych, takich jak Polska i Wielka Brytania, z każdym dniem zacierają się coraz bardziej. Dzięki takiemu nowoczesnemu podejściu, realizacja celów statutowych może być skuteczniejsza i efektywniejsza. Rozwiązania wypracowywane przez podmioty pozarządowe, funkcjonujące w jednym kraju mogą być z powodzeniem wdrażane w innych krajach. Świadomość tego stanowiła podstawę współpracy przy tworzeniu Modelu BINGO pomiędzy Centrum PISOP i Network for Europe.

Model BINGO oparty na czterech submodelach: rozwój i doskonalenie organizacji, zarządzanie zespołem, zarządzaniem finansami oraz komunikowanie i kształtowanie relacji może w znaczny sposób wpłynąć na sprawniejsze i bardziej efektywne zarządzanie. Wszystkie te obszary są ważne dla organizacji i składają się na całość jej funkcjonowania. Podobnie jest w Polsce i w Wielkiej Brytanii.

Stworzenie i rozwój organizacji wymaga dużego nakładu pracy, odpowiedniego zarządzania i zrozumienia problemów społecznych.

Stworzenie i rozwój organizacji wymaga dużego nakładu pracy, odpowiedniego zarządzania i zrozumienia problemów społecznych. By jednak przetrwać i rozwijać się, niezbędny jest rozwój nowych umiejętności,

w szczególności tych, które opierają się na czterech obszarach modelu BINGO oraz rozwój działalności gospodarczej.

Rozwój i doskonalenie organizacji

Na początku istnienia organizacji samo zarządzanie nie jest tak istotne. Organizacja jest mała i realizuje tylko podstawowe zadania. Wraz z rozwojem powinna jednak wdrażać odpowiednie sposoby zarządzania. Stowarzyszenie bądź fundacja musi posiadać jasną wizję i misję, w jakim kierunku zmierza i strategię rozwoju z uwzględnionymi działaniami, jakie powinna podejmować w przyszłości. Misja, wizja i strategia powinny być wspólnie uzgadniane i zrozumiałe dla wszystkich członków zespołu. Każdy pracownik bądź wolontariusz organizacji powinien mieć jasną i określoną rolę, a zasady pracy powinny zostać wprowadzone w taki sposób, by umożliwić ludziom współpracę oraz wykonywanie obowiązków.

Sprawne zarządzanie organizacją staje się tym istotniejsze, im prowadzone przez nią działania zyskują większą skalę oraz im bardziej odnoszą się do otoczenia zewnętrznego. W szczególności staje się niezbędne w momencie podjęcia i realizowania działalności gospodarczej, wymuszającej wzrost profesjonalizmu oraz efektywności funkcjonowania. Przekonały się o tym organizacje z Wielkiej Brytanii, które musiały zmienić sposób funkcjonowania i pozyskiwania środków, by przetrwać okres kryzysu.

Istnieje wiele przykładów dobrego zarządzania w organizacjach pozarządowych. Często nowym podmiotom sprawia wiele trudności rozwijanie odpowiednich struktur i planowanie swoich działań. Model BINGO podpowiada, jak najlepiej można to przeprowadzić, jak zwiększyć szanse na osiągnięcie celów społecznych w założonym zakresie.

Zarządzanie zespołem

W organizacjach powinien istnieć odpowiedni sposób rekrutowania pracowników. W Anglii wiele organizacji pozarządowych i przedsiębiorstw społecznych jest wspieranych od początku istnienia poprzez instytucje publiczne i środki od nich pochodzące na realizację zadań. Oznacza to, że procedury rekrutacyjne muszą być jawne i uczciwe, a sam proces może trwać bardzo długo.

Odpowiedni sposób rekrutacji to nie wszystko, bardzo często pracownicy organizacji pozarządowych rozwijają się wraz z rozwojem organizacji – zdobywając nowe umiejętności i wiedzę, umacniając pozycję swoją i swojej organizacji. Dzieje się to niekiedy automatycznie, natomiast rolą osoby odpowiedzialnej za świadome zarządzanie zespołem jest właściwe kształtowanie tego procesu tak, aby kierunek i charakter rozwoju pracowników był możliwie zbieżny z celami i oczekiwaniami organizacji. W praktyce wykorzystywane są rozmaite narzędzia na cele z opracowywaniem profili kompetencyjno-charakterologicznych, co znalazło praktyczne odzwierciedlenie w opracowanym Modelu BINGO oraz towarzyszącym mu narzędziu online.

Zespół jest istotną, ale zarazem najbardziej kosztowną częścią kosztów ponoszonych przez organizację (w przypadku uwzględniania płatnego personelu). Ma także największy wpływ na realizację misji organizacji. Każdy z pracowników powinien więc znać swoją rolę, obowiązki i zakres odpowiedzialności oraz powinien mieć szansę na podnoszenie swoich umiejętności i wiedzy.

W źle zarządzanej organizacji pracownicy nie są pewni, co powinni robić i jak wpisywać się w jej przyszłość. Niektóre zadania są powielane, a inne z kolei pomijane. W dobrze zarządzanej organizacji pracownicy natomiast są dobrze zmotywowani, rozumieją swoją rolę i współpracują jako zespół. Na takiej zasadzie działa większość dużych organizacji w Wielkiej Brytanii. To jest kierunek rozwoju dla większości organizacji pozarządowych.

Zarządzanie finansami

Istnieją dwa istotne aspekty związane z finansami w organizacjach pozarządowych prowadzących działalność gospodarczą. Po pierwsze – dochód powinien być nieco wyższy niż wydatki organizacji, które powinny być rozsądnie rozplanowane. Po drugie – organizacja powinna dbać o płynność finansową i opłacać na bieżąco rachunki. Na oba te elementy zwraca szczególną uwagę submodel zarządzanie finansami w ramach Modelu BINGO. Należy odpowiednio zorganizować swoje przychody oraz wydatki. Ponadto organizacja musi prowadzić odpowiednio księgowość, zgodnie z obowiązującym prawem.

Wiele standardowych procedur używanych przez prywatny sektor można także zastosować w organizacjach pozarządowych prowadzących działalność gospodarczą. Mimo iż ich cele są społeczne, powinny one także myśleć o finansach i pozyskiwaniu środków, dywersyfikując swoje źródła finansowania. Przedstawiciele organizacji muszą mieć kontrolę nad swoimi pieniędzmi oraz umiejętnie je planować. Kluczowa jest także umiejętność kalkulowania przychodów z działalności gospodarczej tak, by nie generowała strat, a pozwalała osiągać określone wpływy. Pomaga w tym Model zarządzania BINGO, który umożliwia określanie konkretnych zysków, jakie przynosi działalność gospodarcza, pozwala także na uporządkowanie działań organizacjom, które dopiero myślą o założeniu działalności gospodarczej.

Wiele procedur używanych przez sektor prywatny można zastosować w organizacjach pozarządowych prowadzących działalność gospodarczą.

W Anglii podobnie jak w Polsce organizacjom pozarządowym sprawia trudność pozyskiwanie funduszy na swoje działania. Ważne jest, by organizacje wcześniej planowały swoje wydatki i szukały odpowiednich źródeł finansowania swoich działań, a także rozpatrywały finanse z perspektywy całej organizacji, a nie tylko poszczególnych projektów.

Komunikowanie i kształtowanie relacji

W Anglii duży odsetek organizacji pozarządowych prowadzących działalność gospodarczą nie przykładają odpowiedniej uwagi do komunikowania i promowania swoich działań, przez co często ich działania nie są wystarczająco efektywne. Model BINGO jest więc ważnym elementem w uświadamianiu, dlaczego ten aspekt jest tak istotny. Bardzo często działacze organizacji myślą, że jeśli posiadają wiedzę na temat tego, czym zajmuje się ich stowarzyszenie bądź fundacja, to oznacza, że inni także muszą to wiedzieć. Ważne jest, by mieć świadomość, czym się zajmujemy i mówić o tym, co organizacja robi – nie chodzi jednak tylko o promocję poszczególnych zadań, lecz o spójny przekaz i komunikację na zewnątrz na temat całej organizacji.

Porównując organizacje z Anglii i z Polski widać, że w polskich organizacjach dużo lepiej wykorzystuje się np. lokalne media i materiały reklamowe, które faktycznie sprzyjają promowaniu działań.

Tło angielskiej dobroczynności

Coraz większa część brytyjskich organizacji pozarządowych prowadzi obecnie działalność gospodarczą.

Anglia posiada długą historię związaną z organizacjami pozarządowymi. Specjalny rodzaj organizacji – organizacje charytatywne (charity) – zdefiniowany został czterysta lat temu. Dziesięć lat temu rozpoczął się ponowny proces analizy założeń i funkcjonowania organizacji charytatywnych, który doprowadził do szeregu zmian. Ustawa z 2006 roku prezentuje teraz 13 celów, które są społecznie użyteczne. Specjalny zespół – Komisja Charytatywna – wspiera organizacje charytatywne w Anglii i skupia organizacje w postaci bazy organizacji on-line na stronie internetowej i zbiera raporty z ich działalności. Coraz większa część brytyjskich organizacji pozarządowych prowadzi obecnie działalność gospodarczą, choć trend ten zaczął się na większą skalę dopiero kilkanaście lat temu. To one tworzą miejsca pracy i dają stałe wsparcie lokalnym społecznościom.

Poniżej przedstawiam krótką charakterystykę ekonomii społecznej⁴⁶ w Anglii:

Organizacje pozarządowe

W Anglii członkowie zarządów organizacji pozarządowych są wolontariuszami⁴⁷. Oznacza to, że nie otrzymują wynagrodzenia i nie posiadają żadnych udziałów w organizacji z tytułu zarządzania nią. Zarząd może zatrudnić menedżera oraz personel (który może być opłacany), choć to przedstawiciele zarządu są ostatecznie odpowiedzialni za organizację. Wiąże się to jednak z częstą ich niechęcią do podejmowania zmian lub ryzyka oraz brania pożyczek na rozwój działań organizacji – jednak i ten sposób myślenia się zmienia.

Przedsiębiorstwa społeczne⁴⁸ w Anglii

15-20 lat temu rozpoczął się dynamiczny rozwój przedsiębiorstw społecznych, który trwa do teraz. Są to organizacje, które mają przede wszystkim realizować cele społeczne. Wypracowują zyski – jednak nie jest to ich głównym celem. W Wielkiej Brytanii mając znaczące wsparcie ze strony rządu, w niektórych obszarach zyskały stabilizację i zabezpieczenie finansowe ze środków europejskich, także przeznaczonych na inwestycje.

Zainteresowanie przedsiębiorstwami społecznymi wzrosło w Anglii w ciągu ostatnich kilku lat. Są one postrzegane jako podmioty, które mogą przynieść lepsze wyniki w pracy na rzecz rozwiązywania problemów społecznych niż sektor publiczny i prywatny. Ich rola umocniła się także podczas kryzysu, gdyż to właśnie one najlepiej znają problemy społeczne i tworzą lokalne miejsca pracy.

Spółdzielnie socjalne

Rozwój spółdzielni socjalnych rozpoczął się nieco ponad sto siedemdziesiąt lat temu, dzięki Stowarzyszeniu Sprawiedliwych Pionierów w Rochdale w północno-zachodniej Anglii. Wtedy rozwinęło się kilka rodzajów podmiotów ekonomii społecznej, np. spółdzielnie pracy, spółdzielnie handlowe, spółdzielnie mieszkaniowe czy spółdzielnie finansowe.

Zainteresowanie tematem spółdzielni wzrosło w 1970 roku, kiedy to utworzono organizacje infrastrukturalne – czyli wspierające ich działania. Spółdzielnie mogą osiągać zyski, ale muszą przeznaczać je dla swoich członków (w niektórych przypadkach także lokalnej społeczności).

46 Ekonomia społeczna to sektor gospodarki, w którym równolegle, w unikatowy sposób kojarzona jest działalność nastawiona na cele społeczne i zysk, przy czym zysk może być zarówno ekonomiczny, przeznaczany następnie na osiągnięcie celów społecznych, a także w postaci innych wartości, jak np. miejsca pracy, tworzona infrastruktura czy budowany kapitał społeczny. Stałym elementem ekonomii społecznej i jej podstawą są więc organizacje pozarządowe zarejestrowane, tj. stowarzyszenia i fundacje a także stowarzyszenia zwykłe, kluby sportowe i inne grupy, także nieformalne – bez względu na to, czy prowadzą działalność tylko nieodpłatną, odpłatną czy też gospodarczą. W zależności od kontekstu ekonomia społeczna nazywana jest także gospodarką społeczną lub ekonomią solidarną, za www.ekonomiaspoleczna.pisop.pl.

47 W Polsce zgodnie z ustawą prawo o stowarzyszeniach członkowie zarządu stowarzyszenia także nie mogą uzyskiwać wynagrodzenia z tytułu zasiadania w tym organie. Mogą być jednak zatrudniani do realizacji określonych zadań, np. koordynacja projektu, zarządzanie finansami, organizacja spotkań, promocja działalności. W przypadku fundacji nie ma ograniczeń w zakresie wynagradzania członków zarządu za pełnienie swojej funkcji oraz za świadczenie pracy.

48 Do przedsiębiorstw społecznych zalicza się podmioty, które prowadzą działalność gospodarczą, a przychody z tej aktywności przeznaczają na realizację swoich celów statutowych, nastawionych na rozwiązywanie problemów społecznych. W Polsce do przedsiębiorstw społecznych zalicza się: stowarzyszenia prowadzące działalność gospodarczą, fundacje prowadzące działalność gospodarczą, spółdzielnie socjalne, spółki z o.o. non-profit, zakłady aktywności zawodowej, za www.ekonomiaspoleczna.pisop.pl (dostęp 22.12.2013).

Wolontariat w Anglii nie jest tak często traktowany jako początek drogi zawodowej, jak w Polsce.

Wolontariat jest bardziej popularny w Polsce niż w Anglii. Chociaż jest wspierany, nie jest tak często traktowany jako początek drogi zawodowej jak w Polsce.

Wielkość organizacji

W Anglii, podobnie jak w Polsce, istnieje wiele małych organizacji, a tylko kilka bardzo dużych. Różnice w wielkości wpływają także na potrzeby pod kątem zarządzania, jakie mają dane organizacje. Małe organizacje potrzebują wsparcia w rozwoju drobnych działań, a większe w stabilizacji i utrzymaniu swojej pozycji na rynku.

Klauzule społeczne⁴⁹ w wydatkowaniu środków publicznych

Zmiany legislacyjne na poziomie europejskim doprowadziły do powstania w Anglii prawa zwanego Social Value Act (2012), które wspiera najlepsze i najbardziej wartościowe oferty. Ustanowione na jego podstawie klauzule społeczne są niezwykle ważnym aspektem w prawie zamówień publicznych. Cel ich wprowadzenia to przede wszystkim podtrzymanie zasady równych szans na uzyskanie zleceń i konkurencyjne funkcjonowanie na rynku przedsiębiorstwa społecznego oraz lokalnych firm w stosunku do korporacji. Zamówienia nie są więc automatycznie wybierane na podstawie najniższej ceny, ale wygrywają oferty, które są najlepiej ocenione całościowo pod względem jakościowym. W Wielkiej Brytanii stosują je zarówno samorządy lokalne, jak i inne instytucje. Wiele ze zleczanych zadań jest realizowanych przez przedsiębiorstwa sektora prywatnego, jednak klauzule społeczne stwarzają możliwość realizacji zamówień także dla przedsiębiorstw społecznych.

Lokalność i partnerskie podejście

W Anglii coraz istotniejsza staje się nie tylko spójność gospodarcza i społeczna, ale także spójność lokalna. Pojawiają się nowe nurty, np. podkreślanie lokalności, przekazywanie władzy, decyzyjności i pieniędzy – szczególnie dla miast i wsi. Podejście to zastępuje dotychczasowe centralistyczne podejście. Dodatkowo pojawia się silny trend związany ze zmniejszaniem biurokracji i przeniesienia władz oraz decyzyjności na poziom lokalny.

Trend ten wzmacniany jest przez politykę Unii Europejskiej oraz tworzenie partnerstw lokalnych⁵⁰. Obecnie podaje się, że w Anglii funkcjonuje 39 partnerstw lokalnych - (Local Enterprise Partnerships). To właśnie partnerstwa będą odgrywały coraz ważniejszą rolę w wykorzystywaniu środków unijnych i rozwiązywaniu problemów społecznych. W dłuższej perspektywie podejmowane są rozmowy o powoływaniu i rozwoju lokalnych banków (banki są w Anglii ogólnokrajowe). W innych częściach świata lokalne banki i lokalne źródła finansowania są dobrym sposobem wspierania miejscowych inicjatyw.

⁴⁹ Klauzula społeczna – instrument polityki społecznej, który pozwala instytucjom zamawiającym określić wymagania o charakterze społecznym lub środowiskowym związane z realizacją zamówienia. Warunki te nie mogą pośrednio ani bezpośrednio dyskryminować żadnej z grup społecznych, ale mogą zachęcać m.in. do zatrudniania osób mających trudności z integracją społeczną czy zwalczania bezrobocia.

⁵⁰ Partnerstwo lokalne – współpraca różnych podmiotów, tzn. władz i instytucji publicznych, przedsiębiorców, organizacji pozarządowych i grup mieszkańców na rzecz swojej społeczności lokalnej. Współpraca i rozwój oparte są o posiadane przez partnerów różnorodne zasoby.

Stabilność

W rozwiązywanie problemów społecznych z wykorzystaniem funduszy unijnych w Anglii w latach 2007-2013 włączone były organizacje pozarządowe. W związku z tym, że wiele projektów było bardzo dużych, organizacje pozarządowe włączały się do współpracy w ramach partnerstw lub jako podwykonawcy. Wraz ze zmniejszeniem poziomu współfinansowania przez Unię Europejską działań, pojawiły się problemy z finansowaniem aktywności społecznej i kilka organizacji zostało zamkniętych.

Organizacje pozarządowe uzależnione od funduszy zewnętrznych, np. unijnych lub samorządowych są niestabilne i zależne od innych. Przydatne jest więc prowadzenie działalności gospodarczej jako niezależnej od zewnętrznych źródeł finansowania. W Anglii część organizacji posiada budynki, które wynajmuje. Rozpowszechnione są także inne formy działalności rynkowej. To buduje stabilność finansową. Stanowiło to również podstawową przesłankę stojącą za podjęciem współpracy przy tworzeniu Modelu BINGO, podkreślającego znaczenie skutecznego zarządzania organizacją prowadzącą działalność gospodarczą.

Finansowanie

W działaniu organizacji kwestia finansów jest niezwykle ważna. Organizacje potrzebują środków nie tylko na prowadzenie działań, ale także na zapewnienie sobie płynności finansowej. Dotyczy to również sytuacji, kiedy poszerzają swoją działalność lub np. kupują nowy budynek. Część przedsiębiorstw społecznych w Anglii jest zainteresowanych nowymi metodami działań np. takimi, które ograniczają negatywny wpływ na środowisko, szukają także nowych źródeł finansowania swoich działań. Takie możliwości stwarzają różne fundusze i lokalne podmioty (np. Local Impact Bonds). Tworzone są także inne fundusze przewidziane na wsparcie przedsiębiorstw społecznych. Ich celem jest wsparcie w podejmowaniu wyzwań, zapewnianiu odpowiednich zasobów, osiągnięciu wysokich standardów świadczonych usług i ubieganiu się o realizację zadań publicznych oraz zaciąganiu kredytów.

W Anglii jest kilka banków, które oferują wsparcie dla realizacji inicjatyw społecznych. Także okres programowania funduszy Unii Europejskiej na lata 2014-2020 rozwija instrumenty pomocy finansowej dla tego typu działalności. Osoby odpowiedzialne za rozwój organizacji, czyli członkowie zarządów są jednak ostrożni i rzadko podejmują obarczone ryzykiem decyzje np. związane z kredytami i pożyczkami, mimo że jest to dla nich duża szansa rozwoju. Ważne jest więc zapewnienie odpowiedniego wsparcia nie tylko w zakresie pożyczek, ale także ułatwień we współpracy: przedsiębiorstwo społeczne – biznes. Można to potraktować jako drogę organizacji pozarządowej od małej i działającej w podstawowej sferze aż do takiej, która realizuje duże projekty i kreuje oraz realizuje społeczne rozwiązania.

Przyszłość

Także przed działalnością przedsiębiorstw społecznych w Anglii istnieje dużo wyzwań i problemów.

Model BINGO może mieć zastosowanie

nie tylko w Polsce, ale także w Anglii – pozwalając na uporządkowanie i usystematyzowanie prowadzonych działań przez przedsiębiorstwa społeczne.

Model BINGO może mieć zastosowanie nie tylko w Polsce, ale także w Anglii.

Andy Churchill

Część II
Model zarządzania
organizacją pozarządową
BINGO

3. Teoria i praktyka zarządzania organizacją pozarządową

3.1 Wprowadzenie do zarządzania organizacją pozarządową

Celem organizacji pozarządowych jest realizacja społecznie użytecznych przedsięwzięć, których sprawność warunkowana jest poziomem aktywności zarządów, wolontariuszy oraz pracowników. Coraz częściej jednak sprawne funkcjonowanie, oprócz zaangażowania zespołu, wymaga stosowania technik i systemów zarządzania. Sytuacja ta odnosi się nie tylko do pojedynczych projektów, ale do wszystkich aspektów funkcjonowania organizacji. Obok coraz powszechniej odczuwanych wewnętrznych potrzeb stosowania określonych technik i metod, podnoszących efektywność działania organizacji oraz usprawniających procesy decyzyjne, sprawna realizacja procesów zarządzania jest wymagana przez zewnętrznych interesariuszy: odbiorców działań i wsparcia, instytucji kontrolnych czy instytucji finansujących. Stowarzyszenia i fundacje w sposób coraz bardziej świadomy i odpowiedzialny zarządzają ludźmi zaangażowanymi w ich działania, zasobami materialnymi, niematerialnymi i prawnymi a także relacjami z partnerami, odbiorcami działań oraz mediami. Coraz częściej zauważa się, że efektywność podejmowania przez organizacje pozarządowe działalności gospodarczej wymaga systemowego i zorganizowanego podejścia. Takie organizacje często nazywane są nowoczesnymi, szczególnie jeśli celowo wprowadzają elementy zarządzania do swojej aktywności, widząc w tym szansę rozwoju.

Sprawne funkcjonowanie, oprócz zaangażowania zespołu, wymaga stosowania technik i systemów zarządzania.

Zarządzanie organizacjami jest przedmiotem zainteresowania zarówno teorii, jak i praktyki od wielu dziesiętności lat. Jednak wielość teorii, koncepcji, metod i technik powstałych w tym obszarze może przytłaczać zarządy stowarzyszeń czy też fundacji, w skład których rzadko kiedy wchodzi osoby posiadające wykształcenie menedżerskie. W zdecydowanej większości przypadków organizacje pozarządowe zakładają ludzie, którzy dostrzegając pojawiające się problemy, posiadają odpowiednie kompetencje pozwalające na ich rozwiązanie. Dla takich osób konieczność realizacji procesów zarządzania wyłania się niejako obok procesów operacyjnych po to, by organizacje te mogły funkcjonować w sposób skuteczny, ekonomiczny i korzystny. Przedmiotem niniejszego rozdziału jest próba zarysowania, jak należy poruszać się w „dżungli zarządzania”, jakie zasady zarządzania mogą sprawdzić się w praktyce funkcjonowania organizacji pozarządowych oraz jak zasady te należy stosować z pożytkiem dla rozwoju i osiągania zakładanych celów.

3.1.1 Podstawy zarządzania organizacją pozarządową

Współcześnie podejście do procesów zarządzania organizacjami ulega stopniowej transformacji. Sytuacja ta, będąca konsekwencją oddziaływania wielu czynników, w dużej mierze warunkowana jest procesami zachodzącymi w systemie społeczno-gospodarczym, wpływem roli sektora pozarządowego na funkcjonowanie obywateli i państwa oraz potrzebami, na które jako organizacje odpowiadamy. Wzrost znaczenia procesów zarządzania wynika także ze wzrostu stopnia dojrzałości organizacji pozarządowych w Polsce.

Fazy rozwoju organizacji pozarządowych w Polsce⁴⁶

Sektor pozarządowy rozwija się od 1989 roku niezwykle dynamicznie. Świadomość zmian, a co ważniejsze – udział w nich, pozwalają stowarzyszeniom i fundacjom mieć większy wpływ na rzeczywistość, rozwiązywanie problemów i odpowiadanie na różnorakie potrzeby społeczne. Ewolucję organizacji pozarządowych ujął Jurek Boczoń w trzech fazach rozwoju sektora pozarządowego, pomimo upływu czasu są one nadal aktualne.

I Faza rozwoju, zwana „spontanizmem altruizmem”, której rozwój przypadał na lata 1989-1993. Okres ten charakteryzował się:

- dynamicznym przyrostem organizacji,
- „chorobą wieku dziecięcego”, czyli chęcią samodzielnego podejmowania wszystkich wyzwań i małym nastawieniem na współpracę,
- wychodzeniem z cienia, czyli podejmowaniem jawnych działań na rzecz osób, grup, instytucji, środowiska.

Obecnie w tej fazie znajduje się ok. 55-60% organizacji pozarządowych.

II Faza rozwoju, określana mianem „poszukiwania miejsca i roli NGO”, której rozwój przypadał na lata 1994-2004 (wejście Polski do struktur Unii Europejskiej). Okres ten charakteryzował się:

- uzgodnieniami politycznymi dotyczącymi znaczenia, roli i miejsca dla stowarzyszeń i fundacji,
- regulacją prawa lokalnego oraz na szczeblu państwowym – w tym czasie powstały pierwsze programy współpracy oraz weszła w życie ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie.

Obecnie w tej fazie znajduje się ok. 25% organizacji pozarządowych.

III Faza rozwoju, określana mianem „budowania profesjonalizmu sektora NGO”, która rozpoczęła się w momencie przystąpienia Polski do Unii Europejskiej. Faza ta związana jest ze:

- standaryzacją działań merytorycznych, czyli określaniem norm realizacji np. zadań publicznych wspierających realizowanie wysokiej ich jakości za określone wynagrodzenie,
- budowaniem reprezentacji sektora dbającego o uwzględnianie roli oraz włączanie organizacji pozarządowych do wszelkich istotnych decyzji dotyczących kwestii społeczno-gospodarczych w kraju,
- tworzeniem miejsc pracy w sektorze,
- ekonomizacją organizacji pozarządowych, czyli prowadzeniem działalności gospodarczej i odpłatnej, pozwalającej na uniezależnienie się od publicznych środków,
- wdrażaniem metod i narzędzi zarządzania organizacją.

Obecnie w tej fazie znajduje się ok. 15-20% organizacji pozarządowych.

Przejście do trzeciej fazy rozwoju sektora NGO⁴⁷, powiązane ze wzrostem poziomu dojrzałości stowarzyszeń i fundacji, zmienia także podejście do zarządzania i wykorzystania metod i technik w tym obszarze. Warto wspomnieć, że wiele organizacji podejmowało próby stosowania metod i technik zarządzania projektami już wcześniej. Związane to często było z pozyskiwaniem środków z funduszy amerykańskich,

46 Na podst. J. Boczoń. (2005). Prezentacja podczas panelu „Silne organizacje”, IV Ogólnopolskie Forum Inicjatyw Pozarządowych w Warszawie.

47 Z ang. organizacje pozarządowe – non-governmental organizations.

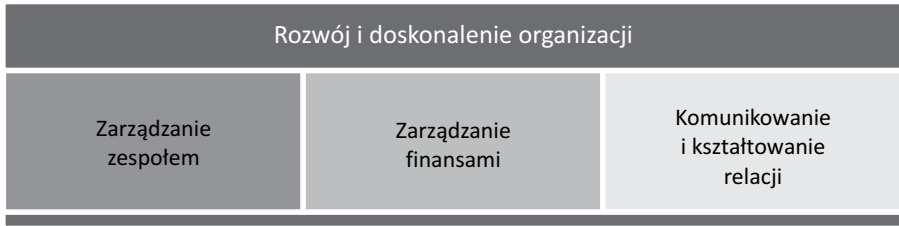
w których jednym z wymogów było np. przeprowadzenie analizy ryzyka w projekcie. Niemniej jednak świadome podejście do zarządzania organizacjami pozarządowymi można zaobserwować od niedawna i jak do tej pory nie doczekało się odpowiedniego miejsca w literaturze przedmiotu. Brakuje także propozycji terminologicznych, stanowiących podstawy do prowadzenia dyskusji w tym obszarze.

W opracowaniu przyjmuje się, że zarządzanie organizacją można zdefiniować jako całokształt działań, podejmowanych przez osoby odpowiedzialne za funkcjonowanie organizacji, pozwalających na zapewnienie skutecznej i efektywnej realizacji jej celów statutowych w długofalowej perspektywie. Zakłada się przy tym, że można wyróżnić następujące kluczowe obszary zarządzania organizacjami pozarządowymi: rozwój i doskonalenie organizacji oraz powiązane z nim zarządzanie zespołem, zarządzanie finansami oraz komunikowanie i kształtowanie relacji (zob. schemat 1).

Zarządzanie organizacją to całokształt działań, podejmowanych przez osoby odpowiedzialne za funkcjonowanie organizacji, pozwalających na zapewnienie skutecznej i efektywnej realizacji jej celów statutowych w długofalowej perspektywie.

W realizację celów statutowych (misji) stowarzyszenia czy fundacji powinien być zaangażowany cały zespół osób. Warto zwrócić uwagę, że odpowiedzialność za realizację celów nie została wyłącznie przypisana do zarządu – może się bowiem zdarzyć, że odpowiedzialność za któryś z obszarów zostanie przypisana do specjalisty będącego np. wolontariuszem. Zbiorowa odpowiedzialność za proces zarządzania ma istotny dopełniający cel – odciążenie osoby będącej liderem z części kompetencji związanych z bieżącym funkcjonowaniem organizacji. Definicja zwraca jednak uwagę na jeszcze jeden istotny aspekt – trwałość. Każda dobra organizacja w sposób stabilny dąży do osiągnięcia swoich celów statutowych bez względu na zewnętrzne uwarunkowania. Większość potrzeb społecznych ma charakter powtarzalny i permanentny, np. rehabilitacja osób z niepełnosprawnościami, wsparcie bezdomnych czy dbanie o dobrą kondycję fizyczną dzieci i młodzieży. Stałość działań pozwala także na tworzenie i utrzymywanie miejsc pracy np. dotychczasowych wolontariuszy.

Schemat 1. Obszary zarządzania organizacjami pozarządowymi



Źródło: opracowanie własne.

Każdy z czterech obszarów, wskazanych w definicji zarządzania organizacją pozarządową, jest istotny i kompatybilny w stosunku do pozostałych, przy czym obszarem nadrzędnym jest rozwój i doskonalenie organizacji.

Rozwój i doskonalenie organizacji tworzy strukturę i wytycza ramy dla realizacji pozostałych obszarów zarządzania, umożliwiając jednocześnie realizację działalności statutowej stowarzyszeń lub fundacji.

Rozwój i doskonalenie organizacji jest sekwencją działań i decyzji podejmowanych przez osoby zarządzające organizacją w celu zapewnienia jej długofalowej i bieżącej stabilności funkcjonowania. Rozwój i doskonalenie organizacji tworzy strukturę i wytycza ramy dla realizacji pozostałych obszarów

zarządzania, umożliwiając jednocześnie realizację działalności statutowej stowarzyszenia lub fundacji. Na bazie rozwijania i doskonalenia organizacji realizowane są działania w trzech pozostałych obszarach: zarządzanie zespołem, zarządzanie finansami oraz komunikowanie i kształtowanie relacji.

Zarządzanie zespołem to ogół działań skupionych wokół budowania i rozwijania sprawnego, skutecznego i efektywnego zespołu organizacji, zaangażowanego w realizację jej misji, celów statutowych. Obejmuje planowanie rozwoju zespołu, zapewnienie integracji i współpracy, motywowanie, monitorowanie postępów oraz rozwój wolontariatu wewnętrznego. Istotne jest także budowanie kompetencji osób zaangażowanych w działalność organizacji.

Zarządzanie finansami to całokształt działań mających na celu zapewnienie stabilnej sytuacji finansowej organizacji w bieżącej i przyszłej perspektywie czasowej. W praktyce organizacji pozarządowych zarządzanie finansami dotyczy w szczególności planowania budżetu, pozyskiwania i dysponowania środkami finansowymi (w tym pochodzącymi z działalności gospodarczej), analizy opłacalności prowadzenia działalności gospodarczej bieżącego monitorowania stanu finansów w organizacji i zapewnienia płynności finansowej.

Komunikowanie i kształtowanie relacji obejmuje działania mające na celu kreowanie pozytywnego wizerunku organizacji poprzez budowanie właściwych relacji zarówno wewnątrz zespołu, jak i z partnerami zewnętrznymi. Odpowiednie komunikowanie pozwala wzmocnić organizację „od wewnątrz”, czyli zbudować zaufanie w zespole, lepiej go zintegrować, a jego członków skłonić do większego zaangażowania. Sprzyja także lepszemu postrzeganiu organizacji „na zewnątrz”, co z kolei umożliwia skuteczniejszą prezentację oferty, pozyskanie lojalności klientów/odbiorców i zachęcenie ich do współpracy.

Aby organizacja mogła trwale i niezależnie od sytuacji społeczno-gospodarczej osiągać swoje cele statutowe, musi mieć stabilne źródła przychodów.

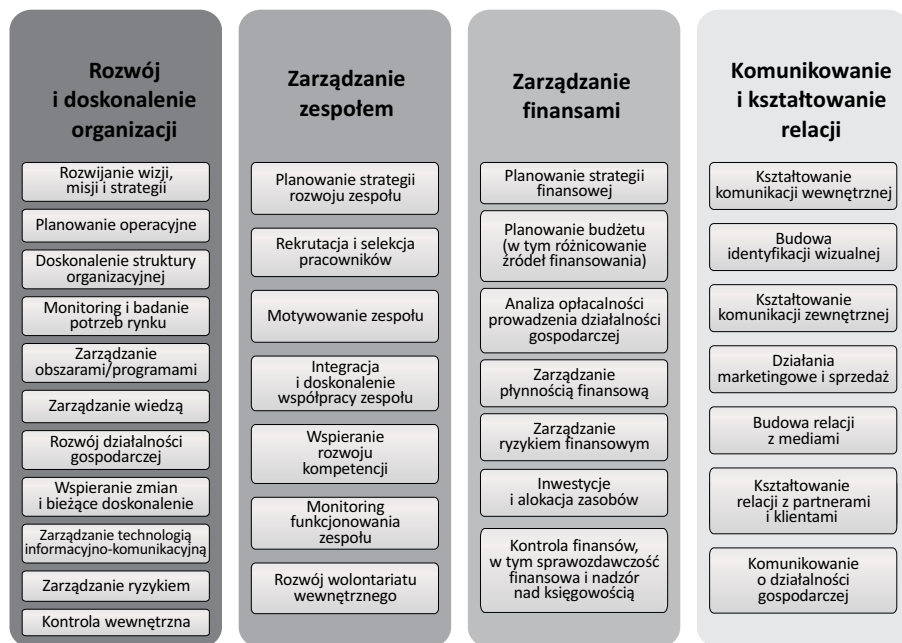
Powyższe elementy dotyczą stricte zarządzania. Jest jeszcze jedna ważna kwestia związana z całokształtem funkcjonowania stowarzyszeń i fundacji. Aby organizacja mogła trwale i niezależnie od sytuacji społeczno-gospodarczej osiągać swoje cele statutowe, musi

mieć stabilne źródła przychodów. Warto je dywersyfikować, czyli wykorzystywać przynajmniej kilka. Pozwoli to zabezpieczyć się przed ewentualnym czasowym lub stałym brakiem przekazywania środków przez daną instytucję finansującą/donatora. (Więcej na temat dywersyfikacji przychodów w organizacji pozarządowej w rozdziale Zarządzanie finansami). Jednym z ważnych źródeł przychodów, niezależnych od stabilności finansów publicznych i w dużej mierze bazujących na potencjale organizacji, jest prowadzenie działalności gospodarczej. Działalność gospodarcza pozwala także na poszerzenie działań, zatrudnienie pracowników i rozwój stowarzyszenia bądź fundacji. Środki pozyskiwane z działalności gospodarczej mogą być bowiem przeznaczane na wszelkie potrzeby stowarzyszenia bądź fundacji bez konieczności uzyskiwania zgody grantodawcy. Mogą być ponadto osiągnęte przez cały rok. (Więcej na temat

roli działalności gospodarczej w organizacji pozarządowej, aspektów prawnych i księgowych można znaleźć w rozdziałach: Rola działalności gospodarczej w organizacji pozarządowej, Formalno-prawne aspekty rozpoczęcia i prowadzenia działalności gospodarczej oraz Księgowe aspekty prowadzenia działalności gospodarczej). Organizacje prowadzące działalność gospodarczą należą do grona nowoczesnych organizacji. Tego typu organizacje coraz częściej prowadzą także stałą działalność statutową bez względu na dotacje – finansowaną w części z przychodów z działalności gospodarczej – oraz zatrudniają personel. W związku z rosnącą rolą działalności gospodarczej w stabilnym funkcjonowaniu stowarzyszeń i fundacji warto uwzględnić jej rozwój we wszystkich elementach zarządzania organizacją: rozwój i doskonalenie organizacji, zarządzanie zespołem, zarządzanie finansami oraz komunikowanie i kształtowanie relacji.

Cztery wyróżnione w modelu zarządzania obszary tworzą fundament funkcjonowania organizacji. Do obszarów zostały przyporządkowane elementy, niezbędne do uwzględniania w zarządzaniu organizacją pozarządową (zob. schemat 2). Wskazane obszary zarządzania i wchodzące w ich skład zakresy tematyczne są uwzględniane w sposób świadomy bądź intuicyjny w większości organizacji pozarządowych. Niektóre elementy wprost odnoszą się do działalności gospodarczej (np. rozwój działalności gospodarczej, analiza opłacalności prowadzenia działalności gospodarczej czy komunikowanie o działalności gospodarczej), w innych aktywność nastawiona na generowanie wyniku finansowego jest ujęta jako składnik całości (np. planowanie strategiczne czy rekrutacja i selekcja pracowników). Realizacja poszczególnych zadań często następuje wiele problemów i wyzwań. Każdemu z tych obszarów poświęcony został więc oddzielny rozdział, zawierający omówienie jego roli dla rozwoju organizacji, opisujący elementy składowe oraz wskazujący, jak je skutecznie wdrażać w celu osiągnięcia wymiernych rezultatów dla organizacji.

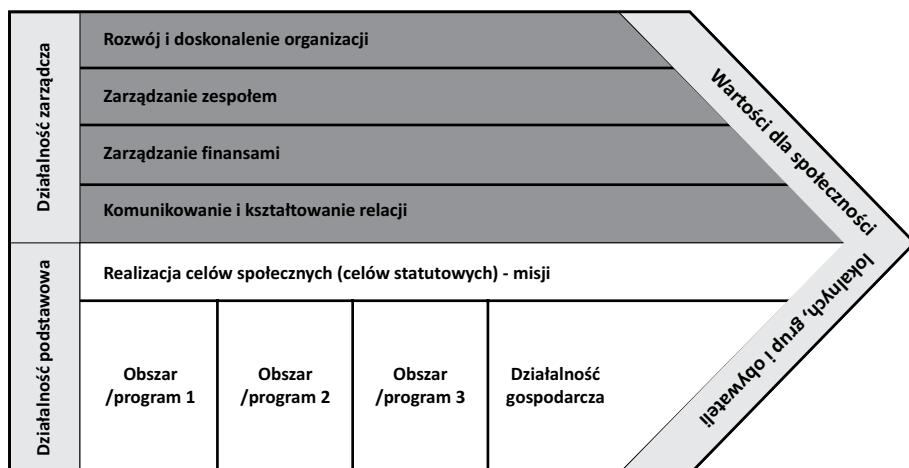
Schemat 2. Zakresy tematyczne w obszarach zarządzania w organizacji pozarządowej



Źródło: opracowanie własne

Zastosowane podejście wpisuje się w teorię łańcucha wartości opracowaną przez Michaela E. Portera, jednego z klasyków zarządzania. Łańcuch wartości – w jego ujęciu – to sekwencyjne przedstawienie elementarnych zbiorów działań realizowanych w organizacji w podziale na działalność podstawową oraz pomocniczą. Funkcjonowanie stowarzyszenia czy fundacji, podejmujących dwa zasadnicze typy działań, służy tworzeniu wartości społecznej czy nawet społeczno-gospodarczej na rzecz społeczności, grup i jednostek. Do podstawowych działań w przypadku organizacji pozarządowej zaliczyć należy realizację działań wynikających ze strategii rozwoju, czyli programy merytoryczne, zgodne z celami statutowymi. (Na temat określania obszarów działalności organizacji więcej informacji znajduje się w rozdziale Rozwój i doskonalenie organizacji.) Druga kategoria działań, o charakterze zarządczym odnosi się do kształtowania sposobu funkcjonowania organizacji w czterech obszarach. (Zmodyfikowaną propozycję łańcucha wartości dla organizacji pozarządowych prezentuje schemat 3.) Warto zwrócić uwagę, że każde ogniwo w schemacie generuje wartość dodaną. Celem bowiem funkcjonowania stowarzyszenia czy fundacji jest tworzenie wartości dla odbiorców działań organizacji i jej klientów. W założeniu wartość powinna przewyższyć ponoszone koszty finansowe, osobowe (w tym także zaangażowanie wolontariuszy) i rzeczowe (w tym wykorzystanie lokalu, sprzętu itp. będących w zasobach organizacji).

Schemat 3. Łańcuch wartości w organizacji pozarządowej



Źródło: opracowanie własne na podstawie Porter, M. E. (2006). Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników. Gliwice: Helion.

Oczywiście w procesie zarządzania stowarzyszenie bądź fundacja zawsze może odnosić się do klasycznych funkcji zarządzania (planowania, organizowania, przewodzenia, kontroli), skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe, informacyjne), wykorzystywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji⁴⁸. Klasyczny układ funkcji zarządzania jest jednak dość ogólny, przez co nie w pełni odnosi się do specyfiki funkcjonowania organizacji sektora pozarządowego. Wszystkie jednak obszary i uwzględnione w nich elementy można odnieść do klasycznego modelu procesu zarządzania.

48 Na podst. R. W. Griffin. (1998). Podstawy zarządzania organizacjami, Warszawa.

**Schemat 4. Zakresy tematyczne zarządzania organizacją pozarządową
w ujęciu klasycznych funkcji zarządzania**

Planowanie	Organizowanie	Przewodzenie	Kontrolowanie
rozwijanie wizji, misji i strategii	doskonalenie struktury organizacyjnej		kontrola wewnętrzna
planowanie operacyjne	wspieranie zmian i bieżące doskonalenie		
	zarządzanie technologią informacyjno-komunikacyjną TIK		
monitoring i badanie potrzeb rynku	zarządzanie obszarami/programami		
	zarządzanie wiedzą		
rozwój działalności gospodarczej			
zarządzanie ryzykiem			
planowanie strategii rozwoju zespołu	rekrutacja i selekcja pracowników	motywowanie zespołu	monitoring funkcjonowania zespołu
	integracja i doskonalenie współpracy zespołu		
	wspieranie rozwoju kompetencji, w tym związanych z działalnością gospodarczą		
	rozwój wolontariatu wewnętrznego		
planowanie strategii finansowej	inwestycje i alokacja zasobów		kontrola finansów, w tym sprawozdawczość finansowa i nadzór nad księgowością
	zarządzanie płynnością finansową		
planowanie budżetu	zarządzanie ryzykiem finansowym		
analiza opłacalności prowadzenia działalności gospodarczej			
kształtowanie komunikacji wewnętrznej			
kształtowanie komunikacji zewnętrznej			
komunikowanie o działalności gospodarczej			
budowa identyfikacji wizualnej			
budowa relacji z mediami			
działania marketingowe i sprzedaż			
kształtowanie relacji z partnerami			

Zakresy tematyczne zarządzania ujęte w cztery obszary: Rozwój i doskonalenie organizacji, zarządzanie zespołem, zarządzanie finansami oraz komunikowanie i kształtowanie relacji

Źródło: opracowanie własne.

Z perspektywy organizacji pozarządowej posiadanie teoretycznej wizji ukształtowania procesu zarządzania jest istotne. Dla codziennych zmagañ w funkcjonowaniu stowarzyszenia czy fundacji ważniejsze są jednak praktyczne rozwiązania. Organizacje pozarządowe mogą w tym zakresie korzystać z bogatego katalogu teorii metod i narzędzi zarządzania wdrażanych w przedsiębiorstwach, tj. zarządzanie przez cele, zarządzanie przez delegowanie uprawnień, zarządzanie przez wyjątki. Warto także podjąć próbę wdrożenia modelu BINGO, pierwszego kompleksowego systemu zasad zarządzania dedykowanego organizacjom pozarządowym, szczególnie tym, które pragną w sposób nowoczesny funkcjonować, adekwatnie odpowiadając na potrzeby społeczne oraz funkcjonować w sposób stabilny, zapewniając miejsca pracy. Model bazuje na idei organizacji uczącej się oraz na podejściu systemowym do zarządzania. O tym w kolejnych częściach publikacji.

3.1.2 Stowarzyszenie/fundacja jako organizacja ucząca się

W praktyce zarządzania organizacją pozarządową liderzy czy członkowie zarządów mogą podejmować próby wdrażania przyjętych rozwiązań, bazując na swojej intuicji i doświadczeniu. Oczywiście metoda prób i błędów może okazać się skuteczna, jednak należy liczyć się z tym, że niewątpliwie będzie czasochłonna. Dlatego warto przeanalizować i w dalszej kolejności wykorzystać kilka najlepiej dostosowanych do specyfiki zarządzania organizacjami pozarządowymi podejść. Jedną z nich jest koncepcja organizacji uczącej się. Biorąc pod uwagę zmieniające się otoczenie prawno-organizacyjne, potrzeby odbiorców działań, klientów i partnerów, z którymi współpracuje organizacja, podejście to bardzo dobrze wpisuje się w praktykę działalności.

Skuteczność funkcjonowania stowarzyszenia/fundacji jest uzależniona od zaangażowania wszystkich jej zespołów i pracowników/wolontariuszy oraz od ich wiedzy i umiejętności.

Koncepcja organizacji uczącej się nie jest nowym podejściem, choć w ostatnich latach stała się bardzo popularna. Kotarbiński i Zieleniewski określili ją jako system, którego uporządkowanie polega

przede wszystkim na tym, że funkcjonalnie zróżnicowane jego części w zasadzie współprzyczyniają się do powodzenia całości, a powodzenie całości jest istotnym warunkiem powodzenia części⁴⁹. Inaczej mówiąc, skuteczność funkcjonowania stowarzyszenia bądź fundacji jest uzależniona od zaangażowania wszystkich zespołów ją tworzących i wszystkich pracowników/wolontariuszy wchodzących w jej skład oraz od ich wiedzy i umiejętności. Jednocześnie osiągnięcie sukcesu przez organizację pozwoli na zaspokojenie potrzeb odbiorców działań i realizację celów statutowych.

Peter M. Senge⁵⁰ definiuje organizację uczącą się jako organizację, która ciągle rozszerza swoje możliwości kreowania własnej przyszłości. Organizacja ucząca się potrafi adaptować się do zmiennych warunków oraz zapewnia możliwości doskonalenia wszystkich osób związanych z jej funkcjonowaniem. W organizacji uczącej ważne jest nastawienie na ciągłe nabywanie nowych umiejętności, szukanie możliwości, wprowadzenie nowych wzorców działań. Z drugiej strony istotnym elementem uczenia się jest uzyskiwanie informacji zwrotnej na temat popełnianych błędów i wskazówek, w jaki sposób ich unikać lub gdy wystąpią – jak należy błędy korygować. Uczenie się – co ważne – wymagane jest na wszystkich poziomach. Począwszy od indywidualnej nauki poprzez prace w parach i małych grupach nad rozwojem aż do – organizacji uczącej się.

Schemat 5. Piramida uczenia się wg Honeya i Mumforda



Źródło: P. Honey, A. Mumford. (1986). The Manual of Learning Styles, Maidenhead.

49 A. Purgat, A. Stańda. (1997). Podstawy zarządzania, Poznań, s. 5.

50 Peter M. Senge jest jednym z twórców pojęcia organizacja ucząca się, por. P. Senge. (2006). Piąta Dyscyplina, Warszawa.

P. Senge uważa, że organizacja ucząca się jest miejscem, gdzie ludzie stale poszerzają swoje zdolności do osiągania wyników, których prawdziwie pragną, stale uczą się tego, jak uczyć się razem i stale odkrywają, że tworzą rzeczywistość i dowiadują się, jak mogą ją tworzyć⁵¹. W tym ujęciu jest ona tworem, którego konstrukcja bazuje na nigdy niekończącym się procesie uczenia. Do procesu uczenia się nawiązują również M. Pedler, J. Burgoyne, J. Boydell (1990), którzy twierdzą, że organizacja ucząca się powinna umożliwić uczenie się wszystkim jej członkom i stale przekształcać się. Podobną opinię formułuje J. Moss-Jones (1992), który stwierdza, że podstawowym celem takiej organizacji jest gwałtowne i ciągle odradzanie się, które uzależnione jest od szybkiego i ciągłego uczenia się.⁵²

W procesie budowy organizacji uczącej się należy uwzględnić pięć zasad:

- Mistrzostwo osobiste, które polega na ciągłym doskonaleniu się przez każdą osobę związaną z organizacją. Doskonalenie to jednak jest oparte na wartościach osobistych, celach do osiągnięcia w życiu. Każda osoba ma zapewnione pole do eksperymentowania dla odkrycia naprawdę dobrych rozwiązań. Kreatywność jest więc ważnym aspektem rozwoju zarówno osobistego, jak i grupowego. Wzajemne wspieranie się w uzyskiwaniu mistrzostwa pozwala na budowanie silnych więzi oraz zapewnia mistrzostwo całej organizacji.
- Modele mentalne związane są z określonymi wzorcami podejścia do działań. Każda osoba wypracowuje swoje własne zasady pracy, modele i schematy, które ułatwiają jej realizację zadań. Skoro jednak chcemy współpracować – a organizacja ucząca się z zasady współpracuje wewnątrz swej struktury oraz na zewnątrz – powinniśmy poznać zasady pracy, modele i schematy współpracowników. Stała świadomość różnych doświadczeń i metod pracy każdej osoby pozwala ograniczać stereotypy i dzięki temu skuteczniej odpowiadać na potrzeby społeczne.
- Wspólna wizja niezbędna jest po to, by organizacja mogła się rozwijać w harmonijny i zrównoważony sposób. Wizja wskazuje, dokąd organizacja zmierza i jak powinna działać. Jest oparta na wartościach indywidualnych i grupowych, uwzględnia także aspekt tożsamości organizacji. Wizja poprzez nakierowanie uczestników na realizację określonych stanów rzeczy stanowi dla nich swoistego rodzaju drogowskaz. (Więcej na temat wizji organizacji można znaleźć w rozdziale Rozwój i doskonalenie organizacji).
- Zespołowe uczenie się stanowi zwykle silną stronę organizacji pozarządowych. Stowarzyszenia i fundacje są skierowane do ludzi otwartych, zaangażowanych, dla których współpraca i wspólne wypracowywanie rozwiązań jest nie tylko czymś oczywistym, ale wręcz warunkiem sukcesu. Każda osoba ma przecież swoją wiedzę, doświadczenie i podejście do zadania – do zaoferowania innym. Dzięki wymianie informacji, doświadczeń, dobrych praktyk kolejne przedsięwzięcia przygotowywane przez organizację są jeszcze lepszą odpowiedzią na potrzeby społeczne. Zyskuje organizacja i każda osoba działająca w jej ramach. (Więcej na temat współpracy zespołu można znaleźć w rozdziale Zarządzanie zespołem.)
- Myślenie systemowe opiera się na założeniu, że sukces organizacji zależy od współdziałania jej elementów składowych. Każdy z elementów organizacji jest ważny i powinien być odpowiednio zagospodarowany. Trzeba jednak pamiętać, że organizacja nie jest tylko sumą części składowych. Myślenie systemowe wskazuje więc na rolę zarówno dbania o elementy, jak i o całość. Pozwala to na osiągnięcie efektu synergii⁵³. (Więcej na temat podejścia systemowego można znaleźć w rozdziale Podejście systemowe do zarządzania organizacją pozarządową.)

51 A. Kupczyk, H. Korolewska-Mrólz, M. Czerwonka. (1998). Radykalne zmiany w firmie od reengineeringu do organizacji uczącej się, Warszawa.

52 P. Mirvis. (1996). Historical foundations of organizational learning, "Journal of Organizational Change Management", Vol. 9, No 1.

53 Efekt synergii oznacza uzyskiwanie wielokrotnionych korzyści dzięki umiejętnemu połączeniu części składowych całości, cyt. za Internetową Encyklopedią Zarządzania, http://mfiles.pl/pl/index.php/Efekt_synergii (dostęp 9.12.2013).

Z pewnością jest wiele organizacji pozarządowych, które spełniają powyższe warunki brzegowe organizacji uczącej się. Poniżej zamieszczone zostały dodatkowo cechy wyróżniające omawiane podejście do rozwoju organizacji.

Zasady organizacji uczącej się⁵⁴:

- Uczenie się na błędach – przyjęło się najczęściej traktować błędy jako element negatywny, o którym nie warto mówić. Tymczasem nauka na podstawie popełnionych błędów może stać się najcenniejszą formą edukacji, pozwala bowiem na praktycznym przykładzie poznać, czego w przyszłości nie robić. Żadna książka, szkolenie czy opisywana dobra praktyka nie zapewni działaczom stowarzyszenia bądź fundacji takiej wiedzy. (Więcej na temat kontroli w rozdziale: Kontrola wewnętrzna.)
- Ciągły trening członków zespołu oraz planowe szkolenia wewnętrzne i zewnętrzne – organizacje pozarządowe funkcjonują w sytuacji ciągłych zmian m.in. potrzeb społecznych, na które odpowiadają, legislacyjnych, źródeł finansowania. Udział w szkoleniach jest nie tylko formą poszerzenia wiedzy przekazywanej przez trenera prowadzącego zajęcia, ale bardzo często staje się platformą wymiany doświadczeń z innymi uczestnikami. Warto także wprowadzać w fundacjach i stowarzyszeniach formę wewnętrznych szkoleń, dzięki temu organizacja może budować kompetencje zespołu i szybciej się rozwijać. Zaawansowaną formą rozwoju zespołu są treningi, czyli połączenie w trwały proces różnych szkoleń zewnętrznych, wewnętrznych, mentoring i coaching oraz wizyt studyjnych czy staży w innych, podobnych organizacjach. (Więcej w rozdziale: Zarządzanie zespołem.)
- Rozwój zespołu koordynowany przez zarząd – obecnie w większości przypadków funkcjonowania organizacji pozarządowych ciężar rozwoju organizacji jest położony na zarządzie (prezesie). Tymczasem zarówno wymagania otoczenia związane z realizacją zadań, jak i podejście tzw. pokolenia Y⁵⁵ i Z⁵⁶ wzmacniają konieczność myślenia o całym zespole stowarzyszenia bądź fundacji pod kątem rozwoju. Obecnie coraz częściej lider nie posiada najwyższych kompetencji we wszystkich dziedzinach aktywności organizacji – on włącza kompetentne osoby do współdecydowania w stowarzyszeniu lub fundacji. (Więcej w rozdziale: Zarządzanie zespołem i Kompetencje zarządu oraz partycypacja w zarządzaniu organizacją pozarządową.)
- Delegowanie uprawnień i odciążenie liderów – jeśli organizacja ma rozwijać się, rzetelnie realizować cele statutowe a wreszcie zapewniać miejsca pracy, nie może być oparta o pełną odpowiedzialność lidera. Kompetentny i zaangażowany zespół powinien przejmować odpowiedzialność – daje to podwójną korzyść: odciążenie lidera oraz zwiększenie zaangażowania członków zespołu poza oczywiście rozwojem organizacji. (Więcej w rozdziale: Kompetencje zarządu oraz partycypacja w zarządzaniu organizacją pozarządową.)
- Podejmowanie ryzyka, zachęcanie do eksperymentowania – zaakceptowanie ryzyka jako jednego z elementów funkcjonowania pozwala wejść zespołowi organizacji na inny poziom pracy. Podejście takie wymaga jednak otwartości na podejmowanie prób, które nie zawsze zakończą się sukcesem. Warto jednak pamiętać, że nowe, przełomowe rozwiązania, najczęściej uzyskiwane są właśnie w wyniku stosowania „metody prób i błędów” – warto dać zespołowi przestrzeń do eksperymentowania. (Więcej w rozdziale: Rozwój i doskonalenie organizacji oraz Zarządzanie zespołem.)

54 T. Wawak (red.). (2001). Zmieniające się przedsiębiorstwo w zmieniającej się politycznie Europie. Zarządzanie zmianami, Kraków, str. 269-277.

55 Pokolenie ludzi urodzonych między 1980 a 1995 rokiem, jako następcy pokolenia X – ludzie urodzonych w okresie 1965-1979.

56 Osoby urodzone po 1995 roku.

- Częste przeglądy i usprawnianie procedur działania – zmiany zachodzące w otoczeniu jak i wewnątrz organizacji często nie przystają już do procedur, regulaminów, norm i zasad. Warto regularnie, np. raz w roku poddawać analizie stosowane dotychczas procedury. Usprawni to pracę, włączanie nowych osób np. wolontariuszy do współpracy oraz pozwoli na efektywniejsze działanie. (Więcej w rozdziale: Rozwój i doskonalenie organizacji.)
- Poszukiwanie sposobów zwiększenia skuteczności pracy – przyjęcie założenia, że wszystko można zrobić lepiej na początku może być trudne do zaakceptowania. Po pewnym czasie nastawienie na poprawę skuteczności pracy zarówno pod kątem realizacji celów statutowych, jak i zarządzania organizacją przyniesie wiele korzyści: dla odbiorców działań, zespołu, partnerów i sponsorów.
- Podejmowanie decyzji na podstawie faktów – w natłoku zajęć bywa, że liderzy organizacji pozarządowych podejmują decyzje na podstawie szacunków, intuicji i przeczuć. Bywa, że takie podejście przyniesie oczekiwane rozwiązanie. Warto jednak wdrożyć w zespole zasadę, że decyzje podejmowane są na podstawie rzetelnych danych. Takie rozwiązanie pozwoli ograniczyć stresujące sytuacje związane z niewystarczającymi zasobami finansowymi, trudnością w rekrutacji czy współpracą z partnerem.
- Ścisła współpraca między różnymi zespołami i programami realizowanymi w organizacji – organizacja, choć realizuje różne programy (obszary) i w ich zakresie projekty, w tym prowadzi działalność gospodarczą – warto, by dbała o spójność swoich działań. Regularna wymiana informacji na temat różnych działań pomiędzy członkami zespołu organizacji pozwoli na osiągnięcie efektu synergii, a więc dodatkowych korzyści dla stowarzyszenia bądź fundacji. (Więcej w rozdziale: Rozwój i doskonalenie organizacji.)

Kluczowe dla organizacji uczącej się jest przywództwo oraz zarządzanie kapitałem intelektualnym. Dlatego warto, by zarządy stowarzyszeń i fundacji położyły większą uwagę na efektywne i skuteczne zarządzanie.

Koncepcja organizacji uczącej się wywodzi się z dążenia do ciągłego dostosowywania sposobów zarządzania organizacją do zmian zachodzących w jej otoczeniu i potrzeby osiągania określonej przewagi. Organizacja ucząca się jest organizacją biegłą w realizacji działań związanych z tworzeniem, pozyskiwaniem i przekazywaniem wiedzy oraz w modyfikowaniu swoich zachowań w reakcji na nową wiedzę i doświadczenie⁵⁷. David A. Garvin zauważa przy tym brak jasnych zasad, kierujących praktyką zarządzania uczącymi się organizacjami, charakteryzujących metody i techniki szczegółowe, którymi powinno posługiwać się kierownictwo, brak – jego zdaniem – również narzędzi ewaluacji poziomu kompetencji organizacji w tym zakresie i stopnia uczenia się. Oznacza to, że każda organizacja, dążąca do statusu organizacji uczącej się, szczegółowe metody i techniki musi wypracować sama.

57 D. A. Garvin. (1998). Budowanie organizacji uczącej się, "Harvard Business Review on Knowledge Management", Wyd. Harvard Business School, s. 51.

3.1.3 Podejście systemowe do zarządzania organizacją pozarządową

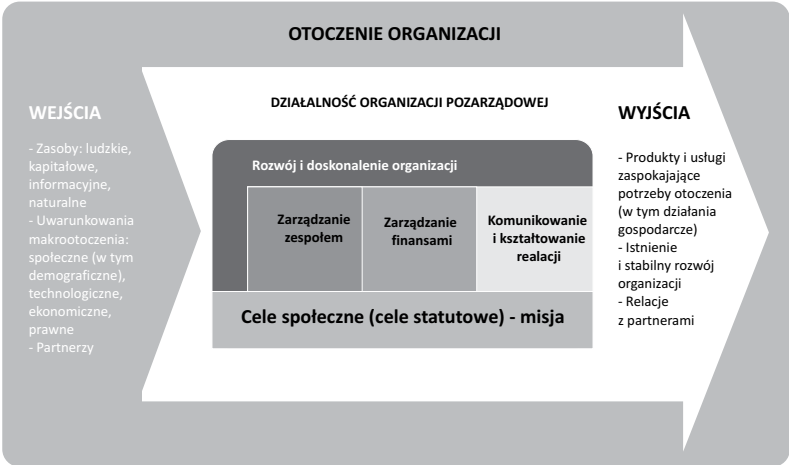
Stowarzyszenie i fundacje w dużej mierze bazują na dobrych relacjach z otoczeniem. Najczęściej nie posiadają odpowiednio dużych własnych zasobów, aby móc zapewnić realizację wszystkich swoich pomysłów i zamierzeń samodzielnie. To ma również swoje dobre strony. Dzięki temu, że nie są one samowystarczalne, mogą i muszą nawiązywać relacje, współpracować z osobami, grupami oraz instytucjami i korzystać na tych znajomościach. Warto więc chwilę zastanowić się nad relacjami organizacji z odbiorcami działań, partnerami, samorządem lokalnym

*Organizacje nie są samowystarczalne.
Mogą i muszą nawiązywać relacje,
współpracować z osobami, grupami
oraz instytucjami i korzystać
na tych znajomościach.*

i innymi grupami czy instytucjami. Okazję do przemyśleń może stworzyć analiza podejścia systemowego w zarządzaniu organizacją pozarządową. Może ona uporządkować i usprawnić funkcjonowanie stowarzyszenia czy fundacji.

Podstawy podejścia systemowego sformułował Ludvig von Bertalanffy w 1937 roku. Jednak rozwój teorii nastąpił dopiero po II wojnie światowej. Myślenie systemowe zakłada celowość traktowania organizacji w ujęciu holistycznym jako pewnego rodzaju całość. Wskazuje na celowość integracji zasobów, zaangażowanie ludzi, współpracy z partnerami czy osiąganych efektów poprzez spięcie ich w strategii rozwoju organizacji.⁵⁸ W ujęciu systemowym organizacja definiowana jest jako system zbudowany z elementów, pozostających ze sobą w interakcji i realizujących cele wyznaczone potrzebami otoczenia, którego organizacja jest częścią. Zgłaszane przez otoczenie potrzeby stają się celami organizacji, określając strukturę działania organizacji oraz funkcje elementów składowych. Podejście systemowe bardzo mocno wiąże organizację z otoczeniem, nie zapominając o łączności wszystkich wewnętrznych elementów. To powiązanie z otoczeniem, dla którego stowarzyszenie czy fundacja działa, biorąc pod uwagę działalność w zakresie pożytku publicznego, jest kluczowe. Dlatego też istotna jest stała współpraca z interesariuszami – odbiorcami, partnerami, instytucjami finansującymi, a także członkami w przypadku stowarzyszeń czy fundatorów w przypadku fundacji, wolontariuszami, pracownikami.

Schemat 6. Graficzne ujęcie postrzegania organizacji pozarządowej w podejściu systemowym



Źródło: opracowanie własne.

58 T. Stalewski. (1996). Nowe kierunki badań w socjologii organizacji. „Przegląd Organizacji”, nr 9.

W podejściu systemowym zakłada się, że organizacje są zintegrowane wewnątrz oraz, że realizując potrzeby zgłaszane przez otoczenie, są pozytywnie nastawione do różnych interesariuszy. Dobre relacje z otoczeniem i otwartość na wymagania zgłaszane przez otoczenie to warunki brzegowe zapewnienia długookresowego sukcesu i przetrwania. Współpraca pomiędzy elementami składowymi jest ściśle dobrana i poddana określonym regułom. W podejściu systemowym do zarządzania organizacją pozarządową elementy pozyskiwane z otoczenia (wejścia) stanowią niezbędne do funkcjonowania informacje, w tym o potrzebach odbiorców, klientów, partnerów i instytucji finansujących, ludzie rozumiani jako wolontariusze, pracownicy, zarząd, członkowie i fundatorzy, kapitał, w tym pozyskiwane przychody w formie dotacji, darowizn czy działalności gospodarczej. Z otoczenia ponadto stowarzyszenie lub fundacja pozyskuje informacje o regulacjach prawnych, zasobach naturalnych wykorzystywanych w działalności, włączając też partnerów do współpracy w realizacji misji społecznej. Misja oraz cele statutowe są podstawą aktywności organizacji. Sprawne i efektywne wykorzystanie pozyskiwanych z otoczenia elementów jest na potrzeby misji społecznej zarządzane w czterech obszarach: nadrzędnym rozwoju i doskonaleniu organizacji, zarządzaniu zespołem, zarządzaniu finansami oraz komunikowaniu i kształtowaniu relacji.

W wyniku funkcjonowania organizacji otoczenie zasilane jest stabilnymi działaniami, w odpowiedzi na potrzeby otoczenia uzyskuje efekty będące wynikiem rozwiązania określonych problemów lub wykorzystania szans oraz zyskuje trwałe relacje z partnerami na rzecz realizacji swoich celów statutowych. Każdy element ma swoje miejsce i jest konieczny dla funkcjonowania całości. Zmiana jednego elementu wewnątrz organizacji lub warunków otoczenia powoduje kolejne zmiany w jej funkcjonowaniu. Myślenie systemowe to prawdziwe wyzwanie dla organizacji. Znacznie trudniej jest bowiem zintegrować narzędzia realizacji zadań i poszczególne elementy, niż po prostu zastosować je oddzielnie. Myślenie systemowe pozwala na tworzenie wspólnej wizji przyszłości organizacji, doskonalenie posiadanych umiejętności i rozwój zespołu, a także kompleksowe podejście do osiągania celów. Ponadto pozwala na osiągnięcie efektu synergii.

3.2 Model zarządzania organizacją pozarządową BINGO

W literaturze zarządzania opisanych jest wiele metod i technik zarządzania⁵⁹, zorientowanych na doskonalenie obszarów i działań w organizacjach, odnoszących się do celów, zadań, innowacji, partycypacji, ryzyka czy konfliktów. Cechą wspólną wszystkich koncepcji jest dążenie do zapewnienia efektywności i skuteczności funkcjonowania organizacji. Każda z nich kładzie nacisk na pewien obszar funkcjonowania organizacji i koncentruje się na definiowaniu sposobów podejmowania decyzji oraz usprawnianiu realizacji zadań z wykorzystaniem konkretnego komponentu. W określonych warunkach każda z tych technik może być efektywna i może zapewnić podstawy trwałego rozwoju organizacji. Nie uwzględniają one jednak w pełni specyficznej sytuacji wynikającej z przynależności organizacji do sektora pozarządowego. W przypadku stowarzyszeń i fundacji kluczową kwestią jest zwiększenie zaangażowania w zarządzanie różnych grup: członków w przypadku stowarzyszenia, fundatorów w przypadku fundacji, pracowników, wolontariuszy, wszystkich członków zarządu, aby odciążać liderów, na których spoczywa zbyt duża odpowiedzialność⁶⁰.

Centrum PISOP opracowało i wdrożyło dostosowany do organizacji sektora pozarządowego model, nazwany BINGO, uwzględniający założenia organizacji uczącej się, myślenia systemowego oraz oparty o kluczowe kwestie związane z funkcjonowaniem stowarzyszeń i fundacji. Model ten uwzględnia specyfikę zarządzania organizacjami pozarządowymi prowadzącymi działalność gospodarczą. Zapewnienie bowiem stowarzyszeniu czy fundacji niezależnego od politycznych uwarunkowań i sytuacji finansów publicznych źródła przychodów powinno być jednym z celów rozwoju organizacji.

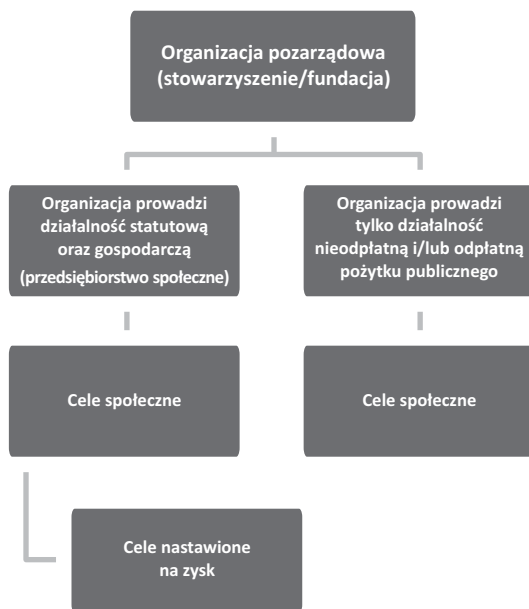
Model BINGO tym samym uwzględnia uwarunkowania związane z możliwością stabilnego prowadzenia działań bez względu na konkursy o dotacje ogłaszane w określonych okresach roku, zatrudniania stałego personelu, a więc tworzenia miejsc pracy dla działaczy danej organizacji pozarządowej czy pokrywania kosztów wynikających z prowadzonej działalności, a których instytucje finansujące nie chcą refundować. Organizacja pozarządowa, która prowadzi działalność gospodarczą zaliczana jest do grupy przedsiębiorstw społecznych, które stanowią specyficzną grupę organizacji, posiadających dwa rodzaje celów osiąganych równocześnie: społeczne – związane z rozwiązywaniem problemów społecznych (misję) oraz cele finansowe – nastawione na pozyskiwanie środków z przeznaczeniem finansowania celów społecznych.

Model BINGO uwzględnia specyfikę zarządzania organizacjami pozarządowymi prowadzącymi działalność gospodarczą.

59 Więcej: J. Skalik (red.). (2001). Metody i techniki organizatorskie, Wrocław; M. Przybyła (red.). (2001). Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej, Wrocław; R. W. Griffin. (2000). Podstawy zarządzania organizacjami, Warszawa; K. Perechuda (red.). (2000). Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody. Formy i narzędzia skutecznego zarządzania przedsiębiorstwem, Warszawa.

60 Raport z badań działalności gospodarczej oraz zarządzania w organizacjach pozarządowych w Wielkopolsce dostępny jest na stronie www.pisop.org.pl (zakładka Centrum PISOP/Nasze publikacje).

Schemat 7. Układ celów w organizacji pozarządowej nieprowadzącej i prowadzącej działalność gospodarczą (przedsiębiorstwo społeczne)



Źródło: opracowanie własne.

Cele społeczne związane są najczęściej z obszarem pożytku publicznego i mogą dotyczyć np. aktywizacji społecznej i zawodowej grup wykluczonych społecznie czy też wsparcia w rozwiązywaniu problemów (np. osób z niepełnosprawnością, rodziców niewydolnych wychowawczo) w odpowiedzi na potrzeby edukacyjne czy integracyjne danej społeczności lokalnej. Cele nastawione na zysk związane są z realizacją działalności rynkowej i przejawiają się w prowadzeniu, np. kawiarni, sklepów ze zdrową żywnością, używaną odzieżą itd., zajęć dla rodziców, nauczycieli, urzędników, w odpowiedzi na specyficzne potrzeby czy działalności wydawniczej. Cele nastawione na zysk organizacji sektora pozarządowego są zawsze podporządkowane celom społecznym. Działalność przedsiębiorstw społecznych⁶¹ zwykle wykorzystuje innowacje⁶² oraz jest elementem współpracy z przedsiębiorstwami w zakresie ich społecznej odpowiedzialności w ramach zaangażowania społecznego⁶³.

Cele nastawione na zysk w organizacji pozarządowej są zawsze podporządkowane celom społecznym.

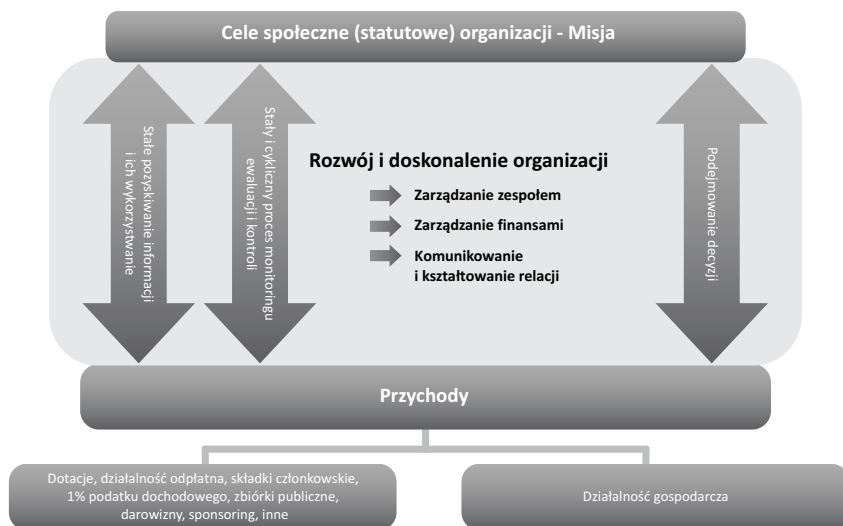
61 Przedsiębiorstwa społeczne mogą korzystać z różnego rodzaju przywilejów aktualnie zdefiniowanych przez Rząd. Organizacje pozarządowe muszą spełnić określone – także przez Rząd – wymogi, by zostać zakwalifikowanymi do sektora przedsiębiorstw społecznych. Do przedsiębiorstw społecznych zaliczane są m.in. spółdzielnie socjalne, spółki z o.o. non-profit i zakłady aktywności zawodowej. Przedsiębiorstwem społecznym nie jest organizacja prowadząca działalność odpłatną.

62 Inicjatorem tego podejścia jest laureat Pokojowej Nagrody Nobla w tym zakresie Muhammad Yunus; M. Yunus. (2011). Przedsiębiorstwo społeczne. Kapitalizm dla ludzi; Wyd. ConCorda.

63 Komunikat Komisji Europejskiej: Odnowiona strategia UE na lata 2011-2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw; KOM(2011) 681.

Model uwzględnia także opisane wcześniej obszary: rozwój i doskonalenie organizacji, zarządzanie zespołem, zarządzanie finansami oraz komunikowanie i kształtowanie relacji. Poszczególne obszary omawiane są w rozdziałach: Rozwój i doskonalenie organizacji, Zarządzanie zespołem, Zarządzanie finansami oraz Komunikowanie i kształtowanie relacji.

Schemat 8. Struktura modelu BINGO



Źródło: opracowanie własne.

Model zarządzania BINGO wieńczą u góry cele społeczne związane z realizacją misji, czyli ze wspieraniem potrzeb i problemów różnych grup społecznych, np. z niepełnosprawnościami czy bezrobotnych. Realizacja celów jest możliwa dzięki osiągnięciu odpowiedniego poziomu przychodów, umieszczonych u podstawy schematu. Przychody mogą być pozyskiwane z prowadzonej działalności gospodarczej oraz innych źródeł, tj. działalności odpłatnej, dotacji czy też składek członkowskich w przypadku stowarzyszeń, 1% podatku dochodowego od osób fizycznych (dotyczy organizacji posiadających status pożytku publicznego), zbiórek publicznych, darowizn, sponsoringu oraz innych działań. Ekonomiczne i skuteczne wydatkowanie przychodów jest możliwe dzięki elementom umiejscowionym pośrodku schematu zarządzania organizacją, czyli rozwój i doskonalenie organizacji, zarządzanie zespołem, zarządzanie finansami, komunikowanie i kształtowanie relacji oraz stałym procesom, takim jak: podejmowanie decyzji, proces monitoringu, ewaluacji i kontroli oraz pozyskiwanie informacji i ich wykorzystywanie. Model koncentruje się na usprawnieniu funkcjonowania organizacji jako całości. Podkreśla elementy zarządzania mało obecne w świadomości liderów stowarzyszeń i fundacji. Wpisuje się ponadto w podejście systemowe oraz zasady organizacji uczącej się.

Zastosowanie modelu pozwala zoptymalizować zasoby oraz podnieść poziom jakości działań.

Zastosowanie modelu może pozwolić na:

- podwyższenie efektywności i skuteczności funkcjonowania organizacji,
- optymalizację zarządzania czasem,
- profesjonalizację funkcjonowania organizacji,
- szybkie reagowanie na zmiany w otoczeniu,
- poprawę efektywności przy utrzymaniu stałego poziomu kosztów – zespół zarządzający organizacją może poświęcać więcej czasu na realizację celów statutowych,
- dostosowanie zarządzania do aktualnej sytuacji społeczno-gospodarczej,
- lepsze rozwiązywanie problemów społecznych,

ponadto:

- rozwój działalności gospodarczej w organizacjach pozarządowych,
- rozwój przedsiębiorczości społecznej i tworzenie stabilnego rynku pracy, m.in. dla młodych ludzi, kobiet, grup zagrożonych wykluczeniem społecznym,
- rozwój sektora organizacji pozarządowych.

Model BINGO jest stosunkowo prostą koncepcją integracji elementów zapewniających stabilne podstawy rozwoju organizacji. Dzięki niemu można w szybki sposób, partycypacyjnie zaplanować i sukcesywnie wzmacniać stowarzyszenie czy fundację w realizacji celów statutowych. Największe trudności we wdrożeniu modelu BINGO związane są z podejściem i mentalnością osób zarządzających oraz członków stowarzyszeń czy rad fundacji, którzy mogą zbyt ostrożnie podchodzić do procesów zmian. (Więcej na ten temat w rozdziale: Decyzja o prowadzeniu działalności gospodarczej jako zmiana w organizacjach III sektora.) Niemniej praktyka pokazuje, że większość organizacji jest otwartych na rozwój i dąży do bycia nowoczesnymi organizacjami, w czym model może pomóc.

Ewa Gałka

Recenzja merytoryczna – prof. Szymon Cyfert

4. Rozwój i doskonalenie organizacji

Organizacja pozarządowa nie jest jedynie sumą elementów realizowanych projektów. Jest podmiotem, który został powołany w określonych celach, ujętych w statucie i te cele winien sukcesywnie osiągać. Co ważne – warto, by realizacja zamierzeń odbywała się w sposób zorganizowany, skuteczny i efektywny. Takie zorganizowane podejście zapewnia sukcesywny rozwój i doskonalenie organizacji. W natłoku codziennych prac to obszar zapominany – odgrywa jednak kluczową rolę dla zapewnienia stabilności organizacyjnej i finansowej stowarzyszenia czy fundacji, pozwala w dłuższej perspektywie osiągnąć założone cele przy zmieniającym się otoczeniu, licznych wyzwaniach wewnętrznych i zewnętrznych. Można powiedzieć, że pełni rolę motywującą dla organizacji, zwiększa skalę jej efektów, zapewnia przetrwanie.

W praktyce rozwój i doskonalenie organizacji to sekwencja kroków i decyzji podejmowanych przez osoby zarządzające organizacją w celu zapewnienia jej długofalowej i bieżącej stabilności funkcjonowania. Wyraża się w usprawnieniu procesów zarządzania finansami, komunikowania i kształtowania relacji oraz podnoszeniu kompetencji i zaangażowania pracowników oraz wolontariuszy⁴⁶. Rozwój i doskonalenie organizacji tworzy strukturę, ramy dla pozostałych elementów zarządzania a przede wszystkim do działalności statutowej stowarzyszenia lub fundacji.

Na bazie rozwoju i doskonalenia działań w organizacji realizowane są trzy kolejne obszary: zarządzanie zespołem, zarządzanie finansami oraz komunikowanie i kształtowanie relacji (zob. schemat 3. Obszary zarządzania organizacjami pozarządowymi). Dbanie o rozwój i doskonalenie organizacji jest zawsze ważne, nabiera jednak znaczenia szczególnie w przypadku prowadzenia działalności gospodarczej, stałych działań i zatrudniania personelu. W sumie w ramach tego obszaru winno zostać uwzględnionych minimum 11 elementów ważnych dla rozwoju organizacji (zob. schemat 9).

Schemat 9. Elementy wchodzące w skład rozwoju i doskonalenia organizacji



Źródło: opracowanie własne.

Każdy z elementów, wchodzących w skład rozwoju i doskonalenia organizacji pozarządowej, jest istotny. Prymarną rolę jednak pełni planowanie strategiczne. Pozostałe wynikają bowiem z wypracowanej przez zespół wizji, misji i strategii rozwoju organizacji.

46 A.K. Koźmiński, D. Jemielniak, Zarządzanie od podstaw, Warszawa 2008.

4.1 Rozwijanie wizji, misji i strategii

Planowanie strategiczne w wielu organizacjach pozarządowych nie zajmuje priorytetowego miejsca. Działaczom tych podmiotów wydaje się, że czas lepiej przeznaczyć na pozyskiwanie środków, pisanie projektów, czyli krótkofalowe wyzwania. Warto wszelako pamiętać, że wiele aspektów działalności jest niezależnych od samej organizacji i wpływu jej zespołu. Ciągłe następują zmiany w prawodawstwie unijnym i polskim. Trudno jest je monitorować a jeszcze trudniej wdrażać te, które pomogą stowarzyszeniu czy fundacji sprawniej funkcjonować. Dodatkowo następują permanentne zmiany w samej organizacji, nie tyle kadrowe czy lokalowe, co raczej ciągle dostosowywanie działań/usług do potrzeb odbiorców i rynku. A jednak - a może właśnie dlatego – planowanie długofalowe powinno być ważnym i jednocześnie stałym elementem działalności. Coraz częściej przekonują się o kolejne organizacje.

Planowanie strategiczne (długoterminowe) jest zorganizowanym procesem ukierunkowanym na osiągnięcie celów organizacji w perspektywie kilku lat (najczęściej 2 lub 5). Pozwala na hierarchizację zadań i ich koordynację poprzez spisany dokument – plan. Efektem planowania strategicznego jest wizja, misja i strategia rozwoju organizacji. Poświęcenie czasu na planowanie długoterminowe pozwala na lepsze wykorzystanie zasobów: czasu, materiałów, kontaktów a nade wszystko potencjału zespołu.

Kluczowe korzyści z planowania strategicznego:

- Zwiększenie szans na osiągnięcie zamierzonych efektów.
- Możliwość wypracowania metod i narzędzi pełniejszego realizowania celów statutowych.
- Zwiększenie szans na osiągnięcie celów, dla których organizacja została powołana.
- Precyzyjniejsze dostosowanie aktywności do potrzeb odbiorców/klientów.
- Rozwój działalności gospodarczej.
- Zwiększenie możliwości pozyskania partnerów.
- Zwiększenie możliwości pozyskania dofinansowania na planowane działania.
- Optymalizacja wykorzystania zasobów (czas, materiały, budynki itd.).
- Wzmocnienie stabilności finansowej.
- Minimalizacja/ograniczenie ryzyka.
- Zwiększenie wpływu zespołu na działalność organizacji.
- Zwiększenie zaangażowania zespołu w działalność organizacji.
- Odciążenie lidera poprzez delegowanie i podział zadań.
- Usprawnienie funkcjonowania organizacji.

Niezbędnym krokiem, poprzedzającym planowanie strategiczne, jest wiarygodna analiza potrzeb, możliwości, zasobów, współpracy z partnerami, zaangażowania wolontariuszy, pozytywnych i negatywnych doświadczeń, źródeł finansowania, roli działalności gospodarczej. Jednym słowem refleksja nad tym, co otacza organizację, a także jaki jest jej sposób funkcjonowania. Często mówi się, że opracowana strategia jest na tyle dobra, na ile dobra jest analiza stanowiąca podstawę jej określenia. Warto etap ten przeprowadzić wspólnie, w całym zespole organizacji w miarę możliwości, potwierdzając danymi statystycznymi czy swoją wiedzą omawiane tematy. Niektórym organizacjom potrzeba kilku godzin, innym kilku spotkań. Czasem wystarczy, że jedna bądź kilka osób zbierze dane z raportów rocznych⁴⁷. Warto rzetelnie i zgodnie z posiadaną wiedzą podsumować dotychczasowe działania i to, co dzieje się wokół organizacji (otoczenie).

⁴⁷ Dokument corocznie przygotowywany jako podsumowanie zakończzonego roku, najczęściej kalendarzowego. Raport roczny zawiera zwykle: opis zrealizowanych projektów, informację o zespole organizacji, partnerach, źródłach finansowania działań.

W proces planowania strategicznego powinny zostać włączone wszystkie osoby zaangażowane w działalność organizacji. Oprócz członków zarządów, pracowników, wolontariuszy, fundatorów w przypadku fundacji i członków w przypadku stowarzyszeń opinie i sugestie odnośnie funkcjonowania i realizacji celów statutowych warto zasięgnąć także od klientów, w tym odbiorców działań, partnerów a nawet instytucji finansujących. Wszystkie zebrane głosy winny być wzięte pod uwagę.

Planowanie strategiczne służy wypracowaniu założeń pozwalających na długofalowe, stabilne działanie.

Planowanie strategiczne służy wypracowaniu założeń pozwalających na długofalowe, stabilne działanie. Perspektywa czasowa może być założona na kilka a nawet kilkadziesiąt lat funkcjonowania organizacji. Efektem

kończącym planowania jest wizja, misja i strategia rozwoju organizacji, czyli dokument określający zakładane cele do osiągnięcia i założenia ich realizacji. W przypadku podejmowania procesu planowania po raz kolejny wizja i misja mogą zostać uaktualnione. Strategia rozwoju, z uwagi na bardziej praktyczny wymiar, zwykle jest budowana co kilka lat od nowa. Kolejność elementów: wizja, misja, strategia - nie jest przypadkowa, wypracowywane są one na bazie wcześniejszych ustaleń.

Schemat 10. Etapy planowania strategicznego



Źródło: opracowanie własne.

Wizja jest dalekosiężnym wyobrażeniem, czym organizacja chce się stać w przyszłości, do jakiego stanu chce dążyć w sposób długofalowy nawet w perspektywie kilkudziesięciu lat. Misja jest najczęściej krótka, łatwa w zapamiętaniu, konkretna i dająca odróżnić organizację od innych, powiązana z faktyczną działalnością stowarzyszenia lub fundacji i jej celami, jest także wyrazem dalekosiężnej aspiracji, stanowi natchnienie dla ludzi ją tworzących⁴⁸, definiuje także określenie sposobu, w jaki organizacja pragnie realizować przyjętą wizję i często nie ma odniesienia do czasu – może bowiem mieć charakter ponadczasowy, aktualizowany przy niebagatelnym zmianach w organizacji. Zadaniem strategii organizacji jest uporządkowanie przyszłych jej przedsięwzięć najczęściej na 2 lub 5 lat. Może się jednak zdarzyć, że wizja i strategia rozwoju są planowane na tożsamy okres. Choć skupiają się na celach statutowych, winny określić podstawę stabilności działań, czyli planowane do realizacji konkretne programy. Warto pamiętać, że poszczególne etapy planowania strategicznego mają za zadanie pomóc stowarzyszeniu lub fundacji w rozwoju. Powinny więc być stałym motywatorem do pracy, materiałem, do którego działacze organizacji nawiązują i którym się posługują, decydując o najbliższych i dalszych działaniach. Aby wspólny czas poświęcić długodystansowej pracy planistycznej, należy wcześniej przygotować spotkania.

48 A.K. Koźmiński, D. Jemielniak, Zarządzanie..., op. cit.

Warunki niezbędne do przeprowadzenia planowania strategicznego organizacji:

1. Zespół

W procesie planowania strategicznego winny uczestniczyć wszystkie osoby zaangażowane w realizację działań i zarządzanie organizacją – zarówno członkowie zarządu, członkowie w przypadku stowarzyszeń, fundatorzy w przypadku fundacji, pracownicy i wolontariusze. To oni powołali i działają w organizacji, oni także będą wdrażać jej strategię, dążyć do wizji, działać zgodnie z misją. Niewłączenie którejs z kluczowych grup – związanych z działalnością – może spowodować, że opracowane zapisy będą nieprzydatnym dokumentem. Specyfika sektora pozarządowego powoduje, że ludzie angażują swój wolny czas, swoją wiedzę, umiejętności i doświadczenie dla ważnej dla nich aktywności. Opracowanie na przykład przez sam zarząd strategii organizacji może spowodować spadek motywacji zespołu do aktywności. Ważne jest tu podtrzymywanie podmiotowej roli każdej osoby włączonej w działalność – udział w opracowywaniu planu strategicznego jest jednym z ważnych elementów tego procesu.

Warto wiedzieć:

Strategia rozwoju organizacji – jako zbiór założeń dotyczących przyszłych działań – w trakcie jej wdrażania powinna być tematem częstych dyskusji, monitoringu postępów i ewaluacji osiągnięć. Tylko wtedy zespół organizacji zwiększy szansę na osiągnięcie założonych celów.

2. Czas

Opracowanie długofalowego planu działalności wiąże się z dyskusją. Niezbędny jest w związku z tym czas, który zespół przeznaczy na wspólną pracę. W praktyce może to być kilka spotkań 3-4 godzinnych lub wyjazd na 2-3 dni poza codzienne otoczenie. Oba podejścia mogą się sprawdzić, wszystko bowiem zależy od osób zaangażowanych w działalność organizacji. Bez względu jednak na formę, przeprowadzenie planowania strategicznego wymaga co najmniej 10-16 godzin pracy.

3. Podsumowanie monitoringu i ewaluacji dotychczasowych działań

Plan przyszłych działań musi być oparty na dotychczasowych doświadczeniach. Przed rozpoczęciem dyskusji należy zebrać wyniki ewaluacji i monitoringu dotychczasowych projektów, działalności gospodarczej, zaangażowania wolontariuszy, potrzeb odbiorców i klientów. Niektóre organizacje przygotowują raporty roczne na temat swojej działalności zawierające wskaźniki aktywności, inne mają swoje zestawienia czy bazy danych. Warto przejrzeć je, podsumować i zaprezentować przed rozpoczęciem prac.

Warto wiedzieć:

Dane z monitoringu to np. liczba osób, które organizacja wsparła w ostatnim roku /2 latach czy liczba zrealizowanych wydarzeń w podziale na ich rodzaje (wyjazdy, koncerty, półkolonie itd.). Ewaluacja to informacja o tym, co udało się zmienić poprzez działania w ostatnim roku/2 latach. Może to dotyczyć polepszenia wyników w nauce 5 podopiecznych lub usprawnienia funkcjonowania 3 osób rehabilitowanych.

4. Spokój

Skoro grupa osób angażuje się w działalność organizacji, to oznacza, że naprawdę zależy jej na podejmowaniu tej działalności. Wspólny czas trzeba jednak wykorzystać jak najlepiej. Zapewnienie więc, by w trakcie tych kilkunastu godzin pracy nad planem strategicznym nic nie rozpraszało uwagi uczestników, jest konieczne. Ciągłe telefony przerywające dyskusję, konieczność wychodzenia niektórych osób w trakcie procesu nie tylko utrudni wypracowanie planu i wydłuży prace, ale obniży jej jakość i realność wdrożenia. Na czas planowania zespół organizacji powinien się więc wyłączyć z bieżących zadań, wyciszyć telefony i opuszczać spotkanie tylko w wyjątkowych sytuacjach.

5. Moderator

W planowanie strategiczne powinny się włączyć wszystkie osoby zaangażowane w działalność organizacji. Ponadto w toku dyskusji wszyscy powinni mieć zapewnioną tożsamą przestrzeń do wypowiedzi bez względu na pełnioną funkcję. Wypowiedzi powinny być analizowane w sposób zapewniający obiektywizm – dlatego właśnie warto uwzględnić pomoc w postaci zewnętrznego moderatora. Może to być przedstawiciel zaprzyjaźnionej organizacji lub instytucji, współpracujący nauczyciel czy trener z Sieci SPLOT⁴⁹. Często może to być bezkosztowe zadanie na przykład w ramach umowy barterowej⁵⁰.

6. Pomoce dydaktyczne

Planowanie strategiczne kończy się wypracowaniem dokumentu obejmującego opis przyszłych założeń, celów i działań. Wypracowane materiały podczas spotkania powstają w wyniku dyskusji grupy, pracy warsztatowej, zadań w dwójkach czy opracowaniach indywidualnych. W związku z tym, by praca przebiegała sprawnie, a jej wyniki były na bieżąco gromadzone – zapewnione winny być materiały, takie jak arkusze papieru, mazaki, kolorowe kartki itp.

7. Elastyczność dla różnorodności

Zespół stowarzyszenia lub fundacji ma różne potrzeby związane z osobistą sytuacją poszczególnych osób. Mogą one wynikać z niepełnosprawności, macierzyństwa lub ojcostwa, opieki nad inną osobą zależną, dojazdów itp. Zapewnienie komfortu wszystkim osobom uczestniczącym w planowaniu strategicznym pozwoli na jeszcze lepsze zaangażowanie się we wspólne ustalanie wizji, misji oraz strategii rozwoju, a co za tym idzie lepszą jakość wypracowanych materiałów. Uwzględniając potrzeby poszczególnych osób, warto więc ustalić adekwatne miejsce spotkania, czas, przerwy, jakość siedzisk itd.

Spełnienie powyższych warunków daje zielone światło do podjęcia prac nad planem strategicznym dla organizacji. Plan strategiczny wypracowuje się podczas kolejnych spotkań zespołu z uwzględnieniem opisanych wcześniej zasad. Oprócz wypracowania dokumentu wspólna praca może służyć do integracji i bliższego poznania się osób związanych ze stowarzyszeniem czy fundacją. Za całokształt zadań, związanych z planowaniem i wdrożeniem efektów planowania długookresowego, odpowiedzialny jest jednak zarząd organizacji, a konkretnie osoba, do której kompetencji należy rozwój i doskonalenie organizacji (Więcej na temat podziału kompetencji znajduje się w rozdziale: Zarządzanie zespołem.). W przebiegu planowania warto, by organizację wspomagał ktoś z zewnątrz, żeby moderował dyskusję, a także wspierał zespół w głosowaniach i obiektywnym spojrzeniu na zamiary. Włączenie dodatkowej osoby daje komfort nie tylko liderowi, czyli osobie najczęściej odpowiedzialnej za prowadzenie tego typu spotkań, ale także zespołowi, zapewniając szersze pole do wypowiedzi każdej osobie, ramy do dyskusji i porządek pracy.

49 Sieć Wspierania Organizacji Pozarządowych SPLOT jest ogólnopolską organizacją wspierającą inne stowarzyszenia i fundacje w działalności i rozwoju, więcej na www.siecsplot.pl.

50 Barter – wymiana bezpośrednia: towar za towar bez udziału pieniędzy; za internetową encyklopedią PWN.

4.1.1 Wizja

Pierwszym elementem planowania strategicznego jest wizja. Wizję bardzo często ustala się na dłuższy okres, nawet wykraczający poza perspektywę możliwą do racjonalnego objęcia wyobraźnią zespołu. Może to być 2-5 lat, czyli tyle, ile wynosi optymalna długość strategii rozwoju, zespół może też ustalić wizję nawet na 20 lat. Wybór okresu zależy od odwagi i otwartości organizacji odnośnie jej rozwoju. Warto w tym miejscu pamiętać o prostej relacji: im dłuższa perspektywa, tym założenia ambitniejsze, stanowiące większe osiągnięcie i większą zmianę zarazem. I choć czasem wydaje się, że niektóre założenia poczynione w wizji są mało realne, to jednak często czas weryfikuje je pozytywnie. Przykładem może być jedna z niewielkich fundacji. Stawiając swoje pierwsze kroki, zaplanowała w ramach wizji organizacji za 7 lat budynek – swoją siedzibę dostosowaną do potrzeb osób z niepełnosprawnościami i rehabilitacji dla nich. W ciągu kilkunastu lat funkcjonowania wyremontowała – z udziałem środków publicznych i prywatnych – kamienicę, która służy wielu potrzebującym i jednocześnie pozwala na realizację jej celów statutowych. Za inny przykład – realizacji wizji zaplanowanej kilkanaście już prawie lat temu – może posłużyć skatepark, powstały w 2011 roku z inicjatywy grupki młodych ludzi w kilkutysięcznej gminie Lubasz. Warto uwolnić umysł od bieżących ograniczeń, zapomnieć o przeciwnościach i założyć osiągnięcie wielkich, ryzykownych i śmiałych zmian w organizacji. Prawdopodobnie tylko wtedy jest szansa na uzyskanie faktycznych, pozytywnych zmian. To niezbędny element rozwoju polskich stowarzyszeń i fundacji.

Wizja to określenie wzorcowej, idealnej wręcz sytuacji funkcjonowania organizacji w danym – oddalonym o kilka/kilkanaście lat – momencie, wynikającej z dążeń zespołu, czyli zarządu, wolontariuszy, działaczy, członków w przypadku stowarzyszeń i fundatorów w przypadku fundacji. Niektórzy nazywają ją „opowieścią” o tym, dokąd organizacja zmierza i jak chce się rozwinąć. Wykracza ona poza aktualny zarząd i możliwości zespołu. Niezwykle ważne jest oderwanie się od bieżących zadań, projektów i bieżącej sytuacji podczas określania tego elementu.

Wizja to określenie wzorcowej, idealnej sytuacji funkcjonowania organizacji w danym momencie przyszłości.

Wizja jest ponadto zakotwiczona w podzielanych wartościach, które stanowią fundament do planowania długofalowego. Podstawowe wartości to najważniejsze i najbardziej trwałe zachowania, ważne dla zespołu organizacji w kontaktach wewnętrznych i zewnętrznych, przyjęte przez organizację. Jest to zwykle niewielki zbiór nieograniczonych w czasie kluczowych cech, których nie można kupić czy wdrożyć na siłę. Jest ich najczęściej 3-5.

Podstawowe wartości nie wymagają zewnętrznego uzasadnienia, muszą natomiast wytrzymać próbę czasu. Stanowią wartość dla zespołu stowarzyszenia bądź fundacji. Pomagają mu w podejmowaniu decyzji, oferowaniu wsparcia odbiorcom działań i/lub klientom, we współpracy z partnerami czy instytucjami finansującymi. Są swoistym kodeksem etycznym dla osób zaangażowanych w działalność organizacji.

Warto wiedzieć:

Przykładowe wartości, stanowiące drogowskaz dla zespołów organizacji pozarządowych i ich liderów, to: otwartość, tolerancja, niezależność, zaangażowanie, wysoka jakość, kompleksowość, profesjonalizm, strategiczne podejście, prawda, włączanie partnerów, udział wolontariuszy we wszystkich inicjatywach.

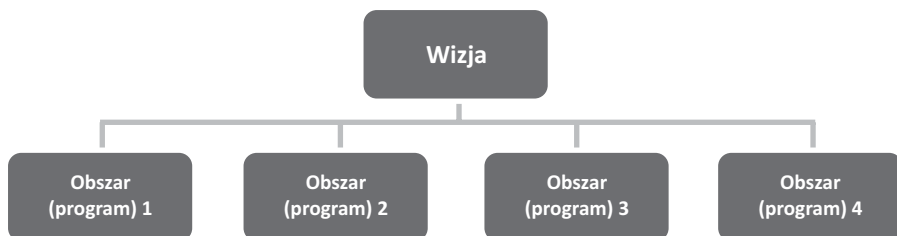
Opracowując wizję, należy doprecyzować używane pojęcia, uspoźnić to, co dla wszystkich osób zaangażowanych w jej budowanie jest najważniejsze w dłuższym okresie. Definiując wizję, konieczne jest ustalenie elementów związanych ze stabilnością finansową. W tym zakresie pomóc może określenie roli i miejsca prowadzonej działalności gospodarczej.

Zwykle wizja jest wypracowywana w formie wykresów, map myśli, rysunków i grafów. Najczęściej uwzględniane elementy to:

- Rodzaje podejmowanych działań.
- Wspierane grupy docelowe.
- Liczba i rodzaj stałych partnerów.
- Źródła finansowania.
- Rola i sposób prowadzenia działalności gospodarczej.
- Zasady zarządzania w organizacji, w tym komunikacja i podejmowanie decyzji.
- Liczba i forma zatrudniania pracowników.
- Liczba i warunki angażowania wolontariuszy.
- Rodzaj biura organizacji i zasady jego funkcjonowania.
- Wizerunek wśród partnerów, instytucji finansujących, donatorów, klientów i odbiorców działań organizacji.
- Inne, w zależności od działalności organizacji.

Efektem określenia wizji precyzowanych jest kilka obszarów funkcjonowania organizacji (zob. schemat 11). Wynikają one z dyskusji podczas tworzenia wizji oraz z ostatecznego jej kształtu. Obszary (programy) obejmują całokształt działań w danym zakresie merytorycznym organizacji (np. Centrum wsparcia dziecka, Program rehabilitacji fizycznej). Najczęściej organizacja ma od 2 do 4 obszarów tego typu, uwzględnianych później w strukturze organizacyjnej. Obszarów nie może być bowiem zbyt wiele z uwagi na niebezpieczeństwo rozdrobnienia działalności i rozmycia jej celów (maksymalnie stosuje się 5 obszarów). W ramach jednego z nich winna być wydzielona także działalność gospodarcza, w przypadku prowadzenia jej przez organizację.

Schemat 11. Obszary (programy) w organizacji pozarządowej



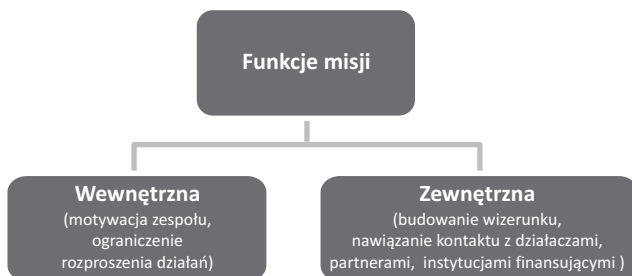
Źródło: opracowanie własne.

Poświęcenie uwagi wizji może stanowić również dobrą zabawę i integrację zespołu. Nie można jednak zapominać, że to odpowiedzialne i trudne zadanie, ponieważ na tym etapie nadawany jest kierunek przyszłej działalności. Jako koronna część planu strategicznego organizacji stanowi fundament, na którym bazują pozostałe jego elementy.

4.1.2 Misja

Misja to wizytówka organizacji lub „droga” do wizji. Może być wypracowywana łącznie z wizją lub bezpośrednio po niej. Jej rola jest ważna zarówno dla osób zaangażowanych w działalność stowarzyszenia lub fundacji, jak i wszystkich, którzy z nią współpracują (partnerzy, donatorzy itd.). Ma więc dwójakiego rodzaju zadania. Funkcje zewnętrzne misji to skuteczne przyciąganie nowych ludzi do współpracy, w jasny sposób pokazując im cel działania organizacji oraz zasady istotne dla zespołu. Misja służy również komunikowaniu zewnętrznemu i jest przydatna przy pozyskiwaniu nowych podmiotów do współpracy. Czasami nazywana jest wizytówką, pozwala bowiem zaprezentować się stowarzyszeniu lub fundacji w ciekawy sposób, jednocześnie dając potencjalnym partnerom lub odbiorcom działań wiele informacji o swojej aktywności. Jej funkcje wewnętrzne to przede wszystkim jednoczenie zespołu i tworzenie pozytywnej atmosfery współpracy. (Więcej na ten temat w rozdziale: Kształtowanie komunikacji wewnętrznej.) Dla zespołu ponadto misja tworzy swoiste sito, powalające na „przesiewanie” inicjatyw, którymi organizacja się zajmie od tych, które choć są ciekawe, ale nie są spójne z założoną działalnością. W jednym ze stowarzyszeń zwrot „sprawdźmy, jak pomysł na nowy projekt wpisuje się w naszą misję” stał się swoistą zasadą funkcjonowania zespołu. Każdy bowiem projekt, który nie jest zgodny z ustaloną misją, nie powinien być realizowany. Misja pozwala więc na zachowanie spójności działań i ogranicza tzw. grantozę związaną z aplikowaniem przez niektóre organizacje do wszystkich konkursów bez względu na ich zakres, grupę odbiorców, zasięg działania i tematykę. Misja stoi na straży takiego podejścia. Zapewnia, że organizacja skupia się na kilku kluczowych obszarach, dzięki temu może te obszary doskonalić i rozwijać, zapewniać odbiorcom swoich działań stałe, dostosowane wsparcie, zmieniające się wraz ze zmianą ich potrzeb. Organizacja buduje w ten sposób swoją renomę.

Schemat 12. Funkcje misji



Źródło: opracowanie własne.

Misja nadaje sens codziennej pracy, jest elementem motywującym i inspirującym zespół. Ponadto skupia uwagę zespołu na osiągnięciu celu – określa hierarchię zadań ważnych i mniej istotnych. Powinna stawiać jej działalność w szerszym kontekście społecznym, podkreślać problem czy potrzebę, która jest powodem działalności.

*Misja nadaje sens codziennej pracy,
jest elementem motywującym
i inspirującym zespół.*

Ponadto warto, by pokazywała cel istnienia organizacji i określała kluczowe wartości, jakimi się kieruje. (Na temat wartości więcej znajduje się w rozdziale: Wizja.)

Misję należy opracowywać zespołowo. W praktyce to zwykle jedno lub kilka zdań, wyróżniających działalność danej organizacji od innych. Zwykle tworzy się ją, odpowiadając na pytania:

1. Jaki typ grupy tworzymy (grupa formalna/nieformalna) i gdzie działamy?
2. Kim jesteśmy? Jak się określamy?
3. Komu służymy (odbiorcy naszych usług)?
4. Dlaczego istniejemy? Jaki jest problem, który chcemy rozwiązać? Jaka jest potrzeba, na którą chcemy odpowiadać (długofalowy cel istnienia lub problem/potrzeba które są motywatorem aktywności zespołu i wokół którego koncentruje się nasza praca)?
5. Jak realizujemy nasze zamierzenia (formy działań, jakimi posługujemy się w naszej pracy)?
6. Jaki jest etos naszej organizacji? Jakimi kierujemy się wartościami (specjalne wartości, np. otwartość, tolerancja, indywidualne podejście, profesjonalizm, niezależność, przedsiębiorczość – które stanowią niepisane prawo lub zasady naszego działania)?
7. Co nas wyróżnia spośród innych podobnych organizacji (unikalne rozwiązania, cechy)?

Z poszczególnych odpowiedzi tworzy się spójny 2-3 akapitowy opis organizacji, który może stanowić jej wizytówkę. Misja przede wszystkim nawiązuje do celów społecznych, dla których organizacja została powołana. W elemencie tym najczęściej nie wpisuje się wprost działalności gospodarczej, nawiązuje się jednak do wartości, takich jak niezależność, w tym finansowa czy przedsiębiorczość. Wypracowana misja daje ramy strategii rozwoju.

Warto wiedzieć:

Misję można wykorzystywać na różnego rodzaju materiałach informacyjno-promocyjnych. W szczególności warto, by została zamieszczona na stronie internetowej, w ulotce na temat działalności organizacji, materiałach fundraisingowych, czyli związanych z pozyskiwaniem środków.

4.1.3.Strategia rozwoju organizacji

Na bazie wizji i misji opracowywana jest strategia rozwoju organizacji. Choć na pierwszy rzut oka wydaje się, że są bieżące, pilniejsze sprawy do załatwienia, warto podjąć wyzwanie uporządkowania działań, nadania kierunku i określenia priorytetów.

Strategia rozwoju organizacji jest kilkuletnim planem działania, wynikającym z wizji i misji. Pozwoli ona poukładać przyszłe zadania tak, aby dostępne zasoby udało się wykorzystywać znacznie efektywniej i skuteczniej. Jej wygenerowanie pozwoli stowarzyszeniu lub fundacji osiągnąć założenia wizji oraz spełnić zapisy misji.

Strategia rozwoju jest rozbudowanym dokumentem. Pierwszym etapem pracy powinno być podjęcie dyskusji o terminie, na jaki zostanie zaplanowana. W zależności od zasad współpracy

Strategia rozwoju organizacji jest kilkuletnim planem działania, wynikającym z wizji i misji.

w zespole może to zostać zaproponowane przez zarząd lub poddane szerszej dyskusji wśród wszystkich osób zaangażowanych w działalność stowarzyszenia bądź fundacji. Okres, na jaki jest wypracowywana strategia rozwoju, może być tożsamy z wizją, choć zwykle strategię mają krótszą perspektywę czasową, muszą być bowiem konkretne i realne do wdrożenia. Najczęściej wypracowywane są na 2 lub 5 lat. Wynika to z rutyny funkcjonowania stowarzyszeń i fundacji i nie stanowi obligatoryjnego warunku, a jest raczej sugestią. Ogólnie rzecz ujmując, 2-letni okres planowania strategii działania rekomendowany jest dla młodych stażem organizacji (do 3 lat) lub tych z długą praktyką aktywności (powyżej 15 lat), bazujących na nieaktualnych już częściowo praktykach czy zasadach funkcjonowania. Stowarzyszenia i fundacje o ugruntowanej pozycji (3-15 lat), stałym zespole i nastawione na dalszy rozwój – mogą opracować strategię rozwoju na dłużej, na przykład na 5 lat. Szczegółowe determinanty okresu planowania 2 i 5-letniego zamieszczone zostały w tabeli 1.

Warto wiedzieć:

Zarządy niektórych organizacji jeszcze przed spotkaniem planistycznym określają proponowany okres, na jaki zostanie wypracowana strategia rozwoju stowarzyszenia lub fundacji, bazując na sprawdzonych poniższych kryteriach. Pozwala to na zaoszczędzenie cennego wspólnego czasu.

Tabela 1. Kryteria merytoryczne wyboru okresu planowania strategii rozwoju dla organizacji pozarządowej

Lp.	Kryteria merytoryczne wpływające na rekomendowany okres dla strategii rozwoju	tak/nie
1.	Organizacja prowadzi stałe – te same od minimum 2 lat – powtarzalne działania.	
2.	Organizacja posiada minimum 2 stałe, różnorodne źródła przychodów od minimum 2 lat.	
3.	Organizacja posiada stały zespół – minimum 80% osób jest zaangażowanych od minimum 1 roku.	
4.	Te same osoby w organizacji zajmują się tymi samymi zadaniami od minimum 1 roku.	
5.	Organizacja posiada stałą grupę odbiorców – wspiera te same grupy od minimum 2 lat.	
6.	Organizacja funkcjonuje między 3 a 15 lat.	

Źródło: opracowanie własne.

Odpowiedź pozytywna na minimum 4 spośród 6-ciu kryteriów pozwala na rekomendację okresu planowania strategii rozwoju na 5 lat. W pozostałych przypadkach sugerowany okres opracowania strategii wynosi 2 lata.

Określenie czasu, na jaki zespół organizacji zaplanuje swoją aktywność, to ramy do dalszej pracy. Praca ta będzie poświęcona wypracowaniu po kolei poszczególnych elementów strategii.

Schemat 13. Etapy planowania strategii rozwoju



Źródło: opracowanie własne.

Etapy planowania strategii rozwoju organizacji

1. Analiza mocnych i słabych stron organizacji.

Aby planowanie miało trwałe podstawy, było realne i spójne ze środowiskiem, w którym organizacja działa, należy oprzeć je o solidną analizę. Badanie wewnętrznych sił i słabości to weryfikacja zasobów i możliwości działania organizacji pod kątem określonej wcześniej wizji.

Analiza ma za zadanie zidentyfikować domeny organizacji, czyli jej silne strony, które staną się fundamentem realizacji przyszłych działań oraz obszary deficytowe, wymagające wzmocnienia/korekt. Jest to jeden z trudniejszych etapów, wymaga od zespołu wypracowującego strategię szerokiego spojrzenia i w miarę możliwości

Analiza ma za zadanie zidentyfikować domeny organizacji, które staną się fundamentem realizacji przyszłych działań oraz obszary deficytowe, wymagające wzmocnienia.

obiektywizmu. Niezwykle przydatny okazuje się w tej sytuacji moderator. Jej rzetelne wyniki pozwolą na realne zaplanowanie działań, które okażą się możliwe do wdrożenia. Każda omyłka w tej fazie może wpłynąć na trudności w trakcie realizacji.

Badanie powinno być przeprowadzone w miarę możliwości z zachowaniem szczerości, dlatego praca nad strategią jest dokonywana przez osoby związane z organizacją. Rodzajów rozpatrywania i wnioskowania, za pomocą których można zweryfikować otoczenie i wewnątrz organizacji jest kilka. Najczęściej stosowanymi są analiza SWOT (nazwa z języka angielskiego, od pierwszych liter badanych obszarów, Strengths – Siła [mocne/silne strony], Weaknesses – Wady [słabe strony], Opportunities – Okazje [szanse], Threats – Trudności [zagrożenia]) oraz macierz BCG (nazwa pochodzi od amerykańskiej firmy consultingowej Boston Consulting Group). W przypadku organizacji pozarządowych lepiej dostosowaną do specyfiki działalności jest pierwsza z wymienionych. W analizie SWOT zawarte są 4 obszary poddawane badaniu, połączone w dwie części: wewnętrzne i zewnętrzne otoczenie. Analiza mocnych i słabych stron obejmuje pierwszą część i jej dwa obszary związane z wnętrzem stowarzyszenia lub fundacji – mocne i słabe strony, które dotyczą organizacji: jej zespołu, zasobów (pomieszczeń, sprzętu itp.), doświadczeń, relacji z partnerami, stabilności finansowej, wizerunku itp.

Zakres badanego potencjału może być bardzo różny. Jedno z wielkopolskich stowarzyszeń zidentyfikowało niestabilność źródeł finansowania prowadzonych działań. W dalszej kolejności założyli więc rozpoczęcie działalności gospodarczej. Od kilkunastu lat funkcjonująca fundacja we wschodniej części Wielkopolski zauważyła natomiast niewystarczającą wiedzę, związaną z prowadzonymi działaniami, wśród swoich wolontariuszy i pracowników. W odpowiedzi na te potrzeby w kolejnych etapach strategii rozwoju opracowano zasady wymiany doświadczeń, spotkań zespołu i podnoszenia kwalifikacji, w tym organizację szkoleń wewnętrznych skierowanych tylko dla działaczy organizacji. Natomiast zespół lokalnego stowarzyszenia, wpierającego seniorów zauważył, że jego atutem jest kompetentny zespół oraz dobra współpraca z przychodnią geriatryczną. Mogli więc rozpocząć poszerzenie działalności o nowe usługi, w tym w ramach działalności gospodarczej.

Tabela 2. Obszary analizy mocnych i słabych stron organizacji

Mocne strony / Słabe strony organizacji								
Dotychczasowe sukcesy i porażki w działaniach	Realizowane projekty/inicjatywy	Prowadzenie działalności gospodarczej	Kultura organizacyjna (wzajemne relacje, przekazywanie sobie informacji, zasady wspierania się wzajemnie itp.)	Ludzie, w tym wolontariusze	Zasady podejmowania decyzji	Zasoby (lokale, środki niematerialne)	Pozyskiwanie środków na działalność	Wizerunek

Źródło: opracowanie własne.

Mocne i słabe strony należy wyszukiwać pod kątem kluczowych aspektów funkcjonowania, np. z wykorzystaniem elementów określonych w tabeli 2. W ramach każdego z nich powinien być zdefiniowany minimum jeden aspekt zaliczany do słabych i silnych stron organizacji. Nie ma ograniczeń odnośnie liczby możliwych wpisów.

Warto wiedzieć:

Często wykorzystywaną i skuteczną metodą pracy analitycznej jest przygotowanie zestawienia np. na podstawie tabeli nr 2 i przekazanie jej zaangażowanym w proces do wypełnienia incognito jeszcze przed spotkaniem. Zwiększa to szanse na szczerość dzięki anonimowości, pozwala na lepsze wykorzystanie wspólnie spędzanego czasu, odniesienie się do sytuacji stowarzyszenia lub fundacji przez osoby, które nie mogą uczestniczyć w planowaniu podczas spotkania. Ponadto można pogrupować odpowiedzi powtarzające się, co pozwoli także na usprawnienie pracy.

Analiza wnętrza pozwala na określenie celów działania organizacji oraz jest podstawą harmonogramu działań.

2. Analiza otoczenia, czyli czynników zewnętrznych.

Analiza otoczenia jest kontynuacją poprzedniego etapu – analizy wnętrza organizacji. Przeprowadza się je zwykle łącznie. Dotyczy szans i zagrożeń, wynikających z funkcjonowania w danym miejscu, danych warunkach społeczno-ekonomiczno-politycznych. Żadna bowiem organizacja nie jest „samotną wyspą”. Musi stosować wymogi prawa podmiotowo i przedmiotowo jej dotyczące, winna słuchać głosów odbiorców działań i klientów, ma obowiązek orientowania się, co się dzieje wokół.

Przy opracowywaniu analizy bierze się pod uwagę głównie to, co było, czyli aktualne bądź historyczne fakty, a także znane i potwierdzone trendy, prognozy odnośnie dynamiki zjawisk z zachowaniem obiektywizmu. Rodzajów badania i wnioskowania, za pomocą których można zweryfikować otoczenie i wewnątrz organizacji jest kilka (np. wspomniane wcześniej: analiza SWOT, macierz BCG). Najczęściej stosowaną metodą także tutaj jest analiza SWOT⁵¹. Druga część – szanse i zagrożenia – dotyczy wszystkich tych elementów, które wpływają na organizację, a które od niej nie zależą.

Tabela 3. Obszary analizy szans i zagrożeń organizacji

Szanse / Zagrożenia organizacji								
Potrzeby odbiorców działań i klientów	Rozwój nowych technologii	Dostęp do zasobów	Rozwój społecznej odpowiedzialności biznesu	Podjęcie lokalnych instytucji, tj. samorządu, placówek edukacyjnych	Współpraca z innymi organizacjami pozarządowymi	Działalność organizacji i instytucji realizujących podobne działania	Sytuacja społeczno-gospodarcza np. bezrobocie	Obowiązujące regulacje prawne
								Sytuacja polityczna

Źródło: opracowanie własne.

51 Z jęz. angielskiego, od pierwszych liter badanych obszarów, Strengths – Siła [silne strony], Weaknesses – Wady [słabe strony], Opportunities – Okazje [szanse], Threats – Trudności [zagrożenia]].

Analiza otoczenia to także spojrzenie przez pryzmat różnych grup, pracujących w środowisku:

- odbiorców usług/wsparcia,
- mediów,
- instytucji finansujących,
- klientów i kontrahentów działalności gospodarczej,
- lokalnych autorytetów.

Element ten może być także przygotowany jeszcze przed spotkaniem planistycznym. Im rzetelniej i pełniej zostanie przeprowadzona analiza, tym realniej organizacja zaplanuje przyszłość współpracy, ograniczy wpływ negatywnych przepisów prawnych czy zjawisk oraz wykorzysta sprzyjające okoliczności dla swojego sukcesu.

3. Definiowanie celów ogólnych i szczegółowych.

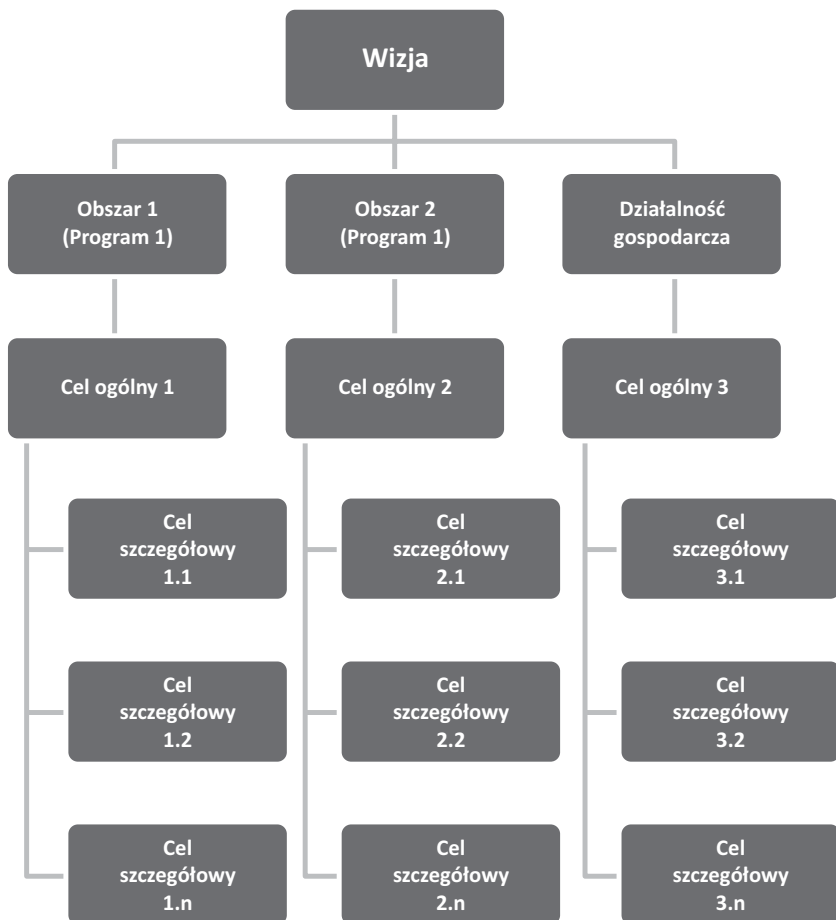
Cele pozwalają odpowiedzieć na pytanie, co chcemy zmienić. Określenie celów zwiększa szanse na osiągnięcie zamierzeń poprzez sprecyzowanie kierunków aktywności. Cele muszą wpisywać się w wizję i misję organizacji i wynikać z analizy wnętrza i otoczenia. Definiowanie kierunków działań – czyli celów to określanie pozycji lub stanów docelowych, które organizacja chce osiągnąć w zakresie działalności statutowej i gospodarczej w czasie realizacji strategii (najczęściej 2 lub 5 lat).

Cele pozwalają odpowiedzieć na pytanie, co chcemy zmienić.

Cele powinny wynikać przede wszystkim z silnych i słabych stron organizacji. Są uszczegółowieniem obszarów (programów) i określają zakładany do osiągnięcia poziom ich realizacji, zwykle stanowią minimalizację/eliminację słabych stron, jednocześnie mogą wzmacniać silne strony organizacji. Cele powinny także brać pod uwagę szanse i zagrożenia.

Organizacja powinna wyznaczać na dany okres planowania (2 lub 5 lat) od ok. 2 do 4 celów ogólnych (głównych) oraz w ramach każdego z nich po kilka celów szczegółowych. Osiągnięcie celów szczegółowych pozwala na realizację celów ogólnych (głównych).

Schemat 14. Drzewo celów organizacji



Źródło: opracowanie własne.

Aby zwiększyć prawdopodobieństwo osiągnięcia założeń, cele warto zaplanować z należytą starannością.

Warto wiedzieć:

Prawidłowo sformułowany cel:

- Jest wyrażony w jednym, dwóch zdaniach.
- Zaczyna się od słów pokazujących zmianę (np. zwiększenie, zmniejszenie, stworzenie, wyeliminowanie, zbudowanie).
- Odpowiada na pytania: co, gdzie, kiedy, dla kogo ma zostać zmienione.
- Zawiera mierzalny wskaźnik pozwalający na pomiar sukcesu.
- Jest zgodny z zasadą SMART⁵².

⁵² SMART to akronim od ang. słów: Specific (Skonkretyzowany), Measurable (Mierzalny), Acceptable (Akceptowalny), Realistic (Realny), Timely (Terminowy).

Najczęściej przyjmuje się, że dobry cel można zweryfikować zasadą SMART. Wedle niej cel musi być:

- **S - Skonkretyzowany** – określony możliwie konkretnie, jednoznacznie, jasno i precyzyjnie.
- **M - Mierzalny** – odniesiony do konkretnych wskaźników (wartości), określających osiągnięcie celu.
- **A - Akceptowalny** – odpowiada na zidentyfikowane kierunki rozwoju w wizji.
- **R - Realny** – możliwy do osiągnięcia (posiadane zasoby są wystarczające dla realizacji celu).
- **T - Terminowy** – ma określony horyzont czasu (w trakcie realizacji strategii).

W praktyce cele wprost odnoszą się do silnych i słabych stron zidentyfikowanych podczas analizy organizacji, mogą także nawiązywać do zidentyfikowanych szans i zagrożeń. Tak więc stowarzyszenie z niestabilnymi źródłami przychodów może określić sobie generalny cel jako uruchomienie działalności gospodarczej, która zapewni minimum 20% przychodów rocznych organizacji w drugim roku. Celem szczegółowym do tego celu mogą być: przygotowanie minimum 3 osób do obsługi działalności gospodarczej, pozyskanie partnera do prowadzenia działalności gospodarczej czy znalezienie minimum 10 stałych klientów i ich utrzymanie – wszystko w określonym, realnym czasie. Fundacja z niewystarczającymi kompetencjami członków zespołu wyznaczy sobie do osiągnięcia specjalizację w 3 dziedzinach minimum 5 osób w przeciągu 12 miesięcy. Cele mogą być bardziej lub mniej ogólne, zawsze jednak zgodne z zasadą SMART. Mogą one dotyczyć także spraw organizacyjnych czy biura – pozyskanie lokalu dla organizacji w centrum miasta, dostosowanego do potrzeb osób z niepełnosprawnościami, minimum 25 m² do końca bieżącego roku. Etap określania celów kończy obszerna lista kilkunastu a często nawet kilkudziesięciu ważnych celów, w praktyce jest ich zbyt wiele, by efektywnie je zrealizować.

Zaplanowanie adekwatnych celów zwiększa szansę na rozwój organizacji tak, by stała się dobrze zorganizowaną i nowoczesną. Planując cele, należy pamiętać o tych związanych z rozwojem działalności gospodarczej w stowarzyszeniu czy fundacji. Wszystkie określone cele najczęściej stanowią bardzo szeroki katalog, budzący obawy o szansę na ich realizację. Dlatego kolejnym krokiem jest wybór priorytetowych celów.

4. Wybór najważniejszych celów do realizacji.

W procesie określania celów zwykle pojawia się ich wiele, znacznie więcej niż organizacja jest w stanie skutecznie osiągnąć. Kolejnym krokiem jest więc priorytetyzacja celów, czyli wybór tych, które są kluczowe i powinny być zrealizowane w pierwszej kolejności. Bliższe przyjrzenie się im bowiem pozwala na dokonanie pewnej gradacji. Porządkowanie dotyczy przede wszystkim celów szczegółowych, można jednak poddać analizie także cele ogólne.

Wybór najistotniejszych celów dla organizacji można przeprowadzić na kilka sposobów. Sprawdzonej sposobem priorytetyzacji celów jest zastosowanie konkretnych kryteriów, np. spójności (dostosowanie do wizji i misji organizacji), skuteczności (zwiększenie szans na pozytywną zmianę), adekwatności (dostosowanie do możliwości i zasobów organizacji), efektywności (zapewnienie najtańszego możliwego wyniku przy zapewnieniu odpowiedniej jakości). Każdemu celowi przyznaje się rangę np. punktową z wykorzystaniem głosowania. Te, które uzyskają najwyższą wagę, są wybierane do realizacji.

Tabela 4. Tabela wyboru kluczowych celów

KRYTERIUM	CEL 1	CEL 2	CEL 3
SPÓJNOŚĆ Czy ten cel jest odpowiedni do naszej wizji, misji i założonych rezultatów?			
SKUTECZNOŚĆ Czy ten cel będzie skuteczny? W jakim stopniu gwarantuje sukces?			
ADEKWATNOŚĆ Czy ten cel jest dopasowany do naszych możliwości?			
EFEKTYWNOŚĆ Jaki jest stosunek nakładu sił i środków do przewidywanych zysków?			

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów Centrum PISOP.

Zgodnie z teorią włoskiego ekonomisty i socjologa Vilfredo Federico Damaso Pareto zalecane jest wybranie 20% najistotniejszych celów. Założenie bazuje na zasadzie optymalizacji, zwanej od nazwiska twórcy zasadą Pareto. Teoria zakłada, że zainwestowanie 80% zasobów i zaangażowania w 20% kluczowych celów pozwala na osiągnięcie najwyższych wyników. Na tej podstawie wybiera się z punktu widzenia efektywności, adekwatności, skuteczności i stosowności kluczowe cele do realizacji. Zadanie kończy wybór 20% opracowanych w poprzednim etapie celów – jest więc ich tylko kilka, maksymalnie kilkanaście. Ich liczba jest więc już możliwa do wdrożenia!

Priorytetyzacja tego, na czym osobom zaangażowanym w działalność organizacji najbardziej zależy, pozwala na skupienie czasu i energii na najistotniejszych kwestiach i na faktyczny rozwój organizacji. Wybranie kilku konkretnych celów do osiągnięcia jest podstawą do opracowania harmonogramu działań.

5. Opracowanie harmonogramu działań.

Harmonogram to chronologiczne zestawienie wszystkich działań.

Kolejnym krokiem w opracowywaniu strategii jest stworzenie harmonogramu działań. Harmonogram taki tworzy się, zestawiając chronologicznie wszystkie działania. Poszczególne działania wynikają zaś z celów. By zrealizować jeden cel, niezbędne jest najczęściej podjęcie kilku zadań. Szczegółowość zapisu zadania może być różna, aczkolwiek ważne, by była wystarczająco precyzyjna dla osób za nie odpowiedzialnych.

Najprostszy i najczęściej stosowany harmonogram opracowany jest na podstawie wykresu Henry'ego Gantta.

Tabela 5. Wzór harmonogramu działań

Cel	Nazwa zadania	Czas (do kiedy realizacja)	Osoba odpowiedzialna	Wskaźniki sukcesu
Cel ogólny 1				
Cel szczegółowy 1				
	1.2.			
	1.n.			
Cel szczegółowy 2	2.1.			
	2.2.			
	2.n.			
Cel szczegółowy n	n.1.			
	n.2.			
	n.n.			

Źródło: opracowanie własne.

W harmonogramie należy umieścić poszczególne cele szczegółowe, dalej zadeklarować niezbędne kolejne zadania do wykonania w ramach każdego celu, aby go osiągnąć oraz czas – do kiedy poszczególne działania powinny być zrealizowane. Niezwykle ważne jest określenie jednoosobowej odpowiedzialności za każde zadanie, założenie bowiem odpowiedzialności grupowej rozprasza realizację działania i zmniejsza pewność osiągnięcia celu. (Więcej na temat podziału zadań znajduje się w rozdziale: Zarządzanie zespołem.) W tabeli określa się także wskaźniki sukcesu jako wykaz rezultatów, których osiągnięcie będzie dla organizacji zadowalające w odniesieniu do celów i zasobów, którymi dysponuje (np. minimum 10 artykułów w lokalnej prasie, 4 wycieczki dla dzieci, poprawa kondycji fizycznej min. 10 osób).

Warto wiedzieć:

Harmonogram można uzupełnić również o partnerów i ryzyka w realizacji poszczególnych zadań. Można go opracować oddzielnie do każdego z planowanych obszarów działania, w tym dla potrzeb działalności gospodarczej.

Warto w tym miejscu również zadbać o awaryjny „plan B” zarówno jeśli chodzi o zespół, sposoby pracy, jak i wykorzystywanie zasobów czy sytuację zewnętrzną.

Harmonogram działań ma wpływ na codzienną pracę organizacji, pozwala na wzajemny monitoring postępu i efektów. Harmonogram kończy wypracowanie clou⁵³ - czyli zasadniczej części – strategii. Aby zwiększyć szansę jej realizacji, warto także założyć sposób monitorowania i ewaluowania rozwoju organizacji.

53 clou [klu; fr.], główny punkt, największa atrakcja, najciekawsza część, na podstawie Internetowego Słownika PWN.

6. Zaplanowanie ewaluacji i monitoringu.

Monitoring to zbieranie informacji na temat postępów w realizacji strategii.

Ewaluacja to badanie, które ma pomóc odpowiedzieć na pytania, jakie zmiany osiągnęła organizacja w toku wdrażania strategii oraz na ile udało się osiągnąć cele.

Uwieńczeniem prac nad strategią rozwoju organizacji jest opracowanie założeń do monitoringu i ewaluacji. Monitoring to zbieranie informacji (dokumentowanie) na temat postępów w realizacji strategii, np. poprzez zestawienia, wewnętrzne sprawozdania czy spotkania. Ewaluacja to natomiast

badanie, które ma pomóc odpowiedzieć na pytania, jakie zmiany osiągnęła organizacja w toku wdrażania strategii oraz na ile podjęte aktywności pozwoliły na osiągnięcie celów (Ewentualnie co należy zrobić, by osiągnąć zakładane zmiany).

W ramach monitoringu i ewaluacji analizowane powinny być poszczególne cele, a także zadania założone w strategii i poziom ich osiągnięcia/realizacji przez organizację. Analizie winny być poddawane opóźnienia i trudności w realizacji założeń.

Monitoring realizuje się z wykorzystaniem różnego rodzaju arkuszy pozwalających na zbieranie i porządkowanie wskaźników postępu, programy, listy, formularze gromadzenia danych. Prowadzony w formie spotkań zespołu, powinien być realizowany nie rzadziej niż raz na rok.

Do ewaluacji strategii rozwoju organizacji najczęściej stosowane są następujące metody:

- analiza dokumentacji,
- studia przypadków,
- analiza kosztów i korzyści,
- analiza SWOT,
- wywiady,
- ankiety.

Nie jest to jednak katalog zamknięty. Ewaluację strategii rozwoju organizacji można realizować z wykorzystaniem wszystkim metod badań społecznych opisanych w podręcznikach z zakresu socjologii⁵⁴.

Ewaluacja powinna być prowadzona na bieżąco z prezentacją wyników nie rzadziej niż raz na rok na przykład podczas spotkań zespołu.

Określenie częstotliwości monitoringu i ewaluacji oraz osób za te procesy odpowiedzialne kończy zasadnicze elementy strategii. Jednak nie jest to koniec pracy, a raczej jej początek.

7. Wdrożenie strategii.

Kolejny krok – niezwykle ważny – to wdrożenie zapisów strategii rozwoju organizacji. Realizacja tego zadania przez zespół organizacji, pod nadzorem zarządu, pozwoli na jej faktyczny rozwój i usprawnienie funkcjonowania. Warto pamiętać, że tylko codzienna praca ze strategią pozwoli na wdrożenie zakładanych zmian. We wdrażanie planu strategicznego, w szczególności zapisów strategii rozwoju, warto włączyć cały zespół stowarzyszenia czy fundacji, w tym nowe osoby przystępujące do zespołu m.in. wolontariuszy. Zaplanowane zasady i metody monitoringu i ewaluacji mogą z pewnością pomóc w tym zadaniu.

⁵⁴ Więcej o ewaluacji w organizacjach społecznych w publikacji: Jak zaplanować i przeprowadzić ewaluację w organizacji pozarządowej? dostępnej na www.pisop.org.pl w zakładce Centrum PISOP/Nasze publikacje.

4.2. Doskonalenie struktury organizacyjnej

Sektor pozarządowy oraz działające w jego zakresie stowarzyszenia i fundacje powoływane są w odpowiedzi na określone potrzeby społeczne. Bez względu jednak, czy organizacja powstała w odpowiedzi na problem bezdomności, niedostatecznego wsparcia dla seniorów, niewystarczającej liczby miejsc pracy bądź niezadowolającego zagospodarowania czasu dzieci i młodzieży, powinna swoje cele realizować skutecznie. Z tego rozliczą ją fundatorzy, członkowie w przypadku stowarzyszeń, opinia publiczna czy organ nadzoru wewnętrzny lub zewnętrzny⁵⁵. Sprawniejsze funkcjonowanie i realizację celów statutowych w organizacji zapewnia natomiast uporządkowanie obszarów (programów) działań i funkcji w zespole. Informacje te zestawiane są w strukturze organizacyjnej. Są one z powodzeniem stosowane zarówno w jednostkach samorządu terytorialnego, administracji rządowej i biznesie. Coraz częściej także nowoczesne organizacje pozarządowe porządkują w ten sposób swoją działalność, pozwalając przez to szybciej zrozumieć działalność stowarzyszenia lub fundacji nowym pracownikom, wolontariuszom, partnerom bądź sponsorom. Każda organizacja ma bowiem swój porządek, wewnętrzną strukturę.

*Struktura organizacyjna
graficznie przedstawia
wewnętrzną budowę organizacji.*

Struktura organizacyjna graficznie przedstawia wewnętrzną budowę organizacji. Zawiera uporządkowane komórki związane z funkcjonowaniem organizacji z dedykowanymi stanowiskami, odpowiedzialnymi za ich realizację,

ustala zależności między nimi. Całość ma umożliwić sprawniejsze osiągnięcie celów statutowych organizacji.

Obszary działalności organizacji najczęściej wynikają z wypracowanej wizji, w szczególności mogą one dotyczyć rodzajów wspieranych grup docelowych (osoby z niepełnosprawnościami, seniorzy, dzieci) lub grup działań, np. działania dla rodziców, działania dla dzieci, działania związane z wpływaniem na rozwiązania legislacyjne dotyczące funkcjonowania rodziny. Mogą także obejmować zadania związane z zarządzaniem (rozwój i doskonalenie organizacji, zarządzanie zespołem, zarządzanie finansami, komunikowanie i kształtowanie relacji) oraz administracją. Każdy obszar działalności powinien mieć przypisane stanowisko i odpowiadającą za niego osobę odpowiedzialną. Pozwala to nie tylko na zapewnienie pewnej swobody, ale też przekazanie odpowiedzialności i odciążenie lidera organizacji. Pomiedzy tymi elementami znajdują się różnorakie powiązania i zależności pozwalające na usprawnienie funkcjonowania organizacji, które także ujmuje się w zestawieniu.

Najważniejsze cechy struktur organizacyjnych to specjalizacja umożliwiająca budowanie domen stowarzyszenia lub fundacji, hierarchizacja określająca odpowiedzialność za poszczególne poziomy jej funkcjonowania oraz rolę poszczególnych gremiów i osób. Kolejną cechą struktury jest centralizacja polegająca na przekazywaniu uprawnień decyzyjnych na poszczególne szczeble zarządzania organizacją.

⁵⁵ Organem nadzoru wewnętrznego może być komisja rewizyjna, rada fundacji, rada fundatorów – ciało to jest obligatoryjne w przypadku stowarzyszeń oraz organizacji posiadających status organizacji pożytku publicznego. Organem nadzoru zewnętrznego jest w przypadku fundacji właściwy minister, dla stowarzyszeń zaś właściwy starosta powiatu (lub prezydent miasta na prawach powiatu).

Budowanie struktury organizacyjnej w praktyce powoduje także pewną formalizację, czyli proces polegający na określeniu w formie pisemnej zakresu zadań i odpowiedzialności poszczególnych osób oraz organizacji jako całości. Formalizacja ma na celu:

- Zapewnienie ładu (porządku) wewnętrznego poprzez dookreślenie podziału zadań i odpowiedzialności między działaczy organizacji, wolontariuszy, pracowników.
- Zapewnienie pożądanego poziomu efektów działań i powtarzalności sposobu działania poszczególnych aktywności organizacji.
- Zmniejszenie poziomu napięć pomiędzy działaczami organizacji, wolontariuszami, pracownikami, mogących powstać w wyniku pojawienia się konfliktów na tle kompetencyjnym.
- Zmniejszenie poczucia niepewności miejsca i roli człowieka w organizacji – szczególnie ważne dla nowych osób.

Warto wiedzieć:

Struktura ma usprawnić funkcjonowanie, ale nie powinna wprowadzać ograniczeń bądź czynników hamujących. Winna być dostosowana do specyfiki danej organizacji – nie ma więc możliwości przejścia jej od innego stowarzyszenia bądź fundacji.

Ewentualne nadmierne formalizowanie – polegające na obowiązywaniu zbyt wielu nader szczegółowych oraz rygorystycznych przepisów – nie pozwoli na działanie elastyczne tak ważne w sektorze pozarządowym. Z drugiej strony jednak niedookreślone zasady działania mogą prowadzić do sytuacji, w której pracownicy lub wolontariusze, mając zbyt dużo swobody w wyborze zadań i sposobów ich realizacji, będą dokonywać niewłaściwych wyborów z punktu widzenia celów organizacji. Zbyt mała formalizacja prowadzi więc często do chaosu hamującego, a nawet uniemożliwiającego zakładaną realizację celów statutowych. Sytuacja ta stwarza często trudności z delegowaniem zadań, powodując przeciążenie liderów. Niezwykle więc ważne jest osiągnięcie własnego stopnia sformalizowania poszczególnych części organizacji.

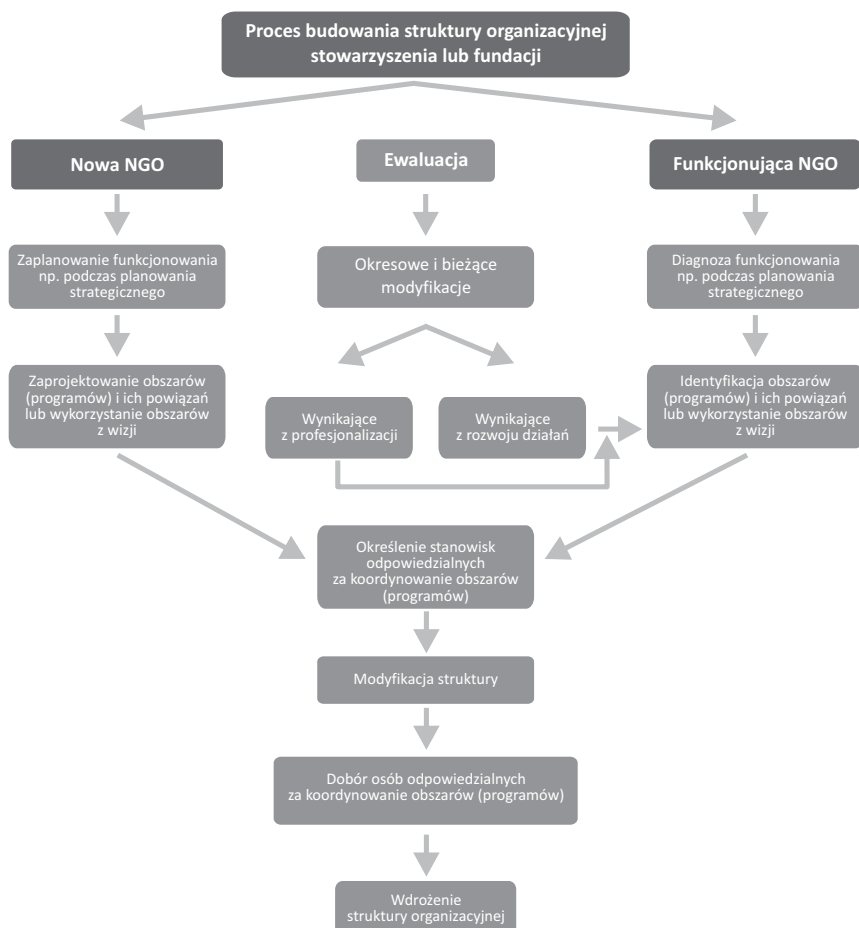
Strukturę organizacyjną warto opracować zarówno dla nowych, jak i już funkcjonujących stowarzyszeń i fundacji (zob. schemat 15), przy czym w każdym z tych przypadków podejście nieco będzie się różniło. W pierwszym etapie prac nad strukturą należy zdiagnozować dotychczasowe funkcjonowanie organizacji, biorąc pod uwagę główne grupy aktywności – jeśli ona już działa. Nowe stowarzyszenia i fundacje opierają zakresy działań i zasady ich realizacji na założeniach. W każdym z przypadków można wykorzystać zapisy planu strategicznego organizacji, w szczególności wizję identyfikującą kluczowe obszary (programy) działalności statutowej oraz działalność gospodarczą. Na podstawie obszarów (programów) oraz doświadczenia lub szacunków – w zależności od tego, czy tworzymy organizację bądź ją rozwijamy – należy określić powiązania i odpowiedzialność. Warto, by organizacje już funkcjonujące uwzględniły w pracach wyniki ewaluacji i monitoringu dotychczasowych działań, funkcjonowania stosowanych zasad komunikacji i współpracy lub struktury. Często bowiem bywa tak, że stowarzyszenie bądź fundacja posiada strukturę, opracowaną wiele lat temu, natomiast obecnie organizacja funkcjonuje inaczej. Przyjęcie założeń struktury organizacyjnej np. wynikających ze strategii rozwoju organizacji pozwala na określenie funkcji w organizacji i w konsekwencji dobór osób odpowiedzialnych za poszczególne obszary funkcjonowania.

Ostatnim, choć najbardziej chyba wymagającym działaniem, jest wdrożenie struktury organizacyjnej, przedstawienie jej zespołowi organizacji, całemu zarządowi, innym ciałom statutowym i grupom roboczym pracującym w stowarzyszeniu czy fundacji. Wdrożenie porządku organizacyjnego jest żmudne i czasochłonne. By proces akceptacji i stosowania rozwiązania przyspieszyć, można omówić z zespołem uzasadnienie dla opracowanej struktury organizacyjnej, podczas spotkań roboczych wracać do jej zapisów, wskazywać niestosowanie poszczególnych założeń i w sytuacjach ignorowania ich – prowadzić rozmowy wyjaśniające.

Warto wiedzieć:

Budowanie struktury organizacyjnej może być zrealizowane przez jedną lub kilka osób zaangażowanych w zarządzanie organizacją. Zwykle opracowywane jest jednak przez osobę odpowiedzialną za rozwój i doskonalenie organizacji. Następnie podlega konsultacjom z zarządem oraz dostosowaniu do realiów pracy wspólnie, w zespole.

Schemat 15. Procedura budowy (przebudowy) struktury organizacyjnej organizacji pozarządowej



Źródło: opracowanie własne.

Warto wiedzieć:

Zawsze w strukturze organizacyjnej należy zaznaczyć miejsce działalności gospodarczej, jeśli organizacja ją prowadzi.

4.2.1. Struktury organizacyjne w organizacjach pozarządowych

Nic nie stoi na przeszkodzie, by zespół opracował oryginalną dla swojej specyfiki strukturę organizacyjną, nieopartą na żadnych wzorcach. Dla tych, którzy potrzebują inspiracji – praktyka i literatura przedmiotu identyfikują kilka kluczowych rodzajów struktur. Można je dowolnie wykorzystywać, modyfikować i łączyć tak, by wyrazić specyfikę danej organizacji społecznej. W dalszej części rozdziału prezentowane są trzy główne typy struktur organizacyjnych: liniowa, funkcjonalna i macierzowa wraz z informacją o zaletach i wadach każdej z nich. Na końcu znajduje się propozycja struktury organizacyjnej dla stowarzyszenia i fundacji, dostosowana do specyfiki funkcjonowania tego typu podmiotów w związku z formą prawną i wymogami odpowiednich ustaw z uwzględnieniem kluczowych elementów zarządzania.

4.2.1.1 Rodzaje struktur organizacyjnych pod kątem zakresu merytorycznego funkcjonowania organizacji pozarządowych

Struktura liniowa

Struktura liniowa to najstarszy typ struktury, wywodzący się z organizacji armii jeszcze w czasach starożytnych, stąd też system ten często nazywa się wojskowym typem organizacji. Podstawą do jej stworzenia jest zasada jedności rozkazodawstwa mówiąca, że każdy podwładny może mieć tylko jednego przełożonego, którego polecenia zobowiązany jest wykonywać.

Warto wiedzieć:

Struktura liniowa często występuje w organizacjach pozarządowych, szczególnie prowadzących działalność na niewielką skalę lub młodych, dopiero rozwijających się.

Schemat 16. Przykład liniowej struktury organizacyjnej w organizacji społecznej



Źródło: opracowanie własne.

Zalety struktury liniowej:

- prostota,
- precyzyjne ustalenie zakresów kompetencji i odpowiedzialności,
- duża stabilność struktury zbudowanej na podstawie tego systemu,
- łatwość szybkiego działania,
- łatwość utrzymania dyscypliny.

Wady struktury liniowej:

- sztywna organizacja nie dająca się łatwo przystosować do zmiennych warunków,
- konieczność posiadania przez koordynatorów obszarów dużej wiedzy,
- daleko posunięta centralizacja kierowania skutkująca przeciążeniem zarządu, w praktyce często lidera,
- niebezpieczeństwo załamania się całej organizacji w przypadku nieobecności kilku osób z zarządu.

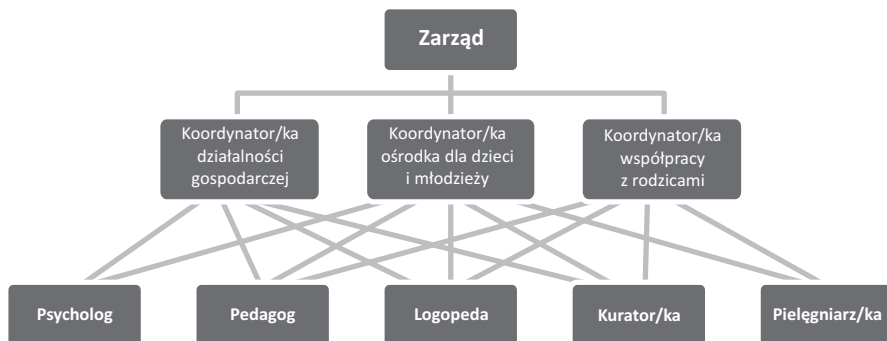
Struktura funkcjonalna

Struktura funkcjonalna opiera się na zasadzie specjalizacji. Podwładny posiada kilku przełożonych i każdy z nich jest odpowiedzialny za pewien aspekt (częstkową funkcję) zarządzania/realizacji zadań, związany z określonym obszarem tematycznym, np. psychologią, andragogiką, rynkiem pracy. Efektywne zarządzanie w ramach tej struktury wymaga ścisłej współpracy wszystkich koordynatorów, wzajemnego zaufania, porozumienia, umiejętności rozwiązywania konfliktów. W strukturę można ująć obszary (programy) lub pozostawić tylko stanowiska odpowiedzialne za realizację danego obszaru.

Warto wiedzieć:

Struktura funkcjonalna sprawdza się w organizacjach prowadzących działalność bazującą na wielu eksperckich obszarach i nowatorskich rozwiązaniach.

Schemat 17. Przykład funkcjonalnej struktury organizacyjnej w organizacji społecznej



Źródło: opracowanie własne.

Zalety struktury funkcjonalnej:

- krótkie drogi i czas przepływu informacji,
- kompetentna porada ze strony kierowników i doradców,
- większa elastyczność.

Wady struktury funkcjonalnej:

- naruszenie zasady jednoosobowego kierownictwa,
- możliwość wystąpienia rozbieżności w decyzjach (różne decyzje różnych specjalistów),
- trudności z rozgraniczeniem odpowiedzialności,
- trudności koordynacji czynności kierowniczych.

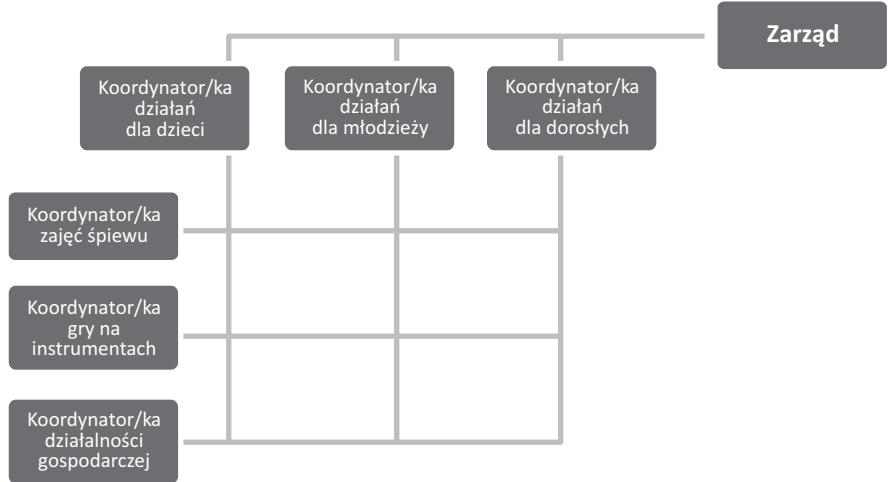
Struktura macierzowa

Struktura macierzowa jest skonstruowana na zasadzie dwuwymiarowego grupowania. Każdy z wymiarów jest związany z innym obszarem odpowiedzialności, np. jeden z grupami docelowymi (dzieci, rodzice, radni, posłowie), a drugi z formami wspierania tych grup (warsztaty, publikacje, współpraca międzynarodowa). Realizacja działań jest uzgadniana przez dwie osoby, koordynujące dane obszary funkcjonowania, np. warsztaty dla dzieci są uzgadniane wspólnie przez osobę odpowiedzialną za działania na rzecz dzieci i osobę koordynującą warsztaty w organizacji. Ze względu na wyższy poziom skomplikowania w porównaniu z pozostałymi dwoma typami – rzadko stosowana w stowarzyszeniach i fundacjach.

Warto wiedzieć:

Struktura macierzowa może być stosowana w przypadkach rozbudowanej działalności organizacji, gdzie wiele zadań realizuje się w grupach roboczych.

Schemat 18. Przykład macierzowej struktury organizacyjnej w organizacji społecznej



Źródło: opracowanie własne.

Zalety struktury macierzowej:

- wyzwolenie kreatywności i innowacyjności zablokowanej w tradycyjnych układach,
- możliwość kompleksowego skupienia się na szczegółowym problemie,
- większa otwartość i elastyczność na zmiany otoczenia,
- zwiększenie odpowiedzialności kierowników za przedsięwzięcia, dzięki poszerzeniu zakresu ich kompetencji,
- usprawnienie przepływu informacji.

Wady struktury macierzowej:

- zerwanie z zasadą jedności decyzyjnej i możliwość sporów kompetencyjnych,
- stawianie kierownikom i członkom zespołów dość wysokich wymagań, co powoduje trudności ze skompletowaniem grup zadaniowych, niepewność i zagrożenie towarzyszące wszystkim w chwili zakończenia przedsięwzięcia,
- przeciążenie kierowników przedsięwzięć.

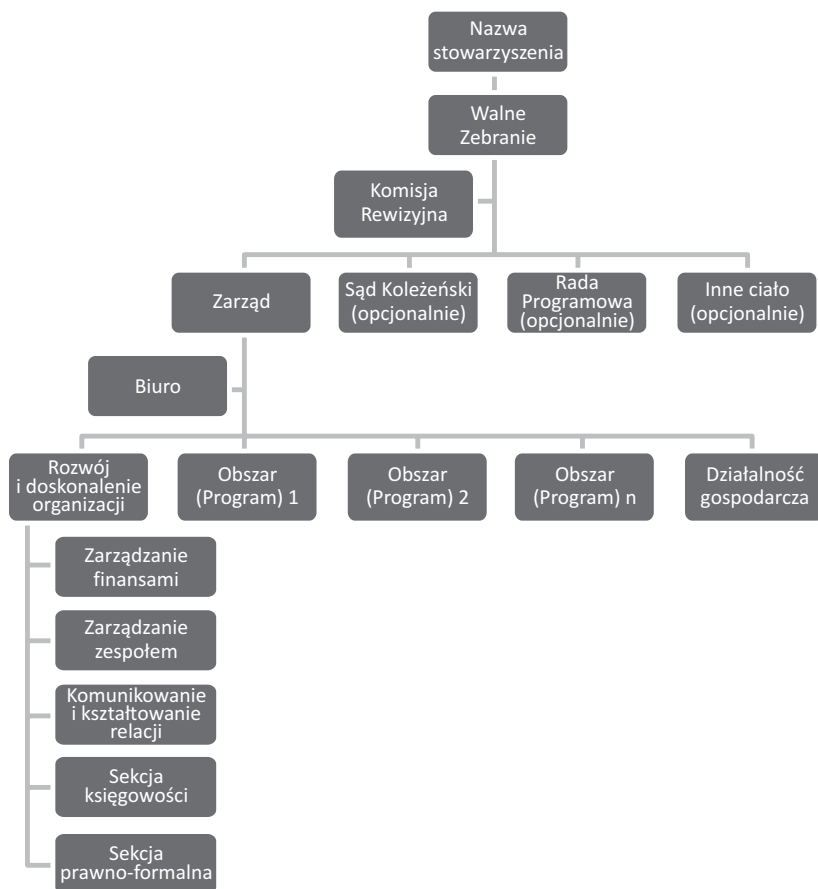
4.1.1.2.Elementy struktury organizacyjnej wynikające z formy prawnej funkcjonowania organizacji pozarządowych

Uwzględnienie wszystkich obszarów merytorycznych, związanych z funkcjonowaniem organizacji, nie kończy pracy nad strukturą. Należy również pamiętać o elementach wynikających z przepisów ustawy o fundacjach⁵⁶,prawo o stowarzyszeniach⁵⁷ oraz statutu. Dodatkowo w strukturze mogą się znaleźć:

- rada fundatorów,
- walne zebranie,
- komisja rewizyjna,
- sąd koleżeński,
- rada programowa,
- inne ciało wyznaczone w statucie.

Proponowany schemat uwzględnia prowadzoną działalność, ciała statutowo funkcjonujące w organizacji oraz obszary zarządzania (Więcej na ten temat w rozdziale: Podstawy teoretyczne zarządzania organizacją pozarządową.). Układ nie zawiera informacji o stanowiskach odpowiedzialnych za poszczególne zakresy funkcjonowania stowarzyszenia bądź fundacji, która powinna być naniesiona na schemat.

Schemat 19. Przykład struktury organizacyjnej dla stowarzyszenia⁵⁸



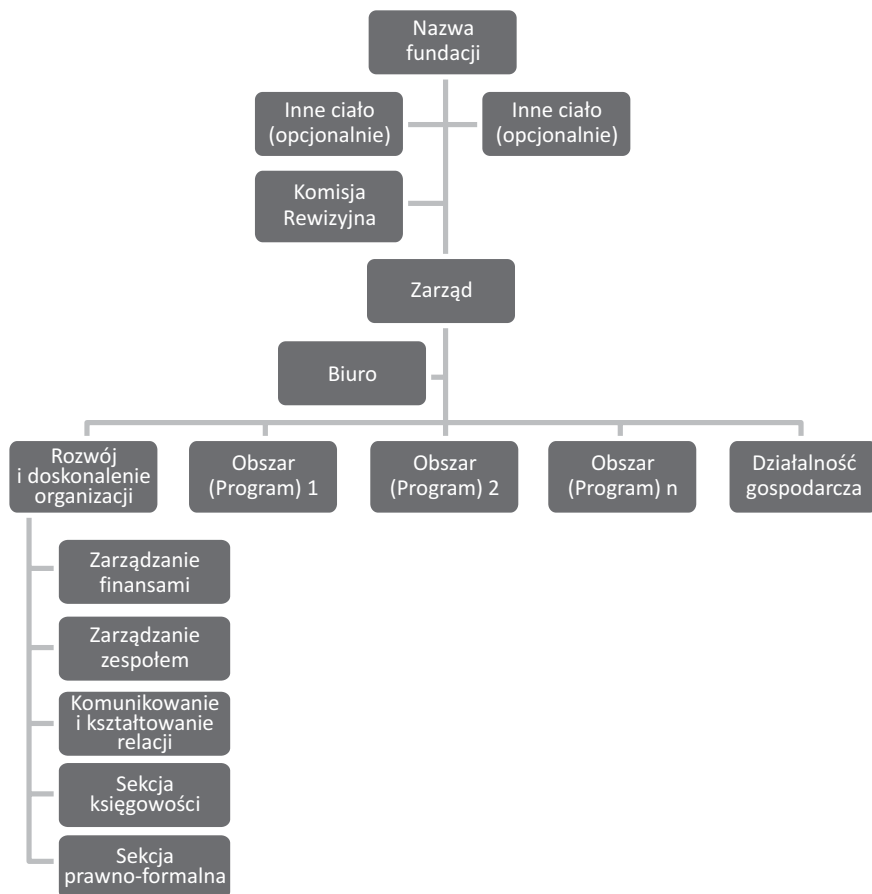
Źródło: opracowanie własne.

56 Ustawa z dnia 6 kwietnia 1984 r. o fundacjach, Dz.U. 1984 nr 21 poz. 97.

57 Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. Prawo o stowarzyszeniach, Dz.U. 1989 nr 20 poz. 104.

58 Obszary zarządzania bazują na Modelu BINGO.

Schemat 20. Przykład struktury organizacyjnej dla fundacji 59



Źródło: opracowanie własne.

Struktura organizacyjna stanowi nie tylko ułatwienie we włączaniu nowych osób do zespołu, nawiązywanie współpracy z partnerami czy sponsorami, ale także jest elementem profesjonalnego i nowoczesnego zarządzania organizacją pozarządową. Pozwala ponadto na usprawnienie realizacji zadań i odciążenie liderów z części zadań, które z powodzeniem mogą być przekazane pod odpowiedzialność innych osób w zespole, tym samym włączając te osoby w aktywność w większym niż dotychczas stopniu.

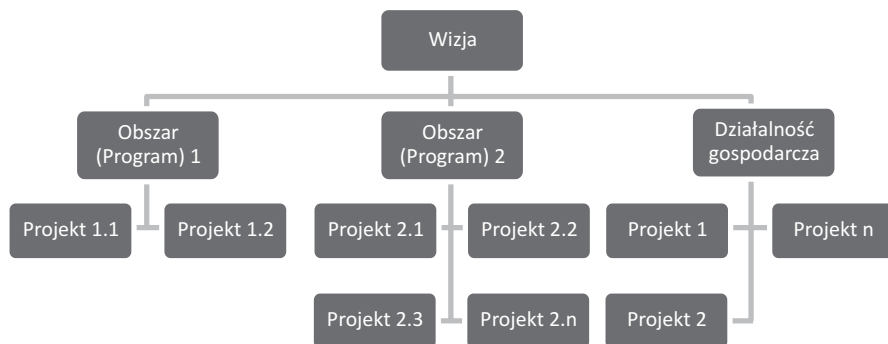
Warto wiedzieć:

Adekwatna struktura organizacyjna pozwala na włączenie większej grupy osób w odpowiedzialność za funkcjonowanie stowarzyszenia lub fundacji. Zwiększa szansę organizacji, by zespół bardziej angażował się w jej działalność a poszczególne osoby przejmowały odpowiedzialność, dzięki czemu lider może uzyskać realne wsparcie.

4.3 Zarządzanie obszarami/programami

Sprawne zarządzanie organizacją wymaga umiejętności przekładania ogólnych celów i założeń na poziomy niższe, oparte na większej liczbie szczegółów i jednocześnie zapewnienie ich spójności. Z ogólnej wizji organizacji wydziela się więc kilka obszarów (programów) funkcjonowania organizacji, doprecyzowując konkretne domeny działania, których najczęściej jest od 2 do 4. Na ich realizację dalej składają się krótkoterminowe projekty (zob. schemat 21). (Więcej na temat obszarów (programów) w organizacji znajduje się w rozdziale: Wizja.) Przekładając to na praktykę, można nawiązać do pewnego Uniwersytetu Trzeciego Wieku, który w ramach wizji założył wspieranie rozwoju i tworzenie przyjaznego klimatu dla osób powyżej 50. roku życia, które nadal chcą się cieszyć z życia. W ramach planowania strategicznego określono także główne programy: sportowy, edukacyjny i turystyczny a także działalność gospodarczą. W programach dalej wydzielono projekty. Program sportowy przykładowo tworzą projekty: poświęcony nauce i trenowaniu nordic walking, gimnastyczny i grupa rowerowa.

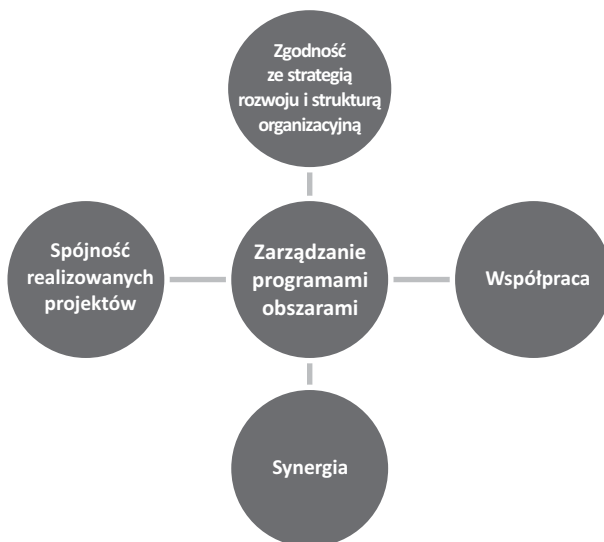
Schemat 21. Wizja, obszary (programy) i projekty w organizacji pozarządowej



Źródło: opracowanie własne.

Realizacja wszystkich projektów pozwoli na wykonanie założeń programów (obszarów), a osiągnięcie założeń programów (obszarów) w konsekwencji przyczyni się do realizacji wizji organizacji. Dzięki takiemu podejściu rozwój organizacji jest w większym stopniu spójny w zakresie realizowanych działań, buduje faktyczne wsparcie dla odbiorców oraz pozytywny wizerunek. Podejście to wzmacnia także planowanie projektów podejmujących ważne cele społeczne, w przeciwieństwie do stosowanej przez niektóre organizacje społeczne grantozy, czyli aplikowania w każdym konkursie bez względu na zakres tematyczny, rodzaj odbiorców wsparcia a nawet miejsce realizacji – w pogoni za dotacją.

Chociaż każdy z programów (obszarów) dotyczy innego zakresu tematycznego, jest koordynowany przez inną osobę w stowarzyszeniu bądź fundacji – to do zarządzania programami (obszarami) należy podchodzić systemowo i w sposób zorganizowany, traktując je jako spójne elementy funkcjonowania organizacji. Podejście to wspierają zasady: zgodność ze strategią rozwoju i strukturą organizacyjną, współpraca, synergia i spójność realizowanych projektów (zob. schemat 22).



Źródło: opracowanie własne.

Zgodność ze strategią rozwoju i strukturą organizacyjną

Zarządzanie programami (obszarami) w pełni wynika z wypracowanej przez zespół stowarzyszenia lub fundacji strategii rozwoju, w szczególności z wizji. Cele określone w strategii rozwoju organizacji winny w pełni wpisywać się w programy. W praktyce żaden z celów nie powinien wykraczać poza zakres danego obszaru, a program nie może pozostawać bezcelowy. Struktura organizacyjna porządkuje natomiast zasady współpracy i powiązania ważne dla organizacji, ułatwia podejmowanie decyzji. Strategia rozwoju i struktura organizacyjna wyznaczają swego rodzaju hierarchię zadań ważnych i mniej kluczowych, pozwalają więc na systematyczny i przemyślany rozwój organizacji.

Współpraca

Ważnym elementem zarządzania obszarami jest zapewnienie powiązań między nimi i sprawną współpracę pomiędzy osobami odpowiedzialnymi za poszczególne obszary. Nawiązując do przykładu Uniwersytetu Trzeciego Wieku, który realizuje cztery programy: sportowy, edukacyjny i turystyczny a także działalność gospodarczą, zapewniony jest udział tym samym słuchaczom w zajęciach różnych grup prowadzonych w ramach różnych programów. Warto zaplanować wzajemne wykorzystanie swoich kompetencji i zasobów w różnych programach. W ramach wydawniczej działalności gospodarczej wykorzystywane są efekty programu edukacyjnego i turystycznego poprzez tworzenie przewodników turystycznych i ich sprzedaż. Obszar turystyczny i sportowy mogą pewne projekty i przedsięwzięcia realizować wspólnie, upowszechniając np. nordic walking w górach i nad morzem.

Warto pamiętać, że współpraca osób odpowiedzialnych za poszczególne obszary winna być zorganizowana w sposób regularny, omawiana np. podczas miesięcznych lub kwartalnych spotkań i zaplanowana np. na rok oraz obejmować analizę przedsięwzięć w ramach każdego z obszarów ze szczególnym uwzględnieniem tych, które znajdują się na styku programów i dotyczą dwóch lub więcej z nich.

Wykorzystywanie efektu synergii jest kontynuacją i poszerzeniem opisywanej wcześniej współpracy. Pozwala bowiem na osiąganie dodatkowych korzyści, które nie byłyby możliwe do uzyskania bez połączenia dwóch lub więcej programów i wzajemnego wykorzystania swoich doświadczeń, zasobów i możliwości. Efekt synergii uzyskuje się już przez samo zintegrowane zarządzanie obszarami, w przeciwieństwie do traktowania poszczególnych obszarów jako niezależnych, wręcz konkurujących. Synergia w zarządzaniu pakietem programów może się przejawiać w takich korzyściach, jak możliwość aplikowania o środki na działania na pograniczu kilku tematów, np. edukacja krajoznawcza (połączenie działalności edukacyjnej i krajoznawczej). Warto pamiętać o szukaniu synergii w ramach każdego z realizowanych obszarów, poprzez współpracę osób realizujących poszczególne projekty w ramach danego programu.

Spójność realizowanych projektów

Efektywne i skuteczne zarządzanie danym programem pozwala zwiększyć spójność realizowanych w jego zakresie projektów. Dotyczy to zarówno oferowanego wsparcia, jego kontynuacji w poszczególnych przedsięwzięciach, jak i oferowania współpracy partnerom i/lub instytucjom finansującym. W praktyce spójność polegać może na zaplanowaniu sekwencji projektów, poczynwszy od podstawowego wsparcia poprzez coraz bardziej zaawansowane i specjalistyczne, dostosowane do potrzeb grupy docelowej. Podejście takie buduje lojalność odbiorców i prestiż organizacji. Koherencję projektów można osiągnąć z wykorzystaniem kilku podstawowych metod i narzędzi, w tym regularnych, np. comiesięcznych spotkań osób koordynujących projekty, tworzenie wspólnych harmonogramów działań czy wsparcie wzajemne w rekrutacji i promocji.

Warto wiedzieć:

Problemy, na które odpowiadają organizacje społeczne swoimi działaniami, prawie nigdy nie zależą od jednego elementu, jednej instytucji czy jednej trudności. Tylko kompleksowe podejście do realizacji celów w stowarzyszeniu lub fundacji, a więc zarządzanie programami pozwoli na skuteczne i efektywne działanie.

Zarządzanie programami/obszarami z jednej strony można traktować jako niezbędne w organizacji, ale z drugiej strony warto spojrzeć na nie jako wsparcie w rozwoju, doskonaleniu i profesjonalizacji stowarzyszenia bądź fundacji. Przyniesie to z pewnością korzyści dla realizacji wizji, strategii rozwoju, celów statutowych a także pomoże w pozyskaniu sponsorów, którzy wolą współpracować z dobrze zorganizowaną i kompleksowo działającą organizacją.

Zarządzanie programami/obszarami zapewnia wsparcie w rozwoju, doskonaleniu i profesjonalizacji stowarzyszenia bądź fundacji.

60 Efekt synergii oznacza uzyskiwanie zwielokrotnionych korzyści dzięki umiejętnemu połączeniu części składowych całości, cyt. za internetową Encyklopedią Zarządzania.

4.4 Planowanie operacyjne

Kontynuację i uszczegółowienie założeń strategii rozwoju organizacji stanowi planowanie operacyjne. Przedmiotem tego rodzaju planowania są wszystkie bieżące decyzje, które muszą być podejmowane w różnych obszarach działania stowarzyszenia lub fundacji. Planowanie operacyjne zwiększa szanse na terminowe i skuteczne wdrożenie strategii rozwoju organizacji, usprawnia realizację zadań oraz zmniejsza liczbę konfliktów w organizacji.

Planowanie operacyjne to w praktyce zespół założeń, zmierzających do realizacji wcześniej ustalonych celów długoterminowych organizacji. Dzięki temu ogólna strategia rozwoju stowarzyszenia lub fundacji stworzona na okres 2 lub 5 lat przybiera

formę bardziej konkretną i możliwą do wdrożenia dla zespołu. Plany operacyjne opracowuje się ponadto najczęściej w celu określenia i uporządkowania najbliższych działań (np. w okresie roku), dostosowania zasobów do zakładanych zadań, efektywniejszego zarządzania środkami oraz w efekcie skutecznego wdrażania strategii rozwoju.

Plany operacyjne opracowuje się w celu określenia i uporządkowania najbliższych działań, dostosowania zasobów, efektywniejszego zarządzania środkami oraz w efekcie skutecznego wdrażania strategii rozwoju.

Warto wiedzieć:

Strategia rozwoju i plany operacyjne różnią się pod trzema głównymi względami. Są to:

- 1) Horyzont czasu – strategię rozwoju organizacji są wieloletnie (najczęściej 2 lub 5 lat), plany operacyjne zwykle obejmują jeden rok.
- 2) Zakres – strategia rozwoju wywiera szerszy wpływ na działalność organizacji, w planach operacyjnych zakres ten jest węższy i najczęściej ograniczony.
- 3) Stopień szczegółowości – zwykle strategię rozwoju składają się z generalnych i kierunkowych zapisów, wynikających z odległej perspektywy, ich uszczegółowienie znajduje się w planach operacyjnych.

Schemat 23. Plan strategiczny a plany operacyjne

Strategia rozwoju (2-5 lat)		
Planowanie operacyjne na 1 rok	Planowanie operacyjne na 2 rok	Planowanie operacyjne na n rok

Źródło: opracowanie własne.

W planowaniu operacyjnym można uwzględnić projekty związane z realizacją celów statutowych, projekty w ramach działalności gospodarczej, inicjatywy z partnerami, założenia dotyczące zaangażowania pracowników i wolontariuszy, planowanie źródeł przychodów. Perspektywą czasową w planowaniu operacyjnym jest najczęściej 12 miesięcy⁶¹.

61 W praktyce czasami stosuje się krótsze okresy planowania operacyjnego, w szczególności w przypadkach wynikających z określonych warunków funkcjonowania stowarzyszenia lub fundacji, np. po zmianie członków zarządu, powołana w połowie roku kalendarzowego organizacja planuje działalność do końca danego roku.

W ramach procesu planowania operacyjnego najczęściej określa się:

- krótkookresowe (maksymalnie roczne) cele i zadania – dane przeniesione ze strategii rozwoju organizacji,
- terminy realizacji poszczególnych wydarzeń – dane przeniesione ze strategii rozwoju organizacji,
- środki finansowe potrzebne do realizacji poszczególnych działań,
- źródła finansowania planowanych działań,
- osoby odpowiedzialne za poszczególne zadania – dane częściowo przeniesione ze strategii rozwoju organizacji,
- partnerów kluczowych z punktu widzenia realizacji założonych projektów i sposób współpracy z nimi – dane częściowo przeniesione ze strategii rozwoju organizacji,
- możliwe ryzyka.

Plany gromadzi się i zestawia na kilka sposobów. Najczęstszym z nich są harmonogramy na arkuszach papieru, wpisane w kalendarze, w tym elektroniczne lub tworzone on-line. Inną formą może być określenie celów i zasad ich realizacji w ramach mapy myśli⁶². Bardzo często założenia porządkuje się z wykorzystaniem różnego rodzaju wykresów bazujących na koncepcji Henry'ego Gantta. Szczegółowość podawanych w harmonogramie informacji powinna być określona wspólnie przez zespół, który będzie dalej odpowiedzialny za wdrożenie planu operacyjnego.

Tabela 6. Wzór harmonogramu planowania operacyjnego

Lp.	Krótkookresowe (roczne) cele i zadania, np. projekty w ramach działalności statutowej i gospodarczej na dany rok	Termin realizacji	Środki potrzebne do realizacji	Źródła finansowania	Osoby odpowiedzialne	Partnerzy i sposób współpracy z nimi	Możliwe ryzyka
1.							
2.							
3.							

Źródło: opracowanie własne.

Czasem harmonogramy przybierają minimalistyczną wersję. Obejmują planowane projekty, w tym w ramach działalności gospodarczej, wraz z określeniem terminu ich opracowania i osoby odpowiedzialnej oraz główne etapy tych projektów. W przypadku organizacji pozarządowych, które organizują liczne wydarzenia, często sprawdza się harmonogram wydarzeń zawierający termin, informację o grupie odbiorców, osobie odpowiedzialnej i miejscu. Tak naprawdę nie ma jednej ustalonej zasady tworzenia harmonogramu związanego z planem operacyjnym. Ważne, by zebrać kluczowe informacje, by pomogły one w sprawniejszej realizacji założeń na dany okres np. rok. To, co zostanie ustalone, musi być wystarczająco precyzyjne i co ważniejsze – akceptowalne przez przyszłych wdrażających. W związku z tym przy określaniu planu operacyjnego winni uczestniczyć przyszli realizatorzy. W praktyce funkcjonowania organizacji planowanie roczne można przeprowadzać podczas jednego lub kilku spotkań zespołu – osób na bieżąco zaangażowanych w działalność stowarzyszenia bądź fundacji.

Warto wiedzieć:

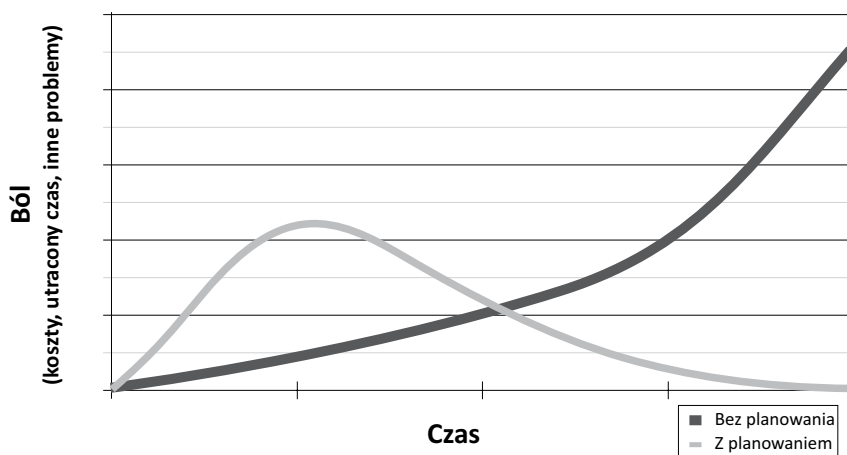
W przeciwieństwie do strategii rozwoju organizacji, diskutowanego w szerokim gronie, operacyjny plan winien być tworzony przez osoby bezpośrednio zaangażowane w realizację zadań – zarząd, pracowników i wolontariuszy.

⁶² Mapa myśli to system notatek, oparty o skojarzenia „od ogółu do szczegółu”, w zakresie danego tematu. Można przygotowywać ją samodzielnie lub wykorzystywać narzędzia on-line.

Warto pamiętać, że plany operacyjne, w odróżnieniu od strategicznych, ze względu na swój krótki horyzont czasowy cechują się dużą elastycznością – aby mogły uwzględnić zachodzące w otoczeniu zmiany, nadążać za nimi lub je wyprzedzać. Są podstawą działalności organizacji na co dzień. Z jednej strony wyznaczając cele i zadania, z drugiej – pozwalając na kontrolę ich realizacji. Przy budowaniu planów operacyjnych warto uwzględnić realne podejście, nastawić się na usprawnienie wdrażania strategii rozwoju i realizacji poszczególnych zadań.

Planowanie działań jest w praktyce niezbędne. Dzięki wcześniejszej analizie rozwiązań, dobraniu optymalnych terminów, sposobów realizacji i przydzieleniu odpowiedzialności można osiągać dużo większe korzyści. Doskonale prezentuje to krzywa bólu (zob. schemat 24). Nieuwzględnienie planowania początkowo wydawać się może dobrym rozwiązaniem, nie wymaga dużego zaangażowania a wiele rzeczy „udaje się” zrealizować bez względu na przygotowanie lub jego brak. Korzyści te są jednak pozorne. Po pierwszym etapie, związanym z realizacją podstawowych zadań, zwykle szybko okazuje się, że wiele kluczowych czynników nie zostało dobrze alokowanych. W wyniku tego stowarzyszenie czy fundacja ponosi większe koszty, musi szukać nowych wolontariuszy, nie ma z czego sfinansować niespodziewanego, ale pilnego wydatku, ma problem z lokalizacją przedsięwzięcia. Przykłady można mnożyć. Uwzględnienie planowania w pracy organizacji wymaga co prawda na początku zaangażowania niezbędnego, by uporządkować przyszłe zamierzenia, ale w dłuższej perspektywie ogranicza stres, czas i koszty. Wybór wydaje się więc oczywisty, warto poświęcić kilka godzin na planowanie, by później działalność organizacji mogła być podejmowana w sposób skuteczny i efektywny, by sprawnie osiągała swoje cele statutowe, dla których powstała.

Schemat 24. Krzywa bólu



Źródło: materiały Centrum PISOP.

4.5 Zarządzanie wiedzą

W niektórych organizacjach pozarządowych zespoły tworzone są ad hoc, dla realizacji konkretnego przedsięwzięcia. Po zakończonym projekcie często grupa ta się rozstaje, a w organizacji tworzy się nowy zespół, który angażuje się w kolejne działania. Pozyskana wiedza i doświadczenie w trakcie realizacji zadania odchodzi razem z ludźmi, którzy dla organizacji je wypracowywali. Tymczasem kolejni wolontariusze i pracownicy z dużym prawdopodobieństwem będą musieli nabyć podobną wiedzę i umiejętności, będą także popełniać te same błędy. To jeden z przejawów braku w tych organizacjach zarządzania wiedzą.

Zarządzanie wiedzą to zespół działań skupionych na gromadzeniu i wykorzystywaniu wiedzy formalnej oraz nieformalnej, budowaniu trwałych zasobów wiedzy.

Zarządzanie wiedzą to zespół działań skupionych na gromadzeniu i wykorzystywaniu wiedzy formalnej oraz nieformalnej zespołu organizacji oraz budowaniu trwałych zasobów wiedzy w stowarzyszeniu bądź fundacji,

pozwalających na korzystanie z wcześniejszych doświadczeń w realizacji działań, w tym z popełnianych błędów.

Schemat 25. Obszary zarządzania wiedzą



Źródło: opracowanie własne.

Zarządzanie wiedzą stanowi niezwykle ważny aspekt funkcjonowania stowarzyszenia bądź fundacji. Realizowany powinien być w czterech obszarach: identyfikowanie i zdobywanie wiedzy ze źródeł zewnętrznych i wewnętrznych, rozwijanie dotychczasowej wiedzy i tworzenie nowej, gromadzenie wiedzy, dokumentowanie jej i przechowywanie oraz udostępnianie wiedzy innym członkom zespołu⁶³.

63 Podział za: M. Wąsowicz, Zarządzanie wiedzą w projektach, M. Hopej (red.), M. Moszkowicz, J. Skalik, Wiedza w gospodarce i gospodarka oparta na wiedzy. Zarządzanie w gospodarce opartej na wiedzy, Wrocław 2010.

Identyfikowanie i zdobywanie wiedzy ze źródeł zewnętrznych i wewnętrznych

Coraz częściej można się przekonać, że wiedza nie jest zawarta tylko i wyłącznie w książkach, które znajdują się w bibliotece i w murach placówek edukacyjnych. Wiedzę tworzą ludzie, którzy działają w organizacji i z nią współpracują. Warto więc otworzyć się na doświadczenie, wiedzę i umiejętności odbiorców, klientów, partnerów, doradców, ekspertów – czyli osób z zewnątrz, które mogą wspomóc rozwój organizacji. Wiele cennych informacji, spostrzeżeń i praktyk jest wynikiem wiedzy osób zaangażowanych na co dzień w życie stowarzyszenia bądź fundacji, są to członkowie zespołu, eksperci współpracujący na stałe, zarząd, fundatorzy w przypadku fundacji i członkowie stowarzyszenia. Warto identyfikować także źródła wiedzy, którymi mogą być np. wnioski z realizacji projektów i programów, wyniki monitoringu i ewaluacji, opinie partnerów, szkolenia wewnętrzne (ograniczone dla zespołu organizacji) i zewnętrzne, udział w konferencjach i współpraca z ekspertami. Przykładowo jedno ze stowarzyszeń działających na rzecz ochrony zagrożonych gatunków zwierząt i roślin ustaliło, że co miesiąc podczas spotkania zespołu będą prezentować ciekawostki, których się dowiedzieli w ostatnim czasie, które mogą być przydatne innym działaczom oraz na potrzeby realizacji działań. Jeśli ktoś uczestniczył w szkoleniu lub konferencji, to ustalono, że powinien przedstawić najciekawsze, przydatne rozwiązania, o których się dowiedział. Nastawiona na edukację nieformalną fundacja natomiast ustaliła zasadę, żeby wolontariusze i pracownicy przesyłali sobie linki do ciekawych stron WWW z wykorzystaniem wewnętrznego forum internetowego.

Rozwijanie dotychczasowej wiedzy i tworzenie nowej

Często zmieniający się zespół utrudnia rozwijanie dotychczasowej wiedzy i tworzenie nowej, która może być dalej wykorzystywana w organizacji. Warto więc na bazie realizowanych działań, w tym programów, projektów, współpracy z partnerami stworzyć zasady poszerzania zasobów wiedzy. Można temu poświęcić spotkanie zespołu, umawiać się na lekturę określonych publikacji i wymieniać się wnioskami z nich. Przydatne jest określenie osób odpowiedzialnych za konkretny obszar wiedzy w organizacji, osoba taka dba o wyszukiwanie nowości, zbieranie dobrych praktyk i docieranie do źródeł wiedzy z danego zakresu. W jednym ze stowarzyszeń wspierających osoby z niepełnosprawnością intelektualną przyjęto, że każdy obszar wiedzy ma dwoje liderów – podejście takie daje szansę na kontynuację rozwoju danej dziedziny nawet podczas czasowej nieobecności jednej z tych osób.

Gromadzenie wiedzy, dokumentowanie jej i przechowywanie

Warto w fundacji lub stowarzyszeniu w sposób uporządkowany wiedzę gromadzić, dokumentować ją i przechowywać w sposób umożliwiający korzystanie z niej w realizacji kolejnych działań obecnie i w przyszłości. Nieodzowne jest ponadto zapewnienie niezbędnej ochrony przed dostępem do danych poufnych dla osób nieuprawnionych. Kolekcjonowanie wiedzy można zorganizować w sposób spójny z programami (obszarami) działania organizacji, wynikającymi z jej wizji. Takie uporządkowanie materiałów w bibliotece oraz bibliotece wirtualnej pozwoli na łatwy i sprawny dostęp do wiedzy, zapisów doświadczeń i umiejętności. W takiej sytuacji nawet 100% zmiana zespołu nie spowoduje braku dostępu do zgromadzonej wcześniej wiedzy.

Udostępnianie wiedzy innym członkom zespołu

Otwartość względem innych osób w zespole w zakresie dzielenia się wiedzą może przynieść korzyści nie tylko każdej osobie, ale także organizacji. Dzielenie się wiedzą i stałe podnoszenie kompetencji całego zespołu pozwala na wprowadzanie nowych rozwiązań, na realizację wciąż lepszych przedsięwzięć, doskonalenie oferowanego wsparcia. Dla jednostki istotną korzyścią jest możliwość pomocy ze strony innych przy rozwijaniu swojej wiedzy, co znacznie ogranicza czas niezbędny na docieranie do źródeł wiedzy, przekazując wiedzę można budować także swój autorytet. Otwartość na przekazywanie wzajemnie wiedzy, doświadczeń i umiejętności jest jednym z kluczowych elementów organizacji uczącej się. (Więcej w rozdziale: Stowarzyszenie/fundacja jako organizacja ucząca się.) Ciekawym przykładem jest jedno z dużych stowarzyszeń, którego lider uczestniczy we wszystkich możliwych szkoleniach, dbając o rozwój swojej wiedzy a inne osoby z zespołu nie są wysyłane przez niego na żadne formy podnoszenia kompetencji. Osoby te w realizowanych projektach mogą pełnić tylko administracyjne funkcje bez względu na to, czy są to wolontariusze czy pracownicy. W efekcie tego podejścia organizacja rozwija się powoli, ma ciągłą rotację w zespole, ponieważ wolontariusze i pracownicy nie mają poczucia wpływu na to, co robią oraz się nie rozwijają.

Warto wiedzieć:

Zarządzanie wiedzą często może być realizowane przy okazji spotkań i szkoleń dla zespołu. Może ponadto wykorzystywać fora internetowe (wewnętrzne oraz zewnętrzne), biblioteczkę organizacji i gazetki ścienne.

Lider, któremu zależy na rozwoju organizacji i doskonaleniu realizowanych działań, powinien zainicjować i zorganizować zarządzanie wiedzą w organizacji. Pozwoli to na zwiększenie lojalności członków zespołu oraz profesjonalizację danej organizacji społecznej. Zarządzanie wiedzą, jeśli stanowi element strategii rozwoju organizacji, podlega monitoringowi i ewaluacji podczas spotkań podsumowujących realizację planu strategicznego.

4.6 Wspieranie zmian i bieżące doskonalenie

Rozwój i doskonalenie organizacji wymaga otwartości na zmianę oraz nastawienia na usprawnienia funkcjonowania stowarzyszenia lub fundacji. Niezbędne jest tu myślenie długofalowe z nastawieniem na bieżące doskonalenie funkcjonowania. Tymczasem zauważyć można, że niektóre organizacje podchodzą do zadań ad hoc, nie przestrzegają przyjętych zasad, doraźnie reagują na pojawiające się kryzysy. Często w ich funkcjonowaniu harmonogram i budżet są przekraczane, a stres osób zaangażowanych w działalność powoduje dla nich konsekwencje zdrowotne. Jest jednak coraz szersza grupa organizacji, które są zarządzane inaczej. Ich zarząd nastawiony jest na ciągły rozwój swojej aktywności w ramach osiągania celów statutowych, rozwijając jednocześnie działalność gospodarczą. Zespół zaangażowany jest w podejmowanie decyzji i bierze odpowiedzialność za zadania, podnosząc kwalifikacje i tworząc nowe rozwiązania. Na bieżąco prowadzone jest zarządzanie ryzykiem a realizacji zadań towarzyszy monitoring i ewaluacja. Zmiany natomiast i bieżące doskonalenie są dla nich stałym elementem działalności. Organizacje z drugiej grupy myślą odpowiedzialnie i nowocześnie o swojej roli. Zarówno one jednak, jak i te, które jeszcze nie przyjęły podejścia rozwojowego, powinny być otwarte na zmianę i inwestować w różnego rodzaju usprawnienia. Jest to trend wpisujący się w zasady organizacji uczącej się (Więcej w rozdziale: Stowarzyszenie/fundacja jako organizacja ucząca się.) i dlatego właśnie nie zakłada końca pracy nad doskonaleniem. Co ważniejsze – organizacja może działać sprawniej i efektywniej i jest to w zasięgu ręki. Całość rozwojowego podejścia można ująć we wspieranie zmian i bieżące doskonalenie organizacji.

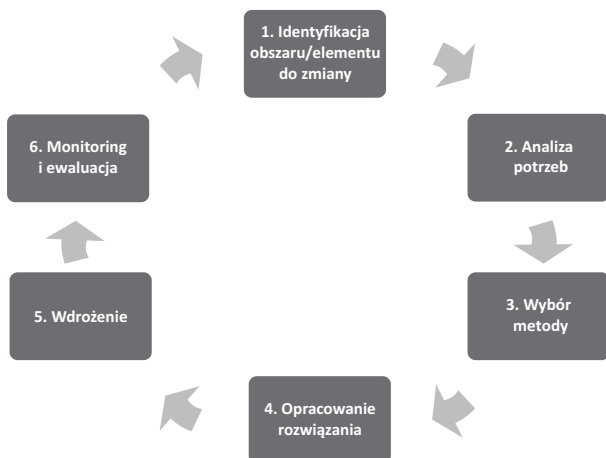
Wspieranie zmian i bieżące doskonalenie zakłada konieczność permanentnego modyfikowania funkcjonowania stowarzyszenia bądź fundacji pod kątem skuteczniejszej realizacji celów statutowych i odpowiadania na potrzeby odbiorców.

Wspieranie zmian i bieżące doskonalenie zakłada w związku ze zmianami w otoczeniu (potrzeby odbiorców działań i klientów, uwarunkowania prawne, partnerzy, konkurencja itd.) oraz elementów funkcjonowania organizacji (zespół, procedury itd.) konieczność permanentnego modyfikowania funkcjonowania

stowarzyszenia bądź fundacji pod kątem skuteczniejszej realizacji celów statutowych i odpowiadania na potrzeby odbiorców.

Globalne nastawienie na wspieranie zmian i bieżące doskonalenie funkcjonowania organizacji skupia się na ciągłym ulepszaniu procesów w celu zapewnienia realizacji celów statutowych i strategii rozwoju, a dzięki temu zaspokajaniu potrzeb odbiorców wsparcia, sponsorów, partnerów, klientów. Na początku procesu identyfikuje się trudności w realizacji zadań, wspieraniu odbiorców bądź współpracy z partnerami i sponsorami – czyli elementy wymagające zmiany. Mogą to być znaczące utrudnienia lub tylko niewielkie, marginalne. Każda, nawet pozornie nieduża trudność powinna być zniwelowana, w przeciwnym wypadku może powodować wiele niepotrzebnych strat czasu, zaangażowania czy stresu. Następnie należy zidentyfikować potrzeby pracowników i wolontariuszy, odbiorców, użytkowników i wszystkich korzystających tak, by planowane rozwiązanie jak najlepiej na nie odpowiadało. Kolejnym etapem jest dobór metody identyfikacji możliwych usprawnień, opracowanie rozwiązania i jego wdrożenie. Na koniec – jak zwykle – warto przewidzieć monitoring i ewaluację, aby w razie potrzeby dostosować rozwiązanie do oczekiwań.

Schemat 26. Etapy wprowadzania zmian i doskonalenia funkcjonowania organizacji



Źródło: opracowanie własne.

W organizacjach pozarządowych najczęstszymi obszarami usprawnień są działania związane z realizacją wsparcia dla objętych pomocą grup lub klientów, a także docieranie do poszczególnych osób. Modyfikacjom podlegają także elementy związane z funkcjonowaniem biura bądź komunikowaniem o działalności stowarzyszenia lub fundacji, dobór partnerów i wzajemna efektywna współpraca – ważne chociażby w związku z rozwojem nowoczesnych technologii. Kluczowa jednak grupa usprawnianych działań dotyczy funkcjonowania zespołu i pozyskiwania środków oraz współpracy z donatorami i instytucjami finansującymi, a w szerszym kontekście zarządzania finansami. Warto pamiętać, że wprowadzanie zmian w organizacji sporadycznie może dotyczyć także zakresu, form działalności, grup odbiorców czy też zarejestrowania działalności gospodarczej. Sytuacja taka powinna zostać gruntownie przedyskutowana w zespole organizacji we współpracy z ciałami statutowymi. Odważne podążanie za potrzebami, trendami i oczekiwaniami każdorazowo winno jednak zostać zderzone z misją i wizją organizacji.

Schemat 27. Obszary rozwijania i doskonalenia funkcjonowania organizacji



Źródło: opracowanie własne.

W praktyce wspieranie zmian i bieżące doskonalenie organizacji bazuje na stosowaniu kilku metod:

Spotkania zespołu

Każde spotkanie zespołu warto wykorzystać w celu omówienia możliwych usprawnień na przykład w bieżących zadaniach. Jedno z kół gospodyń wiejskich, w związku z koniecznością wnoszenia finansowanego wkładu własnego do projektów dofinansowanych ze środków samorządu gminnego, zdecydowało się na rozpoczęcie prowadzenia działalności gospodarczej polegającej na oferowaniu cateringu oraz organizacji zamkniętych przyjęć. Jako niedoświadczone w tym zakresie członkinie postanowiły podczas comiesięcznych spotkań poświęcić chwilę czasu na analizę możliwych usprawnień w prowadzeniu usług na rynku. Obecnie po kilku miesiącach współpracy panie znane są z pysznego jedzenia w całej gminie, osiągają stały zysk pozwalający na wypłacanie im niewielkiego wynagrodzenia.

Włączenie monitoringu i ewaluacji na stałe w program zebrania może być dobrym krokiem także pod kątem wspierania zmian i bieżącego doskonalenia w organizacji.

Grupy robocze

Czasami w przypadku konieczności większych zmian można powołać grupy robocze ds. danego tematu. W jednej fundacji, działającej na rzecz kultury, w związku z trudnością w rekrutacji na wiele wydarzeń realizowanych w podobnym czasie i komunikowaniu o poszczególnych imprezach powołano grupę ds. koordynowania wydarzeń. Zespół stworzył zdalny kalendarz z wykorzystaniem jednej ze znanych aplikacji komputerowych, zaczął także weryfikować inne przedsięwzięcia kulturalne w powiecie oraz przygotował spójną strategię komunikowania o swoich koncertach i przedstawieniach. Już po kilku miesiącach zauważono znaczące pozytywne zmiany.

W grupie roboczej może być kilka osób, maksymalnie 7-8. Powinna ona wybrać lidera oraz określić cel swojego działania. Grupa może działać czasowo – do momentu osiągnięcia celu, czyli usprawnienia danego obszaru lub może być stałym, nawet statutowym ciałem stowarzyszenia bądź fundacji. W organizacji może jednocześnie funkcjonować kilka grup.

Konkursy

Ciekawą formą włączania zespołu do wdrażania zmian i bieżącego doskonalenia w organizacji jest przygotowywanie konkursów. Konkursy mogą być wewnętrzne, ale w określonych sytuacjach warto do współpracy zaprosić także odbiorców działań, klientów czy partnerów. W jednym ze stowarzyszeń, prowadzących schronisko dla psów, zarząd przygotował skrzyneczkę, do której pracownicy i wolontariusze mogą wrzucać swoje propozycje w ciekawych konkursach na usprawnienia w funkcjonowaniu organizacji. Dotychczas przeprowadzili konkurs na organizację czasu pracy wolontariuszy, lepsze zagospodarowanie niewielkiego biura tak, by pomieściło przydatne wyposażenie i dało wszystkim niezbędną przestrzeń do pracy oraz na pozyskanie donatorów wspierających utrzymanie kilku pupilów.

Quizy można organizować cyklicznie lub w zależności od potrzeb, nieregularnie. Warto pamiętać o nagrodzie – może nią być dyplom, gadżet, informacja na Facebooku lub stronie WWW albo udział w szkoleniu bądź wycieczce.

Ewaluacja po każdym wydarzeniu

Usprawnianie zadań może stać się także rutyną i to bez konieczności dużej dodatkowej aktywności. Prostym rozwiązaniem może być bowiem po każdym wydarzeniu, takim jak zorganizowana wycieczka, warsztat, koncert czy miesięczny cykl rehabilitacji – dokonanie ewaluacji podczas spotkania zespołu. Podsumowanie może zająć 15-20 minut i być oparte o odpowiedź każdej osoby z zespołu na pytanie, co się udało oraz co warto uczynić, by kolejnym razem postąpić inaczej (lepiej) i znaleźć lepszy sposób. Wystarczy, jeśli każda osoba wymieni jeden plus i jeden element do zmiany, a ktoś wszystkie silne i słabe strony zapisze. Przed kolejnym wydarzeniem można się zapoznać ze spisem i wdrożyć własne rekomendacje.

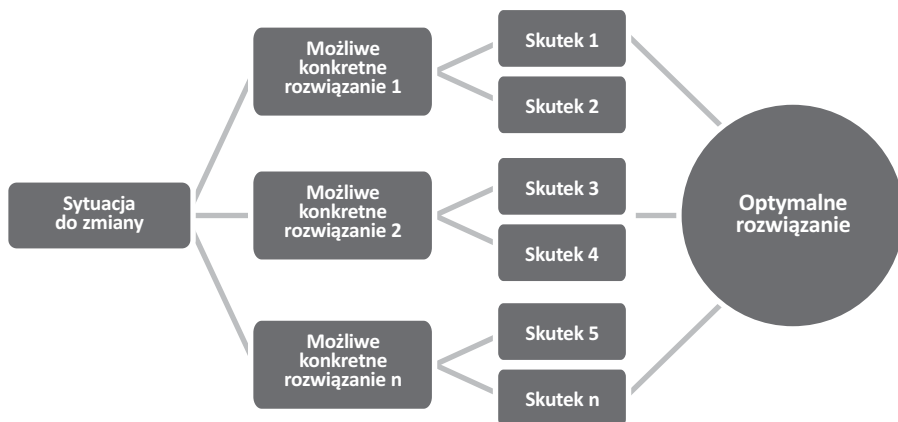
To zdecydowanie jeden z najprostszych i najskuteczniejszych sposobów wspierania zmian i bieżącego doskonalenia funkcjonowania stowarzyszenia lub fundacji. Bez względu na to, który obszar, zakres i element poddawany jest usprawnianiu, warto do szukania rozwiązań włączać inne osoby z zespołu a nie tylko te bezpośrednio zaangażowane w realizację danego obszaru, projektu lub zadania. W jednym stowarzyszeniu zastosowanie ekologicznego biura z segregacją odpadów, perlatorami⁶⁴ w kranach i zasadami oszczędności energii zaproponowała czteroosobowa drużyna z księgową na czele.

Warto wiedzieć:

W dyskusję na temat usprawnień w organizacji warto włączyć jak najszerzy zespół – czasem nawet z pozoru niedoświadczony wolontariusz może wnieść wiele ciekawych punktów widzenia. Warto wcześniej ustalić, kto moderuje spotkanie poświęcone dyskusji o rozwoju organizacji.

Wymienione metody można stosować pojedynczo lub z powodzeniem łącząc je. Niektóre organizacje preferują jednak konkretne narzędzia pozwalające na wypracowanie usprawniających rozwiązań. Jednym z nich może być narzędzie przydatne przy wyborze optymalnego rozwiązania (zob. schemat 28).

Schemat 28. Narzędzie pozwalające na wybór optymalnego rozwiązania



Źródło: materiały Centrum PISOP.

⁶⁴ Perlator – rodzaj nakładki (sitka) w kształcie pierścienia, którą montuje się na końcu wylewki, kranu, prysznica itp. zwiększający optycznie strumień wody poprzez znaczne jej napowietrzenie. W rezultacie otrzymywany jest strumień wody z milionami pęcherzyków powietrza, które z jednej strony ograniczają ilość przepływającej wody, a jednocześnie powodują zwiększenie objętości strumienia; za Wikipedia.org.pl.

Pierwszym etapem jest określenie sytuacji do zmiany (np. zakres lub forma działalności, kanały komunikacji, płynność finansowa itp.) – na przykład małe zaangażowanie zespołu. Następnie identyfikuje się możliwości rozwiązania danej niezadowolającej sytuacji, ale do każdej opcji warto dodać po kilka rodzajów możliwych skutków. Można przykładowo zwiększyć aktywność działaczy poprzez większą integrację wolontariuszy i pracowników, gdzie skutkiem może być nastawienie zabawowe i mała efektywność. Mobilizację można uzyskać także, organizując szkolenia wewnętrzne i wysyłając ludzi na szkolenia zewnętrzne, w wyniku czego podniesione zostaną ich kompetencje, aczkolwiek będzie to wymagało dodatkowego czasu a może także środków. Dalej skutki poddaje się analizie, odrzucając te, powodujące najbardziej negatywne konsekwencje. W omawianej sytuacji najmniej oczekiwanym skutkiem jest skupienie się głównie na dobrej atmosferze i obniżenie przez to aktywności na polu realizacji celów statutowych. Na koniec określa się optymalne rozwiązanie. Może ono być wynikiem szerszej analizy różnych możliwości bądź wyborem najlepszej z możliwych opcji. Idealnym rozwiązaniem w sytuacji małego zaangażowania zespołu wydaje się organizacja szkoleń wewnętrznych w terminach akceptowalnych dla zespołu, połączonych z integracją na poziomie zapewniającym współpracę, ale nie przechodzącym wyłącznie na poziom zabawy.

Usprawnienie funkcjonowania organizacji czasami dokonuje się podświadomie, coraz częściej jednak intencjonalnie. Działanie w dobrej, tj. sprawnej i skutecznej organizacji społecznej nieodłącznie bowiem niesie za sobą konieczność zmian i bieżącego doskonalenia. Odpowiedzialny i nowoczesny lider organizacji to wie.

4.7 Zarządzanie Technologiami Informacyjno-Komunikacyjnymi (TIK)

Nowe technologie informacyjno-komunikacyjne coraz bardziej zdecydowanie zajmują miejsce w życiu organizacji pozarządowych. Kilka lat temu do tego grona zaliczano stosowanie komputera w biurze, stronę WWW, komunikację na odległość z zastosowaniem poczty e-mail i współpracę w sieci internetowej a także użytkowanie Open Source, czyli wolnego otwartego oprogramowania, które zapewnia swoim użytkownikom prawo do legalnego i darmowego wykorzystywania oraz ulepszania istniejących programów komputerowych. Obecnie z uwagi na niezwykle szybki rozwój tej dziedziny wiedzy i praktyki także stowarzyszenia i fundacje w znacznie bardziej zaawansowanym stopniu wykorzystują możliwości, jakie dają narzędzia TIK. Obecnie mówi się o ewidencji niezbędnego i istniejącego sprzętu oraz oprogramowania wraz z zarządzaniem licencjami, bezpieczeństwie infrastruktury informacyjno-komunikacyjnej oraz analizie zapotrzebowania na sprzęt a także na oprogramowanie w organizacji.

Schemat 29. Elementy zarządzania TIK w organizacji pozarządowej



Źródło: opracowanie własne.

Ewidencja sprzętu i oprogramowania

Pierwszym i niezbędnym elementem zarządzania technologiami informacyjno-komunikacyjnymi w organizacji jest ewidencja niezbędnego i istniejącego sprzętu oraz oprogramowania a także zarządzanie licencjami. Konieczne jest bowiem spisanie posiadanego sprzętu, łącznie z danymi, pozwalającymi na jego identyfikację oraz na temat zainstalowanego oprogramowania, gwarancji i modernizacji. Dotyczy to zarówno komputerów, rzutnika multimedialnego czy drukarki, a także innych urządzeń, będących w posiadaniu stowarzyszenia bądź fundacji. Często przydatna jest także rejestracja awarii i wykonanych napraw sprzętu, pozwalająca na tworzenie raportów i analizę: kosztów napraw, czasu napraw, czasu reakcji serwisu itp. Należy również pamiętać o dokumentach potwierdzających użycie sprzętu.

Najczęściej sprzęt wykorzystuje licencjonowane aplikacje, jak choćby System Operacyjny Microsoft Windows czy programy antywirusowe, kolejne organizacje stosują także otwarte oprogramowanie. W przypadku oprogramowania licencjonowanego organizacja musi posiadać odpowiednie umowy. Warto więc, by wyznaczona osoba w stowarzyszeniu bądź fundacji prowadziła ewidencję wykorzystywanych programów komputerowych oraz licencji, informacji o stanie licencji wolnych oraz użytkowanych, terminów obowiązywania licencji. Wolne otwarte oprogramowanie nie wymaga jego specjalnego ewidencjonowania.

Bezpieczeństwo infrastruktury IT

W coraz większym zakresie organizacje pozarządowe wykorzystują infrastrukturę informatyczną. Warto więc zadbać o jej bezpieczeństwo. Szczególnie dotyczy to programu księgowego lub innych danych finansowych, danych osobowych odbiorców wsparcia, klientów, wolontariuszy, pracowników i przedstawicieli partnerów, a także coraz częściej zakresu planowanych i realizowanych projektów. Prostą zasadą może być stosowanie trudnych dla osób z zewnątrz haseł do komputera czy sieci Internet lub wręcz wyłączenie komputera z danymi finansowymi z dostępu do Sieci. Warto pomyśleć o tym jeszcze przed wystąpieniem zagrożenia.

Analiza zapotrzebowania na sprzęt oraz oprogramowanie

W związku z rozwojem organizacji, podejmowaniem nowych wyzwań co jakiś czas należy odświeżyć i/lub rozbudować posiadany sprzęt (ang. hardware) i aplikacje (ang. software). Niezbędne jest wtedy zastanowienie się, co jest potrzebne i jakie powinno posiadać parametry. Analiza zapotrzebowania na sprzęt oraz oprogramowanie w organizacji zawiera zbadanie w szczególności ilości komputerów, sprzętu peryferyjnego (np. klawiatura, monitor, mysz, drukarka, skaner, mikrofon, głośnik, aparat fotograficzny, kamera internetowa), oprogramowania desktopowego (przypisanego do komputera, np. MS Office, Adobe, Canva) oraz online – usługi hostingowe i aplikacje WEB (internetowe). Coraz częściej stowarzyszenia i fundacje korzystają z dostępnych w Internecie – często nieodpłatnych – programów (ang. freeware), w tym pozwalających na łatwe utworzenie serwisu WWW, jego aktualizację i rozbudowę (CMS⁶⁵), zarządzania projektami (np. Trello, Microsoft Project, Redmine, Gantt) czy systemy operacyjne (np. Linux czy Unix), jak również narzędzia do pracy grupowej (np. FaceFlow, Dovoio), w tym kalendarze sieciowe umożliwiające wspólne planowanie czasu i spotkań (np. Google Calendar, Kalendarz Outlook). Choć posiadają one darmowe licencje, warto zapoznać się z warunkami korzystania z oprogramowania, zdarza się bowiem, że jest to licencja tylko na użytek domowy i nie powinna być wykorzystywana przez organizację. Praktyczne i do bezpłatnego wykorzystywania służą także coraz częściej stowarzyszeniom i fundacjom komunikatory tekstowe (np. Skype chat, Facebook Messenger) oraz telefonia internetowa (np. Skype, WhatsApp), serwisy społecznościowe (np. Facebook, LinkedIn), newslettery dla partnerów, odbiorców działań czy blogi. Coraz częściej także stosowane są programy zaczerpnięte z biznesu, przydatne w zarządzaniu kontaktami z klientami, tj. aplikacja CRM (z ang. customer relationship management, np. sugarCRM).

Analizę zapotrzebowania, związanego z wdrażaniem technologii informacyjno-komunikacyjnych w stowarzyszeniu bądź fundacji, można robić przy okazji każdego planowania operacyjnego. Warto poświęcić temu czas. Nieodzwonne jest bowiem w organizacjach pozarządowych regularne publikowanie informacji o działaniach na stronach internetowych, stały kontakt z odbiorcami wsparcia, klientami i osobami zaangażowanymi w działania. Nowe technologie informacyjno-komunikacyjne usprawniają ponadto pracę i pozwalają na współpracę z partnerami z odległych miejsc. Pozwalają na obniżenie kosztów, profesjonalizację pracy, uporządkowanie zasobów informacyjnych oraz poprawienie dostępu do informacji. Pozwalają także na promocję organizacji. (Więcej na ten temat w rozdziale: Kształtowanie komunikacji zewnętrznej.) Technologie informacyjno-komunikacyjne to przyszłość – warto zatem już teraz wdrażać przydatne rozwiązania.

⁶⁵ System zarządzania treścią (ang. Content Management System, CMS) – oprogramowanie pozwalające na łatwe utworzenie serwisu WWW oraz jego późniejszą aktualizację i rozbudowę przez redakcyjny personel nietechniczny, za www.wikipedia.pl.

4.8 Zarządzanie ryzykiem

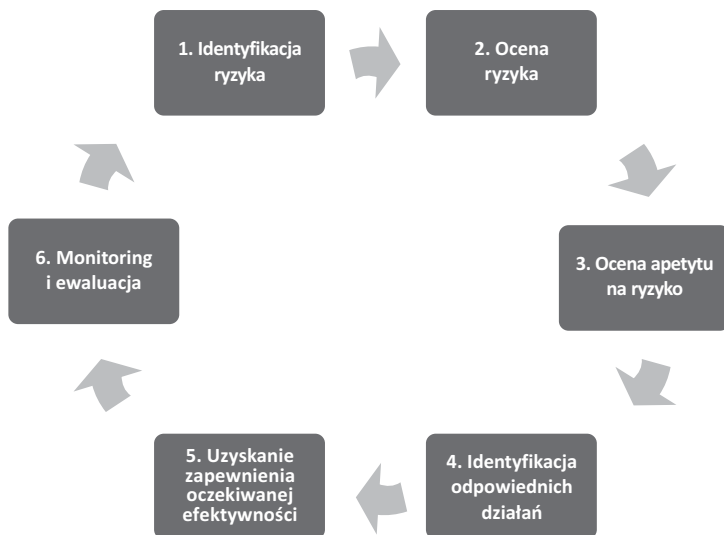
Każdej podejmowanej działalności – tym bardziej sformalizowanej – organizacji pozarządowej towarzyszy możliwość wystąpienia niepożądanych zdarzeń, które mogą spowodować, że zakładane cele operacyjne bądź wieloletnie nie zostaną osiągnięte. To ryzyko. Ryzyko trzeba w działalności organizacji identyfikować i minimalizować, ale przede wszystkim o nim pamiętać. Stanowi bowiem permanentny element funkcjonowania każdego podmiotu.

Ryzyko definiowane jest najczęściej jako skutki i prawdopodobieństwo wystąpienia zagrożeń, które mogą wywrzeć negatywny wpływ na zdolność jednostki do realizacji strategii i osiągania celów. Jest sytuacją niepowołaną, którą należy zarządzać.

Ryzyko to skutki i prawdopodobieństwo wystąpienia zagrożeń, które mogą wywrzeć negatywny wpływ na działalność organizacji.

Praktycznie każdy obszar działania organizacji obarczony jest ryzykiem – począwszy od pozyskiwania środków finansowych na działalność poprzez ludzi zaangażowanych w codzienną pracę, skończywszy na funkcjonowaniu sprzętu np. rehabilitacyjnego czy biurowego. Często liderzy organizacji pozarządowych nie uświadamiają sobie, że szukając optymalnego rozwiązania, wyjścia z trudnej sytuacji i podejmując decyzje, które w danym momencie wydają się najkorzystniejsze – zarządzają ryzykiem. Warto pamiętać, że dla skuteczności podejmowania działań zaradczych należy zastanowić się nad całym procesem zarządzania ryzykiem tym bardziej, jeśli organizacja chce stabilnie i trwale działać. Warto usystematyzować ten proces, aby stał się nieodłącznym elementem zarządzania organizacją, a nie działaniami podejmowanymi ad hoc, w zależności od nadarzających się okoliczności, pod presją stresu i czasu.

Schemat 30. Proces zarządzania ryzykiem



Źródło: materiały Centrum PISOP.

Identyfikacja ryzyka

Pierwszym i zarazem najważniejszym elementem zarządzania ryzykiem jest jego identyfikacja. Świadomość możliwych niezaplanowanych sytuacji winna być stałym elementem dyskusji zespołu. Sposobów realizacji tego zadania jest wiele. Ryzyko można identyfikować na poziomie całej organizacji a także w ramach poszczególnych projektów i przedsięwzięć. Określanie możliwych ryzyk w przypadku całej organizacji warto przeprowadzić w ramach obszarów zarządzania organizacją pozarządową, czyli rozwój i doskonalenie organizacji, zarządzanie zespołem, zarządzanie finansami oraz komunikowanie i kształtowanie relacji, które zostały opisane w niniejszej publikacji.

W obszarze rozwój i doskonalenie organizacji ryzyko wystąpić może m.in. w zakresie nierealnych i nieosiągalnych celów określonych np. w planowaniu strategicznym. Przykładowo organizacja, która postawiła sobie cel związany ze zwiększeniem o 10% przychodów, osiąganych z prowadzonej działalności gospodarczej w ciągu danego roku, może podjąć się analizy, wskazując ryzyka, takie jak zły dobór partnerów i kontrahentów do prowadzonej działalności gospodarczej lub nierealny harmonogram działań pozwalających na osiągnięcie celu. W zakresie zarządzania zespołem ryzyko może dotyczyć choroby osoby koordynującej wolontariat w organizacji przed dużymi wydarzeniami, a także braku w zespole określonych kompetencji, niezbędnych do realizacji zaplanowanych działań. Duże prawdopodobieństwo wystąpienia niepowołanych sytuacji występuje w zakresie zarządzania finansami. Najczęściej spotykaną sytuacją wśród organizacji pozarządowych jest posiadanie niewystarczających środków finansowych i związany z tym brak płynności finansowej. Ryzykiem w omawianym przypadku z przychodami z działalności gospodarczej może być trudność w zdobyciu wymaganych środków z prowadzonej działalności gospodarczej, niezbędnych jako wkład własny do projektu. Negatywna opinia na temat stowarzyszenia bądź fundacji, nawet niezgodna z prawdą, może wywołać ryzyko w obszarze komunikowania i kształtowania relacji. Zbyt późny kontakt z redakcją gazety, tuż po zamknięciu najbliższego wydania może spowodować niepożądaną sytuację, związaną z trudnością rekrutacji na koncert czy spotkanie ze specjalistą. Jest ich wiele. Analiza każdego z ryzyk przeprowadzana jest w kolejnym kroku tak, by ingerować tylko w te najbardziej prawdopodobne i dotkliwe w skutkach.

Ocena ryzyka

Kolejnym krokiem jest określenie skali ryzyka dla poszczególnych zagrożeń oraz potencjalnych skutków. Analizy takiej można dokonać w sposób opisowy lub tabelaryczny (zob. schemat 31). Bardzo przydatne okazuje się określenie wartości poszczególnym, analizowanym elementom, takich jak prawdopodobieństwo i skutki (koszty) za pomocą skali szkolnej np. 1-5. Mnożąc oba wymiary, otrzymuje się wartość, która pozwoli ocenić, czy ryzyko jest duże (9-6), średnie (5-3) czy małe (≤ 2).

Schemat 31. Arkusz analizy ryzyka – część I

Rodzaj zagrożenia/ryzyka	
Sposób identyfikacji ryzyka i osoba odpowiedzialna	
Koszt ryzyka 3 - duże, 2 - średnie, 1 - małe	
Prawdopodobieństwo wystąpienia 3 - duże, 2 - średnie, 1 - małe	
Koszt x prawdopodobieństwo 9-6 ≥ duże, 5-3 ≥ średnie, 2 ≥ małe	

Źródło: opracowanie własne.

Analizując przykładowe ryzyko operacyjne, dotyczące pojawienia się konkurencji w obszarze prowadzonej działalności gospodarczej, można zdecydowanie określić koszt jako bardzo wysoki. Konkurencja może bowiem znacząco ograniczyć wysokość osiąganych dochodów. Z kolei prawdopodobieństwo wystąpienia będzie zależało od rodzaju prowadzonej działalności oraz obszaru terytorialnego działania organizacji. Konkurencja w Warszawie jest zdecydowanie większa niż w małej miejscowości. Nie można więc przyjąć uniwersalnej skali. Każda organizacja musi indywidualnie podejść do tej analizy.

Ocena apetytu na ryzyko

Świadomość wszystkich ryzyk – związanych z funkcjonowaniem organizacji społecznych – winny mieć osoby zaangażowane w zarządzanie organizacją. Nie wszystkie możliwe, niepowołane sytuacje wymagają jednak stanowczej reakcji. W skrajnym przypadku można sobie bowiem wyobrazić, że fobia wywołana potencjalnymi ryzykami paraliżuje realizację celów statutowych w organizacji na rzecz „walki” z wszelkimi możliwymi negatywnymi sytuacjami potencjalnymi, mało prawdopodobnymi. Należy więc – po identyfikacji i ocenie – przeprowadzać podział ryzyk na dwie grupy. Pierwszą stanowić powinny zidentyfikowane ryzyka średnie i duże, którymi należy się obowiązkowo zająć z uwagi na ich możliwy negatywny wpływ na działalność organizacji (od 3 punktów uzyskanych w ramach iloczynu koszt x prawdopodobieństwo). Do drugiej grupy należy zaliczyć sytuacje negatywne o tak małym prawdopodobieństwie i skutkach (kosztach), że mogą zostać zignorowane (1 lub 2 punkty uzyskane w ramach iloczynu koszt x prawdopodobieństwo).

Ocena apetytu na ryzyko polega na tym, że zespół organizacji ma świadomość wszystkich ryzyk, część z nich jednak pozostawia bez reakcji, mając nadzieję, że ten wybór okaże się trafny. Przykładowo ryzyko małego zainteresowania prowadzoną rehabilitacją dla dzieci niepełnosprawnych przez lokalną fundację jest niskie, biorąc pod uwagę że tego typu zabiegów nikt inny nie prowadzi na terenie gminy a niepełnosprawność dotyczy minimum kilkudziesięciu osób. Nie warto więc go analizować. Inaczej należy postąpić w przypadku identyfikacji ryzyka opóźnienia w przekazaniu transzy dotacji w ramach realizowanego projektu dofinansowanego

z Europejskiego Funduszu Społecznego. W tym przypadku zarówno prawdopodobieństwo, jak i koszt w większości przypadków będą duże lub średnie. Należy więc z całą pewnością ingerować w dotychczasowe plany, zwiększając aktywność prowadzonej działalności gospodarczej lub zapewniając organizacji możliwość niskooprocentowanej pożyczki – aby nie zachwiać płynnością finansów.

Warto pamiętać, że etap ten jest kluczowy. Popęlenie błędu niesie za sobą kolejne skutki w postaci nietrafionych decyzji bądź zajmowania się analizą ryzyka w sytuacjach, w których ono nie występuje znacząco. Może także okazać się, że ewentualne negatywne skutki zdarzeń objętych ryzykiem są minimalne.

Identyfikacja odpowiednich działań

Ryzyka, które znalazły się w grupie wymagającej interwencji ze strony zespołu organizacji, wymagają zaplanowania adekwatnych działań profilaktycznych w przypadku oczekiwania wystąpienia negatywnego zjawiska lub działań likwidacyjnych – gdy ryzyko już wystąpiło. Etap ten skupiony jest na reagowaniu, czyli szukaniu rozwiązań, planowaniu działań, które pozwolą uniknąć bądź zminimalizować skutki wystąpienia ryzyka. Istnieje kilka możliwości reakcji. Analizując dalej przykład ryzyka operacyjnego, dotyczącego zwiększenia przychodów z działalności gospodarczej, można wskazać możliwe reakcje:

- Unikanie (zapobieganie) – np. podejmowanie bieżącej lub regularnej analizy konkurencji w zakresie prowadzonej działalności gospodarczej.
- Łagodzenie (minimalizowanie) ewentualnych skutków wystąpienia – np. wzmacnianie konkurencyjności produktu, uzupełniając go o dodatkowe funkcje lub oferując dodatkowe wsparcie dla klientów.
- Transfer – przeniesienie zarządzania ryzykiem na inny podmiot – np. zlecenie zewnętrznej firmie corocznej analizy, monitoringu działań konkurencji – co wiąże się oczywiście z koniecznymi kosztami.
- Akceptacja – przyjęcie ryzyka i ponoszenie skutków jego wystąpienia – np. zmiana profilu prowadzonej działalności gospodarczej lub zakończenie działalności zarobkowej organizacji.

Bez względu na to, jaką strategię radzenia sobie z ryzykiem podejmie stowarzyszenie bądź fundacja, kluczowy jest proces dyskusji, analizy i optymalnej w danej sytuacji reakcji. Do każdego z działań profilaktycznych bądź likwidacyjnych konieczne należy przypisać także osobę odpowiedzialną.

Schemat 32. Arkusz analizy ryzyka – część II

Działania profilaktyczno-likwidacyjne	
Osoba odpowiedzialna	

Źródło: opracowanie własne.

Uzyskanie zapewnienia oczekiwanej efektywności

Analizę ryzyka przeprowadza się z nastawieniem usprawnienia funkcjonowania całej organizacji, a w szczególności określonych jej obszarów. Celem podejmowanej dedukcji i wnioskowania jest uzyskanie przekonania – choćby subiektywnego – przez zespół organizacji lub osobę odpowiedzialną za dane zadanie, że ryzyko nie zakłóci realizacji celów statutowych stowarzyszenia bądź fundacji. W praktyce przeprowadzona analiza pozwala zapewnić spokój i ogranicza stresujące sytuacje w organizacji.

Monitoring i ewaluacja

Jak każdą aktywność w organizacji, tak i zarządzanie ryzykiem należy poddawać monitoringowi i ewaluacji. Procesy te w tym przypadku mogą bazować na spotkaniach zespołu i omawianiu poszczególnych etapów minimalizowania wpływu ryzyka na stowarzyszenie bądź fundację. Jedno z Kół Gospodyń Wiejskich określa zakończone etapy na powieszonym na ścianie harmonogramie działań przeciwdziałających ryzyku, wskazując wszystkim działaczkom postęp w podejmowanych czynnościach profilaktyczno-likwidacyjnych. Niektóre organizacje stosują sprawozdawczość, analizują statystyki lub tworzą grupy robocze odpowiedzialne za identyfikację ryzyka, analizę oraz podejmowanie adekwatnych działań, jeśli uznają za stosowne.

Analizę ryzyka należy prowadzić systematycznie, np. raz na rok, czy kwartalnie albo przy każdej większej zmianie w aktywności organizacji. Sytuacja się zmienia, a niezliczone czynniki warunkują funkcjonowanie stowarzyszenia bądź fundacji – warto brać pod uwagę jak najwięcej dostępnych informacji. W proces identyfikacji ryzyka powinny być zaangażowane minimum osoby, które mają największą wiedzę w danym obszarze. Jednak to na zarządzie organizacji w głównej mierze ciąży proces zarządzania ryzykiem, to on podejmuje decyzje.

Celem zarządzania ryzykiem nie zawsze jest wyeliminowanie ryzyka – bo często jest ono zewnętrzne np. wynikające z funkcjonującego prawa czy innych podmiotów i przez to wpływ zespołu organizacji jest ograniczony. Kluczowe jest jednak zawsze podjęcie stosownych decyzji w odpowiedzi na ryzyko w odpowiednim czasie przez właściwe osoby dla zminimalizowania negatywnych skutków jego wystąpienia lub zabezpieczenie się przed jego wystąpieniem. Sam fakt niepodejmowania tematu ryzyka w organizacji nie pozwoli go uniknąć. Ryzyko jest nieodłącznym elementem procesu zarządzania organizacją. Z pewnością poświęcenie uwagi temu aspektowi przełoży się na efektywność i skuteczność prowadzonych działań.

4.9 Kontrola wewnętrzna

Organizacje pozarządowe, jako podmioty prawne, winny funkcjonować zgodnie z zasadami określonymi w odpowiednich ustawach, a także wewnętrznych

Kontrola wewnętrzna polega na porównaniu stanu rzeczywistego, w którym organizacja się znajduje, ze stanem wymaganym zapisami aktów prawnych.

dokumentach stowarzyszenia bądź fundacji. Niezbędne jest w związku z tym regularne przeprowadzanie przez poszczególne organy organizacji kontroli procedur, dokumentów i praktyk związanych z jej funkcjonowaniem.

Kontrola wewnętrzna to element zarządzania, polegający na porównaniu stanu rzeczywistego, w którym organizacja się znajduje ze stanem wymaganym zapisami aktów prawnych zewnętrznych (ustawy, rozporządzenia itd.) i wewnętrznych (statut, regulaminy, uchwały itd.). Pozwala na usprawnienie funkcjonowania organizacji społecznej i przybliża ją do osiągnięcia jej celów statutowych.

Warto wiedzieć:

Kontrola wewnętrzna wskazuje błędy, które w przyszłości można zminimalizować lub wyeliminować – pozwala więc organizacji na skuteczniejsze i efektywniejsze oraz zgodne z wymogami działanie. Warto upowszechniać wyniki kontroli w zespole organizacji i mieć do niej pozytywne nastawienie.

Kontrola wewnętrzna nastawiona jest na usprawnienie funkcjonowania organizacji poprzez wyeliminowanie błędów i nieprawidłowości, wykrywanie uchybień i braków w funkcjonowaniu organizacji na każdym etapie jej działania oraz zwiększenie szans na funkcjonowanie zgodnie z wymaganiami prawnymi oraz poszczególnych instytucji finansujących bądź donatorów. Dodatkowo przegląd funkcjonowania stowarzyszenia lub fundacji zwykle pozwala na mobilizację zespołu do lepszego działania i jeśli jest to wymagane – do podjęcia działań naprawczych.

Odpowiedzialność za kontrolę poszczególnych organów w organizacji pozarządowej określa statut, najczęściej jednak zakres organizacyjny kontroli jest dzielony między walne zebranie (zgromadzenie) lub fundatorów, komisję rewizyjną (jeśli funkcjonuje) lub inny organ wewnętrznego nadzoru określony w statucie, zarząd oraz osoby odpowiedzialne za koordynację projektów.

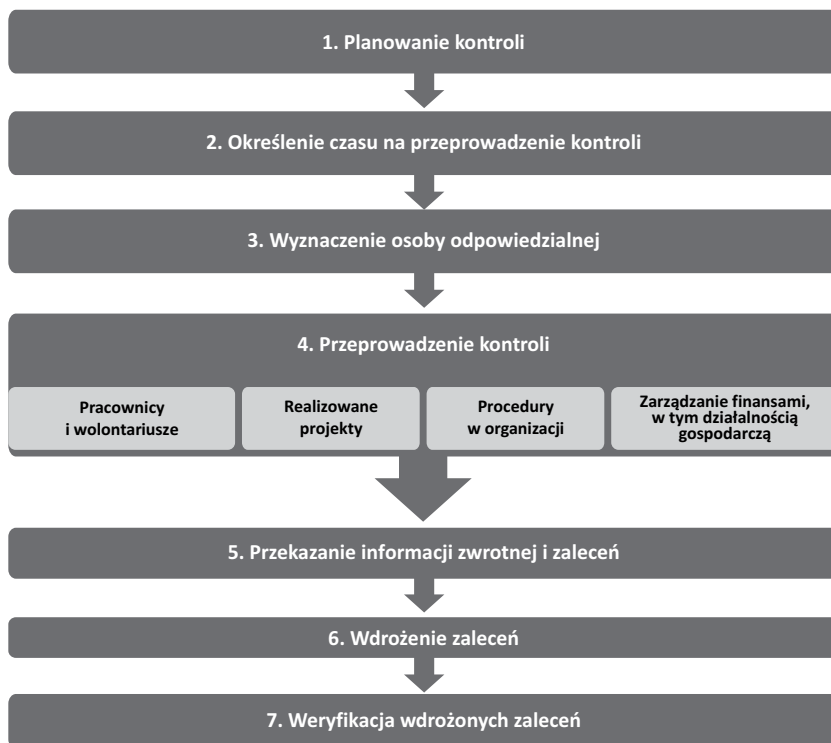
Schemat 33. Organy i stanowiska w organizacjach pozarządowych i najczęściej występujący zakres poddawany ich kontroli (jeśli statut nie stanowi inaczej)

Walne zebranie (stowarzyszenie)	● Komisja rewizyjna ● Zarząd
Fundator (fundacja)	● Zarząd ● Cele statutowe ● Majątek
Komisja rewizyjna (obligatoryjne w stowarzyszeniach, fakultatywne w fundacjach)	● Zarząd
Zarząd	● Cele statutowe ● Finanse ● Koordynatorzy projektów ● Pracownicy ● Wolontariusze ● Realizowane projekty, w tym wskaźniki, cele ● Działalność gospodarcza
Koordynator projektu	● Zespół projektowy ● Wskaźniki ● Cele projektowe

Źródło: opracowanie własne.

Kontrola wewnętrzna może dotyczyć różnych poziomów pracy: funkcjonowania całej organizacji, jej obszarów (programów), realizacji projektów, zaangażowania wolontariuszy, pracy pracowników i zleceniobiorców. Jej struktura w fundacji i stowarzyszeniu może się nieznacznie różnić, zawsze zależy od wewnętrznych dokumentów organizacji, takich jak statut, uchwały i regulaminy oraz statutowych organów kontrolujących (zob. schemat 33). Nie ma jednoznacznych przepisów określających zakres i zasady prowadzenia kontroli wewnętrznej, zwykle przeprowadza się ją jednak w siedmiu krokach (zob. schemat 34).

Schemat 34. 7 etapów kontroli wewnętrznej w organizacji pozarządowej



Źródło: opracowanie własne.

Planowanie kontroli

Pozytywną praktyką jest tworzenie rocznych planów kontroli, pozwala to na przygotowanie osób i uwzględnienie adekwatnego czasu. Bez względu na zakres kontroli i organ, który ją przeprowadza, przebieg weryfikacji powinien wyglądać tak samo. Przebieg kontroli rozpoczyna jej zaplanowanie – w szczególności określone są cele, zakres oraz czas jej realizacji. Jedną z leszczyńskich organizacji działa od 2007 roku. W czerwcu 2013 roku podczas obrad walnego zgromadzenia członków zmienił się zarząd stowarzyszenia. Zarząd, przygotowując się do przejęcia działań, postanowił zweryfikować szczegółowo funkcjonowanie organizacji. Podczas pierwszego spotkania zarząd przygotował plan kontroli i ustalił główne punkty kontroli: (1) zakres zadań, obowiązków i uprawnień pracowników i wolontariuszy, (2) stan realizacji zakładanych celów projektowych i osiągniętych wskaźników w realizowanych przedsięwzięciach, (3) stosowanie procedur, w szczególności zapisów protokołów i uchwał z zebrań zarządu oraz komisji rewizyjnej, (4) zarządzanie finansami, w tym zasady prowadzenia księgowości. Założono, że kontrola potrwa miesiąc.

Określenie czasu na przeprowadzenie kontroli

Z punktu widzenia realizacji kontroli wewnętrznej nie można wprost określić najlepszego czasu na jej przeprowadzenie. Ustalenie okresu prowadzonej kontroli wynika m.in. z etapu, w którym organizacja się znajduje, czasu od poprzedniej kontroli, możliwości zespołu i zakresu weryfikacji.

Wyznaczenie osoby odpowiedzialnej

W zdecydowanej większości przypadków realizowana jest ona przez członków zarządu lub komisję rewizyjną lub inny organ kontroli. W wielu organizacjach na potrzeby kontroli, podlegającej pod zarząd, ogólnie zostały określone odpowiedzialności poszczególnych osób. Jedną z konińskich fundacji przypisała zakres związany z merytoryką, celami statutowymi prezesce, procedury związane z pracownikami, wolontariuszami, partnerami i instytucjami finansującymi członkini zarządu, zaś kontrolę związaną z finansami skarbnikowi. Dobór osób powinien głównie wynikać z ich kompetencji, a zasady te warto ująć np. w regulaminie pracy zarządu.

Przeprowadzenie kontroli

Przeprowadzenie kontroli wynika z przygotowanego wcześniej planu. Warto pamiętać, że kontrola, dotycząca obojętnie którego zakresu, winna być prowadzona z nastawieniem na rozwój i doskonalenie organizacji. Warto więc przygotować zestaw elementów (pytań sprawdzających), które zostaną poddane weryfikacji, zastosować zasadę dwóch par oczu, pamiętać o zgodności z aktualnie obowiązującym prawem. Po przeprowadzeniu kontroli warto przygotować wewnętrzny protokół z zakresem niezbędnych zmian, terminie ich wdrożenia i osobami odpowiedzialnymi.

Zakres kontroli pracy i wypełniania obowiązków przez pracowników i wolontariuszy może dotyczyć analizy umów o pracę i umów cywilnoprawnych oraz porozumień wolontarystycznych, analizy zakresów czynności podwykonawców i obowiązków pracowników bądź zaangażowania i efektów pracy pracowników i wolontariuszy na podstawie np. sprawozdań z wykonywanej pracy. Warto także w przypadku zatrudniania pracowników lub angażowania zleceniobiorców uwzględnić kontrolę spełniania zasad BHP.

Kontrola realizowanych projektów zwykle dotyczy zakładanych celów projektowych, etapów prowadzonych działań i osiąganych wskaźników. W praktyce może obejmować spotkania z zespołami projektowymi, tak jak zarząd stowarzyszenia z Piły, który w związku z realizacją kilku projektów jednocześnie postanowił wprowadzić raz na miesiąc spotkania z koordynatorami w celu omawiania postępów prac, pojawiających się trudności, dzielenia się doświadczeniami itp. Weryfikacji projektów może także dotyczyć analiza materiałów źródłowych, w szczególności prowadzenia dokumentacji zgodnie z harmonogramem oraz wymogami grantodawców lub kompletności dokumentacji zawierającej dane osobowe osób uczestniczących w projektach.

Zagadnienia proceduralne organizacji to kolejny obszar poddawany kontroli. Obejmuje zwykle realizację zapisów protokołów i uchwał zarządu oraz komisji rewizyjnej lub innych statutowych organów. W szczególności weryfikacja może obejmować analizę zapisów regulaminów pracy zarządu, wolontariatu, pracy w organizacji, wynagradzania, ochrony danych osobowych w organizacji oraz sprawozdań pod kątem ich stosowania. Jedną ze stowarzyszeń, działającą w subregionie kaliskim, realizuje wiele działań na rzecz osób starszych. W bazie stowarzyszenia jest ponad 1000 osób, jednak do tej pory organizacja zebrane dane trzymała w szafie zamkniętej na klucz. Kontrola wewnętrzna ujawniła, że nie wszystko przebiega we właściwy sposób. Zauważono brak uregulowań wewnętrznych, związanych z polityką bezpieczeństwa, w tym upoważnieniami do przetwarzania danych osobowych. Niezwłocznie postanowiono to skorygować.

W zakresie finansów kontrola powinna obejmować zakres i stosowanie polityki rachunkowości, prowadzenie ksiąg rachunkowych, sprawozdawczość finansową, analizę rozrachunków (z kontrahentami, z pracownikami), weryfikację poprawności dokumentacji finansowej od strony rachunkowej, zgodność obiegu dokumentów z instrukcją, archiwizację dokumentacji finansowo-księgowej, zasady inwentaryzacji, amortyzacji środków trwałych, prowadzenia kasy, metodologię podziału kosztów stałych. W przypadku realizacji projektów dofinansowanych z dotacji kontrola może uwzględniać także zgodność opisów dokumentów, ich archiwizowanie spójne z wytycznymi grantodawcy, przebieg płatności, prawidłowość księgowania zgodnie z planem kont.

Kontrola prowadzonej działalności gospodarczej – oprócz weryfikacji jej miejsca w polityce rachunkowości czy planie kont – warto by obejmowała analizę rodzaju przychodów i kosztów, okresy osiągania najwyższych zysków oraz terminy płatności. Przydatna może być także weryfikacja udziału procentowego kosztów stałych pokrywanych z przychodów z działalności gospodarczej. Ważne jest bowiem, by był on proporcjonalny do skali prowadzonej aktywności w zakresie sprzedaży produktów lub usług, np. jeśli wymiar działalności gospodarczej wynosi ok. 30% aktywności stowarzyszenia bądź fundacji – taki sam odsetek powinien być pokrywany w ramach kosztów stałych organizacji (biuro, media itp.). W ramach kontroli wewnętrznej można także zweryfikować, czy prowadzona aktywność komercyjna, po uwzględnieniu kosztów bezpośrednich i stałych, faktycznie przynosi zysk. Weryfikacja może się w związku z tym stać podstawą do zmiany działań promocyjnych, także elementów bądź cech oferowanego produktu.

Przekazanie informacji zwrotnej i zaleceń

Kontrola jest prowadzona z założeniem usprawnienia organizacji, zwiększenia szans na realizację celów statutowych. Jej głównym celem winien być w związku z tym proces uczenia się, którego podstawą jest przedstawienie zespołowi stowarzyszenia bądź fundacji oraz innym organom, zainteresowanym daną kwestią, wyników weryfikacji. Warto podyskutować o przyczynach uchybień i braków oraz wspólnie zastanowić się nad możliwymi zmianami w funkcjonowaniu.

Warto wiedzieć:

Poinformowanie zespołu o wynikach kontroli wewnętrznej, w tym o wykrytych uchybieniach i brakach, pozwoli organizacji ograniczyć podobne błędy w przyszłości. Im szybciej wyniki weryfikacji zostaną przekazane zainteresowanym osobom, tym większa szansa na sprawne wdrożenie zmian.

Wdrożenie zaleceń

Końcowym etapem prowadzonej kontroli wewnętrznej jest podjęcie działań korygujących. Rozwiązanie to stosujemy wówczas, gdy realizacja zadań nie odpowiada procedurom, wymaganiom lub określonym normom, a analiza wskazuje, że jest to potrzebne. Działanie korygujące może polegać na zmianie któregoś ze sposobów funkcjonowania organizacji lub pierwotnie przyjętych zasad. Warto zorientować się, jak z podobnymi problemami radzą sobie inne stowarzyszenia i fundacje i jakie są dobre praktyki w danym zakresie, np. kontaktując się z ośrodkiem Sieci SPLOT⁶⁶. Sprawdzoną metodą wdrożenia zaleceń jest przygotowanie harmonogramu wdrożenia zmian, zawierającego termin usunięcia uchybienia oraz osobę za to zadanie odpowiedzialną (zob. tabela 7).

Tabela 7. Harmonogram wdrożenia uchybień po kontroli wewnętrznej

Lp.	Na czym polegało uchybienie?	Zadanie do wdrożenia	Osoba odpowiedzialna za wdrożenie zalecenia	Termin wdrożenia zalecenia	Uwagi

Źródło: opracowanie własne.

Weryfikacja wdrożonych zaleceń

Kontrola wewnętrzna powinna być prowadzona z założeniem wdrożenia niezbędnych zmian. W okresie wdrażania zaleceń należy więc sprawdzić, na ile udało się zalecenia zastosować. Weryfikacji może dokonać osoba reprezentująca zarząd organizacji lub przez niego wydelegowana do weryfikacji. Lepszą metodą będzie jednak omówienie z zespołem postępów we wdrożeniu.

Umiejętność uczenia się na swoich błędach jest pozytywną cechą zespołów stowarzyszeń i fundacji jak najbardziej pożądaną. Podejście to wpisuje się w nurt organizacji uczącej się (Więcej na ten temat w rozdziale: Stowarzyszenie/fundacja jako organizacja ucząca się.), nowoczesnej i nastawionej na rozwój. Kontrolę wewnętrzną warto więc podejmować regularnie i traktować ją jako element wspierający funkcjonowanie organizacji.

Ewa Gałka

Recenzja merytoryczna – Mirosława Hamera

⁶⁶ Więcej www.siecsplot.pl, w Wielkopolsce rolę ośrodka wsparcia organizacji pozarządowych pełni Centrum PISOP – www.pisop.org.pl.

5. Zarządzanie zespołem

Największy wpływ na funkcjonowanie i rozwój organizacji ma zespół. Jest jej kluczowym zasobem. To od ludzi zaangażowanych w realizację strategii rozwoju organizacji zależy stopień osiągania celów statutowych i oferowane korzyści dla odbiorców. Zdarzają się przecież sytuacje, kiedy to zmotywowany i ufający w sukces zespół osiąga nieprzewidywalne efekty swojej aktywności, niewspółmierne z liczbą zaangażowanych osób i zasobami będącymi w dyspozycji. Widoczne jest to chociażby w ramach zimowej inicjatywy Fundacji Wielka Orkiestra Świątecznej Pomocy⁴⁶. Efekt zespołu⁴⁷ może także przybrać formę mniej zauważalną, choć nie mniej ważną – zmobilizowanie kilkuset osób do zarejestrowania się jako dawcy szpiku – osiągnięte przez Fundację Anny Wierskiej „Dar Szpiku” lub wolontariuszy Hospicjum Palium prowadzonego przez Polskie Towarzystwo Opieki Paliatywnej Oddział w Poznaniu⁴⁸. Dobry zespół zwiększa skuteczność, efektywność i jakość oferowanych usług i produktów. Mało zaangażowany, skonfliktowany – nie tylko niewydajnie pracuje, ale może budować negatywny wizerunek stowarzyszenia bądź fundacji.

Zespół stanowią zarówno wolontariusze, jak i pracownicy oraz stali współpracownicy. Są to ludzie niosący ze sobą różne doświadczenia, wartości, charaktery, wrażliwość i emocje, mający własne pragnienia, marzenia i ambicje. Ich osobiste doświadczenia mają wpływ na to, jak angażują się w działalność organizacji, a różnorodność ta jest niezwykle ważna pod kątem odpowiadania na niejednorodne potrzeby odbiorców, klientów. Dzięki różnorodności ludzie się uzupełniają, wspierając się nawzajem. W zespole można osiągać dużo więcej niż samodzielnie, zgrana grupa jest także odporniejsza na pojawiające się kryzysy. Motywują się wzajemnie, świętując sukcesy i wyciągając wnioski z porażek. Warto więc pamiętać o budowaniu dobrej atmosfery współpracy, która pozwala czerpać z różnorodności, tworząc siłę zespołu. Bez względu na formę zaangażowania i współpracy o każdą osobę i relacje między nimi trzeba w organizacji dbać, aby grupa osób zaangażowana w działalność stowarzyszenia bądź fundacji funkcjonowała optymalnie. Niezmiernie ważne jest adekwatne dbanie o budowanie, rozwijanie i wspieranie tej grupy osób – a więc zarządzanie zespołem.

Zarządzanie zespołem to ogół działań skupionych wokół budowania i rozwijania sprawnego, skutecznego i efektywnego zespołu organizacji, zaangażowanego w realizację jej misji, celów statutowych.

Zarządzanie zespołem to ogół działań skupionych wokół budowania i rozwijania sprawnego, skutecznego i efektywnego zespołu organizacji, zaangażowanego w realizację jej misji, celów statutowych. Obejmuje planowanie rozwoju zespołu, zapewnienie integracji i współpracy,

motywowanie, monitorowanie postępów oraz rozwój wolontariatu wewnętrznego. Istotne jest także budowanie kompetencji osób zaangażowanych w działalność organizacji. Za zarządzanie zespołem odpowiada zwykle lider stowarzyszenia lub fundacji.

Pierwszym elementem, ważnym dla funkcjonowania zespołu, jest stworzenie planu jego rozwoju, zawierającego m.in. cele i sposoby ich realizacji w określonym czasie. Na poziomie operacyjnym niezbędne jest prowadzenie rekrutacji i selekcji – w szczególności płatnych pracowników. Aby zespół mógł działać, powinien być zmotywowany. Ważne jest także na bieżąco zapewnienie integracji i doskonalenie współpracy. Aby skutecznie działać na rzecz celów społecznych, potrzebne są także

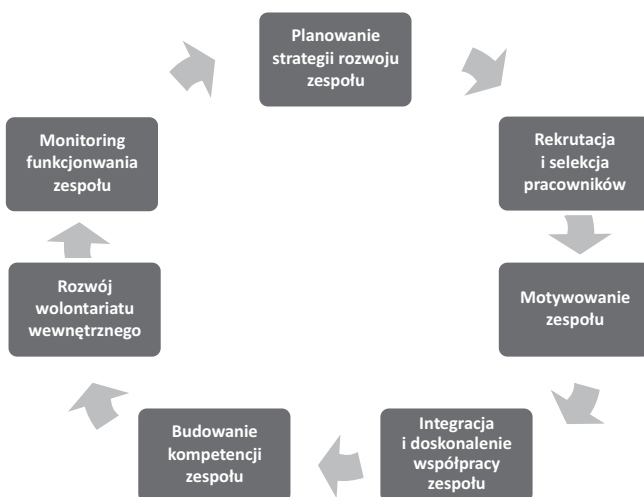
46 Każdego roku blisko 120 tysięcy wolontariuszy zbiera pieniądze w ramach WOŚP. W ramach 28. Finału w 2020 roku zebrano 186.133.610 zł. Pobrano z: www.wosp.pl.

47 Zjawisko polegające na osiąganiu wysokich efektów dzięki zaangażowaniu zespołu.

48 <https://hospicjum-palium.pl/>

dostosowane do strategii rozwoju organizacji kompetencje, w tym wiedza i umiejętności zarówno pracowników, jak i wolontariuszy, także osób zaangażowanych w działalność gospodarczą. Odnosi się to tym bardziej do prowadzonej działalności gospodarczej, w ramach której niezbędne jest zaangażowanie osób o specyficznych charakterystykach, zorientowanych na efektywność ekonomiczną, sprzedaż czy sprawność zarządzania. Stowarzyszenia i fundacje działają w dużej mierze w oparciu o wolontariuszy. Ich aktywność w rozwiązywaniu problemów społecznych, w większości przypadków, bez zaangażowania społeczników nie byłaby możliwa. Stąd warto prowadzić zaplanowane i uporządkowane działania na rzecz rozwoju wolontariatu wewnętrznego związanego z realizacją celów statutowych. Ostatnim, choć nie mniej ważnym niż poprzednie, elementem zarządzania zespołem jest monitoring jego funkcjonowania. Bieżące, stałe zbieranie danych pozwala podejmować dostosowane do potrzeb decyzje – dzięki temu zespół ma szansę funkcjonować zgodnie z założonym planem przy oferowaniu wsparcia odbiorcom działań i produktów bądź usług klientom, jednocześnie zapewniając satysfakcję działaczy.

Schemat 35. Elementy zarządzania zespołem w organizacji pozarządowej



Źródło: opracowanie własne.

O rozwój zespołu należy dbać permanentnie. To codzienna, wymagająca konsekwencji, systematyczności i cierpliwości praca, przynosząca wiele satysfakcji wszystkim, a szczególnie liderowi, czyli osobie odpowiedzialnej za budowanie zespołu.

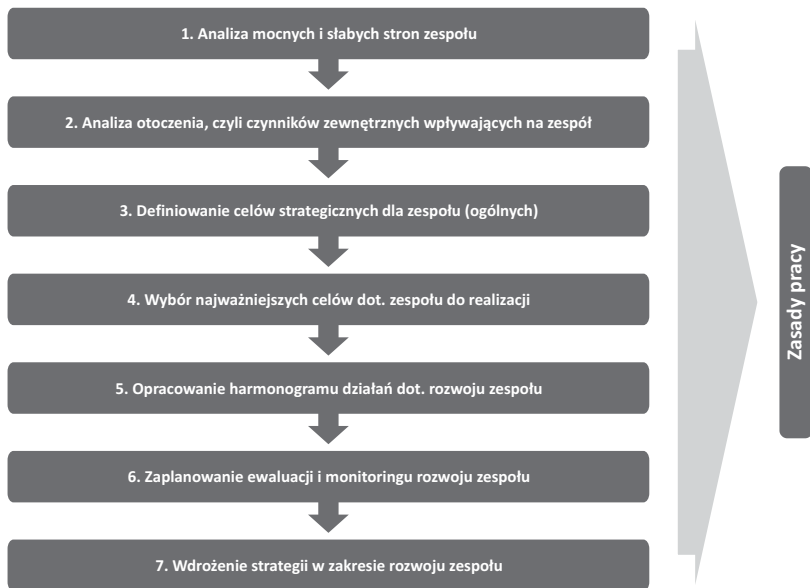
5.1 Planowanie strategii rozwoju zespołu

Planowanie w każdej dziedzinie życia pozwala na określenie celów i priorytetów, uporządkowanie działań oraz zwiększenie szans na sukces. Kluczowe jest zwłaszcza w sytuacjach związanych z ponoszeniem ryzyka, z którym nieodłącznie powiązane jest prowadzenie działalności gospodarczej. Biorąc pod uwagę specyfikę zespołu – związaną z różnymi kompetencjami, zasobami, sposobem komunikowania, zachodzącymi interakcjami – opracowywanie strategii rozwoju zespołu jest niezbędne dla sprawnego funkcjonowania stowarzyszenia czy fundacji. Założenia związane z budowaniem zespołu mogą jednak – dla zapewnienia spójności oraz optymalnego wykorzystania czasu – stanowić element strategii rozwoju organizacji, a więc mogą być opracowywane w ramach planowania strategicznego. (Więcej na temat planowania strategicznego w rozdziale: Rozwój i doskonalenie organizacji.)

Choć na pozór wydaje się to dodatkowym zadaniem, warto poświęcić czas na przygotowanie podstaw pod zarządzanie tym kluczowym zasobem. Zainicjowanie procesu budowania zespołu należy do lidera organizacji, choć często dopiero w toku budowania zespołu nowej organizacji wyłania się jego lider.

Opracowanie strategii rozwoju zespołu bez względu na to, czy jest ona częścią strategii rozwoju organizacji czy stanowi odrębny plan, należy zacząć od analizy mocnych i słabych stron zespołu, a także analizy otoczenia, czyli czynników zewnętrznych wpływających na niego. Można posiłkować się w tym zakresie chociażby techniką analizy SWOT⁴⁹. Na podstawie zebranych danych warto dalej sformułować diagnozę w formie ogólnych celów strategicznych dla zespołu, które następnie mogą zostać skonkretyzowane w formie celów szczegółowych. Wybór najważniejszych celów dotyczących zespołu - czyli ich priorytetyzacja - to kolejny etap prac. Jest niezbędny pod kątem optymalizacji czasu i zasobów, w niektórych przypadkach organizacje generują bowiem nawet kilkanaście celów, niemożliwych w praktyce do osiągnięcia. Następnym krokiem jest opracowanie harmonogramu działań w zakresie rozwoju zespołu. Ewaluacja i monitoring powinny być prowadzone na bieżąco – to kolejny etap. Warto oprócz stosowania zaproponowanych w rozdziale technik i metod na potrzeby tych procesów zaplanować także wykorzystanie wszelkich spotkań zespołu: miesięcznych, kwartalnych bądź rocznych. Wypracowana strategia rozwoju zespołu stanowi punkt wyjścia do określenia zasad pracy zespołu. Mogą one dotyczyć zarówno współpracy z członkami zespołu i przedstawicielami partnerów, odpowiedzialności za realizację zadań lub egzekwowania ustaleń. (Więcej na temat tworzenia norm w zespole znajduje się w podrozdziale: Integracja i doskonalenie współpracy zespołu.)

Schemat 36. Etapy planowania rozwoju zespołu



Źródło: opracowanie własne.

49 Nazwa z języka angielskiego, od pierwszych liter badanych obszarów, Strengths – Siła [mocne/silne strony], Weaknesses – Wady [słabe strony], Opportunities – Okazje [szanse], Threats – Trudności [zagrożenia], więcej o zastosowaniu w rozdziale Rozwój i doskonalenie organizacji.

Opracowanie strategii rozwoju organizacji jest przygotowywane zespołowo, pozwala więc na wykorzystanie zbiorowej mądrości, doświadczeń i różnych punktów widzenia na rozwój zespołu. Poczucie w zespole, że jego rola, nabywanie kompetencji i zaspokojenie różnych potrzeb poszczególnych osób i całej grupy jest ważne, stanowi istotny czynnik motywacyjny.

Warto wiedzieć:

Rozwój zespołu może dotyczyć m.in. podnoszenia kompetencji poszczególnych osób i grup roboczych, usprawnienia funkcjonowania, wpływu na podejmowane decyzje, poprawy komunikowania wewnętrznego. Warto nie ograniczać się tylko do jednego wąskiego zakresu, a zaplanować rozwój zespołu w sposób kompleksowy.

5.2 Rekrutacja i selekcja pracowników

Z roku na rok znacznie częściej polskie organizacje pozarządowe zatrudniają płatny personel⁵⁰. Umowy cywilnoprawne są stosowane przez coraz szerszą grupę stowarzyszeń i fundacji, coraz częściej zarządy decydują się tworzyć nowe miejsca pracy, na przykład wykorzystując dofinansowanie na miejsca pracy dla osób zagrożonych wykluczeniem społecznym. To pożądaný kierunek, biorąc pod uwagę, że tego typu podmioty – w odróżnieniu od sektora biznesu – zatrudniają osoby, które na otwartym rynku mają wiele wyzwań do pokonania, wynikających z niepełnosprawności, braku doświadczenia, zbyt młodego lub dojrzałego wieku itd. Rekrutacja i selekcja pracowników ma duże znaczenie pod kątem realizacji celów statutowych, rynkowych (w zakresie prowadzenia działalności gospodarczej) oraz rozwoju organizacji. Proces zatrudniania personelu możliwy jest w wielu organizacjach pozarządowych, dzięki prowadzeniu działalności gospodarczej, pozwalającej na przeznaczanie części dochodów z tego tytułu na wynagrodzenie pracowników. W takim przypadku skuteczny i efektywny proces rekrutacji ma nawet istotniejsze znaczenie, gdyż na wynagrodzenie nowo rekrutowanego pracownika wykorzystane zostaną środki pieniężne zarobione przez organizację na rynku. Rekrutacja nowej osoby powinna być przede wszystkim efektywna ekonomicznie, co oznacza, że planowane efekty finansowe – związane z tą decyzją – przewyższą łączne koszty utworzenia i utrzymania stanowiska pracy.

Rekrutacja ma na celu znalezienie wystarczającej liczby kandydatów, spośród których będzie można dokonać selekcji na określone stanowisko.

Oczywiście rekrutacja dotyczy także wolontariuszy. Zasady naboru są bardzo podobne, jak w przypadku personelu płatnego. Proces ten opisany został w podrozdziale: Rozwój wolontariatu wewnętrznego.

Rekrutacja jest pierwszym etapem zatrudnienia pracownika. Ma na celu znalezienie wystarczającej liczby kandydatów, spośród których będzie można dokonać selekcji na określone stanowisko.

Warto wiedzieć:

Rekrutacja może być zewnętrzna, czyli skierowana do osób, które dotychczas nie współpracowały ze stowarzyszeniem lub fundacją oraz wewnętrzna, bazująca na dotychczasowych pracownikach i wolontariuszach, którzy chcą awansować i rozwijać się.

⁵⁰ Pracowników etatowych oraz regularnie wykonujących dla organizacji pracę na podstawie innych umów angażuje 37% polskich organizacji, w tym 19% stanowią umowy o pracę; na podstawie: Kondycja organizacji pozarządowych w Polsce 2018, Klon/Jawor.

W fundacjach i stowarzyszeniach częstą praktyką jest zatrudnianie dotychczasowych wolontariuszy. Jedną z fundacji, działających na rzecz schroniska dla psów, ma w swoim regulaminie pracy zapis, określający wybór przyszłych pracowników spośród wcześniejszych wolontariuszy. Podczas poprzedzającej pracę współpracy wolontariackiej zespół organizacji może obserwować podejście do jej misji, umiejętność współpracy w zespole oraz odpowiedzialność przyszłego pracownika. Czasami w przypadku rozwijania bardzo specjalistycznych obszarów aktywności bądź wymagających doświadczenia, pozostającego poza aktualnym zespołem, niezbędna jest rekrutacja zewnętrzna. Dotyczy to przede wszystkim wysoko wykwalifikowanych pracowników niezbędnych do świadczenia wysokiej jakości specjalistycznych usług na rynku, jak również menedżerów, których zadaniem miałyby być zarządzanie prowadzoną działalnością gospodarczą. Bez względu na formę rekrutacji warto przeprowadzić selekcję kandydatów pod kątem przyszłej współpracy.

*Selekcja stanowi końcowy etap rekrutacji.
Jest procesem zbierania informacji
o kandydacie na pracownika.*

Selekcja stanowi końcowy etap rekrutacji. Jest procesem zbierania informacji o kandydacie na pracownika. Zwykle u kandydatów uwzględnia się ich kwalifikacje, inteligencję, umiejętności,

możliwości i doświadczenie, a także cechy i predyspozycje najlepiej spełniające wymagania dotyczące danego stanowiska.

Warto wiedzieć:

Nielegalne jest w Polsce stosowanie kryteriów selekcji opartych o narodowość, religię, płeć.

Selekcja, czyli dokonywanie wyboru pracowników, zaliczana jest do elementów zarządzania wymagających dużej precyzji i zaangażowania. Wybór niewłaściwej osoby może pociągnąć określone koszty, wynikające z niewywiązania się z zadań czy też z konieczności ponawiania procesu rekrutacji i selekcji, nie zapominając o konieczności wypłaty wynagrodzenia w okresie wypowiedzenia czy potencjalnych stratach spowodowanych w wyniku utraty części odbiorców bądź klientów. Pośrednimi kosztami błędnej selekcji mogą być również szkody wizerunkowe wyrządzone wskutek niewłaściwej jakości wsparcia i usług oferowanych beneficjentom oraz klientom organizacji, nawet jeżeli zdecydują się oni na dalszą współpracę.

Na proces rekrutacji i selekcji składają się najczęściej etapy:

1. Analiza potrzeb i braków kadrowych w organizacji. Braki te mogą dotyczyć liczby pracowników lub kwalifikacji.
2. Określenie profilu kandydata na podstawie opisu stanowiska pracy. (Więcej na temat tworzenia profilu kompetencyjno-charakterologicznego w podrozdziale: Stworzenie profilu kompetencyjno-charakterologicznego pracownika/wolontariusza.)
3. Udostępnienie informacji o naborze. Docieranie do potencjalnie zainteresowanych współpracą ze stowarzyszeniem lub fundacją warto dostosować do określonego wcześniej profilu kandydata. Przykładowo jedna z lokalnych fundacji, działających na zachodzie Wielkopolski w związku z poszukiwaniem osoby z dużym doświadczeniem, rekrutację przeprowadziła wśród słuchaczy lokalnego Uniwersytetu III Wieku. W przypadku osób mających być odpowiedzialnymi za zarządzanie bądź współprowadzenie działalności gospodarczej, warto rozważyć rekrutację wśród osób młodych, absolwentów uczelni, którzy na rynku pracy mają relatywnie słabą pozycję. Takie osoby docenią zarówno fakt obdarzenia zaufaniem przez stabilną organizację, jak również możliwość uzyskania praktycznego doświadczenia. Co również istotne, na ogół zależy im na współtworzeniu wartościowych przedsięwzięć w ramach podejmowanej pracy.

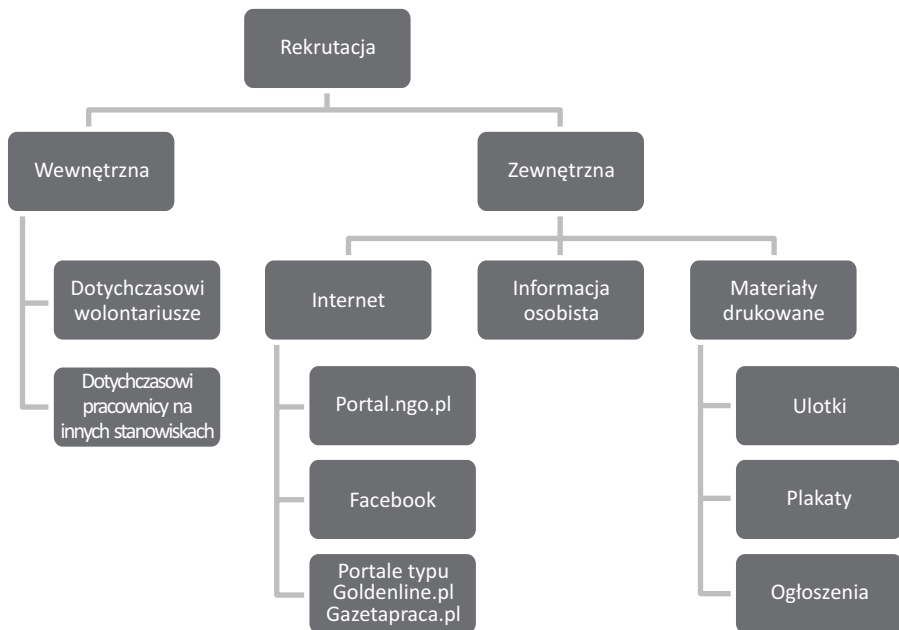
4. Stworzenie listy kandydatów spośród otrzymanych aplikacji osób, które odpowiedziały na ogłoszenie i spełniają podstawowe wymagania stawiane kandydatom.
5. Sprawdzenie referencji, w razie potrzeby kontakt z wcześniejszymi pracodawcami lub organizacjami, w których dana osoba świadczyła wolontariat lub pracę.
6. Selekcja osób w największym stopniu spełniających wymagania wynikające z uprzednio sporządzonego profilu kandydata. Przede wszystkim pod uwagę należy wziąć kluczowe kryteria oceny kandydatów z punktu widzenia organizacji: komunikatywność i umiejętność nawiązywania dobrego kontaktu z ludźmi, biegła obsługa komputera, wcześniejsze doświadczenie w określonej formie wolontariatu lub działalności gospodarczej itd. Niekiedy w ramach selekcji kandydaci wypełniają określone testy lub otrzymują zadanie do realizacji. Jedno ze stowarzyszeń, wydające czasopismo lokalne, selekcję oparło o napisanie tekstu do magazynu na określony temat – tożsamy dla wszystkich kandydatów. W drugim etapie natomiast zainteresowani pracą musieli dokonać korekty merytorycznej i językowej innego artykułu.
7. Przeprowadzenie rozmowy kwalifikacyjnej. Dobrą praktyką jest udział ze strony organizacji dwóch osób. Jedna z nich może prowadzić wywiad, druga natomiast powinna obserwować reakcję na określone pytania i sposób wypowiedzi. Podczas rozmowy dobrze jest zweryfikować sposób podejścia do planowanych zadań, wyzwań, sposób radzenia sobie z trudnościami. W przypadku rekrutowania pracowników na stanowiska menedżerskie bądź sprzedażowe, cenne może być zaproszenie do udziału w rekrutacji przedstawiciela współpracującej firmy. Będzie on potrafił, korzystając z wieloletniego doświadczenia biznesowego, w sposób bardziej obiektywny i merytoryczny ocenić zdolności zarządcze poszczególnych kandydatów i ich stopień znajomości uwarunkowań rynkowych. Ważnym aspektem rozmowy z kandydatem do pracy jest pytanie o przedział satysfakcjonującego wynagrodzenia. W przypadku niemożności spełnienia proponowanych wymagań finansowych potencjalnego podwładnego warto sprawdzić jego reakcję na możliwe do spełnienia przez organizację warunki. Rekrutując osoby na stanowiska mające bezpośrednie przełożenie na uzyskiwane efekty finansowe z działalności gospodarczej, należy zaproponować również częściowe (a w skrajnych przypadkach całościowe) uzależnienie wynagrodzenia od uzyskiwanych wyników. Z jednej strony pozwoli to przedsiębiorstwu społecznemu na zredukowanie kosztów stałych i ograniczenie ryzyka prowadzonej działalności, z drugiej pozwoli ocenić, na ile potencjalny kandydat jest zdeterminowany i przekonany o swoich zdolnościach menadżerskich. Coraz częściej także pozafinansowe profity mają znaczenie dla kandydatów do pracy. (Więcej na temat motywacji pozafinansowych znajduje się w podrozdziale: Motywowanie w zespole.)
8. Podjęcie decyzji o zatrudnieniu pracownika, w tym o formie zatrudnienia. W przypadku stowarzyszeń i fundacji, pomimo pracy metodą projektową, coraz częściej zdarzają się przypadki zatrudniania pracowników na umowę o pracę. Jest to podejście z jednej strony ryzykowne, bo wymaga zapewnienia ciągłości zatrudnienia nawet przy ograniczonej liczbie projektów realizowanych z dofinansowaniem zewnętrznym. Z drugiej jednak strony oferowanie etatu w organizacji pozarządowej pozwala na budowanie zaangażowanego zespołu.

Warto wiedzieć:

Stowarzyszenie bądź fundacja jako pracodawca może w każdej chwili za porozumieniem stron zaproponować pracownikowi zmianę warunków zatrudnienia lub - co mniej korzystne dla pracownika - wypowiedzieć umowę z winy pracodawcy, wskazując zakończenie finansowania określonego projektu. Modyfikacje współpracy mogą dotyczyć np. okresowego zmniejszenia wymiaru czasu pracy i liczby zadań lub zmianę formy zatrudnienia na umowę cywilnoprawną.

Rekrutacja może być prowadzona z wykorzystaniem różnych kanałów i narzędzi. Jednym ze skuteczniejszych sposobów naboru jest osobiste przekazanie tej informacji znajomym przez działaczy organizacji. Coraz częściej wykorzystywane są możliwości oferowane przez Internet, szczególnie w odniesieniu do wysoko wykwalifikowanych specjalistów i menedżerów. W takich przypadkach nawet profesjonalni head-hunterzy (pracownicy firm rekrutujących) korzystają z narzędzi sieciowych, takich jak Goldenline czy LinkedIn⁵¹. Warto proponować pracę osobom zagrożonym wykluczeniem społecznym. Osoby te, choć w związku z niepełnosprawnością, brakiem bądź nieaktualnymi kwalifikacjami mają mniejsze szanse na rynku pracy, mogą okazać się oddanym i cennym zasobem. Z drugiej zaś strony – w odróżnieniu od przedsiębiorstw strictly biznesowych – warto, by organizacje pozarządowe również w ten sposób realizowały swoją misję społeczną. W niektórych przypadkach sprawdzić się może także zatrudnienie osób pracujących aktualnie u innego pracodawcy. Z dużym wyczuciem należy jednak podejść do potencjalnego pracownika, który pracuje aktualnie w innej organizacji pozarządowej. W takiej sytuacji warto podjąć kroki przeciwdziałające konfliktowi pomiędzy organizacjami lub zbudowaniu negatywnego wizerunku w środowisku. Wbrew pozorom organizacja pozarządowa staje się coraz bardziej pożądanym pracodawcą. W większym stopniu zapewnia dobrą atmosferę pracy, rozwój, realizację pasji niż inni pracodawcy.

Schemat 37. Wybrane kanały rekrutacji pracowników w organizacji pozarządowej



Źródło: opracowanie własne.

Rekrutację i selekcję przeprowadza się często z wykorzystaniem testów, gier, w tym grupowych bądź zadań do wykonania. Oczywiście każde stowarzyszenie lub fundacja może mieć w tym zakresie własną praktykę. Warto jednak skupić się na weryfikacji sposobu myślenia i podejścia do pracy kandydata. Pomóc mogą w tym pytania, takie jak: Co by pani/pan wniosła/wniósł do naszych działań? Jakie byłyby pierwsze pani/a działania lub decyzje na nowym stanowisku? Które działania podejmowane przez naszą organizację są pani/pana zdaniem najważniejsze i dlaczego?

51 Serwisy społecznościowe on-line, specjalizujące się w kontaktach zawodowo-biznesowych.

Zastosowanie mogą mieć również różnego rodzaju testy bądź studia przypadków. Konfrontując potencjalnego pracownika z rzeczywistą sytuacją, „trudnym” klientem czy złożoną współpracą międzysektorową, możliwe jest dokonanie oceny zarówno kreatywności, jak i biegłości kandydata w kwestiach merytorycznych. Oczywiście czasem weryfikacja komunikatywności w zakresie języka angielskiego może być ważna, warto jednak w największym stopniu skupić się na kluczowych dla danego stanowiska elementach.

Oprócz tego, że opisane działania mają usprawnić realizację zadań, warto pamiętać, że rekrutacja może generować koszty. Mogą one dotyczyć:

- przygotowania i umieszczenia ogłoszenia o wolnym stanowisku, np. niektóre publiczne tablice ogłoszeń są odpłatne,
- szkolenia dla nowego pracownika związanego ze stanowiskiem, specyfiką działalności organizacji,
- czasu zarządu lub innych osób zaangażowanych w prowadzenie rozmów wstępnych, a także wdrażania pracownika w specyfikę pracy i zespołu,
- czasowego niższego poziomu zdolności i sprawności na danym stanowisku, wynikającego z konieczności wdrożenia się w zakres zadań, odpowiedzialności i uprawnień oraz nawiązania relacji w zespole.

Rekrutacja jest elementem funkcjonowania organizacji, wykorzystywanym w zależności od strategii rozwoju rzadko bądź nawet kilka razy w roku. Prowadzona nawet na niewielką skalę generuje koszty czasowe, finansowe. Dodatkowo należy mieć na uwadze, że zapraszane do współpracy osoby będą miały wpływ na rozwój zespołu i organizacji. Bez względu na częstotliwość jej prowadzenia warto dobrze przygotować się do rekrutacji. Zwiększy to szansę na pozyskanie odpowiedzialnego, zaangażowanego i zmotywowanego pracownika.

5.3 Motywowanie zespołu

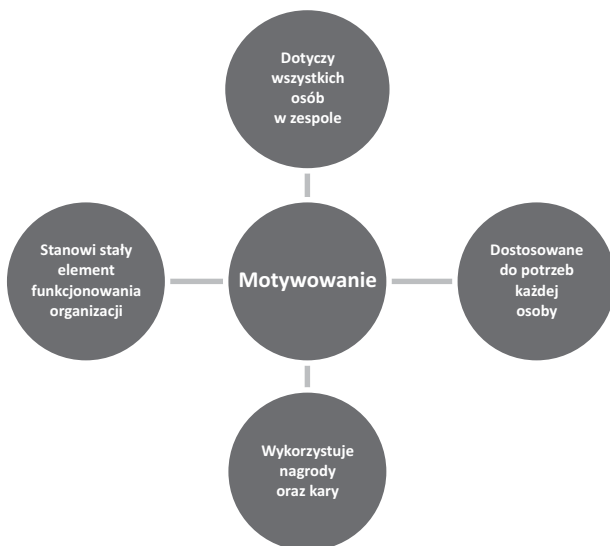
Stowarzyszenie bądź fundacja cele – zarówno biznesowe, jak i statutowe – może osiągać wyłącznie dzięki zaangażowaniu zespołu. Na nie zaś w dużym stopniu wpływa motywacja do działania członków organów organizacji – w tym zarządu, pracowników i wolontariuszy. Obiektywnie należy przyznać, że motywacja, generowana głównie ze źródeł pozapłacowych, jest silnym atutem organizacji pozarządowych w odniesieniu do przedsiębiorstw biznesowych. Z jednej strony przyciągają one swoją misją społeczną, możliwością zrobienia czegoś dobrego dla innych, równolegle realizując swoje potrzeby osobiste i życiowe, z drugiej – zachęcają przyjazną atmosferą i wzajemnym szacunkiem pielęgowanym z dużą uwagą. Na motywację wpływa jednak także szereg drobnych decyzji i sytuacji z życia codziennego organizacji. Powinna być więc ona stale wzmocniana wśród wszystkich zaangażowanych w działalność organizacji osób, jeśli chce się rozwijać i osiągać założone cele.

Motywacja to zespół czynników, który uruchamia w osobie zaangażowanej w działalność organizacji określone zachowanie, skupione na osiągnięciu celu. Na motywację wpływa z jednej strony obecność innych osób, ich podejście i wsparcie a nade wszystko dobra atmosfera pracy. Z drugiej strony istotna jest także motywacja wewnętrzna, bazująca na osobistych przemyśleniach i podejściu.

Motywacja to zespół czynników, który uruchamia w osobie zaangażowanej w działalność organizacji zachowanie, skupione na osiągnięciu celu.

Motywowanie jest pewnego rodzaju sztuką wykorzystania okazji, pamiętania o adekwatnej reakcji na daną sytuację. To także element kultury organizacyjnej, przyjętej w stowarzyszeniu bądź fundacji. Aby było skuteczne – warto pamiętać o kilku kluczowych zasadach (zob. schemat 38).

Schemat 38. Kluczowe zasady motywowania w organizacji pozarządowej



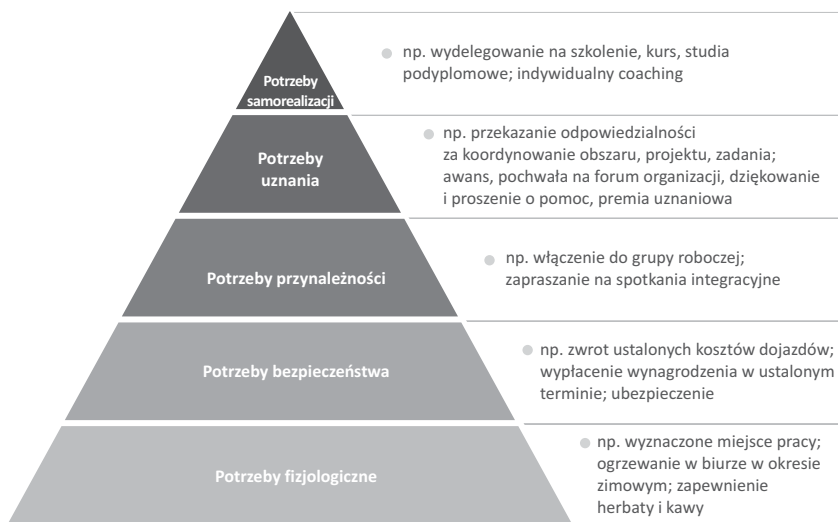
Źródło: opracowanie własne.

Motywowanie dostosowane do potrzeb każdej osoby

Motywowanie powinno być dostosowane do osób, które tworzą zespół organizacji. Warto w tym dopasowywaniu skorzystać z pięciu kategorii potrzeb, które Abraham Maslow⁵² podzielił na: fizjologiczne, bezpieczeństwa, przynależności, uznania i samorealizacji. By je zaspokoić, potrzebna jest odpowiednia mobilizacja wewnętrzna oraz wsparcie otoczenia (zob. schemat 39). Istotne jest, by dbając o zespół organizacji, pamiętać o konieczności brania pod uwagę wszystkich rodzajów potrzeb. Oczywiście w każdej organizacji wybrany obszar może być uwzględniany w większym stopniu, tak jak to funkcjonuje w fundacji wspierającej kultywowanie tradycji subregionu. Dla zespołu tej organizacji w szczególności ważna jest wspólnotowość, praca w grupach roboczych, spotkania – działacze fundacji bardzo się lubią i jednym z ważnych czynników motywacyjnych jest dla nich przynależność do grupy. Inna z fundacji, poznańska, działająca na rzecz zatrudniania osób z niepełnosprawnością duży nacisk kładzie na podnoszenie kompetencji osób w zespole, a więc odpowiada na potrzebę samorealizacji. To przykładowe kluczowe potrzeby w organizacjach. Oczywiście wraz ze wzrostem znaczenia działalności gospodarczej w strukturze rodzajów aktywności organizacji coraz większą rolę odgrywać będą czynniki finansowe, takie jak wysokość i regularność wynagrodzenia, system premiowy i stopień powiązania wysokości wynagrodzenia z uzyskiwanymi rezultatami. Warto podyskutować w zespole na temat tego, co jest dla każdej z zaangażowanych osób ważne pod kątem włączania się w działalność, co poszczególne osoby lubią robić, bez czego nie wyobrażają sobie stowarzyszenia bądź fundacji. Choć w każdej organizacji jeden lub kilka obszarów – w związku z jej specyfiką – mogą być realizowane w większym stopniu, o wszystkich potrzebach należy jednak pamiętać i na nie odpowiadać.

52 A. H. Maslow, *Motivation and Personality*, Wyd. Harper, Nowy Jork 1954.

Schemat 39. Hierarchia potrzeb wg Masłowa z przykładami ich zaspokojenia w organizacji pozarządowej



Źródło: opracowanie własne na podst. A. H. Masłowa, *Motivation and Personality*, Wyd. Harper. 1954.

Warto wiedzieć:

W przypadku prowadzenia przez stowarzyszenie bądź fundację działalności gospodarczej tym bardziej należy dobrze zaplanować motywowanie w zespole. Trochę inaczej motywowanie może być założone dla pracowników prowadzących działalność nastawioną na zysk, niż dla osób realizujących działalność statutową. Przykładowo pierwsza grupa może w większym stopniu mieć system motywowania oparty o środki finansowe wynikające z wypracowanego zysku. Warto jednakże wnikliwie zaplanować zasady z tym związane, aby wprowadzane różnicowanie w sposobie naliczania i wysokości wypłacanych wynagrodzeń nie stanowiło elementu destrukcyjnego dla spójności i integralności organizacji.

Obok motywowania wynikającego z indywidualnych potrzeb osób w zespole warto pamiętać, że potrzeby nie zawsze idą w parze z rzeczywistymi predyspozycjami pracownika bądź wolontariusza. Motywacyjne może być powierzenie danej osobie zadania, wynikającego ze strategii rozwoju organizacji, wraz ze wsparciem w pozyskaniu niezbędnej wiedzy i doświadczenia oraz rozwoju przydatnych cech charakteru. (Więcej na ten temat w rozdziale: Stworzenie profilu kompetencyjno-charakterologicznego.)

Motywowanie wykorzystuje nagrody oraz kary

Chociaż z osobistego punktu widzenia motywowanie bazujące na pozytywach, czyli pochwałach, różnego rodzaju innych nagrodach wydaje się najlepsze, okazuje się, że konieczne jest także czasem uwzględnianie kar. Stosowanie obok pozytywnych, także negatywnych bodźców pozwala bowiem na wykorzystanie szerszych możliwości wpływania na efekty pracy, współpracę w zespole, a w konsekwencji na osiągnięcie celów organizacji zawartych w strategii rozwoju. Stosowanie kary winno jednak wynikać z konkretnej przyczyny, w szczególności nieakceptowanego zachowania lub braku reakcji na określoną sytuację. W stowarzyszeniu, działającym na rzecz osób z niepełnosprawnością intelektualną, prowadzącym teatr, jeden z wolontariuszy nie wywiązał się z przygotowania niezbędnych elementów scenografii na niedalekie

przedstawienie, pomimo że zgodził się wszystko wykonać w terminie. Zgodnie z zasadami panującymi w organizacji, osoba ta nie mogła wyjechać na najbliższe warsztaty teatralne do Włoch. Analogicznie, w przypadku pracowników uzyskujących wynagrodzenie z tytułu świadczenia pracy i zaangażowanych w działalność gospodarczą, pozytywnymi wzmocnieniami będą premie uznaniowe bądź premie uzależnione od wyników, natomiast ekwiwalentem kary będzie obniżenie zmiennej części wynagrodzenia. Należy jednakże pamiętać, iż zasady stosowania systemu premiowego winny być jednoznaczne i zostać czytelnie przekazane pracownikom bądź wolontariuszom. System motywujący do uzyskiwania zwiększonej wydajności nie będzie skutecznie oddziaływał, jeżeli nie będzie zrozumiany przez jego odbiorcę. Równocześnie niejednoznaczne zasady przyznawania np. premii pieniężnych mogą doprowadzać do konfliktów pomiędzy pracownikiem uznającym, iż wypełnił stawiane przed nim zadania, a zarządem odmiennie interpretującym uzyskane przez pracownika rezultaty. Należy również unikać zbyt skomplikowanych algorytmów naliczania premii bądź umniejszania wynagrodzenia (np. uzależnionych równocześnie od kilku kryteriów), gdyż utracony w ten sposób zostanie element motywacyjny, a zasadność udzielenia kary będzie mogła zostać poddawana wątpliwościom.

Znacznie częściej jednak w organizacjach pozarządowych stosowane są pozytywne bodźce. Katalog pozytywnych motywatorów (zob. schemat 40) jest nieskończony i w dużej mierze wynika ze specyfiki organizacji. Warto w szczególności stosować nagrody tym bardziej, że w stowarzyszeniach i fundacjach zwykle działają osoby zaangażowane, zainteresowane działalnością organizacji i z dużą motywacją wewnętrzną do aktywności społecznej. Nagroda, podobnie jak kara, powinna być dostosowana do sytuacji i stosowana zaraz po oczekiwanym zachowaniu, a w przeciwieństwie do kary – zazwyczaj powinna być przyznawana w obecności innych osób. Przy wyborze kar lub nagród w procesie motywowania należy pamiętać także o tym, że ich nieumiejętne zastosowanie może wywołać znaczne szkody. Z lokalnej fundacji, zapewniającej zagospodarowanie czasu wolnego dzieci i młodzieży w jednej z dzielnic miasta, w ciągu pół roku odeszli prawie wszyscy wolontariusze, ponieważ mieli poczucie niesprawiedliwości w stosowaniu nagród tylko dla wybranych osób, powiązanych z fundatorami. Fundatorzy, w wyniku negatywnego doświadczenia, opracowali czytelne zasady motywowania i omawiają je z każdą nową osobą w zespole. Warto pamiętać, że zarówno niezасłużone nagrody, jak i niesprawiedliwe kary mogą mieć szkodliwe skutki. Skuteczna kara i nagroda to taka, którą wolontariusz lub pracownik odbiera jako słuszną, należną i uczciwą.

Warto wiedzieć:

Katalog zarówno nagród, jak i kar warto opracować w zespole. Pozwoli to z jednej strony na określenie wspólnie nieakceptowalnych lub oczekiwanych, jasnych dla wszystkich reakcji w określonej sytuacji oraz wesprze zarząd w egzekwowaniu i docenianiu określonych zachowań.

Motywowanie stanowi stały element funkcjonowania organizacji

Bez względu na specyfikę działania organizacji, jej cele statutowe, prowadzenie działalności gospodarczej – motywowanie powinno stanowić stały element jej funkcjonowania. Bez motywowania organizacja nie będzie bowiem osiągać swoich celów, nie będzie się rozwijać. Warto więc zaplanować motywowanie w ramach opracowania strategii rozwoju organizacji. Oprócz zaplanowania należy dbać o regularne stosowanie założeń podczas spotkań zespołu, po organizowanych akcjach i wydarzeniach, w ramach określonych osiągnięć członków zespołu. Elementem strategii funkcjonowania i rozwoju organizacji może być jednoznacznie określony i zaakceptowany przez cały zespół regulamin wynagradzania i premiowania za uzyskiwane wyniki (indywidualne oraz organizacji jako całości), jak również stosowany w wielu firmach system ścieżek kariery, połączony z okresową ewaluacją indywidualnych osiągnięć.

Warto wiedzieć:

Można przyjąć w organizacji stałe elementy motywowania, oparte na celebrowaniu ważnych dla zespołu wydarzeń i wspólnym świętowaniu sukcesów. Przyjęcie rytuału związanego z obchodzeniem urodzin wszystkich osób z zespołu, z okazji uzyskania nowej dotacji czy innych drobnych, wspólnych uroczystości bądź tych wynikających z osiągnięcia określonych efektów działań może stanowić ważny element motywacyjny w organizacji pozarządowej. Podejście to może spajać zespół, stanowić fundament dla odbudowania motywacji, gdy przeżywa porażkę lub trudny moment.

Motywowanie dotyczy wszystkich osób w zespole

Najczęściej przyjmuje się, że za motywowanie odpowiedzialni są prezesi i zarządy organizacji. Zakłada się najczęściej, że to oni ostatecznie odpowiadają za realizację strategii rozwoju, osiąganie celów statutowych, a zespół ich wspiera. Zbyt często jednak zapomina się, że osoby zarządzające stowarzyszeniem lub fundacją przy ogromnym zakresie odpowiedzialności nie są w stanie bazować tylko na motywacji wewnętrznej podczas zmagania się z ogromem zadań, decyzji i wyzwań. Poczucie osiągnięcia celów i realizacji pozytywnych działań nie jest zwykle wystarczające. Niezbędne jest więc w zespole motywowanie wszystkich osób, włączając zarządzających. Prezeska jednego ze stowarzyszeń, prowadzących mieszkania chronione i ośrodek dla bezdomnych, w związku z koniecznością podejmowania wielu trudnych decyzji związanych z rozwojem działalności, poprosiła swój zespół o wsparcie. Zespół przygotował listę silnych stron liderki, ofiarował jej portret w formie radosnej karykatury, która została także opublikowana w lokalnej prasie wraz z artykułem na temat jej dokonań przez ostatnich 6 lat aktywności na stanowisku szefowej zarządu organizacji. Przygotowano także spotkanie integracyjne i zaplanowano działania na rzecz motywowania jej w dalszej działalności. Pracownicy i wolontariusze przygotowali długofalowy system motywowania prezeski. Warto pamiętać o motywowaniu wszystkich osób w stowarzyszeniu lub fundacji w sposób dostosowany do stanowiska, potrzeb i kultury organizacyjnej.

Warto wiedzieć:

Zmotywowany zarząd oraz prezes lub przewodniczący organizacji to korzyść dla całego zespołu: większa szansa na pozytywną atmosferę, mniejszą nerwowość czy większą otwartość, a w rezultacie lepsze efekty pracy. Liderzy organizacji, którym brakuje motywacji zewnętrznej i mają poczucie wypalenia – warto, by zaufali swojemu zespołowi i przedstawili swoje potrzeby. Wbrew obawom zachowanie takie jest postrzegane jako duże zaufanie w stosunku do zespołu oraz otwartość na współpracę.

Schemat 40. Przykłady elementów motywujących na podstawie pracowników Centrum PISOP

ZESPÓŁ

- praca z ludźmi - działa mobilizująco i ma bardzo istotny wpływ na zapał i zaangażowanie w pracę
- koordynatorki i koordynatorzy projektów i zespoły projektowe
- wsparcie osób, z którymi pracuję, w tym szefowej
- przyjazna atmosfera pracy w zespole
- świadomość, że mogę polegać na osobach z zespołu
- fakt, że spotykam tu wielu ciekawych ludzi, którzy dzielą się swoimi doświadczeniami i życiową mądrością
- wzajemny szacunek
- tolerancja, otwartość na innych
- wspólny system wartości i zasad
- wzajemna otwartość na konieczne zmiany
- szczerść i otwartość zespołu we wzajemnych relacjach

ROZWÓJ OSOBISTY/ZAWODOWY

- możliwość samorozwoju
- zdobywanie wiedzy zarówno teoretycznej, jak i praktycznej - doświadczenie
- nowe wyzwania, możliwości rozwoju
- stałe budowanie kompetencji oraz specjalizacji
- kontakt z wieloma ciekawymi ludźmi, którzy dzielą się swoimi doświadczeniami i życiową mądrością

MISJA I REZULTATY PRACY

- jasno określone cele
- harmonogram działań
- widoczne efekty mojej pracy
- zadowolenie klientów i poczucie, że to co robię, ma sens
- zmiany, które rodzą się dzięki moim działaniom
- pochwała od klientów
- cele i zadania, które udaje się zrealizować we właściwym terminie i na właściwym poziomie
- korzystanie z naszej pomocy przez klientów w dłuższej perspektywie czasowej

ZARZĄDZANIE

- elastyczność pracy - możliwość dostosowania godzin pracy w razie potrzeby
- różnego rodzaju obowiązki - które przyczyniają się do różnorodności tego, co robię
- transparentna polityka kadrowa, uwzględniająca potrzeby pracowników i rynku
- uznanie, czyli docenianie mojej pracy i zauważenie mojego zaangażowania
- dobry klimat kontaktów z przełożoną
- otwartość zarządu na dyskusje, umiejętność aktywnego słuchania i prowadzenia dialogu przez członkinie zarządu
- poczucie, że mam udział w podejmowaniu decyzji
- przywództwo prezeski
- docenianie pracowników i wolontariuszy
- pozytywne wspieranie
- właściwa pochwała, uznanie wartości małych sukcesów

FINANSE WYNAGRODZENIE

- odpowiednie wynagrodzenie finansowe
- regularne podwyżki

Źródło: opracowanie własne.

Motywowanie w organizacjach pozarządowych stanowi kluczowy element rozwoju, budowania przyjaznej atmosfery i osiągnięcia celów statutowych. Jest to zadanie trudne do realizacji. Nawet w przypadku zatrudniania pracowników relatywnie szczupłe finanse, jakimi dysponuje organizacja pozarządowa, zwykle nie pozwalają na stosowanie ich jako elementu zachęającego do aktywności i rozwoju w sposób bezpośredni. Jest jednak szeroka paleta pozafinansowych metod motywowania, które obecnie – także wśród firm – zaliczane są do najskuteczniejszych.

Warto pamiętać, że dzięki adekwatnemu motywowaniu w stowarzyszeniu lub fundacji można budować wzajemny szacunek i autorytet. Niezwykle ważne jest tu wspólne przyjmowanie zasad oraz konsekwencja. Samo tworzenie przez zespół zasad i wartości, które towarzyszą mu w pracy jest motywatorem do działania.

5.4 Integracja i doskonalenie współpracy zespołu

Jakość efektów pracy stowarzyszenia bądź fundacji jest w dużej mierze wynikiem integracji i doskonalenia współpracy zespołu. Grupa, która potrafi współdziałać, wspierać się i mobilizować, dzielić się wiedzą, a także lubi ze sobą współpracować i widzi sens tej pracy, osiąga największe efekty pracy. Umiejętność kooperacji w realizacji różnego rodzaju wyzwań społecznych i gospodarczych, dla których działa organizacja jest tym bardziej ważna w związku z narastającymi problemami w społecznościach lokalnych.

Integracja polega na tworzeniu przestrzeni do wzajemnego lepszego poznawania innych osób z zespołu, ich doświadczeń, wiedzy, zainteresowań i wartości. Opiera się na zapewnieniu możliwości do spotkań mniej formalnych, gdzie członkowie zespołu poznają się jako ludzie, a mniej jako pracownicy bądź wolontariusze. Daje przestrzeń do wyjaśnienia ewentualnych nieporozumień czy dawania dodatkowej informacji zwrotnej.

Integracja polega na tworzeniu przestrzeni do wzajemnego lepszego poznawania innych osób z zespołu, ich doświadczeń, wiedzy, zainteresowań i wartości.

Doskonalenie współpracy zespołu to całokształt działań podejmowanych w organizacji, których celem jest zapewnienie klimatu wzajemnej pomocy w realizowanych zadaniach dla zwiększenia szans na skuteczną i efektywną realizację jej celów statutowych. Bazuje na wzajemnym poznaniu się członków zespołu w zakresie swoich kompetencji, cech charakteru i zasad pracy. Wysoki poziom współpracy zespołu pozwala na osiągnięcie efektu synergii⁵³.

Doskonalenie współpracy zespołu to całokształt działań, których celem jest zapewnienie klimatu wzajemnej pomocy w realizowanych zadaniach.

Aby zespół, który funkcjonuje kilka, kilkanaście bądź kilkadziesiąt lat był efektywny, niezbędne jest stałe dbanie o jego rozwój. Wbrew pozorom ludzie współpracujący bardzo długo ze sobą w zespole mogą, podobnie jak uczestnicy świeżo zbudowanego zespołu, potrzebować wsparcia w doskonaleniu współpracy i integracji. Dodatkowo warto pamiętać, że osoby związane ze stowarzyszeniem bądź fundacją przychodzą i odchodzą, modyfikacji ulega także sposób podejścia do pracy i współpracy. Elementy te powinny być uwzględniane w zarządzaniu zespołem.

53 Efekt synergii oznacza uzyskiwanie wielokrotnionych korzyści dzięki umiejętnemu połączeniu części składowych całości, Za internetową Encyklopedią Zarządzania.

Faktem jest także, że grupa od momentu pierwszego spotkania do zakończenia funkcjonowania podlega procesom rozwoju i zmian bez względu na zewnętrzne oddziaływania, co wynika z dynamiki procesów grupowych⁵⁴.

Doskonałą pomocą w zrozumieniu potrzeb zespołu w różnych okresach jego funkcjonowania oraz wsparciem w zarządzaniu jest wykorzystanie zasad związanych z rozwojem grupy. Jednym z dostosowanych do sytuacji organizacji pozarządowych podejść, związanych ze zmianami w zespole stowarzyszenia bądź fundacji, jest rozwój grupy opracowany przez Bruce'a Tuckmana.

Schemat 41. 4 etapy rozwoju grupy według Tuckmana



Źródło: opracowanie własne na podst. B. W. Tuckman. (1965) «Developmental sequence in small groups», Psychological Bulletin 63 (6), Berkeley: Wyd. University of California.

Tuckman⁵⁵ wyróżnił cztery etapy rozwoju grupy w toku jej funkcjonowania: formowanie, burzenie (konflikt), normowanie oraz wykonywanie (współpraca). Każda grupa, w tym działająca w ramach organizacji pozarządowej, przechodzi przez poszczególne fazy w sposób permanentny podczas swojej działalności. Warto więc przyswoić sobie ich zakres, rolę a także specyfikę funkcjonowania zespołu oraz sposoby dalszego wspierania jego rozwoju. Bliższe poznanie zachowań zespołu organizacji w różnych momentach działania i rozwoju może pozwolić na poprawę skuteczności kierowania, sprawniejsze odnajdywanie się w jego strukturze – ponadto co ważne – może ograniczyć frustrację i stres, wynikające z nieumiejętności znalezienia się w określonej sytuacji bądź z reakcji zespołu.

Formowanie (ang. forming)

Formowanie związane jest z tworzeniem grupy. Występuje na początku budowania organizacji oraz przy znaczących zmianach osobowych w zespole.

Formowanie związane jest z tworzeniem grupy. Występuje na początku budowania nowej organizacji oraz przy znaczących zmianach osobowych w zespole, polegających na odejściu kluczowej osoby lub kilku osób bądź

dołączeniu nowych działaczy. Dotyczy więc każdej organizacji. Ponieważ osoby się poznają, etap ten cechuje się wysokim stopniem niepokoju, związanego z poszukiwaniem swojego miejsca i roli w grupie. Członkowie poznają się, wywierają na sobie pierwsze wrażenia, określają wzorce zachowań, przydzielają poszczególnym osobom role, także nieformalne. Uwaga osób jest tu skoncentrowana na strukturze grupy oraz rolach jej poszczególnych członków. Każda bowiem osoba pragnie znaleźć adekwatne dla siebie miejsce i zbudować swój autorytet.

Warto wiedzieć:

Podczas etapu formowania lider organizacji powinien zadbać o dobre warunki poznania się i zbudowanie więzi w zespole. Może więc zorganizować wspólne spotkanie, wyjazd lub zabawę integracyjną.

54 Dynamika grupy to proces kształtowania się określonej wspólnoty ludzkiej od momentu jej powstania poprzez rozwój na dojrzwaniu skończywszy. Z dynamiką grupy związane są m.in. takie czynniki, jak: określenie celów funkcjonowania grupy, podział ról i zadań pomiędzy jej członków, sposoby wyznaczania lidera grupy, rozwiązywania konfliktów w grupie, dzielenia nagród i korzyści itp. Za www.dobrebadania.pl. Więcej: D. Miller, Co trzeba wiedzieć, robić i mówić, aby zbudować dobry zespół, Warszawa 2010; R. Brown, Procesy grupowe. Dynamika wewnątrzgrupowa i międzygrupowa, Warszawa 2006.

55 B. W. Tuckman, "Developmental sequence in small groups", Psychological Bulletin 63 (6), Wyd. University of California, Berkeley 1965.

Dla zapewnienia sprawnego przebiegu formowania grupy i szybszej akomodacji poszczególnych osób ważne jest określenie dla nowej organizacji bądź omówienie w przypadku funkcjonującej już fundacji lub stowarzyszenia celów funkcjonowania w ramach strategii rozwoju organizacji. (Więcej w rozdziale: Rozwój i doskonalenie organizacji.) Nowe osoby powinny mieć przestrzeń do dyskusji na temat misji, zakładanych celów, przyjętych sposobów realizacji działań. Drugim ważnym na tym etapie elementem jest określenie lub aktualizacja zasad stosowanych w grupie. Ważne, by cele i zasady organizacji były zaakceptowane przez wszystkich uczestników. Dotyczyć bowiem wszystkich osób tworzących grupę, niezależnie od zajmowanej przez nich pozycji w strukturze i stażu. Warto pamiętać, że przyjęte praktyczne normy zachowania są najbardziej widoczną częścią kultury organizacyjnej. To pewien zbiór przepisów, który określa, jak powinien a jak nie powinien zachowywać się członek grupy.

Etap formowania koncentruje się na integracji i wzajemnym poznaniu, badaniu granic. Dominującą emocją jest skrywany lęk, wzajemne okazywanie pozytywnych uczuć, chęć wchodzenia w aktywności zabawowe. Zespół na tym etapie poznaje się, zwykle każda osoba skupia się więc na zaprezentowaniu swojej osoby z jak najlepszego punktu widzenia. W efekcie może pojawić się chaos. Etap kończy się najczęściej opracowaniem zasad działania i współpracy, wstępnych norm. Do ustalonego kodeksu zespół wróci po zakończeniu kolejnej fazy.

Burzenie – konflikt (ang. storming)

Burzenie to etap pojawiania się różnic zdań oraz konfliktów. Po wzajemnym poznaniu i pierwszym przetestowaniu współpracy – w tym określonych wspólnie zasad – osoby zaczynają czuć się częścią organizacji i zaczynają wyrażać opinie, budują koalicje i tworzą dystans do niektórych członków. Czasami pojawia się opór, przejawiający się w niechęci grupy do konfrontacji oraz ujawnienia negatywnych emocji. Manifestuje się go milczeniem, postawą bierno-agresywną, niechęcią do wychodzenia na forum ze swoimi odczuciami. W innych przypadkach konflikt jest jawny, włączający lidera lub poza nim, objawia się skupieniem na trudnościach i problemach. Czasami dochodzi również do konkurencji między osobami, które chcą być w grupie liderami. W wyniku zakończenia tego etapu, powinien wyłonić się lider akceptowany przez wszystkich. A jego konkurenci akceptując decyzję zespołu, stają się pomocnikami (lider zadaniowy) lub odchodzą. Spór może powodować także budowanie nastawionych na negatywnie pojętą rywalizację podgrup w zespole.

Burzenie to etap pojawiania się różnic zdań oraz konfliktów.

Konflikt to wzajemne, niezgodne działanie dwu lub więcej osób, wynikające z podziału ograniczonych zasobów, różnic wartości, punktów widzenia, odmiennych celów. Potencjalnie dotyczy całego zespołu, w tym lidera. Choć na pozór konflikt uznawany jest za negatywne zjawisko, w przypadku rozwoju organizacji jest to bardzo ważny i potrzebny etap tworzenia spójności grupy. Konflikt jest jednocześnie inaczej postrzegany niż to było kiedyś (zob. tabela nr 8). Obecnie uznawany jest za naturalny element funkcjonowania i rozwoju każdej organizacji. Warto wskazać, że najczęściej intensywniejszy spór wynika z większej integracji w zespole. Wskazuje ponadto, że osobom zaangażowanym w działalność stowarzyszenia bądź fundacji zależy na tym, co robią. W praktyce funkcjonowania każdej grupy konflikt jest więc nieunikniony. I chociaż przyjmuje się, że sytuacje trudne są wynikiem postawy jednej lub kilku osób, najczęściej przyczyną jest splot kilku okoliczności. Liderka jednego z Kół Gospodyń Wiejskich w Wielkopolsce, prowadzącego działalność gospodarczą w formie sklepu z używaną odzieżą, zidentyfikowała, że jej siedmiosobowy zespół podzielił się na dwie grupy wzajemnie się oczerniające i niechętne do współpracy. Chociaż bardzo

się zmartwiła, to po konsultacji z koleżanką psycholożką zarządziła, aby w ciągu miesiąca każda osoba przekazała pozytywną i rozwojową informację zwrotną, związaną z oczekiwaniami odnośnie współpracy, każdej osobie w zespole. Zaplanowała także spotkanie integracyjne oraz zmieniła podział zadań w sposób utrudniający tworzenie się zamkniętych i rywalizujących grup. Z sytuacji tej jednak najbardziej zapamiętała potwierdzenie przyjaciółki, że konflikt w zespole jest naturalny i potrzebny. Przekonała się o tym po kilku tygodniach, kiedy to dzięki rozwiązaniu trudnej sytuacji zespół stał się efektywny i skuteczny w dużo większym stopniu niż wcześniej. Warto pamiętać, że konflikt pomaga organizacji, pozwala oczyścić atmosferę w grupie, określić nowe normy i doprowadzić do faktycznego rozwoju stowarzyszenia bądź fundacji. Aby jednak spór przyniósł pozytywne skutki, musi być zarządzany. Kierowanie konfliktem wymaga odwagi, szczególnie gdy w jakimś stopniu sytuacja dotyczy lidera. Bez względu jednak na źródło niezgody, przy wsparciu zewnętrznym lub własnymi zasobami, należy się nim zająć. Jeden z oddziałów uznanej organizacji ogólnopolskiej funkcjonuje w konflikcie od kilku lat. Zjawisko działa destrukcyjnie na atmosferę, powoduje dużą rotację wolontariuszy, pogarsza wizerunek organizacji na zewnątrz, a co najważniejsze – nie pozwala wypełniać misji społecznej, dla której powstała.

Tabela 8. Konflikt w ujęciu tradycyjnym i współczesnym

Lp.	Tradycyjne ujęcie	Współczesne ujęcie
1.	konflikt jest złem i szkodą	konflikt jest zjawiskiem normalnym
2.	konfliktu można uniknąć	konflikt jest nieunikniony
3.	konflikt wynika z błędów ludzi	źródła konfliktu są wielostronne
4.	konflikt niszczy organizację	konflikt pomaga organizacji
5.	konflikt trzeba eliminować	konfliktem należy kierować

Źródło: opracowanie własne.

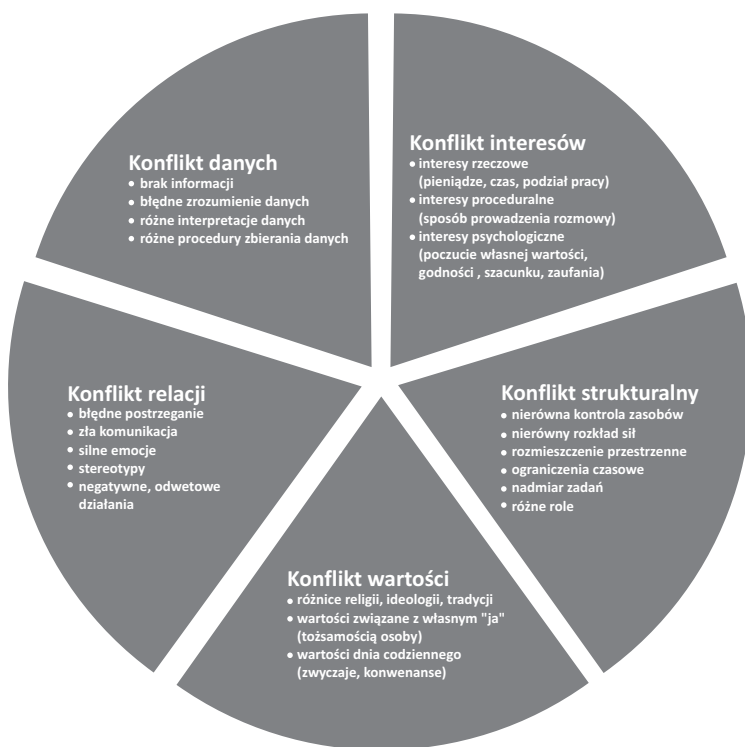
Konflikty w organizacji mogą mieć różne podłoża. Najczęstsze przyczyny za Christopherem Moorem⁵⁶ można pogrupować w pięć kategorii konfliktów (zob. schemat 42):

1. Konflikt interesów – jest wynikiem współzawodnictwa o określone dobra lub wynika z odmiennych potrzeb stron. Powstaje wtedy, kiedy jedna lub więcej stron pragnie zaspokoić swoje potrzeby kosztem drugiej. Ten typ konfliktu dotyczy zasobów rzeczowych (np. czasu, dóbr, pieniędzy), spraw proceduralnych (np. sposobu, w jaki powinno przebiegać zebranie) czy potrzeb psychologicznych (np. zaufania, wzajemnego poszanowania, sprawiedliwości). W organizacjach pozarządowych może dotyczyć zasad korzystania działaczy, członków stowarzyszenia z atrakcyjnych, deficytowych działań, jak szkolenia bądź wycieczki, nierównego zaangażowania wolontariuszy bądź pracowników w realizację zadań lub marginalizowania wypowiedzi jednej osoby względem innej.
2. Konflikt strukturalny – może brać swój początek z pewnych zewnętrznych ograniczeń, które utrudniają dojście do porozumienia. Może mieć podstawę w strukturze organizacyjnej, braku uprawnień do podjęcia decyzji, deficycie jakiegoś dobra, braku czasu, odległości. W stowarzyszeniach bądź fundacjach może dotyczyć roli nowych lub nieaktywnych członków zarządu albo zakresu decyzyjności prezesa.

56 C. W. Moore, Mediacje. Praktyczne strategie rozwiązywania konfliktów, Warszawa 2009.

3. Konflikt wartości – jest powodowany odmiennymi systemami wartości zaangażowanych osób. Różnica w preferowanych wartościach nie musi prowadzić do konfliktu. Czynnikiem, który uwalnia konflikt jest silne eksponowanie własnych wartości bez postawy tolerancji wobec wartości cenionych przez drugą stronę. Przykładowo konflikt wartości może pojawić się w przypadku kierowania przez kobietę organizacją, zatrudniającą mężczyzn wychowanych w stereotypach dotyczących niskich kompetencji kobiet w podejmowaniu decyzji lub po zatrudnieniu pracownika w stowarzyszeniu lub fundacji dotychczas działającej wyłącznie na zasadzie wolontariatu.
4. Konflikt relacji – pojawia się w wyniku działania silnych negatywnych emocji, stereotypów, błędnego postrzegania lub niezrozumienia, wadliwej komunikacji lub odwetowych zachowań między ludźmi. Problemy tego rodzaju pojawiają się nawet bez obiektywnych powodów a niejednokrotnie prowadzą do zbędnej eskalacji konfliktu. W praktyce mogą dotyczyć niewłaściwych oczekiwań w stosunku do zaangażowania osoby, wynikających z niewiedzy na temat faktycznych jej zadań w organizacji bądź negatywnych stosunków dotychczasowego i nowego prezesa.
5. Konflikt danych – powstaje, kiedy strony nie dysponują niezbędnymi danymi, są niedoinformowane bądź informacje, które otrzymują, są błędne, kiedy wyciągają odmiennie wnioski z tych samych przesłanek. Większość konfliktów w tym obszarze wynika głównie z nieumiejętności porozumiewania się. Może wystąpić w przypadku braku oficjalnych kanałów komunikacji i nadużywania plotek. Częstą przyczyną konfliktu danych jest niewystarczająca komunikacja w zespole, bariery komunikacyjne lub wykorzystywanie nadmiernej liczby kanałów komunikacji.

Schemat 42. Koło konfliktu



Źródło: Ch. W. Moore. (2009) Mediacje. Praktyczne strategie rozwiązywania konfliktów. Warszawa: Wyd. Wolters Kluwer Polska.

Przyczyn konfliktów jest wiele. Im szybciej konflikt zostanie zauważony i rozwiązany, tym lepiej dla realizacji celów statutowych i współpracy zespołu. W miarę narastania konfliktu podnosi się bowiem często nowe sprawy, które zwykle nie są związane z problemem pierwotnym. W konsekwencji konflikt narasta i coraz trudniej jest mu zaradzić. Mimo jednak ich różnorodności, spory w organizacjach rozwiązywać można w większości przypadków podobnie. Zwykle rozwiązaniem konfliktu jest konfrontacja, czyli ujście negatywnych emocji, które pozwolą uporządkować relacje. Pierwszym etapem powinno być więc wzajemne poznanie uczuć towarzyszącym stronom konfliktu i wzajemne zrozumienie ich. Jest to niezwykle trudny etap. Warto włączyć w to zadanie mediatora, osobę z zewnątrz, która pomoże przeprowadzić trudną rozmowę. Stworzy przestrzeń, by wszyscy mogli się wypowiedzieć oraz ukierunkuje energię towarzyszącą konfliktowi na szukanie rozwiązań, zaś niwelować będzie pojawiające się oceny czy zachowania odwetowe. W szczególności osoba z zewnątrz niezbędna jest w sytuacji, gdy lider lub liderzy są zaangażowani w konflikt. Jeśli spór nie dotyka lidera, to on może podjąć się wsparcia stron konfliktu w jego rozwiązaniu.

Warto wiedzieć:

W sytuacji, kiedy stroną konfliktu jest lider organizacji, najczęściej wymagane jest wsparcie w rozwiązaniu sytuacji mediatora z zewnątrz. Pomóc może zaprzyjaźniony psycholog, osoba, do której zespół ma zaufanie bądź przedstawiciel Sieci SPLOT⁵⁷.

W następnej kolejności warto podjąć wyzwanie uporania się z antagonizmami poprzez dojście do wspólnego rozwiązania. Można to zrobić za pomocą czterech kroków:

- Krok 1. Zdefiniowanie problemu – należy zlokalizować źródło problemu, określić jego istotę i nazwać przyczyny bez obwiniania innych osób lub środowiska. Należy podejść do tego zadania z udziałem wszystkich stron konfliktu.
- Krok 2. Generowanie alternatywnych rozwiązań – należy wypracować listę możliwych rozwiązań. Ważne, żeby w fazie tworzenia alternatyw nie poddawać ich ocenie, zanim lista nie zostanie zamknięta.
- Krok 3. Wybór najlepszego rozwiązania – należy określić korzyści i straty płynące z przyjęcia każdego z określonych rozwiązań. Dokładnie przeprowadzić analizę plusów i minusów każdej z możliwości, wzajemnie zdecydować o wyborze najwłaściwszej propozycji.
- Krok 4. Wdrożenie rozwiązania i kontrola rezultatów – należy określić czas realizacji wybranego rozwiązania i śledzić przebieg wykonania. W razie potrzeby, jeśli wybrana opcja nie prowadzi do oczekiwanych rezultatów, trzeba wybrać inne rozwiązanie. Ważne, żeby wcześniej nie ograniczać się tylko do jednej możliwości rozwiązania problemu.

Udział w procesie szukania rozwiązania jest niezwykle trudny nie tylko dla uczestników konfliktu, ale również dla całego zespołu. Im szybsza reakcja na konflikt, tym sprawniej grupa może kontynuować współpracę po jego zakończeniu. Wyjaśnienie konfliktu kończyć powinno otwarte ustalenie nowych zasad współzycia i współpracy, czyli norm w kolejnej fazie rozwoju zespołu.

⁵⁷ Sieć Wspierania Organizacji Pozarządowych SPLOT jest ogólnopolską organizacją wspierającą inne stowarzyszenia i fundacje w działalności i rozwoju, więcej na www.siecsplot.pl.

Przydatne jest wypracowanie w zespole akceptowanego podejścia do rozwiązywania konfliktów. Potwierdza on bowiem, że członkom zespołu na swoich zadaniach i na organizacji zależy. Konflikt stanowi więc pozytywną informację dla lidera. Kluczowe jest jednak jak najszybsze podjęcie próby rozwiązania konfliktu i świadome zarządzanie nim przez osoby kierujące organizacją.

Normowanie (ang. norming)

Podczas normowania aktualizuje lub buduje się normy grupy, wynikające z dotychczasowych doświadczeń, niezbędne do efektywnego funkcjonowania. Wcześniej zasady omawiane są przy formowaniu grupy, jednak wiele elementów ważnych pod kątem współpracy i osiągania celów statutowych pojawia się w toku wspólnej pracy, w tym w wyniku konfliktu. Stąd powrót do norm jest niezbędny. Przyjęte zasady mogą być ogólne lub szczegółowe, mogą być opracowywane wspólnie przez grupę lub wypracowywane w toku realizacji wspólnych działań. Do podstawowych funkcji norm grupowych należy umożliwienie przetrwania grupy, ponieważ ich treść zabezpiecza grupę przed zagrożeniem wewnętrznym, np. nieporozumienia, sposób podejmowania decyzji, podział zadań i odpowiedzialności oraz zewnętrznym, np. dotyczącym kontaktów zewnętrznych, zasad zawierania umów. Normy grupowe umożliwiają także sprawne osiągnięcie celu w grupach zadaniowych, np. normy dotyczące osoby odpowiedzialnej, terminu przygotowania poszczególnych zadań bądź zasad współpracy. Fundamentem określania zasad w grupie powinno być planowanie strategiczne, w szczególności strategia rozwoju bądź plan operacyjny oraz struktura organizacyjna.

Podczas normowania aktualizuje lub buduje się normy grupy niezbędne do efektywnego funkcjonowania.

Warto wiedzieć:

Normy grupowe umożliwiają ujednolicenie poglądów, przekonań, zachowań członków. W dużym stopniu przekładają się na harmonijną współpracę, a także na wywieranie nacisku w kierunku zachowań zgodnych z normami w przypadku niewywiązywania się poszczególnych członków grupy z zadań. Często zakładają więc konsekwencje w formie nagany lub wręcz wyrzucenia z grupy.

Przydatne normy grupowe:

- Stosuj zasady otwartej komunikacji⁵⁸ i informacji zwrotnej.
- Realizuj zadania terminowo.
- Dbaj o porządek w swoim miejscu pracy oraz w części wspólnej.
- Wspieraj innych w ich zadaniach, jeśli tego potrzebują.
- Współpracuj z innymi w zespole.
- Wywiązuj się z powierzonych ci zadań.
- Podawaj grafik swojej aktywności w organizacji na dany miesiąc przed jego rozpoczęciem.
- Zapoznawaj się ze wszystkimi działaniami prowadzonymi przez organizację.

⁵⁸ Otwarta komunikacja oznacza, że osoby rozmawiające ze sobą w organizacji nie przemilczają ważnych informacji, lecz dzielą się nimi z tymi, którym są one potrzebne. Wymaga to wzajemnego zaufania, jednocześnie budując zaufanie. Na przykład zarząd ujawnia przesłanki swoich decyzji, wolontariusze i pracownicy podczas spotkań mówią otwarcie o tym, co ich zdaniem wymaga w stowarzyszeniu bądź fundacji zmiany.

- Zalicz testy wiedzy z zakresu tematycznego⁵⁹ funkcjonowania organizacji.
- Ważne informacje dla zespołu zawieszaj na tablicy ogłoszeń.
- Przygotowuj miesięczne sprawozdania z wykonywanej pracy.

W organizacji tylko wspólne ustalanie norm zapewni ich przestrzeganie. Oczywiście nawet przy wielkim wysiłku zespół nie jest w stanie określić wszystkich norm przed rozpoczęciem wspólnej pracy. Życie i codzienna praca przynoszą nowe sytuacje i te są często podstawą wprowadzania nowych norm. Warto jednak pamiętać, że wykorzystywanie doświadczeń, w tym tych negatywnych, do określania nowych norm to praktyka nie tylko przydatna, ale także porządkująca pracę w zespole.

Wykonywanie – współpraca (ang. performing)

Wykonywanie - współpraca to okres normalnej pracy zespołu, kiedy grupa potrafi już pracować efektywnie, osiągając założone cele.

Nagrodą za przezwycięzenie konfliktu i wdrożenie norm w zespole jest kolejna faza. Następuje wtedy okres normalnej pracy zespołu, kiedy grupa potrafi już pracować efektywnie, osiągając założone cele. Etap ten jest więc

najbardziej pożądanym i wyczekiwany. Warto go wykorzystać do realizacji wyzwań.

Rola lidera, w przeciwieństwie do poprzednich etapów, podczas fazy współpracy powinna być wycofana. Grupa posiada już wyraźnie rysujące się role, jasne relacje międzyludzkie i mechanizmy ich kooperacji. Umożliwia to jej członkom realizowanie celów zarówno jednostkowych, jak i wspólnych. Role są elastyczne i zmieniają się w zależności od potrzeb i sytuacji. Osoby w zespole większość zadań potrafią realizować samodzielnie lub we współpracy z konkretnymi osobami. Dysponują już doświadczeniem i wiedzą niezbędną do podejmowania decyzji na zajmowanym stanowisku. To dobry okres na delegowanie zadań. Pozwala to na odciążenie lidera i zespołu zarządzającego, a z drugiej strony stanowi doskonały element motywacyjny dla pracownika lub wolontariusza.

Warto wiedzieć:

Skuteczne delegowanie zadań powinno się wiązać z określeniem celów oraz wyraźnych granic swobody decyzyjnej, zgodą na samokontrolę i samodzielność, a także unikaniem nadmiernego kontrolowania wszystkich działań członków zespołu.

Wykonywanie to okres najlepszej współpracy w zespole. Ważne jest jednak stałe dbanie o utrzymanie dobrych relacji i rozwijanie współpracy. Można to zrobić poprzez regularne przekazywanie informacji zwrotnej, spotkania, także te nieformalne, a nawet wprowadzenie obok elementów współpracy – czynników pozytywnej rywalizacji.

Warto wiedzieć:

Każdorazowo przy dołączeniu lub rozstaniu z organizacją większej liczby nowych osób lub wyjątkowej, silnej osobowości, wyróżniającej się na tle grupy, zespół automatycznie wchodzi w etap formowania. Grupa kolejny raz przechodzi wszystkie etapy rozwoju.

⁵⁹ Testy wiedzy są formą weryfikacji kompetencji pracowników i wolontariuszy. Stosowane są jeszcze niezbyt często w przypadku realizacji przez organizację pozarządową zadań, wymagających wysokiego poziomu jakości i profesjonalizmu. Testy stosuje m.in. Sieć SPLOT w ramach wdrożonego Systemu standaryzacji, więcej na www.siecspot.pl.

W każdej organizacji, bez względu na jej wielkość i staż funkcjonowania, pomiędzy ludźmi wspólnie pracującymi zachodzą interakcje. Relacje w grupie zmieniają się w czasie. Długość trwania poszczególnych etapów, w zależności od specyfiki grupy oraz poszczególnych osób ją tworzących, może wynosić od kilku dni nawet do kilku lat. Warto pamiętać, że długość pozostawania w danym etapie nie jest jednakowa dla uczestników całej grupy. Każda osoba indywidualnie może mieć inne poczucie tego, w którym etapie rozwoju grupy się znajduje (potrzebuje mniej lub więcej czasu). Znajomość faz rozwoju grupy jest szczególnie przydatna liderom. Na każdym etapie konieczne jest innego rodzaju wsparcie dla grupy. Czasem niezbędny jest silny głos, jak na etapie formowania. Podczas konfliktu lider powinien umieć wyczuć sytuację i doprowadzić do konfrontacji lub chociażby otwartej dyskusji. Jeszcze innym razem, gdy zespół współpracuje i sprawnie wykonuje swoje zadania, nie powinien być za bardzo zauważalny. Nie sposób wymienić optymalnych zachowań w poszczególnych sytuacjach, dlatego umiejętność zarządzania grupą w kolejnych jej fazach rozwoju jest szczególną umiejętnością interpersonalną, która buduje integrację i pozwala na doskonalenie współpracy zespołu.

5.5 Wspieranie rozwoju kompetencji zespołu, w tym związanych z działalnością gospodarczą

Postępujące zmiany społeczno-ekonomiczne oraz szybki proces globalizacji w dużej mierze przyczyniły się do zmiany sposobu postrzegania oraz funkcjonowania organizacji pozarządowych. Znaczny odsetek z nich przyjął zasadę organizacji uczącej się (Więcej na temat organizacji uczącej się w rozdziale: Teoria i praktyka zarządzania organizacją pozarządową.), otwartej na zmianę oraz dążącej do profesjonalizacji. Skłoniło je to do częstszego korzystania z licznych rozwiązań oraz doświadczeń biznesowych w zakresie strategicznego zarządzania rozwojem pracowników w organizacji sprawdzonych zarówno w kraju, jak i za granicą. W szczególności tendencje tego typu zaobserwować można w przypadku organizacji pozarządowych, prowadzących działalność gospodarczą, dla których elastyczność na zmieniające się warunki ekonomiczne i konieczność stałego doskonalenia organizacyjnego stanowią warunek skutecznego funkcjonowania na otwartym rynku. W odpowiedzi na zmieniające się potrzeby otoczenia, a także wewnętrzny rozwój stowarzyszenia i fundacje zaczęły coraz częściej myśleć długofalowo, planując finanse, komunikując o swoich działaniach otoczeniu, w efekcie czego pojawiła się wyraźna potrzeba kształtowania kompetencji, wiedzy i umiejętności osób zaangażowanych w działalność organizacji. Podejście to sprzyja zwiększeniu profesjonalizacji organizacji, a przez podnoszenie kompetencji kadry wpływa na skuteczniejsze realizowanie celów statutowych. Inwestowanie w wolontariuszy oraz rozwój pracowników stowarzyszenia bądź fundacji przekłada się dodatkowo na tworzenie nowych miejsc pracy również dla osób młodych, które wkraczą na rynek pracy po zakończeniu edukacji. Wykorzystanie dobrych praktyk w zakresie budowania kompetencji pracowników /wolontariuszy w organizacjach pozarządowych pozwoliło na ograniczanie kosztów i czasu niezbędnego dla uzyskiwania oczekiwanych efektów.

Rosnące wymagania w stosunku do kompetencji pracowników oraz wolontariuszy organizacji, zarówno pełniących funkcje zarządcze, jak i merytoryczne, przyczyniły się do wzrostu znaczenia świadomego zarządzania kadrą w organizacjach pozarządowych. Warto dodać, że wspomniany wzrost wymagań powiązany jest również bezpośrednio

Rozwój kompetencji zespołu w stowarzyszeniach/fundacjach ma na celu rozwijanie wiedzy i umiejętności osób w oparciu o strategię rozwoju organizacji.

z podejmowaniem i prowadzeniem działalności gospodarczej. Jest on niejako wymuszany poprzez konieczność rozwoju i wzmacniania kompetencji dotychczas posiadanych przez pracowników z jednej strony, a jednocześnie wykorzystywanych w innych obszarach aktywności w innych – wymusza pozyskanie zupełnie nowych kwalifikacji niezbędnych do skutecznego wywiązywania się z odmiennych zadań i obowiązków. Podejście to ma coraz częściej charakter kompleksowego procesu, na który składa się poszukiwanie, rekrutowanie, rozwój, docenianie oraz wzmacnianie roli wybranych pracowników, w celu efektywnego wykorzystania ich kompetencji i potencjału dla realizacji strategii organizacji.

Rozwój kompetencji zespołu w stowarzyszeniach bądź fundacjach ma na celu rozwijanie indywidualnej wiedzy i umiejętności poszczególnych osób w oparciu o strategię rozwoju organizacji. W dłuższej perspektywie podejście to przekłada się na rozwój organizacji, a także pracowników i wolontariuszy. W odniesieniu do konkretnej osoby proces ten polega na zdiagnozowaniu silnych oraz słabych stron pracownika/wolontariusza, a następnie ich wspieranie i rozwój poprzez udział w szkoleniach, coachingu, mentoringu itp. oraz budowaniu specjalizacji poszczególnych osób.

Korzyści dla organizacji ze wspierania rozwoju kompetencji pracowników/wolontariuszy:

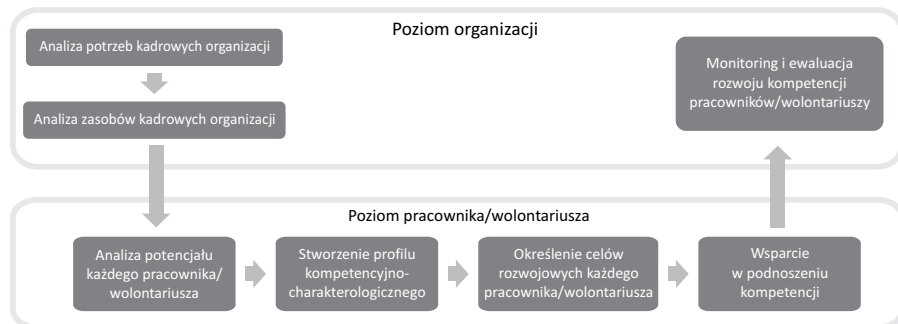
- możliwość rozwoju dotychczas prowadzonych działań, jak również podejmowania nowych wyzwań,
- budowanie marki organizacji opartej na profesjonalizmie i eksperckości,
- bardziej adekwatne odpowiadanie na potrzeby klientów i odbiorców działań,
- wyższa jakość oraz większa efektywność pracy,
- możliwość budowania specjalizacji zespołu,
- możliwość reagowania na zdiagnozowane luki kompetencyjne poszczególnych osób,
- motywacja do podnoszenia kompetencji przez innych członków zespołu,
- większa identyfikacja pracownika/wolontariusza z organizacją,
- większa lojalność członków zespołu,
- w perspektywie długofalowej zwiększenie możliwości rozwojowych oraz korzyści finansowych organizacji.

Profitów wynikających z inwestowania w rozwój zespołu jest wiele. W przypadku działalności gospodarczej przyjmują one najczęściej wymiar finansowy, a analizowane mogą być poprzez np. ocenę wzrostu efektywności ekonomicznej, wartości sprzedaży, liczby obsługiwanych klientów. Budowanie kompetencji zespołu nie jest jednak zadaniem łatwym. Oprócz przemyślanego planu działania wymaga dużego zaangażowania ze strony zarządu, jak również całego zespołu organizacji.

Fazy budowania kompetencji zespołu

Budowanie kompetencji zespołu jest procesem złożonym. Oczekiwane efekty wymagają nakładu czasu, konsekwencji i determinacji. Pozwala jednak osiągać wysokiej jakości efekty.

Schemat 43. Rozwój kompetencji pracowników/wolontariuszy



Źródło: opracowanie własne.

Zgodnie z przedstawionym schematem (zob. schemat 43) przeprowadzana w pierwszej kolejności analiza potrzeb organizacji stanowi jeden z najważniejszych etapów prac, diagnozuje się bowiem faktyczne potrzeby i oczekiwania stowarzyszenia bądź fundacji oraz na ich podstawie umożliwia dokonanie analizy zasobów kadrowych pod kątem strategii rozwoju organizacji. Budowanie kompetencji osób zaangażowanych w działalność ma z założenia wpisywać się w realizację wyników planowania strategicznego (Więcej na temat planowania strategicznego w rozdziale: Rozwój i doskonalenie organizacji.). Analiza indywidualna z kolei identyfikuje indywidualny potencjał poszczególnych pracowników i wolontariuszy oraz pozwala ocenić kompetencje posiadane przez poszczególne osoby i deficytowe pod kątem realizacji zadań. Stanowi to punkt wyjścia do dalszej pracy związanej z opracowaniem profilu kompetencyjno-charakterologicznego oraz ustaleniem celów rozwojowych pracownika/wolontariusza. Profil jest przygotowywany dla każdej osoby z zespołu, a jego opracowywanie polega na zestawieniu wymaganych i posiadanych kompetencji (wiedza i umiejętności) oraz cech charakteru do zakresu zadań pracownika/wolontariusza na danym stanowisku i konkretnych celów stawianych do realizacji przed daną osobą oraz całym zespołem, w ramach którego funkcjonuje. Należy przy tym pamiętać, że zwłaszcza w przypadku prowadzonej działalności gospodarczej prawidłowe wyznaczenie zadań i celów ma fundamentalne znaczenie dla całości procesu zarządzania, w tym budowania kompetencji zespołu. Aby rozwój pracowników/wolontariuszy w organizacji przebiegał prawidłowo, konieczne jest dobre zorganizowanie procesu podnoszenia kompetencji, w tym zaplanowanie etapów do tego prowadzących w ujęciu czasowym (przygotowanie harmonogramu) oraz stały monitoring i ewaluacja podejmowanych działań.

Podejście do rozwoju kompetencji kadry jest bardzo różne w poszczególnych stowarzyszeniach i fundacjach. Prezes jednej z poznańskich organizacji pozarządowych twierdzi, że pracownik jest od tego, żeby pracować, w szkoleniach natomiast może brać udział po godzinach pracy. Podejście takie może wynikać z faktu, iż efekty rozwijania kompetencji pracowniczych są początkowo mało zauważalne i rozwijają się z czasem. Kompleksowa ocena i zaprojektowanie działań rozwojowych pracowników, zgodnych ze strategią organizacji, daje jednak pełen obraz, który łatwo można kontrolować i modyfikować w zależności od zmieniających się warunków zewnętrznych. Dopiero chwila refleksji oraz analiza faktycznych korzyści dostrzeganych w dłuższej perspektywie

staje się argumentem do inwestowania w kapitał ludzki⁶⁰ organizacji. Warto zwrócić uwagę, że relatywnie łatwe jest analizowanie pozytywnych efektów związanych z podnoszeniem kompetencji zespołu dla aktywności o charakterze gospodarczym. W takim przypadku kluczowe jest obserwowanie dynamiki (zmian wartości w czasie) poszczególnych kluczowych parametrów określających efektywność prowadzonych działań. Należy jednakże pamiętać, iż każda zmiana, w tym również zmiana kompetencji pracowników, może w początkowym okresie generować krótkotrwałe obniżenie sprawności funkcjonowania jednostki, zespołu bądź organizacji. Fakt ten zniechęca niektórych liderów stowarzyszeń i fundacji do inwestowania w kadrę. Zastanawiają się, dlaczego warto inwestować w zespół pracowników oraz zaangażowanych w działalność organizacji wolontariuszy. Analizują, czy lepiej rozwijać kompetencje wolontariuszy czy może bardziej opłaci się poszukać doświadczonego pracownika. Pytań pojawia się z pewnością wiele. Warto podejmować dyskusję i wypracowywać spójne podejście do rozwoju kompetencji zespołu.

Warto wiedzieć:

Budowanie kompetencji zespołu – oprócz koncentracji na aktywności kadry w działaniach statutowych – powinno skupiać się również na prowadzonej przez fundację oraz stowarzyszenia działalności gospodarczej.

5.5.1 Analiza potrzeb kadrowych organizacji

Pierwszym krokiem do budowania kompetencji pracowników oraz wolontariuszy w organizacji pozarządowej jest przeprowadzenie gruntownej analizy jej potrzeb. W tym celu zaleca się weryfikację zapisów strategii rozwoju organizacji, która wyznacza długofalowe plany oraz precyzuje zakres działalności, porządkując go w kluczowe programy (Więcej na temat obszarów/programów w organizacji znajduje się w rozdziale: Rozwój i doskonalenie organizacji.) Programy stanowią praktyczne ujęcie koncepcji strategii ze wskazaniem konkretnych działań oraz w dalszej kolejności roli osób zaangażowanych w ramach stowarzyszenia czy fundacji. Do programów wyodrębnionych w stowarzyszeniu wspierającym rodzinną pieczę zastępczą zaliczono: rozwój kompetencji rodzin zastępczych i organizatora pieczy, współpracę z partnerami instytucjonalnymi (m.in. sąd, kurator, szkoła), integrację rodzin zastępczych, działalność gospodarczą. Każdy z tych obszarów wymaga zapewnienia wysokiej jakości realizacji zadania przez kompetentne osoby i zespoły. Ujmując potrzeby kadrowe organizacji globalnie, do najważniejszych można zaliczyć:

- Rodzaj kadry, czyli pracowników/wolontariuszy niezbędnych do realizacji zaplanowanych w ramach strategii działań, np. osoby koordynujące 4 realizowane programy przez stowarzyszenie wspierające rodzinną pieczę zastępczą, moderator spotkań, prawnik.
- Wiedzę oraz umiejętności pracowników/wolontariuszy zaangażowanych w zaplanowane działania, np. wiedza na temat ustawy o wspieraniu rodziny i systemie pieczy zastępczej, praktyczna wiedza na temat specyfiki pracy każdej instytucji zaangażowanej w proces rodzinnej pieczy zastępczej, znajomość standardów organizatora rodzinnej pieczy zastępczej, wypracowane przez przedstawicieli organizacji pozarządowych i jednostek samorządu terytorialnego przy wsparciu sieci SPLOT, a dla działalności gospodarczej: znajomość rynku zarówno po stronie klientów, jak i konkurencji, umiejętność tworzenia prognoz finansowych, kalkulacji rentowności, sprzedaży, konstruowania planów marketingowych itp.
- Cechy charakteru, jakie powinny posiadać osoby zaangażowane w działania, np. empatia, otwartość, zaangażowanie, rzetelność, skrupulatność, terminowość.

⁶⁰ Kapitał ludzki – to największa wartość organizacji. Stanowi go zespół organizacji wraz z posiadaną wiedzą oraz umiejętnościami według L. Edvinsson, (2001). Kapitał intelektualny, Warszawa.

Analiza potrzeb kadrowych organizacji to badanie pozwalające na określenie deficytów w zakresie specjalizacji w zespole oraz składu osobowego zespołu organizacji w odniesieniu do przyjętej strategii rozwoju.

Analiza potrzeb kadrowych organizacji to badanie pozwalające na określenie deficytów w zakresie specjalizacji w zespole oraz składu osobowego zespołu organizacji w odniesieniu do przyjętej strategii rozwoju.

Na początku analizy potrzeb kadrowych w organizacji niezbędna jest identyfikacja koniecznych zmian wynikających ze strategii rozwoju organizacji. Analiza potrzeb rozwojowych może być prowadzona na kilka sposobów. Wśród najczęściej stosowanych przez stowarzyszenia i fundacje można wymienić:

1. Analiza zapisów zawartych w strategii rozwoju organizacji, celem ustalenia najważniejszych potrzeb organizacji, niezbędnych do osiągnięcia zaplanowanych zadań i postawionych celów. Powinna być możliwa do przeprowadzenia zarówno przez cały zespół organizacji, zarząd, zarząd wspólnie z innymi organami, np. fundatorami w przypadku fundacji i walnym zgromadzeniem członków w przypadku stowarzyszenia.
2. Obserwacje zarządu, które pozwalają zdiagnozować potrzeby zespołu organizacji jako całości oraz określić indywidualne potrzeby i oczekiwania każdego pracownika/wolontariusza z poziomu osób zarządzających.
3. Spotkania zespołu organizacji służące zaplanowaniu działań przede wszystkim w perspektywie długofalowej, które oprócz analizy możliwych do podjęcia działań, koncentrują się na niezbędnych do tego celu zasobach (w tym kadrowych) oraz kompetencjach pracowników/wolontariuszy, którzy będą odpowiadać za ich realizację i wdrożenie.
4. Spotkania zespołu służące dyskusji, tzw. burza mózgów na temat obecnych oraz przyszłych potrzeb odbiorców działań i klientów organizacji. Potrzeby te wpływają bowiem na kierunki rozwoju pracowników oraz wolontariuszy stowarzyszenia lub fundacji.
5. Analiza zasobów, ograniczeń i możliwości (np. analiza SWOT), przeprowadzana dla całej organizacji zespołowo lub indywidualnie. Stanowi doskonałe źródło informacji nt. bieżących oraz przyszłych potrzeb kadrowych.
6. Analiza i ocena efektywności dotychczas prowadzonej działalności gospodarczej poprzez np. analizę odchyleń uzyskiwanych wyników w stosunku do planów, analizę dochodowości poszczególnych obszarów lub produktów/usług oraz analizę dynamiki sprzedaży.

Warto wiedzieć:

Analiza potrzeb w organizacji jest badaniem. Aby wykonać ją rzetelnie przy zastosowaniu adekwatnych metod, można skorzystać z pomocy wolontariuszy np. studentów socjologii lub Sieci SPLOT⁶¹, którzy posiadają wiedzę w zakresie tego typu działań oraz pomogą w obiektywnym przeprowadzeniu analizy potrzeb w organizacji.

Zebrany materiał z wykorzystaniem m.in. zaproponowanych metod i technik stanowi zwykle doskonałe źródło wiedzy nt. aktualnych i przyszłych potrzeb organizacji. Stanowi punkt wyjścia dla budowania kompetencji zespołu i poszczególnych osób.

61 Sieć SPLOT to organizacje w całej Polsce wspierające w sprawnym działaniu i rozwoju inne stowarzyszenia i fundacje, więcej na www.siecspot.pl.

5.5.2 Analiza zasobów kadrowych organizacji

Analiza zasobów kadrowych organizacji ma za zadanie zweryfikowanie personelu jakim dysponuje organizacja, posiadanych przez te osoby kompetencji oraz towarzyszących im potrzeb rozwojowych nie tylko pod kątem celów organizacji, ale także potrzeb jej odbiorców oraz klientów. Proces ten nie ogranicza się wyłącznie do wskazania liczby osób zaangażowanych w działania organizacji w podziale na kobiety i mężczyzn czy grupy wiekowe (analiza ilościowa). Ważne jest również dokonanie rzetelnej oceny jakościowej służącej przygotowaniu charakterystyki poszczególnych osób z uwzględnieniem wykształcenia, umiejętności oraz cech charakteru (analiza jakościowa). W praktyce konieczne jest, aby analiza zasobów kadrowych była prowadzona na różnych poziomach organizacji – zarówno dla funkcji zarządczych, jak i merytorycznych oraz administracyjnych. Powinny w niej uczestniczyć wszystkie osoby zaangażowane w działalność organizacji, zarówno osoby zarządzające, jak i pracownicy/wolontariusze pełniący funkcje merytoryczne.

Analiza zasobów kadrowych to badanie pozwalające na określenie posiadanych kompetencji w zespole.

Analiza zasobów kadrowych organizacji to badanie pozwalające na określenie potencjału w zakresie posiadanych kompetencji w zespole, w tym określonych specjalizacji

w odniesieniu do przyjętej strategii rozwoju.

W zależności od funkcji, jakie pełnią poszczególne osoby w zespole organizacji oraz realizowanych przez nie zadań, analiza zasobów kadrowych pozwoli ustalić rzeczywisty odsetek pracowników i wolontariuszy, specjalizujących się w konkretnym obszarze działalności organizacji. Będzie sprzyjała zdiagnozowaniu ograniczeń, jakie posiadają poszczególne osoby w organizacji (w określonych obszarach działalności) oraz rozwijaniu ich potencjału pod kątem pełnienia określonych funkcji. Katalog możliwych deficytów jest szeroki, przy czym jest on determinowany przez rodzaj oraz charakter działalności organizacji. Jest ponadto wstępem do pracy nad rozwijaniem nowych obszarów funkcjonowania organizacji oraz wzmocnieniem konkretnych pracowników i wolontariuszy w obszarach zidentyfikowanych jako rozwojowe.

Szczególnie ważną rolę w procesie analizy zasobów kadrowych organizacji odgrywają zakresy zadań na poszczególnych stanowiskach. Aby bowiem prawidłowo oceniać kompetencje poszczególnych osób, konieczne jest sprawdzenie, jakie zadania wykonują pracownicy/wolontariusze na określonych stanowiskach oraz czy zostały one odpowiednio dobrane w stosunku do posiadanej przez nich wiedzy i umiejętności.

Analiza ilościowa i jakościowa pracowników pozwala na dalsze prace nad badaniem potencjału pracowników/wolontariuszy organizacji. Badanie to może zostać przeprowadzone przez organizację samodzielnie lub przy wykorzystaniu dostępnych narzędzi, takich jak formularze ankiet czy analizy. Specyfika prowadzenia badania oraz wybór narzędzia zależy od kilku istotnych czynników, takich jak:

- liczba pracowników/wolontariuszy,
- wielkość organizacji,
- charakter prowadzonych działań,
- możliwości finansowe i pozafinansowe (np. motywowanie kadry) organizacji,
- cele rozwojowe organizacji,
- dotychczasowe doświadczenia organizacji,
- dostępny czas.

Każdy z wymienionych czynników będzie determinował podjęcie decyzji o wyborze sposobu badania. Czynnikiem, który w opinii znacznej części organizacji pozarządowych jest przesłanką do rezygnacji z budowania kompetencji kadry, w tym przeprowadzania stosownych analiz, jest brak środków finansowych⁶². Należy jednak pamiętać, że istnieje wiele sposobów przeprowadzenia badania przy wykorzystaniu zasobów własnych, np. umiejętności pracowników lub współpraca z osobami posiadającymi określone kompetencje, chętnymi do wsparcia organizacji, np. wolontariusz – student socjologii lub pracownik firmy marketingowej realizujący zadanie w ramach wolontariatu pracowniczego.

Efektem końcowym analizy zasobów kadrowych winno być określenie, w jakim obszarze działalności organizacja posiada, a w jakim nie ma specjalistów, koordynatorów działań i osób odpowiedzialnych za zarządzanie. Najlepszym momentem na tego typu podsumowanie jest opracowywanie strategii rozwoju organizacji, determinującej aktywności na kolejnych kilka lat.

5.5.3 Analiza potencjału każdego pracownika/wolontariusza

Równie istotnym etapem rozwijania kompetencji zespołu, jak identyfikacja możliwości i zasobów kadrowych z poziomu całej organizacji, jest analiza potencjału każdej osoby w organizacji. Ocena pracownika/wolontariusza jest podejściem z powodzeniem stosowanym w sektorze przedsiębiorstw, w ostatnich latach jednak coraz częściej także docenianym przez zarządzających organizacjami pozarządowymi.

Analiza potencjału pracownika/wolontariusza to weryfikacja jego zasobów oraz luk kompetencyjnych w zakresie wiedzy formalnej, nieformalnej, umiejętności oraz cech charakteru pod kątem realizacji określonych zadań w organizacji.

Analiza potencjału pracownika/wolontariusza to weryfikacja jego zasobów oraz luk kompetencyjnych pod kątem realizacji określonych zadań w organizacji.

Analiza potencjału pracownika/wolontariusza spełnia kilka funkcji⁶³:

- a) Informacyjną – pozwala sprawdzić profil badanego pracownika/wolontariusza, jego osobowość oraz postawę. Ułatwia dokonanie oceny efektów pracy wykonanej na danym stanowisku oraz podjęcie decyzji o kontynuowaniu współpracy lub jej zakończeniu.
- b) Rozwojową – bada kompetencje pracownika/wolontariusza, jego wykształcenie oraz umiejętności. Pozwala określić jego aktualny stopień rozwoju, co umożliwia:
 - dokonanie zmian w zakresie podziału zadań,
 - wydelegowanie pracownika/wolontariusza do podnoszenia kwalifikacji,
 - przyznanie awansu np. na bardziej odpowiedzialne stanowisko.
- c) Motywacyjną – odpowiedzialną za pobudzanie do działania, podejmowanie nowych wyzwań.

Proces analizy potencjału pracownika/wolontariusza może przybrać różnorodną formę. Najczęściej dotyczy weryfikacji tego, jak zostały zrealizowane powierzone danej osobie zadania oraz sprawdzenie stopnia osiągnięcia zaplanowanych wskaźników. Koncentruje się ponadto także na ocenie aktywności pracownika/wolontariusza, jego zaangażowania w realizowane inicjatywy, współpracy w zespole czy luk kompetencyjnych.

62 Na podstawie badań przeprowadzonych w ramach projektu „Biznes-Innowacje-NGO, czyli BINGO”, 2012 r.

63 Na podst. M. Tyrańska, J. Walas J. (1998). Kierownik pod lupą. System ocen kadr w firmie.

Powszechnie stosowany schemat oceny pracownika/wolontariusza:

- 1) Określenie celu oceny – w jakim celu przeprowadzana jest ocena? Przykładowo może chodzić o wzmocnienie kompetencji pracownika/wolontariusza pod kątem powierzonego nowego zadania.
- 2) Wybór osób/osoby poddanej ocenie – kto? Może nią być, np. menedżer ds. działalności gospodarczej.
- 3) Wskazanie przedmiotu oceny, czyli wybór tych elementów, które będą podlegały ocenie – co poddawane jest badaniu? Mogą to być np. dotychczas osiągane rezultaty, w tym sprzedażowe i przychodowe, współpraca w zespole, znajomość zasad sprzedaży i marketingu.
- 4) Dobór kryteriów oceny, związanych z oczekiwanym wykształceniem formalnym (ukończone szkoły, uczelnie – potwierdzone świadectwem) i nieformalnym (określone kompetencje zdobyte podczas szkoleń, kursów, grup samopomocowych, z publikacji, Internetu itd.), umiejętnościami (związanymi zarówno z realizacją zadań, jak i współpracą w zespole) oraz cechami charakteru.
- 5) Wybór metody oceny – w jaki sposób przeprowadzić ocenę? Może to być np. samoocena, obserwacja, rozmowy z pracownikiem/wolontariuszem, testy psychologiczne, analiza stopnia i przyczyn odchyień uzyskanych rezultatów w ramach działalności gospodarczej w stosunku do planów.
- 6) Wyłonienie zespołu oceniającego – kto przeprowadzi ocenę? Może to być np. przedstawiciel zarządu lub osoba przez niego wydelegowana, menedżer zarządzający zaprzyjaźnionym przedsiębiorstwem, współpracujący z organizacją.
- 7) Przygotowanie harmonogramu prac i organizacji procesu oceny – kiedy zostanie przeprowadzone badanie? Przykładowo na początku roku, w pierwszym kwartale po zamknięciu roku obrotowego.
- 8) Przeprowadzenie oceny oraz określenie indywidualnych rekomendacji – co powinno zostać zmienione/usprawnione? Przykładowo konieczność podniesienia kompetencji z zakresu sprzedaży oraz praktycznych umiejętności tworzenia polityki cenowej, przyswojenie i wdrożenie w bieżącej pracy podstawowych zasad rachunkowości zarządczej oraz analizy rentowności.
- 9) Przekazanie pracownikowi/wolontariuszowi wyników oceny, wniosków i rekomendacji – w jaki sposób zmienimy zaistniałą sytuację? Może to być np. udział w szkoleniu z zakresu sprzedaży oraz mentoring ze strony zaprzyjaźnionej firmy w zakresie planowania cen, współpraca ze znajomym menedżerem w opracowaniu podstawowych narzędzi z zakresu rachunkowości zarządczej.
- 10) Ustalenie z pracownikiem/wolontariuszem planu wdrożenia rekomendacji – jaki będzie harmonogram prac? Przykładowo dana osoba weźmie udział w szkoleniu w pierwszym kwartale, mentoring prowadzony będzie od drugiego kwartału, opracowanie i wdrożenie nastąpi do 31 marca bieżącego roku.
- 11) Monitoring i ewaluacja rozwoju kompetencji pracownika/wolontariusza – jak sprawdzimy czy plan się sprawdza? Może to być np. ocena postępów pracownika/wolontariusza prowadzona raz na kwartał, kwartalny monitoring i analiza podstawowych wskaźników efektywności ekonomicznej.

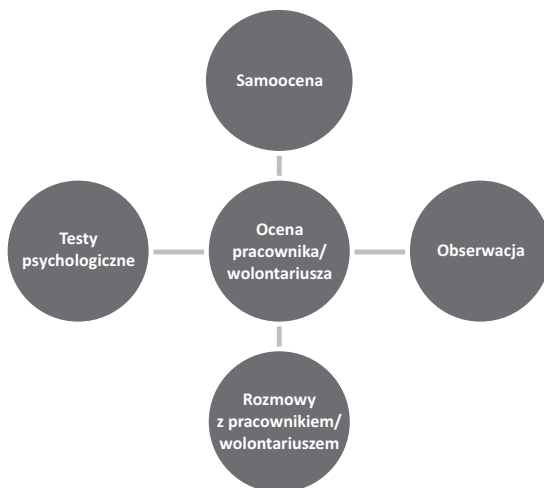
Warto wiedzieć:

Podczas prowadzenia procesu oceny pracownika/wolontariusza warto zwrócić uwagę – poza kompetencjami – także na relacje z innymi osobami, stosunek do partnerów, klientów, instytucji finansujących, odbiorców, zarządu. Informacje te pozwolą na wspieranie zmian i bieżące doskonalenie w organizacji. (Więcej na ten temat w rozdziale: Rozwój i doskonalenie organizacji.)

Metody oceny wolontariusza/pracownika

Analiza aktualnego poziomu i potencjału każdej osoby w zespole – aby była przydatna – winna być przeprowadzona w odpowiedni sposób, z wykorzystaniem metod, które są znane przeprowadzającym badania – najczęściej członkom zarządu lub zaprzyjaźnionym socjologom. Warto więc dobrać metodę do założeń specyfiki organizacji i jej strategii rozwoju. Należy pamiętać, że do uzyskania obiektywnej oceny niezbędne jest uwzględnienie kompilacji 2-3 spośród opisanych metod lub narzędzi.

Schemat 44. Najczęściej stosowane metody oceny pracownika/wolontariusza



Źródło: opracowanie własne.

Samoocena

Samoocena stanowi jedną z najprostszych oraz najczęściej wykorzystywanych metod badania aktualnego poziomu i potencjału pracownika/wolontariusza oraz jego luk kompetencyjnych. Koncentruje się wyłącznie na opinii pracownika/wolontariusza na temat wykonywanej przez niego pracy, posiadanych i pożądanых predyspozycji czy umiejętności pod kątem powierzonych mu zadań. Jest to rodzaj badania, które nie wymaga angażowania dodatkowych środków finansowych i może być wykonywane przez daną osobę w ramach jego standardowych obowiązków. W przeciwieństwie do innych metod, takich jak testy osobowości czy obserwacja, przeprowadzenie samooceny nie wymaga dużego nakładu czasu. Należy jednak pamiętać, że przy użyciu tej metody uzyskuje się wyłącznie informacje subiektywne, przekazane przez osobę badaną. Konieczna jest najczęściej zatem dodatkowa weryfikacja wykonywanej pracy lub rozmowa, która pozwoli uzyskać obiektywną informację zwrotną.

Samoocena bardzo często dokonywana jest przy użyciu narzędzi i technik, np. analizy SWOT⁶⁴, ponieważ pozwala na uwzględnienie czynników wewnętrznych oraz zewnętrznych, które w sposób mniej lub bardziej bezpośredni wpływają na wykonywaną pracę. Analiza SWOT to metoda badania mająca zastosowanie właściwie we wszystkich obszarach aktywności człowieka. Możliwa do zaimplementowania zarówno przy planowaniu strategicznym w organizacji, analizie środowiska lokalnego, planowaniu operacyjnym czy ocenie zrealizowanego

64 Nazwa SWOT (z jęz. angielskiego) pochodzi od pierwszych liter badanych obszarów: Strengths – Siła [mocne/silne strony] określające atuty oraz przewagę, Weaknesses – Wady [słabe strony] wskazujące bariery oraz słabości, Opportunities – Okazje [szanse], w tym pozytywne sytuacje do wykorzystania, Threats – Trudności [zagrożenia], pokazujące niebezpieczeństwo oraz negatywne zdarzenia.

wydarzenia. Pozwala określić silne oraz słabe strony oraz wskazać możliwe szanse i zagrożenia. Jest przydatna przy analizie aktualnego poziomu i potencjału pracownika /wolontariusza. Do przeprowadzenia analizy SWOT najczęściej wykorzystuje się prostą tabelę, która porządkuje informacje wskazane przez osobę dokonującą samooceny (zob. tabela 9).

Tabela 9. Narzędzie do przeprowadzenia analizy SWOT

	Pozytywne	Negatywne
czynniki wewnętrzne	Mocne strony	Słabe strony
czynniki zewnętrzne	Szanse	Zagrożenia

Źródło: opracowanie własne.

Analiza SWOT jest narzędziem o tyle prostym, że nie wymaga specjalistycznej wiedzy oraz umiejętności od osoby ją przygotowującej. Kluczowa jest bowiem znajomość zakresu, jaki podlega analizie i celu badania, np. podsumowanie rozwoju pracownika/wolontariusza dotychczas zajmującego się tresowaniem psów w fundacji wspierającej dogoterapię pod kątem awansu na koordynatora programu lub weryfikacja predyspozycji dotychczasowego koordynatora obszaru związanego z rehabilitacją w stowarzyszeniu pod kątem zarządzania działalnością gospodarczą w zakresie rehabilitacji. Osoba dokonująca samooceny samodzielnie wartościuje posiadane przez siebie cechy oraz umiejętności, wskazując je jako silne lub słabe strony. Aby ocena była jednak obiektywna, prowadzona analiza SWOT wymaga dużej samoświadomości ze strony osoby poddającej się badaniu, stąd nie będzie odpowiednią formą dla każdej osoby.

Oprócz analizy SWOT samoocena może być prowadzona w oparciu np. o kwestionariusz zawierający pytania dostosowane do stanowiska pracy lub uniwersalne, jednakowe dla wszystkich osób w zespole. Można wykorzystać także inne metody, w tym graficzne, mapy myśli, wykresy itp.

Warto wiedzieć:

Bez względu na to, jakie narzędzie zostanie wykorzystane w badaniu, konieczna jest po procesie samooceny rozmowa z daną osobą przeprowadzona przez przedstawiciela zarządu. Dyskusja pozwoli podnieść rangę analizy pracownika oraz dostosować cele i elementy rozwoju kompetencji pracownika/wolontariusza do jego silnych stron i deficytów.

Obserwacja

Obserwacja jest jedną z częściej stosowanych metod oceny potencjału pracownika/wolontariusza dokonywaną w organizacjach pozarządowych m.in. ze względu na stosunkowo niskie koszty realizacji. W naturalny sposób pozwala zebrać szereg informacji, które można podzielić na dwie grupy:

1. zachowań pracownika w stosunku do wykonywanych obowiązków, w tym zaangażowanie, jakość pracy, terminowość,
2. relacji pracownika/wolontariusza ze współpracownikami, zespołem, przełożonymi, partnerami, klientami, odbiorcami działań.

Obserwacja może być prowadzona na różnych poziomach zarówno przez osoby bezpośrednio współpracujące z danym pracownikiem/wolontariuszem lub przez przełożonego np. prezesa stowarzyszenia czy fundacji. Proces może przebiegać w dwojaki sposób:

1. Jawny – wtedy pracownik/wolontariusz ma świadomość, że badacz (osoba przeprowadzająca badanie) obserwuje podejmowane przez niego działania np. w trakcie prowadzonego przez tę osobę warsztatu dla dzieci z zakresu ekologii towarzyszy mu obserwator, pełniący funkcję np. współprowadzącego.
2. Niejawny, kiedy wyznaczona osoba przygląda się pracy wolontariusza/pracownika, nie informując go o tym wcześniej, np. obserwacji podlega rozmowa z klientem.

Nie ma jednoznacznych zasad mówiących o tym, która z metod jest lepsza czy skuteczniejsza. Ważne jednak, aby podjęte działanie było dostosowane do okoliczności oraz charakteru wykonywanej przez pracownika lub wolontariusza czynności. Po dokonaniu oceny należy zawsze z daną osobą porozmawiać, określając jej silne strony i obszary do rozwoju. Ocena powinna dać solidną podstawę do określania celów i pracy nad rozwojem pracownika/wolontariusza.

Warto wiedzieć:

W celu zebrania informacji, pozyskanych w trakcie obserwacji, zaleca się przygotowanie i wypełnienie arkusza obserwacji, zawierającego proste pytania dotyczące np. zachowań pracownika/wolontariusza, stosunku do pracy oraz współpracowników, zaangażowania, czy skuteczności działania. Pomoże to w przygotowaniu informacji zwrotnej.

Testy psychologiczne

Narzędziem, które może ułatwić proces budowania kompetencji kadry w organizacji są testy psychologiczne. Testy zostały zaczerpnięte z nauk psychologicznych. Wśród często stosowanych można wyróżnić test osobowości oraz test otwartości na zmianę. Ich podstawowym celem jest badanie osobowości pracownika/wolontariusza, jego zachowań czy opinii na tematy zarówno bezpośrednio związane z wykonywaną pracą, jak również z ogólnym światopoglądem bądź współpracą w zespole i relacje z przełożonym. Ze względu na swój charakter uznawane są za obiektywną metodę oceny indywidualnych predyspozycji pracowników/wolontariuszy. Najczęściej stanowią zestaw od kilkunastu do kilkudziesięciu pytań wraz z katalogiem odpowiednio przygotowanych odpowiedzi, które należy wskazać. Pomimo niewielkiego stopnia trudności w zakresie przeprowadzenia testu należy pamiętać, że powinny one zostać wypełnione rzetelnie oraz zgodnie z prawdą. Tylko rzetelne wypełnienie testu pozwoli osiągnąć pożądaną informację zwrotną oraz odpowiednio ją wykorzystać.

- **Test osobowości**

Zasadniczym celem testu osobowości jest badanie osobowości pracownika/wolontariusza, jego zachowań, postaw i poglądów, motywacji do wykonywanej pracy, które determinują zachowania w pracy oraz relacje z innymi osobami. Jego zawartość merytoryczna w dużej mierze zależy od celu przeprowadzanego badania. Inny zestaw pytań zostanie przygotowany dla osoby ubiegającej się o pracę w organizacji, a jeszcze inny dla pracownika, względem którego planowana jest zmiana zakresu zadań i odpowiedzialności. Pozwalają poznać opinię osób zaangażowanych w działalność organizacji dotyczącą m.in. systemu wynagradzania oraz stosowania nagród i kar za niewywiązanie się z powierzonego zadania. Bardzo często koncentrują się także na sposobie pracy poszczególnych członków zespołu, oceniając w ten sposób predyspozycje danej osoby do pracy w grupie lub możliwość wykonywania zadań indywidualnie, wymagających skupienia i pracy samodzielnej. Testy pozwalają także na określenie roli, jaką dana osoba może pełnić w zespole, dają bowiem obraz tego, czy dana osoba jest inicjatorem i kreatorem działań czy raczej w zespole lepiej czuje się w roli wykonawcy, który sumiennie i starannie wykonuje zadania i polecenia zaproponowane przez innych. Informacji, jakie można uzyskać nt. pracownika/wolontariusza w ramach przeprowadzonego testu osobowości jest wiele – ważne jest jednak, aby jego zastosowanie przyniosło pożądane rezultaty oraz odpowiedziało na postawione cele związane z analizą potencjału pracownika/wolontariusza.

- **Test otwartości na zmianę**

Zasada przygotowania oraz przeprowadzenia testu otwartości na zmianę jest analogiczna do innych testów psychologicznych, w tym testu osobowości. Wymaga specjalistycznej wiedzy ze strony osób opracowujących test oraz rzetelnej i prawdziwej informacji zwrotnej po stronie respondentów. W przeciwieństwie do testu osobowości, test otwartości na zmianę koncentruje się przede wszystkim na obszarach pozwalających ocenić stosunek pracownika/wolontariusza do różnych ważnych i mniej ważnych zmian zachodzących w organizacji oraz jej otoczeniu, związaną z tym motywację lub pojawiającą się niechęć, a także wszelkie inne towarzyszące obawy. Pozwalają na określenie roli poszczególnych pracowników oraz wolontariuszy w organizacji oraz posiadanych przez te osoby charakterystycznych cech. Badają stopień otwartości kadry na nowe wyzwania, nieprzewidziane zdarzenia, działania wymagające pracy, wysiłku, ale też pewnych wyrzeczeń. Zastosowanie testów zmiany ułatwia zarządom stowarzyszeń oraz fundacji podejmowanie strategicznych decyzji związanych z funkcjonowaniem organizacji w szczególności w zakresie wspierania zmian i bieżącego doskonalenia związanego z realizacją nowych projektów, rozpoczęciem działalności gospodarczej, podjęciem współpracy ze strategicznym partnerem czy powiększeniem skali dotychczasowych działań. Ponadto wyniki testu otwartości na zmianę będą stanowiły cenne źródło informacji, które ułatwi zarządowi podjęcie decyzji o zaangażowaniu pracownika/wolontariusza na określone stanowisko pracy. Sprzyjają bardziej wiarygodnej oraz rzetelnej ocenie nowej, planowanej sytuacji oraz posiadanej informacji zwrotnej nt. odczuć oraz mogących się pojawić zachowań poszczególnych pracowników lub wolontariuszy.

Warto wiedzieć:

Testy psychologiczne nie są narzędziem badania potencjału pracownika/wolontariusza, który należy wykorzystywać na co dzień. Decyzja o ich przeprowadzeniu zapada najczęściej w sytuacji podjęcia decyzji związanych np. ze zmianą stanowiska pracy pracownika/wolontariusza lub z potrzebą jego specjalizacji w określonym obszarze.

Przygotowanie testów psychologicznych wymaga specjalistycznej wiedzy i umiejętności z zakresu psychologii i zarządzania. Z tego powodu ich przygotowanie najczęściej jest powierzane ekspertom lub wyspecjalizowanym firmom posiadającym doświadczenie w tym zakresie. Oczywiście istnieje perspektywa korzystania z różnych testów dostępnych w publikacjach czy artykułach dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi, najczęściej jednak nie są one w pełni dostosowane do specyfiki organizacji, a ich użycie wymaga wykupienia licencji, na które większość stowarzyszeń i fundacji nie stać. W tej sytuacji zaleca się korzystanie z pomocy oraz wsparcia wolontariuszy np. studentów psychologii lub partnerów organizacji, którzy posiadają wiedzę w tym zakresie lub z przedsiębiorcą w ramach prowadzonego przez niego wolontariatu pracowniczego⁶⁵. W porównaniu z innymi metodami badania potencjału pracowników /wolontariuszy, takimi jak obserwacja czy samoocena, testy psychologiczne w przypadku części organizacji mogą okazać się zbyt skomplikowane i czasochłonne.

Rozmowa z pracownikiem/wolontariuszem

Rozmowa z pracownikiem/wolontariuszem to kolejna z metod służąca badaniu jego potencjału. Często stanowi element uzupełniający inne metody oceny osób w zespole. Decydując się na jej zastosowanie, warto uporządkować zasady rozmów w zespole organizacji i przyjąć jasny dla wszystkich, z góry określony harmonogram. W szczególności będzie on zależał od wielkości organizacji oraz skali działania. Realizacja kilku projektów dofinansowanych ze środków zewnętrznych, prowadzona działalność gospodarcza i dodatkowe zaangażowanie w organizację Dni Organizacji Pozarządowych może skutkować zbyt dużym obciążeniem pracowników, rozmyciem się odpowiedzialności za poszczególne zadania czy też chaosem komunikacyjnym. Sytuacja taka będzie wymagała większej częstości prowadzonych rozmów, niż w przypadku mniejszych organizacji działających np. wyłącznie w celach hobbystycznych na niewielką skalę.

Celem rozmowy z pracownikiem/wolontariuszem jest określenie aktualnych i deficytowych kompetencji danej osoby, posiadanych cech charakteru i umiejętności pod kątem powierzonych zadań. Rozmowa sprzyja określeniu pożądaných kompetencji z punktu widzenia rozwoju fundacji czy stowarzyszenia. Zebrane dane ułatwią i wspomogą proces rozwoju zespołu organizacji, pozwolą na budowanie specjalizacji poszczególnych osób oraz wesprą podjęcie decyzji związanych z planowaniem działań organizacji. Przyjmuje się, że w skali roku powinny odbywać się przynajmniej dwa spotkania indywidualne o charakterze informacyjno-rozwojowym z każdą osobą. Pierwsze na jego początku, które pozwoli przypomnieć lub przekazać zakres zadań pracownika/wolontariusza na najbliższe miesiące oraz ustalić plany rozwojowe związane z podnoszeniem wiedzy, umiejętności, budowaniem lub poszerzaniem specjalizacji. Drugie spotkanie najlepiej aby odbyło się pod koniec roku lub po kilku miesiącach. Jego celem będzie weryfikacja osiągniętych rezultatów i spełnienia założonych planów rozwojowych oraz zaplanowanie dalszych kroków związanych z rozwojem. Dodatkowo zaleca się rozmowę przedstawiciela zespołu zarządzającego z pracownikiem/wolontariuszem przy każdej istotnej zmianie mającej miejsce w organizacji, która w jakikolwiek sposób wpływa na konieczność wzmocnienia lub poszerzenia jego kompetencji, na przykład:

- otrzymanie dofinansowania na realizację projektu, które będzie skutkowało koniecznością reorganizacji pracy zespołu,

⁶⁵ Wolontariat pracowniczy stanowi jedną z form społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (z ang. CSR – Corporate Social Responsibility), według której firmy decydują się wspierać poprawę kondycji społeczeństwa oraz środowisko naturalne z uwzględnieniem grup, których dotyczy ich działalność. Wolontariat pracowniczy może dotyczyć działań pracowników firmy na rzecz organizacji pozarządowej, w tym remontu placu zabaw, konsultacji prawnej czy przekazania testów do wykorzystania wraz ze wsparciem w ich analizie.

- zakończenie współpracy lub zaangażowanie nowego pracownika/wolontariusza,
- podjęcie decyzji o rozpoczęciu przez organizację nowego profilu działalności np. uruchomienie działalności gospodarczej.

Warto wiedzieć:

W organizacjach, które na co dzień narażone są na liczne zmiany związane z podejmowaniem nowych inicjatyw, angażowaniem nowych osób, współpracę z dużą liczbą partnerów rekomendowane jest częstsze niż dwa razy do roku prowadzenie rozmów z kadrą po to, aby właściwie określać obecne i pożądane kompetencje osób, ale też na bieżąco móc reagować na pojawiające się potrzeby rozwojowe związane z angażowaniem się pracowników/wolontariuszy w nowe zadania.

Systematyczne rozmowy z pracownikami/wolontariuszami, oprócz badania posiadanych i deficytowych kompetencji, pozwalają na:

- dostosowywanie liczby oraz skali działań do możliwości każdej osoby i zespołu,
- sprawdzenie, czy dany pracownik/wolontariusz nie jest przeciążony pracą lub przeciwnie – nie ma zbyt mało obowiązków,
- motywowanie pracowników i wolontariuszy,
- weryfikację relacji w zespole organizacji oraz pomiędzy poszczególnymi pracownikami i wolontariuszami,
- rozwiązanie zaistniałych lub dostrzeganych problemów oraz konfliktów,
- monitoring postępów w zakresie rozwoju pracownika/wolontariusza,
- określenie poziomu satysfakcji pracownika/wolontariusza z wykonywanych zadań,
- zapewnienie dodatkowego wsparcia ze strony zespołu zarządzającego, jeżeli zaistnieje taka potrzeba,
- możliwość bieżącego oraz długofalowego planowania działalności organizacji w oparciu o kapitał ludzki, jaki stanowią pracownicy oraz wolontariusze.

Ważne jest, aby spotkaniu każdorazowo towarzyszył ściśle określony cel np. ustalenie celów rozwojowych pracownika/wolontariusza na kolejny rok oraz określona struktura jego przebiegu (plan). Ułatwi to każdej ze stron przygotowanie się do spotkania oraz usprawni jego przeprowadzanie. Przemyślana oraz dobrze poprowadzona rozmowa pozwoli także zachować przyjazną atmosferę. Zwiększy pewność, że rozmowa będzie konstruktywna, a uczestnicy wyjdą ze spotkania usatysfakcjonowani, z jasną informacją nt. zdiagnozowanych silnych stron w zakresie kompetencji oraz tych obszarów, które zostały określone jako rozwojowe celem budowania specjalizacji.

Warto wiedzieć:

Dobrym sposobem na zakończenie rozmowy z pracownikiem/wolontariuszem jest przekazanie sobie pozytywnej informacji zwrotnej nt. dotychczasowej współpracy. Będzie to stanowiło doskonały element motywacyjny, a tym samym dobrą prognozę na kolejne tygodnie/miesiące pracy.

Analiza potencjału pracownika/wolontariusza daje wiele korzyści, do których możemy zaliczyć:

- możliwość poznania osobowości poszczególnych członków zespołu,
- weryfikację posiadanych umiejętności oraz zdolności każdej osoby,
- sprawdzenie zachowań pracownika/wolontariusza w różnych sytuacjach (pozytywnych oraz kryzysowych),
- zbadanie odporności pracownika/wolontariusza na stres,
- weryfikację poczucia odpowiedzialności pracownika/wolontariusza za powierzone zadania,
- ocenę gotowości pracownika/wolontariusza do podjęcia ryzyka,
- analizę relacji pracownika/wolontariusza ze współpracownikami i przełożonymi,
- lepsze zarządzanie rozwojem pracowników oraz wolontariuszy,
- możliwość dostosowania zakresów zadań oraz odpowiedzialności do predyspozycji pracowników i wolontariuszy,
- większa satysfakcja pracowników/wolontariuszy z wykonywanej pracy,
- możliwość lepszego zarządzania organizacją, planowania i realizowania działań.

Efekty prowadzenia analizy zasobów kadrowych organizacji to:

- szeroka informacja nt. osób zaangażowanych w działalność organizacji pod kątem zasobów i luk kompetencyjnych (wykształcenie, umiejętności, cechy charakteru),
- delegowanie obowiązków oraz odpowiedzialności osobom posiadającym odpowiednie kompetencje,
- możliwość opracowania oraz wdrożenia adekwatnego do potrzeb pracownika/wolontariusza programu szkoleniowego/monitoringowego,
- podkreślenie znaczenia zespołu w organizacji, co zwiększa motywację pracowników i wolontariuszy do dalszego rozwoju i angażowania się,
- możliwość planowania rozwoju organizacji w oparciu o kompetencje pracowników/wolontariuszy,
- wyższa jakość realizowanych działań.

5.5.4 Stworzenie profilu kompetencyjno-charakterologicznego pracownika/wolontariusza

Organizacja pozarządowa działa dla realizacji celów społecznych, statutowych, które zoperacjonalizowane powinny zostać w jej strategii rozwoju np. na 2 lub 5 lat. Realizacja założeń, zarówno w odniesieniu do celów społecznych, jak i gospodarczych, jest możliwa przy zaangażowaniu adekwatnego zespołu. W tym celu niezbędna jest analiza potrzeb oraz zasobów kadrowych organizacji. Działania te podejmowane są na poziomie funkcjonowania stowarzyszenia lub fundacji. Zespół organizacji składa się jednak z poszczególnych jego członków. Każda osoba ze swoim doświadczeniem, wiedzą, umiejętnościami i cechami charakteru wnosi niepowtarzalne zasoby dla realizacji działań i sukcesywnie je rozwija pod potrzeby podejmowanych stanowisk pracy. Dostosowanie predyspozycji do pełnionych zadań jest niezwykle ważnym elementem zarządzania zespołem.

Inwestowanie w rozwój pracowników oraz wolontariuszy jest procesem długotrwałym i może być realizowane przy wykorzystaniu różnych metod. Organizacje najczęściej jednak ograniczają się do prowadzenia go w oparciu o własną intuicję oraz dążą do osiągnięcia pożądanych efektów, wykorzystując metodę prób i błędów. Skutecznym narzędziem, które może znacznie ułatwić ten proces w organizacji jest stworzenie profilu kompetencyjno-charakterologicznego.

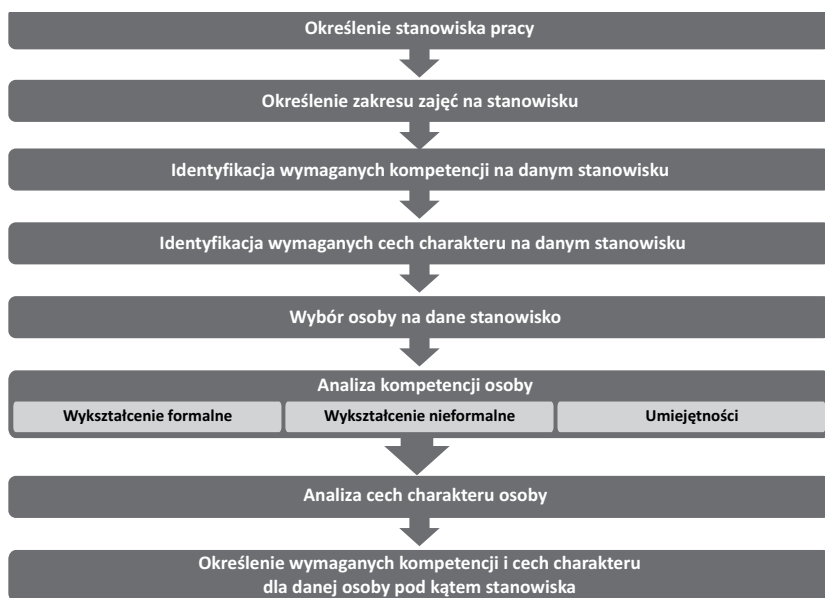
Profil kompetencyjno-charakterologiczny stanowi zbiór informacji nt. wolontariusza /pracownika wraz ze wskazaniem zakresu pełnionych zadań oraz posiadanego wykształcenia, umiejętności oraz cech charakteru.

Profil kompetencyjno-charakterologiczny stanowi zbiór informacji nt. osoby odpowiedzialnej za pracę na określonym stanowisku wraz ze wskazaniem zakresu pełnionych zadań oraz posiadanego przez nią wykształcenia, umiejętności i cech charakteru. Ma na celu dostosować do stanowisk wynikających

ze strategii rozwoju organizacji wymagania odnośnie dalszego rozwoju osób za nie odpowiedzialnych.

Głównym zadaniem profilu kompetencyjno - charakterologicznego jest uporządkowanie procesu budowania i rozwijania formalnej i nieformalnej wiedzy i umiejętności pracowników/wolontariuszy w stowarzyszeniach oraz fundacjach na bazie diagnozy ich potencjału i luk kompetencyjnych oraz zdefiniowanych dla każdej osoby celów rozwojowych. W szczególności koncentruje się na wymaganiach dotyczących określonego stanowiska pracy⁶⁶, np. psycholog, koordynator projektu, menedżer ds. działalności gospodarczej pod kątem osoby, której to stanowisko powierzono lub zamierza się powierzyć.

Schemat 45. Proces dostosowania kompetencji pracowników/wolontariuszy do danego stanowiska pracy

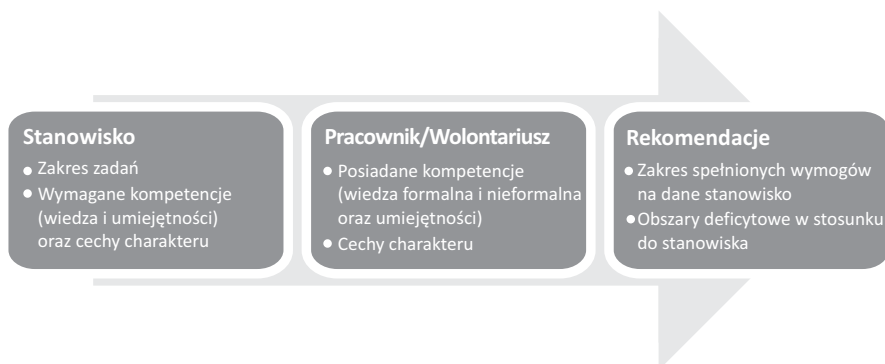


Źródło: opracowanie własne.

Strukturę profilu kompetencyjno-charakterologicznego w uproszczeniu stanowią trzy podstawowe części: stanowisko wraz z zakresem zadań i wymaganymi kompetencjami, osoba odpowiedzialna oraz posiadane kompetencje (wykształcenie i umiejętności) oraz cechy charakteru a także rekomendacje wynikające z luki kompetencyjnej (zob. schemat 45).

⁶⁶ Stanowisko pracy to zbiór zdefiniowanych zadań, działań lub obowiązków, za: M. Armstrong. (2005). Zarządzanie zasobami ludzkimi, Warszawa.

Schemat 46. Profil kompetencyjno-charakterologiczny



Źródło: opracowanie własne.

Profil kompetencyjno-charakterologiczny porządkuje stanowiska pracy w organizacji, a tym samym pozwala na wyłonienie osób odpowiedzialnych za konkretne obszary. Wspiera proces delegowania zadań w oparciu o opracowane i dostosowane do realiów funkcjonowania organizacji zakresy zadań. Ostatecznie pozwala na weryfikowanie kompetencji (wiedza i umiejętności) oraz cech charakteru pracownika /wolontariusza co stanowi kolejny krok zmierzający do budowania stabilnego zespołu organizacji. Jest narzędziem uniwersalnym, które po odpowiednim dostosowaniu znajdzie zastosowanie zarówno w organizacjach młodych, jak i funkcjonujących na rynku już od jakiegoś czasu.

Praca z profilem kompetencyjno-charakterologicznym pozwala na dokonanie analizy zasobów kadrowych organizacji oraz zbadanie potencjału poszczególnych pracowników. Jest to doskonały materiał do dalszej pracy z zespołem, który ułatwi wyznaczenie celów rozwojowych dla poszczególnych pracowników/wolontariuszy oraz pozwoli opracować harmonogram działań zmierzających do osiągnięcia zaplanowanego celu.

Nazwa stanowiska oraz osoba odpowiedzialna

Bardzo ważne pod kątem budowania kompetencji zespołu fundacji czy stowarzyszenia jest przypisanie do poszczególnych stanowisk pracy osób za nie odpowiedzialnych. Praktyka wskazuje bowiem na większą efektywność pracy oraz sprawniejszą realizację obowiązków w przypadku powierzenia pracownikowi czy wolontariuszowi odpowiedzialności za konkretne stanowisko i dedykowany zakres zadań. Pierwszy z zaproponowanych elementów profilu dotyczy stanowiska pracy, do którego przyporządkowuje się osobę odpowiedzialną. Podobny schemat działania dotyczy w tym zakresie zarówno wolontariuszy, jak i pracowników, choć oczywiście należy ustalić preferowaną formę współpracy związaną z realizacją zadań przypisanych danemu stanowisku: zaangażowanie społeczne czy też odpłatna forma świadczenia usług lub pracy na rzecz organizacji⁶⁷. Konieczne jest uwzględnienie zarówno stanowisk merytorycznych, administracyjnych jak i zarządczych, przy czym do grona odpowiedzialnego za zarządzanie organizacją zaliczani są nie tylko członkowie władz, ale także inne osoby zaangażowane w zarządzanie. Łącznie są to osoby sprawujące nadzór nad funkcjonowaniem podmiotu jako całości, a także współpracujący specjaliści, odpowiadający za konkretne i wąskie fragmenty działalności organizacji, w które zarząd nie może się włączyć lub zwyczajnie

67 Takie samo stanowisko nie może być powierzone pracownikowi i wolontariuszowi w jednej organizacji w tym samym czasie.

nie posiada wystarczających kompetencji, np. zarządzanie działalnością gospodarczą. Stanowiska merytoryczne mogą być natomiast różne w zależności od profilu oraz charakteru działalności organizacji, np. psycholog, rehabilitant, pedagog, animator czasu wolnego, specjalista ds. angażowania osób niepełnosprawnych, opiekun. W każdej organizacji pozarządowej stanowiska merytoryczne zależą będą od celów statutowych, misji oraz wizji i strategii rozwoju organizacji. Tożsame stanowiska będą natomiast najczęściej – bez względu na typ organizacji i jej wielkość – w zakresie zarządzania. Każde ze stanowisk (poza działalnością gospodarczą, gdzie nie można angażować wolontariuszy) może być powierzone w zależności od podejścia organizacji zarówno pracownikowi, jak i wolontariuszowi.

Schemat 47. Grupy stanowisk w zespole organizacji pozarządowej



Źródło: opracowanie własne.

Funkcje merytoryczne i administracyjne, związane z realizacją celów społecznych (statutowych), są bardzo specyficzne dla każdej organizacji. Wynikać powinny ze strategii rozwoju organizacji. Wśród podstawowych stanowisk, odpowiedzialnych za zarządzanie w stowarzyszeniu bądź fundacji, można wyróżnić:

Menedżer ds. rozwoju i doskonalenia organizacji – jest to osoba odpowiedzialna za koordynację działań w zakresie zapewnienia długofalowej i bieżącej stabilności funkcjonowania organizacji. Tworzy i rozwija strukturę organizacyjną oraz koordynuje działania w ramach pozostałych obszarów zarządzania (zarządzanie zespołem, zarządzanie finansami oraz komunikowanie i kształtowanie relacji), umożliwiając jednocześnie stabilną i długofalową realizację działalności statutowej stowarzyszenia lub fundacji. Najczęściej rola ta zarezerwowana jest dla prezesa lub przewodniczącego.

Menedżer ds. zarządzania zespołem organizacji – jest to osoba odpowiedzialna za działania związane z budowaniem i rozwijaniem kompetencji zarówno w odniesieniu do całej grupy, jak i każdej osoby oddzielnie. Dbą ponadto o budowanie i rozwój zespołu, jego efektywną współpracę i monitoring. Funkcję można powierzyć osobie z zarządu lub spoza niego, która ma predyspozycje do budowania zespołu.

Menedżer ds. zarządzania finansami organizacji – jest to osoba odpowiedzialna za całokształt działań, mających na celu zapewnienie stabilnej sytuacji finansowej organizacji w bieżącej i przyszłej perspektywie czasowej. Dba o planowanie budżetu, pozyskiwanie i dysponowanie środkami finansowymi (w tym pochodzącymi z działalności gospodarczej), na bieżąco monitoruje stan finansów w organizacji i płynność finansową. Za zarządzanie finansami może być odpowiedzialna dowolna osoba z zarządu, w praktyce lepiej jeśli jest ona częścią tego gremium niż współpracuje jako specjalista bez formalnego umocowania.

Menedżer ds. komunikowania i kształtowania relacji organizacji – jest to osoba odpowiedzialna za działania mające na celu kreowanie pozytywnego wizerunku organizacji poprzez budowanie właściwych relacji zarówno wewnątrz zespołu, jak i z odbiorcami oraz partnerami zewnętrznymi. Dba o odpowiednie komunikowanie „od wewnątrz”, czyli buduje zaufanie w zespole, integruje go, a jego członków stara się angażować w jak największym stopniu w realizację misji społecznej. Do jej zadań należy także dbanie o pozytywne postrzeganie organizacji „na zewnątrz” poprzez skuteczną prezentację oferty, pozyskanie lojalności klientów/odbiorców/partnerów i zachęcanie ich do współpracy. Funkcję można powierzyć osobie z zarządu lub spoza niego, która ma predyspozycje do budowania dobrych relacji.

Warto wiedzieć:

Określając stanowiska pracy⁶⁸ w fundacji lub stowarzyszeniu, należy pamiętać o uwzględnieniu prowadzonej przez organizację działalności gospodarczej⁶⁹. Osobą odpowiedzialną w tym zakresie może być menedżer ds. działalności gospodarczej.

Menedżer ds. działalności gospodarczej – jest to osoba odpowiedzialna za koordynowanie działalności gospodarczej w organizacji. (Więcej na ten temat w rozdziale: Zarządzanie działalnością gospodarczą w organizacji pozarządowej.). Warto – z uwagi na konieczność podejmowania strategicznych i bieżących decyzji w tym zakresie – stanowisko to uwzględnić w ramach zespołu zarządzającego lub w ramach stałej współpracy z osobami podejmującymi decyzje.

*Menedżer ds. działalności gospodarczej
– jest to osoba odpowiedzialna
za koordynowanie działalności
gospodarczej w organizacji.*

Zaproponowany układ stanowisk stanowi przykładowy zestaw, jaki można zastosować w zakresie zarządzania w stowarzyszeniu bądź fundacji. To, jak bardzo powinien być doprecyzowany, w dużej mierze zależy od czynników związanych z daną organizacją: jej celami statutowymi, strategią rozwoju, sposobami pracy, wielkością. W miarę poszerzania zakresu działalności organizacji niezbędne jest oczywiście angażowanie większej liczby osób do zadań związanych z realizacją strategii rozwoju⁷⁰ oraz z zarządzaniem. Pozwoli to także na budowanie specjalizacji wśród kadry organizacji, np. jedna osoba odpowiada za jedno stanowisko. Z kolei w przypadku organizacji małych, dysponujących kilkoma osobami, zaleca się łączenie poszczególnych stanowisk np. powierzanie dwóch stanowisk jednej osobie. W działającym dwa lata stowarzyszeniu, zajmującym się ochroną praw zwierząt, lider organizacji wykonuje zadania związane z rozwojem i doskonaleniem organizacji

68 Stanowisko pracy dotyczy zarówno pracownika, jak i wolontariusza.

69 Działalność gospodarcza – aktywność ekonomiczna organizacji nastawiona na zarabianie środków finansowych na otwartym rynku z przeznaczeniem na realizację celów statutowych. Realizacja działalności gospodarczej wymaga zarejestrowania przedmiotu działalności w Krajowym Rejestrze Sądowym. Więcej na ten temat w rozdziale Formalno-prawne aspekty rozpoczącia i prowadzenia działalności gospodarczej.

70 Więcej na temat strategii rozwoju w rozdziale Rozwój i doskonalenie organizacji.

(zarządcze) oraz prowadzeniem edukacji dorosłych (merytoryczne), natomiast inna osoba odpowiada za badania terenowe (merytoryczne) oraz komunikowanie i kształtowaniem relacji (zarządcze). Trzeci działacz odpowiada za organizację szkoleń i seminariów (administracyjne), a dwie inne wolontariuszki zajmują się upowszechnianiem wyników badań (administracyjne), przy czym jedna z nich jest odpowiedzialna za komunikowanie i budowanie relacji (zarządcze). Stanowiska pracownicy/wolontariusze mogą dowolnie łączyć, pamiętać jednakże trzeba o tym, by dana osoba dysponowała niezbędnymi kompetencjami do realizacji przypisanych zadań oraz nie miała więcej niż trzech funkcji. Zbyt duży zakres odpowiedzialności może bowiem wpływać na zmniejszenie jej efektywności i motywacji do działania.

Zakres zadań

Aby móc prawidłowo wykonywać powierzone zadania, konieczne jest przygotowanie odpowiedniego i adekwatnego do określonego stanowiska pracy zakresu zadań⁷¹. Zakresy zadań pozwalają dodatkowo uporządkować i monitorować pracę zarówno przez pracownika/wolontariusza, jak i zarząd stowarzyszenia bądź fundacji.

*Zakres zadań stanowi zbiór działań
jakie zostały przypisane pracownikowi/
wolontariuszowi, za które ponosi
odpowiedzialność.*

Zakres zadań stanowi zbiór działań, jakie zostały przypisane pracownikowi /wolontariuszowi na określonym stanowisku, za które ponosi odpowiedzialność. Charakter ustalonych, niezbędnych do wykonania czynności jest określany

na podstawie celów oraz zadań istotnych z punktu widzenia rozwoju organizacji, koniecznych do osiągnięcia na danym stanowisku pracy.

Wzorcowo przedstawiono zakresy zadań osób odpowiedzialnych w organizacji za funkcje zarządcze: rozwój i doskonalenie organizacji, zarządzanie zespołem, zarządzanie finansami, komunikowanie i kształtowanie relacji oraz działalność gospodarcza. Wzorce poniższe zostały opracowane na podstawie analizy wyników badań⁷².

Zakres zadań menedżera ds. rozwoju i doskonalenia organizacji:

- inicjowanie i koordynowanie procesu planowania strategicznego,
- dbanie o wdrożenie założonych planów długookresowych (2/5 lat),
- inicjowanie i koordynowanie monitoringu i ewaluacji osiągnięć organizacji,
- tworzenie oraz modyfikowanie struktury organizacyjnej organizacji,
- zarządzanie zasobami (pomieszczenia, sprzęt itp.),
- zarządzanie programami (obszarami),
- zarządzanie wiedzą,
- zarządzanie ryzykiem,
- zarządzanie technologią informacyjno-komunikacyjną (TIK), wdrażanie regulaminów związanych z funkcjonowaniem organizacji,
- tworzenie efektu synergii i wartości dodanej dla prowadzonych działań w organizacji.

⁷¹ Zakres zadań jest elementem umowy o pracę, zlecenie, wolontariackiej.

⁷² Raport z badań działalności gospodarczej oraz zarządzania w organizacjach pozarządowych w Wielkopolsce dostępny jest na stronie www.pisop.org.pl (zakładka Centrum PISOP/Nasze publikacje).

Zakres zadań menedżera ds. zarządzania zespołem organizacji:

- planowanie strategii rozwoju zespołu,
- rekrutacja i selekcja pracowników,
- motywowanie zespołu,
- integracja i wspieranie współpracy zespołu,
- wspieranie rozwoju kompetencji, w tym związanych z działalnością gospodarczą,
- monitoring funkcjonowania zespołu,
- rozwój wolontariatu.

Zakres zadań menedżera ds. zarządzania finansami organizacji:

- planowanie strategii finansowej,
- planowanie budżetu (w tym różnicowanie źródeł finansowania),
- zarządzanie płynnością finansową – zarządzanie przychodami, kosztami, źródłami finansowania,
- zarządzanie ryzykiem finansowym,
- inwestycje i alokacja zasobów,
- kontrola finansów, w tym sprawozdawczość finansowa i nadzór nad księgowością.

Zakres zadań menedżera ds. komunikowania i kształtowania relacji organizacji:

- kształtowanie komunikacji wewnętrznej,
- budowa identyfikacji wizualnej,
- kształtowanie komunikacji zewnętrznej,
- budowa relacji z mediami,
- kształtowanie relacji z partnerami i klientami,
- komunikowanie o działalności gospodarczej.

Warto wiedzieć:

Zakresy zadań powinny być również przygotowywane dla osób zaangażowanych w prowadzoną przez stowarzyszenie bądź fundację działalność gospodarczą. Daje to możliwość uporządkowania działań w sferze komercyjnej oraz zapewni systematyczną oraz płynną działalność przynoszącą zyski.

Zakres zadań menedżera ds. działalności gospodarczej:

- monitoring i badanie potrzeb rynku (stałe analizowanie zmian w obszarze prowadzonej działalności, aby reagować na nie i dostosowywać ofertę do trendów rynkowych i oczekiwań klientów),
- długofalowe planowanie przyszłych zadań w ramach działalności gospodarczej,
- opracowywanie oferty usług/produktów świadczonych w ramach działalności gospodarczej,
- analiza opłacalności prowadzenia działalności gospodarczej – monitorowanie rentowności poszczególnych produktów/usług oraz optymalizowanie kosztów i monitoring poziomu cen rynkowych, polityka cenowa,
- opracowanie i aktualizowanie bazy danych klientów korzystających z usług organizacji w ramach działalności gospodarczej,
- przygotowywanie i aktualizowanie bazy dostawców oraz podwykonawców współpracujących z organizacją w ramach działalności gospodarczej,
- bieżąca analiza i poszukiwanie nowych rynków zbytu dla usług/produktów świadczonych w ramach działalności gospodarczej,
- kontakty z obecnymi i potencjalnymi klientami (mailowe, telefoniczne) korzystającymi z usług/produktów świadczonych w ramach działalności gospodarczej,

- przygotowanie i bieżące weryfikowanie harmonogramu działań w ramach działalności gospodarczej,
- działania marketingowe i sprzedaż,
- koordynacja pracy osób zaangażowanych w działalność gospodarczą, w tym organizacja spotkań zespołu,
- bieżący monitoring i ewaluacja działań realizowanych w ramach działalności gospodarczej.

Zakres zadań pracownika/wolontariusza powinien być przygotowywany niezależnie od tego, czy dana osoba pełni funkcję zarządczą, administracyjną czy merytoryczną. Analogicznie więc do zaproponowanych zakresów zadań na stanowiskach odpowiedzialnych za zarządzanie organizacją należy przygotować opis czynności na pozostałych stanowiskach, odpowiedzialnych za realizację strategii rozwoju organizacji. Planując zakresy zadań, warto robić to uważnie, uwzględniając wszystkie czynności konieczne do wykonania w ramach danego stanowiska pracy. Jednocześnie ważne jest uwzględnienie zasobów i możliwości organizacyjnych stowarzyszenia czy fundacji, takich jak: liczba osób zaangażowanych w działalność, wielkość organizacji oraz dostępny czas. Im młodszy stażem pracy pracownik lub wolontariusz, tym zwykle szczegółowiej precyzuje się zakresy zadań na danym stanowisku.

Przykładowy zakres zadań osoby pełniącej w organizacji funkcję merytoryczną – animatora czasu wolnego:

- przygotowanie koncepcji pracy z dziećmi i młodzieżą,
- przygotowanie materiałów na potrzeby zajęć,
- organizacja czasu wolnego dla dzieci i młodzieży,
- prowadzenie warsztatów artystycznych oraz zajęć ruchowych,
- planowanie i prowadzenie zajęć integracyjnych,
- promowanie wolontariatu jako sposobu na spędzanie czasu wolnego,
- prowadzenie dokumentacji realizowanych działań,
- współpraca z rodzicami dzieci i młodzieży.

Zaproponowany zakres zadań na stanowiskach odpowiedzialnych za zarządzanie można modyfikować poprzez podział lub łączenie stanowisk pracy w zależności od liczby osób zaangażowanych w działalność organizacji oraz specyfiki jej działalności. Ważne, by nie obciążać wszystkimi zadaniami lidera, ale delegować część odpowiedzialności na inne osoby.

Warto wiedzieć:

Przygotowywanie zakresów zadań do każdego stanowiska porządkuje pracę osób zaangażowanych w działalność organizacji, daje poczucie swojego miejsca oraz roli w organizacji, a także buduje odpowiedzialność i zaangażowanie. W ujęciu długofalowym wpływa na rozwój organizacji.

Kompetencje (wykształcenie i umiejętności) oraz cechy charakteru

Proces identyfikacji i budowania kompetencji kadry organizacji ma za zadanie wspieranie decyzji zarządów fundacji bądź stowarzyszeń w powierzaniu zadań wynikających ze strategii rozwoju organizacji konkretnemu pracownikowi/wolontariuszowi, który zrealizuje to zadanie na wysokim poziomie merytorycznym. Sprawna i wysokiej jakości realizacja zadań jest bowiem możliwa przy założeniu, że pracownikowi oraz wolontariuszowi zostaną przydzielone zadania w oparciu o jego predyspozycje. Ważny element profilu kompetencyjno-charakterologicznego stanowią zatem kompetencje oraz cechy charakteru niezbędne do wykonywania pracy na konkretnym stanowisku.

Kompetencje to zestaw wiedzy formalnej i nieformalnej oraz umiejętności zapewniających sprawną, skuteczną, odpowiadającą oczekiwaniom jakościowym realizację zadań na danym stanowisku.

Kompetencje to zestaw wiedzy oraz umiejętności zapewniających sprawną, skuteczną, odpowiadającą oczekiwaniom realizację określonych zadań.

Bieżąca weryfikacja kompetencji, wsparcie w ich rozwoju oraz poszerzanie wykształcenia, umiejętności oraz cech charakteru pracownika/wolontariusza powinno być stałym elementem życia organizacji. Podejście takie zwiększa bowiem pewność, że osoba, której zostanie powierzona realizacja konkretnego zadania, będzie w stanie skutecznie i terminowo się z niego wywiązywać. Analiza kompetencji pracownika/wolontariusza nie powinna się jednak ograniczać wyłącznie do sprawdzenia wykształcenia formalnego np. ukończona szkoła/studia, ale także badać wykształcenie nieformalne. W niektórych sytuacjach łatwiej bowiem wykonywać powierzone zadania, posiadając odpowiednie wykształcenie nieformalne, pozyskane podczas szkoleń, lektury książek czy rozmów z mentorem. Sytuacja taka dotyczy chociażby osoby odpowiedzialnej za rozwój oraz doskonalenie organizacji, gdzie wykształcenie wyższe – nawet menedżerskie – może być niewystarczające. Analogicznie – w przypadku działalności gospodarczej kluczowe mogą okazać się: uprzednio uzyskane doświadczenie biznesowe bądź znajomość konkretnej branży. Praktyka pokazuje także, że nie zawsze wysoki poziom wykształcenia pracownika/wolontariusza determinuje sukces oraz dobrą jakościowo i efektywną pracę. Bardzo często kluczem do dobrego wykonywania powierzonych zadań są indywidualne umiejętności oraz cechy charakteru, które posiada konkretna osoba. Rolą zarządu jest zatem dawanie pracownikom/wolontariuszom przestrzeni do rozwoju poprzez udzielanie wsparcia w uzupełnieniu posiadanego wykształcenia czy rozwijaniu umiejętności i cech charakteru. Przykładowo osoby zaangażowane w działalność organizacji od jej lidera oczekują, żeby posiadał umiejętności przywódcze, był kreatywny i nie bał się wyzwań. Osoba odpowiedzialna za zarządzanie finansami z kolei powinna być sumienna, terminowa oraz posiadać umiejętności analityczne. Doradca osób z niepełnosprawnością winien najczęściej być empatyczny, kreatywny oraz dysponować umiejętnościami organizacyjnymi.

Wiedza, umiejętności i cechy charakteru podlegają rozwojowi przez całe życie. Warto, by w odniesieniu do celów działania stowarzyszenia bądź fundacji adekwatnie kształtować kompetencje każdej osoby w zespole. Korzyści są obustronne. Organizacja rozwija swoje działania sukcesywnie i profesjonalnie. Realizując strategię rozwoju, osiąga więc swoje cele statutowe. Pracownik bądź wolontariusz na dłużej wiąże się z organizacją, jest zmotywowany do działania, wręcz dba o swoje miejsce pracy.

Warto wiedzieć:

Wspieranie rozwoju kompetencji zespołu dotyczy wszystkich osób zaangażowanych w działania stowarzyszeń i fundacji zarówno pracowników, jak i wolontariuszy bez względu na to, czy pełnią oni funkcje zarządcze, administracyjne czy merytoryczne.

Istotną rolę w funkcjonowaniu stowarzyszeń oraz fundacji odgrywa prowadzona przez nie działalność gospodarcza. Pozwala ona bowiem na zdobywanie środków na realizację celów statutowych. Aby jednak działalność ta była prowadzona dobrze oraz przynosiła pożądany zysk – podobnie jak w przypadku działań statutowych – wymaga kompetentnego i zaangażowanego zespołu. Wyniki badania stowarzyszeń oraz fundacji prowadzących działalność gospodarczą⁷³ w Wielkopolsce pokazują, że konieczne jest posiadanie osoby odpowiedzialnej za działalność gospodarczą, która będzie kreowała oraz koordynowała wszystkie działania prowadzone w sferze komercyjnej. Menedżer ds. działalności gospodarczej powinien także rozwijać swoją wiedzę, umiejętności i cechy charakteru pod kątem zadań związanych z tworzeniem produktu, sprzedażą, marketingiem itd. (Więcej na temat zadań menedżera ds. działalności gospodarczej znajduje się w rozdziale: Zarządzanie działalnością gospodarczą w organizacji pozarządowej.)

Na podstawie zbadanych⁷⁴ praktyk i opinii wielkopolskich organizacji opracowany został katalog kompetencji osób na stanowiskach zaangażowanych w zarządzanie organizacją: osoba odpowiedzialna za rozwój i doskonalenie organizacji, zarządzanie zespołem, zarządzanie finansami, komunikowanie i kształtowanie relacji oraz działalność gospodarczą (zob. tabela 10). Oczywiście w podobny sposób warto opracować zestaw oczekiwanego wykształcenia, umiejętności i cech charakteru dla wszystkich stanowisk w organizacji, także zaangażowanych w realizację poszczególnych zadań merytorycznych i administracyjnych.

Tabela 10. Katalog oczekiwanych kompetencji i cech charakteru osoby odpowiedzialnej za rozwój i doskonalenie organizacji, zarządzanie zespołem, zarządzanie finansami, komunikowanie i kształtowanie relacji oraz działalność gospodarczą

OSOBA ODPOWIEDZIALNA ZA ROZWÓJ I DOSKONALENIE ORGANIZACJI (Menedżer ds. rozwoju i doskonalenia organizacji)	
Wykształcenie formalne i nieformalne	Studia wyższe/podyplomowe – zarządzanie Szkolenia z zakresu zarządzania organizacją Szkolenia z zakresu zarządzania ludźmi Szkolenia z zakresu zarządzania zmianą Szkolenia z zakresu monitoringu i ewaluacji Szkolenia z zakresu kontroli Szkolenia z zakresu zarządzania ryzykiem

73 Raport z badań działalności gospodarczej oraz zarządzania w organizacjach pozarządowych w Wielkopolsce dostępny jest na stronie www.pisop.org.pl (zakładka Centrum PISOP/Nasze publikacje).

74 Op. Cit.

Posiadane umiejętności	Egzekwowanie ustaleń Łatwość nawiązywania kontaktów Myślenie analityczne Myślenie długofalowe Myślenie strategiczne Umiejętności organizacyjne Planistyczne, budowanie strategii Planowanie działań Podjęmowanie decyzji Praca w zespole Zarządzanie ryzykiem Zarządzanie zespołem Zarządzanie zmianą
Posiadane cechy charakteru	Ambicja Charyzma Cierpliwość Dynamiczność Elastyczność Innowacyjność Komunikatywność Kreatywność Odwaga Optymizm Otwartość Pewność siebie Profesjonalizm Samodzielność Zdecydowanie
OSOBA ODPOWIEDZIALNA ZA ZARZĄDZANIE ZESPOŁEM (Menedżer ds. zarządzania zespołem)	
Wykształcenie formalne i nieformalne	Studia wyższe – zarządzanie (np. kadra) Studia wyższe – psychologia Studia wyższe – pedagogika (np. andragogika) Studia wyższe – ekonomia (np. ekonomia pracy i zarządzanie kadrami), Studia podyplomowe – kadry i płace Szkolenia z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi Szkolenia z zakresu komunikacji Szkolenia z zakresu monitoringu i ewaluacji

Posiadane umiejętności	Egzekwowanie ustaleń Organizacja pracy zespołu Motywowanie pracowników i wolontariuszy Zarządzanie zespołem Delegowanie zadań Monitorowanie Komunikacja
Posiadane cechy charakteru	Komunikatywność Cierpliwość Zdecydowanie Pewność siebie Odwaga Odpowiedzialność Empatia Asertywność Kreatywność
OSOBA ODPOWIEDZIALNA ZA KOMUNIKOWANIE I KSZTAŁTOWANIE RELACJI (Menedżer ds. komunikowania i kształtowania relacji)	
Wykształcenie formalne i nie-formalne	Studia wyższe/podyplomowe – marketing Studia podyplomowe - Public Relations Szkolenia z zakresu marketingu Szkolenia z zakresu promocji organizacji, promocji działań
Posiadane umiejętności	Dobra organizacja pracy Planowanie działań Współpraca z klientami Poprawne posługiwanie się językiem pisanim i mówionym Umiejętność pracy w zespole Łatwość nawiązywania kontaktów Obsługa komputera (Pakiet Office, Internet, mail)

Posiadane cechy charakteru	Dynamiczność Elastyczność Innowacyjność Komunikatywność Kreatywność Otwartość Pewność siebie Profesjonalizm Samodzielność
OSOBA ODPOWIEDZIALNA ZA ZARZĄDZANIE FINANSAMI (Menedżer ds. zarządzania finansami)	
Wykształcenie formalne i nie-formalne	Studia wyższe/podyplomowe – finanse i rachunkowość Studia podyplomowe – zarządzanie, zarządzanie finansami Szkolenia z zakresu księgowości, podatków, finansów, planowania, budżetowania
Posiadane umiejętności	Analiza danych finansowych Budżetowanie Dobra organizacja pracy Monitorowanie kosztów Myślenie analityczne Przygotowywanie sprawozdań finansowych Tworzenie raportów i prognoz finansowych Zarządzanie ryzykiem
Posiadane cechy charakteru	Analityczny umysł Cierpliwość Dokładność Profesjonalizm Rzetelność Samodzielność Skrupulatność Sumienność Systematyczność Terminowość Zdyscyplinowanie

OSOBA ODPOWIEDZIALNA ZA DZIAŁALNOŚĆ GOSPODARCZĄ

(Menedżer ds. działalności gospodarczej)

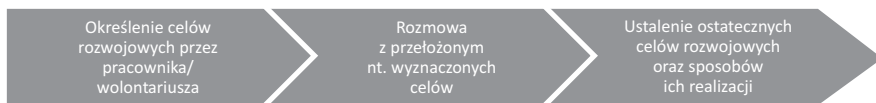
Wykształcenie formalne i nieformalne	Studia wyższe/podyplomowe – zarządzanie (np. przedsiębiorstwem, kadłą) i/lub ekonomia Studia wyższe/podyplomowe – finanse i rachunkowość Studia podyplomowe – Public Relations Szkolenia z zakresu prowadzenia działalności gospodarczej Szkolenia z zakresu przygotowania biznesplanu Szkolenia z zakresu księgowości, podatków, finansów, planowania, budżetowania Szkolenia z zakresu marketingu Szkolenia z zakresu zarządzania zmianą Szkolenia z zakresu sprzedaży Szkolenia z zakresu obsługi klienta
Posiadane umiejętności	Analiza danych finansowych Budowanie i zarządzanie zespołem Budżetowanie Dobra organizacja pracy Egzekwowanie ustaleń Łatwość nawiązywania kontaktów Monitorowanie kosztów Myślenie analityczne Myślenie długofalowe Obsługa komputera (Pakiet Office, Internet, mail) Planowanie działań Podejmowanie decyzji Poprawne posługiwanie się językiem pisanym i mówionym Praca w zespole Przygotowywanie ofert Przygotowywanie sprawozdań finansowych Tworzenie i wdrażanie biznesplanu Tworzenie raportów i prognoz finansowych Współpraca z klientami Zarządzanie ryzykiem

Posiadane cechy charakteru	Analityczny umysł
	Cierpliwość
	Dokładność
	Dynamiczność
	Elastyczność
	Innowacyjność
	Komunikatywność
	Kreatywność
	Odwaga
	Optymizm
	Otwartość
	Pewność siebie
	Profesjonalizm
	Rzetelność
	Samodzielność
	Skrupulatność
	Sumienność
	Systematyczność
	Terminowość
	Zdecydowanie
	Zdyscyplinowanie

Przyjęcie katalogu oczekiwanych elementów potencjału pracownika bądź wolontariusza na danym stanowisku w organizacji pozwoli określić lukę kompetencyjną i w odpowiedzi na nią sprawniej dobierać szkolenia, studia podyplomowe, publikacje tematyczne bądź inne elementy rozwoju przez daną osobę. Zadaniem Modelu BINGO (więcej na temat modelu w rozdziale: Model zarządzania organizacją pozarządową BINGO) jest rekomendowanie optymalnego wykształcenia, umiejętności i cech charakteru na poszczególne stanowiska zarządcze. Organizacja powinna dążyć do tego wzorcowego stanu, podejmując określone działania rozwojowe w stosunku do danych osób. Rekomendacje mają kierunkowy charakter, a ich zastosowanie ma przełożyć się na rozwój całej organizacji.

5.5.5 Określenie celów rozwojowych pracownika/wolontariusza

Określenie celów rozwojowych stanowi kolejny etap budowania kompetencji pracownika/wolontariusza. Jest to działanie długofalowe, bazujące na planowaniu strategicznym organizacji oraz nawiązujące do potencjału, aspiracji i możliwości każdej z osób w zespole.



Źródło: opracowanie własne.

Systematyczne, na przykład coroczne, określania celów rozwojowych jest cennym elementem rozwoju pracownika/wolontariusza w perspektywie długofalowej. Pozwala również skuteczniej i efektywniej planować działania organizacji, które wymagają zaangażowania specjalistów w określonych obszarach działalności organizacji. Wbrew znanemu mottu Napoleona Hilla «Co umysł ludzki potrafi wymyślić i w co uwierzy, tego potrafi także dokonać»⁷⁵ stosunkowo mało osób w ogóle stawia sobie cele rozwojowe zarówno dotyczące kwestii osobistych, jak i zawodowych. Istotne jest zatem, aby w planowaniu celów rozwojowych pracownika/wolontariusza ważną rolę odegrał zarząd fundacji czy stowarzyszenia. Jego zadaniem w tym zakresie jest bowiem inicjowanie procesu w organizacji, przeprowadzenie rozmowy definiującej obszary rozwojowe najbardziej pożądane z punktu widzenia strategii rozwoju stowarzyszenia bądź fundacji i zgodne z predyspozycjami danej osoby oraz wsparcie pracownika w ich wdrożeniu. Inspiracją do realizacji celów rozwojowych może być teoria Hilla, mówiąca o złotych prawach sukcesu, zgodnie z którą sukces zawodowy kształtują cztery podstawowe elementy:

- superumysł – zacznij planować swój sukces,
- określony główny cel – ustalaj swoje zasady i trzymaj się ich,
- pewność siebie – uwolnij swoją wewnętrzną siłę,
- nawyk oszczędzania – poznaj prawdziwe źródło potęgi osobistej⁷⁶.

Teoria w dużej mierze koncentruje się na celach indywidualnych oraz zmianie postawy osoby chcącej osiągnąć sukces zawodowy, z powodzeniem może jednak wspierać wyznaczanie celów zawodowych. Koncentruje się bowiem na znalezieniu dla każdej osoby miejsca i roli w organizacji oraz planowaniu jej rozwoju w taki sposób, aby dany pracownik/wolontariusz poprzez wyznaczanie celów rozwojowych dążył do rozwoju oraz specjalizacji na zajmowanym przez siebie stanowisku.

Przykładowo w organizacji pozarządowej, której celem jest rozszerzenie zakresu działalności w obszarze współpracy z przedsiębiorcami, konieczny jest rozwój 2-3 pracowników oraz zbudowanie ich specjalizacji w nowym zakresie. Każda osoba z zakładanych do realizacji zadań w rozwijanym obszarze ma inną wiedzę formalną i nieformalną, inne umiejętności i cechy charakteru. Aby przystosowanie ich przebiegło więc w sposób adekwatny oraz przyniosło pożądane rezultaty, istotne jest wyznaczenie celów rozwojowych dla poszczególnych osób. Każdy z celów powinien zostać następnie przełożony na niezbędną do pozyskania wiedzę oraz umiejętności, np. dla jednego z pracowników kluczowe będzie zwiększenie wiedzy ogólnej z zakresu funkcjonowania biznesu, inna osoba może potrzebować podniesienia swoich umiejętności dotyczących sprzedaży i prezentacji korzyści dla obu stron współpracy, trzecia osoba może zdiagnozować konieczność podwyższenia umiejętności negocjacyjnych i pewności siebie.

⁷⁵ Napoleon Hill (ur. 26 października 1883, zm. 8 listopada 1970) - amerykański pisarz, prekursor nowoczesnego rodzaju pisarstwa znanego jako literatura osobistego sukcesu. Jego najsłynniejsze dzieło, *Think and Grow Rich*, (Myśl i bogać się) jest jednym z bestsellerów wszech czasów. Prace Hilla poświęcone były badaniu mocy własnych przekonań i ich roli w odniesieniu sukcesu w życiu. Na podstawie: www.pl.wikipedia.org.

⁷⁶ Źródło: Prawa sukcesu według Napoleona Hilla. Zasady samodoskonalenia (2011). Tytuł oryginału: *Law of Success: The 21st-Century Edition: Revised and Updated (TOM I)*. eBook. ePub.

Cele wynikają więc z diagnozy potencjału i luk kompetencyjnych danej osoby, jej cech charakteru pod kątem zakładanych do realizacji zadań. (Więcej na ten temat w rozdziale: Analiza potencjału każdego pracownika/wolontariusza.)

Ustalanie celów rozwojowych najlepiej jeśli odbywa się w styczniu lub lutym, ponieważ sprzyja to większej chęci i motywacji do działania, która nastaje wraz z nowym rokiem. Ponadto w organizacji w tym czasie odbywa się także zwykle szereg dyskusji i spotkań zmierzających do przeprowadzenia planowania operacyjnego, w szczególności zaplanowanie harmonogramu działań na najbliższe miesiące. Podejście takie pozwoli zestawić cele rozwojowe pracownika z planami organizacji oraz jednocześnie zaplanować ewentualną ich realizację.

Określanie celów rozwojowych powinno dotyczyć zarówno pracowników /wolontariuszy osiągających bardzo wysokie efekty w pracy, nastawionych na ciągły rozwój zawodowy oraz tych, którzy są mniej zmotywowani i osiągają słabsze rezultaty. Dla części z nich cele stają się bowiem kolejnym bodźcem do działania, dla pozostałych sposobem na poprawę dotychczasowej sytuacji, zbudowanie nowych kompetencji czy nabycie doświadczeń. W perspektywie całej organizacji wyznaczanie i realizacja celów rozwojowych przynosi korzyści także dla zespołu, sprzyja bowiem większej profesjonalizacji, budowaniu nowych specjalizacji oraz wzajemnemu motywowaniu do działania.

Pracownik/wolontariusz planowanie swoich celów rozwojowych powinien oprzeć na wynikach przeprowadzonego badania potencjału oraz pogłębionej refleksji nad:

- poziomem posiadanej wiedzy i umiejętności oraz deficytami pod kątem realizacji powierzonych zadań,
- własną dyspozycyjnością,
- czasem, który jest niezbędny do realizacji zaplanowanego celu,
- posiadaną motywacją do działania,
- wizją swojej osoby w organizacji np. za rok, dwa lub pięć lat – rolę, jaką chce pełnić.

Autorefleksja nad sobą oraz własnymi możliwościami pozwoli pracownikowi/wolontariuszowi zaplanować realne i możliwe do osiągnięcia cele rozwojowe, pozwoli lepiej określić pola do rozwoju. Każdy wskazany cel powinien zostać zapisany możliwie szczegółowo i konkretnie wraz ze wskazaniem terminu jego realizacji. Dokonując tego, można się posłużyć zasadą SMART (z ang. inteligentny), która jest skrótem pierwszych liter słów:

- S - Skonkretyzowany - określony możliwie konkretnie i precyzyjnie,
- M - Mierzalny – odniesiony do wskaźników (wartości), definiujących osiągnięcie celu,
- A - Akceptowalny – wynikający z autorefleksji osoby i spójny z celami działania organizacji,
- R - Realny - możliwy do osiągnięcia przez daną osobę,
- T - Terminowy - możliwy do wykonania w określonym czasie.

Zasada ta pozwala w minimum słów oddać maksimum treści. Zapisanie celów zgodnie z zasadą SMART znacznie ułatwi pracownikowi lub wolontariuszowi ich realizację, a dla przełożonego będzie stanowiło doskonały materiał do weryfikacji oraz określenia stopnia realizacji założonego planu rozwojowego po wyznaczonym okresie.

Przykładowe cele rozwojowe dla osoby odpowiedzialnej za doskonalenie i rozwój organizacji:

- zwiększenie umiejętności w zakresie asertywności poprzez coaching w okresie 3 miesięcy,
- zwiększenie wiedzy z zakresu zarządzania wiedzą poprzez ukończenie szkolenia w ciągu pół roku,
- zwiększenie wiedzy i umiejętności w zakresie technologii informacyjno-komunikacyjnych (TIK) przydatnych w organizacji poprzez staż w zaprzyjaźnionej fundacji, zajmującej się upowszechnianiem nowych technologii w ciągu 2 miesięcy.

Przykładowe cele rozwojowe dla osób odpowiedzialnych za działania merytoryczne w organizacji:

- zwiększenie wiedzy w zakresie oligofrenopedagogiki w czasie jednego roku,
- zwiększenie umiejętności pracy z dziećmi i młodzieżą poprzez udział w min. 2 szkoleniach do końca roku,
- zwiększenie umiejętności negocjacyjnych w czasie 4 miesięcy,
- zwiększenie umiejętności pracy w grupie w okresie 2 miesięcy.

Czas, jaki jest niezbędny na realizację zaplanowanych celów, wzmocnienie kompetencji zależy od indywidualnych możliwości każdego pracownika czy wolontariusza oraz od niezbędnych do podjęcia działań dla zwiększenia danych umiejętności. Pracownik jednak sam, przy wsparciu zarządu, powinien określać sposoby realizacji celów. Rolą zarządu jest natomiast systematyczny monitoring postępów związanych z ich realizacją. Niektóre cele wymagają dłuższego zaangażowania czasowego, np. zwiększenie wiedzy w zakresie rehabilitacji osób z niepełnosprawnością ruchową możliwa jest do osiągnięcia poprzez ukończenie 2-letniego specjalistycznego kursu.

W praktyce najczęściej określa się 2 do 4 celów rozwojowych w odpowiedzi na zdiagnozowane deficyty przez każdego pracownika/wolontariusza na dany rok. Ważną rolę w procesie ich opracowywania odgrywa również osoba odpowiedzialna w organizacji za rozwój zespołu, najczęściej przedstawiciel zarządu. Jego zadaniem jest bowiem wsparcie danej osoby zarówno na etapie opracowywania celów, jak i w trakcie procesu ich wdrażania. Z tego względu zaleca się przeprowadzanie indywidualnej rozmowy z każdym pracownikiem/wolontariuszem, poświęconej omówieniu celów rozwojowych na najbliższe miesiące oraz sposobów ich osiągnięcia. Można ją połączyć z rozmową poświęconą analizie potencjału danej osoby. Cenne okazać się mogą również sugestie i wskazówki ze strony przełożonego oraz deklaracja o wsparciu ze strony organizacji w dążeniu do ich osiągnięcia. Wspólna z przełożonym analiza założonych przez daną osobę celów zawodowych pozwoli zauważyć, a czasem także skorygować je pod kątem potrzeb organizacji i zgodności ze strategią jej rozwoju. Następnie warto prowadzić bieżący monitoring wdrażania celów, weryfikacja ich realizacji powinna odbyć się z końcem roku po to, aby ustalić, w jakim stopniu pracownik/wolontariusz wywiązał się w założonych planów. Podsumowanie może przybrać formę obserwacji, rozmowy lub koncentrować się na weryfikacji certyfikatów potwierdzających ukończenie jakiegoś szkolenia, kursu.

Ważna jest wspólna weryfikacja stopnia realizacji zaplanowanych i osiągniętych wskaźników przez pracownika/wolontariusza z przełożonym. Konieczne jest ponadto, aby informacja zwrotna nt. realizacji każdego z celów została spisana oraz omówiona wraz ze wskazaniem pozytywnych doświadczeń oraz trudności, które się pojawiły w toku realizacji. Dzięki rozmowie zarząd organizacji uzyska wiedzę nt. postępów pracownika/wolontariusza w skali np. roku, zdobytych doświadczeń, wzrostu wiedzy czy umiejętności. Jest to kluczowa informacja w kontekście planowania rozwoju nie tylko danego pracownika/wolontariusza, ale także całej kadry organizacji, a w konsekwencji osiągania założonych celów stowarzyszenia lub fundacji. Budowanie specjalizacji zespołu zwiększy więc jej szanse na rozpoczęcie realizacji nowych projektów, podejmowanie nowych działań, udział w ogłaszanych konkursach oraz przetargach.

Warto wiedzieć:

Przeprowadzenie rozmów na temat celów z pracownikiem/wolontariuszem wymaga ogromnego zaufania z jego strony do zarządu i osoby przeprowadzającej rozmowę. Warto przed zaproponowaniem wyznaczania celów rozwojowych przez pracownika/wolontariusza po raz pierwszy przedyskutować w zespole stowarzyszenia bądź fundacji ewentualne obawy i wątpliwości.

5.5.6 Wsparcie w podnoszeniu kompetencji pracowników/wolontariuszy

Aby mieć pewność, że budowanie kompetencji pracowników/wolontariuszy organizacji przebiega prawidłowo oraz zostanie odpowiednio wykorzystane, niezbędne jest zaplanowanie koniecznych do podjęcia działań. Pozwolą one na zwiększenie kompetencji posiadanych przez każdą osobę w zespole, a przede wszystkim na wzmocnienie tych obszarów, które zostały zdiagnozowane do rozwoju. Warto, by pracownik bądź wolontariusz przygotował propozycję sposobu osiągania celów, identyfikując przydatne szkolenia, studia podyplomowe bądź ważne do przeczytania książki. W dalszej kolejności warto, by każda osoba opracowała harmonogram działań, które pozwolą osiągnąć cele rozwojowe, zawierający planowane do podjęcia działania, termin ich realizacji i ewentualne wymogi bądź koszty. Przydatna jest oczywiście pomoc ze strony zarządu w realizacji zamierzeń, w szczególności poprzez skoordynowanie procesu edukacyjnego. Rolą zarządu jest także weryfikacja założeń każdej osoby z punktu widzenia ich racjonalności, efektywności i skuteczności.

Jeżeli wydzieliła się grupa, która wymaga wsparcia merytorycznego bądź metodycznego w tym samym zakresie, np. współpraca z samorządem lub prowadzenie interaktywnych zajęć dla dzieci w wieku 8-10 lat, warto rozważyć organizację szkoleń wewnętrznych⁷⁷. Mogą być one poprowadzone przez członka zespołu, który posiada wiedzę i umiejętności w danym zakresie. Można skorzystać także z pomocy partnera lub ekspertów Sieci SPLOT⁷⁸, której ośrodki wojewódzkie świadczą m.in. usługi szkoleniowe, doradcze. W przypadku chęci podnoszenia kwalifikacji, dotyczących bardzo specjalistycznych zagadnień przez jedną osobę w zespole, np. opieka nad osobą zależną, pierwsza pomoc, a także planowanie finansów organizacji czy budowanie wizerunku, można korzystać z przedsięwzięć dofinansowanych ze środków Unii Europejskiej. Cennym źródłem informacji na temat kursów, szkoleń oraz studiów podyplomowych realizowanych odpłatnie jak i przy wsparciu środków unijnych jest strona www.uslugirozwojowe.parp.pl oraz portal dla fundacji i stowarzyszeń www.ngo.pl.

77 Szkolenia wewnętrzne to zajęcia zamknięte tylko dla zespołu organizacji, dostosowane specyficznie do potrzeb i sytuacji stowarzyszenia bądź fundacji.

78 Sieć Wspierania Organizacji Pozarządowych SPLOT jest ogólnopolską organizacją wspierającą inne stowarzyszenia i fundacje w działalności i rozwoju, więcej na www.siecsplot.pl.

Często niezbędna jest praca indywidualna na doświadczeniach i wiedzy danej osoby. Aby usprawnić proces realizacji celów rozwojowych pracownika/wolontariusza zarząd może rozważyć także zaangażowanie coacha⁷⁹ lub mentora⁸⁰. Coachem może być współpracujący z organizacją psycholog, mentorem zaś może być osoba doświadczona w działalności organizacji, w szczególności przedstawiciel zarządu.

Mając na uwadze rozwój zespołu, a tym samym rozwój całej organizacji, fundacje i stowarzyszenia mogą partycypować w kosztach związanych z rozwojem pracowników /wolontariuszy np. poprzez dofinansowywanie udziału w odpłatnych szkoleniach, kursach czy studiach podyplomowych. W jednej z poznańskich fundacji zarząd przyjął uchwałę o dofinansowaniu do 50% kosztów całkowitych, obejmujących opłatę za studia bądź szkolenie, koszt ewentualnego dojazdu i zakwaterowania – po złożeniu wniosku wraz z uzasadnieniem wykorzystania. Wydatki związane z podnoszeniem kwalifikacji kadry pokrywane są u nich z prowadzonej działalności gospodarczej.

Nie ulega wątpliwości, że konieczny jest stały rozwój wszystkich osób zaangażowanych w działalność organizacji przy uwzględnieniu pełnionych przez nie funkcji, posiadanego doświadczenia, wiedzy i innych predyspozycji. Rolą zarządu w tej sytuacji jest stałe wsparcie procesu rozwoju poszczególnych osób w sposób spójny z założonym rozwojem organizacji w ramach strategii rozwoju organizacji. Cele pracowników i wolontariuszy winny więc wpisywać się w założenia związane z przyszłością stowarzyszenia bądź fundacji. Należy także pamiętać, że aby zwiększyć szanse na sukces, konieczne jest umiejscowienie zaplanowanych działań na osi czasu. Praktyka rozwoju kompetencji w każdym stowarzyszeniu bądź fundacji może być inna. Sprawdzonym narzędziem, przydanym w tym zakresie jest harmonogram, czyli tabelaryczne ujęcie niezbędnych do wykonania zadań wraz ze wskazaniem czasu w jakim zadanie ma być realizowane.

Tabela 11. Przykładowy harmonogram dla osoby odpowiedzialnej za działalność gospodarczą w organizacji

	1	2	3	4	5	6	7	8
Udział w coachingu z zakresu asertywności								
Udział w szkoleniu na temat tworzenia i wdrażania biznesplanu								
Udział w szkoleniu dotyczącym technik sprzedaży								
Mentoring w zakresie polityki cenowej								

Źródło: opracowanie własne.

Wsparcie w podnoszeniu kompetencji ze strony zarządu w stosunku do pracowników/wolontariuszy jest niezwykle ważne. Pozwala przekładać cele na realne działania, a przez to wspierać w budowaniu specjalizacji. Eksperti w zespole zwiększają szansę wyższej jakości oferty dla odbiorców i klientów, skuteczniejszą realizację celów statutowych, a przez to rozwój organizacji. Rozwój zaś stowarzyszenia bądź fundacji pozwala na zapewnienie stabilnych miejsc pracy, niezależnych od krótkoterminowych projektów.

79 Coach – osoba, której zadaniem jest wspieranie pracownika/wolontariusza w realizacji wyznaczonych celów zawodowych. Wsparcie to poprzez adekwatne pytania coacha ogranicza się do towarzyszenia i motywowania danej osoby w osiągnięciu celów na bazie jej wiedzy i umiejętności.

80 Mentor – osoba, posiadająca określoną wiedzę oraz umiejętności, pożądane u wspieranej osoby. Wsparcie to poprzez przekazywanie kompetencji mentora przypomina relację mistrz - uczeń.

5.5.7 Monitoring i ewaluacja rozwoju kompetencji pracowników/wolontariuszy

Aby uzyskać pewność, że planowane oraz realizowane działania, związane z budowaniem kompetencji pracowników i wolontariuszy, przebiegają zgodnie z planem, a wybrane metody są skuteczne i dostosowane do sytuacji, zaleca się prowadzenie bieżącego monitoringu, a w dalszej kolejności również ewaluacji wdrażanych rozwiązań.

Do elementów, które można badać za pomocą monitoringu oraz ewaluacji zalicza się:

- kompetencje pracowników/wolontariuszy,
- cele rozwojowe pracowników/wolontariuszy,
- metody wykorzystane do analizy zasobów kadrowych organizacji,
- realizację działań, w tym również stopień realizacji celów biznesowych działalności gospodarczej,
- rolę zarządu w procesie budowania kompetencji zespołu organizacji.

Monitoring pozwala na bieżąco weryfikować postępy dotyczące rozwoju poszczególnych osób i organizacji, daje informację nt. dotychczas ukończonych kursów czy szkoleń podnoszących wiedzę i umiejętności a przez to także nabywanych kompetencji osób i zespołu. Ewaluacja to narzędzie uczenia się instytucji, organizacji, zespołów i ludzi⁸¹. Za pomocą ewaluacji można badać proces budowania kompetencji zespołu organizacji, oceniając zarówno wykorzystane metody, podjęte działania i ich efekty. Ewaluacja uwzględnia bowiem zarówno aspekty merytoryczne, jak i kwestie organizacyjne. Ostatecznie wyniki monitoringu i ewaluacji zebrane w postaci zaleceń i rekomendacji będą stanowiły cenny materiał w trakcie planowania i realizacji kolejnego procesu rozwoju kompetencji. Ponadto pozwolą na wdrożenie sprawdzonych rozwiązań lub modyfikacje elementów, które nie przyniosły pożądanych rezultatów.

Wśród najczęściej stosowanych metod monitoringu i ewaluacji rozwoju kompetencji pracowników/wolontariuszy można wymienić:

1. Rozmowę monitorującą przedstawiciela zarządu z pracownikiem/wolontariuszem, której celem jest ustalenie, na jakim poziomie realizacji celów rozwojowych jest pracownik/wolontariusz. Rozmowa może dotyczyć np. weryfikacji osiągnięcia założeń na koniec roku.
2. Test wiedzy – często stosowany na stanowiskach wymagających posiadania pewnego z góry określonego poziomu wiedzy merytorycznej np. rehabilitant podejmujący pracę z dziećmi z dysfunkcją intelektualną. Pozwala sprawdzić, w jakim stopniu pracownik/wolontariusz przyswoił wiedzę niezbędną dla realizacji określonych zadań.
3. Test praktyczny – może być stosowany w różnych wymiarach, służy sprawdzeniu umiejętności pracownika i włączeniu go w realizację określonego zadania, np. przeprowadzanie wewnętrznego warsztatu dla zespołu, przygotowanie samodzielnie półkolonii lub przygotowanie artykułu wiedzewego w obszarze wskazanym jako rozwojowy.
4. Opinię osób trzecich, która daje możliwość zebrania informacji zwrotnej nt. rozwoju pracownika/wolontariusza z punktu widzenia współpracowników oraz osób bezpośrednio wspierających (mentor, coach). Pozwala zachować obiektywizm oceny oraz może być doskonałym źródłem wiedzy nt. rozwoju pracownika/wolontariusza oraz stanowić dobry materiał do dalszych prac.

81 E. Gałka (red.). (2009). Ewaluacja projektów miękkich, Poznań: Centrum PISOP.

5. Zestawienie rezultatów – polega głównie na sprawdzeniu postępów w pracy nie tylko pod względem ilościowym, ale także jakościowym danego pracownika lub wolontariusza, np. liczba przeprowadzonych spotkań, zadowolenie uczestników z przeprowadzonego szkolenia choćby na podstawie kwestionariusza ankiety bądź powołanie nowego punktu przedszkolnego w niewielkiej wsi. Sporządzone zestawienie może również służyć do analizy stopnia i przyczyn ewentualnych odchyśleń uzyskanych rezultatów w stosunku do przyjętych planów. Na podstawie osiągniętych rezultatów następuje ocena postępów pracownika i sprawdzenie, czy nastąpiła pożądana według założeń zmiana.

Warto wiedzieć:

Bez względu na to, jaka metoda monitoringu i ewaluacji realizacji celów rozwojowych zostanie wybrana, ważne jest, aby pracownik/wolontariusz miał świadomość pomocy oraz wsparcia, na jakie może liczyć od zarządu organizacji oraz współpracowników np. deklaracja pomocy, wsparcie merytoryczne i organizacyjne.

Dobłą i sprawdzoną praktyką jest spisywanie wniosków z przeprowadzonego monitoringu i ewaluacji. Pozwala to w dłuższej perspektywie zaobserwować, jak następował rozwój pracownika, w której fazie był największy oraz które z zastosowanych rozwiązań było najskuteczniejsze. Zebrany materiał może mieć także szerszy wymiar – może zostać ujęty w opracowywanym przez organizację planie rozwoju kompetencji pracowników i wolontariuszy.

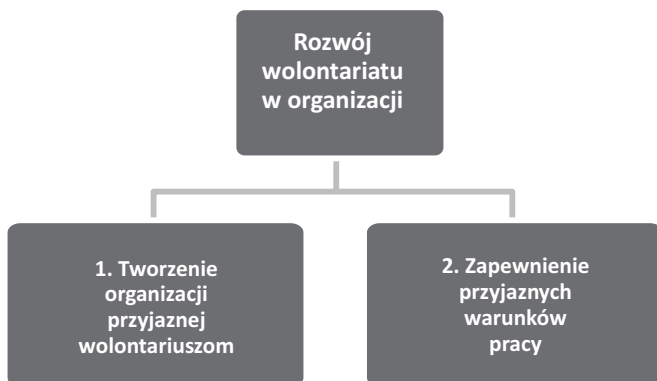
Nastawienie na rozwój pracowników/wolontariuszy jest naturalnym elementem realizacji strategii rozwoju w każdym nowoczesnym stowarzyszeniu oraz fundacji. Intensywność zmian zależy jednak w dużym stopniu od indywidualnych predyspozycji każdej z osób, także kierunków rozwoju organizacji. Wsparcie w nabywaniu i doskonaleniu kompetencji wymaga dostosowania do predyspozycji zespołu. Konieczny jest więc regularny rozwój kompetencji oraz bieżący monitoring i ewaluacja postępów.

5.6 Rozwój wolontariatu wewnętrznego

Wolontariusze są jednym z największych zasobów sektora pozarządowego. Wiele stowarzyszeń i fundacji swoje cele statutowe realizuje dzięki zaangażowaniu i ofiarności wolontariuszy. Co ważne, ochotnicy coraz częściej nie tylko dysponują chętnymi rękami do pracy, wiele osób bezinteresownie działających na rzecz innych posiada wysokie i cenne kompetencje. Z drugiej strony – organizacje pozarządowe stanowią cenne źródło rozwoju i budowania kapitału osobistego i zawodowego dla zaangażowanych osób. Aby jednak obie strony mogły osiągać określone korzyści, konieczne jest adekwatne zarządzanie rozwojem wolontariatu w organizacji.

Pozornie wydawać się może, że kluczowe jest przygotowanie się do współpracy z wolontariuszem. W tym czasie najwięcej pracy ma organizacja, jeśli chce współdziałać w sposób satysfakcjonujący dla obu stron, długofalowy i zgodny z obowiązującym prawem. Należy jednak pamiętać, że włączanie w działalność organizacji ochotników powoduje konieczność stałego uwzględniania ich udziału w funkcjonowaniu organizacji (zob. schemat 49).

Schemat 49. Zadania związane z rozwojem wolontariatu w organizacji

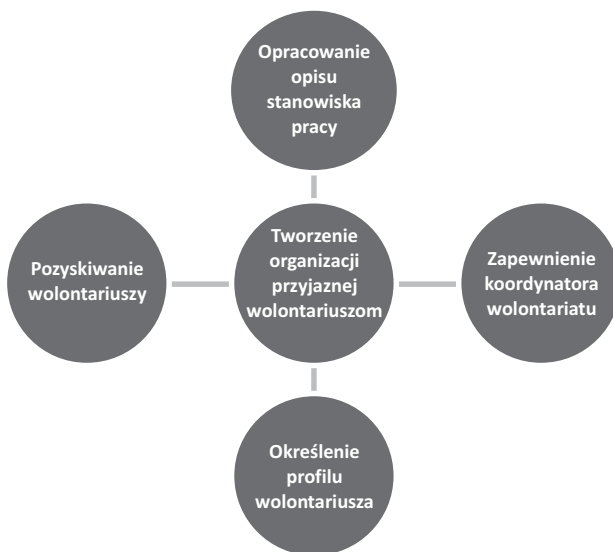


Źródło: opracowanie własne.

5.6.1 Tworzenie organizacji przyjaznej wolontariuszom

Wolontariusz⁸² może być ogromnym zasobem stowarzyszenia bądź fundacji. Aby jednak tak się stało, niezbędne jest zapewnienie określonych warunków do współpracy. Organizacja, która chciałaby przyjmować u siebie wolontariuszy, powinna przede wszystkim bardzo dobrze przemyśleć, do jakich zadań potrzebuje ochotników, jakiego rodzaju obowiązki mogą być im powierzane, czy w ogóle wolontariuszy potrzebuje. Należy pamiętać bowiem, że choć wolontariusze pracują nieodpłatnie, to ich praca jest wymierna i nie można dopuścić do sytuacji, kiedy nie otrzymują zadań do realizacji.

Schemat 50. Elementy tworzące organizację przyjazną dla wolontariuszy



Źródło: opracowanie własne.

⁸² Członek stowarzyszenia może również wykonywać świadczenia jako wolontariusz na rzecz stowarzyszenia, którego jest członkiem (Art. 42. pkt 3 Ustawy o pożytku publicznym i o wolontariacie).

Tworzenie organizacji przyjaznej wolontariuszom opiera się o cztery zasadnicze elementy (zob. schemat 50). Planowanie wolontariatu w organizacji należy rozpocząć od opracowania opisu stanowiska pracy określającego zakres zadań, które stowarzyszenie bądź fundacja chce powierzyć ochotnikowi. Niezwykle ważnym elementem budowania wolontariatu w organizacji jest także określenie koordynatora wolontariatu w organizacji. Dalej konieczne jest zidentyfikowanie profilu wolontariusza, zwierającego niezbędne kompetencje do realizacji zadań wytypowanych w opisie stanowiska pracy. Dopiero wtedy można rozpocząć pozyskiwanie wolontariuszy do współpracy.

Opracowanie opisu stanowiska pracy

Dobre przygotowanie na współpracę z wolontariuszem zapewni opracowanie opisu stanowiska pracy, określenie zadań do powierzenia, identyfikację niezbędnego czasu na ich wykonanie a także oszacowanie, czy poszczególne zadania powinny być realizowane przez jedną bądź kilka osób. Ponadto należy się zastanowić, jak często wolontariusze powinni przychodzić. W przypadku części stowarzyszeń i fundacji z pewnością nie jest niezbędna codzienna aktywność wolontariuszy. W niektórych organizacjach ochotnicy są angażowani w określonych porach roku np. podczas organizacji półkolonii bądź dożywiania w okresie zimy. Czasami personel nieodpłatny jest niezbędny przy realizacji kilkumiesięcznego projektu. Warto, by zespół dokładnie przemyślał rolę i miejsce dla współpracowników. Centra Wolontariatu zalecają do tworzenia indywidualnego planu pracy dla wolontariusza. W wielu organizacjach nie jest on niezbędny. Istotne jest jednak przygotowanie i przemyślane angażowanie ochotników do współpracy.

Warto wiedzieć:

Przydatne jest opracowanie planów związanych z angażowaniem wolontariuszy przy okazji tworzenia strategii rozwoju organizacji. Podejście takie zapewni dużą spójność działań i zwiększy szanse na realizację zamierzeń a wolontariuszowi pozwoli na poczucie wpływu.

Zapewnienie koordynatora

Koordynator wolontariatu to osoba odpowiedzialna w organizacji za formalne aspekty dotyczące wolontariatu oraz zapewnienie wolontariuszom poczucia bezpieczeństwa.

Aby zadania powierzone wolontariuszom były realizowane sprawnie i efektywnie, a wolontariusz czuł wsparcie ze strony stowarzyszenia lub fundacji, konieczne jest określenie koordynatora wolontariatu. Jest on odpowiedzialny w organizacji za formalne aspekty, wynikające z obowiązującego prawa, związane z zawieraniem porozumień o świadczenie wolontariatu, kartami aktywności wolontariusza, ubezpieczeniem, zapewnieniem odpowiednich warunków bezpieczeństwa i higieny pracy, zaświadczeniami i oświadczeniami dotyczącymi wykonywanej pracy. Koordynator zapewnia wolontariuszom poczucie bezpieczeństwa, przekazuje im bowiem zakres zadań do realizacji oraz zasady pracy w organizacji, pomaga także w szukaniu rozwiązań w różnych trudnościach związanych z ich aktywnością. Wolontariusze mogą się do niego zwrócić z każdym pytaniem. Wyznaczona osoba do współpracy z ochotnikami pozwala ponadto na usprawnienie kooperacji, dzięki prowadzeniu bazy danych wolontariuszy i komunikacją z nimi. Ważną rolą koordynatora jest także integracja grupy wolontariuszy oraz wolontariuszy z personelem odpłatnym. Relacja wolontariusz – pracownik jest niezwykle ważna. Warto wypracować precyzyjne zasady związane z zadaniami przekazywanymi każdej z grup. Niedopuszczalne jest bowiem, by te same zadania były realizowane z udziałem osoby wynagradzanej i angażującej się nieodpłatnie. Nawet jeśli w organizacji nie ma wielu wolontariuszy, warto określić koordynatora dla tej ważnej współpracy.

Określenie profilu wolontariusza

Określone zadania do realizacji oraz wyznaczona osoba odpowiedzialna za wolontariat pozwalają na określenie profilu wolontariusza. Warto w tym miejscu zastanowić się, jakich wolontariuszy organizacja potrzebuje. W niektórych zadaniach znaczenie ma wiek, w programach typu Starszy Brat Starsza Siostra lub Wnuczek Dziadek Wnuczka Babcia jest określony w nazwie. Istnieje jednak szereg zadań, w których wiek nie ma większego znaczenia. Czasami stowarzyszenie bądź fundacja oczekuje od wolontariusza określonych kompetencji. W jednej z poznańskich organizacji wolontariuszką przez kilka miesięcy była pracownica Zakładu Ubezpieczeń Społecznych, która pomogła uporządkować dokumentację związaną z obowiązkowymi składkami na ubezpieczenie. W wielu lokalnych stowarzyszeniach i fundacjach na okres wakacyjny poszukiwani są pielęgniarze albo wychowawcy kolonijni, a więc osoby posiadające określone kwalifikacje. Zdarza się więc, że organizacja oczekuje od pomocnika określonego doświadczenia albo referencji. Często jednak zakłada się, że zadania powierzane ochotnikom będą zawierały element edukacyjny, dodatkowo motywujący ich do współpracy. Wreszcie należy określić spodziewaną dyspozycyjność. Warto pamiętać, że wolontariusze przychodzący do organizacji pięć razy w tygodniu to rzadkość. Zaplanowanie oczekiwań względem wolontariuszy jest niezwykle istotne, zapewnią bowiem ład i porządek w organizacji oraz dają poczucie bezpieczeństwa ochotnikom.

Warto wiedzieć:

Coraz częściej także firmy są zainteresowane, by ich pracownicy, często także w godzinach swojej pracy, pomagali organizacjom pozarządowym. Taki wolontariat pracowniczy⁸³ pozwala na wykorzystanie nie tylko zaangażowania pracowników firmy, ale także ich specjalistycznych kompetencji, np. prawnych, finansowych bądź psychologicznych.

Pozyskiwanie wolontariuszy

Organizacja przygotowana do przyjęcia wolontariusza może przeprowadzić zasadniczą rekrutację. Najczęściej nabór odbywa się poprzez ogłoszenia i spotkania indywidualne bądź grupowe, coraz częściej wykorzystuje się także media społecznościowe i Internet. Warto pamiętać, że z uwagi na liczne ogłoszenia i spotkania kierowane do grupy docelowej potencjalnych wolontariuszy, przygotowanie rekrutacji ochotników powinno być przeprowadzone bardzo sumiennie. W przypadku formy pisemnej ważna jest zarówno treść ogłoszenia, jak i sposób dystrybucji. Spotkania pozwalają na osobisty kontakt, są więc z reguły skuteczniejsze, choć wymagają większego zaangażowania. Z doświadczeń organizacji działającej na rzecz dzieci i młodzieży wynika, że rekrutacja wolontariuszy wymaga dużego zaangażowania. Czasami planowała ona nabór poprzez rozwieszenie ogłoszeń w szkołach, jednak okazywało się, że nie miał kto tego zrobić. Innym razem dyrekcja nie wyrażała zgody na bezpośrednie spotkanie z uczniami w klasie, a jedynie aprobowała powieszenie plakatu w szkolnej gablocie. Warto, zanim zostanie dobrana metoda rekrutacji, skontaktować się i uzgodnić zasady współpracy z określoną placówką. Dotyczy to nie tylko szkół i uczelni. Coraz częściej podczas rekrutacji sprawdza się także współpraca z firmami i instytucjami, w tym różnego rodzaju urzędami.

Warto wiedzieć:

Ciekawym pomysłem na rozpropagowanie oferty pracy dla wolontariusza jest korzystanie z biur karier dla studentów, Uniwersytetów Trzeciego Wieku i innych organizacji hobbystycznych. Nieocenioną pomocą w rekrutacji jest rekomendacja nowych osób przez dotychczasowych wolontariuszy.

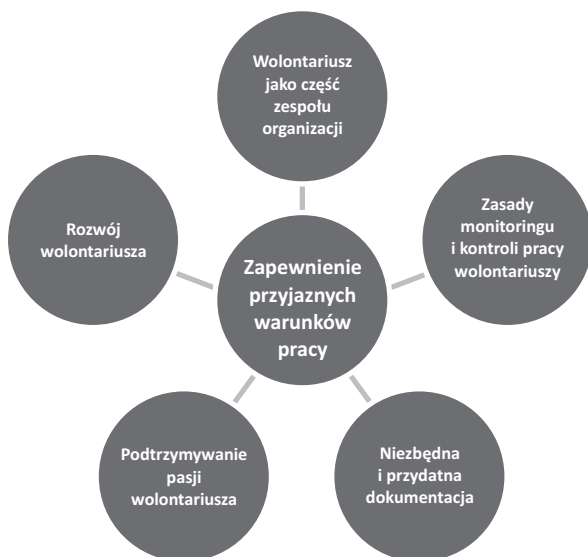
⁸³ Wolontariat pracowniczy stanowi jedną z form społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (z ang. CSR – Corporate Social Responsibility), według której firmy decydują się wspierać poprawę kondycji społeczeństwa oraz środowisko naturalne z uwzględnieniem grup, których dotyczy ich działalność gospodarcza.

Przy rekrutacji warto pamiętać o różnych kanałach komunikacji. Niezwykle ważne jest także zapewnienie szybkiego kontaktu zainteresowanym współpracą wolontariuszom, w tym odpowiadanie na maile, odbieranie telefonów. W chwili, gdy zainteresowany ochotnik odpowie na ogłoszenie, zaczyna się właściwe zarządzanie wolontariuszami w organizacji.

5.6.2 Zapewnienie przyjaznych warunków pracy wolontariuszom

Choć rekrutacja wolontariuszy jest czasochłonna i wymagająca, dalsza współpraca jest niezwykle ważna. Pierwszym etapem współpracy z ochotnikiem jest wprowadzenie go w działalność organizacji. Konieczne już pierwszego dnia jest poinformowanie wolontariusza o jego prawach i obowiązujących w Polsce przepisach związanych z angażowaniem ochotników. Następnie należy szczegółowo omówić zadania założone do realizacji, w tym ustalić procedury związane z organizacją czasu pracy, pokrywaniem ewentualnych kosztów, w tym kosztów związanych z dojazdem. Wszystkie ustalenia wstępne powinny być prowadzone z koordynatorem wolontariatu w organizacji już podczas pierwszej rozmowy. Zalecane jest, by na tym spotkaniu zawrzeć kontrakt (umowę) z wolontariuszem dotyczący okresu próbnego. Ważne jest bowiem, aby każda ze stron, zarówno wolontariusz, jak i organizacja miała możliwość wycofania się z umowy przy zachowaniu przyjaznych stosunków. Organizacji powinno zależeć na kontaktach z byłymi wolontariuszami opartymi na szacunku. Może się okazać, że ochotnik po podjęciu pierwszych zadań w organizacji stwierdzi, że nie chce się tym jednak zajmować. Z drugiej strony także organizacja powinna zostawić sobie możliwość podziękowania za współpracę. Najważniejsze jest, aby wyjść z sytuacji niezgodności oczekiwań w sposób profesjonalny. W jednym ze stowarzyszeń, działających w północnej Wielkopolsce na rzecz edukacji cyfrowej seniorów, wolontariusze zostają przyjęci na 3-miesięczny czas poświęcony poznaniu miejsca pracy, wzajemnych oczekiwań. Po tym okresie zawierana jest z nimi kolejna umowa na rok. Rozwiązanie jest pozytywnie odbierane zarówno przez przedstawicieli organizacji, jak i wolontariuszy.

Schemat 51. Elementy tworzące przyjazne warunki pracy dla wolontariuszy w organizacji pozarządowej



Źródło: opracowanie własne.

Wolontariusz jako część zespołu organizacji

Zespół to bardzo ważna część organizacji, stanowią go personel płatny i wolontariusze. Istotne jest, aby pracę w stowarzyszeniu bądź fundacji zorganizować w sposób zapewniający współpracę i przyjazną atmosferę. (Więcej na ten temat w podrozdziale: Integracja i doskonalenie współpracy zespołu.) Niezwykle ważne jest także zapewnienie dobrej komunikacji wewnętrznej. (Więcej o komunikowaniu wewnętrznym w rozdziale: Komunikowanie i kształtowanie relacji.) Warto przemyśleć więc zasady poznawania nowych członków zespołu z innymi wolontariuszami i pracownikami. Odrębną kwestią jest przygotowanie personelu do przyjmowania wolontariuszy. Niezwykle ważne jest omówienie w zespole zasad obowiązujących w zakresie angażowania ochotników do pracy, ich podległości służbowej, zakresu odpowiedzialności. Konieczne jest również określenie reguł związanych z bieżącą wymianą doświadczeń, a więc udział wolontariuszy w spotkaniach roboczych. Nie można także zapomnieć o integracji w zespole. Jedno ze stowarzyszeń, działających na rzecz rozwoju lokalnego gminy, podczas pewnego spotkania postanowiło przeanalizować małe zaangażowanie wolontariuszy w działalność. Konkluzją dłuższej dyskusji był fakt włączania ochotników do konkretnych zadań, pomijanie ich zaś w spotkaniach integracyjnych i wyjazdach zespołu. Jeśli wolontariusz jest włączany w działalność organizacji, to powinno to być stosowane w każdym zakresie. Dzięki temu ochotnicy poczują się częścią zespołu, a to z kolei wpłynie na ich długotrwałe zaangażowanie.

Dla codziennej realizacji zadań w organizacji ważne jest często także danie wolontariuszom zaufania i pewnej swobody działania. Organizacja, działająca na rzecz ochrony środowiska w południowej Wielkopolsce, przyjmuje wolontariuszy do prowadzenia warsztatów dla dzieci i młodzieży. Jest otwarta na pomysły oraz kreacje trenerów i osób, które chcą przeprowadzić warsztaty. Już w fazie rozmów organizacyjnych omawiają z nimi szczegółowo program i zastanawiają się nad kosztami zajęć. Wolontariusze – pomysłodawcy warsztatów – nie są pozostawieni jednak bez wsparcia. Stowarzyszenie pomaga im w procesie rekrutacji oraz w przygotowaniu materiałów, a także zakupie niezbędnych pomocy na warsztaty.

Warto wiedzieć:

Zgodnie z ustawą o pożytku publicznym i o wolontariacie wolontariusz nie może być włączany w działalność gospodarczą organizacji. Jeśli stowarzyszenie bądź fundacja prowadzi działalność komercyjną, ochotnik może być angażowany tylko do działań związanych z celami statutowymi.

Niezbędna i przydatna dokumentacja

Do podstawowych dokumentów, ważnych pod kątem współpracy z wolontariuszami, zalicza się: porozumienie o współpracy z wolontariuszem i oświadczenie o poinformowaniu o zasadach BHP.

Dokumentacja stanowi bardzo ważny element zarządzania wolontariuszami w organizacji, wymagany przez obowiązujące w Polsce prawo. Z drugiej strony – jednolite formularze dają poczucie rzetelności ze strony organizacji w stosunku do ochotników.

Do podstawowych dokumentów, ważnych pod kątem współpracy z ochotnikami, zalicza się: porozumienie o współpracy z wolontariuszem, oświadczenie o poinformowaniu o zasadach BHP w stowarzyszeniu bądź fundacji oraz w uzasadnionych przypadkach pisemne zrzeczenie się zwrotu kosztów dojazdu.

Do spisu dokumentów warto dodać praktyczne, choć nie zawsze konieczne dokumenty, takie jak: karta aktywności wolontariusza, zaświadczenia, referencje. Organizacja, pracująca z osobami z niepełnosprawnością, przyjmuje wolontariuszy na stałą współpracę. Oznacza to, że ochotnicy przynajmniej raz w tygodniu odwiedzają organizację i pracują z osobami z niepełnosprawnościami. Swoją pracę wolontariusze zapisują w zeszycie. Każdy wolontariusz dyżurujący w placówce prowadzonej przez stowarzyszenie, wpisuje do zeszytu swoje imię i nazwisko, datę, godziny w jakich pracuje, wykonane zadania i podpisuje się pod informacją. Dzięki temu koordynator, w przypadku konieczności wystawienia zaświadczenia lub referencji, bez problemu podlicza przepracowane godziny i opisuje zadania, jakie dany wolontariusz zrealizował. Dodatkowo oczywiście dokumentacja pracy może dotyczyć zrealizowanych zadań, osiągnięć, świadectw ukończenia wewnętrznych bądź zewnętrznych szkoleń w ramach współpracy z organizacją.

Zasady monitoringu i kontroli pracy wolontariuszy

Jeżeli wolontariusz stanowi część zespołu, jego zadania i efekty pracy powinny podlegać weryfikacji i ocenie prowadzonej z wykorzystaniem sprawozdań, spotkań indywidualnych lub grupowych. Osobą odpowiedzialną za monitoring i kontrolę ochotników w organizacji powinien być koordynator. To do jego zadań należy określać kto, co i do kiedy ma zrealizować z konkretnym efektem. Koordynator ponadto na bieżąco obserwuje, jak ochotnicy radzą sobie z zadaniami, utrzymuje z nimi stały kontakt, wspiera w działaniach. Monitoring i kontrola bazują na gromadzonych dokumentach dotyczących współpracy. Jednym z ważniejszych w tym zakresie jest karta aktywności wolontariusza, czyli zestawienie informacji na temat okresu aktywności, podejmowanych działań oraz czasu współpracy. Podstawowymi narzędziami są także spotkania indywidualne i grupowe.

Warto wiedzieć:

Karta aktywności wolontariusza stanowi doskonałe źródło danych na potrzeby rozliczenia wkładu własnego w postaci nieodpłatnej pracy we wnioskach o dofinansowanie realizacji projektu. Dodatkowo jest podstawą do wystawienia zaświadczenia dla wolontariusza.

Podtrzymywanie pasji wolontariusza

Podtrzymywanie pasji wolontariusza, która powoduje jego zaangażowanie w realizację celów statutowych organizacji jest elementem uwzględnianym na wszystkich etapach współpracy. Motywowanie jest bowiem elementem każdego z procesów związanych z angażowaniem ochotników. Zaczynając od dbałości o przygotowanie stanowiska pracy dla wolontariusza poprzez adekwatne wprowadzenie go do organizacji, zadbanie o to, by stał się częścią zespołu, rzetelnie i zgodnie z prawem zapewniając warunki kooperacji, organizacja wpływa na jego przekonanie do dalszej współpracy. Warto także pamiętać o zainteresowaniach i predyspozycjach ochotnika, określając dla niego konkretne zadania. Dobór indywidualnych bądź grupowych zadań, wymagających analitycznego podejścia lub kreatywności, powinien wynikać z możliwości i uzdolnień danej osoby. Zapewnienie rozwoju wolontariusza jest możliwe tym bardziej, o ile organizacja przygotowuje przyjazne środowisko współpracy oparte na pozytywnym nastawieniu, otwartości i szczerości.

Podtrzymywanie pasji jest działaniem na pozytywach. Ważna jest w tym kontekście motywacja organizacji do przyjęcia wolontariusza. Fundacja ze sporym bagażem doświadczeń we wsparciu osób terminalnie chorych⁸⁴ przyjmowała wolontariuszy do pracy z pacjentami. Pracownicy etatowi przez cały czas współpracy doszukiwali się jednak w ich pracy ukrytych motywów, a koordynator wolontariatu pokazywał przykłady ich negatywnych zachowań. Pojawiła się atmosfera podejrzliwości między personelem płatnym a wolontariuszami. Po pewnym czasie zrezygnowali ze współpracy bardzo cenni i wartościowi ochotnicy. Fundacja została zmuszona przemyśleć swoje podejście do wolontariuszy. Obecnie zapewnia integrację i współpracę zespołu płatnego i ochotników, organizuje przestrzeń dla wymiany doświadczeń, przekazywania sobie informacji zwrotnej wśród obu podgrup oraz otwarcie rozmawia o korzyściach wynikających ze współpracy dla wolontariuszy, pracowników i fundacji.

We współpracy na linii wolontariusz – organizacja bardzo ważna jest otwartość. Stowarzyszenie bądź fundacja, a w ich imieniu koordynator wolontariatu powinien nastawić się na bliski kontakt z ochotnikiem, uważność na jego uwagi i pomysły. Dobrym rozwiązaniem jest włączanie ich w tworzenie projektów do zespołów projektowych. Ludzie zainteresowani nieodpłatną pracą często mają niezgłębione talenty, które mogą być ogromnym wsparciem dla zespołu organizacji. Spośród grupy ochotników organizacji, działającej w obszarze pomocy społecznej, dwie nowe osoby zajęły się spisaniem pomysłów po spotkaniu zespołu stowarzyszenia. Przy wsparciu doświadczonych kolegów opracowały projekt, a następnie wypełniły dokumentację konkursową. W efekcie zorganizowano grupę liderów i utworzono spółdzielnię socjalną.

Konstruktywna informacja zwrotna to podstawa funkcjonowania i zarządzania w każdym obszarze, także w zakresie rozwoju wolontariatu w organizacji. Niezwykle więc ważna jest zasada szczerości w kontaktach z ochotnikami, podsumowywanie ich dokonań i współpracy z innymi. Dotyczy to również pomocy w korygowaniu błędów i uchybień. Większość wolontariuszy chce się czegoś nauczyć, przychodząc do organizacji oczekuje wsparcia w rozwoju. Z drugiej strony – stowarzyszenie bądź fundacja – tylko z założeniem szczerości może liczyć na rzetelną współpracę. Zespół organizacji, w szczególności zarząd i koordynator wolontariatu, również na informację zwrotną powinni być otwarci.

Warto wiedzieć:

Ważnym elementem motywowania jest potwierdzanie ważnej roli wolontariuszy w organizacji, stosowanie pochwał i nagród. Niedocenianym elementem, ważnym w codziennych kontaktach jest także uprzejmość. Warto o tym pamiętać.

⁸⁴ Choroba terminalna to choroba śmiertelna, w której czas przeżycia jest statystycznie określony. Terminalnie chorzy nie mają szansy na wyzdrowienie – lekarze postawili ostateczną diagnozę w związku z brakiem możliwości wyzdrowienia ani znacznego przedłużenia życia. Pobrane z: <http://poradniasalomon.pl>.

Metody motywowania wolontariuszy do współdziałania i wysokiej jakości pracy powinny wynikać ze specyfiki zadań i sposobu współpracy. Organizacja nastawiona na wolontariat akcyjny⁸⁵ podziękowanie i nagradzanie powinna realizować zaraz po wydarzeniu, angażującym wolontariuszy. Ważnym elementem podziękowania może być zaproponowanie dalszej współpracy. W przypadku wolontariuszy stałych należy motywować ich w sposób regularny. Warto pamiętać, że drobne gesty są najefektywniejsze – pamięć o imieninach i urodzinach, dyplomy i zaświadczenia, pochwały do szkoły, artykuł w lokalnej gazecie lub na stronie WWW organizacji. Prezentacja na forum zasług wolontariusza, przygotowanie okazjonalnych spotkań bądź wspólne wyjścia do kina mogą stanowić doskonały element integracyjny i budujący dalszą współpracę. (Więcej na temat motywowania zespołu znajduje się w rozdziale: Motywowanie w zespole.)

Rozwój wolontariusza

Rozwój wolontariuszy z pewnością stanowi jeden z ważnych elementów motywacji. Warto jednak potraktować go oddzielnie, gdyż jest niezwykle ważny pod kątem wzmocnienia wolontariatu w organizacji. Podstawową kwestią, którą w tym zakresie stowarzyszenie bądź fundacja mogą zaproponować wolontariuszom to nieodpłatny udział w szkoleniach, warsztatach i spotkaniach zarówno wewnętrznych, jak i oferowanych przez zewnętrzne organizacje i instytucje. Warto także udostępniać wartościowe książki z biblioteczki oraz zorganizować przestrzeń do rozmów z ekspertami współpracującymi z organizacją.

Rozwój wolontariatu w organizacji jest trudnym i ważnym zadaniem. Jednocześnie przynosi niewspółmierne efekty dla obu stron. Warto jednak mieć na uwadze, że wolontariat nie zawsze rozwiąże wszystkie trudności organizacji. Konieczna jest więc otwartość na możliwości i oczekiwania ochotników. Należy również pamiętać, że wolontariusze często przychodzą do organizacji aby czegoś nowego się nauczyć. Niezbędne jest więc zapewnienie przestrzeni do ich rozwoju obok korzystania z ich zapału i kompetencji. Wreszcie trzeba pamiętać, że wolontariusze budują skojarzenia z organizacją w środowisku i wpływają na jej wizerunek. Warto więc od początku do ostatniego dnia współpracy świadomie i rzetelnie rozwijać wolontariat w stowarzyszeniu lub fundacji, dbając o obustronne korzyści.

⁸⁵ Wolontariat akcyjny (krótkoterminowy) – wolontariusze zatrudniani są do pomocy przy jednorazowych akcjach, takich jak festyny, wycieczki, kwesty.

5.7 Monitoring funkcjonowania zespołu

Nawet najbardziej skuteczny, efektywny i zgrany zespół wymaga monitorowania. Monitoring może dotyczyć wielu sfer, począwszy od weryfikacji osiągniętych celów jednostkowych i grupowych poprzez monitoring efektów pracy aż do gromadzenia informacji na temat etapów rozwoju zespołu oraz zasobów i potrzeb wolontariuszy i pracowników dla skutecznej realizacji zadań. Częściej w stowarzyszeniach lub fundacjach prowadzi się monitoring pracy, w tym zakresie zwykle stosowane są sprawozdania, spotkania indywidualne bądź grupowe. Znacznie większym wyzwaniem jest weryfikowanie efektywności i sprawności funkcjonowania zespołu. Monitoring ten jednak ma zasadnicze znaczenie dla zapewnienia rozwoju i stabilności grupy, trwałości relacji oraz budowania atmosfery współpracy.

Monitoring funkcjonowania zespołu to zbieranie danych związanych z rozwojem, aktywnością, zasobami i potrzebami zespołu oraz poszczególnych osób zaangażowanych w działalność organizacji. Celem monitoringu jest stworzenie podstaw do podejmowania decyzji dostosowanych do rozwoju organizacji i zespołu.

Gromadzenie informacji na temat funkcjonowania zespołu jest elementem nowoczesnego systemu zarządzania organizacją. Tego typu monitoring w praktyce może być prowadzony na dwóch podstawnych poziomach: członka zespołu i całej grupy. W pierwszym przypadku obserwacja i analiza dotyczy roli podejmowanej przez pracownika lub wolontariusza w grupie oraz zmian w zakresie reprezentowanych przez niego zachowań w organizacji, w tym reakcje na powierzane zadania. Dla pracowników zaangażowanych w działalność gospodarczą analiza i ocena członka zespołu przykładowo koncentrować się będzie na względnie łatwych do określenia i pomiaru wskaźnikach efektywności ekonomicznej, na których wielkość ma wpływ dany pracownik (np. wolumen i wartość sprzedaży, wysokość efektywnej marży, wysokość kosztów zmiennych jednostkowych). Ocena zawsze musi być dokonywana w wartościach względnych, z wykorzystaniem uprzednio określonego punktu odniesienia (np. wartości określone w planie bądź dane za poprzedni okres). Należy jednakże pamiętać, iż ocena efektywności pracownika zaangażowanego w działalność gospodarczą nie może ograniczać się do pomiaru i analizy efektów uzyskiwanych indywidualnie. Niezbędne jest uwzględnienie również wpływu pracy osoby na efektywność całej organizacji. Drugi poziom gromadzenia danych obejmuje przede wszystkim aktualną fazę rozwoju zespołu (Więcej na temat faz rozwoju zespołu w rozdziale: Integracja i doskonalenie współpracy zespołu.), determinującą rolę lidera w organizacji oraz wpływającą na efektywność pracy.

Zakres monitorowania zespołu może dotyczyć wielu aspektów, wynikających z przyjętych do realizacji celów, związanych z rozwojem zespołu (Więcej na temat planowania rozwoju zespołu w rozdziale: Planowanie strategii rozwoju zespołu.), podejścia do współpracy oraz relacji, a także przyjmowanych przez osoby ról w zespole.

Przykładowe elementy funkcjonowania zespołu poddawane monitorowaniu⁸⁶:

- Planowanie pracy i ustalanie celów, np. podejście do modyfikacji planów w razie pojawienia się nowych czynników.
- Wspieranie procesu budowania zespołu, np. zaangażowanie zespołu w osiąganie celów, morale zespołu, wsparcie okazywane sobie nawzajem przez członków zespołu nawet w napiętych sytuacjach.
- Współpraca w zespole i wspólne wyniki, np. sposób reakcji na próby nawiązania kontaktu, podejście do współpracy ze wszystkimi członkami zespołu, nastawienie do innych ludzi powiązanych z organizacją.
- Aktywność osób i zespołu w zadaniach, np. konstruktywny udział w zebraniach /spotkaniach i wykonywanie zadań, zachęcanie nowych osób do aktywności i wolontariatu.
- Komunikacja werbalna i niewerbalna, np. dążenie do poprawy umiejętności porozumiewania się, gotowość do wyjaśniania swoich poglądów, umiejętność projektowania i sporządzania prezentacji.
- Rozwiązywanie konfliktów, np. zdolność postrzegania konfliktu jako okazji do zapoznania się z cudzym punktem widzenia, zdolność wyrażania opinii na trudne tematy.
- Procesy i zasady pracy, np. przestrzeganie norm grupowych, przyjętych przez zespół, stosowanie kar za niewywiązywanie się z zasad.
- Przystawianie umiejętności technicznych, np. przyswajanie nowych umiejętności od pozostałych członków zespołu związanych z analizą danych finansowych bądź korzystanie z systemów komputerowych.
- Inicjatywa, np. zgłaszanie nowych pomysłów przez członków zespołu.
- Akceptacja zmian i ryzyka, np. poziom zrozumienia dla potrzeby zmian, gotowość do zmiany zachowania, rozważania nowych koncepcji, zachęcania siebie nawzajem do podejmowania ryzyka.

Warto wiedzieć:

Monitorowanie funkcjonowania zespołu dotyczy zarówno pracowników, jak i wolontariuszy w organizacji.

Monitoring funkcjonowania zespołu powinien być prowadzony przez osoby zarządzające organizacją, zwłaszcza zarząd, z wykorzystaniem różnych metod i technik. W szczególności może się on odbywać podczas spotkań indywidualnych oraz całego zespołu z wykorzystaniem sprawozdań, obserwacji bądź poprzez analizę efektów działania. Czasami może także obejmować konsultacje z ekspertem zewnętrznym, który często zauważa elementy ważne dla funkcjonowania i rozwoju zespołu, niewidoczne dla jego członków. Jedno ze stowarzyszeń, działających na rzecz edukacji seksualnej w dużym mieście, dwa razy do roku na spotkania zespołu zaprasza zaprzyjaźnionego psychologa. Dzięki temu szybko udrażnianie są trudności komunikacyjne a członkowie zarządu mają wsparcie w podejmowaniu decyzji, związanych z dalszym rozwojem zespołu i organizacji.

86 Na podst. D. Mackin (2011). Budowanie Zespołu. Zestaw narzędzi, Poznań.

Do monitoringu pracowników i zespołu w zakresie prowadzonej działalności gospodarczej zarząd stowarzyszenia bądź fundacji może wykorzystywać narzędzia koncentrujące się na twardych, obiektywnych i mierzalnych danych. Podstawą do pozyskania danych będą wszelkiego rodzaju okresowe sprawozdania generowane przez pracowników odpowiedzialnych za dany obszar aktywności bądź dane finansowe uzyskiwane z księgowości. Niewątpliwie opracowanie koncepcji monitoringu zespołu w tym obszarze stanowi największe wyzwanie dla zarządu. Należy określić bowiem, jakie dane i w jakich okresach powinny być poddawane monitoringowi (np. wartości sprzedaży podlegają monitoringowi co miesiąc, aktywność w odniesieniu do klientów – tygodniowo, a rentowność sprzedaży w okresach kwartalnych). Co więcej – niezbędne jest również opracowanie ujednoliconych formularzy i kanałów przekazywania danych, tak aby osoby zarządzające uzyskiwały dane obiektywne i możliwe do porównywania, pozwalające na obserwację trendów i dynamiki zmian.

Chociaż pozornie wydawać się może, że to dodatkowe zadanie, monitoring funkcjonowania zespołu może w dużym stopniu wspierać decyzje związane z rozwojem organizacji, zespołu i poszczególnych osób.

Ewa Gałka

Dagmara Kistela

Recenzja merytoryczna podrozdziałów 5.1-5.4 i 5.6-5.7 – Łukasz Domagała

Recenzja merytoryczna podrozdziału 5.5 – Iwona Janicka

6. Zarządzanie finansami organizacji pozarządowej

Finanse to jeden z najważniejszych obszarów funkcjonowania organizacji pozarządowych. Wydaje się to dość oczywiste, gdyż środki finansowe są niezbędne dla realizacji działań statutowych. Trzeba jednak zawsze pamiętać, że środki czy to rzeczowe, czy finansowe są służebne w stosunku do realizacji misji stowarzyszenia bądź fundacji. Dominuje bowiem dążenie do zaspokajania wyłącznie bieżących potrzeb finansowych. Pobieżnie zaś traktowane jest myślenie o finansach długofalowo.

Obserwacje organizacji infrastrukturalnych⁴⁶ wskazują, że mimo narzekania na kłopoty finansowe liderów stowarzyszeń bądź fundacji większość przedstawicieli tych organizacji ma niską świadomość potrzeby profesjonalnego zarządzania finansami i niewielkie umiejętności w tym zakresie. Często przyjmują zaś założenie, że (...)organizacje są społeczne, oparte na wolontariacie, prowadzone przez pasjonatów(...), stąd – w ich przypadku – profesjonalne zarządzanie finansami nie jest adekwatne i konieczne. Zdecydowanie trzeba jednak pamiętać, że takie podejście może okazać się bardzo ryzykowne dla organizacji.

Zarządzane finansami jest to całokształt działań, mających na celu zapewnienie stabilności finansowej organizacji w bieżącej i przyszłej perspektywie czasowej.

Praktyka wskazuje, że każda organizacja, która chce być stabilną, czyli w sposób ciągły i efektywny realizować swoje działania, bez konieczności budowania sytuacji stresujących, powinna posiadać zabezpieczenie finansowe, oparte na rzetelnej, fachowej wiedzy i trafnych decyzjach w zakresie zarządzania finansami. Dlatego jest to obszar kluczowy dla funkcjonowania organizacji. Oczywiście całość zarządzania finansami powinna być prowadzona zgodnie z obowiązującym prawem.

Warto wiedzieć:

Zarządzane finansami jest to całokształt działań, mających na celu zapewnienie stabilności finansowej organizacji w bieżącej i przyszłej perspektywie czasowej. W praktyce organizacji pozarządowych zarządzanie finansami dotyczy w szczególności planowania budżetu, zdobywania i dysponowania środkami finansowymi, bieżącego monitorowania stanu finansów w organizacji i utrzymywania płynności pieniężnej. Związane jest także z różnicowaniem źródeł finansowania i rzetelną kalkulacją finansową prowadzonej działalności gospodarczej. Bazuje na danych, informacjach opracowanych przez księgowość.

⁴⁶ Prowadzenie działań na rzecz innych organizacji pozarządowych, niesformalizowanych grup społecznych lub osób chcących założyć organizację pozarządową, za: raportem „Diagnoza organizacji infrastrukturalnych oraz identyfikacja zapotrzebowania organizacji pozarządowych na usługi świadczone przez organizacje infrastrukturalne”. Ogólnopolską organizacją infrastrukturalną jest Sieć SPLOT, więcej na www.siecspot.pl.

Zarządzanie finansami organizacji pozarządowej:

- **Musi odzwierciedlać strategię rozwoju organizacji**

Finansowanie musi bazować na analizie kosztów i przychodów⁴⁷, być oparte na wieloletniej strategii rozwoju organizacji. Nie można budować finansów instytucji na wyczucie, z dnia na dzień czy też koncentrować się wyłącznie na budżetach pozyskiwanych ad hoc dotacji, grantów na projekty. Warto pamiętać, że projekt jest realizowany przez pół roku czy rok, a organizacja musi stabilnie funkcjonować również w czasie, gdy nie uda się pozyskać zewnętrznego dofinansowania.

Dlatego tak ważne jest, by zarządzanie finansami opierać na strategii rozwoju organizacji. Strategia wskazuje nam określone pola działania zgodne z misją, celami organizacji, tym samym wyznacza płaszczyzny finansowania (obszary działania organizacji, na które pozyskuje się środki finansowe).

Opierając finansowanie o strategię, unikamy zagrożenia skoncentrowania się wyłącznie na pozyskiwaniu środków finansowych z różnych źródeł, nie zważając na zakres działań organizacji. Organizacje, podążając za pomysłami wyznaczanymi przez ogłaszane konkursy, mogą bowiem zatracić misję i znacząco zmienić charakter realizowanych działań, a przez to nie spełniać założeń fundatora czy członków organizacji.

Schemat 52. Strategia rozwoju organizacji a strategia finansowa



Źródło: opracowanie własne.

- **Nie może opierać się wyłącznie o budżety dotacji**

W większości przypadków organizacje pozarządowe budują strukturę finansowania w oparciu o budżety projektów dofinansowanych z dotacji ze środków publicznych. W skrajnym przypadku bywają też organizacje opierające finansowanie wyłącznie o budżet jednej dotacji. W dłuższej perspektywie takie założenie nie przekłada się na stabilność finansową stowarzyszenia bądź fundacji, co więcej – zawsze trzeba zakładać ryzyko utraty tego jedyne go źródła finansowania.

W praktyce bowiem budżet każdej z dotacji stanowi element większej „układanki” finansowej, jest jedną z części składowych budżetu, za który odpowiadają właśnie osoby zarządzające finansami w organizacji (więcej na ten temat w podrozdziale Budżet organizacji pozarządowej). W strukturze finansowania zdecydowanie należy uwzględnić pozostałe „pozadotacyjne” źródła finansowania, tj. działalność gospodarczą, odpłatną, 1%, zbiórki publiczne. Wprawdzie dochód z działalności gospodarczej służyć ma wyłącznie realizacji celów statutowych i nie może być przeznaczony do podziału między członków organizacji, stanowi jednak solidną alternatywę wobec finansowania działań ze środków publicznych.

⁴⁷ Organizacje pozarządowe finansują swoje działania z różnych źródeł, są to: dotacje, składki członkowskie, zbiórki publiczne, działalność gospodarcza, darowizny. Pozyskane środki finansowe w ujęciu budżetowym stanowią przychody stowarzyszeń i fundacji.

- **Musi gwarantować płynność finansową**

Jednym z trudniejszych elementów zarządzania finansami, który pozwala ocenić sytuację finansową organizacji jest posiadanie bądź nie płynności finansowej. Brak płynności finansowej nie pozwala organizacji stabilnie prosperować. Nie jest ona w stanie pokrywać zaciągniętych zobowiązań, tj. opłacenia noclegów, wyżywienia uczestników wycieczki czy po prostu należności za czynsz, telefon. Tym samym traci wiarygodność zarówno wśród instytucji finansujących, sponsorów, jak i odbiorców działań.

Warto wiedzieć:

Płynność finansowa to zapewnienie w organizacji środków finansowych, pozwalających zachować ciągłość prowadzonych działań i osiągnięcia założonych celów.

Zarządzający muszą zestawić zobowiązania, potrzeby organizacji (w tym konieczność finansowania kosztów stałych, takich jak opłat za czynsz, telefon czy za etatowy personel) z posiadanymi środkami finansowymi. Analizując wysokość ponoszonych kosztów i osiąganych przychodów, mogą monitorować płynność finansową, także ryzyko jej utraty.

Tymczasem nawet pozyskanie dotacji nie jest gwarantem płynności. Wiele projektów jest bowiem dofinansowywanych w transzach czy na zasadzie refundacji, czyli płatności po zrealizowaniu przedsięwzięcia. Organizacja zaś musi realizować projekt, zachowując przy tym płynność finansową, co wiąże się z koniecznością pokrywania na bieżąco kosztów projektu z zabezpieczonych (lub pożyczonych) środków.

Zarządzający, planując perspektywicznie finansowanie organizacji, muszą mieć wiedzę dotyczącą zasad finansowania każdego projektu bądź zlecenia, by móc ocenić zdolność finansową organizacji do jego realizacji. Należy przy tym pamiętać, że to zarządzający organizacją odpowiadają za sprawną realizację całego przedsięwzięcia, to na nich ciąży odpowiedzialność rozliczenia projektu zgodnie z obowiązującym prawem i zasadami narzuconymi przez instytucję finansującą.

W celu utrzymania płynności finansowej warto zwrócić uwagę na zalety prowadzenia działalności gospodarczej przez organizacje pozarządowe. Wygenerowany zysk daje bowiem swobodę wydatkowania zgromadzonych środków na cele statutowe (w tym możliwość prefinansowania części dotacji). Ponadto zarobione środki budują poczucie niezależności, są solidnym gwarantem stabilności finansów całej organizacji (więcej na temat prowadzenia działalności gospodarczej przez organizację pozarządową można znaleźć w rozdziałach: Zarządzanie działalnością gospodarczą w organizacji pozarządowej, Formalno-prawne aspekty rozpoczęcia i prowadzenia działalności gospodarczej, Księgowe aspekty prowadzenia działalności gospodarczej).

- **Strategiczne decyzje muszą podejmować zarządzający**

Zarządzający finansami muszą podejmować strategiczne decyzje dotyczące planowanych, przyszłych źródeł finansowania działań, często też są zmuszeni szybko reagować na zmieniającą się sytuację. Z jednej strony mówi się więc, że organizacje pozarządowe powinny planować, profesjonalnie zarządzać finansami, z drugiej strony zaś jedyne na co mogą liczyć to fakt, że sytuacja się zmienia. Niezwykle ważna jest więc elastyczność w podejmowaniu decyzji finansowych, czyli umiejętność

Obszary decyzji finansowych obejmują m.in. określenie planowanych przychodów i kosztów, alokacja zgromadzonych środków finansowych, wybór źródeł finansowania oraz zapewnienie płynności finansowej.

gospodarowania dostępnymi środkami finansowymi, radzenia sobie w obliczu niepewności. Decyzje finansowe podejmowane są najczęściej w zakresie ponoszonych kosztów oraz planowanych przychodów.

Warto wiedzieć:

Najczęstsze obszary decyzji finansowych to:

- Określenie spodziewanych przychodów i kosztów (kosztów stałych, takich jak czynsz, telefon oraz zmiennych, takich jak eksperci zewnętrzni, wyżywienie).
- Alokacja zgromadzonych środków finansowych – na jakie cele je przeznaczać.
- Wybór źródeł finansowania (działalność gospodarcza, dotacje samorządowe, z ministerstw tj. wspieranie, powierzanie realizacji zadania publicznego⁴⁸, środki z Unii Europejskiej, fundacje kapitałowe) tak, by osiągnąć zaplanowane cele.
- Zapewnienie płynności finansowej (m.in. wskazanie konieczności finansowania organizacji ze środków własnych, wzięcie pożyczki, kredytu, zwiększenie dochodu z działalności gospodarczej).

Zarządzający, podejmując decyzje dotyczące kierunku rozwoju, powinni analizować przy tym możliwe warianty finansowania. Co więcej, powinni przewidywać konsekwencje podejmowanych decyzji i konfrontować plany finansowania z rzeczywistością. Każda organizacja zawsze powinna mieć przygotowany plan B, czyli schemat postępowania w sytuacji, kiedy nie uda się pozyskać planowanego dofinansowania, zlecenia lub zdobędzie się je w mniejszym zakresie niż zakładano.

To prawda, że finanse wpływają na rozmiar działalności organizacji, jednakże w żaden sposób nie mogą jej determinować. Dlatego tak ważne jest, aby podejmując decyzje finansowe, uspoźniać planowane źródła finansowania z wizją i misją funkcjonowania organizacji.

Zarządzania finansami można się uczyć latami. Jednak osoby zarządzające organizacjami pozarządowymi, nawet tymi najmniejszymi, muszą mieć świadomość roli tego procesu w budowaniu stabilności i niezależności finansowej organizacji.

⁴⁸ Tryby określone w ustawie o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie. Z powierzeniem realizacji zadania mamy do czynienia w sytuacji, gdy administracja publiczna deklaruje sfinansowanie całości kosztów; ze wsparciem realizacji zadania mamy do czynienia w sytuacji, gdy administracja publiczna dofinansowuje jedynie część kosztów realizacji zadania, oczekując od realizującego je podmiotu, iż zapewni współfinansowanie; za www.ngo.pl.

6.1 Zarządzanie finansami a księgowość

Często zarządzanie finansami utożsamiane jest z księgowością w organizacji. Te dwa pojęcia jednak nie są równoznaczne. Zarządzanie finansami mieści się w zakresie zarządzania organizacją, dotyczy budowania stabilności finansowej, planowania budżetu, analizowania kosztów, przychodów, związane jest też z bieżącym monitorowaniem stanu finansów w organizacji. Decyzje w tym obszarze z pewnością podejmowane są w oparciu o dane z księgowości. Księgowość z kolei jest elementem rachunkowości, bazuje na historycznych danych, odnosi się do zadań związanych z ewidencjonowaniem wydatków.

Księgowość jest elementem rachunkowości, bazuje na historycznych danych, odnosi się do zadań związanych z ewidencjonowaniem wydatków.

Osoby zarządzające finansami

Badania BINGO⁴⁹ wskazują pozytywny trend – za płynność finansową i planowanie finansów w większości badanych organizacji odpowiada Zarząd lub członek/członkini zarządu (76% wskazań). Warto podkreślić, że to właśnie zarządzający organizacją, a nie księgowi odpowiadają za stabilność finansów w stowarzyszeniu czy fundacji.

Warto wiedzieć:

Osoby zarządzające finansami są odpowiedzialne za:

- Dbanie o to, by fundusze pozyskiwać na cele wynikające ze strategii rozwoju organizacji (ograniczenie do minimum pozyskiwania środków na realizację projektów dla nowych grup odbiorców w różnych zakresach tematycznych – chyba że wynika to ze strategii rozwoju).
- Powiązanie finansowania planowanych działań bieżących i przyszłych w spójną całość (finansowanie oparte na strategii rozwoju organizacji).
- Różnicowanie źródeł finansowania pod kątem zachowania bezpieczeństwa finansowego (struktura finansowania oparta o wiele instytucji/osób finansujących – uniezależnianie się finansowe).
- Określenie finansowych założeń (m.in. tworzenie budżetu organizacji, strategii finansowania, analiza opłacalności prowadzonej działalności gospodarczej).
- Zachowanie płynności finansowej, w tym analiza ryzyka jej utraty (rekomendacje dotyczące struktury finansowania; plan przychodów środków finansowych, w tym z działalności gospodarczej; zapewnienie pokrycia wydatków na minimum rok czy opracowanie tzw. planu B).
- Monitoring i kontrolę środków finansowych (m.in. weryfikacja raz na kwartał), sprawozdawczości finansowej czy nadzór nad księgowością.
- Podejmowanie decyzji finansowych w oparciu o rzetelną informację opracowaną przez dyrektora finansowego lub wyznaczoną osobę.

Osoby zarządzające wskazują kierunki finansowania organizacji, monitorują, nadzorują wdrażanie strategii finansowej. Decyzje finansowe muszą podejmować w oparciu o rzetelną informację dotyczącą finansów. Dlatego rekomenduje się wydzielanie w organizacjach funkcji dyrektora finansowego, tj. osoby, która analizuje finanse, we współpracy z księgowością zbiera informacje dla zarządu, odpowiada za bieżące zarządzanie finansami. Funkcję tę równie dobrze może sprawować nieodpłatnie członek zarządu, jak i osoba spoza tego kręgu.

⁴⁹ Raport z badań działalności gospodarczej oraz zarządzania w organizacjach pozarządowych w Wielkopolsce dostępny jest na stronie www.pisop.org.pl. Więcej w rozdziale Kondycja sektora pozarządowego w Wielkopolsce.

Dyrektor finansowy w organizacji

Faktycznie niewiele organizacji posiada osobę, której funkcję by nazwano właśnie dyrektorem finansowym. Mówiąc o odpowiedzialności za finanse, przede wszystkim należy odczarować rolę księgowego w organizacji pozarządowej. Większość kwestii, która wiąże się chociażby w najmniejszy sposób z finansami, stereotypowo przypisywana jest księgowości. Księgowość bowiem odpowiada wyłącznie za prowadzenie finansów zgodnie z ustawą o rachunkowości (historyczne ujęcie zdarzeń finansowych w organizacji).

Dyrektor finansowy to osoba, która analizuje finanse, we współpracy z księgowością zbiera informacje dla zarządu, odpowiada za bieżące zarządzanie finansami.

Warto wiedzieć:

Dyrektor finansowy jest odpowiedzialny za zarządzanie całym obszarem finansów, w tym za:

- Przygotowanie i realizację strategii finansowej.
- Opracowanie rocznego budżetu organizacji.
- Monitorowanie płynności finansowej.
- Wsparcie zarządu w podejmowaniu decyzji finansowych, w tym przygotowanie zestawień, analiz pomagających podejmować decyzje.
- Przygotowywanie dla zarządu informacji o stanie finansów organizacji, potrzebie ograniczenia kosztów, w tym np. redukcji etatów.
- Bieżącą kontrolę sprawozdawczości finansowej organizacji oraz poszczególnych projektów.
- Bieżący nadzór nad księgowością.
- Nadzór nad prowadzoną działalnością gospodarczą, np. analiza kosztów, planowany zysk.

Dyrektor finansowy i główny księgowy to dwie funkcje, których zakresy obowiązków odpowiadają za finanse w organizacji. Zapewnienie obu tych funkcji jest niezbędne do dobrego funkcjonowania, jednakże osoby te wykonują zupełnie inne zadania.

Księgowy jest odpowiedzialny za prowadzenie finansów zgodnie z ustawą o rachunkowości, w tym:

- Ustalenie i aktualizację polityki rachunkowości m.in. przygotowanie planu kont organizacji.
- Zapewnienie poprawności stosowanych zasad rachunkowości finansowej.
- Zapewnienie prowadzenia ksiąg rachunkowych.
- Sporządzenie sprawozdania finansowego.
- Dbłość o aktualizację systemu finansowo-księgowego.
- Analizę rozrachunków (z kontrahentami, z pracownikami).
- Prowadzenie rejestru środków trwałych.
- Zapewnienie poprawności dokumentacji finansowej od strony rachunkowej.

Od 1 stycznia 2016 roku organizacje pozarządowe mogą korzystać z uproszczonej ewidencji przychodów i kosztów⁵⁰. Organizacja nie prowadzi wtedy pełnej księgowości i wyżej wskazany zakres zadań księgowego jest ograniczony. Jednak uproszczona ewidencja przychodów i kosztów to rozwiązanie dobre dla organizacji, które nie osiągają większych przychodów. Organizacja nie może też prowadzić działalności gospodarczej, ani mieć statusu OPP⁵¹.

Zarówno główny księgowy, jak i dyrektor finansowy są niezbędni dla rozwoju i funkcjonowania organizacji pozarządowej, uzupełniają się wzajemnie. Księgowość zaś nie jest wyznacznikiem zarządzania finansami, a stanowi jedynie jego niewielką część. Co więcej – to księgowy podlega dyrektorowi finansowemu, a oba stanowiska są podległe zarządowi organizacji. Dodać należy, że czas pracy dyrektora finansowego i księgowego najczęściej dotyczy kilku lub kilkunastu godzin w miesiącu. Dyrektor finansowy może więc stanowić dodatkową funkcję w organizacji osoby już zaangażowanej od innych zadań.

Schemat 53. Struktura organizacyjna zarządzania finansami w organizacji



Źródło: opracowanie własne.

⁵⁰ Art. 2 ust. 5 i 6 ustawy o rachunkowości wskazują, że organizacje pozarządowe, koła gospodyń wiejskich mogą prowadzić uproszczoną ewidencję przychodów i kosztów.

⁵¹ Więcej informacji na www.poradnik.ngo.pl.

6.2 Planowanie finansów

Od organizacji pozarządowych coraz więcej się oczekuje. Samorządy poszukują profesjonalnego partnera, któremu w pełnym zaufaniu będą mogły powierzyć realizację zadań publicznych. Przedsiębiorcy coraz częściej są zainteresowani współpracą w formie zlecania zadań organizacjom – tzw. outsourcingu. Z drugiej strony są już dostępne rozwiązania, pozwalające na zabezpieczenie płynności finansów (na rynku dostępnych jest wiele niskoprocentowanych pożyczek na rozwój działalności organizacji pozarządowych). Organizacje coraz częściej myślą o uniezależnianiu się od zewnętrznych, publicznych źródeł finansowania, planowaniu, analizowaniu finansów, inwestowaniu pożyczonych pieniędzy we własny rozwój czy budowanie stabilności finansowej w oparciu o prowadzoną działalność gospodarczą, współpracę z partnerem biznesowym, a co za tym idzie, muszą nauczyć się profesjonalnie zarządzać finansami.

Planowanie finansów pomaga w rozwoju organizacji

Zdecydowanie należy podkreślić, iż planowanie finansów to niezbędny warunek rozwoju każdej, nawet najmniejszej organizacji pozarządowej bez względu na staż i zakres prowadzonej działalności. Zarządzający stowarzyszeniem lub fundacją muszą na bieżąco prowadzić monitoring zgromadzonych środków finansowych, analizować ponoszone wydatki i na podstawie zgromadzonych danych planować finansowanie całej organizacji, podejmować decyzje finansowe.

Co więcej, w obliczu ciągłego niedofinansowania działań prowadzonych przez organizacje pozarządowe, planowanie finansowe nabiera szczególnego znaczenia i niesie za sobą wiele korzyści. Organizacja sama ocenia, z jakich źródeł finansowania może korzystać, szacuje też koszty planowanej działalności.

Planowanie finansów pozwala uporządkować realizowane działania i ocenić wpływ czynników zewnętrznych i wewnętrznych na podejmowane decyzje, pomaga analizować ryzyko podejmowanych decyzji finansowych.

Warto wiedzieć:

Systematyczne planowanie finansów pozwala:

- Określić cele finansowe organizacji – cele długo i krótkoterminowe dotyczyć mogą m.in. struktury przychodów i kosztów, tworzenia rezerw finansowych, procedur systemu zarządzania finansami, planowanych zysków w ramach prowadzonej działalności gospodarczej, prowadzenia działań w ramach działalności odpłatnej.
- Podejmować lepsze decyzje dotyczące realizacji działań – w planie finansowym powinny być uwzględnione różne propozycje, decyzje finansowe oraz ich wpływ na działalność organizacji. Jeżeli np. organizacja planuje nowe projekty, plan finansowy musi odpowiedzieć na pytanie, skąd wziąć środki na sfinansowanie tej działalności.
- Rozważyć możliwe warianty – plan finansowy daje możliwość przeanalizowania, rozpatrzenia i porównania różnych możliwości.
- Przeanalizować ryzyko m.in. utraty płynności finansowej, straty w ramach prowadzonej działalności gospodarczej – planowanie finansowe ma odpowiedzieć na pytanie, co stanie się w przypadku niezrealizowania założeń finansowych. Plan musi zawierać rozwiązania na wypadek, gdy założenia zostaną niespełnione (plan B).
- Uspójnić wizerunek – plan finansowy musi uwzględniać, iż planowane źródła finansowania działań muszą wpisywać się w wizję, misję, cele statutowe.

Tymczasem większość organizacji nie przygotowuje nawet budżetów rocznych, argumentując to niepewnością źródeł finansowania. Szczególnie dotyczy to mniejszych organizacji pozarządowych, które prowadzą działania „akcyjnie”. Takie podejście powoduje, że w organizacji nie ma zapewnionej stabilności finansowej i stałego źródła finansowania realizowanych działań. Najtrudniejsza, ale także rekomendowana jest umiejętność planowania finansowania w dłuższej perspektywie, np. 2-3 letniej.

Organizacje pozarządowe w obecnych czasach powinny być postrzegane jako profesjonalne instytucje, dlatego tak ważne jest stałe podnoszenie efektywności prowadzonych działań, budowanie stabilności finansowej, podejmowanie ryzyka, w tym także finansowego.

Planowanie finansów to niezbędna konieczność w zarządzaniu finansami, która dotyczy wszystkich organizacji pozarządowych bez względu na wielkość ich budżetu i staż. Każda organizacja musi inwestować w kadre, by realizacja misji, celów społecznych oparta była na profesjonalnej wiedzy dotyczącej zarządzania całą organizacją, w tym zarządzania finansowego. Mniejsze organizacje mają inne cele finansowe, mniej kosztów stałych, takich jak kadra, koszty prowadzenia biura, jednak ich skuteczność również zależy od działań opartych na odpowiedzialnym zarządzaniu i planowaniu finansów w dłuższej perspektywie.

6.2.1 Strategia finansowa organizacji pozarządowej

Dużą rolę w zakresie planowania finansów odgrywa strategia finansowa organizacji pozarządowej.

Warto wiedzieć:

Strategia finansowa to zbiór zasad, reguł, którymi kierują się zarządzający w podejmowaniu decyzji, dotyczących sposobów i źródeł zdobywania środków finansowych. Wyznacza cele finansowe, a także metody, narzędzia i warunki ich realizacji. Perspektywa czasowa strategii finansowej powinna być tożsama z perspektywą strategii rozwoju organizacji, np. 2-5 lat.

Wyznaczenie strategii finansowej pomaga tak kierunkować działalność, aby dążyć do poczucia stabilności finansowej. Warto więc w strategii finansowej określić, dokąd zmierza organizacja w tym zakresie, czy planuje zwiększenie globalnej puli pozyskiwanych środków finansowych, zróżnicowanie źródeł finansowania, a może zamierza zarejestrować działalność gospodarczą.

Warto wiedzieć:

Podejmując się opracowania strategii finansowej, należy wziąć pod uwagę:

- Spójność ze strategią rozwoju organizacji.
- Pokrycie wszystkich kosztów organizacji (administracyjne, personalne).
- Dywersyfikację źródeł finansowania.
- Posiadanie rezerw finansowych.
- Uwzględnianie ryzyka i czasochłonności pozyskiwania środków finansowych.
- Planowanie perspektywy dłuższej niż rok.

Spójność ze strategią rozwoju organizacji

Strategia finansowa jest nierozdzielnie związana ze strategią rozwoju organizacji. Dlatego też podejmując się opracowania strategii finansowej, należy szczegółowo zapoznać się z wizją, misją, planowanymi celami – określonymi wcześniej w wieloletniej strategii rozwoju organizacji. Tryb rozwoju organizacji określa sposoby jej realizacji, czyli działania. Jednym z elementów planu działań w strategii rozwoju jest plan finansowy, czyli właśnie strategia finansowa organizacji. Każde działania mają bowiem wymiar finansowy.

Finansowy plan długoterminowy (strategia) – jak wspomniano – musi odnosić się do przyjętej strategii rozwoju organizacji, co wyznacza jednocześnie perspektywę czasową celów długoterminowych w procedurze finansowej. Dla przykładu – przy strategii rozwoju organizacji na dwa lata, strategia finansowa także powinna być dwuletnia.

Pokrycie wszystkich kosztów organizacji

Planując założenia strategii finansowej, musimy bazować na budżecie organizacji. Analizujemy strukturę finansowania organizacji w poprzednich 2-3 latach. Ustalamy, weryfikujemy na tej podstawie cele finansowe organizacji na kolejne lata. W planowaniu finansowania należy też uwzględnić ewentualne zmiany kosztów w poszczególnych okresach (przykładowo organizacja planuje zwiększenie/zmniejszenie ilości zamierzonych działań czy zmianę struktury ich finansowania).

Dywersyfikacja źródeł finansowania

Dywersyfikacja źródeł finansowania to zapewnienie różnych źródeł oraz różnych form finansowania działań organizacji.

Należy mieć na uwadze niebezpieczeństwo związane z tworzeniem struktury finansowej w oparciu o jedno/dwa stałe źródła finansowania. Dywersyfikacja źródeł posiadanych środków finansowych jest bardzo ważna dla budowania stabilności finansowej. Powinni to mieć na uwadze zarządzający finansami. Badania pokazują jednak, że wciąż to krajowe środki publiczne i składki członkowskie stanowią główne źródła finansowania działań organizacji pozarządowych⁵². Wciąż w niewystarczającym zakresie wykorzystywane jest zlecenie przez samorządy zadań własnych organizacjom, jak prowadzenie szkoły czy przedszkola, rodzinnej pieczy zastępczej czy noclegowni. Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie wskazuje ponad 30 obszarów pożytku publicznego, tymczasem zlecenie i powierzanie zadań ogranicza się w znacznej mierze do sportu i kultury. Zaledwie 23% organizacji pozarządowych finansuje działania z działalności gospodarczej lub odpłatnej⁵³.

Warto wiedzieć:

Dywersyfikacja źródeł finansowania to zapewnienie różnych sponsorów, donatorów i kontrahentów (w przypadku prowadzonej działalności gospodarczej lub statutowej odpłatnej) oraz innych form (takich, jak działalność gospodarcza, zbiórki publiczne, darowizny, 1% podatku) finansowania działań organizacji. Jest to niezbędne dla stabilnej realizacji poszczególnych celów organizacji pozarządowej zgodnych z jej strategią rozwoju.

52 Raport z badania Kondycja organizacjach pozarządowych, Stowarzyszenie Klon/Jawor 2018.

53 Tamże.

Zdarza się, że organizacja, która z sukcesem od wielu lat pozyskuje środki z jednego źródła np. z samorządu, nie wyszukuje nowych sposobów finansowania. W takim właśnie przypadku istnieje ryzyko uzależnienia się od danego sponsora, co może mieć negatywne konsekwencje. Doświadczenie pokazuje, że 60-70% środków z jednego źródła jest granicą, która pozwala jeszcze zachować niezależność od danego źródła finansowania organizacji. Zawsze należy mieć na uwadze nieoczekiwany scenariusz ograniczenia finansów od wieloletniej instytucji finansującej. Jeżeli w takiej sytuacji organizacja nie ma doświadczenia w pozyskiwaniu zasobów finansowych z innych źródeł, to pod znakiem zapytania staje dalsze finansowanie jej działań. Można tu podać za przykład organizację pozarządową z Wielkiej Brytanii, gdzie wiele z nich ograniczyło się do pozyskiwania środków z Unii Europejskiej. W momencie, gdy środki te zostały znacznie zmniejszone, wiele organizacji zawiesiło działalność. Nie potrafiły się odnaleźć w sytuacji bez funduszy unijnych.

Analizując powyższe, można poddać pod rozagę określenie w strategii założeń dotyczących prowadzenia działalności gospodarczej czy statutowej odpłatnej przez organizację pozarządową jako zabezpieczenia stabilności finansów organizacji.

Dodatkowo zarządzający finansami powinni dbać o realizację poszczególnych działań zgodnie z przepisami prawa. Warto zapoznać się ze szczegółami dotyczącymi chociażby organizowania zbiorów publicznych, loterii fantowych, sponsoringu, prowadzenia działalności odpłatnej pożytku publicznego, działalności gospodarczej⁵⁴.

Posiadanie rezerw finansowych

Najtrudniejsze wydaje się zarządzanie finansami w obliczu niestabilności finansowej organizacji. Niewiele jest organizacji, mających gwarancję finansowania w dłuższej, wieloletniej perspektywie. Dodatkowo należy mieć na uwadze, że pozyskanie dotacji o większych wartościach np. ze środków Unii Europejskiej wymaga dysponowania wolnymi środkami finansowymi, które mogą zabezpieczyć bieżącą płynność finansową projektu – szczególnie w przypadku, gdy płatności są w transzach lub w formie refundacji. Fakty mówią, że 42% organizacji posiada środki własne (rezerwy finansowe, kapitał rezerwowy), ale w przeciętnej organizacji posiadającej rezerwy wystarczyłyby za ledwie na 6 miesięcy działań. Powiększa się też liczba organizacji o budżetach między 10 tys. a 100 tys. zł rocznie, ale wciąż połowa NGO (53%) nie osiągnęła przychodu rocznego wyższego niż 13 tysięcy złotych⁵⁵.

Warto w strategii finansowej określić konkretny moment w przyszłości, w którym organizacja będzie miała zabezpieczone środki w postaci tzw. oczekiwanych rezerw finansowych, choćby 5-10 tysięcy złotych. Wyznaczyć możemy nawet kilkuletnią perspektywę czasową osiągnięcia celu czy określić czynniki, od których zależeć będzie gromadzenie takich środków, jak skala zysków z działalności gospodarczej czy liczba aktywnych działaczy, opracowanie strategii fundraisingowej⁵⁶. Na rezerwach można z powodzeniem budować stabilność finansową organizacji. Nie jest to jednak warunek konieczny.

Uwzględnianie ryzyka i czasochłonności pozyskiwania środków finansowych

Określając założenia finansowe, musimy wziąć pod uwagę zależność od decyzji instytucji finansujących (jeśli bazujemy na wpływach z zewnętrznych źródeł). To oni bowiem wyznaczają, kiedy możemy aplikować o środki, w jakiej wysokości

54 Więcej na www.ngo.pl.

55 Kondycja organizacji pozarządowych, 2018, Raport Stowarzyszenia Klon/Jawor.

56 Fundraising to proces zdobywania funduszy na finansowanie działań organizacji.

i kiedy je otrzymamy. Z jednej strony w formułowaniu warunków związanych z gromadzeniem środków, organizacje muszą kierować się realizmem, doświadczeniem swoim i innych organizacji, nie planować zbyt optymistycznie sukcesów w fundraisingu. Z drugiej zaś strony bez podjęcia ryzyka czy wiary w wygraną nie ma podstaw do budowania strategii finansowej organizacji pozarządowej. Bez względu na źródła finansowania działań organizacji należy corocznie analizować najgroźniejsze ryzyka finansowe, budować w odpowiedzi na nie plany ograniczenia czy minimalizacji konsekwencji. Nade wszystko trzeba założyć odpowiedni czas na gromadzenie zasobów. Wszystko bowiem trwa dłużej niż pierwotnie może się wydawać.

Planowanie finansów w perspektywie dłuższej niż rok

Na rok planować można budżet organizacji, określając szczegółowe przychody i koszty finansowania. Z kolei strategia finansowa określa założenia finansowe, do których organizacja zmierza. Przykładowo coroczny dochód z działalności gospodarczej będzie wzrastał o minimum 2 tysiące złotych. Perspektywa czasowa strategii finansowej powinna być tożsama z perspektywą strategii rozwoju organizacji np. 2-5 lat.

Warto wiedzieć:

Strategia finansowa powinna określać:

- Zasady (podstawowe wartości, jakimi kieruje się organizacja w zakresie finansowania).
- Cele finansowe organizacji w perspektywie krótko i długoterminowej.
- Metody i narzędzia realizacji (strukturę źródeł finansowania, zasady fundraisingu).
- Warunki realizacji (wpływ otoczenia wewnętrznego, zewnętrznego).
- Etapy realizacji (harmonogram).
- Monitoring i ewaluację.

Ponadto musi określać zasoby będące w dyspozycji organizacji, potrzeby finansowe (koszty działalności), a także zasady tworzenia i alokacji rezerw finansowych.

Zasady

Jakie są podstawowe wartości i zasady, jakimi kieruje się organizacja w zakresie finansowania? Przykładowo zakładany stopień niezależności finansowej – poziom przychodów z prowadzonej działalności gospodarczej, odpłatnej pożytku publicznego.

Cele⁵⁷

Dokąd organizacja zmierza w zakresie finansowania? Czy planowane są zmiany w strukturze finansowania? Przykładowo wzrost zysków z działalności gospodarczej w wyznaczonym okresie, uniezależnienie od finansowania z danego źródła, pozyskanie stałego partnera biznesowego, wprowadzenie odpłatności od uczestników za świadczone usługi?

Metody i narzędzia

Z jakich źródeł finansowania organizacja zamierza korzystać? Może to dotyczyć przykładowo działalności gospodarczej, odpłatnej pożytku publicznego, dotacji, zbiorów publicznych itd. Jakimi metodami strategia będzie realizowana? Warto zastanowić się nad włączeniem ekspertów zewnętrznych do pomocy we wdrażaniu strategii np. doradcę biznesowego.

⁵⁷ Więcej na temat zasad tworzenia celów znajduje się w rozdziale Rozwój i doskonalenie organizacji.

Warunki

Od czego zależna jest realizacja strategii? W jakich warunkach strategia może zostać zrealizowana? Przykładowo zaangażowanie fundrisera, wdrożenie konkretnego oprogramowania komputerowego, wynajem większego biura, wzrost zatrudnienia. Może to być również uwzględnienie ryzyka, zmienności otoczenia np. pojawienie się konkurencji w obszarze prowadzonej działalności gospodarczej.

Etapy

Najprostszy i najczęściej stosowany harmonogram opracowany jest na podstawie wykresu Gantta. W graficznej formie przedstawia on chronologicznie podejmowane działania/etapy, informację o końcowym terminie realizacji oraz jednoosobową odpowiedzialność.

Tabela 12. Harmonogram

Lp.	Etap	Czas (do kiedy?)	Osoba odpowiedzialna
1.			
2.			
3.			

Źródło: opracowanie własne.

Monitoring i ewaluacja

W jaki sposób weryfikowana będzie realizacja założeń strategii finansowej (narzędzia, metody, częstotliwość badania, osoby odpowiedzialne)? Przykładowo analiza kosztów i korzyści, analiza dokumentacji (analiza przychodów, kosztów na przełomie kilku lat), wymogi finansowe sponsorów.

Schemat 54. Zasadnicze elementy strategii finansowej – przykład

zasady	utrzymywanie równowagi pomiędzy poszczególnymi źródłami finansowania, max. 60% z jednego źródła finansowania, tworzenie rezerw finansowych, wprowadzenie częściowej odpłatności od uczestników, minimum 20% budżetu stanowią środki z prowadzonej działalności gospodarczej oraz/lub odpłatnej, dywersyfikacja: źródła finansowania w oparciu o środki publiczne, współpracę z biznesem, osoby fizyczne (darowizny, odpłatność)
cele finansowe	wzrost zysków z działalności gospodarczej o 20% w okresie 3 lat, uniezależnienie od finansowania ze środków samorządu lokalnego, co roku dodatkowa pula środków min. 5000 zł na lokacie długoterminowej
struktura finansowania	działalność gospodarcza – 5%, działalność odpłatna – 15%, dotacje – 50%, zbiórki publiczne – 5%, składki członkowskie – 10%, darowizny – 15%,
uwarunkowania	wewnętrzne: wdrożenie oprogramowania komputerowego do prowadzenia bazy klientów, wynajem większego biura z przeznaczeniem pomieszczenia na działalność gospodarczą, wzrost zatrudnienia przy prowadzeniu działalności gospodarczej min. 2 osoby, wydzielenie funkcji fundrisera, opracowanie zasad częściowej odpłatności przez odbiorców, zewnętrzne: pojawienie się konkurencji w obszarze prowadzonej działalności gospodarczej
metody realizacji	zaangażowanie w ramach wolontariatu pracowniczego ekspertów zewnętrznych (doradca biznesowy/coach) do pomocy we wdrażaniu założeń, opracowywanie budżetów rocznych w oparciu o założenia strategii finansowej
harmonogram	etap I zarejestrowanie działalności gospodarczej, termin: I kwartał, odpowiedzialny: prezes, etap II opracowanie biznesplanu w ramach planowanej działalności gospodarczej, etap III wyszukiwanie źródeł finansowania inwestycji, etap IV, etap ...
monitoring	raz na kwartał, na podstawie analizy dokumentacji, odpowiedzialny: skarbnik zarządu/dyrektor finansowy

Źródło: opracowanie własne.

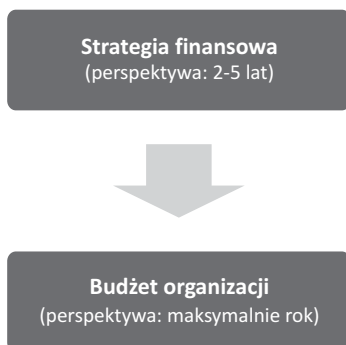
Bez względu jednak na rzeczywistość finansową, wiek, zakres działania każdej organizacji zawsze należy mieć na względzie, że posiadanymi środkami finansowymi należy umiejętnie i systematycznie zarządzać, tak by organizacja mogła realizować założone cele statutowe w oparciu o posiadane zasoby. Dlatego warto budować i systematycznie wdrażać strategię finansowania.

6.2.2 Budżet organizacji pozarządowej

Budżet organizacji to podstawa stabilnych finansów każdego stowarzyszenia i fundacji. Powstaje w oparciu o strategię finansową.

Budżet organizacji to podstawa stabilnych finansów każdego stowarzyszenia i fundacji. Powstaje w oparciu o informacje, założenia zawarte w strategii finansowej.

Schemat 55. Strategia finansowa a budżet organizacji



Źródło: opracowanie własne.

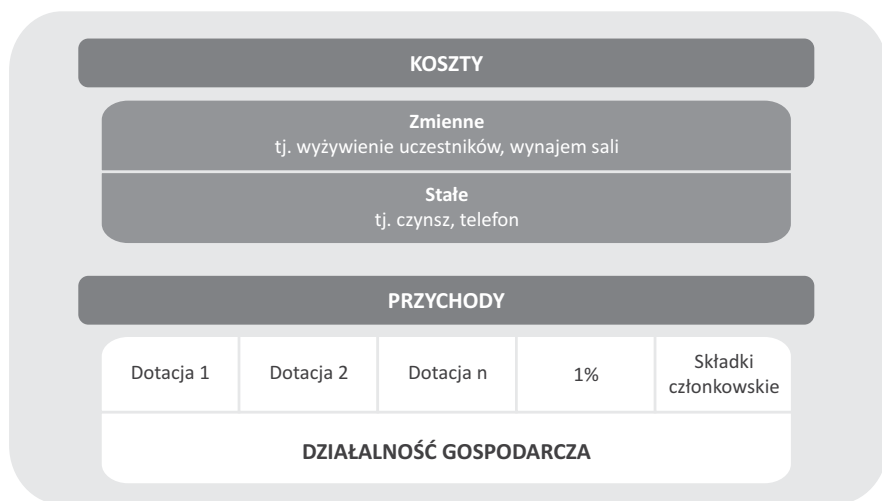
Warto wiedzieć:

Budżet to plan, założenia dotyczące finansowania organizacji, obejmujące koszty prowadzonej działalności oraz przychody, czyli planowane źródła finansowania na dany rok.

Budżet organizacji to nie tylko budżety projektów

Organizacje pozarządowe w większości opierają finansowanie o budżety projektów dofinansowanych z dotacji ze środków publicznych. Jednakże tworząc budżet całej organizacji, należy uwzględnić wszystkie koszty oraz przychody, w tym także inne źródła finansowania, tj. działalność gospodarczą, odpłatną czy przychody z 1% podatku.

Schemat 56. Budżet organizacji pozarządowej



Źródło: opracowanie własne.

Warto też uwzględnić fakt, że kalkulacja na potrzeby projektów dofinansowanych z dotacji prowadzona jest zgodnie z wytycznymi instytucji finansujących. Tym samym budżety te nie są jednolite w budowie czy zasadach, np. budżet przygotowany na potrzeby oferty składanej do samorządu, a budżet przygotowany zgodnie z wytycznymi projektów unijnych. Z kolei tworząc budżet organizacji, kwoty projektów dofinansowanych z dotacji muszą być zestawione w jedną całość i ujednolicone, uwzględniając przy tym założone w budżetach koszty zmienne/merytoryczne oraz koszty stałe takie, jak zatrudnienie pracowników, czynsz, telefon. Pod tym właśnie kątem budżety poszczególnych dotacji analizują osoby zarządzające całością finansów, tworząc budżet dla działań i funkcjonowania całej organizacji.

Planowanie budżetu organizacji pozarządowej

Planując budżet organizacji, przede wszystkim należy określić jego ramy czasowe. Przyjmuje się, iż optymalnym okresem planowania budżetu instytucji jest rok. Im dłuższa byłaby perspektywa planowania, tym prognozy byłyby mniej dokładne, a tym samym mniej użyteczne w bieżącym zarządzaniu organizacją (można przyjąć założenie, że finanse organizacji będą planowane z miesiąca na miesiąc. Jednakże w takim systemie trudno wcześniej reagować na zmieniającą się sytuację, czy określić zagrożenia dotyczące stabilności finansowej. Zarządzający nie mają wtedy wystarczających informacji pozwalających im podejmować decyzje finansowe oparte na faktycznych danych liczbowych).

Biorąc pod uwagę specyfikę funkcjonowania organizacji pozarządowych, z dużym prawdopodobieństwem w organizacjach pozarządowych sprawdzić mogą się:

- Budżet kroczący, w którym szczególna uwaga poświęcona jest najbliższemu okresom i np. kwartalnie precyzyjnie określa się dane po stronie przychodów i kosztów. Z kolei pozostałe okresy planowane są mniej dokładnie, szacunkowo. Informacje aktualizowane są stopniowo po uzyskiwaniu konkretnych danych, związanych ze skalą działania i możliwościami finansowymi.

- Budżet zadaniowy, który zestawia koszty związane z realizacją konkretnych zadań przez organizację, np. koszty związane z organizacją kolonii dla dzieci czy koszty związane z organizacją cyklu koncertów. W takim przypadku wszystkie realizowane przez organizację zadania w roku powinny być zebrane w całościowy budżet. Oczywiście oprócz kosztów zmiennych (bezpośrednich), związanych z realizacją zadań, takich jak ubezpieczenie uczestników, transport, wynajem sceny w budżecie umieszcza się koszty tzw. stałe (pośrednie), np. czynszu, księgowości czy telefonu. Suma kosztów poszczególnych zadań i kosztów pośrednich określa budżet organizacji.

Kluczowa dla tworzenia budżetu organizacji jest także analiza dotychczasowej działalności, głównie struktury finansów. Tworząc budżet, musimy ustalić – indywidualnie w każdej organizacji – kategorie kosztów i przychodów z poszczególnych źródeł.

Po ustaleniu tych danych można przejść do wpisywania wartości liczbowych i tym samym planowania budżetu organizacji.

Warto wiedzieć:

Budżet organizacji krok po kroku:

- 1) Ustalenie ram czasowych (najczęściej rok).
- 2) Analiza kluczowych danych, celem doprecyzowania założeń finansowych, w tym:
 - struktura finansowania z poprzednich lat,
 - cele finansowe w strategii finansowej, w tym planowany zysk z działalności gospodarczej,
 - czynniki zewnętrzne, tj. dostępne źródła finansowania, regulacje prawne, np. ramy określające pozyskiwanie środków,
 - czynniki wewnętrzne, tj. zasoby, planowane działania w strategii rozwoju organizacji.
- 3) Ustalenie grup kosztów w planie, np. zmienne (merytoryczne), stałe (pośrednie): administracyjne, personelu, inne.
- 4) Ustalenie źródeł finansowania (planowane przychody), np. działalność gospodarcza, dotacje, darowizny, realizacja zadań publicznych, działalność odpłatna pożytku publicznego.
- 5) Stworzenie budżetu.

Tworząc budżet, należy mieć świadomość, iż są to wyłącznie prognozy ponoszonych kosztów i pozyskanych środków finansowych. Nie należy zatem go zmieniać przy najmniejszym odchyleniu.

W praktyce – wbrew pozorom – opracowanie budżetu nie zajmuje dużo czasu, a daje organizacji poczucie dużej stabilności. Planując budżet, zarządzający mogą przeanalizować sytuację finansową całej organizacji, określić potrzeby i moment, w którym należy zareagować, czyli poszukać alternatywnych rozwiązań, najczęściej źródeł finansowania.

W planowaniu budżetu dużą rolę powinna odgrywać analiza prowadzenia przez organizację działalności gospodarczej. Biorąc pod uwagę niestabilność innych źródeł finansowania, generowanie samodzielnie zysku przeznaczanego na cele społeczne, może wkrótce stać się niezbędnym warunkiem do realizacji celów statutowych i rozwoju organizacji pozarządowych.

Budżetowanie pozwala zaplanować zarazem koszty, jak i przychody, spojrzeć całościowo na sytuację finansową, zaplanować strategię fundraisingu (pozyskiwania środków), zapewnić stabilność finansową we wskazanym okresie czy znacząco zminimalizować ryzyko utraty płynności finansowej np.

poprzez zwiększenie przychodów z działalności gospodarczej. Pozwala zaprezentować założenia finansowe organizacji, a następnie weryfikować ich realizację.

Budżetowanie pozwala zaplanować koszty i przychody, spojrzeć całościowo na sytuację finansową, zaplanować strategię fundraisingu, zapewnić stabilność finansową i zminimalizować ryzyko utraty płynności finansowej.

Warto wiedzieć:

Budżet organizacji pozwala:

- Określić krótkoterminowe cele finansowe, monitorować ich realizację.
- Monitorować wysokość środków finansowych w poszczególnych miesiącach, sumarycznie, na poziomie ogólnym i szczegółowym (poszczególnych kategorii tj. czynsz, personel).
- Monitorować wysokość przychodów w podziale na źródła finansowania, w tym z działalności gospodarczej.
- Analizować płynność finansową z uwzględnieniem konieczności prefinansowania części dotacji/grantów.
- Uzyskać informację o wysokości środków koniecznych do pozyskania w ramach prowadzonej działalności gospodarczej.
- Kontrolować wykonanie założeń finansowych określonych w strategii finansowej.
- Motywować zespół do pracy.
- Oszczędnie zarządzać środkami finansowymi, w tym tworzyć rezerwy finansowe.
- Analizować przyczyny i skutki zaistniałych sytuacji finansowych.
- Doskonalić efektywne zarządzanie całą organizacją.

Struktura budżetu

Nie ma uniwersalnej struktury budżetu organizacji. Dla młodszych organizacji czy tych, które dysponują mniejszym budżetem, nie zatrudniają stałego personelu, nie planują też znacznych zmian w strukturze finansowania – zastosowanie może mieć najprostsza tabela budżetowa.

Tabela 13. Przykładowa tabela budżetowa.

Koszty prowadzonej działalności	PRZYCHODY – źródła finansowania			
	Źródło nr 1	Źródło	Źródło nr ..	SUMA
ZADANIE pn.				
Osoba odpowiedzialna:				
Rodzaj kosztu				
1				
KOSZT:				
2				
KOSZT:				
ZADANIE NR ...				
Osoba odpowiedzialna:				
1....				

Koszty prowadzonej działalności	PRZYCHODY – źródła finansowania			
	Źródło nr 1	Źródło	Źródło nr ..	SUMA
ZADANIE pn. FESTYN LETNI				4000,00
Osoba odpowiedzialna:	Członek Zarządu			
Rodzaj kosztu				
Wyżywienie	Dotacja Urząd Gminy	Darowizna rzeczowa – Sklep XYZ	Darowizna - Firma Pana Z	
KOSZT: 2000	1000,00	500,00	500	
Animacje dla dzieci – zatrudnienie animatora	Dotacja Urząd Marszałkowski			
KOSZT: 500 zł	500 zł			
Wynajem nagłośnienia	Darowizna	Darowizna		
KOSZT: 600 zł	300	300		
Balony, dekoracje	Środki statutowe			
KOSZT: 400 zł	400 zł			
Nagrody na konkursy dla dzieci	Środki statutowe		Firma Y	
KOSZT: 500 zł	300,00		200,00	
ZADANIE NR ...				
Osoba odpowiedzialna:				
1...				

Źródło: opracowanie własne

Z kolei organizacje zatrudniające stały personel, dysponujące dużym budżetem mają większe potrzeby związane z finansowaniem instytucji. Ponoszą znacznie większe koszty, dlatego też struktura budżetu musi być bardziej złożona.

Tabela 14. Przykładowy budżet większej organizacji.

Rok...									
BUDŻET organizacji									
KOSZTY									
Kategoria	STYCZEŃ			LUTY			PODSUMOWANIE		
	koszty	planowane przychody	saldo				koszty	planowane przychody	saldo
Roczny budżet - SUMA	77700	75900	-1800						
Koszty stałe - funkcjonowania organizacji									
koszty administracyjne tj. media, czynsz	1000	400	-600						
koszty personelu - „stała” kadra organizacji	8000	4000	-4000						
Koszty merytoryczne - planowane działania									
działania finansowane z dotacji									
koszty działań wg. budżetu dotacji pn. pozyskane/planowane	15000	15000	0						
koszty działań wg. budżetu dotacji pn. ... pozyskane/planowane	50000	50000	0						
działania finansowane z pozostałych źródeł									
koszty działalności gospodarczej	3000	5000	2000						
koszty działalności odpłatnej	500	500	0						
koszty zbiórki publicznej	200	1000	800						
PRZYCHODY									
	STYCZEŃ						PODSUMOWANIE		
Roczny budżet: SUMA PRZYCHODÓW:	75900						suma		
Przychody z dotacji - zewnętrzne środki									
funkcjonowanie organizacji									
przychody dot. administracji m.in. biuro, czynsz, w tym przychody w ramach pozyskanych dotacji	400								
przychody dot. personelu - stała kadra organizacji, w tym przychody w ramach pozyskanych dotacji	4000								
działania merytoryczne									
przychody - działania merytoryczne wg. budżetu dotacji nr 1	15000								
przychody - działania merytoryczne wg. budżetu dotacji nr 2	50000								
Przychody z pozostałych źródeł finansowania organizacji									
przychody z działalności gospodarczej	5000								
przychody z działalności odpłatnej	500								
przychody ze zbiórki publicznej	1000								
przychody z darowizn	0								
przychody ze składek członkowskich	0								

Źródło: opracowanie własne

Układ budżetu

Budżet składa się z dwóch części:
kosztów i przychodów.

Każdy budżet można podzielić na dwie części. Pierwsza dotyczy ponoszonych kosztów, druga z kolei źródeł ich finansowania, przychodów.

Budżetując koszty:

1. Należy wyszczególnić dwie kategorie, czyli koszty stałe (pośrednie, administracyjne) ponoszone bez względu na pozyskane dofinansowanie oraz koszty zmienne (bezpośrednie, merytoryczne) związane z realizowanym projektem, zleceniem.
2. Szacując koszty stałe (np. czynsz, telefon), należy przyjąć średnią kosztów w danym miesiącu. Część kosztów jest stała, ponoszona co miesiąc, raz na kwartał czy też w innych określonych okresach. Dlatego na tym etapie planowania budżetu ważna jest historyczna analiza ponoszonych wydatków np. z poprzedniego roku. W opracowaniu takiego zestawienia pomocne okazać się mogą dane z księgowości.
3. Koszty stałe można ująć w jednej pozycji lub też wyszczególnić podkategorie, np. koszty stałe administracyjne (czynsz, telefon), personelu (w przypadku zatrudniania na stałe pracowników) oraz inne koszty niezbędne dla funkcjonowania organizacji.
4. W ramach działalności gospodarczej poza kosztami bezpośrednimi, takimi jak wynagrodzenie trenera, wyżywienie, należy uwzględnić także finansowanie kosztów stałych, jak czynsz, telefon, księgowość.

Tabela 15. Przykładowe ujęcie kosztów

Kategoria/ jednostka czasu	Sty	Lut	...
KOSZTY STAŁE			
administracyjne: - czynsz - telefon, Internet - media (gaz, energia) - opłaty pocztowe - materiały biurowe - ubezpieczenie biura - konserwacja sprzętu - środki czystości personelu: - personel księgowy - personel koordynacji działań - personel administracyjny - personel specjalistyczny UWAGA (na etapie planowania budżetu nie ma potrzeby wyszczególniania każdego stanowiska w organizacji, zatrudniony personel można odpowiednio pogrupować) inne: - opłaty związane z prowadzeniem strony internetowej, ubezpieczenie wolontariuszy, druk materiałów promocyjnych organizacji			
KOSZTY ZMIENNE			
- dotacje (w zależności od specyfiki projektu np. wyżywienie, sala, materiały) - działalność gospodarcza (związane z wytworzeniem produktu/usługi np. druk materiałów) - działalność odpłatna (związane z wytworzeniem produktu/usługi np. wynajem sali) - 1% (np. koszty promocji organizacji, wysyłki podziękowań) - zbiórki publiczne (w zależności od rodzaju zbiórki) - sponsoring (np. koszty promocji).			

Źródło: opracowanie własne.

Plan kosztów to pierwsza część budżetu organizacji. Druga część budżetu jest o wiele trudniejsza. Określa bowiem prognozy dotyczące środków finansowych, planowanych do pozyskania.

Budżetując przychody:

1. Musimy uwzględnić, że są one zależne od rodzaju planowanych działań, projektów oraz zakładanych do wykorzystania źródeł dofinansowania.
2. W dużej mierze w tworzeniu tej części budżetu trzeba bazować na wiedzy i doświadczeniu działaczy organizacji w zakresie fundraisingu. Przede wszystkim zaś należy kierować się realizmem. Nie można planować budżetu w oparciu o zbyt optymistyczne plany.
3. Struktura finansowania organizacji powinna różnicować źródła finansowania i nie powinna być uzależniona od jednego sponsora np. samorządu, dlatego tę część budżetu warto podzielić na dwie części, np. finansowanie działań w ramach dotacji oraz korzystanie z innych źródeł finansowania, takich jak działalność gospodarcza, odpłatna, składki członkowskie.
4. Planowany zysk z działalności gospodarczej powinien:
 - uwzględniać realizację celów finansowych, np. coroczny wzrost zysków o 10%, dywersyfikację źródeł finansowania, uniezależnianie się od publicznych źródeł finansowania,
 - być dostosowany do potrzeb finansowych organizacji, np. zachowanie płynności finansowej – konieczność prefinansowania dotacji na realizację projektów,
 - wkalkulować ewentualną spłatę inwestycji, czy kredytu związanego z prowadzoną działalnością.
5. W tworzeniu budżetu całej organizacji mniej istotne są poszczególne kategorie w budżetach projektów dofinansowanych z dotacji, takich jak nocleg, wyżywienie. Co więcej, ujęcie w jedną całość budżetów kilku dotacji z wyszczególnieniem wszystkich pozycji będzie nieczytelne w całości budżetu organizacji. Istotna jest wyłącznie ogólna informacja dotycząca środków, jakie są w danej dotacji przewidziane, środków na konkretne działania projektowe (tzw. bezpośrednie), a także środków na finansowanie działań pośrednio związanych z projektem, takich jak prowadzenie biura czy księgowanie. Dlatego w budżecie całej organizacji budżet projektu dofinansowanego z dotacji można uogólnić, zsumować i podzielić go na dwie kategorie np. środki na działania bezpośrednie, merytoryczne projektu oraz pośrednio z nim związane, finansujące funkcjonowanie organizacji, koszty administracyjne.

Tabela 16. Przykładowe ujęcie przychodów

Kategoria/ jednostka czasu	Sty	Lut	...
ŹRÓDŁA FINANSOWANIA/PRZYCHODY			
Dotacje, z uwzględnieniem podziału na: • Środki na działania merytoryczne (środki w ramach dotacji zaplanowane w budżecie) związane bezpośrednio z realizacją działań projektu, takie jak wyżywienie, trener, wynajem autokaru), • Środki na działania pośrednio związane z realizacją działań projektowych (środki w ramach dotacji zaplanowane w budżecie), dotyczące funkcjonowania organizacji, takich jak wynajem biura, księgowość). Pozostałe: • działalność gospodarcza • działalność odpłatna • składki członkowskie • 1% • zbiórki publiczne • darowizny • sponsoring			

Źródło: opracowanie własne.

Budżet to plan, który zawsze może ulec zmianie. W teorii i praktyce zarządzania finansami przyjęto, iż modyfikacji planu budżetowego należy dokonać, gdy odchylenia od niego sięgają 20%. Z kolei porównanie wartości zakładanych oraz rzeczywistych pozwala zarządzającym oceniać, które koszty czy przychody wymagają większej uwagi, analizy, co należy zmienić, doprecyzować w przyszłym okresie planowania.

Żadna z instytucji stabilnych finansowo nie opiera założeń finansowych na ogólnych planach. Także organizacje pozarządowe muszą sobie uświadomić potrzebę i przydatność tworzenia budżetu całej organizacji. Do skutecznego funkcjonowania organizacji konieczna jest bowiem szczegółowa informacja, zwłaszcza w tak ryzykownym i zmiennym otoczeniu, w jakim działają organizacje pozarządowe.

6.2.3 Planowanie finansowania kosztów stałych

Warto poruszyć jeszcze jeden aspekt zarządzania finansami, a mianowicie umiejętność zarządzanie kosztami stałymi. Finansowanie kosztów stałych (pośrednich) stanowi od dawna wyzwanie dla zarządzających organizacjami pozarządowymi.

Organizacje powinny też na własne potrzeby zdefiniować kategorię kosztów stałych. Dla mniejszych organizacji będą to wyłącznie np. koszty telefonu, czynszu czy biura rachunkowego. Z kolei większe organizacje, zatrudniające personel na umowy o pracę, muszą dodatkowo uwzględnić koszty pracowników zatrudnionych np. na czas nieokreślony.

Koszty stałe ponoszone przez organizację wyznaczają pewne minimum środków finansowych, jakie należy pozyskać, jeżeli nie planuje się zmniejszenia ponoszonych wydatków, zatrudnienia. Część z tych kosztów zostanie uwzględniona w budżetach projektów, jednakże dla pozostałej części należy zaplanować inne źródła finansowania np. działalność gospodarczą. Ograniczone źródła finansowania kosztów stałych stanowią poważaną barierę dla rozwoju organizacji pozarządowych.

Warto wiedzieć:

Zarządzanie kosztami stałymi to podejmowanie strategicznych i bieżących decyzji ilościowych i jakościowych dotyczących środków finansowych, jakie organizacja przeznaczy na koszty ponoszone regularnie (np. czynsz, telefon), zapewnienie ich finansowania oraz podział tych kosztów pomiędzy dostępne źródła finansowania.

Najwięcej wątpliwości wzbudzają zwykle zasady podziału kosztów stałych, takich jak czynsz, telefon, czyli sposób przypisywania poszczególnych kosztów do źródeł finansowania/projektów. Przykładowo w ramach dotacji ze środków publicznych finansować można tylko część kosztów stałych adekwatną do wielkości realizowanego projektu.

Ponadto organizacje, prowadzące działalność gospodarczą, odpłatną pożytku publicznego powinny wyszczególniać wartość kosztów stałych „przypisanych” tej działalności. Zakazane jest finansowanie kosztów np. biura wyłącznie ze środków publicznych przy jednoczesnym generowaniu zysku w ramach prowadzonej sprzedaży produktów czy usług.

Przykładowe zasady podziału kosztów stałych, takich jak czynsz, telefon:

- Wg powierzchni biura zajmowanej przez np. osoby pracujące w projekcie dofinansowanym z dotacji i osoby pracujące przy zleceniu w ramach działalności gospodarczej.
- Wg liczby osób zatrudnionych w projekcie dofinansowanym z dotacji, przy zleceniu w ramach działalności gospodarczej oraz pozostałych działaniach organizacji.
- Wg proporcji np. wysokości budżetu projektu dofinansowanego z dotacji czy zlecenia w ramach działalności gospodarczej do całkowitego budżetu organizacji.

Sytuacja każdej organizacji jest indywidualna i trudno ujednolicić zasady w obliczu tak wielkiej różnorodności. Najważniejsze jest jednak ustalenie trwałych i przejrzystych zasad podziału stałych opłat. Rozwiązanie to może być przydatne podczas ewentualnych kontroli.

6.3 Inne aspekty zarządzania finansami

Celem przedsiębiorstwa jest maksymalizacja zysku. Z kolei organizacja pozarządowa, prowadzi działalność aby wypełnić misję społeczną (realizację celów statutowych). Co ważne, stowarzyszenie bądź fundacja w tym też celu może prowadzić działalność gospodarczą. Definicje wskazują różnorodność obu rodzajów instytucji. Jednak oba sektory mogą czerpać korzyści od siebie wzajemnie. Tak, jak wśród przedsiębiorców, zyskuje społeczna odpowiedzialność⁵⁸, angażowanie wypracowanego zysku w cele społeczne, tak samo organizacje powinny dostrzec doświadczenie biznesu w zakresie zarządzania finansami. Warto przenosić tę wiedzę, doświadczenie na grunt społeczny po to, by skuteczniej realizować cele finansowe organizacji pozarządowej.

Duże znaczenie dla rozwoju organizacji mają też inspiracje zaczerpnięte z innych krajów, warto uczyć się na błędach zagranicznych organizacji. Staże, wizyty studyjne towarzyszą organizacjom pozarządowym od lat.

Akceptacja ryzyka

Organizacje pozarządowe często wychodzą z założenia, że działają w warunkach niepewności, stąd nie chcą planować czy mówić o zarządzaniu finansami. Trudno bowiem cokolwiek planować, będąc tak bardzo uzależnionym od zewnętrznych dotacji. Brak stałych źródeł finansowania stał się z czasem poważną barierą w rozwoju organizacji pozarządowych.

Analogii w obszarze stabilności (lub niestabilności) źródeł finansowania można doszukać się w biznesie. Przedsiębiorca nie ma także – dla przykładu – gwarancji przychodów. Firmy mimo to podejmują ryzyko, inwestują, planują, a przede wszystkim zarządzają finansami, również w warunkach niepewności. Jak wskazują badania, 90% ankietowanych przedsiębiorstw tradycyjnych przeprowadza regularnie analizy przepływu środków – koszty, przychody⁵⁹.

58 Społeczna odpowiedzialność biznesu (z ang. corporate social responsibility - CSR) to zasada, według której przedsiębiorstwa na etapie budowania strategii dobrowolnie uwzględniają interesy społeczne i ochronę środowiska, a także relacje z różnymi grupami interesariuszy. Zdaniem Komisji Europejskiej strategia społecznej odpowiedzialności biznesu prowadzi do trwałego sukcesu przedsiębiorstwa, dzięki prowadzeniu dialogu z otoczeniem, uwzględnianiu ochrony środowiska i budowę kapitału społecznego. Źródło: www.pozYTEK.gov.pl

59 „Badanie European Managment Corporate Survey”, PWC na 384 europejskich przedsiębiorstwach.

Przedsiębiorca od początku ma świadomość, iż wypracowany zysk zależy wyłącznie od niego, od jakości podejmowanych decyzji, w tym finansowych. Nie wypracowałby środków finansowych niezbędnych do funkcjonowania bez odpowiedniego myślenia, zrozumienia, że los firmy leży wyłącznie w jego rękach. Przedsiębiorca szuka luki na rynku, rozpoznaje zmiany i dostosowuje się do aktualnych potrzeb.

Organizacje pozarządowe – niestety – wypierają takie podejście z uwagi na społeczny charakter prowadzonych działań, a także możliwość finansowania działań ze środków publicznych, podczas gdy myślenie przedsiębiorcze o sektorze społecznym z pewnością wsparłoby proces budowania stabilności finansowej tych instytucji. Dlatego znaczącą rolę w planowaniu finansów odgrywają osoby zarządzające organizacją pozarządową.⁶⁰

Rzetelne dane w zarządzaniu finansami⁶¹

Finanse to obszar strategiczny dla obu sektorów: pozarządowego i biznesowego. Jednakże przedsiębiorcy (szczególnie średnie i duże firmy) znacznie częściej dostrzegają potrzebę i wartość wynikającą z:

- planowania wydatków,
- opracowywania budżetów,
- dokonywania analiz finansowych,
- kontrolowania przepływów finansowych,
- monitorowania zaistniałych sytuacji, dostosowując działania do dostępnych środków.

Organizacje pozarządowe to społecznicy. W ich przekonaniu – niestety – najczęściej nie potrzebują wiedzy biznesowej w zakresie finansów. Natomiast obserwacje organizacji infrastrukturalnych dowodzą, że istnieje zależność pomiędzy stabilnością finansową organizacji a zarządzaniem finansami opartym na rzetelnej, profesjonalnej wiedzy liderów organizacji. Im większy budżet organizacji, tym niezbędna większa wiedza zarządzających w tym zakresie. Warto więc inwestować w kadrę, wypracować system zarządzania finansami całej organizacji pozarządowej dostosowany do jej potrzeb. Organizacje z większym budżetem (roczne przychody ok. 1 mln zł.) budują już ten system od lat, nie trzeba ich przekonywać o zaletach profesjonalnego zarządzania finansami. Jednakże statystyczna organizacja pozarządowa w Polsce to organizacja dysponująca niewielkim budżetem (ok. 28 tysięcy złotych przychodu⁶²), nie zatrudniająca etatowego personelu. Właśnie przedstawiciele tych organizacji powinni sami się przekonać że warto, a następnie nauczyć prowadzić gospodarkę finansową instytucji w oparciu o usystematyzowane zasady, założenia. Z pewnością przełoży się to na większą efektywność, skuteczność realizowanych działań, a przede wszystkim ich finansowanie. Organizacje pozarządowe mogą stać się stałym miejscem pracy dla wielu osób, jeśli będą właściwie zarządzane.

60 Więcej o zakresie odpowiedzialności osób zarządzających finansami organizacji pozarządowej w rozdziale Zarządzanie finansami a księgowość.

61 Więcej o zasadach zarządzania finansami w rozdziale Zarządzanie finansami a księgowość, o strategii finansowania i budżecie w rozdziale Planowanie finansów.

62 Badanie Kondycja organizacji pozarządowych, Stowarzyszenie Klon/Jawor 2018.

Większość przedsiębiorstw opiera działalność o rzetelnie skonstruowany biznesplan, który zawiera m.in. cele, analizę rynku, analizę organizacji i jej otoczenia organizacyjno-społecznego (np. analiza SWOT⁶³). Służy to zwiększeniu szans na pozyskanie środków finansowych na określone inwestycje. Stanowi też formę mapy dla przedsiębiorcy, która wskazuje, dokąd firma zmierza i jak powinna do tego miejsca dojść.

W Wielkiej Brytanii również organizacje pozarządowe zachęca się do przygotowywania biznesplanów i długofalowego myślenia pod kątem profesjonalizacji organizacji, nie zaś działania krótkoterminowego – projektowego. Organizacje tam coraz częściej prowadzą ewaluację swoich działań i na bieżąco monitorują stan swoich finansów.

Dlatego polskie organizacje pozarządowe powinny zadbać o wyznaczenie sobie celów finansowych, dostosowanych do potrzeb oraz do źródeł finansowania i konsekwentnie plan realizować.

Tymczasem, zauważyć można, że organizacje pozarządowe z rzadka tworzą strategię finansową, określają cele, które w obszarze finansów zamierzają osiągnąć. W dłuższej perspektywie przekłada się to na uzależnianie się od stałych, sprawdzonych źródeł finansowania, najczęściej też nie szuka się alternatywnych rozwiązań. Struktura finansowania większości organizacji pozarządowych nie zmienia się od lat, niewiele z nich prowadzi funkcjonalną działalność gospodarczą.

Pożyczki i kredyty w prowadzeniu działalności

Przedsiębiorca musi inwestować, podejmować ryzyko, w tym finansowe. Ryzykując, bierze odpowiedzialność za kapitał finansowy oraz zatrudnionych ludzi. Od tych decyzji zależy, czy firma przetrwa. Organizacje pozarządowe w większości nie posiadają tzw. wolnych środków, które mogłyby inwestować. Z kolei te organizacje, które nimi dysponują, obawiają się je lokować, inwestować. Warto jednak zastanowić się, czy takie podejście nie ogranicza rozwoju sektora pozarządowego, samofinansowania, uniezależniania się od publicznych środków finansowych, które w czasach kryzysu mogą się również okazać niestabilne.

Z ryzykiem wiąże się też podjęcie decyzji o zaciągnięciu kredytu, wzięciu pożyczki. Chociaż są oferty preferencyjnych pożyczek dla organizacji pozarządowych, niewiele organizacji z nich korzysta. Wynika to z obawy przed brakiem perspektyw pozyskania środków finansowych na ich spłatę. Przedsiębiorca też dużo ryzykuje, podpisując umowę kredytową. Jednakże dobry plan inwestycyjny zawsze przyniesie korzyści. Także liderzy organizacji społecznych powinni się nauczyć wykorzystywać takie mechanizmy finansowe, jak kredyty i pożyczki dla rozwoju i budowania stabilności finansowej organizacji. Warto przeanalizować ofertę preferencyjnych pożyczek dla podmiotów ekonomii społecznej.

Działalność gospodarcza w organizacji pozarządowej

Organizacja pozarządowa powinna koncentrować się na wypełnianiu misji i celów społecznych – to jest fakt. Jednak te założenia nie muszą stać na przeszkodzie gromadzenia środków finansowych w wyniku prowadzonej działalności gospodarczej. W końcu środki z działalności gospodarczej pozwolą stowarzyszeniu czy fundacji pokryć koszty realizacji działań statutowych.

63 Narzędzie, dzięki któremu analizowane są własne silne i słabe strony (Strengths i Weaknesses), a także istniejące i potencjalne szanse i zagrożenia (Opportunities i Threats) płynące z otoczenia zewnętrznego.

Jak pokazują doświadczenia krajów Europy Zachodniej, zarabianie jak i inwestowanie pieniędzy nie zatracą społecznej idei funkcjonowania sektora pozarządowego, a wręcz przeciwnie – pozwala mu się uniezależnić finansowo i poszerzyć działalność. Od lat wiele organizacji pozarządowych m.in. z Wielkiej Brytanii z sukcesem prowadzi działalność gospodarczą. Można tu przytoczyć wiele inspirujących przykładów, takich jak prowadzenie restauracji, jadłodajni, wynajem pomieszczeń, prowadzenie szkoleń, doradztwa czy strony internetowej promującej produkty innych przedsiębiorstw społecznych. Niektóre z organizacji są właścicielami budynków, którymi sprawnie zarządzają. Budynki są zarówno miejscem prowadzenia działań statutowych, jak i źródłem przychodów np. z wynajmu lokali. Ograniczone środki zewnętrzne (z funduszy krajowych czy unijnych) w pewnym stopniu wymusiły na tamtejszych dobrych przedsiębiorstwach społecznych – w tym organizacjach pozarządowych, prowadzących działalność gospodarczą, konieczność rozwijania aktywności komercyjnej, nastawionej na zysk. Obecnie działalność gospodarcza pełni ważną rolę w budowaniu ich stabilności finansowej. Co więcej, w przypadku organizacji zaangażowanych w działalność gospodarczą wyraźnie widoczne jest myślenie długoterminowe o pozyskiwaniu środków, dostosowaniu oferty do potrzeb klientów.

Obecnie jednak badania NGO w Polsce wskazują, że od lat wciąż to krajowe środki publiczne – środki samorządowe i składki członkowskie stanowią główne źródła finansowania działań fundacji i stowarzyszeń, a dochody z działalności gospodarczej mają tendencję spadkową (w 2011 roku 10% organizacji korzystało z tego źródła przychodu, a w 2017 roku 7%⁶⁴). Jak pokazują dane na liście przedsiębiorstw społecznych⁶⁵ zaledwie 21% z nich jest prowadzone przez fundację, 8% przez stowarzyszenia, a pozostałe 71% to spółdzielnie socjalne i spółki non profit.

Ponadto organizacje w ograniczonym zakresie korzystają z możliwości realizacji zadań publicznych wspieranych/powierzanych przez samorząd. Warte uwagi jest przy tym prowadzenie szkół, przedszkoli publicznych/niepublicznych i korzystanie z dotacji samorządu terytorialnego. Z pewnością znaczący dla organizacji jest postępujący proces deinstytucjonalizacji, czyli przejścia w formalnej opiece nad osobami niesamodzielnymi, do opieki lokalnej, świadczone w środowisku lokalnym⁶⁶.

Dlatego stowarzyszenia, fundacje w Polsce powinny rozważyć aktywne prowadzenie działalności gospodarczej. Generowanie samodzielnie zysku, który będzie przeznaczany na cele społeczne, może wkrótce stać się niezbędnym warunkiem do rozwoju organizacji pozarządowych, biorąc pod uwagę niestabilność innych źródeł finansowania.

64 Raport z badania Kondycja organizacji pozarządowych, Stowarzyszenie Klon/Jawor 2018.

65 Lista powstała zgodnie z procedurą określoną w „Wytycznych w zakresie realizacji przedsięwzięć w obszarze włączenia społecznego i zwalczania ubóstwa z wykorzystaniem środków Europejskiego Funduszu Społecznego i Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego na lata 2014-2020”, jest publikowana na ekonomiaspoleczna.gov.pl.

66 Więcej informacji w „Ogólnoeuropejskie wytyczne dotyczące przejścia od opieki instytucjonalnej do opieki świadczonej na poziomie lokalnych społeczności”. Dokument został opracowany w listopadzie 2012 r. przez Europejską Grupę Ekspertów do spraw przejścia od opieki Instytucjonalnej do opieki świadczonej na poziomie lokalnych społeczności.

Jak zacząć planowanie działalności gospodarczej?

1. Identyfikacja pomysłu na planowane przedsięwzięcie, określenie produktu/usługi, w tym analiza:
 - potencjału organizacji (zasoby ludzkie, infrastruktura),
 - niezbędnych nakładów,
 - konkurencji,
 - grup klientów,
 - kosztów i planowanych przychodów,
 - planu marketingowego.
2. Określenie celów finansowych przedsięwzięcia, w tym cele długofalowe.
3. Wybór formy prawnej np. rejestracja działalności gospodarczej przy organizacji, powołanie spółdzielni socjalnej, rejestracja spółki non profit.
4. Analiza źródeł finansowania - dostępnych dotacji na rozpoczęcie działalności gospodarczej.

Rzeczywistość, w której funkcjonują organizacje pozarządowe, zmienia się. Od organizacji wymaga się większej niezależności, w tym finansowej. Środki publiczne, na których większość organizacji pozarządowych opiera swoją działalność, będą ograniczane. Organizacje pozarządowe muszą zatem profesjonalizować swoje działania, szczególnie w obszarze finansów. W tym zakresie podpatrywać mogą rozwiązania przedsiębiorców, którzy w zasadzie nie różnią się aż tak bardzo od przedstawicieli organizacji pozarządowych. To decyzje liderów obu rodzajów instytucji decydują o sukcesie bądź porażce podejmowanych przedsięwzięć. Jeżeli organizacje pozarządowe przekroczą barierę mentalną pod hasłem: – działamy nie dla zysku, wyłącznie na zasadzie wolontariatu – mogą stać się stabilnie funkcjonującymi instytucjami, które gromadzą środki finansowe, w tym na zasadach rynkowych (prowadząc działalność gospodarczą), a wypracowany zysk przeznaczają na cele społeczne.

Dorota Surma

Recenzja merytoryczna - Joanna Krasnodębska

7. Komunikowanie i kształtowanie relacji

Pozytywny wizerunek, budowany przede wszystkim poprzez kształtowanie dobrych relacji z otoczeniem, jest szczególnie istotny w przypadku działań III sektora⁴⁶. Organizacje pozarządowe nierzadko podejmują się rozwiązywania trudnych problemów społecznych. W swoje przedsięwzięcia włączają wolontariuszy, motywując ich do charytatywnej pracy na rzecz innych. Na swoje działania pozyskują środki publiczne i prywatne. To wszystko wymaga od organizacji pozytywnego wizerunku, budowania głębszych więzi ze swoim otoczeniem, pozyskania zaufania beneficjentów, darczyńców, partnerów biznesowych, jak i całego społeczeństwa. To z kolei można zdobyć poprzez podejmowanie właściwych działań w obszarze komunikowania.

Niebagatelne znaczenie dla wizerunku organizacji ma także komunikacja wewnątrz zespołów, tj. między członkami zarządu, działaczami, pracownikami i wolontariuszami. To oni są na co dzień wizytówką organizacji, komunikują się z ich odbiorcami, potencjalnymi instytucjami finansującymi czy partnerami. Muszą wiedzieć, jakie działania podejmuje organizacja, mieć świadomość jej misji i celów statutowych, a to wymaga dobrej komunikacji.

Termin komunikowanie czerpie z takich pojęć jak marketing, promocja, reklama czy public relations, a dodatkowo pozwala ująć specyficzne dla organizacji pozarządowych cechy. Rozumiany jest jako działanie, mające na celu kreowanie pozytywnego wizerunku organizacji przede wszystkim poprzez kształtowanie dobrych relacji wewnątrz jej zespołów, jak i z odbiorcami jej działań. Odpowiednie komunikowanie pozwala wzmocnić organizację „od wewnątrz”, czyli zbudować zaufanie w zespole, lepiej go zintegrować, a jego członków skłonić do większego zaangażowania. Sprzyja także lepszemu postrzeganiu organizacji „na zewnątrz”, co z kolei umożliwia skuteczniejszą prezentację oferty, pozyskanie lojalności klientów i zachęcenie ich do współpracy. Organizacja posiadająca pozytywny wizerunek wyróżnia się na tle innych, podobnych podmiotów, jest łatwo identyfikowalna, a co najważniejsze, cieszy się zaufaniem oraz tworzy silne więzi z osobami z nią związanymi (m.in. pracownikami, wolontariuszami, beneficjentami).

Komunikowanie to działanie, mające na celu kreowanie pozytywnego wizerunku organizacji poprzez kształtowanie dobrych relacji wewnątrz jej zespołu, jak i z odbiorcami jej działań.

Jak pokazują badania⁴⁷ i codzienna współpraca z organizacjami pozarządowymi, fundacje i stowarzyszenia coraz częściej zaczynają zdawać sobie sprawę z rosnącej roli właściwego komunikowania. Świadomość na ten temat nabywają zwykle z wiekiem. Starsze i bardziej doświadczone częściej widzą konieczność ciągłego podejmowania działań mających na celu budowanie pozytywnego wizerunku. Potwierdza to stanowisko zaprezentowane przez organizację z kilkunastoletnim doświadczeniem podczas jednego z przeprowadzonych w ramach badań fokusów: Promocja sama się za nas nie robi. (...) Organizacje podobnie jak jednostki administracji publicznej czy przedsiębiorcy funkcjonują wśród społeczności i naturalnym jest to, że powinny się promować (...). Po narzędzia komunikowania chętniej sięgają także organizacje prowadzące działalność gospodarczą oraz przedsiębiorstwa społeczne⁴⁸. Potrzeba

⁴⁶ Organizacje pozarządowe tj. fundacje i stowarzyszenia często określa się jako tzw. III sektor, w odróżnieniu od sektora publicznego - administracji publicznej (tzw. I sektor) czy sektora rynkowego - biznesu (II sektor).

⁴⁷ Raport z badań działalności gospodarczej oraz zarządzania w organizacjach pozarządowych w Wielkopolsce dostępny jest na stronie www.pisop.org.pl (zakładka Centrum PISOP/Nasze publikacje).

⁴⁸ Za przedsiębiorstwo społeczne uznaje się działalność o głównie społecznych celach, której zyski w założeniu są reinwestowane w jej cele lub we wspólnotę, a nie w celu maksymalizacji zysku lub zwiększenia dochodu udziałowców czy też właścicieli (definicja europejskiej sieci badawczej EMES (European Research Network)).

pozyskiwania klientów, konkurencja na wolnym rynku mobilizuje je do aktywności w tym zakresie. Na co dzień jednak ponad 1/3 fundacji i stowarzyszeń komunikuje tylko w ramach prowadzonych przez siebie projektów. Zakończenie realizacji konkretnego przedsięwzięcia jest równoznaczne z przerwaniem komunikacji. Takie podejście działacze III sektora tłumaczą niewystarczającą ilością funduszy. Można przypuszczać, że w dużej mierze wynika to z faktu, iż większość organizacji utożsamia komunikowanie z narzędziami wymagającymi podwyższonych nakładów finansowych, takich jak plakaty, ulotki, ogłoszenia, spoty telewizyjne czy radiowe. Organizacje nie często wykazują się kreatywnością w tym obszarze, co często wynika z braku osoby, która odpowiadałaby za dbanie o ich wizerunek⁴⁹.

To wszystko nie pozostaje bez wpływu na obraz III sektora w społeczeństwie. Wciąż 27% Polaków nie ma żadnych skojarzeń z hasłem „organizacja pozarządowa”. Tylko odpowiednie komunikowanie o działaniach III sektora może to zmienić⁵⁰. Komunikowanie jest tym obszarem działania, w który fundacje i stowarzyszenia powinny się bardziej zaangażować, znaleźć dla niego stałe miejsce w działaniach organizacji. O tym, jak należy to zrobić, można dowiedzieć się w poniższym rozdziale.

7.1. Otoczenie a komunikowanie

Odpowiednie komunikowanie pozwala budować pozytywny wizerunek fundacji i stowarzyszenia. Musi być jednak prowadzone z całym otoczeniem organizacji, tj. zarówno wewnątrz zespołu, z beneficjentami, darczyńcami, partnerami biznesowymi czy szerszą społecznością. Zanim jednak organizacje rozpoczną nawiązywać bliższe relacje ze swoim otoczeniem, powinny dokładnie je zdefiniować. Dzięki temu określą kluczowe grupy swoich odbiorców, skuteczniej dobiorą narzędzia komunikowania, a w rezultacie osiągną założone cele.

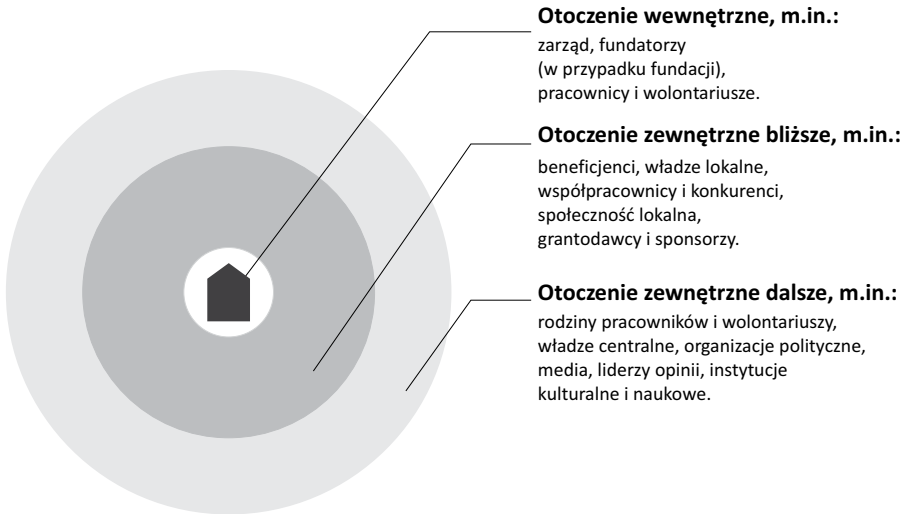
W ramach otoczenia organizacji wyróżnia się:

- a) Otoczenie wewnętrzne, które stanowią osoby i grupy bezpośrednio związane z organizacją (m.in. zarząd, pracownicy, wolontariusze). Powinny one posiadać podstawowe informacje na temat organizacji (skład zarządu, numery telefonów, obecnie realizowane przedsięwzięcia itp.) oraz znać określone przez nią zasady dotyczące komunikowania (stosowaną nazwę i jej skróty, logotyp, papier firmowy itp.).
- b) Otoczenie zewnętrzne bliższe, które stanowią osoby, grupy i instytucje pośrednio związane z organizacją (np. beneficjenci, samorządy). To właśnie do nich organizacja kieruje większość swoich działań lub na bieżąco z nimi współpracuje. Otoczenie to jest zatem główną grupą, do której organizacja komunikuje swój przekaz i z którą chce nawiązywać bliższe relacje, zdobywać jej zaufanie.
- c) Otoczenie zewnętrzne dalsze, które stanowią osoby, grupy i instytucje (media, władze centralne itp.) na co dzień nie związane z organizacją, których działania mogą mieć jednak wpływ na jej funkcjonowanie (np. poprzez publikację pochlebnego artykułu o organizacji, ustanowienie nowego prawa itp.). Otoczenie to nie jest bezpośrednim odbiorcą komunikowania, często jednak pośredniczy w przekazywaniu informacji do otoczenia zewnętrznego bliższego, wpływa na postrzeganie organizacji.

⁴⁹ Raport z badań działalności gospodarczej oraz zarządzania w organizacjach pozarządowych w Wielkopolsce dostępny jest na stronie www.pisop.org.pl (zakładka Centrum PISOP/Nasze publikacje).

⁵⁰ Badanie Stowarzyszenia Klon/Jawor, 2017 r.

Schemat 57. Otoczenie organizacji



Źródło: opracowanie własne.

Zaproponowany podział otoczenia na wewnętrzne, zewnętrzne bliższe i zewnętrzne dalsze jest oczywiście podziałem podstawowym. W różnych organizacjach o różnym profilu działania może on wyglądać nieco inaczej. Niezależnie jednak od przyjętej klasyfikacji warto wiedzieć, że skład każdego otoczenia trzeba dokładnie przeanalizować i określić, które z osób, grup czy konkretnych instytucji są dla organizacji kluczowe do osiągnięcia określonych celów. W praktyce może okazać się, że instytucje z otoczenia zewnętrznego dalszego, z którymi na co dzień organizacja nie utrzymuje kontaktów, pozwolą dotrzeć do beneficjentów i tym samym zrealizować założony cel. Przykładowo młoda organizacja przygotowała zajęcia dla dzieci z danej dzielnicy miasta. Ponieważ robiła to po raz pierwszy, nie miała jeszcze kontaktów do rodziców, brakowało jej też środków na rozwieszenie plakatów. Organizacja zdecydowała się skontaktować z lokalnym domem kultury, który wcześniej zidentyfikowała, opisując swoje otoczenie zewnętrzne dalsze. Przy jego pomocy zrekrutowała dzieci na swoje zajęcia oraz pozyskała grupę odbiorców i mogła zrealizować swój cel, bez konieczności zdobywania dodatkowych środków na plakaty.

7.2 Elementy komunikowania

Opierając się na analizie otoczenia organizacji, można zauważyć, że komunikowanie rozgrywa się przede wszystkim na dwóch płaszczyznach: wewnętrznej (kierowanej do otoczenia wewnętrznego) oraz zewnętrznej (kierowanej do otoczenia zewnętrznego bliższego i dalszego). To jednak tylko ogólne rozróżnienie. Do pełnego zrozumienia czym jest i jak powinno przebiegać komunikowanie w organizacji przyda się jednak ten podział uszczegółowić i uporządkować, podkreślając znaczenie wszystkich elementów komunikowania.

Na komunikowanie składa się zatem:

- kształtowanie komunikacji wewnętrznej,
- budowanie identyfikacji wizualnej,
- kształtowanie komunikacji zewnętrznej,
- budowanie relacji z mediami,
- kształtowanie relacji z partnerami.

W przypadku organizacji pozarządowych, prowadzących działalność gospodarczą, zaliczanych do przedsiębiorstw społecznych, konieczne jest również uwzględnienie dodatkowego elementu:

- komunikowanie o działalności gospodarczej.

Wszystkie elementy komunikowania są istotne i wzajemnie na siebie oddziałują. Wpływają na wizerunek organizacji i budowane przez nie relacje z otoczeniem.

Schemat 58. Graficzny układ elementów komunikowania w organizacji pozarządowej

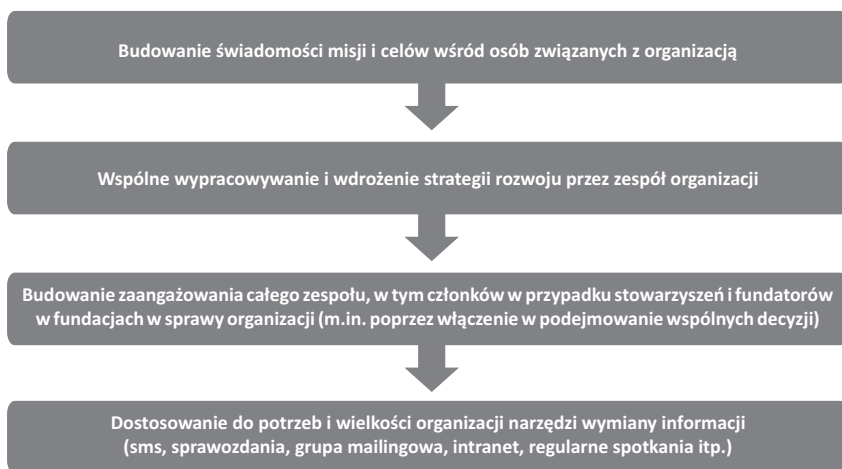


Źródło: opracowanie własne.

7.2.1 Kształtowanie komunikacji wewnętrznej

Działania w zakresie kreowania wizerunku powinno się zacząć od uporządkowania komunikacji z otoczeniem wewnętrznym. Parafrazując słowa jednej z zasad public relations⁵¹ można powiedzieć, że wszystkie działania, składające się na wizerunek, rozpoczyna się w domu, czyli od własnej organizacji. Nie ma też skuteczniejszych narzędzi komunikowania niż osoby bezpośrednio związane z organizacją. Problemy w wewnętrznym komunikowaniu szybko więc dadzą o sobie znać i utrudnią skuteczne kreowanie wizerunku organizacji w szerszym otoczeniu. Zaś sprawna komunikacja w zespole: między pracownikami, wolontariuszami, członkami w przypadku stowarzyszeń czy fundatorami w przypadku fundacji pozwala na jeszcze lepszą realizację celów statutowych.

Schemat 59. Elementy komunikacji wewnętrznej w organizacji



Źródło: opracowanie własne.

Budowanie świadomości misji i celów wśród osób związanych z organizacją

Prawdopodobnie 100% osób angażujących się w działalność organizacji pozarządowych robi to ze względu na ich misję społeczną, czyli cele statutowe, dla których zostały powołane. Z czasem jednak część z nich rezygnuje i wycofuje się z aktywności. Często dzieje się to z powodów prozaicznych, tj. utraty wizji, po co się działa. Ciągłe zaangażowanie w pozyskiwanie środków, realizacja bieżących działań powoduje, że po pewnym czasie wolontariusze, pracownicy, a nawet zarząd czy fundatorzy w przypadku fundacji nie mają jasności, dlaczego coś w danym momencie realizują. Tracą motywację do dalszej pracy, bo nie widzą celów, dla których deklarowali poświęcenie swojego czasu i zaangażowanie. Stąd niezwykle istotne jest organizowanie np. raz w roku spotkania zespołu poświęconego dyskusji nad celami działania, sposobami realizacji misji. Pozwala to zastanowić się, dlaczego i w jaki sposób zespół chce realizować swoje cele statutowe. Co więcej, wpływa na uspołnienie myślenia i mówienia o organizacji oraz lepiej przygotowuje do reprezentowania jej na zewnątrz. Niekiedy pomocne może być opracowanie krótkiego hasła, charakteryzującego organizację, które członkowie zespołu łatwo zapamiętają i będą potrafili je powtórzyć.

51 Więcej na ten temat można znaleźć w książce K. Wojcik, Public relations od A do Z, Tom 2., Warszawa 1997.

Wspólne wypracowywanie i wdrożenie strategii rozwoju przez zespół organizacji

Podejmowanie kluczowych decyzji, związanych z długofalowym funkcjonowaniem organizacji, wyłącznie przez osoby decyzyjne np. zarządy bądź fundatorów w przypadku fundacji ma swoje dobre strony. Pozwala szybciej podejmować decyzje i osiągnąć konsensus w danej sprawie. Negatywnym skutkiem takiej praktyki jest jednak mniejsze zaangażowanie pozostałych członków zespołu w życie organizacji. Dlatego też w stowarzyszeniach bądź fundacjach coraz częściej długofalowy plan działania wypracowywany jest wspólnie przez cały zespół: zarząd, wolontariuszy, pracowników oraz fundatorów w przypadku fundacji lub członków stowarzyszeń. Stworzona partycypacyjnie strategia rozwoju to element zarówno dumy, wzajemnej motywacji, a także rozwoju organizacji. Przykładowo kilka lat temu Centrum PISOP pomogło wypracować strategię rozwoju młodemu Stowarzyszeniu Blżej Siebie i Natury z Lubasza z gminy Czarnków w Wielkopolsce. Doradcy Centrum PISOP usłyszeli wówczas o pomysle działaczy Stowarzyszenia utworzenia w Lubaszu, gminie zamieszkałej przez nieco ponad 7 tys. mieszkańców skateparku. Dzięki zaangażowaniu kilkunastu młodych ludzi, członków organizacji i przyjętej strategii działania faktycznie udało się taki skatepark stworzyć. Przedsięwzięcie nie miałoby z pewnością pozytywnego finału w przypadku przedstawienia pomysłu przez prezesa ze wskazaniem innym, by go zrealizowali. Więcej na temat wypracowywania misji i celów organizacji oraz przeprowadzanie procesu budowania strategii rozwoju organizacji znajduje się w rozdziale: Rozwój i doskonalenie organizacji.

Budowanie zaangażowania całego zespołu, w tym członków w przypadku stowarzyszeń i fundatorów w fundacjach, w sprawy organizacji (m.in. poprzez włączenie w podejmowanie wspólnych decyzji)

W codziennej pracy organizacji, bez względu na jej wielkość i skalę działania, warto docenić mądrość, doświadczenie i zaangażowanie każdej osoby. Czasami bywa, że podejmowanie decyzji, wymiana doświadczeń dotyczą tylko zarządu lub bardziej doświadczonych osób w zespole fundacji bądź stowarzyszenia. Tymczasem wykorzystanie zasobów, możliwości i chęci każdej osoby może pozwolić na osiągnięcie faktycznej wartości dodanej. Takie zaangażowanie można osiągnąć, organizując wewnętrzne konkursy, np. na usprawnienie działań w jakimś obszarze organizacji, wdrożenie ekologicznych rozwiązań, usprawnienie komunikowania z odbiorcami działań. Sprawdzone metody to także wewnętrzne szkolenia czy tworzenie okazji do dyskusji zarówno osobistych, jak i z wykorzystaniem zdalnych narzędzi np. komunikatorów. Więcej na temat angażowania zespołu w działania organizacji znajduje się w rozdziale: Zarządzanie zespołem.

Dostosowanie do potrzeb i wielkości organizacji narzędzi wymiany informacji (sms, sprawozdania, grupa mailingowa, intranet, regularne spotkania itp.)

Stałe i bieżące komunikowanie w zespole organizacji na temat tego, co dotyczy jej działań, przyszłości, partnerów czy instytucji finansujących jest kluczowe dla jej rozwoju. Nie ma jednak jednego, uniwersalnego narzędzia do sprawnego przekazywania informacji. Tak, jak każda organizacja jest wyjątkowa, tak narzędzia wymiany wiadomości powinny zostać do niej dostosowane. Z pewnością najbardziej skuteczne jest komunikowanie bezpośrednie, podczas regularnych np. comiesięcznych spotkań. W przypadku jednak stowarzyszenia ogólnopolskiego, zrzeszającego setki osób, skuteczne mogą się okazać narzędzia, takie jak chmura (serwer, na którym przechowywane są pliki dostępne dla całego zespołu), forum internetowe, wspólny kalendarz prowadzony w sieci lub intranet, czyli wewnętrzna strona internetowa, dostępna po zalogowaniu z możliwością szerokiej wymiany doświadczeń i poglądów.

W przypadku jednego z uniwersytetów trzeciego wieku sprawdzają się smsy wysyłane do członków i słuchaczy. Dobrym rozwiązaniem jest wybranie w gronie osób zaangażowanych w codzienną pracę w organizacji takich narzędzi, które pozwolą szybko, tanio i skutecznie dotrzeć z pożądanym komunikatem do odpowiednich odbiorców. Warto także pamiętać, że kanałów pozwalających na dowiadywanie się o aktualnościach nie może być zbyt dużo. W jednej z zaprzyjaźnionych organizacji nadmiar narzędzi (karteczki na tablicy ogłoszeń, smsy, e-maile, spotkania, komunikatory internetowe) spowodowały chaos, który uporządkowało wybranie 2 kluczowych kanałów komunikowania.

Dobra komunikacja wewnątrz organizacji sprzyja lepszej integracji, sprawnemu rozwiązywaniu konfliktów wewnętrznych, motywuje zespół do realizacji celów statutowych. Przekłada się także na lepszy wizerunek organizacji w otoczeniu.

Warto wiedzieć

Osoby zaangażowane w działalność fundacji i stowarzyszeń często obawiają się, że prowadzenie działalności na wolnym rynku sprawi, iż utracą one swoją tożsamość i pozarządowy charakter. Dlatego też decydując się na podjęcie działalności gospodarczej, ważne jest, aby wszyscy członkowie zespołu organizacji mieli świadomość, w jakim celu jest ona prowadzona, jaki jest jej zakres i na co przeznaczane są zyski. W ten sposób wszystkim członkom zespołu łatwiej będzie przyjąć i zrozumieć, po co prowadzona jest taka działalność.

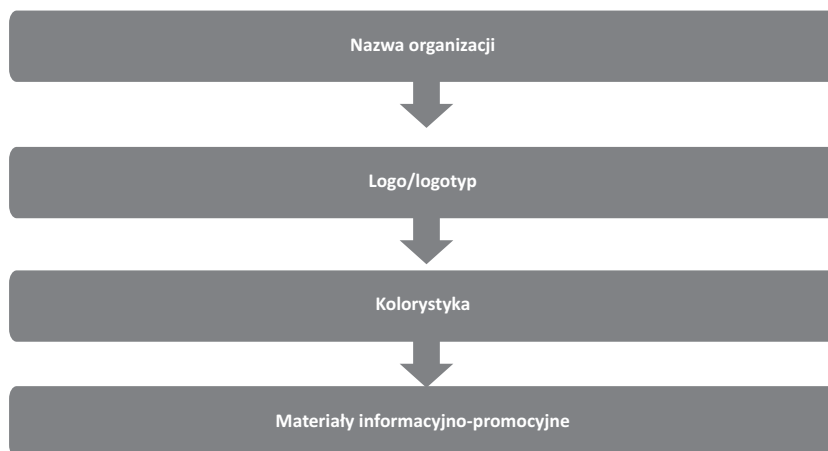
7.2.2 Budowanie identyfikacji wizualnej

Identyfikacja wizualna to ogół symboli i zachowań stosowanych w organizacji w celu zapewnienia jej czytelnej i spójnej rozpoznawalności. Identyfikacja wizualna pełni ważną rolę w budowaniu wizerunku organizacji, nawiązaniu relacji z jej otoczeniem. Na płaszczyźnie wewnętrznej sprzyja utożsamieniu się z organizacją,

Identyfikacja wizualna to ogół symboli i zachowań stosowanych w organizacji w celu zapewnienia jej czytelnej i spójnej rozpoznawalności.

integracji osób z nią związanych. W otoczeniu zewnętrznym bliższym i dalszym natomiast pozwala wyróżnić organizację na tle innych podobnych podmiotów, co znacznie ułatwia kontakty z jej beneficjentami i partnerami.

Schemat 60. Elementy identyfikacji wizualnej



Źródło: opracowanie własne.

Nazwa organizacji

Nazwa wraz z logo/logotypem jest najważniejszym elementem identyfikacji wizualnej. Ułatwia kontakt organizacji z jej otoczeniem, pozwala zwrócić na nią uwagę. Niekiedy wprost wskazuje, czym zajmuje się organizacja np. Stowarzyszenie na rzecz bezpieczeństwa drogowego, czasem zaś ma za zadanie wywołać określone skojarzenia np. Fundacja dr Clown lub poprzez zastosowanie nietypowych skrótów zaintrygować odbiorców np. Centrum PISOP.

Działania związane z wybraniem odpowiedniej nazwy organizacji powinny być podjęte jeszcze przed jej zarejestrowaniem. Często jednak dopiero na etapie funkcjonowania okazuje się, że dana nazwa nie spełnia swojej roli, np. nie odpowiada profilowi działania organizacji, jest za długa, trudna do zapamiętania. W takiej sytuacji warto zastanowić się nad jej przeformułowaniem lub przyjęciem odpowiedniego skrótu. Zmiany nazw w trakcie funkcjonowania są praktykowane, należy jednak zgłosić ten fakt w Krajowym Rejestrze Sądowym.

Opracowując lub przeformułując nazwę organizacji, warto pamiętać, aby była ona:

- nie za długa,
- łatwa do zapamiętania,
- przedstawiająca najważniejsze przesłanie organizacji/ mająca budzić odpowiednie skojarzenia,
- odróżniająca się od nazw innych organizacji.

Warto wiedzieć

Nazwa organizacji pozarządowej nie musi zawierać w sobie takich słów, jak: stowarzyszenie, fundacja, towarzystwo, związek itp. Natomiast gdy organizacja prowadzi działalność gospodarczą, wtedy taki obowiązek narzucają przepisy prawa.

Logo/logotyp

Logo (tj. symbol danej organizacji w formie znaku graficznego) lub logotyp (tj. zbiór znaków, który zawiera pełną nazwę organizacji lub jej skrót opisany charakterystycznym krojem pisma i niekiedy poszerzony o symbol) ułatwiają identyfikację organizacji. W graficzny sposób prezentuje ją, sprawiając, że staje się bardziej rozpoznawalna.

Logo/logotyp powinny być:

- oryginalne i zauważalne,
- proste, łatwe do zapamiętania,
- używane w wielu różnych rozmiarach i okolicznościach powinny dawać równie dobre efekty, także się dobrze prezentować zarówno na materiałach cyfrowych (np. informacje na WWW), jak i drukowanych dużych, tj. plakatach, banerach, jak i małych np. na wizytówkach, długopisach).

Często logo organizacji nawiązuje do jej działalności. Stowarzyszenia opiekujące się zwierzętami często w swoim logo umieszczają sylwetki zwierząt, zaś te wspierające ekologię, wkomponowują elementy przyrody. Niekiedy jednak dobrze sprawdza się logo abstrakcyjne np. figury geometryczne czy układ linii, które na pierwszy rzut oka nie odpowiadają działalności organizacji.

Warto wiedzieć

Przy pracach nad logo/logotypem organizacji warto uwzględnić opracowanie wersji w kolorze, mono (czarne logo/logotyp na białym tle), odcieniach szarości oraz w negatywie (białe logo/logotyp na czarnym tle).

Kolorystyka

Przyjęcie określonej kolorystyki dla podstawowych elementów identyfikacji wizualnej (tj. logo/logotyp, papier firmowy, wzór prezentacji itp.) wyróżnia organizację i określa jej charakter. Ma duży wpływ na percepcję i świadomość odbiorców. Kolor ożywia system identyfikacji wizualnej i po pewnym czasie staje się jednym z silniejszych elementów skojarzeniowych z organizacją.

Kolory dzielą się na ciepłe (pomarańczowy, żółty, złoty, różowy, czerwony, brązowy, czarny), zimne (niebieski, zielony, szary, biały, srebrny) oraz neutralne (beżowy, fioletowy, lawendowy). Ich odpowiednie zestawienia tworzą komunikat niewerbalny i wpływają na postrzeganie danego podmiotu, np. kolor niebieski, jeden z najczęściej wykorzystywanych przy tworzeniu logo/logotypu budzi odczucie zaufania i spokoju. Często łączy się go z pomarańczowym, dodającym temu zestawieniu energii i optymizmu. Kolor czerwony kojarzy się z siłą, ale też z agresją. By go nieco złagodzić, łączy się go często z szarościami, dodającymi powagi i spokoju.

Warto wiedzieć

Decydując się na przyjęcie odpowiedniej kolorystyki dla organizacji, warto pamiętać, aby była ona spójna z logo/logotypem. Po dokonaniu wyboru przyjętą kolorystykę powinno się stosować konsekwentnie na wszystkich podstawowych materiałach wypracowywanych w ramach identyfikacji wizualnej.

Materiały informacyjno-promocyjne, tj. wizytówki, papier firmowy, wzór prezentacji itd.

Każda organizacja – zainteresowana budowaniem swojego wizerunku – powinna mieć opracowany podstawowy zestaw materiałów informacyjno-promocyjnych, składający się z: papieru firmowego, wizytówek, teczek, długopisu, używanego niezależnie od realizowanych projektów. Pozwala to na zachowanie spójności jej odbioru (wszystkie zaangażowane osoby będą używały tych samych wzorów) przez partnerów, odbiorców działań czy instytucje finansujące i ułatwi identyfikację stowarzyszenia bądź fundacji oraz jej aktywności.

Opracowując podstawowe materiały informacyjno-promocyjne, organizacja powinna określić:

- Informacje, które należy tam umieścić (np. na papierze firmowym nazwa organizacji, logo/logotyp, adres, numer telefonu, adres strony WWW, na wizytówkach dodatkowo NIP, REGON, na slajdzie tylko logo/logotyp).
- Elementy graficzne, które powinny się tam pojawić (logo/logotyp organizacji, dodatkowa grafika).
- Preferowany układ poszczególnych elementów (np. przy papierze firmowym logo organizacji umieszczane jest zawsze po prawej stronie, logotypy partnerów po lewej, adresy u dołu strony).
- Gramaturę i rodzaj papieru (w przypadku papieru firmowego ważne jest, aby gramatura papieru była dostosowana do wymogów popularnych drukarek, w przypadku wizytówek zaś, aby szybko się nie zniszczyły).
- Kolorystykę (w przypadku papieru firmowego warto opracować wersję w kolorze, jak i mono).

Poza podstawowymi materiałami informacyjno-promocyjnymi organizacje często opracowują dodatkowe materiały na potrzeby promocji konkretnych działań /projektów. Ich zadaniem jest zwrócenie uwagi, zachęcenie do zapoznania się z prezentowaną na nich treścią. Praktyka ta dotyczy często organizacji prowadzących działalność gospodarczą. Przyjęcie odmiennej identyfikacji wizualnej dla działalności gospodarczej pozwoli lepiej ją wyeksponować i oddzielić od działalności statutowej. Może to być szczególnie użyteczne, jeśli zakres tego rodzaju działalności znacznie różni się od przedmiotu działalności statutowej. Warto jednak pamiętać, że bez względu na stosowanie oddzielnych elementów wizualnych w konkretnych przypadkach wszystkie materiały informacyjno-promocyjne powinny być ze sobą spójne, dostosowane do logo/logotypu organizacji, opracowane w przyjętej przez nią kolorystyce. Dzięki temu będą pozwalały na szybkie kojarzenie działań z organizacją.

Warto wiedzieć

Wszystkie elementy – składające się na identyfikację wizualną organizacji – warto zebrać w tzw. Księgę Identyfikacji Wizualnej. Księga opracowywana przez grafika zwykle zawiera zasady używania logo/logotypu oraz produkcji materiałów składających się na system identyfikacji wizualnej danej organizacji. Opracowanie księgi ułatwia organizacji współpracę z różnymi drukarniami oraz pozwala unikać ewentualnych problemów związanych z nieodpowiednim przygotowaniem materiałów informacyjno-promocyjnych. Nie musi to generować dodatkowych kosztów. Taką księgę może opracować znajomy grafik-wolontariusz lub też można ogłosić konkurs na jej opracowanie.

7.3 Kształtowanie komunikacji zewnętrznej

Na planowanie komunikacji zewnętrznej składa się komunikowanie z otoczeniem zewnętrznym bliższym i dalszym organizacji.

Dobre zaplanowanie komunikacji zewnętrznej pozwoli skutecznie i we właściwym czasie dotrzeć z informacjami do wskazanej grupy odbiorców, używając do tego odpowiednich narzędzi i tym samym osiągnąć założony cel. Co ważne, nie musi się to wiązać z posiadaniem okazałego budżetu.

Komunikacja zewnętrzna ma za zadanie skutecznie i we właściwym czasie dotrzeć z informacjami do wskazanej grupy odbiorców, używając do tego odpowiednich narzędzi i osiągając założony cel.

Schemat 61. Elementy planowania komunikacji zewnętrznej



Źródło: opracowanie własne.

Wyznaczanie celów komunikowania

Punktem wyjścia dla każdego planowania działań jest wyznaczenie najważniejszych celów. Określenie celów komunikowania pozwoli wskazać jego odbiorców oraz działania, jakie należy podjąć.

Podobnie, jak przy tworzeniu projektu, cele komunikowania powinny być skonstruowane zgodnie z zasadą SMART⁵². Zasada ta pozwala w minimum słów oddać maksimum treści.

52 SMART to akronim od ang. słów: Specific (Skonkretyzowany), Measurable (Mierzalny), Acceptable (Akceptowalny), Realistic (Realny), Timely (Terminowy).

Zgodnie z zasadą SMART cel musi być:

- **S - Skonkretyzowany** - określony możliwie konkretnie i jasno,
- **M - Mierzalny** – odniesiony do konkretnych wskaźników (wartości), określających osiągnięcie celu,
- **A - Akceptowalny** - spójny z celami działania organizacji/institucji,
- **R - Realny** - możliwy do osiągnięcia (posiadane zasoby są wystarczające dla realizacji celu),
- **T - Terminowy** - możliwy do wykonania w określonym czasie.

Przykładowym celem komunikowania może być: zwiększenie świadomości min. 500 wielkopolskich nauczycieli szkół podstawowych o nowych działaniach organizacji w okresie 24 miesięcy.

Warto wiedzieć

Cele mogą odnosić się zarówno do całości komunikowania w organizacji, jak i pojedynczych projektów i działań promocyjnych.

Wskazanie grupy odbiorców

Po skonstruowaniu celów określa się grupę odbiorców, z którymi organizacja będzie się kontaktować. Wskazanie odbiorców komunikatów pozwala lepiej dostosować ich treść, język oraz formę i tym samym zwiększyć szansę na skuteczne nawiązanie kontaktu.

Przy określaniu grupy docelowej należy zwrócić uwagę na to:

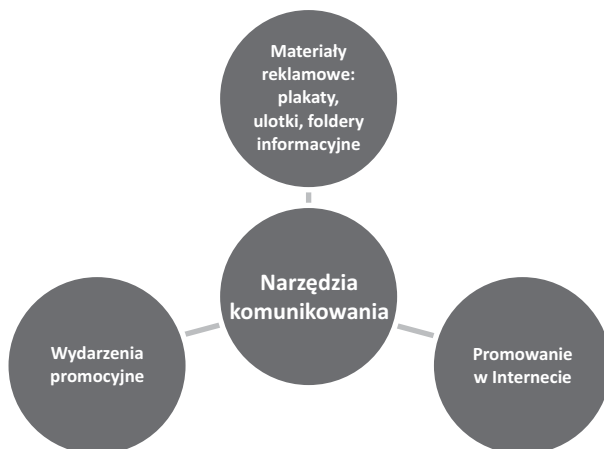
- Kim są osoby z danej grupy (wiek, płeć, miejsce zamieszkania)?
- Jaki mają status w społeczności (uczą się, pracują, korzystają z zasiłków itd.)?
- Jakie trudności dotyczą tę grupę (finansowe, brak wsparcia, określone dysfunkcje np. wzorku lub słuchu, mała wiedza itd.)?
- Z jakich kanałów komunikacji korzysta ta grupa (w jaki sposób można do niej najskuteczniej dotrzeć, np. reklama w prasie, artykuł w Internecie, spoty radiowe)?
- Jak dotychczas wyglądała komunikacja organizacji z tą grupą lub jak kontaktują się z nią inni?

Warto wiedzieć

Określając grupę docelową, należy zebrać o niej jak najwięcej informacji, które pozwolą dobrze ją poznać i opisać. To na kolejnym etapie ułatwi dobór działań i narzędzi przydatnych w komunikowaniu, adekwatnych do danej grupy odbiorców.

Dobór działań i narzędzi przydatnych w komunikowaniu

Katalog narzędzi wykorzystywanych do komunikowania jest szeroki i otwarty. Służą one przede wszystkim do utrzymywania stałego kontaktu organizacji z jej otoczeniem zewnętrznym bliższym i dalszym. Ich odpowiedni dobór pozwala zwiększyć skuteczność i efektywność działań. Umożliwia osiągnięcie założonych celów przy najmniejszym możliwym wykorzystaniu zasobów, np. post na Facebooku może okazać się bardziej skuteczny niż wyprodukowanie ulotek i rozesłanie ich pocztą.



Źródło: opracowanie własne.

Materiały reklamowe: plakaty, ulotki, foldery informacyjne

Materiały reklamowe są jednym z najczęściej stosowanych narzędzi komunikowania. Pozwalają w ciekawej formie graficznej zaprezentować działania aktualnie podejmowane przez organizację. Ich słabą stroną jest jednak dość duża powszechność oraz trudności z dystrybucją, pozwalającą na dotarcie do właściwych odbiorców. Jeśli organizacja decyduje się na wykorzystanie materiałów reklamowych, musi je starannie przygotować. Przede wszystkim należy określić cel, odbiorców, a także sposób dystrybucji danego materiału.

Określenie celu pozwoli dobrać odpowiednią treść do rodzaju materiału. Jeśli np. produkowane są ulotki, które będą wykorzystywane w procesie rekrutacji do danego projektu, warto zrezygnować z opisywania działań, które nie są istotne z punktu widzenia potencjalnych uczestników, jak np. proces zarządzania projektem. Określenie odbiorców pozwoli wskazać, jakim językiem oraz formą graficzną powinno się operować. Inna przecież forma oraz sposób opisu trafi do nauczycieli, a inny do uczniów. Określenie sposobu dystrybucji pozwoli wskazać ilość do produkcji, jaka w danym momencie jest potrzebna np. określenie miejsc, w jakich będą rozwieszane plakaty wprost wskaże potrzebną ich ilość. Umożliwi także skuteczniejszy dobór kanałów dotarcia do odbiorców danego materiału, np. czy ulotki wraz z zaproszeniem do udziału w wydarzeniu skuteczniej jest rozesłać pocztą czy rozdać podczas szkoleń, które kierowane są do tej samej grupy odbiorców i odbywają się na miesiąc przed planowanym wydarzeniem. Zaleca się także zachowanie spójności z identyfikacją wizualną, przyjęcie stałych wytycznych do materiałów reklamowych dla danej organizacji, w tym miejsca i sposobu ekspozycji logo na materiale, określonych wymiarów dla wszystkich ulotek produkowanych przez organizację, aby tworzyły swoisty komplet. Pozwoli to odbiorcom lepiej identyfikować dane stowarzyszenie lub fundację.

Dzięki bezpłatnym programom, dostępnym w Internecie, organizacje pozarządowe mają możliwość tworzenia własnych materiałów reklamowych bez angażowania zewnętrznych specjalistów. Warto z nich korzystać.

Warto wiedzieć

Przed wydrukowaniem danego materiału reklamowego dobrze jest przekazać go do przeczytania i przeanalizowania osobie, która nie uczestniczyła w jego powstawaniu. Dzięki temu można zweryfikować, czy zamysł, który został przyjęty podczas realizacji tego materiału, udało się osiągnąć.

Wydarzenia promocyjne

Ważnym narzędziem komunikacji jest organizacja wydarzeń, rozumianych jako bezpośrednie spotkania z odbiorcami działań organizacji. Mogą one przybierać bardziej lub mniej oficjalną formę, jak konferencja czy spotkanie wielkanocne. Warto je organizować wówczas, kiedy organizacja ma dużo informacji do przekazania swoim odbiorcom, chce z nimi coś przedyskutować albo też zacieśnić więzi. Co istotne, aby budować relacje ze swoimi odbiorcami, organizacja nie musi planować osobnych wydarzeń promocyjnych, ale wykorzystać te, które zwykła robić np. poprzez podział konferencji na część oficjalną – wystąpienia prelegentów oraz część nieoficjalną – spotkanie gwiazdkowe. Wydarzenia znacznie ułatwiają tworzenie się więzi między organizacją a jej otoczeniem, a komunikacja bezpośrednia wciąż pozostaje najskuteczniejszym narzędziem porozumiewania się.

Niezależnie od formy wydarzenia przed jego organizacją niezbędne jest przemyślenie i zaplanowanie kilku elementów, takich jak:

- Cel wydarzenia, czyli określenie, co organizacja chce osiągnąć poprzez spotkanie: np. przekazać wiedzę, zintegrować środowisko, poznać swoich odbiorców.
- Tematyka wydarzenia, w tym m.in.: tytuł, część wiedzowa i/lub artystyczna, prowadzący i prelegenci, program.
- Miejsce, data i godziny wydarzenia z uwzględnieniem możliwości i potrzeb potencjalnych uczestników.
- Uczestnicy, tj. określenie: czasu rekrutacji, sposobu rekrutacji, materiałów, poczęstunku, odpłatności.
- Bieżące działania, w tym: kontakt z prelegentami, monitorowanie zgłoszeń, kontakt z mediami, organizacja sprzętu.
- Zespół odpowiedzialny za realizację poszczególnych działań.

Poza organizacją własnych wydarzeń promocyjnych fundacje i stowarzyszenia powinny też brać udział w wydarzeniach organizowanych przez innych. Pozycję organizacji w społeczności lokalnej buduje się bowiem także poprzez włączanie się jej członków/wolontariuszy w pracę różnych ciał doradczych, reprezentacyjnych, sieciujących itd., udział w konferencjach i innych wydarzeniach organizowanych w regionie w roli prelegentów oraz podkreślanie przez członków zespołu, z jakiej organizacji się wywodzą.

Promowanie w Internecie

Obecnie niemal każda organizacja pozarządowa komunikuje się ze swoim otoczeniem za pośrednictwem Internetu. Sieć daje możliwość jednoczesnej interakcji z większą grupą odbiorców, łączenie informacji tekstowej z dźwiękiem i obrazem. Pozwala na budowanie bliższych relacji z otoczeniem m.in. poprzez bieżące przekazywanie informacji, prezentowanie swojej aktualnej oferty, reagowanie na bieżące wydarzenia i komentarze. Często zanim odbiorcy skontaktują się z daną organizacją, sprawdzają jej stronę internetową czy profil na portalu społecznościowym, weryfikują informacje na jej temat, które znaleźli w sieci. Nie od dziś mówi się, że jeśli danej organizacji pozarządowej nie ma w sieci, to tak jakby w ogóle nie istniała.

Komunikacja internetowa:

- Dokonuje się prawie natychmiast (wysłane wiadomości od razu trafiają do odbiorców, którzy mogą niemal natychmiast po jej otrzymaniu na nią odpowiedzieć).
- Ma praktycznie nieograniczony zasięg.
- Pozwala na łączenie tekstu z obrazem i dźwiękiem.
- Jednocześnie dociera do szerokiego grona odbiorców.
- Jest łatwa do indywidualizowania i dostosowywania do potrzeb konkretnych odbiorców.

Działając w sieci, warto wykorzystywać takie narzędzia komunikacji, jak:

- stronę WWW,
- portale społecznościowe m.in. Facebook, Instagram,
- mailing,
- kanały filmowe tj. YouTube.

Strona WWW

Strona internetowa to jedno z podstawowych narzędzi promocji organizacji w sieci. W zależności od funkcji, jaką ma spełniać, ilości i rodzaju informacji na niej prezentowanych, wyróżnia się kilka rodzajów stron www.

Do najpopularniejszych rodzajów stron internetowych zalicza się:

- Strony wizytówki – zawierają podstawowe informacje o organizacji, zwykle ograniczają się do jednej strony, nie wymagają codziennej aktualizacji.
- Strony firmowe – zwykle są rozbudowane, zawierają kilka zakładek, informują nie tylko o bieżących działaniach, ale także szerzej prezentują daną organizację. Wymagają stałej aktualizacji i dodawania wiadomości.
- Portale internetowe – mają bardzo rozbudowany charakter. Nie ograniczają swoich treści wyłącznie do działań danej organizacji. Zbierają także inne informacje, które mogą zainteresować potencjalnych odbiorców. Często wzbogacane są m.in. o filmy czy fora dyskusyjne. Portale, które ograniczają się do jednego tematu określa się jako wortal.
- Blogi – umożliwiają swobodne pisanie na określony temat. Ich zadaniem jest stworzenie wokół danego tematu lojalnej społeczności.

Niezależnie od tego, jaki typ strony WWW wybierze organizacja, trzeba wiedzieć, że dobrą stroną powinna charakteryzować:

- Szybkość pracy – czas oczekiwania na otwarcie strony nie może być za długi (krócej niż 15 sekund).
- Przejrzysta nawigacja – strona powinna być tak skonstruowana, aby można było poruszać się po niej intuicyjnie, przez to łatwo docierać do interesujących informacji nawet przy pierwszym kontakcie.
- Przyjazna i czytelna szata graficzna – grafika strony powinna być czytelna, zestawienia kolorów nie mogą męczyć odbiorcy, kolory powinny ponadto zwracać uwagę na kluczowe – naszym zdaniem – elementy, ale także nawiązywać do identyfikacji wizualnej organizacji.
- Prawidłowa praca w przeglądarkach i innych urządzeniach mobilnych.
- Aktualne i kompletne treści – na stronie organizacji powinny znajdować się wszystkie najważniejsze informacje o niej oraz organizowanych przez nią wydarzeniach. Warto pamiętać o stałej aktualizacji zawartości strony WWW⁵³.

Warto wiedzieć:

Tworząc stronę internetową, organizacje pozarządowe powinny zdawać sobie sprawę z kosztów jej utrzymania. Do prowadzenia strony www potrzebny jest serwer, na którym umieszczona jest strona oraz domena tj. adres strony WWW organizacji, który wpisuje się do przeglądarki. Zarówno za serwer, jak i domenę trzeba płacić. Wydatek ponosi się zwykle raz do roku.

53 <https://zdobywcysieci.pl/wiedza/jakie-sa-rodzaje-stron-internetowych/>.

Serwisy społecznościowe

Coraz większą popularnością wśród organizacji pozarządowych cieszą się serwisy społecznościowe. W ich ramach zarejestrowani użytkownicy mogą tworzyć sieci i grupy, dzielić się wiadomościami i zdjęciami oraz korzystać z aplikacji, będących własnością serwisu.

Duża popularność serwisów społecznościowych sprawia, że organizacje, które chcą mieć stały kontakt z odbiorcami swoich działań, budować z nimi mocniejsze więzi, nie mogą sobie pozwolić na rezygnację z tego narzędzia komunikacji.

W Polsce najpopularniejszymi serwisami społecznościowymi wśród organizacji pozarządowych są Facebook i Instagram. Serwisy te opierają się na ciągłym zaangażowaniu swoich użytkowników, którzy są twórcami wszystkich umieszczanych treści. Korzystanie z nich jest bardzo intuicyjne, i co niezwykle istotne dla organizacji pozarządowych, bezpłatne (poza opcją reklamy). To, co przede wszystkim odróżnia Facebooka od Instagrama, to forma przekazu. Facebook łączy tekst z obrazem, zaś Instagram opiera się przede wszystkim na zdjęciach i filmach opatrzonych krótkim komentarzem.

Wykorzystując serwisy społecznościowe tj. Facebook i Instagram, organizacje mogą:

- publikować bieżące informacje o swoich działaniach,
- wyrażać swoje poglądy poprzez publikowanie własnych treści czy komentowanie treści innych użytkowników,
- publikować i przysyłać zdjęcia, filmy i inne pliki,
- budować otoczenie wokół organizacji poprzez zbieranie liczby osób, które lubią /śledzą stronę organizacji czy publikowane przez nią treści,
- prowadzić transmisje „na żywo”,
- śledzić działania innych użytkowników.

Dodatkowo Facebook umożliwia m.in.:

- tworzenie grup odbiorów: publicznych (inni użytkownicy widzą grupę, jej członków i publikowane treści), zamkniętych (inni użytkownicy widzą grupę, jej członków, ale żeby zobaczyć publikowane treści, muszą dołączyć do grupy), tajnych (tylko członkowie widzą grupę i publikowane treści),
- tworzenie i promowanie wydarzeń,
- zbieranie funduszy na działania organizacji poprzez:
 - dodanie przycisku darowizny do strony organizacji, jej postów, transmisji i reklam. Dzięki takiemu rozwiązaniu użytkownicy Facebooka w prosty i szybki sposób mogą przekazać darowiznę na rzecz danej organizacji,
 - organizowanie zbiórki pieniędzy. Zbiórkę na rzecz danej organizacji może przeprowadzić każdy użytkownik Facebooka z dowolnie wybranej przez siebie okazji np. urodzin.

Podobne funkcjonalności zaczynają także wprowadzać inne portale społecznościowe.

Należy też wspomnieć o możliwości umieszczania reklam na portalach społecznościowych. Dzięki oferowanym przez ich twórców narzędziom, organizacje mogą za nie duże pieniądze wypromować swoje działania oraz zwiększyć grupę odbiorców. Co ważne, organizacja sama określa, do kogo dana reklama ma dotrzeć, co pozwala trafić do faktycznie zainteresowanych.

Warto wiedzieć:

Prowadzenie strony organizacji na Facebooku czy Instagramie może być dla niektórych fundacji i stowarzyszeń alternatywą do tworzenia osobnej strony WWW.

Poza Facebookiem i Instagramem działają także inne serwisy społecznościowe. Warto wspomnieć o Twitterze – serwisie dającym swoim użytkownikom możliwość szybkiej wymiany wiadomości tzw. tweetów, które powinny mieć nie więcej niż 280 znaków czy LinkedInie – serwisie nastawionym na budowanie sieci kontaktów biznesowych.

Niezależnie jednak, które z serwisów społecznościowych będzie wykorzystywała organizacja, warto aby:

1. Mieć pomysł na komunikację.
2. Dostarczać ciekawych treści.
3. Być ekspertem w danym temacie.
4. Działać jawnie.
5. Trzymać się ustalonego planu.
6. Nie panikować.
8. Być tam, gdzie odbiorcy działań organizacji.
9. Nie bać się płacić za reklamę.
10. Nie spodziewać się natychmiastowych efektów.

Decydując się na komunikowanie w Internecie, szczególnie zaś działając na serwisach społecznościowych, trzeba też mieć świadomość jego negatywnych stron. Wśród wielu informacji, które można znaleźć w sieci, mogą także pojawiać się te, psujące wizerunek organizacji. W przypadku wystąpienia zdarzeń w Internecie, które zagrażają wizerunkowi organizacji, należy postępować zgodnie z zasadami działania w sytuacji kryzysowej (więcej informacji na ten temat znajduje się w dalszej części tego rozdziału). Przede wszystkim trzeba jednak pamiętać, aby reagować na negatywne zdarzenia, prostować nieprawdziwe informacje, wyjaśniać sytuację, a kiedy trzeba – przyznać się do błędu i starać się go naprawić. Otwartość organizacji w tym zakresie pozwoli na zachowanie jej pozytywnego obrazu.

Mailing

Mailing umożliwia przesyłanie informacji za pośrednictwem poczty e-mail. Pozwala budować zainteresowanie organizacją i jej działaniami oraz tworzyć i utrzymywać więzi z jej odbiorcami. Jest to skuteczne narzędzie w kampaniach informacyjnych, między innymi dzięki możliwości zarządzania grupą docelową. Organizacja może bowiem określić grupy osób, do których chce skierować przekaz na podstawie różnych kryteriów, takich jak: wiek, płeć, miejsce zamieszkania, wykształcenie itp. Tym samym zyskuje pewność, że informacja trafi dokładnie do tych odbiorców, na których jej zależy. Mailing można rozsyłać, korzystając z bazy adresowej posiadanej przez dany portal (np. ngo.pl). Jest to usługa płatna. Zadaniem organizacji jest zwykle przygotowanie odpowiedniej treści, wskazanie osób, do których na podstawie określonych kryteriów mają dotrzeć informacje. Wysyłką zajmuje się już dany portal. Organizacja może także sama rozsyłać mailing do adresów ze swojej bazy. Wcześniej musi jednak uzyskać na to zgodę odbiorców. Mailing wysyłany regularnie do prenumeratorów określa się jako newsletter.

Warto wiedzieć

Decydując się na przesyłanie newslettera, warto dobrze przemyśleć jego treść oraz częstotliwość wysyłania. Za częste, ale także zbyt rzadkie rozsyłanie informacji może wzbudzić niechęć odbiorców.

YouTube

YouTube to serwis internetowy, stworzony w 2005 r., gdzie użytkownicy mogą bezpłatnie umieszczać i oglądać filmy wideo. Większość materiałów została tam umieszczona przez prywatne osoby, aczkolwiek wiele firm (np. CBS, BBC, Universal Music Group, w Polsce: Polska Agencja Prasowa, Grupa TVN, CD Projekt), różne instytucje i organizacje pozarządowe (np. ngo.pl - Stowarzyszenie Klon/Jawor, Fundacja Barka, Polska Akcja Humanitarna) oferują część swoich materiałów właśnie za jego pośrednictwem. Każda organizacja ma możliwość stworzenia własnego kanału – podstrony na Youtube.

Youtube może być wykorzystywany zwłaszcza przez te organizacje, które często w postaci filmów relacjonują swoje wydarzenia. Pozwala to uatrakcyjnić przekaz i wyróżnić się na tle innych organizacji, a także dotrzeć do szerokiego grona odbiorców.

Określenie harmonogramu i oszacowanie zasobów

Planując kolejne działania w zakresie komunikowania, konieczne jest wpisanie ich w odpowiednie ramy czasowe, tj. harmonogram. Pozwoli to organizacji określić czas potrzebny do ich realizacji i odpowiednio rozłożyć siły.

Planując harmonogram, warto także wziąć pod uwagę:

- stałe działania podejmowane przez organizację np. udział w określonych imprezach,
- możliwości czasowe kluczowej grupy odbiorców działań np. udział w szkoleniach tylko w weekendy,
- okresy wakacyjne i świąteczne,
- ważne wydarzenia w regionie, np. targi, dni miast.

Konieczne jest także odpowiednie oszacowanie zasobów: ludzkich (np. które osoby z zespołu będą potrzebne do określonych zadań), rzeczowych (np. jaki sprzęt będzie niezbędny podczas spotkania), finansowych (np. jakie będą wymagane środki na zamawiane materiały promocyjne). Warto przy tym mieć na uwadze możliwość skorzystania ze wsparcia wolontariuszy i/lub partnerów organizacji.

Warto wiedzieć

Szacując koszty narzędzi przydatnych w komunikowaniu, warto skontaktować się z kilkoma firmami, które je dostarczają (np. w przypadku organizacji konferencji prasowej: wynajem sali, zakup materiałów biurowych, catering) i ustalić odpowiednią cenę.

Ustalenie zasad ewaluacji działań w zakresie komunikowania

Ewaluacja to badanie, czy nastąpiła zmiana w wyniku podejmowanych działań (np. w ramach akcji świadomościowej) oraz badanie cech tych zmian. Pozwala ona zdobyć informacje o tym, co przyczyniło się do sukcesu/porażki danego działania.⁵⁴

Ewaluacja komunikowania pozwala odpowiedzieć na pytanie, czy podjęte przez organizację działania w tym obszarze były właściwe, tj.:

- Adekwatne – odpowiadające na potrzeby otoczenia, np. czy dobrane sposoby /narzędzia komunikowania, język komunikacji były dostosowane do oczekiwań /problemów odbiorców (uczniów mających trudności w nauce, seniorów zainteresowanych uczestnictwem w zajęciach integracyjnych itp.).

⁵⁴ E. Gałka (red.), Jak zaplanować i przeprowadzić ewaluację w organizacji pozarządowej?, Poznań 2010.

- Skuteczne – pozwalające osiągnąć założone cele, np. czy wykorzystane narzędzia i kanały komunikacji, przykładowe ulotki i plakaty dystrybuowane w szkołach pozwoliły na pozyskanie kompletu uczestników na zajęciach plastycznych dla dzieci.
- Użyteczne – prowadzące do faktycznej zmiany, np. czy dzięki zastosowanym narzędziom komunikowania udało się pozyskać stałych odbiorców spotkań organizowanych cyklicznie przez organizację.
- Efektywne – powodujące, że poniesione zasoby (ludzkie, rzeczowe, finansowe) przełożyły się na efekty, a zakładane cele zostały osiągnięte najmniejszym kosztem, np. czy poniesione nakłady na rozwój profilu organizacji pozarządowej na portalu społecznościowym przełożyły się na zwiększenie ilości zgłoszeń na wydarzenia organizowane przez dane stowarzyszenie bądź fundację.
- Trwałe – pozwalające na osiągnięcie założonych celów komunikowania i zapewnienie pozytywnych efektów kolejnych działań organizacji w odniesieniu do odbiorców, np. na ile noworoczna kampania zachęcająca do udziału w cyklu koncertów chóru działającego w formie stowarzyszenia zapewniła frekwencję przez cały rok.

Ewaluację komunikowania można prowadzić na etapie:

- Przygotowywania do działań – wówczas umożliwia zweryfikowanie, na ile organizacja odpowiednio zaplanowała przedsięwzięcia w zakresie komunikowania (określenie adekwatności działań), np. można przeprowadzić rozeznanie wśród przedstawicieli grupy docelowej, czy przygotowywana ulotka zawiera wszystkie niezbędne informacje i jest dla nich zrozumiała.
- Realizacji działań, dzięki czemu możliwe jest sprawdzenie, czy wybrane przez organizację narzędzia komunikowania są właściwe, czy nie pojawiły się dodatkowe grupy odbiorców, które organizacja powinna uwzględnić w swoich przekazach (określenie adekwatności, skuteczności i użyteczności działań), np. na półmetku projektu można zweryfikować, ile osób udało się zrekrutować, dzięki newsletterowi wysyланemu przez organizację.
- Zakończenia działań – pozwala organizacji dokładnie zbadać, czy podejmowane przez nią zadania zostały zrealizowane zgodnie z założonymi celami i pozwoliły na skuteczne dotarcie do odbiorców (określenie efektywności, użyteczności, skuteczności i trwałości działań), np. weryfikując listy ze szkoleń można sprawdzić, ile nowych odbiorców udało się pozyskać.

Przeprowadzając ewaluację działań w zakresie komunikowania, organizacje mogą wykorzystywać różne metody badawcze, które najprościej można podzielić na:

- ilościowe – np. badania ankietowe
- jakościowe – np. analiza treści, wywiady indywidualne i grupowe, obserwacje⁵⁵.

Warto wiedzieć

Dobrym sposobem na ewaluację określonego działania np. konferencji prasowej bądź spotkania dla beneficjentów może być także analiza jego mocnych i słabych stron przez zespół organizacji tuż po jego zakończeniu. Analiza pozwoli w szybki i tani sposób ocenić dane działanie i wyciągnąć wnioski na przyszłość.

⁵⁵ J. Ostrowski, D. Prędkopowicz (red.), Jak promować projekty współfinansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego, Warszawa 2009.

Komunikowanie w sytuacji kryzysowej

Komunikowanie spełnia ogromną rolę w stowarzyszeniu bądź fundacji podczas jej normalnego funkcjonowania. Rola komunikowania jednak znacznie wzrasta w sytuacji kryzysowej. Nie wszystkie czarne scenariusze można przewidzieć, warto jednak zaplanować podejście do niespodziewanych, negatywnych dla stowarzyszenia bądź fundacji okoliczności.

Sytuacja kryzysowa to zazwyczaj niespodziewane i niepożądane zdarzenie lub seria wydarzeń, które mogą stanowić istotne zagrożenie dla pozycji oraz stabilności organizacji, której dotyczą. Zagrożenie – obok czynników ekonomicznych i organizacyjnych – może mieć negatywne znaczenie dla relacji z otoczeniem⁵⁶. Sytuacja kryzysowa może wystąpić np. po publikacji negatywnego artykułu o organizacji w prasie czy negatywnej opinii na portalu społecznościowym. Na przykład w miejscowej prasie ukazał się artykuł na temat niskiego poziomu aktywności stowarzyszenia, które otrzymało pomieszczenie od samorządu lokalnego na potrzeby funkcjonowania. Na kolonii organizowanej przez fundację dostawca posiłków nienależycie zadbał o jakość pożywienia i kilkoro osób trafiło do szpitala z objawami zatrucia pokarmowego.

Charakterystyczną cechą sytuacji kryzysowej jest to, że zawsze pojawia się zaskoczenia, w najmniej oczekiwanym momencie. Jest trudna do przewidzenia i szybko się rozwija. Wymaga zdecydowanej i dobrze przemyślanej reakcji ze strony organizacji. Nie oznacza to jednak, że zespół stowarzyszenia bądź fundacji nie powinien zaplanować reakcji na tego typu okoliczności.

W przypadku pojawienia się sytuacji kryzysowej organizacja powinna:

- Zebrać zespół kryzysowy, który wspólnie przygotuje strategię działania. W zespole tym powinny się znaleźć przede wszystkim osoby decyzyjne, przedstawiciele zarządu oraz specjaliści w zakresie komunikowania i kontaktów z mediami – także zaprzyjaźnieni np. dziennikarze.
- Wyznaczyć osobę, która będzie się wypowiadała do mediów – najlepiej, aby była to stała osoba, co pozwoli uniknąć niespójnych wypowiedzi.
- Poinformować zespół o sytuacji kryzysowej i przyjętej strategii działania.
- Pozostawać w bieżącym kontakcie z mediami, stać się dla nich źródłem informacji, tym samym organizacja uniknie tworzenia przestrzeni na domysły.

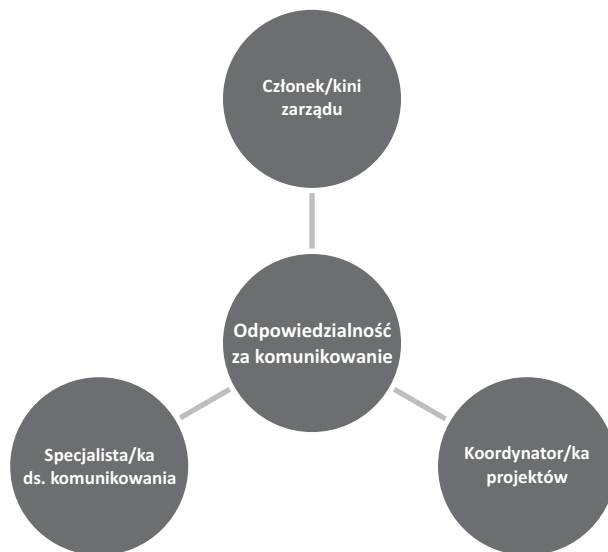
Najważniejsza w sytuacji kryzysowej jest jednak szybka reakcja i otwartość organizacji do wyjaśnienia zaistniałych okoliczności. W przypadku więc stowarzyszenia negatywnie opisanego w prasie, zdecydowano się zamieścić na stronie WWW i na profilu w portalu społecznościowym zestawienie tabelaryczne działań wraz ze skalą wsparcia dla mieszkańców, zaś w przypadku fundacji organizującej kolonię – zadbano o szybką pomoc i bieżące informacje o stanie zdrowia dzieci oraz szybkie wyjaśnienie sprawy z podwykonawcą posiłków. Warto więc monitorować na bieżąco sytuację związaną z opiniami na temat działalności stowarzyszenia bądź fundacji i szybko reagować. Niemniej jednak czasem lepszym rozwiązaniem może okazać się brak reakcji, gdyż jej rozpoczęcie może spowodować większe nagłośnienie sytuacji i lawinę negatywnych informacji. Jedno z lokalnych stowarzyszeń, które skomentowało negatywny wpis na swój temat na portalu społecznościowym rozpętało burzę wokół mało znaczącej sprawy. Temat dyskutowany był przez miesiąc i w wyniku tego dowiedziało się o negatywnej sytuacji kilkaset więcej osób niż z pierwotnego komunikatu. Komunikowanie w kryzysie winno być więc zawsze dostosowane do okoliczności.

56 Poradnik Internetowe Centrum Wsparcia, Co to jest sytuacja kryzysowa, na czym polega?, <http://www.ngo.pl/x/480771> (dostęp 9.12.2013).

Wyznaczenie osoby odpowiedzialnej za cały proces komunikowania

Wyznaczenie osoby odpowiedzialnej za komunikowanie w organizacji przede wszystkim ułatwia osiągnięcie założonych celów. Pozwala lepiej kontrolować cały proces komunikowania, reagować w przypadku wystąpienia jakichkolwiek problemów. Ponadto nadaje odpowiedzialność za poszczególne etapy komunikowania konkretnej osobie, a więc pozwala na osiągnięcie lepszych efektów.

Schemat 63. Możliwa odpowiedzialność za komunikowanie w organizacji



Źródło: opracowanie własne.

Praktyka działań organizacji pozarządowych pokazuje, że za komunikowanie w organizacjach odpowiadają zarządy, koordynatorzy określonych działań np. projektu lub specjaliści ds. komunikowania. Każde z tych rozwiązań niesie za sobą różne konsekwencje. Wyznaczenie osoby z zarządu do koordynowania działań w zakresie komunikowania pozwala nadać im odpowiednią rangę, wpisać komunikowanie do priorytetowych obszarów działania organizacji. Często jednak w zarządach działają osoby znające się na problemach, którymi się organizacja zajmuje, np. rozwoju dzieci, ekologii, niepełnosprawności, a nie na komunikowaniu. Co więcej, pochłonięte innymi działaniami, związanymi z zarządzaniem organizacją mogą mieć ograniczone możliwości skutecznego działania w tym obszarze.

Koordynatorzy określonych działań/projektów z kolei zwykle doskonale znają materię, którą się zajmują. Są także na bieżąco zorientowani w bieżącej sytuacji koordynowanych przez siebie przedsięwzięć. To wszystko umożliwia im lepszy dobór działań w zakresie komunikowania, a także szybką reakcję w przypadku wystąpienia jakichkolwiek trudności. Często jednak koordynatorzy muszą skupić swoją uwagę na innych działaniach związanych z rozliczeniem projektu, sprawozdawczością czy zarządzaniem zespołem projektowym. Komunikowanie odchodzi wówczas na dalszy plan i nie może być efektywnie realizowane. Ponadto najczęściej, z uwagi na skupienie na jednym projekcie, mają trudność w koordynowaniu komunikowania w całym stowarzyszeniu bądź fundacji.

Coraz częściej stosowanym rozwiązaniem jest zaangażowanie specjalisty ds. komunikowania. Wydaje się to optymalne podejście. Organizacja zwiększa wówczas przekonanie, że działania w obszarze komunikowania będą właściwie realizowane. Dobrze przygotowana osoba na to stanowisko będzie umiała odpowiednio określić cele komunikowania, dobrać narzędzia do określonych odbiorców. Ponadto zapewni wsparcie zarządowi oraz koordynatorom poszczególnych projektów w budowaniu wizerunku organizacji. Trudno jednak zakładać, że organizacje, które na co dzień borykają się z problemami zachowania płynności finansowej, wydzielią specjalne stanowisko pracy w tym zakresie. Nie należy jednak całkowicie rezygnować z poszukiwania takiej osoby, chociażby wśród wolontariuszy. Nierzadko studenci kierunków związanych z promocją chętnie podejmują się takiego zadania, które daje im możliwość przełożenia wiedzy na praktykę i zdobycie doświadczenia zawodowego. Warto także pamiętać, że osoba odpowiadająca za komunikowanie w organizacji nie musi być zatrudniona na cały etat. Jej obowiązki można także przydzielić osobie z zespołu zajmującej się innym obszarem działalności, która wykazuje chęci do rozwoju kompetencji w zakresie komunikowania.

Warto wiedzieć

Niezależnie od przyjętego przez organizację rozwiązania, kto będzie odpowiadał za działania promocyjne, należy określić zakres obowiązków takiej osoby oraz system weryfikacji efektów tej pracy. (Więcej na ten temat w rozdziale: Zarządzanie zespołem.)

Planowanie komunikowania w stosunku do otoczenia zewnętrznego organizacji jest coraz ważniejsze. Inne organizacje i instytucje realizują zwykle bardzo podobne działania i oferują je do tej samej grupy osób. Często nie wystarczy już niestety profesjonalne podejście do prowadzonych działań, szczególnie jeśli stowarzyszenie bądź fundacja jest na początku swojej aktywności i nie jest szerzej znana. Tym bardziej dobre planowanie komunikacji zewnętrznej ważne jest w przypadku organizacji, które łączą prowadzenie działalności statutowej z działalnością gospodarczą. Jest to szczególnie istotne, gdy adresatem obu tych działalności jest ta sama grupa odbiorców lub/i zakresy tych działalności nakładają się na siebie. Organizacje nie powinny bowiem dopuścić do sytuacji, kiedy odbiorcy nie będą wiedzieli, które z działań prowadzone będą statutowo, a które komercyjnie.

7.4 Budowanie relacji z mediami

Na relacje z mediami, określane często z ang. jako media relations, składa się współpraca organizacji z prasą, radiem, telewizją. Przede wszystkim chodzi tu o współpracę bezpłatną, kiedy media z własnej inicjatywy realizują materiał o danej organizacji.

Budowanie dobrych relacji z mediami pozwala organizacji dotrzeć do szerokiego grona odbiorców oraz upowszechnić jej działania. Przyczynia się także do budowania wizerunku profesjonalnej i rzetelnej organizacji. Wymaga jednak odpowiedniego przygotowania. To właśnie od aktywności członków stowarzyszenia bądź fundacji zależy, czy uda się tę współpracę nawiązać i utrzymać.

Pierwszym krokiem na drodze do budowania relacji z mediami powinno być sporządzenie listy kontaktów. Przygotowując ją, warto określić:

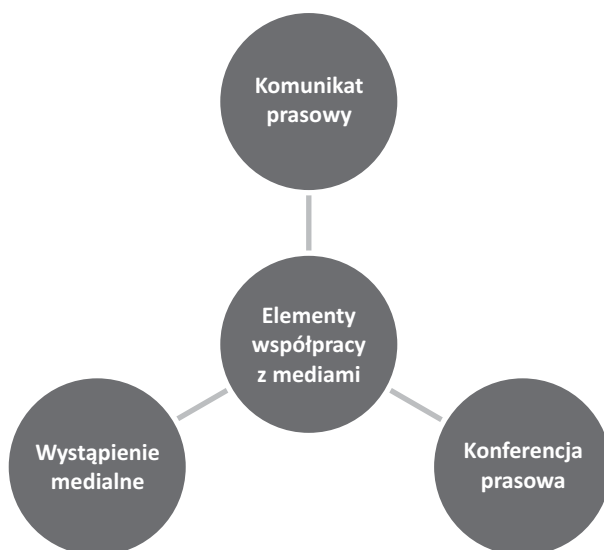
- Jakie media warto ująć w ramach listy – które z mediów mogą być zainteresowane działaniami organizacji, biorąc pod uwagę media lokalne, regionalne, ogólnopolskie, tematyczne.
- Do kogo warto dotrzeć z informacją o działaniach organizacji – do społeczności z danej gminy, powiatu, potencjalnych partnerów, instytucji finansujących itp.

W liście kontaktów należy zawrzeć: pełną nazwę redakcji, jej adres (w tym telefon, faks, e-mail) oraz nazwisko i kontakt do konkretnego dziennikarza, zajmującego się tematyką związaną z działalnością organizacji. Często są to dziennikarze zajmujący się tematyką społeczną, zdrowiem lub kulturą. Warto pamiętać, że listy mailingowej nie sporządza się raz na zawsze. Dość częste zmiany w mediach powodują, że trzeba ją aktualizować (średnio raz na kwartał).

Ponadto na początku współpracy konieczne jest zrozumienie specyfiki mediów, pracy poszczególnych redakcji oraz ich dziennikarzy. Warto dowiedzieć się, jak pracuje dana redakcja, np. kiedy rozpoczyna i kończy pracę nad danym numerem/wydaniem, do kiedy dziennikarze przyjmują informacje, w jakich godzinach (w przypadku mediów codziennych) lub dniach (w przypadku tygodników/miesięczników/kwartalników) odbywają się spotkania redakcyjne. Jeśli informacja od organizacji dojdzie bowiem za wcześnie (np. w przypadku tygodnika w pierwszym dniu pracy nad nowym numerem) albo za późno (np. w przypadku telewizyjnego programu informacyjnego na dwie godziny przed emisją) – o ile nie jest to sensacyjna wiadomość – może przejść niezauważona. Powinno się także mieć świadomość, że praca dziennikarza wymaga szybkiego zdobycia informacji oraz ich odpowiedniej prezentacji w celu przyciągnięcia jak największej liczby czytelników/widzów/słuchaczy.

Kolejnym krokiem przy budowaniu relacji z mediami jest odpowiednie dobranie narzędzi komunikacji, w szczególności warto zwrócić uwagę na opracowywanie komunikatów prasowych, organizację konferencji prasowych oraz przygotowanie się do wystąpień medialnych.

Schemat 64. Elementy współpracy z mediami



Źródło: opracowanie własne.

Komunikat prasowy

Komunikat prasowy (inaczej informacja prasowa) jest zawsze pierwszym sposobem przekazania informacji do mediów. Stosuje się go zarówno, zapraszając media na konferencję prasową, wydarzenie organizowane przez organizację, jak i chcąc tylko wysłać notatkę do zaprezentowania w mediach.

Komunikat prasowy powinien być napisany zwięźle. Ponadto przygotowuje się go zgodnie z zasadą tzw. odwróconej piramidy, co oznacza, że powinien on składać się z trzech zasadniczych części: nagłówka, rozwinięcia i dodatkowych informacji.

Schemat 65. Zasada odwróconej piramidy przy konstruowaniu komunikatu prasowego



Źródło: opracowanie własne na podst. F. P. Seitel, *Public relations w praktyce*, Wyd. Felberg SJA, 2003.

W nagłówku (z ang. zwanego leadem) trzeba przede wszystkim odpowiedzieć na pytania: co, kiedy i gdzie jest planowane? Powinny się tu znaleźć najważniejsze informacje dotyczące danego wydarzenia. W nagłówku nie powinno się także zapominać o zdaniu, które ma przyciągnąć uwagę dziennikarza i sprawić, aby chciał tę informację przeczytać do końca, np. odwołanie się do najnowszych badań, przytoczenie cytatu eksperta (np. współpracującego z organizacją), postawienie pytania itp. W rozwinięciu natomiast organizacja powinna odpowiedzieć na pytania: Dlaczego, z kim dane wydarzenie będzie organizowane? Jaki będzie jego przebieg? Jakie przyniesie ono rezultaty?

W dodatkowych informacjach natomiast można sobie pozwolić na uzupełnienie wcześniejszych informacji, przedstawienie tła, historii wydarzenia, opisanie swojej działalności. Dobrym pomysłem jest wzbogacanie informacji o cytaty – wypowiedzi ekspertów, uczestników, czy organizatorów np. członków zarządu. Pozwalają one nieco ożywić tekst i go uwiarygodnić.

Konstruując informację prasową, nie można też zapominać o jej tytule. Tytuł często może zadecydować o sukcesie lub porażce danej informacji. Warto więc, by był pozytywny, zaskakujący i zachęcający do zapoznania się z całą informacją np. stosujący grę słów: Robotni – Bezrobotni, nawiązujący co przysłowia – „Jak Cię widzą, tak Cię piszą”, intrygujący – Autyzm + Praca = Niemożliwe?

Warto wiedzieć

Tworząc komunikat prasowy, warto zwrócić uwagę, aby był on jasny i czytelny dla dziennikarzy. Dziennikarze nie muszą być specjalistami znającymi specyfikę działania organizacji, nie operują branżowym słownictwem (np. granty, grupa docelowa, FIO). Często będą wymagali wprowadzenia ich w dany temat, wytłumaczenia, niekiedy podstawowych dla działaczy III sektora pojęć.

Konferencja prasowa

Szczególną formą komunikacji z mediami jest konferencja prasowa, czyli spotkanie organizowane specjalnie dla przedstawicieli mediów. Decydując się na organizację konferencji prasowej, warto pamiętać, że:

- Organizacja konferencji wymaga interesującego, aktualnego tematu, który przekona media do uczestniczenia w niej, np. rozpoczęciu kampanii 1%, prezentacji najnowszych badań z danej dziedziny.
- Program konferencji musi być dobrze przemyślany, niezbyt długi, wzbogacony o elementy przyciągające uwagę, tj. wystąpienie znanej osoby, premiera spotu promującego dany projekt, odsłonięcie tablicy itp.
- Przed organizacją konferencji warto przemyśleć: dzień i godzinę konferencji (czy nie koliduje z innymi ważnymi wydarzeniami w regionie), miejsce konferencji (w tym odpowiednią aranżację sali, zwykle z wydzielonym stołem dla prelegentów oraz miejscami dla dziennikarzy), sposób zaproszenia dziennikarzy (zaproszenia wysyłane pocztą, mailem czy przekazywane telefonicznie).
- Po oficjalnej części konferencji powinno się przewidzieć czas na indywidualne rozmowy prelegentów z dziennikarzami. Oznacza to także, że przedstawiciele organizacji muszą się do występu przed kamerą czy mikrofonem przygotować (więcej w części wystąpienie medialne). Dla większości mediów to najważniejsza część konferencji prasowej.
- Po konferencji warto przekazać dziennikarzom dodatkowe materiały w wersji drukowanej i elektronicznej, które ułatwią im przygotowanie informacji z konferencji.

Konferencja prasowa jest często wykorzystywanym narzędziem komunikacji z mediami w sytuacji kryzysowej (więcej na temat sytuacji kryzysowej można przeczytać w części: Komunikowanie w sytuacji kryzysowej), kiedy niekorzystne informacje o organizacji czy jej działaczach trafiają do przestrzeni publicznej. Pozwala w prosty sposób przekazać stanowisko stowarzyszenia bądź fundacji w danej sprawie.

Warto wiedzieć

Organizacja konferencji prasowej nie jest trudna. Problem polega jednak na tym, aby w odpowiedni sposób zachęcić do udziału w niej dziennikarzy. Można to osiągnąć ciekawym tematem, zgromadzeniem w jednym miejscu specjalistów w danej dziedzinie, premierowym pokazem danego materiału.

Wystąpienie medialne

Fundacje i stowarzyszenia często organizują wydarzenia, takie jak: spotkania, szkolenia, konferencje, festyny itp. kierowane do swoich beneficjentów. Warto od czasu do czasu zapraszać na nie także media, aby w praktyczny sposób przybliżyć im działalność organizacji. Zapraszając dziennikarzy na określone wydarzenie, trzeba jednak wcześniej wskazać i przygotować osoby, które będą z nimi rozmawiać. Warto także zastanowić się, o co mogą pytać dziennikarze i przemyśleć odpowiedzi. Pozwoli to na uniknięcie większego stresu w momencie udzielania informacji mediom, szczególnie dla telewizji i radia.

Przy wystąpieniach dla mediów warto pamiętać o:

- Zachowaniu spokoju – zawsze można prosić o powtórkę nagrania.
- Przygotowaniu wypowiedzi składających się z całych, krótkich zdań, nie przekraczających 30-40 sekund.
- Stonowanym i wygodnym ubiorze – przede wszystkim powinno unikać się elementów przyciągających uwagę, które odciągają zainteresowanie odbiorców od przedstawianego komunikatu np. nadmierna biżuteria bądź kolorowy krawat. Niekiedy dobrym pomysłem jest założenie koszuli z logo organizacji czy hasłem danej akcji.

Warto wiedzieć

Przy nagrywaniu wypowiedzi dla telewizji warto zwrócić uwagę na tło, na którym będą wypowiadać się przedstawiciele organizacji. Trzeba jednak pamiętać, że media nie zawsze są chętne, aby przedstawiać daną osobę na plakacie czy roll-upie⁵⁷ danej organizacji. Uznawane jest to często za nadmierną promocję.

Współpraca z lokalnymi, regionalnymi, krajowymi i branżowymi redakcjami jest ważna pod kątem budowania pozytywnego wizerunku organizacji. Dzięki temu stowarzyszenie bądź fundacja sprawniej i skuteczniej docierają nie tylko do odbiorców działań, instytucji finansujących czy partnerów, ale także do klientów w przypadku prowadzenia działalności gospodarczej. Media nie zawsze jednak chętnie podejmują się informowania o działaniach mających charakter komercyjny. Nie oznacza to, że organizacje prowadzące działalność gospodarczą muszą zrezygnować z przekazywania dziennikarzom informacji o prowadzonej przez siebie działalności komercyjnej. W tym wypadku jednak powinny mocno podkreślić, w jakim celu taka działalność jest prowadzona i na co przeznaczane są zyski.

Nie ma wątpliwości, że dobre komunikowanie wymaga zaplanowanych działań. Trzeba nie tylko wziąć pod uwagę komunikowanie z otoczeniem wewnętrznym, zadbać o tożsamość organizacji, ale także sprawnie przekazywać informacje otoczeniu zewnętrznemu (bliższemu i dalszemu). Wymaga to wiedzy między innymi w zakresie wyznaczania celów, charakteryzowania odbiorców czy w końcu narzędzi komunikowania. Dobre komunikowanie szybko jednak zwróci się organizacji. Pozwoli budować trwalsze relacje z jej odbiorcami i przełoży się na jej wizerunek. A to z kolei zaowocuje skuteczniejszymi działaniami. Skuteczna realizacja działań i dobry wizerunek pozwolą zainteresować działaniami stowarzyszenia bądź fundacji kolejne instytucje finansujące.

⁵⁷ Roll-up to lekki stelaż z zamocowaną na nim grafiką wydrukowaną na odpowiednim materiale.

7.5 Kształtowanie relacji z partnerami i klientami

7.5.1 Kształtowanie relacji z partnerami

Coraz trudniej wyobrazić sobie, by organizacja pozarządowa mogła funkcjonować bez współpracy z jakąkolwiek inną organizacją czy instytucją. Cele statutowe, dla których stowarzyszenia i fundacje powstają, obejmują zwykle gruntowne zamiany, przeciwdziałanie ważnym, ale także uciążliwym problemom czy wprowadzenie ułatwień niezbędnych dla funkcjonowania określonych grup osób, społeczności czy środowiska. Samodzielnie można zrobić wiele, ale faktyczna trwała zmiana wymaga współpracy.

Partnerstwo to włączenie w realizację wspólnych działań, w tym w proces podejmowania decyzji innego podmiotu (innych podmiotów) zainteresowanego współpracą, posiadającego odpowiednie, komplementarne do innych partnerów doświadczenie, wiedzę lub zasoby.

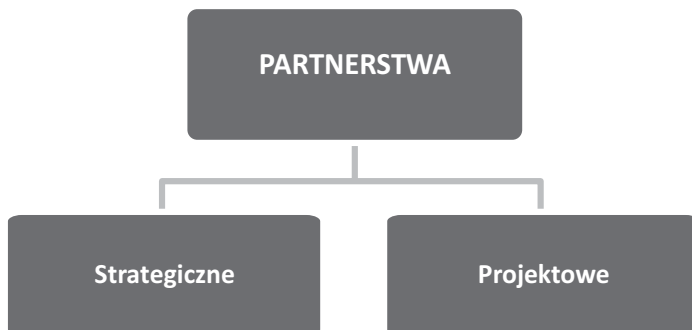
Partnerem może być każdy podmiot, w szczególności inna organizacja pozarządowa, jednostka administracji publicznej (powiatowy urząd pracy, ośrodek pomocy społecznej, szkoła, urząd miasta/gminy itd.), przedsiębiorca z Polski lub zagranicy.

Warto wiedzieć

Podjęciu współpracy zawsze towarzyszy analiza korzyści poszczególnych partnerów. Korzyści mogą dotyczyć zdobycia know-how, czyli wiedzy dostępnej partnerowi, poszerzenie zasięgu działania lub dotarcie do nowej grupy docelowej. Warto zastanowić się, jakie korzyści mogą przyświecać potencjalnemu partnerowi przed rozpoczęciem współpracy. Dobrze jest porozmawiać szczerze o tym przed podjęciem kooperacji.

Na co dzień często organizacje podejmują współpracę przy realizacji konkretnych projektów, do czego niejednokrotnie zachęcają dokumentacje konkursowe w ramach naboru wniosków o dofinansowanie realizacji projektów. Świadome jednak stowarzyszenie i fundacja powinny budować trwalsze koalicje, oparte nie tylko o konkretne przedsięwzięcia, ale przede wszystkim o podzielane wartości i cele. Porozumienie takie zawsze może być częścią projektu, ale poza nim może przynieść wiele innych profitów organizacji oraz odbiorcom jej działań. Taki trwały, nastawiony na długofalową relację rodzaj partnerstwa zwykle określany jest strategicznym.

Schemat 66. Rodzaje partnerstw (kryterium perspektywy czasowej)



Źródło: opracowanie własne.

Każde z rodzajów partnerstwa może przynosić określone pozytywne efekty zarówno dla odbiorców działań, realizacji celów społeczno-gospodarczych a także dla partnerów. Aby jednak korzyści były realne i zgodne z założeniami każdej ze stron, warto przedyskutować zasady współpracy.

Schemat 67. Zasady partnerskiej współpracy

Zasada inwestycji o charakterze społecznym
Zasada autonomii
Zasada etycznych funduszy i równoprawnego dostępu do środków
Zasada stałego doskonalenia
Zasada otwartości
Zasada długotrwałego zaangażowania
Zasada uzgodnienia kontaktów zewnętrznych
Procedury podejmowania decyzji jasne, zaakceptowane przez wszystkich i stosowane
Zasada rozwiązywania układu partnerskiego bez wskazywania winnych

Źródło: materiały Centrum PISOP.

Zasady partnerskiej współpracy warto przedyskutować jeszcze przed podjęciem wspólnych działań. W toku rozwoju kooperacji można regularnie lub w związku ze zmieniającymi się okolicznościami wracać do poszczególnych zapisów i je renegocjować zgodnie z potrzebami. Od początku opłaca się jednak uzgodnić sposób rozumienia i respektowania 9 zasad współpracy.

Zasada inwestycji o charakterze społecznym

Stowarzyszenia i fundacje działają w celach społecznych. Wspólne działania z partnerami powinny także wspierać i rozwijać inicjatywy społeczne lub marginalizować negatywne zjawiska w społecznościach lokalnych czy przy regionalnych uwarunkowaniach. Doskonałym przykładem inwestycji o charakterze społecznym jest partnerstwo Ośrodka Pomocy Społecznej w Kościanie i Stowarzyszenia Człowiek dla Człowieka, które wspierają lokalne Centrum Wolontariatu w Kościanie. Dzięki temu mieszkańcy, szczególnie najmłodsi mogą wspierać innych, rozwijając swoje doświadczenie i umiejętności. Przykłady z pewnością można mnożyć.

Zasada autonomii

Bywa, że współpraca rozwija się tak harmonijnie, że większość inicjatyw dwie lub więcej organizacji bądź instytucji realizuje wspólnie. Warto jednak oddzielać współpracę od niezależności podmiotów. Każda bowiem organizacja pozarządowa, bez względu na jej cele i formę organizacyjną, jest zgodnie z prawem autonomiczna, nawet w odniesieniu do lokalnego samorządu czy wieloletniego partnera. Nie można więc wywierać wpływu bądź wymuszać określonego zachowania na współpracującym podmiocie. Asertywność organizacyjna nie przeszkadza w praktyce partnerstwa.

Zasada etycznych funduszy i równoprawnego dostępu do środków

Długofalowa współpraca bardzo często bazuje na wspólnych projektach partnerów, dofinansowanych z zewnętrznych źródeł. W takim przypadku należy pamiętać, by wspólnie podejmować decyzje na temat podziału środków na rzecz każdego z partnerów, przy czym warto pamiętać, że podział ten nie musi być po równo. Dostęp do funduszy winien wynikać z faktycznego zaangażowania w przedsięwzięcie każdej ze stron. Takie podejście zwiększy z pewnością szanse na owocną kooperację.

Zasada stałego doskonalenia

Pokusa, by po etapie wytężonej pracy podczas inicjowania współpracy i pierwszych wspólnych aktywnościach – realizować tylko ustalone działania – jest duża. Warto jej się oprzeć. Wszystko bowiem się zmienia: otoczenie, potrzeby, konkurencja itd. Tylko stałe podnoszenie wiedzy i umiejętności zespołów po stronie każdego z partnerów podczas spotkań, szkoleń wewnętrznych bądź wymiany ciekawych publikacji pozwoli na stałe dostosowywanie oferowanego wsparcia pod kątem zakresu tematycznego jak i form (wyjazdy, czaty, koncerty itd.) dla odbiorców.

Zasada otwartości

Często mówi się, że prawda potrafi się zawsze obronić. Ta zasada jest ważna także w partnerstwie. Otwartość o mówieniu o trudnych tematach, niezbędnych zmianach czy też wzajemnych oczekiwaniach powinny być włączone we współpracę partnerów od początku. Można do tego celu wykorzystywać regularne spotkania, skrzynkę do wrzucania anonimowo tematów do omówienia bądź fora internetowe.

Zasada długotrwałego zaangażowania

Większość celów społecznie pożytecznych nie osiągnie się w kilka lub kilkanaście miesięcy. Warto partnerstwo budować więc z nastawieniem na długofalową współpracę. Takie podejście daje korzyści wszystkim stronom, a największe odbiorcom działań. Dostałam przykładem tego podejścia jest współpraca organizacji społecznych i samorządu w Krzywiniu. W 2015 r. kluby sportowe tj.: Uczniowski Klub Sportowy „Promień” w Krzywiniu, Uczniowski Ludowy Klub Sportowy Lubiń, Uczniowski Klub Sportowy Bieżyń, Uczniowski Klub Sportowy Spartanie z Jerki oraz Stowarzyszenie Promień z Krzywina rozpoczęły wspólną realizację projektu pn. „PAKT (Przebojowa Aktywność Krzywińska Trwa)”. Partnerem projektu został m.in. Urząd Miasta i Gminy Krzywiń. Po sukcesie pierwszej edycji projektu działania partnerów pod nazwą PAKT są dalej kontynuowane. Partnerstwo wspólnie realizuje kolejne przedsięwzięcia na rzecz mieszkańców i z sukcesem zdobywa na nie dotacje. Z każdym miesiącem współpracy partnerstwo osiąga efekty dojrzałe i bardziej dostosowane do potrzeb lokalnych.

Zasada uzgadniania kontaktów zewnętrznych

Wspólna praca wymaga także budowania wspólnego wizerunku podejmowanych działań. Przydatne jest ustalenie zasad mówienia o podejmowanych działaniach, ich celach, odbiorcach bądź efektach kooperacji. Współpraca w zakresie komunikowania o realizowanych przez partnerów przedsięwzięciach z mediami, instytucjami finansującymi czy odbiorcami wsparcia z pewnością zwiększy szanse na osiągnięcie oczekiwanych korzyści.

Procedury podejmowania decyzji są jasne, zaakceptowane przez wszystkich i są stosowane

Jedną z immamentnych cech partnerstwa jest podejmowanie decyzji. Bez tego nie można mówić o partnerach. Zasady podejmowania decyzji winny być ustalone na początku współpracy. Mogą bazować na głosowaniu czy konsensusie – istotne jest, by było to akceptowalne przez każdą z organizacji bądź instytucji.

Zasada rozwiązywania układu partnerskiego bez wskazywania winnych

Pomimo owocnej często współpracy partnerzy w końcu podejmują decyzję o zakończeniu kooperacji. Warto pamiętać wtedy, że polubowne rozstanie bez publicznego obwiniania i oczerniania wyjdzie każdej ze stron na dobre. Warto więc wyjaśnić sobie powody rozstania, poza partnerstwo lepiej jednak nie przenosić wzajemnych uraz bądź niechęci, jeśli takowe się pojawiły.

Powyższe zasady są podstawowymi, nie zamykają jednak katalogu istotnych reguł współpracy. Każde partnerstwo może, a wręcz powinno wyjaśniać na bieżąco oczekiwania i dbać o usprawniania współpracy.

Bez względu na założenia odnośnie współpracy warto wzajemnie zobowiązać i oczekiwać uwzględnić w porozumieniu/umowie partnerów. Im mniej znamy partnera, porozumienie zwykle jest bardziej szczegółowe i zawierać winno więcej konkretnych wzajemnych oczekiwań czy sposobów realizacji zadań. Podstawą kooperacji partnerów winna być jednak bieżąca komunikacja.

Warto wiedzieć

Każde partnerstwo zwiększy szanse na sukces wspólnych działań, jeśli partnerzy będą regularnie i w łatwo dostępny sposób kontaktować się ze sobą i na bieżąco wymieniać informacje. Można do tego wykorzystać spotkania, fora internetowe bądź komunikatory internetowe.

7.5.2 Kształtowanie relacji z klientami

Organizacje społeczne, które poza działaniami wpisującymi się w sferę pożytku publicznego podejmują się prowadzenia działalności gospodarczej, powinny dodatkowo zwrócić uwagę na relacje ze szczególną grupą partnerów, to jest swoimi klientami. Ułatwi im to proces sprzedaży i co równie istotne pozwoli zdobyć lojalną grupę odbiorców działań komercyjnych. Jest to szczególnie ważne, ponieważ łączenie działalności społecznej z gospodarczą nie zawsze musi być postrzegane pozytywnie. W większości przypadków wynika to z braku wiedzy o roli, jaką w funkcjonowaniu organizacji społecznych pełni działalność gospodarcza. W opinii społecznej nadal pokutuje bowiem przekonanie, że organizacje pozarządowe działają non-profit i nie powinny za swoje działania pobierać opłat. Kształtowanie relacji z klientami w przypadku stowarzyszeń i fundacji może wydawać się zatem trudne. Aby skutecznie odpowiedzieć na te wyzwania i budować wartościowe relacje z klientami, warto spełnić 5 podstawowych zasad:

Schemat 68. Zasady relacji z klientami

Zasada inwestycji o charakterze społecznym

Zasada otwartości

Zasada indywidualnego podejścia

Zasada stawiania na relacje

Zasada angażowania klientów

Źródło: materiały Centrum PISOP.

Zasada inwestycji o charakterze społecznym

Organizacje pozarządowe, w tym prowadzące działalność gospodarczą, działają w celach społecznych. Zysk z prowadzonej działalności zarobkowej przeznaczają na realizację swoich celów statutowych: działania edukacyjne, w obszarze kultury, integracji społecznej, sportu itp. Dla działaczy III sektora te informacje są oczywiste, ich klienci jednak nie zawsze o tym wiedzą. Zadaniem liderów fundacji i stowarzyszeń, prowadzących działalność gospodarczą, powinno być zatem uświadamianie otoczenia o roli, jaką w ich funkcjonowaniu pełni działalność komercyjna, poszerzonej dzięki tym środkom skali działań statutowych i stabilności tych działań w dłuższym czasie. Co więcej, pokazywanie celów, dla których organizacje te zostały powołane, pozwoli uświadamiać społeczeństwo w tym temacie, ale też budować dobre relacje z klientami. Niejednokrotnie może bowiem okazać się, że dany klient mając do wyboru zamówienie produktu/usługi w przedsiębiorstwie komercyjnym lub przedsiębiorstwie społecznym, zdecyduje się na wybór tego podmiotu, który poza działaniami sprzedażowymi pełni ważną misję społeczną zgodną z jego wartościami.

Informacje o roli, jaką działalność gospodarczą pełni w organizacji społecznej, powinny w pierwszej kolejności znaleźć się na jej stronie internetowej, portalach społecznościowych oraz ofercie wysyłanej do klientów. Warto ją również przekazywać przy każdej możliwej okazji np. podczas spotkań, czy prezentacji.

Zasada otwartości

W relacjach z klientami zasada otwartości znajduje swoje ważne zastosowanie. Powinno się ją stosować przede wszystkim w:

- komunikowaniu o swoich potrzebach, oczekiwaniach i ograniczeniach
- momentach kryzysowych np. przy problemach z realizacją zamówienia.

Czynnikami, które w znaczący sposób utrudniają budowanie trwałych relacji, są często problemy w porozumieniu się. Oczywistym jest, że każda ze stron ma swoje potrzeby i oczekiwania co do współpracy, ale także pewne ograniczenia. Warto od początku o tym otwarcie komunikować, nie tylko przedstawiając swój punkt widzenia, ale także starając się poznać perspektywę drugiej strony. Stosowanie zasady otwartości w komunikacji sprzyja także budowaniu wiarygodności organizacji społecznych. Przykładowo upublicznianie sprawozdań z działalności organizacji, w tym sprawozdań finansowych wpływa na większą transparentność, pokazuje w jaki sposób inwestowane są pieniądze wypracowane w ramach działalności komercyjnej.

Specyfika organizacji społecznych, zwłaszcza tych zatrudniających osoby zagrożone wykluczeniem społecznym, może generować dodatkowe trudności przy współpracy np. dłuższe nieobecności pracowników, mniejszą wydajność pracy. W celu uniknięcia nieporozumień i rozczarowania klienta warto zawczasu mówić o ewentualnych problemach m.in. takich, jak możliwe opóźnienia przy produkcji. Tym samym odpowiada się na główny zarzut, jaki w stosunku do organizacji społecznych zgłaszają firmy tj. urywanie kontaktów w sytuacji problemów.

Zasada indywidualnego podejścia

Specjaliści od marketingu przekonują, że każdego klienta, niezależnie, czy jest to klient organizacji społecznej czy firmy komercyjnej, powinno traktować się wyjątkowo. Tyczy się to wielu aspektów działania, m.in.:

- przygotowania oferty dostosowanej do oczekiwań i potrzeb klienta (np. swoboda wyboru poszczególnych tematów warsztatów dla dzieci, dostosowanie czasu ich trwania),
- doboru sposobu komunikacji do specyfiki klienta (np. bezpośrednie spotkanie, mail, webinarium, telefon),
- odpowiadania na indywidualne potrzeby klienta (np. organizacja rehabilitacji w godzinach popołudniowych).
- W praktyce oznacza to, że w relacjach z klientami nie powinno trzymać się stałych schematów działania, a wsłuchiwać się w indywidualne potrzeby i oczekiwania, wykazywać się elastycznością.

Zasada stawiania na relacje

Marketing relacji to hasło, z którym powinna zapoznać się każda organizacja społeczna chcąc z sukcesem prowadzić działalność gospodarczą. Zakłada konieczność budowania dialogu między organizacją i jej klientami. Cały proces rozpoczyna się od poznania potrzeb klientów, żeby w kolejnych etapach móc je zaspokajać.

Relacje z klientami mogą przybierać:

- charakter reaktywny – po sprzedaży organizacja zachęca klienta do kontaktu w razie jakichkolwiek problemów czy wątpliwości i kiedy jest taka potrzeba na nie, reaguje,
- charakter proaktywny – organizacja po transakcji sprzedaży, co jakiś czas, kontaktuje się ze swoimi klientami, m.in. prezentując jej nowe produkty i usługi,
- charakter odpowiedzialny – organizacja po transakcji sprzedaży kontaktuje się z klientami, dopytuje o zadowolenie z danego produktu/usługi, zdobywa informacje, jak swoją ofertę może jeszcze ulepszyć i pozostaje w kontakcie.

Inwestycja w odpowiedzialne relacje pozwala organizacji nie tylko podtrzymywać stały kontakt, ale także ulepszać i dostosowywać swoje produkty i usługi do potrzeb klientów.⁵⁸

⁵⁸ Więcej na: <https://www.corazlepszypoportalbiznesowy.pl/art/jak-budowac-trwale-relacje-z-klientami>.

Zasada angażowania klientów

Budowaniu relacji z klientami sprzyja ich angażowanie w sprawy organizacji. Nie chodzi tu tylko o zbieranie opinii o produkcie/usłudze np. w formie ankiety. Klientów można angażować w różny sposób, a organizacje społeczne mają ku temu mnóstwo możliwości np.:

- dzielenie się ciekawymi treściami związanymi z branżą, w jakiej działa organizacja np. nowymi metodami edukacji dzieci, publikacjami w zakresie zdrowego odżywiania,
- edukowanie w zakresie działania organizacji społecznych, np. publikując artykuły specjalistyczne,
- zapraszanie do włączenia się w działania statutowe organizacji np. w formie wolontariatu,
- nagradzanie za długoletnią współpracę np. poprzez przyznanie klientowi dyplomu partnera podczas obchodów jubileuszu.

Prowadzona przez organizacje społeczne działalność statutowa otwiera przed nimi wiele możliwości angażowania swoich klientów. Dobrym narzędziem mogą być tutaj media społecznościowe. Dzięki nim w łatwy, szybki i co ważne atrakcyjny sposób, można przekazywać dane treści związane z prowadzoną działalnością. Nie można również zapominać o wadze bezpośredniego kontaktu.

Siłą organizacji pozarządowych prowadzących działalność gospodarczą przy budowaniu relacji z klientami, także klientami oferty komercyjnej, jest ich społeczny charakter. Jego wyeksponowanie we wzajemnych kontaktach, przy stosowaniu zasady otwartości i indywidualnego podejścia, pozwala angażować klientów i budować relacje oparte na wspólnych wartościach.

7.6 Komunikowanie o działalności gospodarczej

Komunikowanie o działalności gospodarczej – prowadzonej przez organizację społeczną – stanowi specyficzny, wyodrębniony obszar, będący częścią całościowej polityki komunikowania organizacji. Związane jest to z koniecznością zapewnienia spójności wizerunkowej organizacji, niezależnie od ilości i rodzaju obszarów prowadzonej działalności.

Komunikowanie o działalności gospodarczej winno być zorientowane na dwie podstawowe grupy odbiorców, członków zespołu organizacji (komunikowanie wewnętrzne) oraz potencjalnych odbiorców (klientów) produktów i usług oferowanych w ramach prowadzonej działalności (komunikowanie z otoczeniem zewnętrznym).

7.6.1 Komunikowanie wewnętrzne na temat działalności gospodarczej

Podjęmując działalność gospodarczą, organizacja winna w pierwszej kolejności skoncentrować się na budowaniu świadomości zespołu o konieczności jej prowadzenia i rozwijania. Z reguły najłatwiej tego dokonać poprzez bezpośrednią dyskusję na temat przesłanek stojących za decyzją o prowadzeniu działalności gospodarczej, jak również poprzez uświadomienie potencjalnych strat i zagrożeń związanych z odstąpieniem od jej prowadzenia. Potencjalne korzyści i zagrożenia wynikające z podejmowanych decyzji w tym obszarze odnoszą się, o czym warto pamiętać i zwracać uwagę, nie tylko do organizacji, ale również dotyczą poszczególnych osób wchodzących w skład zespołu.

Dotyczy to zarówno sytuacji podjęcia działalności gospodarczej, jej rozwijania, nowych obszarów czy usług, nawet nowych form organizacyjnych, jak spółka czy spółdzielnia socjalna. Oddziaływanie to związane być może m.in. ze zmianą charakteru wykonywanej pracy przez poszczególnych pracowników, dotychczasowych wolontariuszy, grupy odbiorców prowadzonych działań, koncentracji na odmiennych aspektach i wynikach pracy (np. mierzalnych, finansowych).

Komunikowanie wewnętrzne ma na celu również zapewnienie spójności i integralności wewnętrznej organizacji w ramach dwóch typów realizowanych działań: społecznych i gospodarczych podczas ich prowadzenia. Warto więc regularnie podejmować dyskusje podczas spotkań zespołu na różnych poziomach: np. walne zebranie członków w przypadku stowarzyszeń i zespół fundacji z fundatorami lub radą fundacji, a także zespół na bieżąco związany z realizacją celów statutowych, przedstawiciele zarządu z poszczególnymi osobami. Rozmowy na temat celów, roli, zaangażowania poszczególnych osób w działalność gospodarczą winny być prowadzone minimum raz w roku a szczególnie przed dokonywaniem większych zmian w zakresie tej aktywności: np. poszerzenie działalności o nowe usługi, założenie spółdzielni socjalnej, zmiana usług.

W jednym z wielkopolskich stowarzyszeń zarząd zidentyfikował małe zaangażowanie w realizację działalności gospodarczej. Bliższe zajęcie się tematem pozwoliło na identyfikację problemu, jakim okazała się mała świadomość tego, co się dzieje z zarobionymi środkami. Członkini zarządu odpowiedzialna za zarządzanie finansami przygotowała więc zestawienie tabelaryczne z wykazem wielkości osiągniętego zysku w ostatnich 2 latach prowadzenia tego typu działalności i grupy kosztów pokrywanych z tych środków. Ponadto przedstawiła je każdej osobie oddzielnie, dając szansę na ewentualne pytania. Wskazała, że po pokryciu kosztów realizacji działalności gospodarczej zarząd założył, że do 10% rocznie może zostać przeznaczone na pokrycie bieżących kosztów działalności (np. drobne naprawy, zakup sprzętu, delegacje niezwiązane z projektami), do 20% zwykle wykorzystywane jest na wkład własny w ramach realizowanych projektów, pozostałe środki pozwalają zaś na płynność finansową związaną z opóźnieniami w przelewach dotacji z samorządów i budowanie kapitału żelaznego.

Dzięki wyjaśnieniu nie tylko wzrosła akceptacja do działalności gospodarczej, ale także więcej osób zaangażowało się w jej prowadzenie. Warto także co jakiś czas przypominać, że rolą działalności komercyjnej jest dostarczanie środków na realizację celów statutowych. Jest to argument często zapominany w natłoku pracy, a przecież kluczowy pod kątem rejestracji i rozwijania tego typu aktywności. Szerokie omówienie argumentów w dyskusji o celowości rozwijania działalności gospodarczej zostało przedstawione w rozdziale: Menedżer działalności gospodarczej.

Akceptacja wewnątrz zespołu stowarzyszenia bądź fundacji dla prowadzenia, ale też celowości działalności gospodarczej powoduje, że osoby z zespołu organizacji są orędownikami a wręcz swoistymi sprzedawcami usług organizacji, zapewniając jej większe przychody. Część organizacji prezentuje w swoich ulotkach na stronach WWW i innych materiałach promocyjnych obok obszarów statutowych także prowadzoną działalność gospodarczą. Daje to i promocję i przejrzystość jednocześnie.

7.6.2 Komunikowanie z otoczeniem zewnętrznym na temat działalności gospodarczej

Komunikowanie z otoczeniem zewnętrznym o działalności gospodarczej ma na celu przede wszystkim:

- Informowanie potencjalnych odbiorców (klientów) o ofercie produktowo-usługowej i jej atrybutach funkcjonalno-użytkowych.
- Wzbudzanie zainteresowania ofertą i nakłanianie do skorzystania z niej (dokonania zakupu).
- Budowanie wizerunku organizacji jako podmiotu prowadzącego efektywną działalność gospodarczą.

Powyższe cele uzyskiwane mogą być równocześnie, jak również mogą stanowić przedmiot wyodrębnionych działań w zależności od przyjętej strategii rozwoju organizacji.

Sposób prowadzenia komunikacji zewnętrznej zależy jest nie tylko od zakładanych celów, ale również od charakteru odbiorców prowadzonych działań, określanych jako grupa docelowa. Od tych dwóch kluczowych elementów zależy również odpowiedni dobór wykorzystywanych narzędzi komunikowania, które zostały uprzednio scharakteryzowane. Co do zasady – na potrzeby komunikowania o działalności gospodarczej wykorzystuje się analogiczne narzędzia komunikowania, jak w przypadku komunikowania o działalności statutowej organizacji. Uwzględniając jednakże odmienny charakter działalności gospodarczej od statutowej, jak również grupy odbiorców podejmowanych działań, wskazać można na kilka specyficznych elementów, które winny zostać uwzględnione na etapie tworzenia planu działań marketingowych związanych z działalnością gospodarczą:

- Działalność gospodarcza ukierunkowana jest na maksymalizację efektywności, w tym na maksymalizację sprzedaży, stąd relatywnie duże znaczenie będą miały narzędzia z zakresu promocji sprzedaży (wzmacniające sprzedaż produktów i usług), takie jak promocje cenowe (okresowe obniżenie ceny na wybrany element asortymentowy w celu zwiększenia popytu na ten produkt/usługę oraz wykorzystanie zainteresowania klienta ofertą organizacji poprzez zaprezentowanie pozostałych usług/produktów), rabaty i dyskonty (procentowe obniżki ceny zakupu dla klientów dokonujących zakupów w oczekiwany przez organizację sposób, np. płacących gotówką, dokonujących zakupów w dużej skali lub poza sezonem), programy lojalnościowe (systemy premiowania stałych klientów dokonujących regularnych zakupów).
- Oferowanie produktów i usług może być zorientowane na odbiorców instytucjonalnych (w tym firmy), stąd duże znaczenie należy przypisać narzędziom sprzedaży bezpośredniej (działalność przedstawiciela handlowego – osoby reprezentującej organizację i prezentującej ofertę potencjalnym klientom, negocjacje handlowe, kontakty interpersonalne i towarzyskie równoległe do działalności gospodarczej i ją wspierające w nieformalny sposób, tworzenie ofert oraz udział w przetargach itp., które co do zasady pozwalają na uzyskanie relatywnie dużych efektów sprzedażowych w stosunku do ponoszonych nakładów czasowych i finansowych na działania promocyjne).
- Narzędzia zorientowane na budowanie wizerunku prowadzonej działalności gospodarczej, takie jak różne formy reklamy (w tym reklamy medialnej), budowanie marki i rozpoznawalności produktów oraz narzędzi z zakresu public relations są znacznie istotniejsze w przypadku zorientowania oferty sprzedażowej organizacji na osoby indywidualne, które dokonując wyborów konsumenckich, znacznie częściej niż np. przedsiębiorstwa bądź instytucje kierują się czynnikami

wizerunkowymi oraz przywiązaniem do marki. Należy jednakże podkreślić, iż działania związane z budowaniem rozpoznawalności produktu/organizacji na rynku, tworzeniem oczekiwanego przez nas wizerunku i kreowaniem lojalności klientów przynoszą wymierne efekty dopiero w dłuższym okresie w porównaniu np. do promocji cenowych.

Ponieważ działalność gospodarcza w organizacji prowadzona jest w celu uzyskiwania efektów finansowych (wypracowywania i maksymalizowania zysku), również działania związane z komunikacją o działalności gospodarczej podlegają ocenie ekonomicznej. Stąd konieczna jest optymalizacja stosowanych rozwiązań, polegająca na dążeniu do stosowania takich narzędzi komunikacji, które pozwalają równocześnie na:

- Maksymalizowanie efektów, tj. skuteczne docieranie z przekazem do docelowej grupy odbiorców.
- Minimalizowanie kosztów, tj. poszukiwanie narzędzi generujących możliwie niskie koszty.

Zasady planowania komunikowania o działalności gospodarczej są takie same, jak w przypadku opisanych wcześniej działań statutowych. Niezbędny jest więc cel, odbiorcy i narzędzia konieczne, by zwrócić uwagę. Stowarzyszenie – prowadzące działalność edukacyjną w Poznaniu – zakłada dotarcie z przekazem do możliwie dużej liczby osób w wieku 18-25 lat zamieszkujących na terenie tego miasta. Optymalizując stosowane narzędzia komunikowania, organizacja postanowiła zrezygnować z generujących koszty tradycyjnych narzędzi, takich jak: ulotki, plakaty, banery, reklama w prasie.

Uwzględniając specyfikę grupy docelowej, postanowiono skoncentrować działania na:

- mediach społecznościowych w Internecie,
- profilu na Youtube (amatorskie filmiki reklamowe),
- elementach tzw. ambient marketingu (napisy sprayem na chodnikach, wlepki⁵⁹ w klubach młodzieżowych, prosta gra zręcznościowa na stronie internetowej).

Warto wiedzieć

W celu zapewnienia spójności sposobu komunikowania o działalności gospodarczej, jak również optymalizacji stosowanych narzędzi, niezbędne jest określenie osoby bezpośrednio odpowiedzialnej za prowadzenie działań w tym zakresie. W praktyce spotyka się rozmaite rozwiązania funkcjonujące w organizacjach, jednakże z uwagi na pożądaną spójność przekazu oraz możliwość uzyskania efektu synergii (np. na skutek wzajemnego wzmacniania siły oddziaływania poszczególnych stosowanych narzędzi komunikacyjnych) zaleca się, aby jedna osoba koordynowała komunikowanie całej organizacji, jak i prowadzonej działalności gospodarczej. Istotne jest jednakże, aby wyznaczona do tego osoba posiadała zarówno odpowiednie umiejętności i kwalifikacje, jak i jednoznacznie określony zakres powierzonych zadań, uprawnień oraz odpowiedzialności za uzyskiwane efekty. Więcej na temat osoby odpowiedzialnej za komunikowanie znajduje się w części: Wyznaczenie osoby odpowiedzialnej za cały proces komunikowania.

⁵⁹ Wlepka - niewielka, samoprzylepna forma plastyczna, wykorzystywana w przestrzeni publicznej dla zwrócenia uwagi.

7.6.3 Strategia i narzędzia sprzedaży

Posiadanie pomysłu na działalność gospodarczą i możliwość oferowania atrakcyjnych produktów to warunek konieczny skutecznego działania na rynku, jednakże nie wystarczający. Niezbędne jest również poinformowanie potencjalnych klientów o ofercie produktowej i korzyściach, jakie mogą uzyskać w ramach współpracy. Dopiero spełnienie obu powyższych warunków pozwala skutecznie konkurować na rynku, uzyskiwać przychody ze sprzedaży, a w konsekwencji – generować zysk dla organizacji. Działania z zakresu komunikacji i sprzedaży na ogół są związane z zaangażowaniem znacznych środków finansowych i pozostałych zasobów organizacji. Jednocześnie sposób ich przeprowadzenia w ogromnym stopniu determinuje skuteczność pozyskania klientów i uzyskania przychodów ze sprzedaży produktów i usług. Stąd dużą uwagę należy poświęcić na opracowanie spójnej i skutecznej strategii sprzedaży, która na ogół przyjmuje kształt całościowego, możliwie szczegółowego i precyzyjnego planu działania.

Planując działania sprzedażowe powinniśmy przede wszystkim uwzględnić realne możliwości i zasoby, którymi dysponuje organizacja. Częstym błędem popełnianym już na etapie wstępnych założeń jest przecenianie własnego potencjału i w konsekwencji opracowywanie planu nierealnego, który nie będzie mógł zostać zrealizowany w całości, a przez to utraci niezbędną spójność i skuteczność w pozyskaniu potencjalnych klientów. Należy w związku z tym pamiętać o zasadzie optymalizacji działań marketingowych, polegającej na minimalizowaniu nakładów z równoległym maksymalizowaniem spodziewanych efektów działań. (Więcej na ten temat w podrozdziale: Komunikowanie o działalności gospodarczej.) Opracowując strategię sprzedaży, należy korzystać w możliwie szerokim zakresie z wiedzy o rynku, na którym działamy, o klientach i podmiotach konkurencyjnych. O tym, w jaki sposób można pozyskać niezbędną wiedzę nt. otoczenia zewnętrznego. (Więcej w rozdziale: Analiza opłacalności prowadzenia działalności gospodarczej.)

Punktem wyjścia do opracowania strategii sprzedaży jest prognozowanie, tzn. przyjęcie założeń odnośnie miejsca, w jakim winna się znaleźć organizacja oraz jej produkty i usługi po zrealizowaniu planowanych działań. Założenia te mogą odnosić się na przykład do:

- określenia i charakterystyki grup/y klientów, która będzie odbiorcą naszych działań (Więcej w rozdziale: Analiza opłacalności prowadzenia działalności gospodarczej.),
- liczby nowych klientów, których skutecznie pozyskamy,
- wskazania produktów i usług, które wprowadzimy na rynek itp.

Zdefiniowane założenia w jednoznaczny i mierzalny sposób określają cele, które chcemy osiągnąć w wyniku realizacji opracowywanej strategii sprzedaży. (Więcej o optymalnym sposobie definiowania celów i zasadzie SMART w rozdziale: Rozwój i doskonalenie organizacji.).

Zdefiniowanie celów działań sprzedażowych pozwala na zaplanowanie konkretnych działań i narzędzi, które w optymalny sposób pozwolą na ich zrealizowanie. Taki plan może przyjąć formę tabeli, pozwalającej na czytelne uwzględnienie wszystkich niezbędnych elementów.

Tabela 17. Plan działań sprzedażowych

Lp.	Cel	Działanie	Termin od-do	Osoba odpowiedzialna / podmiot	Nakład pracy	Szacunkowa wartość kosztu	Rodzaj kosztu
1	Pozyskanie do stałej współpracy w zakresie dostarczania posiłków 3 firmy zatrudniające więcej niż 50 pracowników na terenie powiatu	Opracowanie bazy danych firm spełniających kryteria	02.01 - 10.01	Ada Nowak	6 h		
		Opracowanie oferty produktowo – cenowej	02.01 - 05.01	Ewa Zawisza	10 h		
		Opracowanie i wydruk folderu reklamowego (100 szt.)	06.01 - 30.01	Agencja Reklamowa „Błysk”		2000,00 zł	Projekt graficzny i wydruk
		Mailing ofert (poczta tradycyjna i elektroniczna)	01.02 - 07.02	Ada Nowak	12 h		
		Telesprzedaż	08.02 - 14.02	Ada Nowak	20 h		
		Przeprowadzenie spotkań sprzedażowych i negocjacji cenowych – spotkania wyjazdowe u potencjalnych klientów	15.02 - 15.03	Bartłomiej Piwiński – członek zarządu	40 h	500 zł	Dojazd do klientów
		Podpisanie 3 umów na dostarczanie posiłków	do 31.03	Bartłomiej Piwiński – członek zarządu	6 h	150 zł	Dojazd do klientów
2	Cel nr 2						
N	Cel nr n						
RAZEM					96 h	2600,00 zł	

Źródło: opracowanie własne.

Przykład przedstawiony w powyższej tabeli wskazuje, że jednym ze zdefiniowanych celów działań sprzedażowych organizacji jest pozyskanie trzech stałych, dużych odbiorców posiłków o precyzyjnie scharakteryzowanym profilu. Aby go zrealizować, niezbędne jest przeprowadzenie szeregu działań, które następują po sobie lub mogą być realizowane równolegle. Między poszczególnymi działaniami występują zależności i np. realizacja działania „Mailing ofert” jest uzależniona od terminowej realizacji działania „Opracowanie i wydruk folderu reklamowego”. Precyzyjne określenie działań niezbędnych dla realizacji celu i określenie terminów ich realizacji pozwala na opracowanie szczegółowego harmonogramu uwzględniającego zależności pomiędzy działaniami. Pozwala również na utworzenie tzw. ścieżki krytycznej, tzn. ciągu działań następujących po sobie, dla których opóźnienie w realizacji jednego z działań spowoduje opóźnienie w realizacji całego celu. Zgodnie z teorią SMART dla każdego

działania przypisano również osobę bezpośrednio odpowiedzialną. Podkreślić należy, że w wyniku opracowania szczegółowego planu działań sprzedażowych uzyskać można również precyzyjną informację o niezbędnych zasobach ludzkich i finansowych, jakie muszą zostać zaangażowane, aby plan mógł zostać zrealizowany (kolumny: „Nakład pracy” i „Szacunkowa wartość kosztu”). Analiza nakładu pracy poszczególnych pracowników organizacji pozwala na identyfikację osób, które mogą zostać przeciążone nowymi zadaniami i nie będą miały możliwości zrealizowania powierzonych im zadań w wyznaczonym terminie. Należy przy tym pamiętać, że poszczególne osoby na ogół realizują równolegle inne zadania na rzecz organizacji, stąd należy spojrzeć całościowo na zaangażowanie pracowników w realizację strategii sprzedaży.

Równie istotnym elementem planowania jest kwestia kosztów planowanych działań i odniesienie tej wartości do budżetu jakim dysponujemy. Wielkość budżetu na wydatki marketingowe na ogół jest uzależniona od bieżącej sytuacji finansowej stowarzyszenia bądź fundacji i w praktyce podlega ciągłej redukcji z uwagi na „ważność i pilność” innych wydatków, jak wynagrodzenia, podatki, czynsz najmu, media itp. Koszty realizacji strategii sprzedażowej należy jednakże traktować jako nakład inwestycyjny, jako inwestycję, której pozytywne efekty będą kluczowe dla kondycji finansowej organizacji w przyszłości.

W celu zapewnienia w sposób trwały środków finansowych na pokrycie kosztów działań sprzedażowych, można zastosować zasadę wiążącą wielkość budżetu marketingowego z poziomem przychodów ze sprzedaży na poziomie np. 5% wartości przychodów ze sprzedaży – dotyczy to oczywiście wyłącznie organizacji już prowadzących działalność gospodarczą. W przypadku natomiast jej podejmowania – podstawą określenia niezbędnych wydatków winien być plan działań sprzedażowych, a w szczególności wyznaczona w jego ramach szacunkowa wartość kosztów poszczególnych działań.

Na etapie planowania działań niezmiernie ważne jest również, aby opracowany plan dotarcia do klienta, przedstawienia mu oferty oraz doprowadzenia do zakupu był zbieżny z jego sposobem działania, dokonywania wyborów oraz podejmowania decyzji. Stąd przy opracowywaniu zakresu i harmonogramu działań sprzedażowych, jak również na etapie projektowania konkretnych narzędzi promocyjnych i reklamowych (np. spot radiowy, artykuł sponsorowany, plakat, ulotka, kampania na Facebooku) pomocnym może być tzw. model AIDA, tj. zestaw kolejnych, oczekiwanych przez nas reakcji klienta wobec naszego produktu, tj.:

- **Attention [uwaga]** -> uświadom o istnieniu i przyciągnij uwagę klienta do swojej oferty
- **Interest [zainteresowanie]** -> wzbudź zainteresowanie właściwościami produktu
- **Desire [pragnienie; pożądanie]** -> rozbudź pragnienie posiadania, przekonaj klienta, że oferowane produkty są mu potrzebne i mogą zaspokoić jego potrzeby
- **Action [akcja; działanie]** -> nakłoń do działania/zakupu, przedstaw udogodnienia, usuń przeszkody.

Reakcje te wywoływane są zarówno poprzez stosowanie narzędzi z zakresu promocji i reklamy, jak również w trakcie bezpośredniego kontaktu klienta ze sprzedawcą i produktem. Mogą one następować bezpośrednio po sobie w krótkim okresie (np. w trakcie rozmowy na stoisku z potencjalnym klientem podczas targów ekonomii społecznej), jak również być rozłożone w czasie i wywoływane kolejnymi działaniami realizowanymi w ramach strategii sprzedaży.

Po zakończeniu etapu prognozowania i planowania działań, realizacja strategii sprzedaży koncentruje się na wdrażaniu założeń, tj. praktycznej realizacji komunikacji i sprzedaży z wykorzystaniem zaplanowanych narzędzi, przy czym na potrzeby strategii sprzedaży terminy te definiuje się jako:

1. Komunikacja – informowanie konsumentów o oferowanych produktach bądź usługach świadczonych przez określoną organizację.
2. Sprzedaż – nawiązanie relacji z określonym klientem, recepcja i obsługa w miejscu sprzedaży, przedstawienie szczegółów oferty, wyjaśnienie wątpliwości, zawarcie transakcji – np. podpisanie umowy.

Na etapie komunikacji dominują narzędzia z zakresu reklamy, zarówno klasyczne, takie jak ulotki, plakaty, elementy przestrzenne, reklama medialna, jak również formy reklamy internetowej, z wykorzystaniem portali społecznościowych. W przypadku natomiast sprzedaży, kluczowe są elementy z zakresu promocji sprzedaży i sprzedaży bezpośredniej (bezpośredni kontakt z klientem, sztuka prezentacji i negocjacji, materiały promocyjne, rabaty i upusty, gadżety reklamowe, upominki, próbki i degustacje itp.). (Więcej o dostępnych narzędziach reklamy i promocji w podrozdziale: Komunikowanie o działalności gospodarczej.)

W przypadku kontaktu z klientem w siedzibie organizacji bądź w punkcie sprzedaży /świadczenia usług, znaczenia nabierają również takie elementy, jak:

- recepcja i organizacja przyjęcia klienta,
- estetyka i komfort miejsca obsługi klienta,
- dostępność materiałów promocyjnych, w tym opisujących nasze kompetencje i doświadczenie.

Elementami uwzględnionymi w opracowanej i realizowanej strategii sprzedaży winny być też narzędzia pozwalające na maksymalizację zysku podczas jednej transakcji sprzedaży. Ich szerokie stosowanie praktyczne wynika z założenia, że w procesie sprzedaży, na konkurencyjnych rynkach, najtrudniejszymi elementami są: przyciągnięcie uwagi klienta do naszej oferty i wzbudzenie jego zainteresowania. Jeżeli pomyślnie zrealizowane zostały powyższe wyzwania i klient wyraża zainteresowanie ofertą przedsiębiorstwa społecznego – kluczowym zadaniem jest maksymalizowanie wartości sprzedaży poprzez:

- zwiększenie wartości realizowanych zakupów poprzez zaoferowanie produktów i usług z wyższej kategorii cenowej i jakościowej (tzw. up-selling),
- zwiększenie ilości kupowanych produktów i usług poprzez zaoferowanie produktów komplementarnych, tj. uzupełniających nabywany produkt bądź zwiększających jego funkcjonalność (tzw. cross-selling).

Dla przykładu – w ramach przyjętej strategii sprzedaży stowarzyszenie prowadzące „Bar Bistro” będzie podejmowało następujące działania:

- produktem szeroko reklamowanym i oferowanym w promocyjnej cenie będzie tzw. „Zestaw dnia”, jednakże każdy klient, który zamówi „Zestaw dnia” otrzyma ofertę zamiany drugiego dania na droższe, ale o wyższej jakości za relatywnie niewielką dopłatą (up-selling); analogicznie w branży noclegowej – gospodarstwo agroturystyczne może za dodatkową, relatywnie niewielką opłatą zaoferować zwiększenie komfortu pobytu poprzez nocleg w większym, bardziej komfortowym apartamencie (oczywiście w ramach dostępności miejsc noclegowych), niż pierwotnie zarezerwowany i oczekiwany przez klienta,
- każdy klient zamawiający posiłek jednodaniowy otrzyma ofertę dodatkowego zakupu dania uzupełniającego i napoju w preferencyjnych cenach, jak również zakupu promocyjnego talonu na organizację dowolnej imprezy okolicznościowej w terminie 90 dni (cross-selling).

Po etapie wdrożenia strategii i zastosowania przewidzianych w niej narzędzi sprzedaży istotnym elementem jest dokonanie oceny efektów przeprowadzonych działań w odniesieniu do określonych celów. Pomocne mogą być również informacje zbierane w trakcie bieżących kontaktów z klientami odnośnie skuteczności poszczególnych narzędzi promocyjnych i kanałów dotarcia do klientów (np. reklama prasowa w wybranych tytułach, promocja na portalach internetowych itp.). (Szerzej o metodach zbierania informacji pochodzących od klientów w rozdziale: Analiza opłacalności prowadzenia działalności gospodarczej.)

Zebrane spostrzeżenia i wnioski, jak również ocena skuteczności prowadzonych do tej pory działań winny znaleźć zastosowanie zarówno w bieżącej aktualizacji i optymalizacji realizowanej strategii sprzedaży, jak również stanowić podstawę do opracowywania planów na kolejne okresy zgodnie z zasadą, że zarządzanie jest procesem ciągłym, a sama organizacja i sposób jej działania muszą podlegać ciągłym udoskonaleniom, aby skutecznie konkurować na rynku.

7.7 Trudności w zakresie komunikowania

Podjmując działania w zakresie komunikowania, nie da się uniknąć pewnych trudności. Poniżej przedstawione zostały niektóre z nich, najczęściej wskazywane przez fundacje i stowarzyszenia podczas spotkań organizowanych przez Centrum PISOP wraz z propozycjami ich rozwiązania.

7.7.1 Trudności przy kształtowaniu komunikacji wewnętrznej

Z tym, że dobre komunikowanie w zespole jest kluczowe dla rozwoju fundacji bądź stowarzyszeń zgadza się większość działaczy III sektora. Podczas codziennej działalności część informacji, które powinien jednak posiadać zespół, umyka. Dzieje się tak często z informacjami, które wpływają na wizerunek organizacji. Nie wszyscy, którzy działają w danym stowarzyszeniu bądź fundacji wiedzą o przyjętych przez nią zasadach w zakresie identyfikacji wizualnej lub potrafią powiedzieć, w jakie działania jest ona obecnie zaangażowana. Dodatkowo ciągła rotacja wolontariuszy tylko pogłębia ten problem.

Tymczasem przedstawiciele organizacji powinni zadbać, aby każda osoba, która włączana jest w jej działania, знаła jej pełną nazwę wraz z oficjalnie przyjętymi skrótami, wiedziała, jakiego logotypu należy używać, znała adres strony WWW, numery telefonów i maile do kluczowych osób w zespole, a także była zorientowana, jakie obecnie przedsięwzięcia są przez organizację realizowane. Jeśli stowarzyszenie bądź fundacja wysyła newsletter do swoich odbiorców, warto aby jego subskrybentami byli także działacze organizacji. Temat wizerunku powinien być również poruszany podczas cyklicznych spotkań zespołu. W ten sposób zespołowi organizacji uda się uniknąć szumu informacyjnego np. poprzez udzielenie niewłaściwej informacji czy skierowanie odbiorców do nieodpowiednich osób. Warto też pamiętać, że organizacje, których wizerunek jest dla otoczenia spójny, postrzegane są przez odbiorców jako bardziej wiarygodne, co z kolei ułatwia pozyskanie kontrahentów i partnerów do współpracy.

Przykład:

Jedna z wielkopolskich organizacji przyjęła zasadę, że każda nowa osoba przyjmowana do zespołu po pewnym czasie zdaje sprawdzian dotyczący jej wizerunku. Zwykle polega on na zadaniu kilku pytań dotyczących organizacji, związanych z jej identyfikacją wizualną, zasadami komunikacji z otoczeniem oraz realizowanymi projektami. Sprawdzian ten pozwala nie tylko uspołnić wiedzę osób działających w organizacji, ale także zwrócić uwagę, w jakim celu została ona powołana.

7.7.2 Trudności przy budowaniu identyfikacji wizualnej

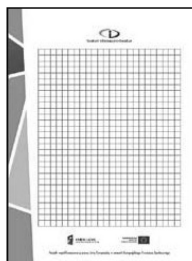
Przyglądając się elementom identyfikacji wizualnej, wypracowywanym przez organizacje pozarządowe, niekiedy można odnieść wrażenie, że w żaden sposób nie są one ze sobą powiązane np. logotyp kolorystycznie odbiega od materiałów informacyjno-promocyjnych, które także nie są ze sobą spójne. Co więcej, dla każdego z projektów tworzy się osobne logotypy i przyjmuje odmienną kolorystykę.

Aby uniknąć tego chaosu, za punkt wyjścia dla opracowania identyfikacji wizualnej powinno się przyjąć logo/logotyp organizacji. Na jego podstawie dobiera się kolorystykę i opracowuje pozostałe materiały informacyjno-promocyjne. Dobrym posunięciem jest posiadanie podstawowego zestawu materiałów informacyjno-promocyjnych, składającego się z papieru firmowego, wizytówek, teczek, długopisu, które będą ze sobą spójne i używane jako oficjalne, reprezentujące organizację (np. w kontaktach z nowymi odbiorcami, partnerami czy instytucjami finansującymi), niezależnie od obecnie realizowanych projektów. Oczywiście nie oznacza to,

że organizacja nie może tworzyć materiałów informacyjno-promocyjnych w innych kolorach dla swoich poszczególnych działań lub przedsięwzięć. Można przyjąć zupełnie odrębną identyfikację wizualną dla określonych projektów, tworzyć ich logotypy, opracowywać teczki, notesy itp. Powinno się jednak przyjąć zasadę, dla jakich projektów/działów będzie tworzona oddzielna identyfikacja wizualna (np. projektów kluczowych, trwających powyżej roku, dla wydzielonej grupy odbiorców). Dla zachowania spójnego wizerunku, warto także pamiętać, aby wszystkie wypracowywane przez organizację materiały miały pewne cechy wspólne, które pozwolą na jej kojarzenie z daną organizacją, np. format, jednokolorowa czcionka, sposób ułożenia tekstu itp. Nie określając cech wspólnych, może bowiem okazać się, że realizowany przez organizację projekt nie jest z nią kojarzony, a przez to nie przyczynia się do budowania jej obrazu w świadomości odbiorców.

Przykład:

Podstawowy zestaw materiałów informacyjno-promocyjnych, opracowany dla Centrów Informacyjno-Doradczych w Wielkopolsce, pozwalający budować spójność całej sieci.



Notes



Teczka



Zaproszenie

7.7.3 Trudności przy kształtowaniu komunikacji zewnętrznej

Permanentne trudności organizacji pozarządowych w zachowaniu płynności finansowej nie pozostają bez wpływu na komunikowanie. W momencie, gdy brakuje im środków na działania, całkowicie zapominają o komunikowaniu, osłabiając tym samym relacje ze swoimi odbiorcami. Natomiast w momentach dobrej koniunktury zaczynają korzystać ze wszystkich narzędzi, jakie tylko znajdują się w ich zasięgu. W praktyce oznacza to, że działania w zakresie komunikowania podejmowane są bez przemyślenia, a narzędzia dobierane są przypadkowo.

Tymczasem działania w zakresie komunikowania, aby przyniosły określony rezultat, muszą być realizowane zgodnie z przyjętą strategią. To, co organizacja zamierza robić w zakresie komunikowania, powinna określić już na etapie planowania działań. Punktem wyjścia w tym zakresie musi być określenie celu, analiza otoczenia i wskazanie kluczowych odbiorców. Dopiero na tej podstawie dobierane są odpowiednie narzędzia do komunikowania, określany jest harmonogram i niezbędne zasoby. Przydatne może być także przygotowanie zestawu narzędzi, które organizacja będzie mogła wykorzystywać niezależnie od posiadanych środków, np. portale społecznościowe, organizacja kameralnych spotkań, newsletter. Tym samym uniknie sytuacji, że w przypadku nie otrzymania środków na dany projekt/działanie straci kontakt ze swoimi beneficjentami.

Przechodząc natomiast z etapu planowania do realizacji, koniecznie trzeba pamiętać o wyznaczeniu osoby, która będzie dbała o cały proces komunikowania, w tym o opracowanie i wykorzystanie wszystkich narzędzi do komunikowania. Warto przy tym zadbać o ewaluację, aby na bieżąco móc reagować na ewentualne trudności, a po zrealizowaniu całego przedsięwzięcia wyciągnąć wnioski na przyszłość. To wszystko umożliwi organizacji skuteczniejsze działanie, pozwoli z sukcesem realizować swoje inicjatywy i nie martwić się o znalezienie dla nich odbiorców.

Przykład:

Wielkopolskie Stowarzyszenie podjęło się realizacji projektu szkoleniowego dla nauczycieli. Był to pierwszy tego typu projekt kierowany do tej grupy odbiorców. Planując komunikowanie, jako jedno z narzędzi, organizacja postanowiła wykorzystać broszury informacyjne wysyłane wraz z listem przewodnim pocztą do szkół. Mimo, że listy były adresowane do dyrektorów szkół, a treść samej broszury dostosowana do celu i potrzeb odbiorców, za pośrednictwem tego narzędzia nie udało się pozyskać chętnych nauczycieli do projektu, zgłosiło się bowiem zaledwie kilku. Jak się okazało, problem polegał w źle dobranym sposobie dystrybucji (materiał w większości przypadków pozostał w sekretariacie szkoły i nie został przekazany nauczycielom). Zmusiło to organizację do poszukania innych sposobów dotarcia do zainteresowanej grupy odbiorców. Spowodowało jednak sporą stratę czasu i pieniędzy. Ostatecznie dzięki współpracy z zaprzyjaźnionymi organizacjami, działającymi w obszarze edukacji, udało się rozesłać informacje bezpośrednio do zainteresowanych (korzystając tylko z poczty mailowej) i pozyskać chętnych nauczycieli na szkolenia.

7.7.4 Trudności przy budowaniu relacji z mediami

Przedstawiciele III sektora często zarzucają dziennikarzom, że nie interesują się działaniami przez nie podejmowanymi. Przedstawiciele mediów odpierają te zarzuty, zwracając uwagę na fakt, że organizacje rzadko kontaktują się z nimi albo przesyłają im niekompletne informacje. Warto wsłuchać się w głosy krytyki i do współpracy z dziennikarzami dobrze się przygotować.

Jeśli organizacji zależy na częstych kontaktach z mediami, musi zadbać o przesyłanie im dobrze przygotowanych komunikatów prasowych. Powinna także nauczyć się, w jaki sposób pracują media, jakiego rodzaju informacje są dla nich interesujące i odpowiednio je sprzedawać. Warto także różnicować informacje ze względu na rodzaj mediów. Dla telewizji udział w danym wydarzeniu będzie atrakcyjny, jeśli będzie na nim coś do pokazania np. występy dzieci bądź konkurencje sportowe rozgrywane wśród seniorów. Sama konferencja może zaś okazać się dla niej mało atrakcyjna, ze względu na swój statyczny obraz. Jeśli zaś na konferencji pojawiają się eksperci z danej branży, może to być interesujące dla przedstawicieli prasy czy radia, którzy chętnie wezmą w niej udział. Warto także pamiętać, że często kluczem do sukcesu jest nawiązanie współpracy z konkretnym dziennikarzem, który zajmuje się tematami tożsamymi z obszarem działania danej fundacji bądź stowarzyszenia.

Przykład:

Miasto Poznań wspólnie z poznańskimi organizacjami pozarządowymi zdecydowało o przygotowaniu konferencji prasowej zapowiadającej Poznański Tydzień Organizacji Pozarządowych. W celu przyciągnięcia uwagi mediów zapowiedziano, że podczas konferencji nastąpi premierowy pokaz spotu promującego to wydarzenie. Dzięki temu udało się nie tylko przyciągnąć uwagę dziennikarzy, ale także w najważniejszych poznańskich mediach zaprezentować spot.

7.7.5 Trudności przy kształtowaniu relacji z partnerami

Przedstawiciele organizacji pozarządowych często szukają swoich partnerów w sektorze administracji publicznej czy biznesu. W praktyce jednak współpraca międzysektorowa okazuje się dla nich bardzo trudna. Nierzadko fundacje i stowarzyszenia zarzucają swoim partnerom, że nie rozumieją ich sposobu działania, nie identyfikują się z wyznaczonymi przez nie celami społecznymi. Urzędnicy i przedsiębiorcy natomiast krytykują pozarządowców za słabą organizację pracy czy zbyt dużą spontaniczność w działaniu. Trudności te można jednak szybko pokonać, jeśli partnerzy wzajemnie zrozumieją swoją specyfikę.

Partnerstwo, zwłaszcza międzysektorowe, wymaga dobrego poznania partnera, sposobu jego funkcjonowania i zasad, jakimi się kieruje. Partnerzy powinni zrozumieć, że każda ze stron może mieć swoje cele, które dzięki wspólnemu przedsięwzięciu chce osiągnąć. Każdy z partnerów ma także swój sposób pracy, procedury według których funkcjonuje. Dlatego już na początku współpracy warto ustalić, w jaki sposób partnerzy będą się ze sobą kontaktować, zdawać sprawozdania ze swoich działań. Nierzadko bowiem nawet wspólne wyznaczenie godziny spotkania (np. w godzinach funkcjonowania urzędu, kiedy część działaczy III sektora zajętych jest swoimi zawodowymi obowiązkami) czy miejsca spotkania (na obrzeżach miasta w siedzibie firmy, gdy członkiem partnerstwa jest organizacja pracująca z osobami z dysfunkcją narządu ruchu) może być problemem. Warto jednak zawsze pamiętać, że wspólne działania mogą przynieść wartość dodaną każdej ze stron.

Przykład:

Jeden z przedsiębiorców narzekał na współpracę z lokalną fundacją, zarzucając jej przedstawicielom, że nie wie, w jaki sposób organizacja wykorzystuje otrzymywane od firmy środki. Przedstawiciele fundacji byli zaskoczeni reakcją biznesmena. Na bieżąco wysyłali bowiem maile opisujące postępy w działaniach finansowanych z otrzymanych środków. Maile jednak były kierowane na adres ogólny firmy, który nie trafiał do osób zaangażowanych we współpracę z organizacją. Po ustaleniu, w jaki sposób fundacja będzie sprawozdawać wykorzystanie środków, współpraca mogła się dalej rozwinąć.

7.7.6 Trudności przy komunikowaniu o działalności gospodarczej

Planując komunikowanie o działalności gospodarczej, organizacje na ogół zakładają, że posiadane kompetencje oraz nabyte doświadczenia dotyczące działalności statutowej gwarantują uzyskanie zakładanych rezultatów. Co więcej, zdarza się, że organizacje wychodzą z założenia, iż jako podmiot o ugruntowanej pozycji i renomie w lokalnej społeczności są w stanie skutecznie prowadzić działalność gospodarczą bez stosowania dodatkowych, dedykowanych narzędzi marketingowych. Stąd często występująca praktyka braku prowadzenia działań promocyjno-wizerunkowych związanych z działalnością gospodarczą i opieranie strategii sprzedażowej na uzyskanych uprzednio: wizerunku, rozpoznawalności na lokalnym rynku i renomie. Przyjmuje się zatem, iż produkty i usługi komercyjne będą się sprzedawały niejako przy okazji prowadzonej działalności statutowej. Takie założenie może być prawdziwe wyłącznie wówczas, gdy spełnione są poniższe warunki:

- Oferta w ramach działalności gospodarczej skierowana jest wyłącznie do grupy odbiorców działalności statutowej (100% zbieżność grup docelowych poszczególnych typów działalności).
- Organizacja w ramach działalności statutowej obsługuje wszystkie podmioty z grupy docelowej (wszyscy potencjalni klienci są przez organizację w sposób stały i regularny obsługiwani).

Jednakże nawet w takim przypadku niezbędne będzie dodatkowe przekazanie klientom informacji m.in. o:

- Zasadności wydatkowania środków na nabycie usług od organizacji, która dotychczas oferowała wsparcie na zasadach niekomercyjnych.
- Istnieniu potrzeb po stronie klienta, w odniesieniu do których sformułowana została nowa, komercyjna oferta.
- Zakresie i warunkach finansowych produktów i usług oferowanych w ramach działalności gospodarczej.

Podjmując decyzję o prowadzeniu działalności gospodarczej, należy pamiętać o jej odmiennej specyfice, polegającej przede wszystkim na konieczności:

- Oferowania produktów i usług odpłatnie po cenach rynkowych, w przeciwieństwie do udzielania wsparcia beneficjentom w ramach działalności statutowej.
- Konkurencji z podmiotami gospodarczymi prowadzącymi na ogół intensywny, wyspecjalizowany marketing.
- Zapewnienia efektywności ekonomicznej polegającej na optymalizacji stosowanych narzędzi oraz odzyskaniu nakładów finansowych wydatkowanych na ich opracowanie i stosowanie.

Przykład:

Organizacja oferująca w ramach działalności statutowej bezpłatną żywność osobom potrzebującym planuje uruchomienie baru mlecznego w powiatowym mieście w Wielkopolsce. W tym celu organizacja będzie musiała:

- *Wy tłumaczyć dotychczasowym beneficjentom bezpłatnego wsparcia, iż posiłki w barze mlecznym będą płatne.*
- *Przekonać potencjalnych klientów, iż oferta nowego baru mlecznego jest korzystniejsza (np. smaczniejsza, zdrowsza, tańsza) niż oferta kilkunastu podmiotów konkurencyjnych działających od wielu lat na lokalnym rynku.*
- *Opracować i wdrożyć skuteczne narzędzia komunikowania, które równocześnie będą w możliwie małym stopniu obciążać ograniczony budżet organizacji.*

Realizując działania w obszarze komunikowania, nie sposób uniknąć wszystkich trudności. Jeśli jednak organizacje uwzględnią komunikowane w swoich działaniach, będą obserwować i korzystać z dobrych, ale też złych praktyk innych organizacji, inwestycja w ten obszar działalności szybko im się zwróci. Proces budowania wizerunku i zdobywania zaufania otoczenia jest procesem żmudnym. Procentuje jednak, gdy usprawnia działania podejmowane przez organizację, pozwalając jej osiągać założone cele.

7.8 Garść inspiracji

W poprzednim rozdziale opisane zostały przykładowe trudności, z jakimi w obszarze komunikowania muszą mierzyć się przedstawiciele organizacji pozarządowych. Celowo pominięta została największa z nich, najczęściej wskazywana przez fundacje i stowarzyszenia, czyli niewystarczająca ilość środków finansowych. Na konkretnych przykładach z Polski i zagranicy można bowiem pokazać, jak tę największą trudność pokonać i znaleźć inspirację dla swoich działań komunikacyjnych.

Niewielki budżet utrudnia wykorzystywanie niektórych z narzędzi komunikowania. Z drugiej strony jednak może skłaniać do większej kreatywności. Potwierdza to przykład kampanii przeprowadzonej przez kostarykańską agencję Publimark, pracującą na zlecenie Banku Krwi z San Jose. Organizacja chciała wesprzeć stację krwiodawstwa. Ze względu na ograniczony budżet miała środki tylko na jedną reklamę prasową, musiała w inny sposób sobie poradzić. Zamiast tradycyjnego ogłoszenia, przygotowano ulotki z nadrukiem przedstawiającym przedramię z zaciśniętą pięścią, tak jakby było przygotowane do pobrania krwi. Gazety sprzedawane w dniu emisji ogłoszenia owinięte zostały tą ulotką, co zmuszało każdego z czytelników do zapoznania się z jej przekazem. Jedna reklama pozwoliła tym samym dotrzeć do każdej osoby, która w tym dniu nabyła gazetę.

Inny sposób na dotarcie do szerokiego grona odbiorców znalazł nowozelandzki oddział WWF. Wysyłając 30 listów organizacji udało się trafić do 832 odbiorców. Efekt ten osiągnięto dzięki prośbie zawartej w liście. WWF prosiła odbiorców każdego z listów, aby po jego przeczytaniu przekazał go dalej swoim sąsiadom. Koszt całej kampanii nie przekroczył 60 dolarów. Obecnie, aby osiągnąć podobny, a zwykle jeszcze większy rezultat, organizacje wykorzystują Internet. Przygotowany przez organizację spot może w bardzo krótkim czasie dotrzeć do ogromnej rzeszy odbiorców. W tym przypadku koszty przygotowania takiej kampanii są niewspółmierne do jej możliwych efektów. Przykładem takiego działania może być kampania Fundacji Przytul Psa. Dzięki szybkiemu rozpowszechnieniu się w sieci spotu pn. Mafia dla psa z udziałem aktora Piotra Cyrwusa, Fundacja zebrała 100 000 zł od internautów.

Często organizacji nie stać jednak na publikację ogłoszeń czy tym bardziej wykonanie spotu. W tym przypadku mogą same przygotować wydarzenie, które przyciągnie uwagę mediów. Tak też zrobiła organizacja Sida Info Service, która prowadziła kampanię z okazji Światowego Dnia Walki z AIDS. Na murach w znanych miejscach we Francji pojawiły się narysowane sylwetki kochających się par. Kilkanaście ilustracji zwróciło uwagę społeczności i spowodowało duży rozgłos dla całej kampanii.

Inspiracji dla tego typu działań organizacje pozarządowe nie muszą jednak szukać tylko za granicą. Dobre praktyki w tym zakresie można znaleźć także w Polsce, między innymi w Słupsku. Słupska organizacja – Centrum Inicjatyw Obywatelskich – zorganizowała akcję społeczną w reakcji na decyzję Zarządu PKP Intercity o zlikwidowaniu bezpośrednich połączeń tego miasta z Warszawą, Poznaniem, Wrocławiem, Katowicami, Przemysłem. Akcja polegała na przeprowadzeniu pogrzebu ostatniego odjeżdżającego pociągu. Ulicami miasta przeszedł kondukt pogrzebowy, żegnający ostatni skład. Wydarzenie to chętnie relacjonowane w mediach, wywołało dalszą dyskusję o konieczności likwidacji tych połączeń a część z nich przywrócono.

Dobrym sposobem na pokonanie trudności finansowych niezbędnych do komunikowania o działaniach organizacji jest współpraca z partnerem biznesowym. Takie rozwiązanie przyjęła Fundacja Być Razem. Fundacja wytwarza produkty WellDone. Są to proste, dowcipne, inteligentne i użyteczne przedmioty, wykonywane z naturalnych materiałów. Ich tworzeniem zajmują się młodzi projektanci, a wytwarzaniem osoby powracające na rynek pracy, wspierane przez Fundację. Produkty WellDone są sprzedawane, a uzyskane pieniądze przeznaczone na realizację celów statutowych Fundacji. W celu skuteczniejszego komunikowania o swojej ofercie Fundacja Być Razem w 2012 r. nawiązała współpracę z firmą Paged Meble, która zaowocowała między innymi wspólną prezentacją na targach Meble Polska 2012. Pozwoliło to młodej marce dotrzeć do potencjalnych klientów i zaprezentować swoją ofertę.

Przykłady tych kilku kampanii pokazują, że organizacje mają szansę dotarcia ze swoim przekazem do szerokiego grona odbiorców, niezależnie od posiadanego budżetu. Ważny jest tylko dobrze określony cel i pomysł, jak ten cel osiągnąć. Zresztą najdroższa forma reklamy (TV, radio), często niedostępna dla III sektora, nie zawsze jest tą najbardziej efektywną i skuteczną.

Justyna Schaefer-Kurkowiak

Współpraca: Ewa Gałka i Bartłomiej Sroczyński

Recenzja merytoryczna – Izabela Dembicka-Starska

Część III
Zarządzanie
organizacją
– ujęcie praktyczne

8. Model BINGO do zarządzania organizacją pozarządową

Geneza pomysłu

Opracowany przez Centrum PISOP i udostępniony do stosowania organizacjom pozarządowym Model BINGO⁴⁶ stanowi spójną i całościową koncepcję zarządzania organizacją pozarządową, prowadzącą działalność gospodarczą.

Model BINGO stanowi spójną i całościową koncepcję zarządzania organizacją pozarządową, prowadzącą działalność gospodarczą.

Genezę pomysłu na opracowanie zintegrowanego modelu zarządzania działalnością gospodarczą stanowią przede wszystkim stojące przed organizacjami wyzwania, związane z koniecznością zapewnienia finansowania prowadzonej działalności statutowej. Stopniowe wygaszanie aktywności w ramach planowania i wydatkowania środków z Unii Europejskiej oraz rysujący się trend, polegający na wspieraniu przedsięwzięć ze środków unijnych oraz budżetu Państwa za pomocą bądź instrumentów pośrednich (np. poręczenia, gwarancje bankowe), bądź zwrotnych (np. preferencyjnie oprocentowane pożyczki, kredyty itp.) wymusza znaczne korekty w dotychczasowym sposobie funkcjonowania i finansowania NGO.

Jednym z potencjalnych źródeł finansowania działalności organizacji jest działalność gospodarcza, która jednakże z uwagi na znaczną skalę dostępnych środków publicznych (w tym z funduszy Unii Europejskiej) oraz względną łatwość w dostępie do nich, w ostatnich latach stopniowo traciła na znaczeniu. Obecnie, w związku z powyżej zarysowanymi czynnikami, jak również z niewielką skalą posiadanych rezerw finansowych i koniecznością wypracowania wkładów własnych do realizowanych projektów, zauważalny jest stopniowy powrót organizacji do koncepcji prowadzenia działalności gospodarczej.

Z jednej strony obserwujemy – w wyniku m.in. zjawisk opisanych powyżej – znaczne zwiększenie zainteresowania prowadzeniem działalności gospodarczej wśród NGO, z drugiej – wyraźny deficyt niezbędnego specjalistycznego know-how i doświadczenia zarówno wśród liderów organizacji, jak i ich kadr. Odczuwalny jest również praktyczny brak dostępnych, sprofilowanych i łatwo przyswajalnych zewnętrznych źródeł wiedzy.

Taki stan faktyczny, jak również aktualna sytuacja rynkowa wymuszająca konkurencyjną postawę na praktycznie wszystkich obszarach funkcjonowania sprawiają, iż liderom przedsiębiorstw społecznych jest coraz trudniej nimi skutecznie kierować. Zarządzanie organizacją pozarządową jest w istocie działaniem interdyscyplinarnym (niezbędna jest wiedza m.in. w takich obszarach, jak: finanse, komunikowanie wewnątrz i na zewnątrz organizacji, zarządzanie zespołem, rozwój i doskonalenie organizacji), odbywającym się w warunkach ciągłej i często bezpartynowej konkurencji nie tylko ze strony innych podmiotów ekonomii społecznej, ale przede wszystkim podmiotów biznesowych, posiadających znacznie większy potencjał, zasoby oraz praktyczne doświadczenie rynkowe. Liderzy przedsiębiorstw społecznych nie są w stanie uczynić zadość stawianym przed nimi wyzwaniom, często nie mogą również liczyć na merytoryczne wsparcie wewnątrz swoich organizacji.

⁴⁶ Model BINGO powstał w ramach projektu innowacyjnego Biznes – Innowacje – NGO, czyli BINGO, współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

Obiektywnie istniejący niedobór specjalistycznej wiedzy i doświadczenia w zarządzaniu sprawia, iż ok. 80% podejmowanych przez NGO inicjatyw, związanych z uruchamianiem działalności gospodarczej, nie przynosi zysku⁴⁷. Publikowane w ostatnich latach badania, w tym również szeroko zakrojony projekt badawczy przeprowadzony przez Centrum PISOP, potwierdzają tylko obiektywnie istniejące deficyty i potrzeby.

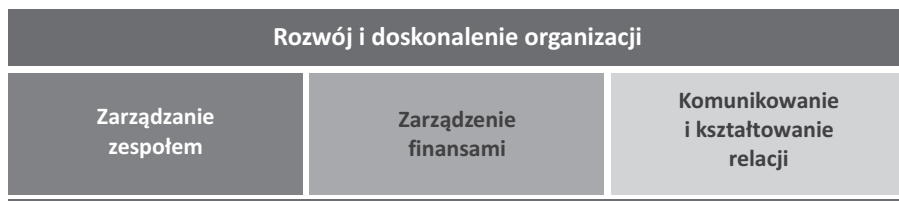
Podstawowe obszary wsparcia

Podstawową i kluczową zaletą Modelu BINGO jest wzajemnie się uzupełniające wsparcie organizacji na kilku płaszczyznach, gdyż stosowanie Modelu umożliwia równocześnie:

- Przeprowadzenie wielostronnej weryfikacji i oceny obecnego stanu i sposobu zarządzania, w tym działalnością gospodarczą w organizacji.
- Sprawne i kierunkowe dotarcie do wiedzy i doświadczeń w zakresie zarządzania.
- Uzyskanie i wdrożenie w swojej organizacji wzorcowych, sugerowanych rozwiązań kluczowych zagadnień i dylematów.

Przeprowadzone badania oraz własne doświadczenia, wynikające z wieloletniej praktyki, związanej z udzielaniem wsparcia organizacjom pozarządowym, pozwoliły na określenie czterech kluczowych obszarów zarządzania, na których oparty został Model BINGO. Obszary te zostały przedstawione w ujęciu graficznym na schemacie 69:

Schemat 69. Obszary zarządzania w Modelu BINGO



Źródło: opracowanie własne.

Każdy z kluczowych obszarów zarządzania został opracowany w sposób pozwalający organizacji na uzyskanie, poza sprofilowanym zakresem wiedzy, również wzorcowych rozwiązań kluczowych zagadnień i dylematów z nim związanych.

Stosując w praktyce Model, organizacja może uzyskać m.in.:

1. W obszarze rozwoju i doskonalenia organizacji:
 - przejrzystą i kompletną strukturę planowania działalności w organizacji wraz z warunkami skutecznego planowania oraz przykładami kluczowych schematów i dokumentów,
 - wzorcową strukturę organizacyjną, uwzględniającą zarówno obszary zarządzania, jak i kluczowe zakresy działalności, wynikające z przyjętych i realizowanych planów strategicznych.
2. W obszarze zarządzania finansami:
 - całościowe podejście do planowania przepływów pieniężnych, uwzględniające specyfikę organizacji oraz strukturę wpływów i wydatków,
 - wiedzę niezbędną do analizowania efektywności finansowej prowadzonej działalności gospodarczej.

⁴⁷ Na podstawie: Raport z badań działalności gospodarczej oraz zarządzania w organizacjach pozarządowych w Wielkopolsce, który dostępny jest na stronie www.pisop.org.pl (zakładka Centrum PISOP/Nasze publikacje).

3. W obszarze zarządzania zespołem – rozwój kompetencji zespołu zarządzającego:
 - informacje niezbędne do analizowania kompetencji i zakresu zadań kadry zarządzającej poszczególnymi obszarami organizacji,
 - algorytmy pomocne w procesie zarządzania podziałem zadań i odpowiedzialności.
4. W obszarze komunikowania i kształtowania relacji:
 - zestaw narzędzi do oceny stanu obecnego oraz planowania i zarządzania usprawnieniami w zakresie komunikowania wewnętrznego i zewnętrznego organizacji.

Praktyczne zalety modelu BINGO

Przekazywana w ramach Modelu wiedza stanowi ekstrakt dorobku naukowego i biznesowego w opisywanych obszarach i jest oczywiście możliwa do pozyskania przez organizację bądź lidera z innych, alternatywnych źródeł. Również zebrane w Modelu doświadczenie praktyczne oraz sugerowane rozwiązania nie stanowią hermetycznego zbioru, niedostępnego w inny sposób.

Jednakże przekazanie ww. elementów w jednym, dedykowanym organizacji pozarządowej i zintegrowanym modelu, stanowi niezaprzeczalny atut i decyduje o atrakcyjności zaproponowanego rozwiązania. W wydajny sposób ogranicza również zasób czasu i zaangażowania niezbędnych do znalezienia i przyswojenia wiedzy i doświadczeń oraz ich przełożenia na praktyczne rozwiązania, dopasowane do specyfiki danej organizacji.

Jego unikalną funkcjonalnością jest selektywność przekazywanych informacji, a zakres i charakter przekazywanej wiedzy, doświadczeń oraz rozwiązań jest dostosowany do specyfiki organizacji korzystającej z Modelu.

Model BINGO docelowo został opracowany na potrzeby organizacji planujących bądź prowadzących działalność gospodarczą. Tego typu podmioty są więc w stanie w pełni wykorzystać zakres zaproponowanych rozwiązań oraz rekomendacji. Powyższe jednakże nie sprawia, że pozostałe podmioty ekonomii społecznej nie są w stanie skorzystać z opracowanego i udostępnionego modelu. W każdej organizacji pozarządowej – bez względu na wielkość, charakter i zakres funkcjonowania – istnieje potrzeba zarządzania oraz wdrażania rozwiązań poprawiających sprawność funkcjonowania. Jesteśmy przekonani, że każdy lider znajdzie w Modelu zarówno inspirację do zmian, jak i pomoc w ich wdrażaniu.

Bartłomiej Sroczyński

9. Kompetencje zarządu oraz partycypacja w zarządzaniu organizacją pozarządową

Zarządzanie organizacją pozarządową – czyli organizacją nie nastawioną na zysk, a na efekt społeczny, ale mogącą prowadzić działalność gospodarczą – to w oczach twardych przedsiębiorców karkołomna sytuacja. Jak zmierzyć efektywność zarządzania, bo przecież zysk nie jest takim miernikiem?

W jaki sposób połączyć kolektywność w bezpośrednim zarządzaniu z inspirującym przywództwem, a do tego partycypacją członków/pracowników/wolontariuszy? W niniejszym materiale autor skupi się na tych właśnie aspektach w kontekście swojej kilkunastoletniej praktyki w zarządzaniu stowarzyszeniem.

Zarząd

Zarząd to organ wykonawczy organizacji pozarządowej. Oznacza to, że kilka osób – zwykle 3 do 7 – bierze na siebie odpowiedzialność za kierowanie działalnością organizacji zgodnie z uchwałami (decyzjami) organu uchwałodawczego (walnego zebrania/zgromadzenia, rady fundacji). Kompetencje zarówno walnego zebrania, jak i zarządu każdorazowo określa statut organizacji.

Statutowe kompetencje zarządu to przede wszystkim kierowanie bieżącą działalnością organizacji, reprezentowanie jej na zewnątrz, zaciąganie zobowiązań finansowych (do wysokości określonej przez organ uchwałodawczy). W praktyce oznacza to zarządzanie w kilku kluczowych obszarach: planowania strategicznego, bieżącej koordynacji działań, zarządzania zespołem, w tym wolontariuszami, współpracy z otoczeniem oraz finansach.

Rola zarządu jest bardzo trudna, osoby te – świadczące z reguły pracę wolontarystyczną – bywają odpowiedzialne za kilkuset tysięcy czy milionowe projekty, jak ma to miejsce m.in. w przypadku projektów realizowanych z dofinansowaniem Europejskiego Funduszu Społecznego. W przypadku decyzji o rozpoczęciu działalności gospodarczej sytuacja staje się jeszcze bardziej trudna, najczęściej pojawia się brak doświadczenia osobistego członków zarządu i instytucjonalnego samej organizacji oraz widmo ryzyka gospodarczego, wpisanego w tę działalność.

W związku z powyższym zasadnym jest zatrudnianie w większych organizacjach części członków zarządu (należy zadbać, aby w statucie organizacji widniała taka możliwość), a także przeniesienie funkcji zarządzania operacyjnego (bieżącego) na pracowników etatowych (np. dyrektora, wicedyrektorów).

Warto wiedzieć:

W organizacji prowadzonej przez autora w pięcioosobowym zarządzie zatrudnionych jest w organizacji dwóch członków zarządu, którzy jednocześnie są dyrektorami stowarzyszenia. Taka sytuacja pozwala na odciążenie zarządu z czynności związanych z zarządzaniem operacyjnym, skierowanie w sferę planowania strategicznego, dbania o realizację misji i o stronę etyczną działalności. Trudnością jest finansowanie tych funkcji – stowarzyszenia nie stać na finansowanie etatu członka zarządu/dyrektora, co w praktyce rozwiązane jest w ten sposób, że osoby te realizują projekty i z tego są opłacane ich etaty, natomiast zarządzanie organizacją jest czynnością dodatkową, określoną umową wolontarystyczną, której załącznikiem jest zakres czynności związanych z zarządzaniem organizacją jako dyrektora (wicedyrektora) i członka zarządu.

Partycypacja w zarządzaniu

Ważne jest zapewnienie realnego współuczestniczenia osób związanych z organizacją w jej zarządzaniu.

- Ze względu na specyfikę organizacji
- zorientowanie na wartości, dążenie do wprowadzenia zmian społecznych, misyjność, ale też pracę wolontarystyczną
- ważne jest zapewnienie realnego

współuczestniczenia osób związanych z organizacją w jej zarządzaniu. W większych organizacjach jest to proces dość skomplikowany, w grę wchodzi bowiem członkowie, pracownicy i wolontariusze. Każda z tych grup powinna mieć zapewniony udział we współzarządzaniu, jednak proces ten powinien być zorganizowany na tyle sprawnie, by nie opóźniał podejmowania decyzji i nie utrudniał funkcjonowania organizacji. Partycypacja nie oznacza zawsze decyzyjności, decyzyjność spoczywa na walnym zebraniu stowarzyszenia/radzie fundacji, zarządzie, kierownikach i koordynatorach. Ta układanka współudziału i ostatecznej decyzyjności musi być dobrze wyważona.

Podstawą jest sprawne przekazywanie istotnych informacji do wszystkich grup, organizowanie skutecznych konsultacji w sprawach wymagających namysłu i podejmowanie decyzji na podstawie uzyskanych informacji. Proces ten powinien być sprawny, bo przedłużające się konsultacje czy procesy decyzyjne powodują znużenie i frustrację, a także tracenie szans rozwojowych.

Udział w zarządzaniu osób związanych z organizacją musi być wkomponowany w pracę zarządu – część kompetencji zarządu ma zagwarantowanych statutowo, jednak i tak niektóre z nich warto przedyskutować z zespołem.

Partycypacja w zarządzaniu organizacją non-profit to jeden z fundamentów trwałości organizacji – ludzie związani misją chcą i powinni współdecydować o wspólnych działaniach.

Warto wiedzieć:

W rzeczywistości nawału bieżącej działalności zapewnienie systemowej partycypacji jest dość trudne. W organizacji autora podstawową formą przekazu jest przysyłanie informacji drogą mailową do wszystkich osób związanych z organizacją lub poszczególnych grup, w niektórych kwestiach pojawia się prośba o opinię. Ponadto organizowane są comiesięczne spotkania zespołu, na których omawiana jest sytuacja w organizacji, najbliższe wydarzenia i planowane zmiany. Niektóre sprawy omawiane są w węższym gronie zarządu lub kierownictwa organizacji. Brak partycypacji jest równoznaczny z brakiem korzystania z wartościowej, eksperckiej wiedzy zespołu. Oznacza to marnowanie cennych zasobów.

Partycypacja w planowaniu strategicznym

Jednym z najważniejszych obszarów w zarządzaniu partycypacyjnym jest praca nad przyszłością i rozwojem organizacji.

Planowanie strategiczne należy przeprowadzać, angażując w miarę możliwości wszystkich członków, pracowników, wolontariuszy, a także innych interesariuszy.

Planowanie strategiczne jest kluczowym elementem funkcjonowania organizacji, niestety dość często zaniedbywanym. Planowanie należy przeprowadzać, angażując w miarę możliwości wszystkich członków,

pracowników, wolontariuszy, a także niektórych interesariuszy, którzy często wnoszą nowe spojrzenie na wiele zagadnień.

W praktyce zarządzania stowarzyszeniem bądź fundacją należy zaprojektować planowanie (czas, miejsce, moderatora, koszty itp.), podnieść rangę tego procesu poprzez zaangażowanie kluczowych osób organizacji, wyasygnować pewne środki finansowe (tu kluczowy jest koszt pracy moderatora zewnętrznego, koszty zakwaterowania i wyżywienia – dobrze, jeżeli planowanie jest wyjazdowe, z noclegiem, to sprzyja skupieniu w pracy i daje możliwość integracji).

Jeżeli organizacja ma już wyodrębnione wewnętrzne obszary programowe, aby przyspieszyć proces planowania, można dokonać analizy SWOT poszczególnych obszarów, angażując do tego członków/pracowników/wolontariuszy i wyznaczając lidera/kierownika obszaru. W praktyce zatem tworzą się kilkusobowe grupy odpowiedzialne za dany obszar z liderem, który może być członkiem zarządu, mającym za zadanie pilotowanie prac. Efektem jest większe zaangażowanie, lepsze zrozumienie celów i działań, przywiązanie emocjonalne, przekazanie części uprawnień planistycznych na liderów grup, szybsza realizacja strategii.

Inną formą partycypacji jest ewaluacja, czyli ciągłe doskonalenie pracy organizacji. Wymaga to wskazania osoby w zespole odpowiedzialnej za ten proces. W większych organizacjach powinna być także instrukcja/regulamin dotycząca rodzajów ewaluacji, celów, metod, formułowaniu raportów, sposobu wdrażania rekomendacji i w końcu ewaluacji systemu ewaluacji. W mniejszych organizacjach należy po prostu po każdym wydarzeniu dokonać analizy: co się udało, co się nie udało, co należy wprowadzić lub wyeliminować, kto i w jaki sposób powinien to zrobić. Warto stosować notatki, aby przy następnym wydarzeniu np. za rok móc do nich sięgnąć. W związku ze stałymi zmianami w otoczeniu i w jej wnętrzu organizacja musi być w trybie ciągłego dostosowywania się do nowych sytuacji. To jest ogromna rola zarządu, ale też każdego członka/pracownika/wolontariusza. Nie można spocząć na laurach!

Warto wiedzieć:

W organizacji autora stosowana jest ewaluacja: wewnątrzprojektowa dotycząca zakończonych inicjatyw (w ciągu trzech miesięcy od ich zakończenia), ewaluacja wydarzeń (np. konferencji niezwłocznie po jej zakończeniu), obszarów programowych (np. pod względem ich przydatności) oraz całej organizacji (np. aspektu jakości usług świadczonych przez organizację).

Partycypacja a przywództwo

Każda organizacja potrzebuje swojego przywódcy - wizjonera - inspiratora, ale w dobrej proporcji w stosunku do potrzeb ściśle zarządczych. Złe wróży organizacji, jeżeli przywódca nie ma również cech menedżerskich/zarządczych i nikt nie jest w stanie go w tym wesprzeć (osoby, które nie potrafią zbudować zespołu nie są przywódcami). Przywódca jest zazwyczaj członkiem zarządu, nadaje ton organizacji, kreśli przyszłość, dba o misję, jest o krok przed innymi – podejmuje trudne decyzje. To rzadka cecha i trudna funkcja.

Każda organizacja potrzebuje swojego przywódcy-wizjonera-inspiratora, ale w dobrej proporcji w stosunku do potrzeb ściśle zarządczych.

Zarówno współudział w zarządzaniu osób związanych z organizacją, jak i indywidualne przywództwo jest nieodzowne i wpisane w sprawnie funkcjonującą organizację pozarządową. Dobry zespół docenia wagę przywództwa, dobry przywódca docenia wagę partycypacji. Należy dążyć do połączenia obu tych wartości, co z reguły jest niełatwe, jednak tak wypracowana i podtrzymywana równowaga, w połączeniu z dobrym modelem zarządzania, daje perspektywę rozwoju.

W praktyce autora to lider (przywódcą) zdecydował o rozpoczęciu działalności gospodarczej stowarzyszenia (co nie było decyzją partycypacyjną, bo w środowisku organizacji raczej nie popierano tego pomysłu z uwagi zwłaszcza na obciążenie związane z realizacją projektów). Walne zebranie tę decyzję zaakceptowało i proces tworzenia wewnętrznej struktury został rozpoczęty: została wskazana osoba odpowiedzialna, wydzielona księgowość, opracowana oferta, pozyskani/zidentyfikowani pracownicy/współpracownicy, utworzona strona internetowa itp. W praktyce – w organizacji dobrze poruszającej się w sferze projektowej – zdecydowanie łatwiej jest pozyskać poprzez projekt sto tysięcy czy nawet milion złotych, zdecydowanie trudniej wypracować obrót – nie mówiąc o zysku – w podobnej wysokości. Zdaniem autora tego rodzaju nowe i trudne przedsięwzięcia należy dokonywać w czasie prosperity, a nie w czasie kryzysu w organizacji.

Obecnie działalność gospodarcza jest wyprowadzona z organizacji w formie spółki z o.o., która jest w całości własnością stowarzyszenia, gdzie zarząd pełni rolę zgromadzenia wspólników.

Plus ciężka praca

Sprawne zarządzanie organizacją, wizyjne przywództwo i partycypacja osób – związanych z organizacją – w połączeniu z ciężką pracą dają efekty.

Sprawne zarządzanie organizacją, wizyjne przywództwo i partycypacja osób związanych z organizacją w połączeniu z ciężką pracą dają efekty. Dobrze, jeżeli sposób zarządzania opiera się o pewien model, który można wdrożyć,

sprawdzić efektywność, ewentualnie zmodyfikować w zależności od potrzeb. Ważne jest, aby co pewien czas podjąć wysiłek samooceny funkcjonowania organizacji, czemu służy narzędzie samooceny Sieci SPLOT/BORIS, w ramach którego krok po kroku analizowane są kolejne aspekty zarządzania oraz wyciągane wnioski i rekomendacje.

Arkadiusz Jachimowicz

10. Rola działalności gospodarczej w organizacji pozarządowej

Kilka lat wstecz, w ramach możliwości poznawania rozwiązań zza granicy, jaką dawał program Equal, miałem okazję odwiedzić włoską Padwę. Celem wizyty był Bank Etyczny, czyli bank założony przez organizacje pozarządowe i spółdzielnie socjalne. To inny poziom myślenia o finansach organizacji pozarządowych... O tym, jak inaczej myśli się o finansach organizacji, najdobitniej przekonał mnie Alberto Borin, jeden z włoskich gospodarzy. Otóż zadał mi pytanie, czy młodzi ludzie, zakładający w Polsce rodziny, mają takie oczekiwanie, że będą utrzymywani przez rodziców lub państwo? Oczywiście zaprzeczyłem. Odpowiedziałem, że młodzi ludzie w Polsce coraz później zakładają rodziny, ponieważ chcą się dorobić, zdobyć pracę, dać swoim przyszłym pociechom jak najlepsze warunki do życia. Wtedy Alberto zapytał mnie, dlaczego dorośli ludzie właśnie w ten sposób zakładają organizacje pozarządowe? Dlaczego obywatele demokratycznego państwa, którzy decydują się powołać stowarzyszenie czy nawet fundację (fundacja w założeniu jest majątkiem przeznaczonym dla realizacji określonego celu) oczekują, że po założeniu organizacji znajdzie się dobry wujek – zwykle w postaci władz lokalnych, który zdejmie z nich odpowiedzialność za finansowanie własnych poczynąń?

To jest dosyć bolesna, ale niestety prawdziwa analogia. Jako osoba, która przez lata pracowała społecznie bądź zawodowo w stowarzyszeniach – nie mogłem zaprzeczyć. W zdecydowanej większości tak niestety wygląda myślenie o finansach w polskich organizacjach pozarządowych.

To smutne, ale właśnie taka jest polska praktyka – mamy ambitne cele, założenia i wspaniałe plany dotyczące tego, kogo wesprze nasza organizacja, jaki problem społeczny rozwiążemy za sprawą naszej aktywności. Natomiast zwykle nie mamy żadnego pomysłu na to, jak zdobyć na te działania pieniądze. Bardzo często wydaje nam się, że władza lokalna czy też państwowa powinna nam po prostu pomóc. Otóż ten system tak nie działa ani w Polsce, ani w żadnym znanym mi państwie demokratycznym. Czyż sami nie czujemy się zbulwersowani i oszukani, kiedy publiczne pieniądze trafiają do osób prywatnych? Organizacja pozarządowa jest właśnie takim tworem – prywatnym i to jej założyciele, jej zarząd ponosi odpowiedzialność za realizację celów – zarówno merytoryczną, jak i finansową.

Skąd brać środki na działalność organizacji?

Modeli finansowania organizacji pozarządowych na polskim gruncie jest kilka. Pierwszy z nich, najpowszechniejszy to oparcie działań organizacji o dotacje publiczne, czyli zdobywanie środków na realizację zadań publicznych. Fundusze publiczne nie są przeznaczane na nasze działania czy też naszą organizację, ale na cel wyznaczony przez administrację

Inny model opiera się na zdobywaniu środków poprzez wpływy z 1% podatku dochodowego od osób fizycznych. Nie jest to jednak rozwiązanie dla nowych organizacji, ponieważ status organizacji pożytku publicznego, uprawniający do pozyskiwania 1%, zdobywa się najwcześniej po dwóch latach działania. Obecnie rynek jest silnie zdominowany przez największe organizacje mające dostęp do mediów i niewiele na nim miejsca dla nowicjuszy.

Kolejne źródło, które często zauważane jest przez nowe organizacje, to pozyskiwanie sponsorów. Znakomita większość przedstawicieli organizacji nie ma jednak pojęcia o tym, że dobroczynność w państwach wysokorozwiniętych opiera się na datkach osób fizycznych, a nie firm. Jak podaje Andrzej Jacek Blikle, w 1995 roku pieniądze wydane przez amerykańskie społeczeństwo sięgnęły kwoty 143,8 miliarda dolarów. Z tego 116,2 miliarda pochodziło od osób indywidualnych a 7,4 miliarda z firm, pozostała natomiast część – z dotacji innych fundacji i spadków⁴⁶.

Polacy coraz chętniej wspierają aktywność organizacji. W 2006 roku 49% Polaków deklarowało, że wspiera finansowo organizację. W 2017 roku było to już 71% Polaków⁴⁷. To oczywiście dane deklaratywne, wynikające z sondażu CBOS. Natomiast według badań same organizacje korzystają z darowizn coraz częściej – w 2014 roku było to 45% organizacji, w 2017 roku – to już 51%. Potwierdza to wzmacnianie zachowań filantropijnych⁴⁸. Firmy natomiast coraz rzadziej będą udzielały jednorazowego materialnego wsparcia w postaci sponsoringu i reakcji na prośbę organizacji. Coraz częściej obserwujemy zlecanie działań społecznych zewnętrznym agencjom, powoływanie własnych fundacji korporacyjnych i długoterminowe programy, w których nierzadko to sponsor pełni rolę wiodącą.

Badania organizacji pozarządowych prowadzone cyklicznie przez Stowarzyszenie Klon/Jawor pokazują, że organizacje coraz chętniej sięgają do źródeł samorządowych. W 2011 roku takie źródło przychodu wykazało 49% badanych podmiotów, w 2017 roku było to już 63%⁴⁹. To jest zjawisko niepokojące, zwłaszcza z powodu realnego spadku przychodów gmin, który nastąpił pod koniec 2019 roku wraz ze zmianą stawek podatku PIT. Gminy i powiaty prawdopodobnie będą ograniczały ilość środków przeznaczonych na realizację zadań publicznych wykonywanych przez organizacje.

Katalog możliwości pozyskiwania środków obejmuje jeszcze: działalność odpłatną, działalność gospodarczą, składki, spadki, odsetki z lokat na posiadanych środkach, zbiórki publiczne, dotacje od innych podmiotów (zazwyczaj dużych fundacji). W tym miejscu chciałbym szczególnie zachęcić do:

- zdywersyfikowania (czyli zróżnicowania) źródeł przychodów,
- korzystania z wielu źródeł, ponieważ utrata jednego nie pozbawi nas możliwości działania, podejście takie zapewni stabilność organizacji,
- prowadzenia działalności gospodarczej.

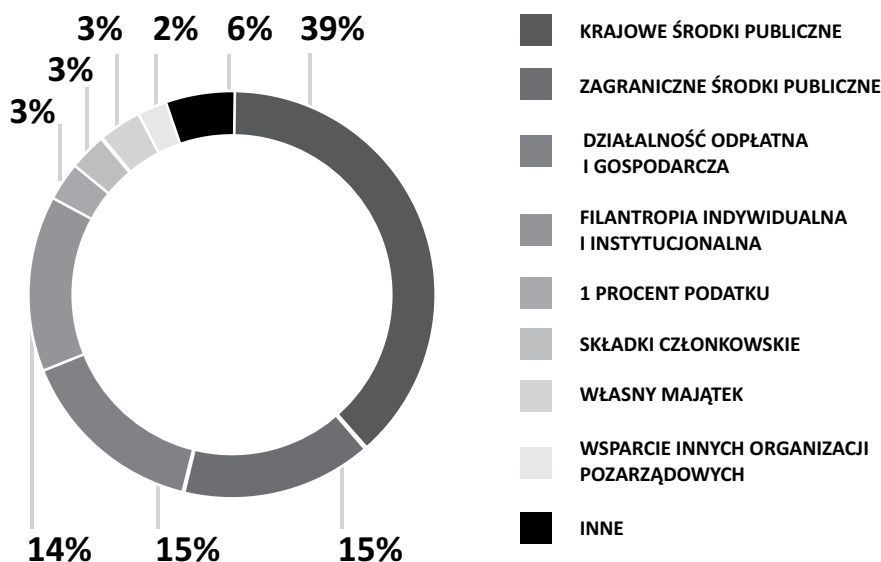
46 A. J. Blikle, *Doktryna jakości. Rzecz o skutecznym zarządzaniu*, Warszawa 2013.

47 M.Gumkowska Dwa słowa na F - o filantropii Polaków i fundraisingu organizacji 19 grudnia 2018 za portalem ngo.pl.

48 Tamże.

49 Stowarzyszenie Klon/Jawor „Kondycja organizacji pozarządowych 2018” Warszawa, luty 2019 <https://fakty.ngo.pl/raporty/kondycja-organizacji-pozarządowych-2018>.

Schemat 70. Źródła finansowania organizacji społecznych



Źródło: Raport Kondycja organizacji pozarządowych 2018, Klon/Jawor.

Działalność gospodarcza to mało popularne źródło środków finansowych wśród NGO. Nie jest to oczywiście najłatwiejszy sposób pozyskiwania pieniędzy na działalność organizacji pozarządowych, ale jest kilka argumentów, które powinny skłonić do jego wykorzystywania:

Po pierwsze niezależność!

Organizacja, korzystająca głównie ze środków publicznych, nie realizuje określonych przez siebie założeń, tylko realizuje cele wyznaczone przez administrację publiczną (rządową, a zwłaszcza samorządową). Wyobraźmy sobie, że zarówno organizacja, jak i władze gminy dostrzegają konieczność zagospodarowania czasu młodzieży przesiadującej popołudniami na przystankach autobusowych. Władze gminy zakładają, że odpowiedzią na tę potrzebę będzie utworzenie świetlicy, działacze organizacji natomiast uważają, że świetlica nie przyciągnie młodych – lepszym rozwiązaniem jest street working (praca bezpośrednio na ulicy). Ostatecznie gmina daje środki, czyli ogłasza konkurs na realizację zadania publicznego w tym obszarze na prowadzenie świetlic. Cóż robić? Zdecydowana większość organizacji w tej sytuacji uczyni to, czego chcą władze lokalne i wystartuje w konkursie. To oczywiście tylko przykład, pokazujący jednak, że de facto organizacje, bazujące na źródłach publicznych, nie są w pełni samodzielnie. Co więcej – trudno w takiej sytuacji być partnerem do dyskusji z władzą, nawet jeżeli organizacja dostrzega ważny problem i chce wprowadzić w środowisku znaczące usprawnienie. W konfrontacji z władzą lokalną (wójtem/burmistrzem/prezydentem) stoi na przegranej pozycji, o ile korzysta głównie z dotacji samorządowych. Organizacja taka jest zależna od tego źródła finansowania, dla administracji natomiast jest tylko petentem.

Można oczywiście ze mną się nie zgodzić. Organizacje przykładowo mają wpływ na ogłaszane konkursy, kształtując Roczny Program Współpracy gminy i organizacji pozarządowych. Dotacje są przydzielane przez obiektywne komisje. To niby-prawda. Przeprowadzone w ramach projektu Model współpracy administracji publicznej i organizacji pozarządowych – wypracowanie i upowszechnienie standardów współpracy badanie pokazało, że jeżeli współpracę idealną określono na 100%, to na chwilę obecną jesteśmy na poziomie około 40%⁵⁰, przy czym w badaniu wzięto pod uwagę największe ośrodki miejskie, gdzie zazwyczaj jest po prostu lepiej. To jak jest w małych gminach?

Nie ma sensu popadać w czarnowidztwo. Termin quango czyli quasi-ngo oznacza niby-organizację. To taka instytucja, która działa w formie organizacji (jest stowarzyszeniem, fundacją), jednak jest w pełni zależna od władzy. Taki kolejny miejski ośrodek sportu i rekreacji, a nie samodzielny klub sportowy itd. Z punktu widzenia społeczności nie wnosi nic nowego, tylko jest innym sposobem konsumowania finansów administracji samorządowej. To zjawisko, ten termin nie powstał w Polsce. To problem znany na całym świecie. Jeżeli nie chcemy być kolejnym quango, prowadźmy działalność gospodarczą!

Jeżeli chcemy:

- być niezależni od władz samorządowych,
- samodzielnie decydować o kierunkach działań naszej organizacji,
- mieć mocną pozycję w dialogu z władzami lokalnymi,
- być postrzeganym przez mieszkańców jako niezależny podmiot,
- być naturalnym partnerem biznesowym,

prowadźmy działalność gospodarczą!

Po drugie profesjonalizm!

Organizacje powstają po to, żeby zaspokoić potrzeby, rozwiązać jakiś problem. Jeżeli na danym obszarze system wspierania osób z niepełnosprawnościami nie jest wystarczająco rozwinięty, istnieje duże prawdopodobieństwo, że powstanie w tym miejscu organizacja pozarządowa, próbująca uzupełniać ofertę publiczną. Powiedzmy sobie jednak szczerze, co w obecnej rzeczywistości można zrobić bez środków, bez personelu? Jesteśmy w stanie wiele spraw załatwić jako wolontariusze, ale nawet organizacja festynu przez wolontariuszy wymaga środków na jego przygotowanie. Należałoby się więc zastanowić, czy naszym podopiecznym, odbiorcom działań naszych organizacji najbardziej brakuje festynów? A może brakuje im profesjonalnych zajęć, dostępu do specjalistów itd.? Oczywiście nie ma jednoznacznej odpowiedzi na to pytanie, wolontariat jest bowiem wartością samą w sobie. Żeby zmieniać świat, organizacje pozarządowe muszą mieć środki finansowe oraz profesjonalny personel.

Jeżeli chcemy:

- odpowiadać na prawdziwe potrzeby odbiorców naszych działań,
- angażować możliwie najlepszych ludzi do realizacji zadań,
- działać profesjonalnie i na wysokim poziomie,
- kierować przedsięwzięciem w sposób ciągły i systematyczny,

prowadźmy działalność gospodarczą!

50 Instytut Spraw Publicznych, Raport końcowy z badań: Jakość współpracy między organizacjami pozarządowymi i administracją publiczną, Warszawa 2011. http://www.pokl541.pozYTEK.gov.pl/files/Model/Produkty/odbior-%20na-%20stronie/5.%20ISP%20raport%20koncowy_jakosc%20wspolpracy.pdf (dostęp 9.12.2013).

Po trzecie zmiany cywilizacyjne!

Polska jest częścią Europy, elementem globalnej wioski. Procesy, zachodzące na świecie, wpływają na nas pomimo tego, że często sami tego nie chcemy. Jednym z takich zjawisk jest kryzys gospodarczy na świecie. Wprawdzie obszedł się on z naszą Ojczyzną stosunkowo delikatnie, wpłynął jednak na spowolnienie gospodarcze, obniżył dochody jednostek samorządu terytorialnego. O ile w latach 2006-2011 Główny Urząd Statystyczny pokazywał stały wzrost środków przekazywanych na zadania realizowane za pośrednictwem organizacji pozarządowych, o tyle w 2011 roku mieliśmy do czynienia ze spadkiem. Gminy, szukając oszczędności, zmniejszyły pulę środków na konkursy dla organizacji pozarządowych.

Inną kwestią jest rozwój kraju i upodabnianie się do krajów wysokorozwiniętych. W krajach Europy Zachodniej największa grupa organizacji działa w obszarze pomocy społecznej. W Polsce, podobnie jak w innych państwach wschodniej części Europy, dominują organizacje sportowe i hobbystyczne. To właśnie sport jest obszarem najbardziej dotowanym w konkursach organizowanych przez jednostki samorządu terytorialnego. Im mniejsza gmina, tym udział procentowy sportu w budżecie jest większy. To się zmienia. Wzrost świadomości obywatelskiej wpłynie na to, że podobnie jak w przypadku 1% z podatku od osób fizycznych, środki będą częściej kierowane na chorych, na potrzebujące dzieci niż na sport. Kluby oczywiście pozostaną, bo są potrzebne. O ile będą w stanie sprzedać swoje usługi...

Dane Związku Miast Polskich pokazują, że największe miasta (o liczbie ludności przekraczającej 200 tysięcy) już teraz częściej wspierają pomoc społeczną niż sport. To zjawisko ma miejsce już w Polsce.

Jeżeli chcemy:

- działać w sposób nowoczesny,
- przeciwdziałać zagrożeniom, a nie tylko reagować na zmiany,
- elastycznie odpowiadać na zmieniające się potrzeby społeczne,
- minimalizować zagrożenia zewnętrzne,

prowadźmy działalność gospodarczą!

Po czwarte praktyka!

Pozyskiwanie środków na działalność organizacji wymaga czasu i pracy. Pozyskiwanie 1% wiąże się z planowaniem akcji reklamowych i docieraniem do osób indywidualnych, wpływaniem na ich decyzje. Startowanie w konkursach wymaga przygotowywania projektów i wniosków aplikacyjnych. Przekonywanie sponsorów to proces wymagający utrzymywania relacji, profesjonalnego przygotowania do rozmów. Każdy skuteczny sposób pozyskiwania środków na działalność organizacji pozarządowych wymaga pracy i zaangażowania. Tak samo jest z działalnością gospodarczą. Sprzedaż usług i produktów polega w zasadzie na tym samym, co zabieganie o sponsorów, 1% czy dotacje. W każdym wypadku trzeba zainteresować odbiorcę działań, trzeba przygotować ofertę, trzeba kogoś przekonać. To nie jest nowa wiedza dla pozarządowych aktywistów, działalność gospodarcza to inny obszar wykonywania tych samych czynności.

Organizacje posiadają bardzo bogaty katalog produktów w postaci różnego rodzaju kursów, szkoleń, zajęć, wytworów rękodzieła, wycieczek itp. To wszystko może być przedmiotem działalności gospodarczej. Istnieją oczywiście bariery. Z jednej strony są to przeszkody obiektywne, wynikające z kwestii prawnych. Z drugiej mamy do czynienia ze znacznie większą grupą barier mentalnych, które są po prostu obawą przed częściową komercjalizacją zadań. Nic jednak nie stoi na przeszkodzie, żeby organizacje prowadziły działalność gospodarczą, rezygnacja z tej ścieżki pozyskiwania środków jest wyborem odpowiedzialnych za działalność poszczególnych organizacji pozarządowych.

Jeżeli chcemy:

- działać efektywnie i skutecznie,
 - wykorzystywać potencjał ludzi zaangażowanych w organizację,
 - realizować marzenia,
 - zdobywać środki na funkcjonowanie swojej organizacji,
- prowadźmy działalność gospodarczą!

Zakończenie

Rozpocząłem od skonfrontowania naszej rzeczywistości ze spojrzeniem zewnętrznego obserwatora. I w ten sam sposób chciałbym zakończyć. W maju 2013 roku gościł w Polsce profesor Wade, światowej sławy ekspert w dziedzinie pozyskiwania inwestorów. O zdobywaniu pieniędzy na inwestycje odpowiedział, używając metafory.

Wyobraźmy sobie pokój, w którym ukrywano 95 kości. Wpuszczamy do niego 100 psów. Wiadomo, że przynajmniej pięć psów nie znajdzie kości. Tę sytuację można opisać na dwa sposoby. Pierwszy: nie ma dość kości dla wszystkich psów. Drugi: z perspektywy indywidualnej pięć psów, które nie znalazło kości, nie sprawdziło się. Zwierzęta nie były wystarczająco konkurencyjne, nie miały odpowiednich kompetencji. Powinny przejść przeszkolenie, na którym podniosą swoje kwalifikacje i nauczą się, jak szukać kości – powiedział Wade. Według Wade’a błąd tkwi w nas, w braku wyobraźni, w pogodzeniu się z tym, że gospodarka jest rządzona przez siły, które tkwią ponad nami⁵¹.

Myślę, że ta metafora doskonale odzwierciedla także sytuację organizacji pozarządowych w Polsce. Od samych organizacji zależy, czy w warunkach ograniczonej możliwości pozyskiwania środków będą aktywne i wyprzedzą konkurencję. Organizacje mają jeszcze jedną możliwość – mogą po prostu same zapolować, nie czekając na to, że ktoś im podaruje kość. To polowanie oznacza wolny rynek i działalność gospodarczą.

Piotr Mastowski

51 A. Leszczyński, Problem Pięciu Psów, Gazeta Wyborcza, z dn. 25.05.2013.

11. Zarządzanie działalnością gospodarczą w organizacji pozarządowej

Obowiązujące uregulowania prawne w zakresie funkcjonowania organizacji pozarządowych wskazują na wiele dostępnych, różnorodnych źródeł finansowania działalności, a wśród nich również na prowadzenie działalności gospodarczej. W ostatnich latach jednakże, z uwagi na znaczny wzrost dostępności i skali środków pochodzących z funduszy Unii Europejskiej, organizacje skoncentrowały swoją aktywność przede wszystkim na pozyskiwaniu niezbędnych pieniędzy z tych źródeł, niejako zapominając bądź celowo rezygnując z prowadzenia lub rozwijania działalności gospodarczej.

Przyczyny opisanego podejścia zarządów organizacji wydają się być racjonalne. Poniżej zaprezentowane zostaną 4 argumenty na potwierdzenie tej tezy:

1. Wymierne efekty prowadzonej działalności gospodarczej w stosunku do znacznych kwot, możliwych do pozyskania ze środków europejskich na podstawie jednorazowego wysiłku są nie dość, że relatywnie niewielkie, to również znacznie rozłożone w czasie.
2. Prowadzenie skutecznej działalności gospodarczej wymusza konkurowanie na rynku już nie tylko z podmiotami działającymi w ramach sektora, ale również z profesjonalnie zarządzanymi podmiotami biznesowymi.
3. Prowadzenie działalności gospodarczej związane jest w sposób oczywisty z koniecznością ponoszenia ryzyka, którego nie sposób całkowicie wyeliminować.
4. Z uwagi na brak wykwalifikowanej kadry w zakresie prowadzenia działalności gospodarczej niezbędna byłaby rekrutacja zewnętrznego specjalisty bądź długotrwały i kosztowny proces zwiększania kompetencji obecnych członków zespołu bez gwarancji sukcesu.

Pamiętając jednakże o powyższych negatywnych aspektach, należy również zwrócić uwagę na kluczowe zalety prowadzenia działalności gospodarczej, których znaczenie dla organizacji jest niebagatelne. Prowadzenie działalności gospodarczej:

- Pozwala na wygenerowanie nadwyżek finansowych, w zakresie których organizacja posiada swobodę dysponowania.
- Stanowi dodatkowe źródło wpływów finansowych, przyczyniając się do zwiększenia bezpieczeństwa bieżącego funkcjonowania organizacji.
- Umożliwia pełniejsze wykorzystanie potencjału, zasobów materiałowych i ludzkich organizacji.
- Wymusza dbałość o wysoką jakość oferowanych usług, co przekłada się również na pozostałe aspekty funkcjonowania.
- Umożliwia wykorzystywanie dodatkowych, dedykowanych przedsiębiorcom zewnętrznych źródeł finansowania.
- Zwiększa wiarygodność organizacji w jej otoczeniu⁴⁶.

Powyżej przedstawione główne pozytywne efekty prowadzenia działalności gospodarczej w organizacji pozarządowej nie są jednakże uzyskiwane automatycznie z chwilą dokonania niezbędnych czynności formalnych (np. zmiana statutu, wpis działalności gospodarczej w KRS). Warunkiem koniecznym do uzyskania ww. korzyści – zarówno materialnych jak i pozamaterialnych – jest skuteczne, profesjonalne zarządzanie tym obszarem działalności. Coraz liczniejsze przykłady praktyczne wskazują, iż organizacje pozarządowe są w stanie skutecznie konkurować

46 J. J. Wygnański, Ekonomizacja organizacji pozarządowych. Możliwość czy konieczność?, Stowarzyszenie Klon/Jawor 2008.

na otwartym rynku, a ich system zarządzania działalnością gospodarczą jest na bardzo wysokim poziomie. W jaki więc sposób te organizacje podchodzą do zagadnienia, skąd czerpią wzorce i niezbędną wiedzę?

Prowadzenie działalności gospodarczej nie może być oparte na aktywności ad hoc, nieprzygotowanej i podejmowanej akcyjnie.

W pierwszej kolejności należy podkreślić, iż prowadzenie działalności gospodarczej nie może być oparte na aktywności ad hoc, nieprzygotowanej i podejmowanej akcyjnie. Na naszą uwagę zasługuje ustawowe stwierdzenie

o zorganizowanym i ciągłym charakterze działalności gospodarczej, które nie stanowi wyłącznie wymogu prawnego dla zakwalifikowania danej czynności do działalności gospodarczej, ale również precyzyjnie ją określa. Taka charakterystyka działalności gospodarczej w sposób bezpośredni wymusza na organizacji ją prowadzącą bądź tylko zamierzającą ją uruchomić planowanie i prowadzenie działań z nią związanych w sposób metodyczny. Uwzględniać przy tym należy relatywnie długi horyzont czasowy. Z analogicznymi wyzwaniami mierzyły się przez lata przedsiębiorstwa działające na rynku, dla których prowadzenie działalności gospodarczej stanowiło główną przyczynę funkcjonowania. Zaowocowało to nieprzebranym zasobem zarówno wiedzy teoretycznej, jak i doświadczeń praktycznych. Liderzy organizacji pozarządowych nie są więc zmuszeni do samodzielnego wypracowywania rozwiązań w zakresie zarządzania prowadzoną działalnością gospodarczą od podstaw. Zadaniem zarządów organizacji jest koncentracja na twórczym i selektywnym korzystaniu z dotychczasowego praktycznego i teoretycznego dorobku w celu wypracowania optymalnych rozwiązań dla swoich organizacji.

Zarządzanie, w tym również zarządzanie działalnością gospodarczą, to sztuka bądź praktyka rozumnego stosowania środków dla osiągnięcia wyznaczonych celów. Jedna z wielu powszechnie stosowanych definicji zarządzania wg R.W. Griffina precyzuje:

Zarządzanie to zestaw działań (klasycznych funkcji zarządzania: planowanie, organizowanie, przewodzenie, kontrola) skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe, informacyjne), wykorzystywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji.

Czynnikami wyróżniającymi zarządzanie działalnością gospodarczą w stosunku do zarządzania organizacją jako taką są przede wszystkim cele stawiane przed działalnością gospodarczą. Mogą być również (aczkolwiek nie jest to wymóg konieczny) specyficzne zasoby, pozwalające na uzyskanie oczekiwanych rezultatów (np. niezbędny zasób wiedzy, doświadczenia albo narzędzia wspomagające zarządzanie działalnością gospodarczą).

Miejsce zarządzania działalnością gospodarczą w NGO – dotychczasowa praktyka

Analiza dotychczasowej praktyki zarządzania działalnością gospodarczą w NGO pozwala na prezentację kluczowych spostrzeżeń w tym zakresie, wpływających na jej efektywność ekonomiczną i sprawność operacyjną, jak również na stopień wykorzystania potencjału organizacji. Oczywiście zaprezentowane poniżej przykłady nie stanowią listy zamkniętej różnorodnych strategii organizowania działalności gospodarczej, jednakże z pewnością są najczęściej występującymi w praktyce.

Działalność pomocnicza

Działalność gospodarcza w organizacjach pozarządowych traktowana jest jako dodatkowe źródło przychodu, które wspiera realizację celów statutowych. Taki stan rzeczy jest oczywiście zgodny z obowiązującymi uwarunkowaniami formalno-prawnymi, jak również z ideą i celowością funkcjonowania organizacji pozarządowych. Niestety takie formalno-prawne umiejscowienie działalności gospodarczej w całości funkcjonowania organizacji pozarządowych w sposób naturalny wpływa również na sposób jej postrzegania – jako zaledwie pomocniczej – przez liderów oraz członków organizacji. Stąd działalność gospodarcza, jeżeli w ogóle prowadzona, charakteryzuje się relatywnie niską pozycją w hierarchii priorytetów organizacji. Co więcej, z reguły realizowana jest w formie akcyjnej, na ogół niejako przy okazji działań prowadzonych w ramach misji społecznej ujętej w statucie.

Przykład:

Organizacja X w ramach działalności statutowej wspiera materialnie i psychologicznie dzieci niepełnosprawne i ich rodziny.

W ramach działalności gospodarczej przy okazji organizowanych spotkań integracyjnych organizuje sprzedaż w formie aukcji wyrobów artystycznych wykonanych przez dzieci objęte wsparciem. Uzyskiwane ceny często znacznie przekraczają wartość materialną sprzedawanych wyrobów.

Działalność równoległa

Działalność gospodarcza w przypadku prowadzenia jej przez organizacje pozarządowe częstokroć prowadzona jest niejako równolegle do priorytetowej działalności statutowej. Wykorzystywane są najczęściej te same zasoby ludzkie i rzeczowe, niekoniecznie swoją specyfiką dostosowane do wymogów prowadzenia działalności gospodarczej. Na ogół nie przewiduje się również dodatkowych nakładów finansowych, wychodząc z założenia, że wykorzystywanie już obecnych zasobów do równoległego prowadzenia działalności gospodarczej stanowi wyraz efektywności finansowej i operacyjnej w zarządzaniu organizacją.

Działalność taka prowadzona jest na ogół w charakterze ciągłym i koncentruje się na oferowaniu identycznych bądź bardzo zbliżonych produktów i usług na rynku, które są równolegle oferowane w ramach działalności statutowej i finansowane ze źródeł zewnętrznych. Z powodów formalnych produkty i usługi oferowane w ramach działalności gospodarczej kierowane są do innych grup odbiorców, co sprawia, że jako pierwotnie opracowane w celu zaspokojenia oczekiwań beneficjentów działalności statutowej, nie są w pełni zgodne z potrzebami klientów mających je nabywać na rynku.

Przykład:

Organizacja Y w ramach działalności statutowej prowadzi poradnictwo psychologiczne dla rodzin dysfunkcyjnych, w których wychowywane są niepełnoletnie dzieci.

W ramach działalności gospodarczej, korzystając z tego samego zaplecza logistycznego, specjalistów oraz w oparciu o zbliżoną metodologię oferuje komercyjne poradnictwo psychologiczne dla rodzin.

Opisane powyżej prawidłowości sprawiają, że najczęściej z jednej strony uruchomienie i prowadzenie działalności gospodarczej związane jest z niewielkim ryzykiem niepowodzenia (zminimalizowane zostają ewentualne straty z nim związane). Równocześnie jednak znacznemu ograniczeniu zostają poddane szanse na powodzenie przedsięwzięcia gospodarczego z uwagi na:

- Niewykorzystanie lub wykorzystanie w minimalnym stopniu potencjału rynkowego organizacji (np. organizacja skoncentrowana jest na oferowaniu zamkniętego katalogu produktów/usług, nie analizując rynku i nie dostrzegając korzystniejszych możliwości zarobkowych dostępnych w ramach posiadanego potencjału, tj. wiarygodności, możliwości bezpośredniego dotarcia do grup odbiorców, rozpoznawalności itp.).
- Niższy poziom specjalizacji i profesjonalizacji poszczególnych komórek organizacyjnych, zaangażowanych w działalność gospodarczą w porównaniu do podmiotów sektora rynkowego. Może to powodować odczuwalny przez potencjalnego klienta niższy poziom jakości obsługi, uniemożliwiający również uzyskanie tzw. przewagi konkurencyjnej (wyższości oferowanego przez organizację produktu/usługi w kluczowym dla klienta aspekcie jakościowym), która stanowi podstawowy warunek sukcesu rynkowego oferty.
- Niższy priorytet działalności gospodarczej w stosunku do pozostałych obszarów działania, przejawiający się w postrzeganiu zadań prowadzonych w ramach działalności gospodarczej jako mniej pilnych/ważnych w stosunku do pozostałych, co bezpośrednio wpływa w sposób negatywny na terminowość i profesjonalizm ich realizacji.

Działalność bez kierowania

W organizacjach pozarządowych za całość prowadzonych spraw odpowiada bezpośrednio zarząd, co niejako generuje naturalną skłonność do centralizacji kierowania i skupiania wszystkich funkcji zarządzania w rękach jednej osoby bądź jednego organu kolegialnego. W praktyce najczęściej większość odpowiedzialności ciąży na jednej osobie, zwykle szefie zarządu. Taki sposób funkcjonowania organizacji sprawia, że lider częstokroć nie jest w stanie koordynować całości działań, nie wspominając o ich osobistym realizowaniu. Stąd pojawia się naturalna konieczność ustalania priorytetów, zazwyczaj w sposób niekorzystny dla działalności gospodarczej. W takiej sytuacji praktycznym rozwiązaniem mogłoby być skuteczne delegowanie zadań na poszczególne osoby/komórki organizacyjne, co jednakże w praktyce okazuje się skomplikowanym przedsięwzięciem.

Badania działalności gospodarczej i zarządzania w wielkopolskich organizacjach pozarządowych⁴⁷ oraz spostrzeżenia organizacji infrastrukturalnych (wspierających organizacje pozarządowe w działaniu) wskazują, iż delegowanie zadań, uprawnień i odpowiedzialności oraz dostępu do rzadkich zasobów (środków finansowych) w dół struktury organizacyjnej napotyka bariery dwojakiego rodzaju:

- Mała gotowość zarządu do przenoszenia uprawnień i odpowiedzialności na inne osoby z uwagi chociażby na formalną odpowiedzialność za całokształt działań organizacji. Ma to oczywiście często uzasadnienie w postaci mniejszego doświadczenia innych działaczy, dużego skomplikowania zadań związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej itd.
- Mała gotowość pozostałych członków organizacji do przejmowania zadań, uprawnień, a w szczególności odpowiedzialności. Jest to najczęściej wynikiem obaw o trudność w sprostaniu wymogom lidera czy też zarządu, małej wiedzy o mechanizmach prowadzenia działalności gospodarczej, a nader często braku chęci, gdyż do działań stowarzyszenia czy fundacji większość osób włącza się, by pracować nie tak, jak w biznesie, ale dla misji społecznej tej organizacji.

⁴⁷ Raport z badań działalności gospodarczej oraz zarządzania w organizacjach pozarządowych w Wielkopolsce dostępny jest na stronie www.pisop.org.pl (zakładka Centrum PISOP/Nasze publikacje).

Oczywiście bariery obu ww. typów w wyniku konsekwentnej pracy mogą zostać zminimalizowane bądź całkowicie usunięte, jednakże w zdecydowanej większości przypadków jest to związane z relatywnie długim czasem niezbędnym do wprowadzenia stosownych, najczęściej ewolucyjnych zmian. W przypadku braku gotowości zarządu kluczowa jest z jednej strony zmiana sposobu postrzegania swej roli w organizacji, z drugiej zaś stopniowe przygotowywanie wyselekcjonowanych osób poprzez powierzenie im coraz bardziej złożonych i odpowiedzialnych zadań, wymagających samodzielności i inicjatywy.

Analizując istniejące bariery od strony pozostałych członków/działaczy organizacji, na pierwszy plan wysuwa się konieczność uświadomienia znaczenia potencjalnych zysków z działalności gospodarczej dla zwiększenia skuteczności i skali prowadzonej działalności statutowej. Należy również uwzględnić zastosowanie narzędzi (np. kierunkowe szkolenia, studia podyplomowe, coaching), pozwalających wybranym osobom na nabycie potrzebnej wiedzy, doświadczenia i niezbędnej wiary we własne możliwości.

W konsekwencji obiektywnego istnienia ww. barier w ramach struktury organizacyjnej NGO, prowadzących działalność gospodarczą, brak jest najczęściej wyspecjalizowanej komórki odpowiedzialnej za kierowanie działalnością gospodarczą i ponoszącej odpowiedzialność za uzyskiwanie wymiernych rezultatów.

Zadania związane z zarządzaniem działalnością gospodarczą prowadzone są więc bądź bezpośrednio przez członków zarządu, na ogół zaabsorbowanych i już przeciążonych kierowaniem działalnością statutową i bieżącą organizacją, bądź też przez inną wskazaną osobę, która poza standardowymi kompetencjami, przypisanymi do pełnionego stanowiska ma w zamierzeniu również koordynować działalność gospodarczą. Takie rozwiązanie pozwala na utrzymanie dotychczasowej wielkości i struktury zatrudnienia/zaangażowania w bieżące funkcjonowanie organizacji, jak również pozwala na utrzymanie często pożądanej przez władzę znacznej centralizacji zarządzania. Jednakże generuje wszystkie negatywne konsekwencje opisane powyżej, związane przede wszystkim z przeciążeniem, brakiem niezbędnej specjalizacji, jak również praktycznym odsuwaniem zadań związanych z działalnością gospodarczą na dalszy plan.

Inną stosowaną formułą realizowania działalności gospodarczej jest zobowiązanie części bądź wszystkich pracowników organizacji⁴⁸ do prowadzenia działalności gospodarczej w zakresie kompetencji przedmiotowych swoich stanowisk pracy. W takim przypadku organizacja w znacznej mierze uzyskuje niezbędną specjalizację i profesjonalizację prowadzonych działań, jednakże nadal odczuwalny jest negatywny wpływ niskiego priorytetu działalności gospodarczej. Występuje również zagrożenie braku niezbędnej koordynacji działań i obsługi rynku (analizowania zmian na rynku po stronie konkurencji i klientów oraz dostosowywania oferty do aktualnych oczekiwań).

Powyższe uwarunkowania sprawiają, iż na efektywność prowadzonej przez organizację pozarządową działalności gospodarczej negatywny wpływ mają istotne ograniczenia związane ze sposobem zarządzania. Jest ono realizowane bądź przez osoby przeciążone innymi, strategicznymi obowiązkami, bądź jest rozproszone bez rzeczywistej jednostkowej odpowiedzialności za całokształt aspektów i uzyskiwanych efektów.

⁴⁸ Zgodnie z art. 42 ust. 1 pkt 1 ustawy z dnia 24 kwietnia 2003r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie działalność gospodarcza nie może być realizowana przez wolontariuszy.

Rola menedżera działalności gospodarczej w NGO

We wcześniejszych rozdziałach przedstawione zostały najistotniejsze aspekty związane z prowadzeniem i zarządzaniem działalnością gospodarczą w organizacjach, które pozwalają na określenie kluczowych zagadnień niezbędnych do przeanalizowania i indywidualnego rozwiązania w każdej organizacji. Są to dylematy związane przede wszystkim z określeniem osoby/osób odpowiedzialnej za prowadzenie i rozwijanie działalności gospodarczej. Warto w tym aspekcie zapewnić spełnienie kilku warunków:

1. Prowadzona działalność gospodarcza winna być istotnym, samoistnym (wydzielonym) elementem w strategii rozwoju (funkcjonowania) organizacji.
2. Organizacja musi przeanalizować posiadane zasoby (ludzkie, materiałowe, informacyjne) oraz zapewnić ich uzupełnienie/wzmocnienie o elementy często specyficzne, niezbędne dla skutecznego prowadzenia działalności gospodarczej.
3. Należy określić niezbędny zakres nakładów inwestycyjnych (np. zakup maszyn i urządzeń, adaptacja powierzchni biurowej wraz z wyposażeniem, szkolenia kadry itp.) oraz zapewnić ich finansowanie.
4. Trzeba zapewnić sprawne zarządzanie działalnością gospodarczą we wszystkich obszarach, mających wpływ na ostateczne efekty prowadzonych działań.
5. Powinny zostać wdrożone narzędzia związane z monitoringiem i kontrolą prowadzonych działań w celu umożliwienia podjęcia stosownych działań korygujących; jest to element, umożliwiający stałą ocenę skuteczności działań, jak również elastyczne reagowanie na zmiany zachodzące w otoczeniu rynkowym, w tym na działania konkurencji.
6. Niezbędne jest precyzyjne i jednoznaczne delegowanie zarządzania działalnością gospodarczą (w tym z określeniem oczekiwanych rezultatów) wraz z jednostkową odpowiedzialnością, koniecznymi uprawnieniami oraz dostępem do niezbędnych zasobów rzeczowych i finansowych; spełnienie tego warunku pozwoli na funkcjonowanie w ramach organizacji osoby posiadającej wszelkie niezbędne zasoby oraz prawo do podejmowania decyzji w zakresie realizowanej działalności gospodarczej, a jednocześnie ponoszącej pełną odpowiedzialność i rozliczanej za wymierne rezultaty.

O ile zagadnienia określone w pkt 1 i 6 stanowią domenę zarządów poszczególnych organizacji i to na ich barkach spoczywa ciężar decyzji i działań w ww. zakresach, to zadania określone w pkt od 2 do 5 składają się na poszczególne etapy (planowanie, organizowanie, przeprowadzenie, kontrola) zarządzania działalnością gospodarczą. Określając prowadzenie działalności gospodarczej jako jeden z priorytetów w strategii rozwoju organizacji oraz skutecznie delegując zadania związane z jej prowadzeniem, zarząd organizacji stwarza niezbędne warunki do sprawnego zarządzania działalnością gospodarczą. Kreuje w ten sposób świadomą wyzwań i przygotowaną do ich podjęcia osobę, którą na potrzeby niniejszego opracowania nazwaliśmy Menedżerem działalności gospodarczej w NGO.

Zadania tak określonego i umocowanego menedżera związane są natomiast bezpośrednio z wymaganiami określonymi w punktach od 2 do 5 i sprowadzają się do:

- Pogłębionej analizy potencjału organizacji w zakresie posiadanych zasobów, tj. oceny rzeczywistego stopnia przygotowania merytorycznego i logistycznego organizacji do prowadzenia planowanej działalności.
- Pogłębionej analizy otoczenia organizacji (w tym zarówno po stronie popytu – klientów, jak i podaży – konkurencji), aby zidentyfikować obiektywnie istniejące braki i potrzeby po stronie zasobów własnych organizacji.

- Zaplanowania i przeprowadzenia niezbędnych (w zakresie powierzonych środków) nakładów inwestycyjnych (w tym również rzeczowych) w celu zapewnienia możliwości profesjonalnego oferowania produktów/usług na rynku docelowym, co w konsekwencji pozwoli na skuteczne podjęcie rywalizacji z podmiotami konkurencyjnymi, w tym z firmami.
- Bieżącego zarządzania wszelkimi działaniami i funkcjami organizacji, związanymi z działalnością gospodarczą, w tym przede wszystkim koordynowanie i nadzorowanie działań promocyjnych, sprzedażowych i wytwórczych oraz nadzór nad aspektami finansowymi.
- Stałego monitoringu i ewaluacji uzyskiwanych efektów (poprzez np. porównywanie uzyskiwanych rezultatów do uprzednio przyjętych założeń, stałą obserwację zmian w otoczeniu oraz działań konkurencji) i podejmowanie niezbędnych działań korygujących w zakresie posiadanych kompetencji.

Przedstawiając powyższe zadania menedżera w sposób uproszczony, można pokusić się o stwierdzenie, że jego zadaniem jest: przeprowadzenie analizy stanu obecnego, opracowanie biznesplanu dla działalności gospodarczej, a następnie jego konsekwentna realizacja oraz ewaluacja i monitoring. Wszystkie te zadania mają przyczynić się ostatecznie do osiągnięcia oczekiwanych dochodów z prowadzonej działalności gospodarczej, które następnie są redystrybuowane na potrzeby realizacji celów statutowych, lokaty bankowe czy zakup środków trwałych np. lokalu.

Zadaniem menedżera ds. działalności gospodarczej jest: przeprowadzenie analizy stanu obecnego, opracowanie biznesplanu, jego realizacja oraz ewaluacja i monitoring w celu osiągnięcia przychodów.

Miejsce menedżera w działalności gospodarczej w strukturze organizacyjnej NGO

Określając warunki dla skutecznego prowadzenia działalności gospodarczej w organizacji pozarządowej, a następnie charakteryzując zadania i funkcje menedżera – osoby bezpośrednio odpowiedzialnej za jej planowanie i prowadzenie – nie zostało dotychczas zdefiniowane jego umiejscowienie w strukturze organizacyjnej. Właściwe miejsce menedżera w strukturze organizacyjnej pozwala zarówno na precyzyjne określenie jego zadań i sposobu funkcjonowania, jak również w czytelny sposób obrazuje pozostałym członkom organizacji formalne i nieformalne znaczenie menedżera oraz zakres przypisanej mu odpowiedzialności.

Menedżer działalności gospodarczej zgodnie z charakterystyką i opisem stanowiska – określonym powyżej – został obdarzony zarówno znacznymi uprawnieniami, jak i dużą odpowiedzialnością za powierzone zasoby organizacji oraz uzyskiwane efekty. Jednocześnie swoje działania winien realizować nie tylko poprzez pracę własną, ale przede wszystkim wykorzystując wiedzę, umiejętności i doświadczenie pozostałych działaczy i pracowników organizacji. Wymagane więc będzie posiadanie przez niego formalnego władztwa nad wszystkimi komórkami organizacyjnymi w stowarzyszeniu czy fundacji, biorącymi udział w działalności gospodarczej, o ile działalność gospodarcza nie została już uprzednio wydzielona i scentralizowana. Powinien on również zostać wyposażony w narzędzia o charakterze motywacyjnym, aby móc skutecznie oddziaływać na poszczególne osoby i uzyskiwać niezbędne rezultaty. Wsparcie w tym zakresie powinien menedżerowi zapewnić zarząd organizacji, szczególnie podczas tworzenia nowego stanowiska, a także na bieżąco, w trakcie realizacji poszczególnych projektów.

Oczywiście rolą zarządu jest również nadzorowanie i dokonywanie ocen skuteczności funkcjonowania menedżera, które musi być przeprowadzane na podstawie wcześniej określonych mierzalnych celów do uzyskania w okresie, który jest przedmiotem analizy. Również ewentualne wynagradzanie menedżera oparte być winno w znacznej mierze na uzyskiwanych realnych rezultatach finansowych z działalności gospodarczej. Natomiast jego formalne umiejscowienie w strukturze organizacyjnej zależy będzie nie tylko od powierzonych zadań i charakterystyki stanowiska, ale również od wielkości i stopnia złożoności konkretnej organizacji, roli prowadzonej działalności gospodarczej oraz przedmiotu działalności nastawionej na zysk.

W przypadku organizacji małych (do 3 stałych, zaangażowanych osób) bądź średnich (od 4 do 7 osób) o relatywnie nieskomplikowanej strukturze, zasadne wydaje się rozważenie umiejscowienia menedżera w ramach zarządu organizacji jako jego członka. W organizacjach większych, cechujących się wielopoziomową strukturą organizacyjną menedżer może znaleźć się również na średnim poziomie zarządzania, jednakże z zapewnieniem precyzyjnego określenia relacji pomiędzy jego komórką organizacyjną, a pozostałymi komórkami na średnim poziomie zarządzania. Istnieje również możliwość ustanowienia tzw. komórki sztabowej, znajdującej się poza strukturą formalną, natomiast obdarzonej specjalnymi pełnomocnictwami. W takim przypadku mógłby to być np. pełnomocnik zarządu ds. działalności gospodarczej. Każda organizacja, prowadząca działalność gospodarczą, musi samodzielnie określić miejsce i rolę menedżera, uwzględniając indywidualne uwarunkowania i skalę funkcjonowania. Niezbędne jest również podkreślenie, iż mniej istotne jest techniczne osadzenie menedżera w istniejącej strukturze organizacyjnej. Kluczowe jest natomiast zapewnienie mu możliwości samodzielnego działania i realizowania założonych zadań związanych z powierzoną funkcją. Na temat umiejscowienia działalności gospodarczej w strukturze organizacyjnej piszemy więcej w rozdziale: Rozwój i doskonalenie organizacji.

Bartłomiej Sroczyński

12. Analiza opłacalności prowadzenia działalności gospodarczej

Prowadzenie działalności gospodarczej zawsze związane jest z ryzykiem. Nie istnieje pomysł na działalność, branża czy rynek, w przypadku których można mieć pewność, że podejmowane przedsięwzięcie okaże się sukcesem. Przedsiębiorcy prowadzący swoje firmy ryzykują „wyłącznie” własnym czasem, zaangażowaniem i majątkiem. W przypadku przedsiębiorstw społecznych odpowiedzialność jest znacznie większa, gdyż odnosi się do sytuacji życiowej i perspektyw większego grona osób oraz społeczności, na rzecz której prowadzone są działania. Tym bardziej konieczne jest dążenie do zminimalizowania ryzyka działalności gospodarczej, a podstawowym wymogiem w tym zakresie jest posiadanie możliwie najpełniejszej wiedzy o kosztach, cenach, rentowności, branży, klientach, konkurencji, rynku. Wiedzy zdobywanej i uaktualnianej na bieżąco po to, aby mieć możliwość obiektywnej oceny sytuacji rynkowej prowadzonego przedsiębiorstwa i wprowadzania niezbędnych zmian. Dane takie pozyskuje się w wyniku monitoringu i analizy zarówno sytuacji wewnątrz przedsiębiorstwa (analiza rentowności prowadzonej działalności), jak i otoczenia rynkowego (monitoring i badanie rynku).

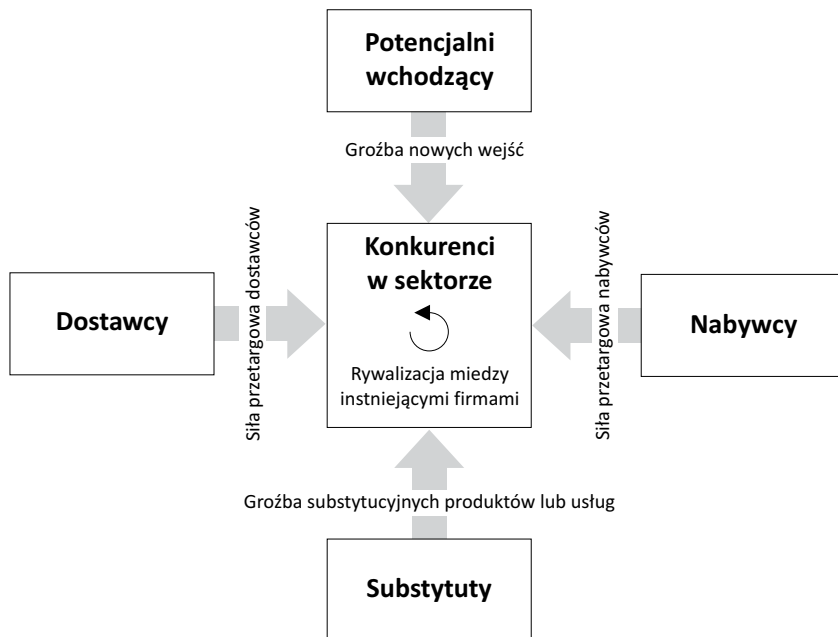
Organizacja społeczna prowadząca działalność gospodarczą powinna dysponować możliwie najpełniejszą wiedzą o kosztach, cenach, rentowności, branży, klientach, konkurencji, rynku.

Monitoring i badanie rynku

Działalność gospodarcza prowadzona jest na otwartym rynku, dlatego też jej rentowność tylko w niewielkim stopniu zależy od nas samych. Nasz realny wpływ na potężne siły popytu (zapotrzebowania ze strony klientów) i podaży (oferty podmiotów konkurencyjnych), strategię dostawców, zmienność trendów czy postęp technologiczny jest bardzo ograniczony. Nie oznacza to jednakże, że nie mając na niego wpływu, winniśmy te czynniki ignorować. Wręcz przeciwnie – musimy zdawać sobie sprawę z ich przemożnego wpływu na sytuację ekonomiczną naszego przedsiębiorstwa, obserwować zmiany i trendy, minimalizować ryzyko w poszczególnych obszarach oraz dostosowywać się do zachodzących zmian.

Analizę rynku i otoczenia biznesowego, jak również trendów i zmian – mających wpływ na powodzenie naszej działalności – najłatwiej prowadzić w oparciu o model tzw. „pięciu sił Portera”. Siły te to kluczowe obszary otoczenia zewnętrznego, mające bezpośredni wpływ na sytuację naszej firmy na rynku.

Schemat 71. Model pięciu sił Portera w ujęciu graficznym



Źródło: opracowanie własne na podstawie M.E. Porter, Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów, PWE, Warszawa 1992

Pierwsza z nich – zajmująca centralne miejsce w analizie – to istniejąca rywalizacja konkurencyjna na naszym rynku. Ilość podmiotów konkurencyjnych, ich rozpoznawalność i sposób postrzegania przez klientów, a także atrakcyjność oferowanych przez nich produktów – posiadanie wiedzy w tych aspektach aktualnej sytuacji na rynku jest podstawowym warunkiem dokonania obiektywnej oceny własnej pozycji i dostrzeżenia konieczności podjęcia ewentualnych korekt i udoskonaleń.

Monitoring podmiotów konkurencyjnych powinien być prowadzony w sposób ciągły. Musimy posiadać możliwie pełną wiedzę o:

- aktualnej ofercie produktowej konkurencji,
- poziomie cen stosowanym przez konkurencję,
- podejmowanych działaniach promocyjnych i sprzedażowych,
- sposobie obsługi klientów, w tym formach świadczenia usługi bądź dostarczania produktów,
- sposobie postrzegania konkurencji przez klientów i opiniach na temat oferowanych produktów i usług.

Źródeł pozyskania tak wydawałoby się obszernej i „tajnej” wiedzy jest w praktyce wiele. Bardzo dużo informacji może nam dostarczyć internet, w tym przede wszystkim media społecznościowe, grupy klientów zorganizowane wokół konkurencyjnego przedsiębiorstwa, newslettery czy strony internetowe. Wszystkie te źródła danych są powszechnie dostępne i wymagają od nas wyłącznie zaangażowania i systematyczności.

Innym, równie pomocnym narzędziem do zebrania w sposób usystematyzowany rzetelnych informacji o konkurencji, może być tzw. „tajemniczy klient”. Idea tego badania opiera się na założeniu, że informacje o konkurencji zbierane są podczas bezpośredniego kontaktu (osobistego, telefonicznego, internetowego) z daną firmą w trakcie pozorowanej bądź rzeczywistej transakcji, tj. spożywania posiłku bądź zamawiania usługi. Niezbędne jednakże jest zwrócenie uwagi, aby przeprowadzając badanie podmiotów konkurencyjnych ujednolicić zarówno zakres zbieranych informacji, jak i (zwłaszcza w przypadku elementów jakościowych) sposób dokonywania oceny.

W badaniu „tajemniczego klienta” pomocne może okazać się:

- wnikliwe zastanowienie się, jakie informacje chcemy pozyskać, na jakie elementy powinniśmy zwracać uwagę podczas badania,
- opracowanie ujednoliconego kwestionariusza wypełnianego bezpośrednio po kontakcie z badanym przedsiębiorstwem, który określa zarówno obszary podlegające badaniu, jak i sposób dokonywania oceny (np. opracowanie skali ocen),
- odnoszenie ocen jakościowych działania konkurencji do aktualnego poziomu jakościowego naszego przedsiębiorstwa (np. za pomocą skali uwzględniającej wartości ujemne i dodatnie pozwalające na wskazanie, czy dany element u konkurencji wypada korzystniej bądź mniej korzystnie niż w przypadku naszego przedsiębiorstwa),
- przeszkolenie osób dokonujących badania zarówno w zakresie stosowania kwestionariusza i jego zawartości, jak i jego celach.

Równie wartościowym, a często niedocenianym źródłem informacji o konkurencji, są informacje zwrotne uzyskiwane od naszych klientów. W procesie sprzedaży zdarza się notorycznie, że obsługiwane osoby oceniają sposób funkcjonowania naszej firmy i odnoszą się do doświadczeń w kontaktach z innymi podmiotami. Mogą to być zarówno informacje dla nas pozytywne, jak również negatywne, przyjmujące charakter pretensji. Niestety w praktyce dnia codziennego nie przykładamy większej wagi do takich informacji przekazanych nam niejako przy okazji. Co więcej – nie zbieramy ich, nie analizujemy i nie wyciągamy z nich należytych wniosków. A przecież wystarczy, aby każdy pracownik – mający kontakt z klientem – niezwłocznie po zakończeniu procesu obsługi zanotował taką informację i przekazał wyznaczonej osobie w przyjęty w organizacji sposób.

Zebranie informacji o aktualnej sytuacji rynkowej wg powyższego zestawienia jest punktem wyjścia dla dokonania oceny własnej działalności, ponieważ dopiero teraz możemy porównać i wskazać na własne mocne i słabe strony, zidentyfikować elementy przewagi konkurencyjnej, jak i istotne braki i deficyty. Posiadamy również możliwość wyodrębnienia, wskazania i przeniesienia na własny grunt najatrakcyjniejszych produktów, wyróżniających się elementów funkcjonowania konkurencji i przyjętych przez nią rozwiązań.

Nie mniej ważne jak dokonanie oceny sytuacji rynkowej w danym momencie, jest dalsze, stałe monitorowanie zmian w otoczeniu zewnętrznym. Nowe inicjatywy marketingowe podmiotów konkurencyjnych, zmiany w asortymencie produktów, korekty w sposobie świadczenia usług itp. mogą wskazywać na zagrożenie utraty naszych elementów przewagi konkurencyjnej oraz obecnej pozycji na rynku. Korekty takie bardzo często wynikają z prób dostosowania się podmiotów konkurencyjnych do postępujących zmian w potrzebach i oczekiwaniach klientów, modach czy trendach rynkowych, których być może sami nie potrafiliśmy dostrzec. Wczesne identyfikowanie takich zmian pozwala nam na wdrożenie ewentualnych działań dostosowawczych po naszej stronie w celu zminimalizowania potencjalnie negatywnych skutków.

Zmiany w otoczeniu zewnętrznym mogą jednakże polegać również na np. pogorszeniu kondycji finansowej podmiotu konkurencyjnego, utracie przez niego wiarygodności i zaufania klientów czy też zamknięcia działalności. Takie sytuacje powinny zobowiązać nas do zastanowienia się nad możliwościami np. wzmocnienia własnej pozycji czy też zajęcia powstającej niszy rynkowej i przejęcia nowej grupy klientów. Oczywiście warunkiem skutecznego działania jest uzyskanie pełnej informacji o powstałej sytuacji w możliwie szybkim czasie.

Analiza „pięciu sił Portera” zwraca uwagę na dodatkowe cztery czynniki – zewnętrzne w stosunku do istniejącej w danym momencie sytuacji rynkowej, mające znaczny wpływ na atrakcyjność prowadzonej działalności gospodarczej.

Kluczowym czynnikiem jest oczywiście nabywca, czyli klient. Możliwość dokładnego określenia potrzeb i oczekiwań klienta, a następnie ich zaspokojenia oferowanymi produktami bądź usługami stanowi podstawowy warunek trwałości prowadzonej działalności gospodarczej. Analogicznie jak w przypadku konkurencji: im więcej wiemy o kliencie, im precyzyjniejsze informacje posiadamy, tym skuteczniejsze działania produktowo-sprzedażowe możemy prowadzić.

Monitorowanie rynku od strony klienta i badanie jego potrzeb jest procesem znacznie bardziej skomplikowanym niż monitoring konkurencji, ponieważ:

- ilość podmiotów konkurencyjnych jest znacznie mniejsza niż potencjalnych klientów,
- jest możliwość opracowania precyzyjnego zestawienia wszystkich podmiotów konkurencyjnych i przeprowadzenia badania każdego podmiotu odrębnie; w przypadku klientów jest to niemożliwe,
- klienci są bardzo zróżnicowani, a zgłaszane przez nich potrzeby i oczekiwania mogą być zaspokajane na wiele sposobów.

W związku z tym, iż w praktyce nie mamy możliwości zbadania potrzeb każdego klienta indywidualnie (z wyłączeniem działalności skierowanej na podmioty instytucjonalne i firmy, gdy takie badanie jest możliwe i zasadne), pierwszym krokiem w analizie rynku klienta jest określenie tzw. segmentu docelowego. Jest to grupa klientów, która ma strategiczne znaczenie dla powodzenia działalności. To z myślą o zaspokajaniu jej potrzeb powstała koncepcja naszej firmy bądź oferowanego produktu. Przeprowadzając badanie rynku w pierwszej kolejności staramy się pozyskać informacje o klientach wchodzących w skład tej grupy, nie lekceważąc jednakże informacji pozyskiwanych od pozostałych osób.

Przedstawione poniżej metody i sposoby pozyskiwania wiedzy o preferencjach klientów nie stanowią metod naukowych, opartych o formalną metodologię i narzędzia statystyczne. Charakteryzują się jednakże możliwością prostego, szybkiego i względnie taniego pozyskania informacji niezbędnych do podejmowania decyzji. Przeprowadzenie analizy rynku w sposób naukowo poprawny wymaga posiadania specjalistycznej wiedzy oraz oprogramowania, a choćby wstępne zarysowanie zagadnienia znacznie przekroczyłoby zakres niniejszego opracowania.

Najprostszym sposobem określenia potrzeb i oczekiwań klienta jest przeanalizowanie naszej oferty i pomysłu na prowadzoną działalność z jego perspektywy, bazując na aktualnie posiadanej wiedzy i wyobrażeniu o jego preferencjach. Nawet taki prosty zabieg wymusza na prowadzących działalność gospodarczą odrzucenie utartych przekonań i spojrzenie niejako „z zewnątrz”. Już sama zmiana perspektywy bardzo często pozwala na zidentyfikowanie niespójności i braków w przyjętej i realizowanej strategii rynkowej.

W celu uzyskania znacznie bardziej obiektywnych informacji o potrzebach i oczekiwaniach klientów, niż własne subiektywne przeświadczenie, zasadne jest odwołanie się do osób – potencjalnych klientów wchodzących w skład segmentu docelowego. Osoby takie znajdują się w otoczeniu przedsiębiorstwa, jego pracowników bądź osób wspierających, stąd możliwe jest zaproszenie ich do współpracy polegającej na podzieleniu się swoimi opiniami na istotne dla nas tematy. Uzyskiwane opinie będą tym bardziej wartościowe i obiektywne, im bardziej osoby biorące udział w badaniu są aktywnymi konsumentami znającymi lokalny rynek. Wywiady winny uprzednio zostać starannie zaplanowane i przygotowane, tak aby pozwalały na udzielenie odpowiedzi na kluczowe dla nas zagadnienia. Prowadzenie ich należy oprzeć na ujednoliconym kwestionariuszu i dążyć do stosowania skali liczbowej, tak aby uzyskiwane opinie można było zestawić ze sobą i uśredniać wyniki.

Przykładowym narzędziem pozwalającym na zobiektywizowanie uzyskiwanych ocen i ich ujęcie w wartościach mierzalnych (liczbowych) jest tzw. analiza atrakcyjności produktu. Analizy takie są bardzo rozpowszechnione w świecie biznesu, a ich zastosowanie jest relatywnie proste, pozwalając jednocześnie na uzyskanie wielu bardzo istotnych informacji. Przeprowadzamy ją w trakcie wywiadów najlepiej, jeśli prowadzonych w grupie.

Tabela 18. Analiza opłacalności produktu

Cecha oferty istotna z punktu widzenia klienta	Istotność	Firma A		Firma B		Nasze przedsiębiorstwo	
		Ocena	Wartość	Ocena	Wartość	Ocena	Wartość
Cecha 1							
Cecha 2							
Cecha 3							
Cecha 4							
Cecha 5							
Cecha 6							
Cecha 7							
Cecha 8							
Cecha 9							
Cecha...							
RAZEM	100%						

Źródło: opracowanie własne

Analizę rozpoczynamy od ustalenia cech produktu/oferty istotnych dla klienta. Na ogół będą to elementy jakościowe, takie jak kształt, rozmiar, kolor, materiał, tekstura, faktura, zapach, skład, ale zaleca się uwzględnienie również innych charakterystyk istotnych dla klienta jak np. cena, miejsce sprzedaży, godziny otwarcia, sposoby płatności, termin realizacji, sposób dostarczenia itp. Kluczowe jest, aby wyznaczone cechy były możliwie precyzyjne, szczegółowe – pozwala to na skuteczniejsze wnioskowanie i podejmowanie działań po przeprowadzonym badaniu. Ustalone cechy wpisujemy w kolumnę: „Cechy oferty istotne z punktu widzenia klienta”.

Po ustaleniu wspólnego zbioru cech produktu/oferty, osoby poddane badaniu określają subiektywne, indywidualne znaczenie danej cechy przy podejmowaniu decyzji o wyborze oferty. Dokonują tego poprzez rozdysponowanie 100 punktów pomiędzy poszczególne cechy produktu, przyjmując zasadę, że tym więcej punktów przypisuje się do danej cechy, im bardziej dana cecha jest istotna w procesie podejmowania przez klienta decyzji o zakupie. Zobiektywizowanie wyników, jako tzw. poziom istotności danej cechy, uzyskuje się poprzez uśrednienie wskazań uzyskanych od wszystkich osób biorących udział w badaniu. Uzyskane wartości wpisuje się w kolumnę „Istotność”.

Następnie dokonuje się oceny atrakcyjności oferty poszczególnych przedsiębiorstw działających na rynku, w tym również naszej organizacji, poprzez przyznanie od 0 do 10 punktów (0 – ocena minimalna; 10 – ocena maksymalna) dla każdej cechy przy każdym z ocenianych produktów/firm (kolumna „Ocena” osobno dla każdego przedsiębiorstwa).

Ostatnią czynnością jest wyznaczenie wskaźnika atrakcyjności produktu, co następuje poprzez wymnożenie dla każdego z ocenianych produktów jego ocen dla poszczególnych cech z odpowiadającym im poziomem istotności (kolumny „Wartość”). Suma uzyskanych iloczynów określa względny poziom atrakcyjności produktu.

Zaprezentowane przykładowe narzędzie pozwala na uzyskanie w relatywnie prosty sposób następujących informacji, które są bardzo istotne dla zarządzania strategią rynkową przedsiębiorstwa:

- jakie cechy funkcjonalno-użytkowe oferty/produktu są istotne z punktu widzenia klienta,
- które z tych cech są kluczowe, jaki jest ich stopień ważności i znaczenie w procesie dokonywania wyboru,
- jak oceniana jest oferta naszego przedsiębiorstwa i przedsiębiorstw konkurencyjnych w poszczególnych jej aspektach,
- jakie są nasze elementy przewagi konkurencyjnej (w której kategorii jesteśmy oceniani najwyżej),
- jakie są nasze słabe strony (elementy oceniane najniżej), na czym powinniśmy się skoncentrować w procesie udoskonalenia oferty,
- jakie jest ogólne postrzeganie atrakcyjności naszej oferty w odniesieniu do oferty podmiotów konkurencyjnych.

W przypadku możliwości zaproszenia do długookresowej współpracy w zakresie badania stałej grupy osób – konsumentów, zasadne jest prowadzenie cyklicznych badań tzw. panelowych. Podczas takich badań wykorzystuje się jako podstawę wywiadu ten sam kwestionariusz, a udzielane odpowiedzi porównuje się do informacji uzyskanych w okresach wcześniejszych. Takie działania pozwalają na obserwowanie zmian w preferencjach klientów oraz w sposobie postrzegania pozycji konkurencyjnej naszego przedsiębiorstwa społecznego na rynku. Oczywiście, w przypadku wystąpienia takiej potrzeby, zakres wywiadu można rozszerzać o nowe elementy i pozyskiwać dodatkowe dane.

Poza zaplanowanymi, zorganizowanymi formami badania rynku jak określone powyżej, przedsiębiorstwo w bieżącej działalności winno wspomagać się dodatkowymi źródłami pozyskiwania informacji o klientach, ich preferencjach i ocenie naszej oferty. Do podstawowych działań w tym zakresie zwyczajowo należą:

- zbieranie informacji w sposób nieformalny podczas rozmów z klientami w trakcie obsługi/sprzedaży; rozmowy takie mogą być spontaniczne bądź moderowane w taki sposób, aby uzyskać oczekiwane przez nas informacje i opinie; po przeprowadzonej rozmowie winien być wypełniany kwestionariusz w celu zachowania pozyskanych informacji,
- wypełnianie ankiet posprzedażowych przez klientów,
- analiza opinii i ocen umieszczanych w Internecie (dotyczących zarówno naszego przedsiębiorstwa społecznego, jak i podmiotów konkurencyjnych).

Podsumowując, warto podkreślić, że celem prowadzenia badań rynku nie jest uzyskanie pełnej wiedzy o każdej jednostce – czy to konkurencie, bądź klientcie. Osiągnięcie takiego rezultatu, o ile w praktyce w ogóle możliwe, byłoby bardzo pracochłonne i kosztowne. Byłoby to również irracjonalne, ponieważ ogromny nakład pracy i środków zostałby zainwestowany w pozyskanie informacji, które po ich zebraniu i przeanalizowaniu mogłyby być już pozbawione wartości z uwagi na dynamiczne zmiany następujące każdego dnia na rynku. Stąd zakres i skala prowadzonych badań winne być określone na racjonalnym poziomie – z jednej strony zapewniające rzetelność i obiektywizm pozyskanych danych, a z drugiej optymalizujące nakład czasu i środków na ich pozyskanie. Pamiętajmy, że badanie i analiza rynku nie są celem – są środkami, narzędziami wspomagającymi zarządzanie działalnością gospodarczą.

Zgodnie z modelem „pięciu sił Portera” na efektywność naszego funkcjonowania i przyjmowane strategie funkcjonowania wpływ mają, poza istniejącą konkurencją i klientami, również:

- dostawcy,
- substytuty, czyli produkty lub usługi odmienne w stosunku do naszej oferty, jednakże zaspokajające tę samą potrzebę zgłaszaną przez klientów,
- potencjalni wchodzący, czyli zagrożenie pojawienia się nowych podmiotów konkurencyjnych.

Wszystkie te obszary wymagają naszej uwagi, analizy stanu faktycznego i prognozowania przyszłych zdarzeń.

W przypadku dostawców kluczowe jest stałe monitorowanie potencjalnych źródeł zaopatrzenia naszego przedsiębiorstwa społecznego w materiały, towary, zasoby i wyposażenie niezbędne do prowadzenia działalności.

W tym aspekcie zwrócić należy szczególną uwagę na:

- unikanie bezrefleksyjnych przyzwyczajeń i utartych schematów w procesie realizowania zakupów na własne potrzeby (np. dokonywanie zakupów wyłącznie w hurtowni X, ponieważ „zawsze tam kupowaliśmy”) – stały monitoring rynku dostawców, poziomu cen i wprowadzanych przez nich innowacji pozwala na utrzymywanie kosztów prowadzonej działalności na możliwie niskim poziomie,
- ograniczanie ryzyka uzależnienia działalności przedsiębiorstwa lub wybranego aspektu jego funkcjonowania od jednego, wyspecjalizowanego dostawcy, np. w przypadku zakupu maszyn lub urządzeń wymagających specjalistycznego serwisu lub trudno dostępnych materiałów zużywanych w procesie jej funkcjonowania,
- zawieranie umów o wyłącznej i długookresowej współpracy z dostawcami tylko w sytuacjach, gdy jest to niezbędne, zapewniając sobie jednocześnie zarówno korzystne warunki współpracy, jak i możliwość rozwiązania takiej umowy w możliwie płynny sposób.

Nawet w przypadku podjęcia decyzji o strategicznej współpracy z wyselekcjonowanym dostawcą zasadne jest cykliczne przeprowadzanie rozeznania rynku poprzez:

- analizę konkurencyjnych ofert w Internecie,
- wysyłanie zapytań cenowych do grupy alternatywnych sprzedawców,
- utrzymywanie stałego kontaktu bezpośredniego z handlowcami i sprzedawcami reprezentującymi innych dostawców poprzez np. incydentalne zakupy małych ilości towarów i materiałów.

Potencjalni wchodzący to istniejące ryzyko pojawienia się nowych podmiotów oferujących analogiczne produkty i usługi na rynku obsługiwany przez nasze przedsiębiorstwo. Każdy nowy konkurent oznacza zaostrzenie rywalizacji, co w rezultacie prowadzi do:

- presji na obniżanie cen w celu utrzymania klientów,
- obniżania rentowności prowadzonej działalności na skutek niższych marż uzyskiwanych ze sprzedaży,
- konieczności ponoszenia nakładów inwestycyjnych związanych z dostosowywaniem się naszego przedsiębiorstwa do zmieniających się warunków rynkowych,
- wymuszonych korekt w portfelu oferowanych produktów i ich specyfice, co na ogół związane jest ze zwiększeniem kosztów ich wytwarzania, a więc bezpośrednio wpływa na rentowność sprzedaży.

Stąd istotnym zadaniem przedsiębiorcy jest monitorowanie sytuacji na lokalnym rynku, przewidywanie możliwych zmian w zakresie podmiotów konkurencyjnych i przygotowywanie się na taką ewentualność. Co więcej, w celu ograniczenia ryzyka wejścia na rynek nowych podmiotów, przedsiębiorstwo może podejmować działania ustanawiające tzw. bariery wejścia na rynek. Bariery takie, to np. warunki i wymagania, jakie musi spełnić nowe przedsiębiorstwo, aby mogło skutecznie prowadzić działalność na „naszym” rynku. Im więcej występuje barier, które muszą zostać przezwyciężone, tym mniejsza liczba potencjalnych konkurentów, którzy posiadają potencjał pozwalający na spełnienie niezbędnych wymogów i warunków. Tym lepiej chroniony jest nasz rynek i nasza pozycja konkurencyjna.

W ramach naszych możliwości ustanawianymi przez nas barierami wejścia na rynek mogą być np.:

- rozbudowana, aktywna i liczna społeczność lojalnych klientów i osób/institucji wspierających funkcjonowanie i rozwój naszego przedsiębiorstwa,
- strategiczne partnerstwo z kluczowymi klientami instytucjonalnymi bądź biznesowymi,
- dostęp do unikalnych rozwiązań technologicznych lub informatycznych,
- preferencyjne warunki współpracy z dostawcami materiałów i towarów, wykorzystujące efekt skali, tzn. premiuje większych, stabilnych, wieloletnich partnerów poprzez rabaty, upusty, odroczone terminy płatności czy korzystniejsze warunki i terminy dostaw,
- poniesione wysokie nakłady inwestycyjne na zakup maszyn i urządzeń,
- rozpoznawalna marka, pozytywny wizerunek,
- wysoka jakość oferowanych produktów i usług,
- wysokie kompetencje i profesjonalizm pracowników.

Analogicznie sytuacja przedstawia się w odniesieniu do ryzyka pojawienia się produktów/usług substytucyjnych względem oferowanych przez nasze przedsiębiorstwo społeczne. Produkty substytucyjne różnią się od dotychczas obecnych na rynku i mają za zadanie zaspokoić tę samą potrzebę. Produktami – substytutami, które są względnie nowe, a przyczyniły się do likwidacji bądź całkowitego przemodelowania całych obszarów działalności gospodarczej w skali globalnej są np. platformy streamingowe (upadek wypożyczalni DVD, upadek małych kin), fotografia cyfrowa (upadek fotografii tradycyjnej, ograniczenie liczby punktów „drukowania” zdjęć), sprzedaż i dystrybucja oprogramowania komputerowego i muzyki przez internet (ograniczenie liczby sklepów z oprogramowaniem komputerowym i muzyką), jak też szeroko pojęty e-handel.

Usługi i produkty substytucyjne pojawiają się również na rynkach lokalnych i oddziałują na funkcjonujące na nich przedsiębiorstwa, w tym społeczne. I tak np. „foodtrunki” stanowią poważną konkurencję dla tradycyjnych jadłodajni i usług cateringowych. Są one obecnie przede wszystkim usługami/produktami innowacyjnymi, wykorzystującymi nowe technologie, dostosowanymi do zmian w preferencjach klientów. Jako takie stanowią tym większe zagrożenie dla przedsiębiorstw funkcjonujących w sposób konserwatywny, które nie monitorują zmian technologicznych i trendów w zachowaniach i oczekiwaniach klientów.

W celu ograniczenia ryzyka utraty rynku na rzecz produktów/usług substytucyjnych niezbędne jest, aby przedsiębiorstwo:

- obserwowało zmiany w sposobie zaspokajania danej potrzeby na rynkach dojrzalszych (inne regiony kraju, większe miasta, Europa Zachodnia itp.),
- prowadziło stały monitoring otoczenia zewnętrznego, w tym inicjatyw konkurencji,
- badało rynek po stronie konsumentów, analizowało również oczekiwania przekraczające obecny poziom zaspokajania potrzeb, jak i zmienność mód i trendów,
- było gotowe do ciągłego wdrażania zmian korygujących/doskonalących obecny sposób funkcjonowania na rynku.

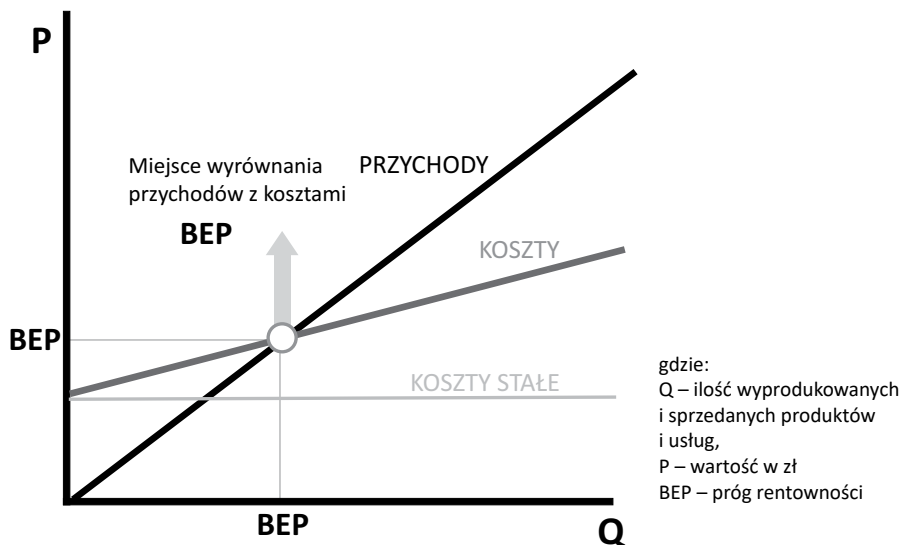
Analiza rentowności

W celu przeprowadzenia wiarygodnej analizy rentowności przyszłej bądź prowadzonej obecnie działalności gospodarczej niezbędne jest uprzednie pozyskanie wiedzy zarówno o otoczeniu zewnętrznym (konkurencja i rynkowy poziom cen, koszty zakupu materiałów i surowców), jak i o procesach wewnętrznych przedsiębiorstwa (proces wytwórczy, zużycie materiałów i surowców, koszty stałe działalności). Na rzetelność uzyskanych wyników analizy bezpośredni wpływ ma poprawność przyjętych założeń i uwzględnionych danych.

Analiza rentowności ma za zadanie udzielić przedsiębiorcy odpowiedzi, przy jakich warunkach i dla jakiej skali przychodów ze sprzedaży z działalności gospodarczej przychody zrównują się z kosztami jej prowadzenia i przedsiębiorstwo zaczyna generować dochód (staje się rentowne). Na ogół pytanie – jakie stawiamy, myśląc o rentowności – brzmi: ilu klientów musimy pozyskać, ile sztuk produktu musimy sprzedać w ciągu miesiąca, aby pokryć koszty działalności i zacząć generować dochód. Ta ilościowa granica (usług, klientów, towarów) pomiędzy stratą a dochodem stanowi tzw. ilościowy próg rentowności. Bez znajomości odpowiedzi na tak zadane pytania nie powinniśmy podejmować decyzji o podjęciu działalności gospodarczej. A jeżeli już ją prowadzimy – bez tej fundamentalnej wiedzy nie jesteśmy w stanie podejmować decyzji optymalizacyjnych w zakresie portfela produktów, poziomu cen, struktury i wysokości kosztów.

Graficzne ujęcie progu rentowności (BEP) zostało przedstawione na poniższym schemacie:

Schemat 72. Schemat progu rentowności



Źródło: wykres za www.inwestycjegiellowe.com.

W celu zobrazowania sposobu prowadzenia analizy rentowności w praktyce, wszystkie poszczególne etapy zostaną przedstawione na przykładzie działalności gastronomicznej – „Pączkarni”. Jednocześnie zastrzegamy, że przedstawiane wyliczenia stanowią jedynie przykład na potrzeby książki, wskazujący sposób przeprowadzenia analizy progu rentowności.

Punktem wyjścia do analizy progu rentowności jest analiza struktury kosztów prowadzonej działalności gospodarczej, które co do zasady dzielą się na dwie podstawowe grupy:

- koszty stałe, których miesięczna wartość nie jest zależna od skali produkcji i sprzedaży produktów i usług (np. wynagrodzenia, księgowość, czynsz najmu),
- koszty zmienne, które są bezpośrednio związane z wytwarzaniem produktów i usług w przedsiębiorstwie i których miesięczna łączna wartość rośnie wraz ze wzrostem ilości wyprodukowanych i sprzedanych produktów i usług (np. materiały, towary handlowe).

Niestety, nie ma jednolitego, uniwersalnego podziału kosztów rodzajowych na te dwie ww. grupy. O tym, czy dany koszt jest kosztem stałym lub zmiennym, decyduje branża, w jakiej prowadzimy działalność, specyfika procesu wytwarzania, rodzaj stosowanych maszyn i urządzeń, sposób zatrudniania i rozliczania pracy i wiele innych czynników. Dlatego niezbędne jest samodzielnie przeanalizowanie sposobu funkcjonowania przedsiębiorstwa i ocena sposobu kształtowania się danego kosztu rodzajowego w naszych warunkach.

Tabela 19. Zestawienie kosztów stałych – „Pączkarnia”

Lp.	Koszt wg rodzaju
1	wynajem lokalu
2	zużycie mediów (ogrzewanie, energia elektryczna nie związana z procesem pieczenia, woda, odbiór śmieci)
3	wynagrodzenie pracowników wraz z narzutami na wynagrodzenia
4	ubezpieczenie lokalu i wyposażenia
5	koszty promocyjno-marketingowe
6	środki czystości
7	materiały biurowe
8	usługi teleinformatyczne
9	obsługa księgowa
10	transport

Źródło: opracowanie własne.

Po przeanalizowaniu i wskazaniu kosztów rodzajowych – wchodzących w skład kosztów stałych – niezbędne jest określenie wartości „średniomiesięcznej” każdego wyodrębnionego kosztu stałego. Uwaga – ze względu na zmienność sezonową niektórych kosztów stałych i wydatków z nimi związanych, takich jak koszt energii cieplnej czy koszt ubezpieczenia majątkowego, w analizie należy uwzględnić koszt średniomiesięczny (tzn. koszt roczny podzielony przez 12 miesięcy). Suma wszystkich wartości średniomiesięcznych kosztów stałych wg rodzaju to koszt stały (KS) prowadzonej działalności gospodarczej.

Tabela 20. Wyznaczenie wartości kosztu stałego – „Pączkarnia”

Lp.	Koszt wg rodzaju	Średniomiesięczna wartość kosztu
1	wynajem lokalu	3 000,00 zł
2	zużycie mediów (ogrzewanie, energia elektryczna nie związana z procesem pieczenia, woda, odbiór śmieci)	1 500,00 zł
3	wynagrodzenie pracowników wraz z narzutami na wynagrodzenia	7 000,00 zł
4	ubezpieczenie lokalu i wyposażenia	300,00 zł
5	koszty promocyjno-marketingowe	500,00 zł
6	środki czystości	100,00 zł
7	materiały biurowe	100,00 zł
8	usługi teleinformatyczne	200,00 zł
9	obsługa księgowa	300,00 zł
10	transport	200,00 zł
SUMA - koszt stały średniomiesięczny		13 200,00 zł

Źródło: opracowanie własne.

Uwaga – koszty stałe w ramach analizy progu rentowności nie obejmują nakładów inwestycyjnych ani wartości amortyzacji środków trwałych.

Przystępując do analizy kosztów zmiennych, w pierwszej kolejności musimy określić, jaką odpowiedź chcemy uzyskać w wyniku przeprowadzanej analizy progu rentowności. Np. w przypadku usług gastronomicznych możemy w wyniku analizy uzyskać krytyczną ilość posiłków, które musimy wydać dziennie bądź ilość abonamentów miesięcznych, które zakupią klienci, aby zapewnić rentowność działalności. To od naszych potrzeb zależy, jaką jednostkę ilościową przyjmimy jako podstawę późniejszych wyliczeń. W przypadku wątpliwości sposób kalkulacji progu rentowności można skonsultować z przedstawicielem Ośrodka Wsparcia Ekonomii Społecznej.

Przykładowe jednostki stosowane w analizie progu rentowności dla poszczególnych branż to:

- usługi budowlano – montażowe: ilość punktów, ilość metrów kwadratowych powierzchni, ilość metrów bieżących instalacji itp.,
- handel – ilość klientów rozumiana jako ilość średnich koszyków zakupowych,
- usługi hotelarskie – ilość tzw. „osobodób”,
- działalność kulturalno-oświatowa – ilość zorganizowanych imprez, ilość uczestników,
- gastronomia – ilość posiłków,
- usługi drobne – ilość zleceń, ilość wykonanych usług.

Po ustaleniu jednostki ilościowej niezbędne jest określenie tzw. kosztu zmiennego jednostkowego, tj. kosztu zakupu/wytworzenia jednostki produktu/usługi, którą następnie sprzedajemy klientom w ramach działalności gospodarczej. Upraszczając: musimy obliczyć, ile kosztuje nas jedna jednostka analizowanego produktu. Analogicznie jak w przypadku kosztów stałych, do uprzednio opracowanego zestawienia kosztów zmiennych musimy dopisać wartość kosztu zmiennego jednostkowego i następnie po zsumowaniu otrzymujemy wartość kosztu zmiennego jednostkowego.

Tabela 21. Wyznaczenie kosztu zmiennego jednostkowego – „Pączkarnia”

Lp.	Koszt wg rodzaju	Koszt na 1 sztukę produktu
1	ciasto	0,20 zł
2	wypełnienie (marmolada, likier itp.)	0,25 zł
3	energia elektryczna	0,10 zł
4	zużycie pozostały materiałów np. oleju	0,05 zł
5	opakowanie	0,40 zł
6	prowizja za płatność bezgotówkową	0,10 zł
SUMA - koszt zmienny jednostkowy		1,10 zł

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku większości rodzajów kosztów zmiennych wyznaczenie wartości kosztu jednostkowego jest relatywnie proste (np. możemy precyzyjnie ustalić koszt składników niezbędnych do wyrobienia 1 kg ciasta na pączki, a następnie podzielić ten koszt przez ilość pączków, które możemy wykonać z tej ilości ciasta). W przypadku natomiast niektórych pozycji niezbędne jest oszacowanie tych wielkości np. na podstawie nominalnego zużycia energii elektrycznej przez urządzenie (np. ilość kW energii elektrycznej zużywanej przez urządzenie w trakcie jednego cyklu pieczenia pączków podzielona przez ilość jednocześnie pieczonych pączków), bądź poprzez przyjęcie wartości uśredniających (np. tylko część klientów dokonuje płatności bezgotówkowych, stąd jednostkowy koszt prowizji możemy oszacować poprzez podzielenie łącznego kosztu prowizji za miesiąc przez ilość sprzedanych pączków w tym okresie). Należy pamiętać, że wartości przyjęte do analizy progu rentowności winny być rzetelne, oczywiście w granicach rozsądku i możliwości precyzyjnego ich wyznaczenia.

Ostatnią istotną wartością mającą wpływ na kształtowanie się rentowności prowadzonej działalności gospodarczej jest cena sprzedaży. Badając rentowność działalności, przyjmujemy cenę sprzedaży tej samej jednostki produktu/usługi, dla której wyznaczyliśmy uprzednio wartość jednostkowych kosztów zmiennych, w naszym przykładzie jest to cena sprzedaży jednego pączka.

W przypadku planowania działalności gospodarczej zasadne jest przyjęcie do kalkulacji ceny rynkowej, wynikającej z przeprowadzonej uprzednio analizy rynku. Dla podmiotów, prowadzących działalność gospodarczą, ceną uwzględnianą w analizie jest cena uzyskiwana aktualnie w procesie sprzedaży, tzn. wynikająca z obowiązującego cennika lub średnia uzyskiwana w procesie jej negocjacji z klientami. Jeżeli natomiast analiza ma służyć podejmowaniu decyzji odnośnie przyszłych zmian w strategii funkcjonowania na rynku i stanowi element symulacji, możliwe jest przyjmowanie innych wartości, zakładanych do zastosowania w przyszłości (np. z uwagi na wzrost kosztów funkcjonowania naszego przedsiębiorstwa rozważamy dokonanie zmian w obowiązującym cenniku).

W przypadku przykładowej „Pączkarni” aktualna cena sprzedaży jednego pączka wynosi 4,50 zł.

Wzór na wyznaczenie ilościowego progu rentowności to:

$$\text{Ilościowy próg rentowności BEP} = \frac{\text{wartość kosztów stałych}}{(\text{cena} - \text{koszt zmienny jednostkowy})}$$

Kalkulując próg rentowności dla przykładowej działalności „Pączkarni” podstawiamy do wzoru uprzednio wyznaczone wartości i uzyskujemy:

$$\text{Ilościowy próg rentowności BEP} = 13\,200,00 \text{ zł} / (4,50 \text{ zł} - 1,10 \text{ zł}) = 13\,200,00 \text{ zł} / 3,40 \text{ zł} = 3883 \text{ pączki miesięcznie.}$$

Przy założeniu, że Pączkarnia funkcjonuje 6 dni w tygodniu, dzienny próg rentowności wynosi: 3883 pączki miesięcznie / 25 dni roboczych = 156 pączków dziennie.

Uzyskany wynik podlega zaokrągleniu w górę i pozwala na uzyskanie wymiernej, konkretnej informacji o ilości sprzedaży, która musi zostać zrealizowana, aby przedsiębiorstwo było zdolne do pokrycia kosztów prowadzenia działalności. Wszystkie przychody ze sprzedaży do czasu uzyskania ilości sprzedanych sztuk na poziomie progu rentowności (w naszym przypadku 156 pączków dziennie) służą wyłącznie pokrywaniu kosztów. Jeżeli wielkość sprzedaży w analizowanym okresie będzie niższa niż wyznaczony próg rentowności – przedsiębiorstwo poniesie straty, natomiast jeżeli będzie wyższa – pokryje koszty i wypracuje dochód.

Należy zwrócić uwagę, że na uzyskiwaną wartość progu rentowności bezpośredni wpływ ma wartość kosztów i cen, które przyjęliśmy do analizy. To oznacza, że zmiana wartości jednego z parametrów wpływa na wartość progu rentowności, i tak:

- obniżenie kosztów stałych zmniejsza wartość progu rentowności,
- obniżenie kosztu zmiennego jednostkowego zmniejsza wartość progu rentowności,
- obniżenie ceny sprzedaży zwiększa wartość progu rentowności.

Dokonywanie zmian w wartościach poszczególnych parametrów i obserwowanie, w jaki sposób zmienia się wartość progu rentowności może wskazać kierunek niezbędnych zmian optymalizacyjnych na przykład w związku z pojawieniem się konkurencji. Oczywiście przyjmowane założenia winny mieścić się w realnych ramach, takie działania noszą nazwę „analizy wrażliwości”.

Zmodyfikowana analiza rentowności

Analiza progu rentowności w swojej podstawowej formie zakłada, że przedsiębiorstwo oferuje tylko jeden produkt, lub że oferowane produkty mogą zostać opisane jedną „jednostką” uśredniającą cały portfel produktów/usług. W omawianym przykładzie przyjętą jednostką jest pączek, bez określania jego szczegółowej charakterystyki. W praktyce jednakże na ogół gama oferowanych produktów jest znacznie szersza, a jej ewentualne „uśrednienie” prowadziłoby do wypaczenia wyniku analizy. Np. analizowana „Pączkarnia” nie wypieka jednego rodzaju pączków, tylko oferuje szeroki ich wybór, począwszy od pączków pozbawionych nadzienia, poprzez nadziewane marmoladą, aż do oferowania pączków z nadzieniem typu deluxe – np. z jagodami. Każdy typ pączka charakteryzuje się innymi kosztami wytworzenia i inną ceną sprzedaży, a uzyskany wynik dotyczy „przeciętnego” pączka i nie pozwala na określenie krytycznej wielkości sprzedaży poszczególnych typów pączków.

Stąd zachodzi konieczność rozbudowania analizy progu rentowności poprzez uwzględnienie w analizie możliwości wyznaczenia kilku/kilkunastu progów rentowności dla poszczególnych produktów/grup produktów. Również w przypadku prowadzenia „Pączkarni” zasadne jest przeprowadzenie bardziej wnikliwej analizy, która pozwoli na przeanalizowanie rentowności sprzedaży poszczególnych typów pączków i umożliwi podjęcie decyzji odnośnie niezbędnych zmian w zakresie stosowanych cen bądź wysokości ponoszonych kosztów.

W takim przypadku kalkulację przeprowadza się analogicznie, jak zostało to opisane powyżej z uwzględnieniem jednakże następujących dodatkowych elementów i założeń:

- wszystkie oferowane produkty muszą zostać uwzględnione w analizie bezpośrednio lub poprzez ujęcie w wyznaczonej grupie produktów,
- dla każdego produktu/grupy produktów muszą zostać określone zarówno koszty zmienne jednostkowe, jak i cena sprzedaży,
- koszty stałe podlegają podziałowi pomiędzy analizowane produkty/grupy produktów proporcjonalnie do udziału wartości przychodów z ich sprzedaży w całości uzyskiwanych przychodów z działalności gospodarczej.

Uwzględniając powyższe założenia na potrzeby omawianego przykładu, dane do analizy i uzyskane wartości progu rentowności mogłyby kształtować się następująco:

Tabela 22. Przykład analizy progu rentowności dla trzech grup produktów

Typ produktu	Cena sprzedaży [zł]	Koszt zmienny jednostkowy [zł]	Udział w sprzedaży całkowitej [%]	Udział w kosztach stałych [%]	Ilościowy próg rentowności [szt./m-c]	Ilościowy próg rentowności [szt./dzień]
Pączek bez nadzienia	3,50	0,85	20	2640,00	997	40
Pączek z nadzieniem standardowym	4,50	1,10	65	8580,00	2524	101
Pączek z nadzieniem deluxe	6,00	1,50	15	1980,00	440	18

Źródło: opracowanie własne

Przeprowadzenie analizy w sposób opisany powyżej pozwala na uzyskanie znacznie bardziej precyzyjnych wyników przy równoczesnym unikaniu nadmiernych uogólnień i zaokrągleń. Należy jednakże pamiętać, że w celu uzyskania przez przedsiębiorstwo rentowności, muszą zostać osiągnięte równocześnie ilościowe progi sprzedaży wyznaczone dla wszystkich produktów/grup produktowych.

Bartłomiej Sroczyński

13. Formalno-prawne aspekty rozpoczęcia i prowadzenia działalności gospodarczej

Co to jest działalność gospodarcza?

Podstawową formę funkcjonowania stowarzyszeń i fundacji stanowi działalność statutowa, czyli aktywność, wynikająca wprost z celów i sposobów ich realizacji, określonych w statucie. By ją prowadzić, należy zdobywać niezbędne środki z różnych źródeł, m.in. dotacje, darowizny, zbiórki publiczne. Dodatkową możliwością jest prowadzenie działalności zarobkowej.

Zgodnie z ustawą Prawo przedsiębiorców: *Działalnością gospodarczą jest zorganizowana działalność zarobkowa, wykonywana we własnym imieniu i w sposób ciągły*⁴⁶. A zatem jest to działalność:

- zarobkowa, czyli przynosząca zysk,
- prowadzona w sposób ciągły i zorganizowany, a to oznacza, że powinna być objęta planem działania.

W ustawie pojawia się także definicja przedsiębiorcy, czyli osoby prowadzącej działalność gospodarczą. Przedsiębiorcą jest osoba fizyczna, osoba prawna lub jednostka organizacyjna niebędąca osobą prawną, której odrębna ustawa przyznaje zdolność prawną, wykonującą działalność gospodarczą.⁴⁷

W tej definicji mieszczą się organizacje pozarządowe, w szczególności fundacje i stowarzyszenia, będące osobami prawnymi. Niniejsze opracowanie dotyczy tych dwóch rodzajów podmiotów.

Możliwość prowadzenia działalności gospodarczej przez stowarzyszenia i fundacje regulują zresztą wprost przepisy ustawy Prawo o stowarzyszeniach oraz ustawy o fundacjach.

*Stowarzyszenie może prowadzić działalność gospodarczą według ogólnych zasad określonych w odrębnych przepisach. Dochód z działalności gospodarczej stowarzyszenia służy realizacji celów statutowych i nie może być przeznaczony do podziału między jego członków*⁴⁸.

Fundacja może prowadzić działalność gospodarczą w rozmiarach służących realizacji jej celów. Jeżeli fundacja ma prowadzić działalność gospodarczą, wartość środków majątkowych fundacji przeznaczonych na działalność gospodarczą nie może być mniejsza niż tysiąc złotych⁴⁹.

Na marginesie warto dodać, że stowarzyszenia zwykłe, tzw. ułomne osoby prawne, nie mają możliwości prowadzenia działalności gospodarczej. Ustawa Prawo o stowarzyszeniach wprost zabrania im prowadzenia takiej działalności⁵⁰.

46 Ustawa Prawo przedsiębiorców z dnia 6 marca 2018 r., art. 3.

47 Ustawa o Prawo przedsiębiorców z dnia 6 marca 2018 r., art. 4 ust. 1.

48 Ustawa prawo o stowarzyszeniach z dnia 7 kwietnia 1989 r., art. 34.

49 Ustawa o fundacjach z dnia 6 kwietnia 1984 r., art. 5 ust. 5.

50 Ustawa Prawo o stowarzyszeniach z dnia 7 kwietnia 1989 r., art. 42.

Zatem prócz wymienionych już wcześniej cech – wynikających z ustawy Prawo przedsiębiorców – w przypadku stowarzyszeń i fundacji trzeba dodać kolejne:

- Zysk jest przeznaczany na realizację działań statutowych.
- W stowarzyszeniu zysk nie może być podzielony między członków.
- W fundacji rozpoczęcie działalności gospodarczej wiąże się ze specjalną pulą pieniędzy, przeznaczoną na jej uruchomienie. Kwota ta – to minimum 1000 zł.

Działalność gospodarcza jest pomocnicza w stosunku do działalności statutowej.

Warto wspomnieć o dość istotnej dla organizacji zasadzie związanej z prowadzeniem działalności gospodarczej. Ma to być działalność pomocnicza w stosunku do działalności statutowej.

Kryteria oceny mogą być różne:

- Przychody z działalności gospodarczej nie przekraczają tych, które pochodzą z działalności statutowej (np. z dotacji, darowizn, zbiorów, składek).
- Zysk z działalności gospodarczej umożliwia samowystarczalność finansową, tj. realizację działań statutowych bez konieczności korzystania z innych źródeł (np. dotacji).
- Nakład pracy, zaangażowanie w działalność gospodarczą jest mniejsze niż w działalność statutową.
- Działalność gospodarcza jest prowadzona w tym samym zakresie co statutowa i stanowi alternatywę w przypadku braku możliwości finansowania działania z innych źródeł.
- Działalność gospodarcza jest wyodrębniona i zaangażowane są w nią inne osoby niż w działalność statutową.

To stowarzyszenie lub fundacja decyduje, jaki czynnik jest istotny, by zachować zasadę „dodatkowości” (służebności) działalności gospodarczej wobec statutowej.

Podsumowując – działalność gospodarcza w fundacji, stowarzyszeniu powinna:

- Być działalnością zarobkową, czyli przynoszącą zysk.
- Być prowadzona w sposób ciągły i zorganizowany, czyli objęta konkretnym planem działania.
- Generować zysk przeznaczany na realizację działań statutowych.
- Pełnić pomocniczą (służebną) rolę w stosunku do działalności statutowej.

Ponadto:

- W stowarzyszeniu zysk nie może być podzielony między członków.
- W fundacji rozpoczęcie działalności gospodarczej wiąże się ze specjalną pulą pieniędzy, przeznaczoną na jej uruchomienie. Kwota ta - to minimum 1000 zł.

Formy prowadzenia działalności gospodarczej

W stowarzyszeniach, fundacjach działalność gospodarcza może być prowadzona:⁵¹

1. Jako część w ramach wewnętrznej struktury organizacji – obejmująca jeszcze jeden odrębny projekt pt. działalność gospodarcza. Podobnie zresztą – jak przy projekcie – warto określić sobie harmonogram i kosztorys działań. Dodatkowo – uwzględnivszy zagrożenia i szanse – oszacować zyski, jakie może przynieść. Innymi słowy opracować biznesplan (Więcej w rozdziale: Analiza opłacalności prowadzenia działalności gospodarczej.).
2. Zwykle działalność gospodarcza w ramach struktury wewnętrznej jest prowadzona przez te same osoby, które realizują działania statutowe. Jeśli tak jest, warto zadbać o wyodrębnienie zadań, obowiązków związanych z działalnością statutową i działalnością gospodarczą. Dobrą praktyką jest wyznaczenie jednej osoby z zarządu, która będzie koordynować działania gospodarcze. Odpowiedzialność za prowadzenie działalności gospodarczej, tak samo jak za realizację celów statutowych ponosi zarząd (Więcej w rozdziale: Kompetencje zarządu oraz partycypacja w zarządzaniu organizacją pozarządową.).
3. Zewnętrznie w ramach nowego podmiotu – może to być, np. spółka z o.o. czy spółdzielnia. Obowiązują zatem: odrębna rejestracja, odrębne numery NIP, Regon a także odrębna rachunkowość, odrębne zarządzanie. Zaletą takiego rozwiązania jest klarowny podział między działaniami statutowymi a gospodarczymi. Z drugiej strony jest to prowadzenie odrębnego podmiotu. Zatem na ten krok zwykle decydują się organizacje prowadzące dość zaawansowane działania gospodarcze, posiadające zasoby, by sprostać prowadzeniu dwóch niezależnych podmiotów.

Najbardziej zaawansowaną formą działalności gospodarczej jest prowadzenie odrębnego podmiotu prawnego, który wykonuje działalność gospodarczą, a wypracowane zyski przekazuje stowarzyszeniu bądź fundacji.

Warto pamiętać, że zysk z działalności gospodarczej – niezależnie na formę jej prowadzenia – jest przeznaczany na działalność statutową organizacji. Jeśli zatem cele statutowe stowarzyszenia bądź fundacji mieszczą się w zwolnieniu z podatku dochodowego od osób prawnych, to przeznaczając zysk z działalności gospodarczej na te cele, nie trzeba odprowadzać podatku dochodowego od osób prawnych. Oczywiście odrębne podmioty powołane przez stowarzyszenia/fundacje część zysku przeznaczają na inwestycje. W takim przypadku podatek dochodowy będzie obowiązywał. (O podatkach i księgowych aspektach prowadzenia działalności gospodarczej więcej w rozdziale: Księgowe aspekty prowadzenia działalności gospodarczej.)

Rejestracja działalności gospodarczej

Wybór formy działalności gospodarczej zależy od organizacji. Najprostszą i pewnie najczęściej spotykaną formą jest ta związana z organizacją bądź to zakotwiczoną w wewnętrznej strukturze (o tym będziemy pisać). Odrębny podmiot do prowadzenia działalności gospodarczej wymaga znajomości często innych przepisów niż te, związane z organizacjami pozarządowymi (nie będzie tutaj omawiany).

51 To bardzo uproszczony podział związany z „miejscem”, jakie zajmuje działalność gospodarcza w całości działań organizacji.

Działająca fundacja bądź stowarzyszenie, które zamierza podjąć działalność gospodarczą, powinno taką informację mieć wpisaną w statucie.

Najczęściej tworzy się zupełnie odrębny rozdział w statucie w całości poświęcony działalności gospodarczej. Podając przedmiot tej działalności, organizacje posługują się kodami Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD), mogą też ją opisać w inny sposób. Choć nie jest to wymóg wynikający wprost z przepisów – praktyka stosowania, w tym również praktyka sądowa wymusza opisanie działalności gospodarczej za pomocą kodów PKD. Można je znaleźć np. na stronie Głównego Urzędu Statystycznego⁵². Organizacja pozarządowa może wpisać w statucie i w efekcie prowadzić dowolną liczbę rodzajów działalności gospodarczej. Warto jednak podchodzić do tych zapisów rozważnie, biorąc pod uwagę to, że działalność gospodarcza ma być służebna wobec statutowej.

Zatem pierwszy krok, związany z podjęciem działalności gospodarczej przez stowarzyszenie bądź fundację, to sprawdzenie i ewentualne dostosowanie statutu do prowadzenia działalności gospodarczej. Pamiętajmy, zmiana statutu musi być przeprowadzona zgodnie z procedurą określoną w statucie.

W przypadku fundacji konieczne jest również zapewnienie 1000 zł kapitału na rozpoczęcie działalności gospodarczej. Tu sytuacje są różne, w związku z tym sygnalizujemy tylko, by pamiętać o tym warunku⁵³.

Kolejny krok to zarejestrowanie działalności gospodarczej w Rejestrze Przedsiębiorców w Krajowym Rejestrze Sądowym (KRS). Wniosek o zarejestrowanie działalności gospodarczej dla działającej już organizacji składa się z:

- Formularza KRS-W9,tj. wniosku o rejestrację działalności gospodarczej działającej organizacji. Jeśli z rejestracją działalności gospodarczej wiąże się zmiana statutu, związana z jej prowadzeniem, to zgłasza się ją na tym samym formularzu. Uwaga! Jeśli prócz tej zmiany zostały również wprowadzone inne zmiany w statucie nie dotyczące działalności gospodarczej, to zgłasza się je na formularzu KRS-Z20.
- Formularza KRS-WM, służącego do wpisania przedmiotu działalności gospodarczej. Nawet jeśli w statucie przedmiot działalności gospodarczej jest podany w formie opisowej, bez użycia kodów PKD to w tym formularzu wymagane jest wpisanie tychże kodów wraz z pełnymi opisami z klasyfikacji. W KRS ujawniane będzie tylko 10 przedmiotów działalności gospodarczej – reszta jest potwierdzana w ramach rejestrację statutu.⁵⁴
- Dokumentów potwierdzających decyzję o chęci prowadzenia działalności gospodarczej przez organizację np. jeśli była zmiana statutu, to dołącza się dokumenty potwierdzające zmianę: uchwałę o zmianie statutu, statut w zmienionym brzmieniu, dokumenty potwierdzające prawidłowe podjęcie decyzji np. listę obecności, protokół.
- Opłat za rejestrację działalności gospodarczej. Łączny koszt: 600 zł składa się z opłaty kosztów sądowych – 500 zł oraz opłaty za Monitor Sądowy i Gospodarczy (MSiG) – 100 zł. Opłaty należy wnieść na konto sądu – wtedy do wniosku dołącza się potwierdzenie przelewu, można też zapłacić na miejscu, w kasie sądu.

Tak przygotowany wniosek składany jest do sądu właściwego dla siedziby organizacji. Może ona rozpocząć działalność gospodarczą dopiero po otrzymaniu wpisu do Rejestru Przedsiębiorców w KRS.

52 <http://www.stat.gov.pl/Klasyfikacje/>.

53 Więcej na ten temat <https://poradnik.ngo.pl/c-tysiac-na-dzialalnosc-gospodarcza-fundacji>.

54 Przykłady wypełnionych formularzy do rejestracji działalności gospodarczej dostępne są tutaj: <https://poradnik.ngo.pl/formularze-krs-rejestracja-dzialalnosci-gospodarczej>.

Obowiązki związane z prowadzeniem działalności gospodarczej

Stowarzyszenie/fundacja – prowadząca działalność gospodarczą – staje się również przedsiębiorcą. Z tym wiąże się określone obowiązki:

- W nazwie organizacji konieczne jest użycie formy prawnej – oznacza to, że organizacja prowadząca działalność gospodarczą musi mieć w nazwie wpisane słowo stowarzyszenie/ fundacja itp.⁵⁵
- Zyski z działalności gospodarczej przeznaczane są na działalność statutową organizacji.
- Rachunkowe wyodrębnienie przychodów, kosztów i zysków z działalności gospodarczej.⁵⁶
- Przygotowywane, podpisywane i składane elektronicznie sprawozdania finansowe do Krajowego Rejestru Sądowego.⁵⁷
- Jeśli organizacja zamierza prowadzić działalność gospodarczą, która jest koncesjonowana, to niezbędne prócz samego wpisu w KRS jest także uzyskanie odpowiednich pozwoleń (np. sprzedaż alkoholu czy sprzętu elektronicznego).
- Organizacja – prowadząca działalność gospodarczą – przy tejże działalności nie może współpracować z wolontariuszami, może jednak nadal korzystać z ich świadczeń przy prowadzeniu swojej działalności statutowej.⁵⁸
- Organizacja – prowadząca działalność gospodarczą – nadal może otrzymać dotację na realizację zadań publicznych, przyznawanych na zasadach określonych w Ustawie o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, co oznacza, że nadal może startować w otwartych konkursach ofert czy składać wnioski w ramach małych grantów. Jednak działalność gospodarcza daje jej a także administracji publicznej jeszcze jedną możliwość współpracy. Mianowicie administracja publiczna może kupić w stowarzyszeniu bądź fundacji usługę, produkt w ramach prowadzonej przez nią działalności gospodarczej.
- Organizacja może zmienić zakres prowadzonej działalności gospodarczej – zmienia wtedy odpowiednio zapisy statutu i zgłasza tę zmianę do Krajowego Rejestru Sądowego.⁵⁹

Na koniec warto także wspomnieć o tym, że działalność gospodarcza nie może być prowadzona w tym samym zakresie, co odpłatna działalność pożytku publicznego⁶⁰, ale nie ma przeszkód, by pokrywała się z działaniami, wykonywanymi w ramach nieodpłatnej działalności pożytku publicznego.

Działalność gospodarcza nie może być prowadzona w tym samym zakresie, co odpłatna działalność pożytku publicznego, ale może się pokrywać z działalnością nieodpłatną.

55 Ustawa Kodeks cywilny z dnia 23 kwietnia 1964 r. art. 435.

56 Więcej o zasadach rachunkowości w działalności gospodarczej w kolejnym rozdziale: Księgowe aspekty prowadzenia działalności gospodarczej.

57 Więcej o sprawozdaniach finansowych tutaj: <https://poradnik.ngo.pl/sprawozdanie-finansowe>.

58 Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie z dnia 24 kwietnia 2003 r., art. 42.

59 Przykładowo wypełnione formularze dostępne tutaj: <https://poradnik.ngo.pl/formularze-krs-zmiana-dzialalnosc-gospodarczej>.

60 O działalności odpłatnej więcej tutaj: <https://poradnik.ngo.pl/odplatna-dzialalnosc-pozytku-publicznego>.

Zakończenie prowadzenia działalności gospodarczej

Jeśli stowarzyszenie/fundacja – prowadząca działalność gospodarczą – podejmie decyzję o jej zakończeniu, to postępuje się podobnie jak w przypadku rejestracji działalności gospodarczej, najpierw zmieniając swój statut. Kolejny krok, czyli złożenie wniosku o wyrejestrowanie działalności gospodarczej dokonywany jest za pomocą formularza KRS-X1 oraz dokumentów potwierdzających rezygnację z prowadzenia działalności gospodarczej, czyli np. uchwały o zmianie statutu. Wniosek o wyrejestrowanie działalności gospodarczej również podlega opłacie – 250 zł, w tym 150 zł za wyrejestrowanie i 100 zł za ogłoszenie w Monitorze Sądowym i Gospodarczym.⁶¹

Jest także możliwe zakończenie prowadzenia działalności gospodarczej w wyniku rozwiązania/likwidacji organizacji. O tym, jakie kroki są z tym związane i jak przeprowadzić likwidację, dostępne są informacje w serwisie poradnik.ngo.pl.⁶²

Z formalnego punktu widzenia prowadzenie działalności gospodarczej nie jest bardziej skomplikowane od realizacji dużego projektu.

Podsumowując, z formalnego punktu widzenia prowadzenie działalności gospodarczej przez stowarzyszenia/fundacje - o ile pamięta się o podstawowych zasadach z tym

związanych – nie jest bardziej skomplikowane od realizacji dużego projektu.

Monika Chrzczonowicz

61 Przykłady wypełnionych formularzy do wyrejestrowania działalności gospodarczej dostępne są tutaj: <https://poradnik.ngo.pl/formularze-krs-zawieszenie-oraz-wyrejestrowanie-dzialalnosci-gospodarczej>.

62 Informacja o likwidacji NGO dostępna tutaj: <https://poradnik.ngo.pl/likwidacja-ngo>.

14. Instrumenty zwrotne dla organizacji społecznych

Kapitał to jeden z podstawowych elementów funkcjonowania każdej organizacji, bez niego nie da się jej prowadzić ani rozwijać. Można wyróżnić kapitał własny i obcy. Kapitał własny to inaczej majątek organizacji, wniesiony w formie finansowej lub rzeczowej wprost przez fundatora do fundacji, jako składki członkowskie w przypadku stowarzyszenia lub udziały w spółdzielni socjalnej. Kapitałem własnym jest także zysk z działalności gospodarczej przeznaczany na cele statutowe. Poza kapitałem własnym źródłem finansowania organizacji jest kapitał obcy, pozyskiwany ze źródeł zewnętrznych. Podstawowymi źródłami kapitału obcego są dotacje oraz pożyczki.

Organizacje mogą korzystać z różnych źródeł finansowania, takich jak: dotacje np. ze środków publicznych, darowizny, 1% podatku dochodowego dla organizacji o statusie pożytku publicznego, zbiórki publiczne, składki członkowskie, działalność odpłatna pożytku publicznego, działalność gospodarcza, loterie fantowe, sponsoring, crowdfunding i pożyczki.

Biorąc pod uwagę szeroką paletę możliwości, poniżej przedstawiono klasyfikację źródeł i instrumentów finansowania organizacji społecznych:

Pochodzenie finansowania:

- krajowe; zagraniczne,
- publiczne (unijne, rządowe, samorządowe); prywatne (osoby fizyczne, osoby prawne - przedsiębiorcy),
- własne (np. składki członkowskie, zysk z działalności gospodarczej, odpłatna działalność statutowa),
- obce (np. dotacje, pożyczki).

Forma finansowania:

- bezzwrotne (np. dotacje, darowizny, składki członkowskie),
- zwrotne (np. kredyty, pożyczki).

Pomimo, iż źródeł finansowania jest wiele, większość organizacji koncentruje się na pozyskiwaniu środków z zaledwie kilku źródeł. Przeciętna organizacja korzysta ze składek członkowskich, środków samorządowych i darowizn od osób prywatnych. Najczęściej są to dotacje ze środków publicznych.

Alternatywnym źródłem finansowania organizacji społecznych, w stosunku do środków publicznych, jest finansowanie zwrotne, np. pożyczki, poręczenia, gwarancje i promesy.

Alternatywnym źródłem finansowania organizacji społecznych, w stosunku do środków publicznych, jest finansowanie zwrotne. Wśród instrumentów zwrotnych wyróżnić można pożyczki, poręczenia, gwarancje czy promesy.

Dotacja a pożyczka

Dotacje są bezzwrotną formą finansowania, którą można pozyskać od instytucji posiadającej środki na określony cel. Zwykle dotacje są udzielane na realizację jakiegoś zadania mieszczącego się w obszarze pożytku publicznego lub związanego z rozwojem organizacji. Podmiotami udzielającymi dotacji najczęściej są:

- administracja rządowa i samorządowa – poprzez realizację zleconych zadań ze środków publicznych,
- organizacje pozarządowe – krajowe lub zagraniczne,
- instytucje Unii Europejskiej,
- podmioty prywatne.

Organizacje ubiegające się o dotację muszą spełniać warunki określone przez podmiot przyznający dotacje (np. dotyczące terenu działania, zakresu tematycznego, skali), które podawane są w ogłoszeniu konkursowym, zawierającym ponadto cele i rezultaty, na jakie dofinansowanie jest przyznawane.

Umowę pożyczki regulują przepisy Kodeksu cywilnego. Zgodnie z art. 720 §1 ustawy, zawierając tego typu umowę, *„dający pożyczkę zobowiązuje się przenieść na własność biorącego określoną ilość pieniędzy albo rzeczy oznaczonych tylko co do gatunku, a biorący zobowiązuje się zwrócić tę samą ilość pieniędzy albo tę samą ilość rzeczy tego samego gatunku i tej samej jakości”*. Warto nadmienić, że co do zasady pożyczka jest instrumentem odpłatnym, ale może być także udzielona nieodpłatnie. Odpłatność oznacza, że zwrot pożyczonej sumy będzie następował wraz z odsetkami. To w jaki sposób pożyczka ma być zwracana, zależy od warunków umowy. Pożyczki może udzielić nie tylko bank, ale też każda inna osoba fizyczna lub instytucja.

Przepisy o pożyczce – zawarte w Kodeksie cywilnym – nie narzucają określonej formy, w jakiej powinna być zawarta umowa pożyczki. Oznacza to, że jej forma może być nawet ustna za wyjątkiem pożyczki o wartości powyżej 1000 zł, której uregulowania muszą jednak zachować formę pisemną.

Poręczenie

Poręczenie wykorzystywane jest w przypadku konieczności zaciągnięcia pożyczki i braku możliwości jej zabezpieczenia w formie nieruchomości lub innego majątku wymaganego np. przez bank. W praktyce to umowa zawierająca zobowiązanie poręczyciela względem wierzyciela (np. banku lub instytucji pożyczkowej) do wykonania zobowiązania (np. do spłaty części bądź całości zobowiązania) dłużnika (organizacji zaciągającej pożyczkę), na wypadek, gdyby dłużnik zobowiązania nie wykonał. Umowę poręczenia regulują przepisy Kodeksu cywilnego art. 876 §1. Można poręczyć za całe zobowiązanie albo za jego część lub ograniczyć w umowie odpowiedzialność poręczyciela tylko do pewnej określonej wielkości. Oświadczenie poręczyciela powinno być pod rygorem nieważności złożone na piśmie.

Jeżeli dłużnik nie spłaci swojego zobowiązania (np. zaciągniętej pożyczki), wtedy wierzyciel może dochodzić roszczeń od poręczyciela. Odpowiada on wtedy nie tylko za dług, za który poręczył, ale również za odsetki, kary umowne, koszty sądowe.

Pożyczki ze środków Unii Europejskiej

Pożyczki udzielane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego są dostępne na jasnych zasadach dla podmiotów z całej Polski. Mogą z nich skorzystać mikro, małe i średnie organizacje (zatrudniające do 250 osób): spółdzielnie socjalne, organizacje pozarządowe, spółdzielnie pracy, inwalidów i niewidomych, kościelne osoby prawne, spółki non-profit, podmioty

reintegracyjne: Centra Integracji Społecznej (CIS), Kluby Integracji Społecznej (KIS), Zakłady Aktywności Zawodowej (ZAZ) i Warsztaty Terapii Zajęciowej (WTZ). Konkretna pożyczka może zostać przeznaczona na finansowanie zarówno działalności statutowej, jak i działalności gospodarczej. W przypadku działalności statutowej należy wykazać źródła spłaty pożyczki np. darowizny.

Rolę Menedżera Krajowego Funduszu Przedsiębiorczości Społecznej (KFPS) pełni Bank Gospodarstwa Krajowego (BGK). W jego imieniu instrumenty zwrotne dla m.in. organizacji pozarządowych dostępne są przez pośredników finansowych wybranych w ramach przetargów. W październiku 2019 r. BGK zawarł umowy współpracy z dwoma pośrednikami finansowymi – Towarzystwem Inwestycji Społeczno-Ekonomicznych S.A.⁴⁶ oraz Fundacją Rozwoju Przedsiębiorczości w Suwałkach⁴⁷, którzy udzielają preferencyjnych pożyczek. Wyróżnić można dwa rodzaje pożyczek unijnych: pożyczka na start oraz pożyczka na rozwój.

Pożyczka na start

Pożyczka na start jest skierowana do startupów społecznych – organizacji, które rozpoczęły działalność nie wcześniej niż 12 miesięcy przed dniem podpisania umowy pożyczkowej z przeznaczeniem na:

- finansowanie rozpoczęcia działalności, a w szczególności kosztów funkcjonowania przedsiębiorstwa społecznego we wczesnej fazie rozwoju działalności gospodarczej,
- zwiększenie wartości majątku trwałego – zakup nowych, odtworzenie zużytych bądź modernizację istniejących środków trwałych związanych z prowadzoną lub planowaną działalnością, np.: zakup wyposażenia, maszyn, urządzeń, aparatów, w tym środków transportu bezpośrednio związanych z działalnością organizacji,
- bieżącą działalność (np. pokrycie części kosztów zatrudnienia personelu, kosztów administracyjnych, kosztów zakupu drobnego wyposażenia itp.),
- rozszerzenie działalności, w przypadku prowadzenia działalności gospodarczej poprzez podejmowanie działań mających na celu zwiększenie osiąganych przychodów, w tym finansowanie przedsięwzięć mających na celu rozpoczęcie nowej lub innej od dotychczas prowadzonej działalności,
- tworzenie nowych miejsc pracy,
- wdrażanie nowych rozwiązań technologicznych lub technicznych⁴⁸.

Obecnie maksymalna kwota dofinansowania wynosi do 100 000 zł i przyznawana jest na okres do 5 lat, przy czym okres karencji⁴⁹ nie może być dłuższy niż 6 miesięcy⁵⁰, zaś jednocześnie możliwe jest zaciągnięcie maksymalnie dwóch pożyczek, których łączna wartość nie przekracza 200 000 zł, w tym jedna pożyczka musi być przeznaczona na utworzenie miejsc pracy. Pożyczkę należy zabezpieczyć co najmniej poprzez przedstawienie weksla in blanco z deklaracją wekslową oraz dodatkowo ewentualne inne stosowane przez pośrednika formy zabezpieczenia.

46 <https://tise.pl>.

47 <https://frp.pl/>, <https://pożyczkipes.frp.pl/>.

48 Za: <https://tise.pl/offers/preferencyjne-pozyczki-dla-podmiotow-ekonomii-spolecznej-es-tise-power/>.

49 Karencja spłaty pożyczki to odroczenie spłaty rat pożyczki np. kiedy organizacja ma okresowe problemy z płynnością finansową. Oznacza to, że w okresie karencji należy regularnie spłacać ratę, ale obejmuje ona wyłącznie odsetki.

50 W przyszłości warunki nie powinny się znacząco zmieniać, każdorazowo przed decyzją o staraniu się o pożyczkę należy skontaktować się z aktualnymi operatorami wyznaczonymi przez BGK. Dotyczy to wszystkich prezentowanych w artykule danych.

W pożyczkach unijnych nie ma opłat oraz prowizji z tytułu udzielenia i obsługi pożyczki, ponadto stosowane oprocentowanie jest na preferencyjnych warunkach, znacznie korzystniejszych niż oferowane na rynku np. przez bank. Obecnie oprocentowanie pożyczki do kwoty 100 000 zł wynosi 0,55 % w skali roku. W przypadku deklaracji dotyczącej utworzenia przynajmniej jednego miejsca pracy w ramach finansowanego z pożyczki przedsięwzięcia oprocentowanie jest obniżane do poziomu 0,28% w skali roku.

Pożyczka na rozwój

Pożyczka na rozwój jest skierowana do podmiotów ekonomii społecznej, w tym organizacji pozarządowych działających na rynku dłużej niż 12 miesięcy z przeznaczeniem na:

- finansowanie rozpoczęcia działalności, a w szczególności kosztów funkcjonowania przedsiębiorstwa społecznego we wczesnej fazie rozwoju działalności gospodarczej,
- zwiększenie wartości majątku trwałego – zakup nowych, odtworzenie zużytych bądź modernizację istniejących środków trwałych związanych z prowadzoną lub planowaną działalnością, np.: zakup wyposażenia, maszyn, urządzeń, aparatów, w tym środków transportu bezpośrednio związanych z działalnością PES,
- bieżącą działalność (np. pokrycie części kosztów zatrudnienia personelu, kosztów administracyjnych, kosztów zakupu drobnego wyposażenia),
- rozszerzenie działalności gospodarczej poprzez podejmowanie działań mających na celu zwiększenie osiąganych przychodów, w tym finansowanie przedsięwzięć mających na celu rozpoczęcie nowej lub innej od dotychczas prowadzonej działalności,
- tworzenie nowych miejsc pracy,
- wdrażanie nowych rozwiązań technologicznych lub technicznych⁵¹.

Obecnie maksymalna kwota dofinansowania wynosi nawet do 500 000 zł i przyznawana jest na okres do 7 lat, przy czym okres karencji nie może być dłuższy niż 6 miesięcy. Jednocześnie możliwe jest zaciągnięcie maksymalnie dwóch pożyczek, których łączna wartość nie przekracza 1 mln zł. Pożyczkę należy zabezpieczyć co najmniej poprzez przedstawienie weksla in blanco z deklaracją wekslową oraz dodatkowo inne stosowane przez pośrednika formy zabezpieczenia.

Również w tej pożyczce nie występują opłaty i prowizje z tytułu udzielenia i obsługi pożyczki. A oprocentowanie jest oferowane na preferencyjnych warunkach, obecnie wynosi ono 0,55% w skali roku do kwoty 100 000 zł pożyczki, z możliwością obniżenia tego oprocentowania do poziomu 0,28%, gdy w ramach realizowanego przedsięwzięcia tworzone jest nowe miejsce pracy. W przypadku kwoty powyżej 100 000 zł oprocentowanie pożyczki wynosi od 2,84%, i może ulec obniżeniu o ile przedsiębiorca zadeklaruje utworzenie odpowiedniej ilości miejsc pracy (na każde 100 000 zł pożyczki 1 miejsce pracy). Minimalne oprocentowanie wynosi 0,55%.

Poza preferencyjnymi pożyczkami unijnymi, podmioty ekonomii społecznej mogą skorzystać z innych dostępnych instrumentów finansowania zwrotnego:

1. Social Venture Capital.
2. Pożyczka TISE – EaSI na rozwój przedsiębiorstw społecznych.
3. Pożyczka pod projekt NGO/PES.
4. Pożyczka inwestycyjna NGO.

51 Za: <https://tise.pl/offers/preferencyjne-pozyczki-dla-podmiotow-ekonomii-spoecznej-es-tise-power/>.

Social Venture Capital

Social venture capital (SVC) to sposób finansowania wykorzystujący model strategii venture capital i instrumenty znane z rynku kapitałowego, wykorzystywane przez przedsiębiorstwa komercyjne, do finansowania organizacji pozarządowych, przedsiębiorstw społecznych lub działań, które generują duży wpływ społeczny⁵². Tradycyjny model finansowania opiera się głównie na pożyczkach lub gwarancjach, a dzięki SVC podmioty te mogą skorzystać z instrumentów o charakterze kapitałowym lub quasi-kapitałowym. SVC jest więc innowacyjnym instrumentem finansowym, który zwiększa możliwości rozwoju przedsiębiorczości społecznej w Polsce. Inwestowanie w SVC polega na wprowadzeniu przez inwestora kapitału udziałowego do organizacji (inwestobiorcy). Inwestor staje się wówczas udziałowcem mniejszościowym. Zwrotność instrumentu polega na tym, że po określonym czasie inwestor sprzedaje swoje udziały z zyskiem np. stowarzyszeniu bądź fundacji. Drugim rozwiązaniem jest pożyczka z długim okresem karencji w spłacie części kapitałowej⁵³. Podstawowe różnice SVC w stosunku do tradycyjnej pożyczki:

- zamiast pożyczkobiorcy i pożyczkodawcy mówimy o inwestorze i inwestobiorcy,
- inwestor bierze na siebie większe ryzyko inwestycji niż klasyczny pożyczkodawca,
- dłuższy jest horyzont inwestycji (nawet do 10 lat) oraz okres karencji,
- możliwe jest zastosowanie odmiennych instrumentów finansowych (np. inwestycji kapitałowych lub quasi-kapitałowych⁵⁴),
- koszt finansowania obejmuje dwa elementy: stałe, preferencyjne oprocentowanie oraz udział z tytułu osiągnięcia wspólnie zdefiniowanego sukcesu, ustalany indywidualnie pomiędzy inwestorem a inwestobiorcą,
- zaangażowanie organizacyjne inwestora w finansowanym projekcie jest większe niż w przypadku klasycznego pożyczkodawcy, inwestor oferuje usługi doradcze wspomagające inwestobiorcę,
- wyższa jest kwota zaangażowania i wynosi ok. 1 mln zł.

Pożyczka TISE⁵⁵ – EaSI na rozwój przedsiębiorstw społecznych

Pożyczka EaSI skierowana jest do organizacji pozarządowych i innych podmiotów ekonomii społecznej spełniających następujące kryteria:

- prowadzą działalność gospodarczą lub działalność odpłatną pożytku publicznego,
- mają jako podstawowy cel osiągnięcie mierzalnej, pozytywnej zmiany społecznej, przed celami związanymi z dążeniem do osiągnięcia zysku (oferują produkty i usługi przynoszące korzyść społeczną lub prowadzą działalność w sposób ukierunkowany na realizację celu społecznego),
- ich zysk przeznaczany jest na realizację celów społecznych oraz stosują zasady ograniczające podział zysku,
- ich obroty lub suma bilansowa nie przekraczają równowartości 30 mln euro.

52 Za: <https://tise.pl/offers/social-venture-capital/>.

53 Inwestycje w ramach social venture capital realizowane są w ramach projektu TISE a transakcje mogą być zawierane do końca czerwca 2023 r. lub do wyczerpania środków.

54 Inwestycje kapitałowe i quasi-kapitałowe to instrumenty, za pomocą których inwestor nabywa częściowo własność takiej organizacji a organizacja pozyskuje w ten sposób środki na inwestycje. Polegają one na wniesieniu do organizacji kapitału, zainwestowanego pośrednio lub bezpośrednio w zamian za odpowiednie udziały w jej strukturze własnościowej. Instrumenty tego typu charakteryzują się większym ryzykiem niż finansowanie dłużne np. pożyczki, a zwrot dla inwestora oparty jest przede wszystkim na zyskach lub stratach organizacji.

55 TISE S.A. jest funduszem pożyczkowym dla mikro, małych i średnich firm, organizacji pozarządowych, przedsiębiorstw społecznych, który wspiera podmioty na terenie całego kraju w ramach działalności statutowej oraz gospodarczej. Więcej: <https://tise.pl/>.

W ramach pożyczki EaSI może zostać sfinansowana działalność gospodarcza lub odpłatna pożytku publicznego, w szczególności:

- zakup aktywów trwałych – nieruchomości, urządzeń, maszyn,
- inwestycje w środki trwałe (podniesienie wartości aktywów własnych organizacji), wsparcie działalności bieżącej, np. przeprowadzenia remontu, adaptacji,
- utworzenie nowych miejsc pracy⁵⁶.

Obecnie kwota dofinansowania może wynosić od 40 000 do 1 400 000 zł i przyznawana jest na okres do 5 lat (w szczególnych przypadkach możliwe jest wydłużenie do 7 lat), przy czym okres karencji nie może być dłuższy niż 6 miesięcy. Spłata kapitału odbywa się miesięcznie lub kwartalnie, w ratach równych lub dopasowanych do planowanych przychodów, spłata odsetek jest realizowana miesięcznie. Oprocentowanie roczne jest stałe i wynosi 7-7,5%⁵⁷. Opłata manipulacyjna od 1,5% do 2,5% (możliwość potrącenia z kwoty pożyczki).

Pożyczkę należy zabezpieczyć co najmniej poprzez przedstawienie weksla in blanco oraz zabezpieczenie adekwatne do sytuacji finansowej organizacji i kwoty pożyczki (np. hipoteka, przewłaszczenie, zastaw rejestrowy, poręczenie osobiste). Do 50% pożyczanej kwoty istnieje możliwość bezpłatnego dla organizacji pozarządowych wniesienia zabezpieczenia poprzez gwarancję w ramach programu EaSI.

Pożyczka pod projekt NGO/PES

Pożyczka pod projekt jest skierowana do organizacji pozarządowych i innych podmiotów ekonomii społecznej, a środki finansowe mogą być przeznaczone na kontynuację działań projektowych w przypadku opóźnień w otrzymywaniu transz lub na wkład własny w projekcie.

Wysokość pożyczki dostosowana jest do potrzeb projektowych, przy czym minimalna kwota jest równa 10 000 zł. Maksymalny okres takiej pożyczki wynosi 36 miesięcy, jednak nie może być on dłuższy niż ostatnia planowana data wpływu środków projektowych. Spłata kapitału odbywa się jednorazowo lub w ratach ściśle związanych z planowanym harmonogramem wpływu środków projektowych. Spłata odsetek musi być realizowana miesięcznie.

Obecne stosowane oprocentowanie jest stałe i wynosi 8% w skali roku, opłata manipulacyjna waha się od 1,5% do 3%. Warto pamiętać, że istnieje możliwość potrącenia tych kosztów z kwoty pożyczki.

Pożyczkę należy zabezpieczyć poprzez przedstawienie weksla in blanco lub innych stosowanych przez pośrednika form zabezpieczenia, np. cesję umowy.

Pożyczka inwestycyjna NGO

Pożyczka inwestycyjna NGO jest skierowana do organizacji pozarządowych oraz innych podmiotów ekonomii społecznej i może zostać przeznaczona na rozwój działalności statutowej lub gospodarczej.

Kwota pożyczki inwestycyjnej zależy od planu przyszłych przychodów przeznaczonych na spłatę pożyczki. Minimalna jej wysokość wynosi 10 000 zł, może być zwracana przez 36 miesięcy. Spłata kapitału odbywa się miesięcznie lub kwartalnie, w ratach równych lub dopasowanych do planowanych przychodów, natomiast odsetki regulowane są miesięcznie.

56 Za: <https://tise.pl/offers/pozyczka-tise-easi-na-rozwoj-przedsiębiorstw-społecznych/>

57 Oprocentowanie może się zmieniać w zależności od aktualnie obowiązujących stóp procentowych Narodowego Banku Polskiego. Każdorazowo należy sprawdzić aktualne oprocentowanie oraz wysokość opłat i prowizji, dotyczy to wszystkich opisów ofert zawartych w artykule.

Obecne oprocentowanie jest stałe i wynosi 8% w skali roku, natomiast opłata manipulacyjna waha się od 1,5% do 3%. Warto pamiętać, że istnieje możliwość potrącenia tych kosztów z kwoty pożyczki.

Pożyczkę należy zabezpieczyć poprzez przedstawienie weksla in blanco lub innych stosowanych przez pośrednika form zabezpieczenia, np. cesję umowy.

Fundusz PAFPIO

Jedną z instytucji utworzonych wyłącznie dla wsparcia finansowego przedsięwzięć społecznych jest Polsko-Amerykański Fundusz Pożyczkowy Inicjatyw Obywatelskich (PAFPIO)⁵⁸. Fundusz PAFPIO w swojej ofercie ma pożyczki oraz promesy.

Pożyczki PAFPIO przeznaczone są na poprawę płynności finansowej organizacji, a także na cele inwestycyjne i szeroko rozumiany rozwój. Pożyczki mogą być przeznaczone na działalność statutową (nieodpłatną i odpłatną) oraz na działalność gospodarczą prowadzoną przez podmioty, których działanie nie jest nastawione na maksymalizację zysku finansowego.

PAFPIO oferuje trzy rodzaje pożyczek:

1. Pożyczka pomostowa – np. na prefinansowanie działań – pozwalająca na realizację projektu zanim organizacja podpisze umowę, otrzyma pierwszą lub kolejną transzę, lub na zakończenie realizacji w oczekiwaniu na refundację poniesionych kosztów.
2. Pożyczka operacyjna na zachowanie płynności finansowej np. w trakcie oczekiwania na przychody z rozliczenia podatku (1%) czy na zaplanowanie i przeprowadzenie zbiórki publicznej.
3. Pożyczka inwestycyjna, np. na zakup środka transportu lub sprzętu, remont dachu, wymianę okien, a także na rozwój sprzedaży w ramach działalności odpłatnej lub gospodarczej⁵⁹.

Pożyczki udzielane są organizacjom pozarządowym, a więc stowarzyszeniom, fundacjom lub organizacjom kościelnym, a także innym podmiotom ekonomii społecznej: spółdzielniom socjalnym i spółkom z o.o. non-profit. W niektórych przypadkach o pożyczkę mogą ubiegać się także grupy nieformalne.

Oprocentowanie pożyczki wynosi 8% w skali roku. Opłata administracyjna w wysokości nie mniejszej niż 3% jest potrącana z kapitału w dniu uruchamiania pożyczki, pomniejszając wypłatę kapitału pożyczki. Maksymalny okres spłaty wynosi do 24 miesięcy. Spłata rat odsetkowych następuje co miesiąc. Natomiast harmonogram spłat rat kapitałowych ustalany jest indywidualnie w zależności od planowanych przychodów.

Fundusz PAFPIO w swojej ofercie poza pożyczkami ma także promesy udzielenia pożyczki. Promesa jako pojęcie oznacza przyrzeczenie zrobienia czegoś w przyszłości. Jest to więc obietnica funduszu, który w umowie promesy stwierdza, że przyzna organizacji pożyczkę na określoną kwotę.

58 Więcej: <https://pafpio.pl/>.

59 Za: <https://pafpio.pl/pozyczki/>.

Promesa pożyczki jest często wykorzystywana przy ubieganiu się przez organizację o dotację płatną po realizacji działań projektowych, wtedy grantodawca wymaga od potencjalnego projektodawcy dołączenia do wniosku potwierdzenia, że stowarzyszenie bądź fundacja będzie w stanie zrealizować projekt, zanim otrzyma przyznane jej środki. Tego typu wymóg jest często trudny do spełnienia, jako że organizacje nie gromadzą kapitału na poczet realizowanych w przyszłości projektów. Promesa wystawiona przez Fundusz PAFPIO potwierdzająca, że dany podmiot może otrzymać pożyczkę, jest zazwyczaj wystarczającym dokumentem, by dopełnić wymogów instytucji udzielającej dotacji.

Koszt promesy wynosi 1,5% kwoty za udzielenie promesy oraz 1,5% przy ewentualnej pożyczce. W przypadku uruchomienia pożyczki jest ona udzielana na zasadach ogólnych pożyczek w PAFPIO, gdzie oprocentowanie wynosi 8% w skali roku. Maksymalny okres jej spłaty obejmuje 24 miesiące.

Promesa udzielana jest organizacjom pozarządowym, a więc stowarzyszeniom, fundacjom lub organizacjom kościelnym, a także innym podmiotom ekonomii społecznej: spółdzielniom socjalnym i spółkom non-profit. Podobnie jak w przypadku pożyczki, o promesę w niektórych przypadkach mogą ubiegać się także grupy nieformalne.

Pożyczki w bankach komercyjnych

Organizacje pozarządowe poza funduszami pożyczkowymi mogą korzystać z oferty pożyczek i kredytów oferowanych przez banki komercyjne. Instytucje bankowe nie są jednak najczęściej przygotowane do obsługi III sektora, w szczególności do oceny efektywności i wiarygodności organizacji w procesie ubiegania się o pożyczkę. Wadą tej formy finansowania są także znacznie mniej korzystne warunki pożyczki w porównaniu do opisanych powyżej, dedykowanych organizacjom społecznym. Biorąc jednak pod uwagę skalę działalności banków komercyjnych, warto pamiętać także o takiej możliwości, planując rozwój działalności. W przypadku zainteresowania pożyczką komercyjną w pierwszej kolejności warto zawsze zwracać się z wnioskiem o wsparcie do banku obsługującego organizację w ramach podstawowych usług bankowych.

Fundusze poręczeniowe

System funduszy poręczeniowych tworzony jest przez: regionalne i lokalne instytucje prowadzące działalność poręczeniową. Celem ich działania jest ułatwienie dostępu do zewnętrznego finansowania np. pożyczek w przypadku, kiedy wymagane jest zabezpieczenie a organizacja nie dysponuje innymi możliwościami w tym zakresie. Oferują one poręczenie zobowiązań finansowych organizacji, która posiada zdolność kredytową, ale nie posiada wymaganych odpowiednich zabezpieczeń. Fundusz poręczeniowy staje się wówczas gwarantem spłaty zobowiązania zaciągniętego przez organizację względem banku lub innej instytucji w przypadku niewypłacalności tej organizacji.

Fundusz poręczeniowy nie jest stroną dostarczającą kapitału, a jedynie gwarantującą spłatę powstałych zobowiązań. Jego zadaniem jest rekompensata bankowi lub funduszowi pożyczkowemu ewentualnej straty do wysokości, na jaką została podpisana umowa poręczenia (pomniejszona o ewentualną dokonaną wcześniej spłatę części rat kapitałowych pożyczki). W Polsce działa kilkadziesiąt funduszy poręczeniowych, które udzielają różnego typu organizacjom poręczeń, jako formy zabezpieczenia zaciągniętych zobowiązań. Warto w pierwszej kolejności skorzystać z jednego z ponad 20-tu funduszy poręczeń kredytowych, których udziałowcem jest Bank Gospodarstwa Krajowego⁶⁰.

60 Lista funduszy poręczeń kredytowych, których udziałowcem jest Bank Gospodarstwa Krajowego: <https://www.bgk.pl/przedsiębiorstwa/poreczenia-i-gwarancje/fundusze-poreczen-kredytowych-z-udzialem-bgk/>.

Fundusze poręczeniowe zazwyczaj działają na szczeblu maksymalnie regionalnym, co oznacza, że z poręczeń konkretnego funduszu mogą korzystać jedynie podmioty zarejestrowane w danym powiecie lub województwie. Oferty poszczególnych funduszy poręczeniowych mogą się od siebie różnić. Większość instytucji zrzeszona jest w Krajowym Stowarzyszeniu Funduszy Poręczeniowych. Na stronie stowarzyszenia można znaleźć listę funduszy działających w danym regionie⁶¹.

Fundusze poręczeniowe nie mają dedykowanej oferty dla organizacji pozarządowych. Z ich usług mogą skorzystać m.in. organizacje pozarządowe prowadzące działalność gospodarczą i inne przedsiębiorstwa społeczne należące do sektora mikro, małych i średnich przedsiębiorstw.

Fundusze poręczeń kredytowych udzielają zabezpieczeń na kilka rodzajów zobowiązań. Są to kredyty bankowe, pożyczki i wadia przetargowe. Fundusze poręczają zazwyczaj od 70% do 80% wartości pożyczonego kapitału, organizacja musi zabezpieczyć pozostałą część pożyczanej kwoty w inny sposób.

Pożyczki, poręczenia i gwarancje udzielane przez jednostki samorządu terytorialnego

Możliwość udzielania pożyczek, gwarancji i poręczeń przez jednostki samorządu terytorialnego (JST) przewiduje Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie w art. 5 ust. 8. W praktyce organ stanowiący JST (rada gminy, powiatu, sejmik województwa) określa wysokość środków przeznaczonych w danym roku na pożyczki, gwarancje i poręczenia, a organ wykonawczy (wójt/burmistrz/prezydent, zarząd powiatu, zarząd województwa) udziela pożyczek, poręczeń lub gwarancji w ramach określonej puli środków.

Pożyczki JST mogą być udzielane organizacjom pozarządowym na realizację zadań w sferze pożytku publicznego. Z reguły tzw. pożyczki samorządowe dla organizacji społecznych są nieoprocentowane lub oprocentowane na niewielkim poziomie. W szczególnych przypadkach umowa pożyczki zawarta między JST a stowarzyszeniem lub fundacją może przewidywać umorzenie spłaty części lub całości pożyczki.

Ponadto, w ramach poręczenia czy gwarancji organizacje mogą otrzymać od JST zabezpieczenie pozyskania kapitału np. pożyczki z innych instytucji. Różnica między poręczeniem a gwarancją polega na tym, że w przypadku gwarancji JST odpowiada za zobowiązania organizacji wyłącznie do wysokości kwoty gwarantowanej, niezależnie od faktycznego stanu zobowiązań, a w przypadku poręczenia JST odpowiada za całość zobowiązań organizacji wobec instytucji udzielającej pożyczki. Gwarancje są stosowane nie tylko w przypadku kredytów i pożyczek, lecz także często są wymagane jako zabezpieczenie prawidłowego wykorzystania dotacji, którą otrzymała organizacja pozarządowa.

Natalia Pawlicka

61 Lista regionalnych funduszy poręczeniowych: <https://ksfp.org.pl/o-ksfp/lista-teleadresowa-funduszy-poreczeniowych>.

15. Księgowe aspekty prowadzenia działalności gospodarczej

Organizacje pozarządowe nieustająco poszukują źródeł finansowania swoich celów statutowych. Nie wszyscy jednak wiedzą, że dodatkowe środki można generować z prowadzonej działalności gospodarczej. Jej prowadzenie umożliwiają organizacjom pozarządowym przepisy różnych ustaw. Dla stowarzyszeń reguluje to prawo o stowarzyszeniach: art. 34. Stowarzyszenie może prowadzić działalność gospodarczą według ogólnych zasad określonych w odrębnych przepisach. Dochód z działalności gospodarczej stowarzyszenia służy realizacji celów statutowych i nie może być przeznaczony do podziału między jego członków. Niezwykle ważne jest to, że działalność gospodarcza i zysk z jej prowadzenia musi służyć realizacji celów statutowych, co oznacza, że zysk z działalności gospodarczej nie może być wydatkowany w dowolny sposób, poza celami statutowymi, nie może być na przykład przeznaczony do podziału między członków.

Działalność gospodarcza i zysk z jej prowadzenia musi służyć realizacji celów statutowych.

W przypadku fundacji reguluje to Ustawa o fundacjach: art. 5 punkt 5: *Fundacja może prowadzić działalność gospodarczą w rozmiarach służących realizacji jej celów. Jeżeli fundacja ma prowadzić działalność gospodarczą, wartość środków majątkowych fundacji przeznaczonych na działalność gospodarczą nie może być mniejsza niż tysiąc złotych.*

Działalność gospodarcza nie może więc stanowić celu działania fundacji bądź być formą jego realizacji. Należy traktować ją wyłącznie jako źródło dochodu o charakterze pomocniczym. Działalność gospodarcza powinna wspierać rozwój działalności statutowej tak, by efektywnie realizować cele, dla których dany podmiot został powołany.

Prowadzenie działalności gospodarczej, oprócz możliwych korzyści finansowych, nakłada na organizację także określone obowiązki wymagane prawem. Jako przedsiębiorca organizacja podlega wszystkim prawom i obowiązkom o charakterze cywilnoprawnym jak i publicznoprawnym. Nie może również zapomnieć o aspektach księgowych.

Każda organizacja musi na początku swojej działalności określić politykę rachunkowości (według ustawy o rachunkowości), w której zawrze informacje, czy prowadzić będzie działalność gospodarczą czy nie, a także umieści odpowiedni założowy plan kont. W momencie rozpoczęcia działalności gospodarczej każda organizacja powinna w swoim założowym planie kont wyodrębnić swoje koszty i przychody z działalności gospodarczej w sposób umożliwiający określenie ich wysokości. W tym celu w istniejącym już założowym planie kont należy zmodyfikować niektóre punkty. W wykazie kont księgi głównej powinny znaleźć się konta kosztów i przychodów, na których będzie można księgować wszystkie operacje dotyczące działalności gospodarczej.

Jeśli prowadzimy działalność gospodarczą, obowiązuje nas prowadzenie pełnej księgowości według ustawy o rachunkowości. Nie są wówczas możliwe ułatwienia w prowadzeniu księgowości (np. poprzez wybór księgowości podatkowej czyli uproszczonej ewidencji przychodów i kosztów, opisanej w Ustawie o pożytku publicznym i o wolontariacie i specjalnym rozporządzeniu o sposobie prowadzenia UOKiK⁴⁶).

Organizacja prowadząca działalność gospodarczą obowiązuje prowadzenie pełnej księgowości.

Podatki w organizacji prowadzącej działalność gospodarczą

Nie jest prawdą, jak czasem słyszymy, że organizacja, która zarejestruje się jako przedsiębiorca w rejestrze przedsiębiorców w KRS automatycznie jest opodatkowana. Dotyczą ją te same przepisy podatkowe, jak innych przedsiębiorców, między innymi Ustawa o podatku dochodowym od osób prawnych czy Ustawa o podatku od towarów i usług (tzw. podatek VAT).

Podatek dochodowy od osób prawnych (PDOP)

Organizacje pozarządowe podlegają wszystkim zapisom ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych. Ustawodawca zawarł jednak w tej ustawie pewne ułatwienia i w odniesieniu do większości dochodów stowarzyszeń i fundacji ma zastosowanie zwolnienie określone w art. 17 ust. 1 pkt 4 ustawy PDOP. Artykuł ten definiuje zwolnienia przedmiotowe, co oznacza, że organizacje są zwolnione z PDOP ze względu na zakres prowadzonej działalności.

Art. 17 ust. 1 stanowi:

wolne od podatku są: pkt 4) dochody podatników, z zastrzeżeniem ust. 1c, których celem statutowym jest działalność naukowa, naukowo-techniczna, oświatowa, w tym również polegająca na kształceniu studentów, kulturalna, w zakresie kultury fizycznej i sportu, ochrony środowiska, wspierania inicjatyw społecznych na rzecz budowy dróg i sieci telekomunikacyjnej na wsi oraz zaopatrzenia wsi w wodę, dobroczynności, ochrony zdrowia i pomocy społecznej, rehabilitacji zawodowej i społecznej inwalidów oraz kultu religijnego – w części przeznaczonej na te cele;

Pkt 6c) dochody organizacji pożytku publicznego, o których mowa w przepisach o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie — w części przeznaczonej na działalność statutową, z wyłączeniem działalności gospodarczej.

Należy jednak zwrócić uwagę na to, czego zwolnienia nie dotyczą:

1a. Zwolnienie, o którym mowa w ust. 1 PDOP, dotyczące podatników przeznaczających dochody na cele statutowe lub inne cele określone w tym przepisie, nie dotyczy:

1) dochodów uzyskanych z działalności polegającej na wytwarzaniu wyrobów przemysłu elektronicznego, paliwowego, tytoniowego, spirytusowego, winiarskiego, piwowarskiego, a także pozostałych wyrobów alkoholowych o zawartości alkoholu powyżej 1,5%, oraz wyrobów z metali szlachetnych albo z udziałem tych metali lub dochodów uzyskanych z handlu tymi wyrobami; zwolnieniem objęte są jednak dochody jednostek naukowych i instytutów badawczych, w rozumieniu odrębnych przepisów, uzyskane z działalności polegającej na wytwarzaniu wyrobów przemysłu elektronicznego;

⁴⁶ Zasady uproszczonej ewidencji przychodów i kosztów opisuje ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie w art. 10a, natomiast sposób prowadzenia i obowiązki z tego wynikające określa Rozporządzenie Ministra Finansów z 22.10.2018 w sprawie prowadzenia uproszczonej ewidencji przychodów i kosztów przez niektóre organizacje pozarządowe oraz stowarzyszenia jednostek samorządu terytorialnego.

1a) dochodów uzyskanych z działalności polegającej na oddaniu środków trwałych lub wartości niematerialnych i prawnych do odpłatnego używania na warunkach określonych w art. 17a—17k (np. leasing);

2) dochodów, bez względu na czas ich osiągnięcia, wydatkowanych na inne cele niż wymienione w tych przepisach.

Artykuł 17 ustawy PDOP – jak widać – dokładnie reguluje, kiedy możemy jako organizacje pozarządowe korzystać ze zwolnienia z tego podatku, ale i przy jakiego rodzaju działalności odpłatnej czy gospodarczej zwolnienia nas nie będą dotyczyć. Koniecznie należy przeanalizować cały art. 17 cytowanej ustawy w kontekście planowanej przez organizację działalności gospodarczej.

Ważne jest, by z zawartych w statucie celów danej organizacji jasno wynikało, iż organizacja prowadzi działalność zgodnie z zapisami odpowiednich przepisów podatkowych, by móc wskazać, że zwolnienie z podatku przysługiwało organizacji.

Warto wiedzieć:

Tylko wtedy, gdy cele ściśle odpowiadają sformułowaniom zawartym w przepisie o zwolnieniu od podatku, możliwe jest skorzystanie z niego. Takie stanowisko przedstawił NSA wskazując, że cele statutowe jednostki non-profit, uprawniające ją do zwolnienia z podatku, muszą być wprost określone w statucie. Nie podlegają one żadnej wykładni. W rozpatrywanej sprawie stowarzyszenie faktycznie prowadziło działalność wymienioną w przepisie (art. 17 ust. 1 pkt 4 ustawy o CIT), jednak – zdaniem NSA – w obliczu braku precyzyjnych zapisów w statucie nie ma to żadnego znaczenia dla zwolnienia z podatku dochodowego (sygn. akt III SA 3422/01)⁴⁷.

Trzeba pamiętać, że w kwestii opisywanych zwolnień poglądy organów podatkowych są restrykcyjne, tytułem przykładu można wskazać pismo Dyrektora Izby Skarbowej w Warszawie (nr IPPB5/423-146/08-3/AS) z 22 stycznia 2009 r., gdzie czytamy:

*(...) warunkiem skorzystania ze zwolnienia określonego w art. 17 ust. 1 pkt 4 ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych jest ustalenie, czy cele przewidziane w statucie Instytutu mieszczą się w katalogu celów wymienionych w tym przepisie. Określenie celów statutowych pod kątem uprawnień podatkowych musi być precyzyjne, jasne i nie budzące wątpliwości, gdyż organy podatkowe nie są uprawnione do dokonywania wykładni zapisów statutu. Podkreślić przy tym należy, że wszelkie zwolnienia i ulgi podatkowe w systemie polskiego prawa podatkowego są wyjątkiem (...). Nie można w tym zakresie stosować wykładni rozszerzającej ustawowy zakres zwolnienia podatkowego na pokrywanie wydatków związanych z działalnością podmiotów. Wydatkowanie zatem części dochodu na inne cele lub na nabycie środków trwałych niesłużących bezpośrednio realizacji celów, o których mowa w art. 17 ust. 1 pkt 4 ustawy, nie może być objęte przedmiotowo zwolnieniem (...)*⁴⁸.

Nie należy więc opierać się tylko i wyłącznie na własnej interpretacji danego zapisu w statucie, bo może to nie pokrywać się z interpretacją organu podatkowego, jak pokazują przytoczone powyżej stanowiska NSA oraz Izby Skarbowej. Zdarza się również taka sytuacja, że organizacje rozszerzają swoją działalność, ale nie dopełniają obowiązków dopisania tego do celów statutowych.

⁴⁷ Na podstawie portalu internetowego organizacji pozarządowych www.ngo.pl.

⁴⁸ Tamże.

Podatek dochodowy osób fizycznych (PDOF)

Zarówno organizacje nieprowadzące działalności gospodarczej, jak i te z zarejestrowaną działalnością muszą stosować się do ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych. Podatek dochodowy od osób fizycznych pojawia się bez względu na rodzaj zawartej umowy.

Zarówno organizacje nieprowadzące działalności gospodarczej, jak i z zarejestrowaną działalnością muszą stosować się do ustawy o podatku dochodowym osób fizycznych.

Organizacja ma zatem obowiązek rozliczenia go w momencie:

- zatrudnienia pracowników według kodeksu pracy,
- wypłaty należności z tytułu umowy zlecenia lub o dzieło,
- powstania innych należności wypłacanych osobom fizycznym (np. z tytułu praw autorskich).

Organizacja ma obowiązek wysłania do urzędu skarbowego w terminach ustalonych w ustawie PDOF deklaracji rozliczeniowych:

- PIT 4 R – informacja o pobranych zaliczkach na podatek dochodowy,
- PIT 8R – informacja o pobranym zryczałtowanym podatku od umów zleceń,
- PIT 11 – informacja o dochodach dla każdego pracownika z tytułu umów o pracę i umów cywilnoprawnych.

Podatek od towarów i usług VAT

Podatek VAT, jak już zaznaczałam wcześniej, nie jest związany automatycznie z rozpoczęciem prowadzenia działalności gospodarczej. Również organizacja nieprowadząca działalności gospodarczej lub prowadząca działalność odpłatną podlega opodatkowaniu. Podatek VAT zależy od rodzaju usług i towarów, które organizacja sprzedaje oraz od tego, czy organizacja korzysta ze zwolnienia z tego podatku ze względu na nieprzekroczenie wysokości przychodów opodatkowanych. Organizacja jest zwolniona z obowiązku rejestracji jako podatnik podatku VAT i rozliczania tego podatku, jeśli w ciągu roku nie przekroczyła kwoty sprzedaży opodatkowanej w wysokości 200.000 zł rocznie⁴⁹. Jest to kwota netto – nie wlicza się do niej podatku VAT. By korzystać z tego zwolnienia, organizacja nie może być zarejestrowana w urzędzie skarbowym jako aktywny podatnik VAT (nie składa deklaracji VAT-R). Przekroczenie tego limitu powoduje utratę zwolnienia, wówczas organizacja ma obowiązek zarejestrowania się w urzędzie skarbowym jako aktywny podatnik VAT i oczywiście musi odprowadzać ten podatek.

Warto wiedzieć:

Limit 200.000 zł rocznie należy rozpatrywać proporcjonalnie w zależności od terminu rozpoczęcia działalności gospodarczej. Jeśli organizacja rozpoczęła swoją działalność w lipcu danego roku, to limit zwolnienia z podatku VAT wynosi: $200.000 \text{ zł} \times \frac{6 \text{ m-cy}}{12 \text{ m-cy}} = 100.000 \text{ zł}$ (6 m-cy = od lipca do grudnia).

W podanym przykładzie organizacja straci zwolnienie, jeśli w pierwszym roku działalności jej przychód ze sprzedaży objętej podatkiem VAT przekroczy 100.000 zł.

⁴⁹ Limit wprowadzono w 2017 roku, na początku każdego roku kalendarzowego należy zweryfikować, czy nie uległ on zmianie.

Musimy również, prowadząc sprzedaż na bieżąco, sprawdzać wysokość sprzedaży i w tym celu jesteśmy zobligowani do prowadzenia ewidencji sprzedaży. Ten obowiązek nakłada na organizacje ustawodawca, nie określił on jednak formy, w jakiej należy ją prowadzić. Istotne jest, żeby zapisy dotyczące sprzedaży były ewidencjonowane na bieżąco, a kwoty były liczone narastająco od początku roku. Pozwoli to dokładnie określić moment przekroczenia kwoty 200.000 zł, co ma znaczenie, jeśli chodzi o utratę zwolnienia. Uchwycenie tego momentu jest ważne, gdyż należy się zarejestrować w urzędzie skarbowym (US) jako aktywny podatnik VAT przed dokonaniem sprzedaży opodatkowanej, czyli przekraczającej limit 200.000 zł netto. Rejestrujemy się w US poprzez deklaracje VAT-R. Prawidłowy termin rejestracji w US to miesiąc przed przekroczeniem limitu 200 tys. lub wcześniej, dobrowolnie składając deklaracje VAT-R na miesiąc przed rejestracją jako podatnik aktywny.

Od tego momentu organizacja musi składać deklaracje VAT-7 za każdy miesiąc albo VAT-7K za każdy kwartał (dotyczy to tylko tzw. małych podatników⁵⁰). Termin zapłaty ewentualnego podatku to 25 dzień następnego miesiąca przy deklaracji VAT-7 i 25 dzień miesiąca następującego po kwartale przy deklaracji VAT-7K.

Warto wiedzieć:

Jeśli jako organizacja spóźnimy się z rejestracją w urzędzie skarbowym, w odpowiednim czasie powinniśmy niezwłocznie złożyć zaległe deklaracje i zapłacić ewentualny podatek VAT z odsetkami. Wraz z tymi dokumentami należy złożyć tzw. czynny żal, czyli pismo, w którym przyznamy się do niedopełnienia obowiązków ustawowych, w którym wyrazimy skruchę, co może pozwolić nam uniknąć odpowiedzialności karno-skarbowej.

Zwolnienie przedmiotowe, związane z podatkiem od towarów i usług, dotyczy przedmiotu wykonywanej usługi lub sprzedawanego towaru. W art. 43 ust 1 ustawy o podatku od towarów i usług określono, jakie czynności i usługi objęto zwolnieniem od podatku. Katalog tych zwolnień jest długi, dlatego koniecznie przed przystąpieniem do rejestracji działalności gospodarczej należy go dokładnie przeczytać i sprawdzić, czy pasuje do naszego rodzaju działalności.

Z ważniejszych punktów warto przytoczyć punkt 31 art. 43 ust 1 ustawy o VAT, który stanowi o zwolnieniach:

[Zwolnienie z podatku VAT przysługuje na usługi oraz dostawę towarów ściśle z tymi usługami związaną, realizowane przez:

- a) Kościoły i związki wyznaniowe, o których mowa w przepisach o stosunku Państwa do Kościoła Katolickiego w Rzeczypospolitej Polskiej oraz w przepisach o stosunku Państwa do kościołów i innych związków wyznaniowych.*
- b) Organizacje powołane do realizacji celów o charakterze politycznym, związkowym, patriotycznym, filozoficznym, filantropijnym lub obywatelskim – w zakresie interesu zbiorowego swoich członków wykonywane na rzecz ich członków w zamian za składki, których wysokość i zasady ustalania wynikają z przepisów statutowych tych podmiotów pod warunkiem, że podmioty te nie są nastawione na osiągnięcie zysków, jeżeli zwolnienie nie spowoduje naruszenia warunków konkurencji.]*

Warto wiedzieć:

Przykładowo stowarzyszenie prowadzi działalność w zakresie rehabilitacji dzieci niepełnosprawnych. W ramach swojej działalności statutowej finansuje np. dodatkową rehabilitację czy sprzęt rehabilitacyjny dla swoich członków.

Powyższe zwolnienia są niezależne od wysokości przychodów związanych z tymi usługami i sprzedażą, czyli nie obowiązuje tutaj limit 200.000zł.

50 Zgodnie z art. 2 ust. 25 Ustawy o VAT.

Sprawozdanie finansowe przy prowadzeniu działalności gospodarczej

Sprawozdanie finansowe dla organizacji, które prowadzą działalność gospodarczą musi być zgodne z wymogami ustawy o rachunkowości. Od 2017 roku w ustawie o rachunkowości, w załączniku nr 6, zawarte jest dedykowane organizacjom pozarządowym sprawozdanie finansowe. Ale organizacja pozarządowa może również zdecydować się na użycie wzoru z załącznika nr 1 do ustawy o rachunkowości.

Sprawozdanie finansowe (czy to wg załącznika nr 1 czy wg załącznika nr 6) składa się z bilansu, rachunku zysków i strat i informacji dodatkowej, obejmującej wprowadzenie do sprawozdania finansowego oraz dodatkowe informacje i wyjaśnienia (według ustawy o rachunkowości art. 45).

Rekomenduję przygotowanie sprawozdania finansowego według załącznika nr 6 do ustawy o rachunkowości. Według niego wypełniamy informację dodatkową (czyli wprowadzenie do sprawozdania finansowego oraz dodatkowe informacje i wyjaśnienia) według konkretnych punktów.

Wprowadzenie do sprawozdania finansowego obejmuje w szczególności:

1. Nazwę, siedzibę i adres oraz numer we właściwym rejestrze sądowym albo ewidencji;
2. Wskazanie czasu trwania działalności jednostki, jeżeli jest ograniczony;
3. Wskazanie okresu objętego sprawozdaniem finansowym;
4. Wskazanie, czy sprawozdanie finansowe zostało sporządzone przy założeniu kontynuowania działalności przez jednostkę w dającej się przewidzieć przyszłości oraz czy nie istnieją okoliczności wskazujące na zagrożenie kontynuowania przez nią działalności;
5. Omówienie przyjętych zasad (polityki) rachunkowości, w tym metod wyceny aktywów i pasywów (także amortyzacji), ustalenia wyniku finansowego oraz sposobu sporządzenia sprawozdania finansowego w zakresie, w jakim ustawa pozostawia jednostce prawo wyboru.

W dodatkowych informacjach i wyjaśnieniach musimy umieścić dane wynikające z załącznika nr 6 do ustawy o rachunkowości, dane nieobjęte bilansem oraz rachunkiem zysków i strat informacje i wyjaśnienia niezbędne do oceny gospodarki finansowej jednostki, a w szczególności:

1. Informacje o wszelkich zobowiązaniach finansowych, w tym z tytułu dłużnych instrumentów finansowych, gwarancji i poręczeń lub zobowiązań warunkowych nieuwzględnionych w bilansie, ze wskazaniem charakteru i formy wierzytelności zabezpieczonych rzeczowo;
2. Informacje o kwotach zaliczek i kredytów udzielonych członkom organów administrujących, zarządzających i nadzorujących, ze wskazaniem oprocentowania, głównych warunków oraz wszelkich kwot spłaconych, odpisanych lub umorzonych, a także zobowiązań zaciągniętych w ich imieniu tytułem gwarancji i poręczeń wszelkiego rodzaju, ze wskazaniem kwoty ogółem dla każdej kategorii;
3. Uzupełniające dane o aktywach i pasywach;
4. Informacje o strukturze zrealizowanych przychodów ze wskazaniem ich źródeł, w tym w szczególności informacje o przychodach wyodrębnionych zgodnie z przepisami ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, oraz informacje o przychodach z tytułu składek członkowskich i dotacji pochodzących ze środków publicznych;
5. Informacje o strukturze poniesionych kosztów;

6. Dane o źródłach zwiększenia i sposobie wykorzystania funduszu statutowego;
7. Jeżeli jednostka posiada status organizacji pożytku publicznego, zamieszcza w informacji dodatkowej dane na temat uzyskanych przychodów i poniesionych kosztów z tytułu 1% podatku dochodowego od osób fizycznych oraz sposobu wydatkowania środków pochodzących z 1% podatku dochodowego od osób fizycznych;
8. Inne informacje niż wymienione w pkt 1–7, jeżeli mogłyby w istotny sposób wpłynąć na ocenę sytuacji majątkowej i finansowej oraz wynik finansowy jednostki, w tym dodatkowe informacje i objaśnienia wymienione w załączniku nr 1 do ustawy, o ile mają zastosowanie do jednostki.

Inne ważne kwestie dotyczące księgowości w organizacjach prowadzących działalność gospodarczą:

Nie ma obowiązku prowadzenia wyodrębnionego konta bankowego dla działalności gospodarczej, ale warto o tym pomyśleć dla przejrzystości i czytelności przychodów i kosztów tej formy pozyskiwania środków. Ważnym do wzięcia pod uwagę przepisem ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie jest to, że nie można prowadzić działalności gospodarczej i odpłatnej w tym samym zakresie.

Nie ma obowiązku prowadzenia wyodrębnionego konta bankowego dla działalności gospodarczej, ale warto o tym pomyśleć dla przejrzystości i czytelności przychodów i kosztów.

W ramach prowadzonej działalności gospodarczej organizacje mogą zatrudniać pracowników na wszystkie dozwolone prawem formy umów (np. umowy o pracę, umowy cywilno-prawne). Koszty zatrudnienia wejdą oczywiście w koszty działalności gospodarczej.

Musimy tylko wiedzieć, że zgodnie z art. 42 ust. 1 Ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie wolontariusz nie może wykonywać świadczeń w obszarze działalności gospodarczej, czyli wolontariusza możemy zaangażować tylko do działalności nieodpłatnej i odpłatnej.

Jak widać z powyższej analizy, nie ma specjalnie wielkiej różnicy w aspektach finansowo-księgowych w przypadku prowadzenia działalności gospodarczej. Natomiast niewątpliwie daje nam wiele możliwości nie tylko finansowania naszych celów statutowych, ale i rozwijania całej organizacji. Jeśli nie będziemy traktować działalności gospodarczej jako naszej głównej działalności, nie będziemy postrzegani jako przedsiębiorcy dążący do maksymalizacji zysku.

Nie bójmy się prowadzenia takiej aktywności, zadbajmy o dobrą wiedzę i podstawy prawne również w kontekście finansowo-księgowym na temat jej założenia oraz prowadzenia. I korzystajmy z rozszerzenia źródeł przychodów naszej organizacji.

Wioletta Gawrońska

16 Decyzja o prowadzeniu działalności gospodarczej jako zmiana w organizacjach III sektora

Przez wiele lat organizacje pozarządowe funkcjonowały na specjalnych zasadach, mogąc sobie pozwolić na działanie poza rynkiem i nieangażowanie się w aktywności mające przynieść dochód. Granty, darowizny, składki, stanowiące główne źródło dochodów, wystarczały w większym lub mniejszym stopniu na realizację zadań statutowych, a prowadzenie działalności gospodarczej w III sektorze⁴⁶ było stosunkowo rzadkie.

Czasy się zmieniły i w tej chwili organizacje muszą przejść rewolucyjną niekiedy zmianę w sposobie funkcjonowania i zarządzania swoimi zasobami. Coraz częściej jedyną alternatywą pozwalającą na przetrwanie jest transformacja sposobu funkcjonowania i wprowadzenie zmiany.

I tu zaczyna się problem, ponieważ większość ludzi ma do zmian stosunek ambiwalentny. Z jednej strony wiedzą, że zmiana jest potrzebna, są ciekawi, co przyniesie i często czekają z niecierpliwością na nową jakość w życiu. Z drugiej zaś strony przeciętny człowiek boi się utraty poczucia bezpieczeństwa i stabilizacji, przez co odkłada działania na później i zaczyna odczuwać opór.

Architektów zmian czeka jeszcze wysiłek zmiany nastawienia wszystkich dookoła – współpracowników, wolontariuszy oraz całego otoczenia organizacji.

W niniejszym artykule spróbujemy się zastanowić, czym jest zmiana, w jaki sposób ją wprowadzać i jak sobie poradzić z oporem, jaki jej towarzyszy.

Zmiana i jej skutki dla organizacji

Stephen P. Robbins⁴⁷ wyróżnia sześć czynników pobudzających zmiany:

1. Zasoby ludzkie, czyli np. większe zróżnicowanie wśród pracowników związane ze zmianą struktury społeczeństwa⁴⁸, zmiany w sposobie myślenia o organizacji pozarządowej jako nie tylko o miejscu, gdzie działa się wolontarystycznie, ale także jako o pracy zarobkowej.
2. Technologia – zmiany w sposobie komunikowania społecznego i wewnętrznego w organizacji, możliwości działania (ale też i zagrożenia), jakie się pojawiają wraz z przemianami technologicznymi.
3. Sytuacja gospodarcza – kryzys, zmiany w finansowaniu III sektora, wymóg profesjonalizacji w pozyskiwaniu i zarządzaniu funduszami.
4. Konkurencja – rywalizacja na ograniczonym rynku funduszy, walka o miejsce w przestrzeni społecznej w skali lokalnej i regionalnej, rozwój innych organizacji.
5. Tendencje społeczne – mniejsza aktywność obywatelska, niechęć do angażowania się w działania społeczne, akceptacja lub jej brak dla aktywności pozarządowych.
6. Polityka światowa – w przypadku Polski – to przede wszystkim wpływ działań organów unijnych, polityk horyzontalnych, wytycznych, strategii rozwoju państw należących do Unii Europejskiej.

⁴⁶ Trzeci sektor – zwrot, którym określa się ogół organizacji pozarządowych. Określenie to wywodzi się z teorii podziału nowoczesnego państwa na trzy główne sektory: państwowy, rynkowy oraz organizacji non-profit, działających pro publico bono, ale jednocześnie niezwiązanych instytucjonalnie z administracją publiczną. http://pl.wikipedia.org/wiki/Trzeci_sektor. Zarówno w literaturze, jak i w potocznej mowie używa się zamiennie określeń: trzeci sektor, organizacje pozarządowe, organizacje społeczne czy też organizacje non-profit bądź też organizacje niedochodowe. Najczęściej używane skróty – III sektor lub NGO (z ang. non governmental organization).

⁴⁷ R. P. Stephen, *Zasady zachowania w organizacji*, Poznań 2000, s. 262.

⁴⁸ Zróżnicowanie wiekowe, narodowościowe, etniczne etc.

Czynniki te sprawiają, że zmiany są obiektywną koniecznością i dają szansę organizacjom na rozwój i przetrwanie w nowych warunkach.

Przez pojęcie zmiany rozumie się każdą istotną modyfikację jakiejś części organizacji, która może dotyczyć prawie każdego jej aspektu, np.: harmonogramów pracy, stosunku osób zatrudnionych lub zarządzających organizacją do liczby wolontariuszy, ogólnej koncepcji funkcjonowania organizacji, sposobu zdobywania środków na działalność, form współpracy z innymi podmiotami z otoczenia (innymi organizacjami, władzami samorządowymi, związkami zawodowymi etc.).⁴⁹

Zmiany w organizacji są przede wszystkim reakcją na otoczenie. W tym kontekście można mówić o zmianie planowanej lub zmianie dostosowawczej. Zmiana planowana ma za zadanie wyprzedzić przyszłe wydarzenia. Jest ona przygotowywana i wprowadzana w uporządkowany oraz terminowy sposób. Natomiast przekształcenia o charakterze stopniowym, które są podejmowane wtedy, gdy zajdą okoliczności je wymuszające, są zmianą dostosowawczą.⁵⁰ W zależności od tego, jak szeroki zakres ma zmiana, czy jest rewolucją wywracającą cały dotychczasowy sposób funkcjonowania i myślenia bądź też stopniową ewolucją, mamy do czynienia z różnymi reakcjami wewnątrz i w otoczeniu organizacji. Inaczej mówiąc – w sytuacji, gdy zapada decyzja o zmianach sposobu działania organizacji i zmiany planowane są z wyprzedzeniem, łatwiej pozyskać poparcie i zrozumienie dla działań. W harmonogramie jest uwzględniony czas na komunikację i wyjaśniania, dopuszczalna jest większa elastyczność w zależności od pojawiających się w trakcie pracy koncepcji i poprawek pierwotnego planu.

W przypadku zmian dostosowawczych, wprowadzanych z konieczności jako reakcji na wydarzenia, działania muszą przebiegać szybko, zmiany są najczęściej wprowadzane odgórnie, w bardziej autorytarny sposób, co może powodować większy opór.

Należy mieć świadomość, że w momencie wprowadzenia zmian dojdzie też do rozstań i pożegnań – zarówno ze współpracownikami, jak i z częścią grantodawców (wspierających np. wyłącznie małe organizacje) czy partnerów biznesowych. III sektor to przestrzeń, w której funkcjonują często ludzie, którzy uciekają od komercjalizacji, myślenia w kategoriach zysków i strat. Dla nich profesjonalizacja, wprowadzenie stowarzyszenia czy fundacji na rynek, prowadzenie działalności gospodarczej są zaprzeczeniem idei samoorganizacji i działania pozarządowego. Te osoby prawdopodobnie odejdą, zadaniem zarządów będzie jednak zadbanie, żeby poczuły się docenione, zrozumiane, ich lęki i opór zaakceptowany tak, żeby pozostała przestrzeń, w której być może kiedyś dojdzie do ponownego spotkania.

Równocześnie jednak zmiany pozwalają na powstanie nowej przestrzeni do działania, stwarzają możliwości rozwoju i dają nową energię. Przyciągają lub pozwalają na zatrudnienie (pracowników, wolontariuszy), a działalność gospodarcza umożliwia prowadzenie projektów, na które wcześniej organizacja nie mogła sobie pozwolić⁵¹. Co ważne – organizacja prowadząca własny biznes, nawet na małą skalę, jest częściej postrzegana jako partner godny zaufania, co może ułatwić kontakt z darczyńcami.

Zmiany pozwalają na powstanie nowej przestrzeni do działania, stwarzają możliwości rozwoju i dają nową energię.

49 R.W. Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami, Warszawa 2005, s. 408.

50 Tamże.

51 (...) ponad 55% przedsiębiorstw społecznych uważa, że w związku ze zmieniającą się sytuacją społeczno-gospodarczą, np. kończące się fundusze unijne, zagrożenie kryzysem ekonomicznym itp. działalność gospodarcza jest szansą na rozwój organizacji (przeciwnego zdania jest blisko 20%). Wielkopolskie przedsiębiorstwa społeczne mają świadomość korzyści, wynikających z prowadzenia działalności gospodarczej – dostrzeganie ich wprost deklaruje 62% badanych, 9,8% jest odmiennego zdania. W szczególności przejawiają się one w zapewnieniu wkładu własnego do realizowanych projektów i pokrycia bieżącej działalności (koszty biura, działalność statutowa) w przypadku nieposiadania przez nie innych źródeł finansowania projektów (np. samorządowych czy rządowych). (...) Na podstawie: Raport z badań działalności gospodarczej oraz zarządzania w organizacjach pozarządowych w Wielkopolsce. Raport dostępny jest na stronie www.pisop.org.pl (zakładka Centrum PISOP/Nasze publikacje).

Opór jako nieodłączny element zmiany

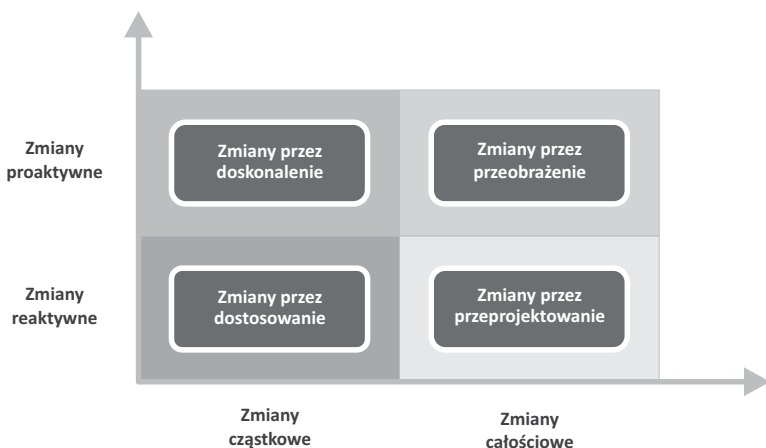
Ponieważ zmiana jest procesem, dobre przygotowanie do jej wdrażania wymaga refleksji i odpowiedzi na kilka podstawowych pytań:

1. Co ma być zmienione i w jakim zakresie (sposób działania, funkcjonowania w otoczeniu biznesowym i pozarządowym, system wynagradzania, zakres obowiązków)?
2. Kogo wprost i pośrednio zmiana dotyczy (zarządu, pracowników, beneficjentów, otoczenia społecznego)?
3. Kto będzie wprowadzać zmianę (jakie instytucje, osoby, ktoś z wewnątrz organizacji, podmiot zewnętrzny)?
4. Kto będzie odpowiedzialny za wprowadzanie zmian w różnych obszarach i na różnych etapach?
5. Jak zmiana będzie wprowadzana (strategia, czas, szczegółowy plan i harmonogram)?
6. Jakie będą koszty i co się stanie, gdy pojawią się koszty nieplanowane – kto je pokryje?
7. Z kim i w jakim trybie będzie można konsultować działania w przypadku pojawienia się niejasności, trudności, nieoczekiwanych efektów ubocznych itp.?
8. Kto i w jaki sposób oceniać będzie sposób wprowadzania zmian i ich skutki? Jakie będą kryteria tej oceny?

Im lepsze przygotowanie, dopracowane odpowiedzi na pytania i wątpliwości, tym większe prawdopodobieństwo odniesienia sukcesu.

Problemy i trudności są immanentnym elementem wprowadzania zmiany. Mimo zmęczenia, chwilowego zniechęcenia, które dopadają także agentów zmiany, problemy nie mogą być zamykane pod dywan, a każdy pojawiający się kłopot, niejasność czy opór wymaga wyjaśniania i konsultacji. Ponieważ zmiany budzą opór indywidualny i organizacyjny, dlatego zanim zaczną być wdrażane, należy zastanowić się i zdefiniować, jaki rodzaj zmian czeka organizację, na jaką skalę, które elementy ulegną przeobrażeniu, kogo dotkną, jaki będzie koszt i czas ich wprowadzania. Warto w tym zakresie skorzystać z typologii opisanej przez J. Machaczkę⁵².

Schemat 73. Typy zmian organizacyjnych



Źródło: J. Machaczka, Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia, diagnoza, Warszawa Kraków 1998, s. 26-27.

52 J. Machaczka, Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia, diagnoza, Warszawa Kraków 1998, s. 26-27.

Dostosowanie (adaptacja) polega na wprowadzeniu niewielkich modyfikacji, które przywrócą organizacji poprzednią skuteczność i efektywność działania, zakłócone wcześniejszymi niewielkimi zmianami otoczenia. Doskonalenie polega natomiast na usprawnieniu systemu małymi, częściowymi zmianami innowacyjnymi, które doprowadzą do ulepszenia sytuacji organizacji. Przeprojektowanie polega na wprowadzeniu zmian o charakterze kompleksowym, całościowym, których konieczność jest wywoływana kryzysem. Przeprowadzane są one najczęściej pod presją czasu. Przeobrażenie polega na projektowaniu nowych struktur i procesów, które doprowadzą do powstania nowej formy organizacji, całkowicie odmiennej od poprzedniej. Przykładem przeobrażenia może być decyzja o sformalizowaniu i przekształceniu grupy nieformalnej w podmiot prawny np. stowarzyszenie lub założenie przy działającym już stowarzyszeniu fundacji, która zajmie się przede wszystkim działaniami gospodarczymi, wspierającymi stowarzyszenie-matkę.

W zależności od tego, jak szeroki będzie zakres przemian, może wystąpić różne natężenie oporu. Na poziomie indywidualnym opór ma źródło w najważniejszych cechach ludzi, takich jak postrzeganie, osobowość i potrzeby⁵³. Wzmagają je brak informacji, zła komunikacja, brak zaufania, lęk przed działaniem, konformizm, strach przed utratą poczucia bezpieczeństwa. Przykładowe przyczyny oporu (za Józefem Pencem)⁵⁴:

- Niezrozumienie potrzeby zmiany ani jej sensu wskutek braku rzetelnej informacji pochodzącej z zaufanego źródła.
- Obawa, że proponowane lub wprowadzane zmiany obniżą prestiż zawodowy czy społeczny osób pracujących/działających w organizacji.
- Przeświadczenie, że zmiana spowoduje trudności w pracy poprzez stworzenie wymagań, którym nie będziemy umieli sprostać,
- Obawa, że popierając zmiany, narazimy się współpracownikom, którzy są przeciwni zmianom.
- Skłonność do trwania przy starych, wypróbowanych rozwiązaniach.
- Małe zaufanie do kierownictwa organizacji.
- Obawa przed zaburzeniem stosunku wysiłku do wynagrodzenia/korzyści czy satysfakcji z pracy.
- Walka o zachowanie twarzy – w wyniku zmian może się okazać, że nasze decyzje czy przekonania z przeszłości były błędne i przynosiły straty.
- Przekonanie, że zmiana nie uwzględnia specyfiki, kultury działania, nieformalnych wzorów i norm postępowania w organizacji.
- Dynamika procesów grupowych – wiara, że istnieje coś takiego, jak mądrość grupowa, wiara w nieomylność grupy.
- Świadomość, że zmiany mogą powodować straty, są źle wprowadzane, nie uwzględniają całej gamy czynników i brak poczucia, że zgłaszane uwagi są wysłuchiwanie i uwzględniane.

53 S. P. Robbins, *Zasady zachowania w organizacji*, Poznań 2000, s. 264.

54 J. Penc, *Motywowanie w zarządzaniu*, Kraków 1998, s. 68 – 72.

Wg M. Beera⁵⁵ zmiana winna być wprowadzana w 6-ciu kolejno następujących po sobie etapach. Ich uwzględnienie i zastosowanie zwiększa prawdopodobieństwo, że zostanie ona wdrożona względnie szybko i z powodzeniem.

- Wspólna analiza problemów przez decydentów i osoby, które będą zmianę wprowadzać w życie – refleksja, co chcemy poprawić, ulepszyć, zmienić.
- Budowanie wizji tego, co będzie ulepszone i zmodyfikowane – co chcemy osiągnąć, do jakiej rzeczywistości dążymy.
- Krystalizowanie się zmiany – wyodrębnianie i rozwijanie pojawiających się w toku dyskusji wspólnych elementów wizji i sposobów jej realizacji, planowanie rozwiązań szczegółowych.
- Pobudzanie do działania, ale bez narzucania – sprawdzanie konkretnych rozwiązań, budowanie lokalnych standardów.
- Używanie formalnych działań i struktur wspierających zmianę np. prowadzenie doradztwa, szkolenia.
- Nadzór realizacji i idące za tym wprowadzanie modyfikacji dostosowanych do pojawiających się nowych zjawisk i przeszkód.

Istotne jest, by liderem zmiany nie była jedna osoba, ale miała ona oparcie w grupie osób, mających świadomość, że zmiana jest konieczna, wzmocni bowiem organizację.

Im zmiana jest bardziej miękko wprowadzana, im częściej wyjaśnia się jej przyczyny, opisuje kolejne etapy wdrażania, rozwiewa wątpliwości, tym mniejszy opór. Istotne jest też, żeby liderem zmiany nie była jedna osoba,

ale miała ona oparcie w grupie kilku innych działaczy zaangażowanych w przeobrażenie, mających świadomość, że zmiana jest konieczna, wzmocni ona bowiem organizację.

Każdy lider zmiany winien pamiętać, że potrzebuje czasu, jednak ma obowiązek się mieścić w pewnym harmonogramie, a jednocześnie zdawać sobie sprawę, że opór należy identyfikować i odkrywać. Nic bardziej złudnego, niż milcząca akceptacja działań i ukryty opór, który w pewnym momencie wybuchnie i może stać się przyczyną poważnego kryzysu. W harmonogramie pracy należy więc poświęcić wystarczająco dużo przestrzeni na działania związane z komunikowaniem i szkoleniem zespołu. Warto budować koalicje osób z wewnątrz i zewnątrz organizacji, które wesprą nas w przekonywaniu i sprzedawaniu zmiany. Istotne jest jednak kładzenie nacisku na działanie, żeby uniknąć sytuacji, w której prace sprowadzają się głównie do omawiania trudności oraz koncentracji na osiąganiu celów tymczasowych, a nie na porażkach i trudnościach. Należy też pamiętać, że wprowadzanie innowacji, poza niewątpliwie istotnym aspektem ekonomicznym, jest dla ludzi ważne dzięki możliwości tworzenia i wyzwolenia kreatywności, próbowania rzeczy nowych i przekraczania własnych ograniczeń. Nie na darmo praca w fabryce, przy powtarzalnych czynnościach, większości z nas nie wydaje się szczególnie atrakcyjnym sposobem zarabiania. Nawet jeśli część osób odczuwa zmęczenie i znużenie pracą w organizacji, to wiedzą oni, że jest to wyjątkowa szansa na to, żeby zarabiając, robić coś pożytecznego dla innych, zmieniać świat, rozwijać swoją kreatywność i ciągle uczyć się czegoś nowego. Dlatego dla akceptacji i sukcesu we wprowadzaniu zmian konieczna jest wizja, marzenie, do którego będziemy dążyli. Jeśli ludzie uwierzą w marzenie, będą gotowi włożyć wiele pracy, żeby je urzeczywistnić.

55 M. Beer, N. Noria, Skuteczne zarządzanie zmianą: sztuka balansowania między dwoma sprzecznościami, „Harvard Business Review Polska” październik 2003.

Działalność gospodarcza jako zmiana w sposobie działania organizacji

W obliczu zmieniającej się gospodarki, kończących się funduszy unijnych, coraz mniejszego wsparcia III sektora przez instytucje publiczne albo zawężenia grantów do kilku obszarów, głównie związanych jednak z rynkiem pracy, podjęcie wysiłku wprowadzenia zmian i zdecydowanie się na prowadzenie działalności gospodarczej przez organizację pozarządową jest decyzją dobrą, coraz więcej bowiem osób traktuje organizacje pozarządowe jako miejsce pracy. Według analiz The National Center for Charitable Statistics pod koniec lat 90-tych XX wieku w 35 przebadanych krajach sektor organizacji non-profit obracał rocznie kwotami rzędu 1,3 biliona USD. Stanowiło to równowartość 5,1% skumulowanego PKB tych krajów. Trzeci sektor był też istotnym pracodawcą. W przebadanych państwach organizacje non-profit zatrudniały w sumie 39,5 mln osób (czyli średnio 4,4% populacji czynnej zawodowo) i angażowały w swoje działania około 190 mln wolontariuszy (tj. około 22% dorosłej populacji).⁵⁶

W Polsce w sektorze pozarządowym pracuje tylko 1,1% wszystkich zatrudnionych, podczas gdy – przykładowo – w Holandii jest to ponad 9%. Z kolei zaledwie 29% przychodów polskich organizacji pozarządowych stanowią środki publiczne. Na Zachodzie ich udział przekracza 50%.⁵⁷ W tej sytuacji organizacje, które chcą się profesjonalizować, zatrudniać specjalistów, prowadzić działania z różnych obszarów, a nie tylko tych wskazanych przez grantodawców muszą pomyśleć o zmianie dotychczasowej strategii funkcjonowania i pozyskiwania środków. Warto podjąć decyzję jak najszybciej i wprowadzać zmiany planowo i spokojnie, mieć czas na przygotowanie, konsultacje, analizy i komunikację wewnątrz zespołu. Należy zmieniać się spokojnie, ale cały czas iść do przodu. Nawet małymi krokami. Najważniejsze, to unikać słowa „jutro” – mistycznej krainy, gdzie przechowuje się 99% produktywności, motywacji i dokonań całej ludzkości.

Anna Kamińska

⁵⁶ K. Grela, Trzeci sektor – niewykorzystany potencjał (streszczenie), Sedlak & Sedlak, http://www.rynekpracy.pl/artukul.php?typ.1/kategoria_glowna.16/wpis.270 (dostęp 9.12.2013).

⁵⁷ Tamże.

Bibliografia

- Beer, M., Noria, N., Skuteczne zarządzanie zmianą: sztuka balansowania między dwoma sprzecznościami, Harvard Business Review Polska, październik 2003.
- Blikle, A. J., Doktryna jakości. Rzecz o skutecznym zarządzaniu, Warszawa 2013
- Boczoń, J., Prezentacja podczas panelu „Silne organizacje”, IV Ogólnopolskie Forum Inicjatyw Pozarządowych w Warszawie, 2005
- Brown, R., Procesy grupowe. Dynamika wewnątrzgrupowa i międzygrupowa, Warszawa 2006
- Gałka, E. (red.), Ewaluacja projektów miękkich. KOMPENDIUM, Centrum PISOP, Poznań 2009
- Gałka, E. (red.), Jak zaplanować i przeprowadzić ewaluację w organizacji pozarządowej?, Centrum PISOP, Poznań 2010
- Garvin, D. A., Budowanie organizacji uczącej się, Harvard Business Review on Knowledge Management, Harvard Business School 1998
- Griffin, R. W., Podstawy zarządzania organizacjami, Warszawa 1998, 2000, 2005
- Hill, N., Prawa sukcesu według Napoleona Hilla. Zasady samodoskonalenia, 2011
- Hopej, M. (red.), Moszkowicz, M., Skalik, J., Wiedza w gospodarce i gospodarka oparta na wiedzy. Zarządzanie w gospodarce opartej na wiedzy, Wrocław 2010
- Komunikat Komisji Europejskiej: Odnowiona strategia UE na lata 2011-2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, KOM(2011) 681
- Kondycja organizacji pozarządowych 2018, Stowarzyszenie Klon/Jawor Warszawa
- Koźmiński, A.K., Jemielniak, D., Zarządzanie od postaw, Warszawa 2008
- Kupczyk, A., Korolewska-Mróż, H., Czerwonka, M., Radykalne zmiany w firmie od reengineeringu do organizacji uczącej się, Warszawa 1998
- Machaczka, J., Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia, diagnoza, Warszawa, Kraków 1998
- Mackin, D., Budowanie Zespołu. Zestaw narzędzi, Poznań 2011
- Maslow, A. H., Motivation and Personality, Harper, Nowy Jork 1954
- Miller, D., Co trzeba wiedzieć, robić i mówić, aby zbudować dobry zespół, Warszawa 2010
- Mirvis, P., Historical foundations of organizational learning, Journal of Organizational Change Management 1996, Vol. 9, No 1.
- Moore, C. W., Mediacje. Praktyczne strategie rozwiązywania konfliktów, Warszawa 2009
- Ostrowski, J., Prędkopowicz, D. (red.), Jak promować projekty współfinansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego, Warszawa 2009
- Penc, J., Motywowanie w zarządzaniu, Kraków 1998
- Perechuda, K. (red.), Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody. Formy i narzędzia skutecznego zarządzania przedsiębiorstwem, Warszawa 2000

- Przybyła, M. (red.), Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej, Wrocław 2001
- Purgat, A., Stańda, A., Podstawy zarządzania, Poznań 1997
- Raport z badania działalności gospodarczej oraz zarządzania w organizacjach pozarządowych w Wielkopolsce, Centrum PISOP 2009
- Raport z badania Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych, Stowarzyszenie Klon/Jawor 2018
- Robbins, S. P., Zasady zachowania w organizacji, Poznań 2000, s. 264.
- Senge, P., Piąta Dyscyplina, Warszawa 2006
- Skalik, J. (red.), Metody i techniki organizatorskie, Wrocław 2001
- Stalewski, T., Nowe kierunki badań w socjologii organizacji. Przegląd Organizacji 1996, nr 9.
- Stephen, R. P., Zasady zachowania w organizacji, Poznań 2000
- Tuckman, B. W., Developmental sequence in small groups, Psychological Bulletin 63 (6), University of California, Berkeley 1965
- Tyrańska, M., Walas, J., Kierownik pod lupą. System ocen kadr w firmie. 1998
- Wawaka, T. (red.), Zmieniające się przedsiębiorstwo w zmieniającej się politycznie Europie. Zarządzanie zmianami, Kraków 2001
- Wąsowicz, M., Zarządzanie wiedzą w projektach, Wrocław 2013
- Wojcik, K., Public relations od A do Z, Tom 2., Warszawa 1997
- Wygnański, J. J., Ekonomizacja organizacji pozarządowych. Możliwość czy konieczność?, Stowarzyszenie Klon/Jawor 2008
- Yunus, M., Przedsiębiorstwo społeczne kapitalizm dla ludzi, 2011

Słowniczek pojęć

Analiza potencjału pracownika/wolontariusza to weryfikacja jego wiedzy formalnej, nieformalnej, umiejętności oraz cech charakteru pod kątem realizacji określonych zadań w organizacji.

Analiza potrzeb kadrowych organizacji to badanie pozwalające na określenie deficytów w zakresie specjalizacji w zespole oraz składu osobowego zespołu organizacji w odniesieniu do przyjętej strategii rozwoju.

Analiza zasobów kadrowych organizacji to badanie pozwalające na określenie potencjału w zakresie posiadanych kompetencji w zespole, w tym określonych specjalizacji w odniesieniu do przyjętej strategii rozwoju.

Budżet to plan, założenia dotyczące finansowania organizacji, obejmujące koszty prowadzonej działalności oraz przychody, czyli planowane źródła finansowania. Najczęściej opracowywany jest na rok działalności.

Budżet kroczący to rodzaj budżetu, w którym szczególna uwaga poświęcona jest najbliższemu okresom, np. kwartalnie precyzyjnie określa się dane po stronie przychodów i kosztów. Z kolei pozostałe okresy planowane są mniej dokładnie, szacunkowo. Informacje na najbliższy okres aktualizowane są stopniowo, po uzyskiwaniu konkretnych danych, związanych ze skalą działania i możliwościami finansowymi.

Budżet zadaniowy to rodzaj budżetu, który zestawia koszty związane z realizacją konkretnych zadań przez organizację, np. koszty związane z przygotowaniem kolonii dla dzieci czy z organizacją cyklu koncertów. W takim przypadku wszystkie, realizowane przez stowarzyszenie bądź fundację zadania w roku, powinny być zebrane w całościowy budżet. Oprócz kosztów bezpośrednich, związanych z realizacją zadań, jak ubezpieczenie, transport, wynajem sceny, w budżecie umieszcza się koszty tzw. pośrednie (stałe), np. czynszu, księgowości czy telefonu. Suma kosztów poszczególnych zadań i kosztów pośrednich określa budżet organizacji. Budżet ten pokazuje, jakie cele organizacja zamierza realizować poprzez określone zadania.

Doskonalenie współpracy zespołu to całokształt działań podejmowanych w organizacji, których celem jest zapewnienie klimatu wzajemnej pomocy w realizowanych zadaniach dla zwiększenia szans na skuteczną i efektywną realizację jej celów statutowych. Bazuje na wzajemnym poznaniu się członków zespołu w zakresie swoich kompetencji, cech charakteru i zasad pracy. Wysoki poziom współpracy zespołu pozwala na osiągnięcie efektu synergii.

Dywersyfikacja źródeł finansowania to zapewnienie różnych sponsorów, donatorów i kontrahentów (w przypadku prowadzonej działalności gospodarczej lub statutowej odpłatnej) i różnych form (takich jak działalność gospodarcza, zbiórki publiczne, darowizny, 1%) finansowania działań organizacji. Jest to niezbędne dla stabilnej realizacji poszczególnych działań organizacji pozarządowej, zgodnych z jej strategią rozwoju.

Ewaluacja to badanie, czy nastąpiła zmiana w wyniku podejmowanych działań (np. w projekcie) oraz badanie cech tych zmian. Pozwala ona zdobyć informacje o tym, co przyczyniło się do sukcesu/porażki danego działania.

Fanpage jest to profili danej firmy, instytucji, organizacji pozarządowej tworzony na portalu społecznościowym, promujący jej działalność.

Identyfikacja wizualna to ogół symboli i zachowań stosowanych w organizacji w celu zapewnienia jej czytelnej i spójnej rozpoznawalności.

Integracja polega na tworzeniu przestrzeni do wzajemnego lepszego poznawania innych osób z zespołu, ich doświadczeń, wiedzy, zainteresowań i wartości. Opiera się na tworzeniu przestrzeni do spotkań mniej formalnych, gdzie członkowie zespołu poznają się jako ludzie, a mniej jako pracownicy bądź wolontariusze. Daje przestrzeń do wyjaśnienia ewentualnych nieporozumień czy dawania dodatkowej informacji zwrotnej.

Konflikt to wzajemne, niezgodne działanie dwu lub więcej osób, wynikające z podziału ograniczonych zasobów, różnic wartości, punktów widzenia, odmiennych celów. Potencjalnie dotyczy całego zespołu, w tym lidera.

Kontrola wewnętrzna to element zarządzania polegający na porównaniu stanu rzeczywistego, w którym organizacja się znajduje ze stanem wymaganym zapisami aktów prawnych zewnętrznych (ustawy, rozporządzenia itd.) i wewnętrznych (statut, regulaminy, uchwały itd.). Pozwala na usprawnienie funkcjonowania stowarzyszenia lub fundacji i przybliża je do osiągnięcia jej celów statutowych.

Kompetencje to zestaw wiedzy formalnej i nieformalnej oraz umiejętności zapewniających sprawną, skuteczną, odpowiadającą oczekiwaniom jakościowym realizację zadań na danym stanowisku.

Koszty stałe to koszty ponoszone przez organizację regularnie bez względu na pozyskane dofinansowanie, np. czynsz, telefon.

Księga Identyfikacji Wizualnej to opracowywany przez grafika materiał, który zwykle zawiera zasady używania logo/logotypu oraz produkcji materiałów składających się na system identyfikacji wizualnej danej organizacji.

Logo to symbol danej organizacji w formie znaku graficznego.

Logotyp to zbiór znaków, który zawiera pełną nazwę organizacji lub jej skrót opisany charakterystycznym krojem pisma i niekiedy poszerzony o symbol.

Mailing umożliwia przesyłanie informacji za pośrednictwem poczty e-mail. Pozwala budować zainteresowanie organizacją i jej działaniami oraz tworzyć i utrzymywać więzi z jej odbiorcami. Jest to skuteczne narzędzie w kampaniach informacyjnych między innymi dzięki możliwości zarządzania grupą docelową.

Misja nadaje sens codziennej pracy, jest elementem motywującym i inspirującym zespół. Ponadto skupia uwagę zespołu na osiągnięciu celu – określa hierarchię zadań ważnych i mniej istotnych. Powinna stawiać jej działalność w szerszym kontekście społecznym, podkreślać problem czy potrzebę, która jest powodem działalności. Ponadto warto, by pokazywała cel istnienia organizacji i określała kluczowe wartości, jakimi się kieruje.

Monitoring funkcjonowania zespołu to zbieranie danych związanych z rozwojem, aktywnością, zasobami i potrzebami zespołu oraz poszczególnych osób zaangażowanych w działalność organizacji. Celem monitoringu jest stworzenie podstaw do podejmowania decyzji dostosowanych do rozwoju organizacji i zespołu.

Motywacja to zespół czynników, który uruchamia w osobie zaangażowanej w działalność organizacji określone zachowanie, skupione na osiągnięciu celu. Na motywację wpływa z jednej strony obecność innych osób, ich podejście i wsparcie a nade wszystko dobra atmosfera pracy. Z drugiej strony istotna jest także motywacja wewnętrzna, bazująca na osobistych przemyśleniach i podejściu.

Otoczenie wewnętrzne organizacji stanowią osoby i grupy bezpośrednio z nią związane (m.in. zarząd, pracownicy, wolontariusze). Powinny one posiadać podstawowe informacje na temat organizacji (skład zarządu, numery telefonów, obecnie realizowane przedsięwzięcia itp.) oraz znać określone przez nią zasady dotyczące komunikowania (stosowaną nazwę i jej skróty, logotyp, papier firmowy itp.).

Otoczenie zewnętrzne bliższe organizacji stanowią osoby, grupy i instytucje pośrednio z nią związane (np. beneficjenci, samorządy). To właśnie do nich organizacja kieruje większość swoich działań lub na bieżąco z nimi współpracuje. Otoczenie to jest zatem główną grupą, do której stowarzyszeni bądź fundacja komunikuje swój przekaz i z którą chce nawiązywać bliższe relacje, zdobywać jej zaufanie.

Otoczenie zewnętrzne dalsze organizacji stanowią osoby, grupy i instytucje (media, władze centralne itp.) na co dzień nie związane z nią, których działania mogą mieć jednak wpływ na jej funkcjonowanie (np. poprzez publikację pochlebnego artykułu o organizacji, ustanowienie nowego prawa itp.). Otoczenie to nie jest bezpośrednim odbiorcą komunikowania, często jednak pośredniczy w przekazywaniu informacji do otoczenia zewnętrznego bliższego, wpływa na postrzeganie stowarzyszenia/fundacji.

Planowanie operacyjne to w praktyce zespół działań zmierzających do realizacji wcześniej ustalonych celów długoterminowych organizacji. Dzięki temu ogólna strategia rozwoju stowarzyszenia lub fundacji stworzona na okres 2 lub 5 lat przybiera formę bardziej konkretną i możliwą do wdrożenia dla zespołu. Plany operacyjne opracowuje się zwykle na rok, najczęściej w celu określenia i uporządkowania najbliższych działań, dostosowania zasobów do zakładanych zadań, efektywniejszego zarządzania środkami oraz w efekcie skutecznego wdrażania strategii rozwoju.

Planowanie strategiczne (długoterminowe) jest zorganizowanym procesem ukierunkowanym na osiąganie celów organizacji w perspektywie kilku bądź kilkunastu lat. Pozwala na hierarchizację zadań i ich koordynację poprzez spisany dokument - plan. Efektem planowania strategicznego jest wizja, misja i strategia rozwoju organizacji. Poświęcenie czasu na planowanie długoterminowe pozwala na lepsze wykorzystanie zasobów: czasu, materiałów, kontaktów a nade wszystko potencjału zespołu.

Płynność finansowa to zapewnienie organizacji środków finansowych, pozwalających zachować ciągłość prowadzonych działań i osiągania założonych celów.

Profil kompetencyjno-charakterologiczny stanowi zbiór informacji nt. osoby odpowiedzialnej za pracę na określonym stanowisku wraz ze wskazaniem zakresu pełnionych zadań oraz posiadanego przez nią wykształcenia, umiejętności oraz cech charakteru. Ma na celu dostosowanie do stanowisk wynikających ze strategii rozwoju organizacji wymagania odnośnie dalszego rozwoju osób za nie odpowiedzialnych.

Prefinansowanie to konieczność pokrycia wydatków ponoszonych w trakcie realizacji projektu ze środków własnych. Środki zostaną zrefundowane przez instytucję finansującą zgodnie z obowiązującymi zasadami określonymi w umowie o dofinansowanie.

Rekrutacja jest pierwszym etapem zatrudnienia pracownika. Ma na celu znalezienie wystarczającej liczby kandydatów, spośród których będzie można dokonać selekcji na określone stanowisko.

Rozwój i doskonalenie organizacji to sekwencja kroków i decyzji podejmowanych przez osoby zarządzające organizacją w celu zapewnienia jej długofalowej i bieżącej stabilności funkcjonowania. Wyraża się w usprawnieniu procesów zarządzania finansami, komunikowania i kształtowania relacji oraz podnoszeniu kompetencji i zaangażowania pracowników oraz wolontariuszy. Rozwój i doskonalenie organizacji tworzy strukturę, ramy dla pozostałych elementów zarządzania, a przede wszystkim do działalności statutowej stowarzyszenia lub fundacji.

Rozwój kompetencji zespołu w stowarzyszeniach bądź fundacjach ma na celu rozwijanie indywidualnej wiedzy i umiejętności poszczególnych osób w oparciu o strategię rozwoju organizacji. W dłuższej perspektywie podejście to przekłada się na rozwój organizacji, a także pracowników i wolontariuszy. W odniesieniu do konkretnej osoby proces ten polega na zdiagnozowaniu silnych oraz słabych stron pracownika/wolontariusza, a następnie ich wspieranie i rozwój poprzez udział w szkoleniach, coachingu, mentoringu itp. oraz budowaniu specjalizacji poszczególnych osób.

Ryzyko definiowane jest najczęściej jako skutki i prawdopodobieństwo wystąpienia zagrożeń, które mogą wyrzucić negatywny wpływ na zdolność jednostki do realizacji strategii i osiągania celów. Jest sytuacją niepowołaną, którą należy zarządzać.

Selekcja stanowi końcowy etap rekrutacji. Jest procesem zbierania informacji o kandydacie na pracownika. Zwykle u kandydatów uwzględnia się ich kwalifikacje, inteligencję, umiejętności, możliwości i doświadczenie, a także cechy i predyspozycje najlepiej spełniające wymagania dotyczące danego stanowiska.

Strategia finansowa to zbiór zasad, reguł, którymi kierują się zarządzający w podejmowaniu decyzji, dotyczących sposobów i źródeł zdobywania środków pieniężnych. Wyznacza cele finansowe, a także metody, narzędzia i warunki ich realizacji. Perspektywa czasowa strategii finansowej powinna być tożsama z perspektywą strategii rozwoju organizacji, np. 2-5 lat.

Struktura organizacyjna przedstawia wewnętrzną budowę organizacji, stanowiąc ogół ustalonych zależności między elementami funkcjonowania organizacji, przedstawionych graficznie, zgrupowanych w spójne obszary działalności z dedykowanymi stanowiskami odpowiedzialnymi za ich realizację. Całość ma umożliwić sprawniejsze osiągnięcie celów statutowych organizacji.

Strategia rozwoju organizacji jest kilkuletnim (najczęściej 2 lub 5 lat) planem działania, wynikającym z wizji i misji. Pozwoli poukładać przyszłe zadania tak, aby dostępne zasoby można było wykorzystać znacznie efektywniej i skuteczniej. Jej wygenerowanie pozwoli stowarzyszeniu lub fundacji systematycznie osiągać założenia wizji oraz spełnić zapisy misji.

Wizja to określenie wzorcowej, idealnej sytuacji funkcjonowania organizacji w danym – oddalonym o kilka/kilkanaście lat – momencie, wynikającej z dążeń zespołu, czyli zarządu, wolontariuszy, działaczy, członków w przypadku stowarzyszeń i fundatorów w przypadku fundacji. Niektórzy nazywają ją „opowieścią” o tym, dokąd organizacja zmierza i jak chce się rozwinąć. Wykracza ona poza aktualny zarząd i możliwości zespołu. Niezwykle ważne jest oderwanie się od bieżących zadań, projektów i bieżącej sytuacji podczas określania tego elementu.

Wspieranie zmian i bieżące doskonalenie zakłada w związku ze zmianami w otoczeniu (potrzeby odbiorców działań i klientów, uwarunkowania prawne, partnerzy, konkurencja itd.) oraz elementów funkcjonowania organizacji (zespół, procedury itd.) konieczność permanentnego modyfikowania funkcjonowania stowarzyszenia bądź fundacji pod kątem skuteczniejszej realizacji celów statutowych i odpowiadania na potrzeby odbiorców.

Zakres zadań stanowi zbiór działań jakie zostały przypisane pracownikowi/wolontariuszowi na określonym stanowisku pracy, za które ponosi odpowiedzialność. Charakter określonych, niezbędnych do wykonania czynności jest określany na podstawie celów oraz zadań istotnych z punktu widzenia rozwoju organizacji, koniecznych do osiągnięcia na danym stanowisku pracy.

Zarządzane finansami jest to całokształt działań, mających na celu zapewnienie stabilności finansowej organizacji w bieżącej i przyszłej perspektywie czasowej. Odnosi się do obszaru mieszczącego się w zakresie zarządzania organizacją, dotyczącego planowania budżetu, zdobywania i dysponowania środkami finansowymi, bieżącego monitorowania stanu finansów w organizacji i utrzymywania płynności finansowej. Związane jest także z różnicowaniem źródeł finansowania i rzetelną kalkulacją finansową prowadzonej działalności gospodarczej. Bazuje na danych, informacjach opracowanych przez księgowość.

Zarządzanie organizacją można zdefiniować jako całokształt działań podejmowanych przez osoby odpowiedzialne za funkcjonowanie organizacji, pozwalających na zapewnienie skutecznej i efektywnej realizacji jej celów statutowych. Zakłada się przy tym, że można wyróżnić następujące kluczowe obszary zarządzania organizacjami pozarządowymi: rozwój i doskonalenie organizacji oraz powiązane z nim zarządzanie finansami, zarządzanie zespołem oraz komunikowanie i kształtowanie relacji.

Zarządzanie wiedzą to zespół działań skupionych na gromadzeniu i wykorzystywaniu wiedzy formalnej oraz nieformalnej zespołu organizacji oraz budowaniu trwałych zasobów wiedzy w stowarzyszeniu bądź fundacji, pozwalające na korzystanie z wcześniejszych doświadczeń w realizacji działań, w tym z popełnianych błędów.

Zarządzanie zespołem to ogół działań skupionych wokół budowania i rozwijania sprawnego, skutecznego i efektywnego zespołu organizacji, zaangażowanego w realizację jej misji, celów statutowych. Za zarządzanie zespołem odpowiada zwykle lider stowarzyszenia lub fundacji.

Spis schematów:

- Schemat 1. Obszary zarządzania organizacjami pozarządowymi
- Schemat 2. Zakresy tematyczne w obszarach zarządzania w organizacji pozarządowej
- Schemat 3. Łańcuch wartości w organizacji pozarządowej
- Schemat 4. Zakresy tematyczne zarządzania organizacją pozarządową w ujęciu klasycznych funkcji zarządzania
- Schemat 5. Piramida uczenia się wg Honeya i Mumforda
- Schemat 6. Graficzne ujęcie postrzegania organizacji pozarządowej w podejściu systemowym
- Schemat 7. Układ celów w organizacji pozarządowej nieprowadzącej i prowadzącej działalność gospodarczą (przedsiębiorstwo społeczne)
- Schemat 8. Struktura modelu BINGO
- Schemat 9. Elementy wchodzące w skład rozwoju i doskonalenia organizacji
- Schemat 10. Etapy planowania strategicznego
- Schemat 11. Obszary (programy) w organizacji pozarządowej
- Schemat 12. Funkcje misji
- Schemat 13. Etapy planowania strategii rozwoju
- Schemat 14. Drzewo celów organizacji
- Schemat 15. Procedura budowy (przebudowy) struktury organizacyjnej organizacji pozarządowej
- Schemat 16. Przykład liniowej struktury organizacyjnej w organizacji społecznej
- Schemat 17. Przykład funkcjonalnej struktury organizacyjnej w organizacji społecznej
- Schemat 18. Przykład macierzowej struktury organizacyjnej w organizacji społecznej
- Schemat 19. Przykład struktury organizacyjnej dla stowarzyszenia
- Schemat 20. Przykład struktury organizacyjnej dla fundacji
- Schemat 21. Wizja, obszary (programy) i projekty w organizacji pozarządowej
- Schemat 22. Zasady zarządzania programami/obszarami w organizacji pozarządowej
- Schemat 23. Plan strategiczny a plany operacyjne
- Schemat 24. Krzywa bólu
- Schemat 25. Obszary zarządzania wiedzą
- Schemat 26. Etapy wprowadzania zmian i doskonalenia funkcjonowania organizacji
- Schemat 27. Obszary rozwijania i doskonalenia funkcjonowania organizacji
- Schemat 28. Narzędzie pozwalające na wybór optymalnego rozwiązania
- Schemat 29. Elementy zarządzania TIK w organizacji pozarządowej
- Schemat 30. Proces zarządzania ryzykiem
- Schemat 31. Arkusz analizy ryzyka – część I
- Schemat 32. Arkusz analizy ryzyka – część II
- Schemat 33. Organy i stanowiska w organizacjach pozarządowych i najczęściej występujący zakres poddawany ich kontroli (jeśli statut nie stanowi inaczej)
- Schemat 34. 7 etapów kontroli wewnętrznej w organizacji pozarządowej
- Schemat 35. Elementy zarządzania zespołem w organizacji pozarządowej
- Schemat 36. Etapy planowania rozwoju zespołu
- Schemat 37. Wybrane kanały rekrutacji pracowników w organizacji pozarządowej
- Schemat 38. Kluczowe zasady motywowania w organizacji pozarządowej
- Schemat 39. Hierarchia potrzeb wg Masłowa z przykładami ich zaspokojenia w organizacji pozarządowej

- Schemat 40. Przykłady elementów motywujących na podstawie pracowników Centrum PISOP
- Schemat 41. 4 etapy rozwoju grupy według Tuckmana
- Schemat 42. Koło konfliktu
- Schemat 43. Rozwój kompetencji pracowników/wolontariuszy
- Schemat 44. Najczęściej stosowane metody oceny pracownika/wolontariusza
- Schemat 45. Proces dostosowania kompetencji pracowników/wolontariuszy do danego stanowiska pracy
- Schemat 46. Profil kompetencyjno-charakterologiczny
- Schemat 47. Grupy stanowisk w zespole organizacji pozarządowej
- Schemat 48. Etapy określania celów rozwojowych pracownika/wolontariusza
- Schemat 49. Zadania związane z rozwojem wolontariatu w organizacji
- Schemat 50. Elementy tworzące organizację przyjazną dla wolontariuszy
- Schemat 51. Elementy tworzące przyjazne warunki pracy dla wolontariuszy w organizacji pozarządowej
- Schemat 52. Strategia rozwoju organizacji a strategia finansowa
- Schemat 53. Struktura organizacyjna zarządzania finansami w organizacji
- Schemat 54. Zasadnicze elementy strategii finansowej – przykład
- Schemat 55. Strategia finansowa a budżet organizacji
- Schemat 56. Budżet organizacji pozarządowej
- Schemat 57. Otoczenie organizacji
- Schemat 58. Graficzny układ elementów komunikowania w organizacji pozarządowej
- Schemat 59. Elementy komunikacji wewnętrznej w organizacji
- Schemat 60. Elementy identyfikacji wizualnej
- Schemat 61. Elementy planowania komunikacji zewnętrznej
- Schemat 62. Grupy narzędzi do komunikowania w organizacji pozarządowej
- Schemat 63. Możliwa odpowiedzialność za komunikowanie w organizacji
- Schemat 64. Elementy współpracy z mediami
- Schemat 65. Zasada odwróconej piramidy przy konstruowaniu komunikatu prasowego
- Schemat 66. Rodzaje partnerstw (kryterium perspektywy czasowej)
- Schemat 67. Zasady partnerskiej współpracy
- Schemat 68. Zasady relacji z klientami
- Schemat 69. Obszary zarządzania w Modelu BINGO
- Schemat 70. Źródła finansowania organizacji społecznych
- Schemat 71. Model pięciu sił Portera w ujęciu graficznym
- Schemat 72. Schemat prognozy rentowności
- Schemat 73. Typy zmian organizacyjnych

Spis tabel:

- Tabela 1. Kryteria merytoryczne wyboru okresu planowania strategii rozwoju dla organizacji pozarządowej
- Tabela 2. Obszary analizy mocnych i słabych stron organizacji
- Tabela 3. Obszary analizy szans i zagrożeń organizacji
- Tabela 4. Tabela wyboru kluczowych celów
- Tabela 5. Wzór harmonogramu działań
- Tabela 6. Wzór harmonogramu planowania operacyjnego
- Tabela 7. Harmonogram wdrożenia uchybień po kontroli wewnętrznej
- Tabela 8. Konflikt w ujęciu tradycyjnym i współczesnym
- Tabela 9. Narzędzie do przeprowadzenia analizy SWOT
- Tabela 10. Katalog oczekiwanych kompetencji i cech charakteru osoby odpowiedzialnej za rozwój i doskonalenie organizacji, zarządzanie zespołem, zarządzanie finansami, komunikowanie kształtowanie relacji oraz działalność gospodarczą
- Tabela 11. Przykładowy harmonogram dla osoby odpowiedzialnej za działalność gospodarczą w organizacji
- Tabela 12. Harmonogram
- Tabela 13. Przykładowa tabela budżetowa
- Tabela 14. Przykładowy budżet większej organizacji.
- Tabela 15. Przykładowe ujęcie kosztów
- Tabela 16. Przykładowe ujęcie przychodów
- Tabela 17. Plan działań sprzedażowych
- Tabela 18. Analiza opłacalności produktu
- Tabela 19. Zestawienie kosztów stałych – „Pączkarnia”
- Tabela 20. Wyznaczenie wartości kosztu stałego – „Pączkarnia”
- Tabela 21. Wyznaczenie kosztu zmiennego jednostkowego – „Pączkarnia”
- Tabela 22. Przykład analizy progu rentowności dla trzech grup produktów