



Ekonomizacja

NGO



Ekonomizacja NGO

Spis treści:

CSR i współpraca z biznesem, budowanie ofert sponsorskich	2
Fundraising, ciągle alternatywa dla organizacji trzeciego sektora w Polsce	10
Zarządzanie strategiczne w podmiotach ekonomii społecznej	20

CSR i współpraca z biznesem, budowanie ofert sponsorskich

Jako koordynator kampanii Dawca.pl od dekady zajmuje się tworzeniem kampanii społecznych, różnego rodzaju kreacji, kontaktami z mediami jak również kontaktem z szeroko pojętym biznesem. Jestem praktykiem i całą wiedzę wyniosłem z nauki na błędach oraz podpatrywaniu innych organizacji czy podmiotów. Niezwykle ważnym elementem, który zawsze trzeba podkreślać to wymiana wiedzy, doświadczeń z osobami z innych organizacji. Warto zatem dzielić się wiedzą, spostrzeżeniami jak również projektami, które nam nie wyszły po to by inni nie popełniali naszych błędów.

Wracając do tematyki artykułu, który jest poświęcony CSR, współpracy z biznesem oraz budowaniu ofert sponsorskich chciałem przedstawić garść informacji, które mam nadzieję, pozwolą lepiej zrozumieć ten temat oraz być może pozyskać nowych partnerów czy sponsorów.

Zaczynając ten temat warto zadać sobie kilka bardzo ważnych pytań.

- Dlaczego chcę nawiązać współpracę z biznesem?
- Czego od niej oczekuję?
- Czy potrzebuję takiej współpracy?
- Jak miałyby wyglądać taka współpraca?
- Co mogę zaoferować w zamian?
- Czego może oczekiwać potencjalny partner/sponsor?

Odpowiadając na te pytania, jesteśmy w stanie nakreślić bardzo ogólną wizję ewentualnej współpracy z partnerem/sponsorem, jak również przedstawić jej kierunki oraz zidentyfikować nasze oczekiwania.

Wiadomo, że w działalności NGO drugim najważniejszym czynnikiem potrzebnym do funkcjonowania są fundusze (pierwszym, najważniejszym elementem są ludzie). Niestety często NGO popełniają błąd patrząc na ewentualnego sponsora jako worek z pieniędzmi, który trzeba wykorzystać w myśl zasady – jak dają to brać. Jest to złe podejście ze względu na to, że relacja pomiędzy dwoma podmiotami powinna być partnerska, ale z otrzymaniem korzyści przez każdą ze stron.

Zatem jakie formy współpracy możemy wyróżnić?

- Wsparcie finansowe – to najpopularniejsza i zarazem najprostsza forma. Sponsor przekazuje środki finansowe/darowiznę na projekt lub działalność organizacji.
- Wsparcie rzeczowe – przekazanie bądź użyczenie na określony okres przez firmę sprzętu niezbędnego dla realizacji projektu.
- Wsparcie merytoryczne - to wsparcie NGO w przygotowaniu i realizacji projektu, np. wsparcie w przygotowaniu wniosku, jego rozliczeniu, przygotowaniu umów w ramach projektu czy też koncepcyjna pomoc w przygotowaniu kampanii.
- Realizacja wspólnego projektu – wspólne przygotowanie i realizacja (np. z funduszy ministerialnych czy z funduszy unijnych) przez firmę i organizację pozarządową. Zdarza się, iż w określonych konkursach niezbędny jest partner społeczny, albo jedna ze stron (firma, organizacja pozarządowa) nie kwalifikuje się jako główny podmiot wnioskujący o fundusze. Jednak czasem jest możliwość realizacji wspólnego projektu. Konieczne wtedy jest ustalenie podziału zadań, budżetu oraz osób odpowiedzialnych za realizację projektu u każdego z partnerów.
- Wymiana usług – dwa podmioty mogą sobie pomóc w ramach wymiany usług. Może to być, np. wspólne promowanie się poprzez swoje kanały komunikacji czy przygotowanie akcji społecznej w zamian za inną pomoc firmy.
- Patronaty medialne – to również forma współpracy z biznesem w przypadku mediów prywatnych.

NGO może zatem korzystać z powyższych możliwości dopasowując je do swoich potrzeb i możliwości. Jeśli już zidentyfikujemy nasze potrzeby i wiemy czego nam brakuje do realizacji możemy zacząć szukać partnera/sponsora, który nam pomoże.

Ale w jaki sposób szukać partnerów biznesowych? Gdzie ich szukać? Odpowiedź jest przewrotna – **wszędzie!** Może to brzmieć zbyt patetycznie, ale jest prawdziwe. Obserwujemy wszystko co nas otacza: przeglądamy Internet, oglądamy telewizję, czytamy gazety i wszędzie tam możemy znaleźć, nawet czasem przypadkowo, firmę którą może nam pomóc. Nie bójmy się również rozmawiać ze znajomymi, współpracownikami, innymi organizacjami i przedstawiać swoje potrzeby, bo nigdy nie wiadomo czy ktoś kogoś nie zna.

Konferencja, sympozjum, wydarzenie to również dobry moment na szukanie kontaktu z ewentualną firmą i nawiązywanie z nią relacji. Pamiętajcie jednak, że warto szukać firm, które mogą być potencjalnie zainteresowane naszą dziedziną (np. firma farmaceutyczna w działalności hospicyjnej czy medycznej). Ciężko będzie zainteresować producenta opon, np. tematyką transplantologiczną.

I tutaj warto przejść do jeszcze jednej bardzo ważnej kwestii. Otóż nasza relacja między NGO, a firmą to relacja międzyludzka między tobą, a drugą osobą w firmie. Są to dwie osoby, które rozmawiają ze sobą, które myślą, analizują i podejmują decyzje odpowiednie dla siebie. Zatem jak nawiązywać długofalową współpracę? Przede wszystkim należy być szczerym, konkretnym, rzetelnym i budzić zaufanie. Tutaj też niezwykle ważny jest odbiór naszych poprzednich działań. Warto zatem na początku budować mocną pozycję oraz rozpoznawalność swojej organizacji czy projektu. To na pewno będzie przydatne i pomocne oraz będzie stanowić mocną kartę przetargową. Sami na pewno chcemy współpracować z organizacjami i firmami, które mają zaufanie społeczne nawet, jeśli zajmują się tematem niemiedialnym.

Jeśli nawiążemy współpracę to warto by była ona umocowana formalną umową określającą wzajemne oczekiwania, role i zadania. Powinna też określać zakres odpowiedzialności stron. Ale nie jest to zawsze obligatoryjne, czasem wystarczy wymiana e-maili, w których zawrzemy wszystkie ustalenia (w sytuacjach, np. użyczenia sprzętu).

Jeśli już wiemy czego potrzebujemy i do kogo się chcemy zgłosić zaczynamy poszukiwania osoby odpowiedzialnej w danej firmie za marketing lub CSR albo bezpośrednio dojeżdżąc do prezesów by im przedstawić naszą ofertę. W tym samym czasie zaczynamy prace nad przygotowaniem oferty współpracy.

Oferta współpracy

Oferta współpracy jest najważniejszym dokumentem przygotowanym na potrzeby podjęcia współpracy. Najprościej mówiąc jest to zaproszenie do współpracy z jednoczesnym przedstawieniem proponowanych w nim warunków. To również nasza wizytówka, która ma zachęcić potencjalnego partnera czy sponsora do współpracy na danym polu oraz nakreślić co dzięki tej współpracy może zyskać.

Dobra oferta sponsorska przekazuje najważniejsze informacje o projekcie, wymaganiach oraz oferowanych świadczeniach. Powinna być spersonalizowana oraz wykazywać nasze zrozumienie dla potrzeb partnera i wskazywać odpowiedzi na nie, np. producenta leków dla pacjentów po przeszczepie może zainteresować event z udziałem 200 osób/lekarzy związanych z transplantologią. Taki pakiet informacji składa się z dwóch/trzech części, które stanowią całość merytoryczną oraz graficzną.

Pierwsza to pismo wprowadzające i zapraszające do współpracy przy projekcie, z informacją kim my jesteśmy jako organizacja, na czym polega nasz projekt, czego oczekujemy od partnera. Pismo nie powinno być dłuższe niż jedna strona.

Drugim elementem jest informacja/ulotka o naszej organizacji. Krótki materiał promujący naszą organizację. Jeśli mamy foldery bądź ulotki promocyjne, to powinniśmy je załączyć, a jeśli nie mamy, to warto taki materiał na 1-2 strony przygotować. Z założenia ma to być materiał promocyjny, pokazujący nas jako profesjonalną organizację i rzetelnego partnera. Powinien zatem zawierać konkretne informacje o nas, o partnerach, o zrealizowanych najważniejszych działaniach.

Pochwal się! Jeśli masz już jakieś doświadczenia przy organizacji warsztatów czy eventu, pochwal się jaką frekwencją cieszyła się poprzednia edycja, z kim współpracowałeś, czy projekt poparty instytucje cieszące się powszechnym zaufaniem i jakie były opinie uczestników. To na pewno pomoże, bo być może już teraz masz poparcie swojej inicjatywy, a o tym nie wiesz.

Te dwa elementy można złączyć razem by stanowiły jedną całość zawierającą zaproszenie do współpracy oraz podstawowe informacje o organizacji.

Kolejnym elementem jest informacja o naszym projekcie oraz oferta współpracy w ramach niego. W tym momencie opisujemy konkretnie i szczegółowo nasz projekt, zawierający nie tylko jego założenia i cele, ale również mierzalne wskaźniki efektów, które chcemy osiągnąć. Opisz w kilku słowach:

- jaki projekt realizujesz
- miejsce działania i termin
- jakie są jego założenia i cele
- jaka jest grupa odbiorców
- jakie są jego koszty
- nakreśl swoje oczekiwania

Opisz jakiej formy zaangażowania i na jakim poziomie oczekujesz od partnera czy sponsora (wkład funduszy, przekazanie produktów, wsparcie merytoryczne, itd.). Możesz stworzyć pakiety świadczeń, gdzie wraz ze stopniem zaangażowania partnera rosną świadczenia na jego rzecz.

Przedstaw atrakcyjne świadczenia dla partnera. To jest jeden z najważniejszych punktów oferty. Sponsor chce przede wszystkim wiedzieć, co zyska angażując się w Twój projekt i w jaki sposób zostanie wyróżniony i wyeksponowany.

Różne propozycje:

- logo na stronie internetowej,
- logo na materiałach promocyjnych (ulotki, plakaty), gadżetach,
- podziękowanie w mediach społecznościowych,
- podziękowania podczas wydarzenia czy wzmianka w materiałach prasowych.

Spersonalizuj ofertę pod kątem działalności danej firmy i zaadresuj ją do odpowiedniej osoby.

Nie naciągaj faktów! Jeśli nie możesz zaoferować sponsorowi zbyt wiele to stwórz pakiet adekwatny do tego, co jesteś w stanie od siebie dać.

Nie manipuluj liczbami! Bardzo łatwo prędeż czy później dokonać weryfikacji. Podawanie nieprawdziwych informacji to bardzo prosta droga do zaprzepaszczenia szansy na budowanie profesjonalnego wizerunku i niebezpieczeństwo powstania rysy na działalności organizacji, która będzie się ciągnąć przez długi okres.

Zadbaj o formę

Wygląd graficzny takiej oferty powinien być spójny, przejrzysty oraz atrakcyjny dla osoby czytającej, a jednocześnie nieprzesadzony. Ma pokazać nasz profesjonalizm. Przekaz graficzny jest ważny, ale nie mniej istotny jak słowny. Oficjalny dokument mówi wiele o Tobie i to właśnie m.in. na jego podstawie potencjalny partner wyrobi sobie pierwszą opinię.

Pamiętać należy, że powinien być to dokument czytelny, zrozumiały i konkretny. Po jego przeczytaniu osoba musi wiedzieć, o co chodzi. Liczą się konkrety. Opisy warto ograniczyć do minimum. Tam gdzie to możliwe przedstawić informacje w punktach, najważniejsze odpowiednio wyróżnić rozmiarem, kolorem czy stylem tekstu.

Forma powinna być czytelna i podana w sposób atrakcyjny graficznie. Partner nie powinien mieć wątpliwości, że ma do czynienia z profesjonalistą. Co jeśli nie masz zdolności graficznych? Warto poszukać, czy w otoczeniu waszego NGO albo w innej organizacji nie ma grafika, który byłby w stanie, w ramach wolontariatu Wam pomóc. Jeśli nie ma takiej możliwości, to wystarczy podstawowy program tekstowy, logo i wycucie estetyki. Przygotuj taką ofertę, która się Tobie i współpracownikom będzie podobać. Przyjmuj krytyczne uwagi innych osób. To na pewno pomoże przygotować lepszą ofertę.

Sprawdź wszystko trzy razy, aby uniknąć błędów. Najlepiej po zakończeniu tworzenia tekstu zapisz go, zamknij i wróć do niego za kilka godzin czy na drugi dzień rano. Warto również wystać go do współpracowników i zaufanych znajomych. Świeże spojrzenie pomoże wyłapać ewentualne elementy do poprawki.

Kontakt z firmą

Pierwszy kontakt z firmą zazwyczaj kończy się prośbą sekretariatu o wystanie maila na ogólną skrzynkę. Nie jest to dobre rozwiązanie, ze względu na to, że prawdopodobnie nikt się do tego nie ustosunkuje. Dlatego też warto szukać kontaktu bezpośredniego telefonicznego do osób odpowiedzialnych i z nimi porozmawiać. Wtedy można wstępnie zarysować koncepcję projektu czy współpracy i wysondować czy firma może być zainteresowana. Jeśli będzie wola i chęć współpracy to można przestać wcześniej przygotowaną ofertę oraz dalej prowadzić negocjacje.

Ostatnim etapem jest dopięcie umowy, warunków współpracy i realizacja projektu. Etap realizacji jest niezwykle ważny, warto trzymać kontakt, informować firmę o tym, co się dzieje, jak idą przygotowania i realizacja, by osoba w firmie czuła się zaangażowana w nasze działania. Nie warto, kolokwialnie mówiąc ściemniać sponsorowi i oszukiwać go, dlatego że chcemy budować relację długoterminową opartą na wzajemnym zaufaniu.



CASE STUDY

Tutaj przytoczę przykłady dwóch projektów kampanii Dawca.pl, które udało się zrealizować przy współpracy z podmiotami biznesowymi.

1. Woodstock 2016/2017

Pierwszy nasz wyjazd w 2015 roku odbył się dwoma samochodami, w których brakowało miejsca na spakowanie wszystkich potrzebnych rzeczy. W roku 2016 po raz drugi jechaliśmy na Przystanek Woodstock, gdzie promowaliśmy ideę transplantacji i zidentyfikowaliśmy problem braku transportu. Wpadliśmy na pomysł, że skontaktujemy się z salonami marek

posiadających w swojej ofercie samochody dostawcze z prośbą o użyczenie samochodu na okres festiwalu. Zaproponowaliśmy w zamian informację w mediach społecznościowych, w postaci zdjęć video oraz wspomnienia w podsumowaniu. Początki kontaktu były ciężkie ze względu na brak zainteresowania, a w niektórych wypadkach brak wolnych samochodów. Po pierwszym rozpoznaniu zaczęliśmy kontaktować się bezpośrednio z producentami aut (dokładnie z działami marketingu). Udało nam się skontaktować z Mercedes-Benz Polska, który użyczył nam samochodu. Ustaliliśmy w formie mailowej ilość publikowanych postów oraz ich rodzajów. Co więcej jako Dawca.pl wykonaliśmy więcej niż założyliśmy w ustaleniach ze względu na to, że chcieliśmy bardziej zaangażować się w podziękowanie za pomoc. W kolejnym roku czyli 2017 ponownie otrzymaliśmy wsparcie w postaci samochodu, dzięki któremu mogliśmy bez problemu zabrać wszystkie potrzebne rzeczy oraz realizować naszą działalność na festiwalu Przystanek Woodstock.

2. Akcja #ZanimZostaneZombie

Drugą współpracą z biznesem, którą przeprowadziliśmy jest akcja #ZanimZostaneZombie, która powstała przy współpracy z telewizją FOX. Fox TV jest wydawcą serialu *The Walking Dead*, który ma milionową oglądalność na całym świecie. Firma ta, jednak oprócz zarabiania na oglądalności serialu chciała przeprowadzić akcję społeczną, w ramach której promowane byłoby podpisywanie oświadczeń woli. Skontaktowała się z nami jako potencjalnym partnerem i zaczęły się negocjacje w sprawie wyglądu akcji, naszego zaangażowania oraz wykorzystania wspólnych kanałów komunikacji do promocji akcji. Współpraca zaowocowała długofalową relacją gdzie podczas pierwszej edycji była przeprowadzona kampania na Dworcu Centralnym w Warszawie oraz w mediach społecznościowych i w kanałach telewizji FOX.



Udało się nam utrzymać pozytywną relację, co skutkuje kolejnymi edycjami akcji realizowanymi przy okazji wyjścia nowego sezonu serialu.

Podsumowując zatem poszczególne kroki:

1. budujemy świadomość naszej organizacji tak, by była rozpoznawalna i wiarygodna (lokalnie, ogólnopolsko, ogólnością światową),
2. rozpoznajemy nasze potrzeby i możliwości,
3. szukamy potencjalnych partnerów/sponsorów,
4. przygotowujemy super ofertę współpracy,
5. kontaktujemy się z firmą i szukamy osoby odpowiedzialnej za nasz temat,
6. wysyłamy ofertę do osoby, z którą nawiązaliśmy kontakt,
7. negocjujemy warunki współpracy,
8. współpracujemy i realizujemy projekt.

Na zakończenie chciałem napisać - **uwierz w siebie i działaj!** Podjęcie współpracy biznesowej nigdy nie jest proste. Najprawdopodobniej odbijecie się kilka razy od drzwi. Jednak nie warto się załamywać, tylko głowa do góry i działamy dalej!

Fundraising, ciągle alternatywa dla organizacji trzeciego sektora w Polsce

Ważnym zadaniem działalności każdej organizacji jest jej utrzymanie. Podstawowe pytanie o źródła przychodów, a w efekcie o finansowanie realizacji celów statutowych przy zakładaniu wielu organizacji nie jest jednak dla ich twórców najważniejsze. Wciąż modelem dominującym jest podejście „jakoś to będzie”.

Popularnym myśleniem narzuconym politycznie i poprzez praktykę wykorzystywania organizacji do własnych celów jest dotowanie. Granty, subwencje i zlecenie zadań – zwłaszcza gminnych wprowadziły poważną deformację systemu aktywności społecznej, która powinna opierać się na zaangażowaniu osób fizycznych i aktywności obywatelskiej. Mam nadzieję, że reglamentacja sukcesu jak i dystrybucja funduszy, połączona z narzucaniem społeczeństwu tematyki działania, a nawet myślenia stopniowo będzie się zmieniać, aż do odrzucenia ukształtowanego w Polsce na przełomie wieków wyobrażenia, nt. organizacji NGO.

Fundraising to proces poszukiwania funduszy na dobre cele w sposób planowy, etyczny i oparty na relacjach. Fundraising jest w Polsce pojęciem nowym i mało znanym. Mechanizmy fundraisingowe znane i obecne, mają dobre tradycje choć wciąż nie odkryte. Tak, jak zniszczone w PRL i później pojęcie Filantropii. Fundraising pochodzi od słów: *fund* – fundusze oraz *raise* – zbierać. Polega na profesjonalnym i systematycznym pozyskiwaniu finansowania lub darów rzeczowych na rzecz organizacji non-profit. Dzięki prowadzeniu działań fundraisingowych organizacja może zapewnić sobie stabilizację finansową i fundusze na dalszy rozwój. Podstawą skutecznych działań fundraisingowych jest budowanie relacji z darczyńcą. Ken Burnett, międzynarodowy konsultant ds. fundraisingu i marketingu NGO, autor wielu książek o fundraisingu, pisze w jednym ze swoich bestsellerów, pt. *Relationship Fundraising*, o tym, że fundraising nie polega na proszeniu o pieniądze, lecz na inspirowaniu darczyńców i sprawianiu, by uwierzyli, że mogą zmienić świat¹. Fundraising jest zasadniczo związany z działalnością charytatywną. Jak uczy doświadczenie, praca fundraiserów może przynosić także efekty w wielu instytucjach, a nawet przedsiębiorstwach. Dlatego ważne jest nawiązanie i utrzymanie dobrych relacji ze wszystkimi „odbiorcami” naszej pracy. Bez względu na to, czy organizacja istnieje już długo, czy właśnie powstała, refleksja nad tym jest niezbędna. Pojawi się wiele pytań, wśród nich: kto jest zainteresowany, by nasz cel został zrealizowany? Trzeba więc starannie przemyśleć cel.

1 Instytut Fundraisingu, www.instytutfundraisingu.pl/blog/fundraising-czas-zaczac.html [14.08.2015].

Nazwa „organizacja pozarządowa” odwołuje się do pojęcia rządu (państwa) i podkreśla „nierządowość” i niezależność, przynajmniej w sferze ideologii - tych organizacji. Jest przeniesieniem z języka angielskiego nazwy *non-governmental organizations*, dlatego również w Polsce często używa się skrótu NGO. Przez organizacje pozarządowe zwykle rozumie się stowarzyszenia i fundacje, choć ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie wprowadziła rozszerzoną definicję organizacji pozarządowej².

Istnieje wiele metod zarządzania wspierających organizowanie. Najwięcej skupionych jest na wyznaczaniu celów. Początek zawsze leży w osobistej odpowiedzi na pytanie: co jest moją misją, moim powołaniem – co chcę robić? Potem jest organizacja. Warto sięgnąć po definicję terminu „misja” autorstwa niekwestionowanego ojca zarządzania, Petera Druckera³. Do jej określenia służy pięć pytań. Odpowiedź na nie daje ogromną siłę wewnętrzną całego zespołu w organizacji i początek nowej jakości. Na tym etapie w życiu organizacji konieczne jest zadanie pytania: „Kto może za to zapłacić?” lub też bardziej zasadne: „Kto chciałby za to zapłacić?”. W obu przypadkach konieczne jest rozpisanie potencjalnych darczyńców, poszukiwaniu tych, którzy chcieliby być z nami, zmieniać świat. Zbudowanie takiej społeczności przyjaciół, członków, wolontariuszy, darczyńców w konsekwencji prowadzi do organizacji opartej na zasadach fundraisingu. Na chwilę wejdźmy do świata grantów. Wiele funduszy dostępnych jest dla organizacji ustabilizowanych i mających doświadczenie. Można po nie sięgnąć, wchodząc w partnerstwo z takimi organizacjami. Realizacja dużych grantów będzie związana z działalnością organizacyjną i profesjonalną. Warto ją podejmować i planować jako sposób na rozwój po pierwszych sukcesach swoich projektów. Z zasady łatwiej, szczególnie młodym organizacjom, pierwszy projekt/wniosek o dotację zrealizować z inną organizacją, znaną już donatorowi, a później z tym doświadczeniem szukać kolejnych funduszy. Sposób realizacji i rozliczenia funduszy będzie miał znaczenie w każdym następnym grantie – często jest argumentem za przyznaniem kolejnej dotacji. Warto o tym pamiętać, zanim odbędzie się kontrola. Można też skorzystać z usług firm, które oferują pomoc w pozyskiwaniu grantów. Trzeba pamiętać o starannym przygotowaniu umowy i pieniędzy na wynagrodzenie, dobrze współpracować z firmą, dzieląc z nią odpowiedzialność za projekt. Współpraca z taką firmą nie może nikogo zwolnić z myślenia, kontroli postępu i rzetelności prowadzonych rozliczeń oraz wartości projektu. Zaufanie musi być oparte na przejrzystości i monitoringu prowadzonego działania oraz efektów. Jeżeli chcemy uczestniczyć w dużym projekcie, to można poszukać partnera: inną organizację, gminę, instytucję.

Pewnym zagrożeniem grantów jest brak zmiany i perspektyw po projekcie. Nie można starać się o grant po to, żeby zdobyć pieniądze, ale z myślą o dokonaniu czegoś ważnego. Trzeba tak zaplanować działania, aby dzięki projektowi organizacja się rozwinęła. Jak utrzyma

2 Ogólne informacje o NGO: <http://osektorze.ngo.pl/x/631717> [15.08.2015].

3 Peter F. Drucker (1909-2005) – amerykański myśliciel, uczony, doradca biznesowy i pisarz, określany za swój wkład w powstanie i rozwój nauki zarządzania oraz stałość i wyrazistość moralnego stanowiska jako „ojciec założyciel współczesnego zarządzania”, „człowiek, który wynalazł zarządzanie”, „filozof biznesu”. Zob. <http://wiedzaiedukacja.eu> [18.08.2015].

zatrudnienie po realizacji projektu? Jak odnowi sprzęt? Dobrym przykładem jest finansowanie w ramach grantu szkolenia z fundraisingu albo pracy fundaisera przez najbliższy rok, a może nawet zbudowanie działalności gospodarczej pozwalającej utrzymać organizację. Jeden z projektów wspieranych przez Polskie Stowarzyszenie Fundraisingu w Krakowie to budowa restauracji jako miejsca pracy dla wykluczonych i źródła finansowania stowarzyszenia. Jest on wpisany w filozofię ekonomii społecznej – wspierania rozwoju przedsiębiorczości, a zarazem rozwiązywania problemów społecznych. Poza ekonomią społeczną są jeszcze fundusze rozwoju przedsiębiorczości – korzystają z nich firmy, a także stowarzyszenia i fundacje. W tym obszarze istotną rolę odgrywają partnerzy biznesowi i sponsorzy.

Sponsoring polega na wymianie wartości i jest transakcją biznesową – najczęściej ma formę reklamy i promocji. Organizacje zainteresowane współpracą z firmami i czerpaniem środków finansowych z tytułu sponsoringu powinny zatem zarejestrować działalność gospodarczą polegającą na świadczeniu usług reklamowych. Natomiast czymś innym jest sytuacja, gdy organizacja otrzymuje od firmy darowiznę i w ramach podziękowań umieszcza logo darczyńcy, np. na stronie internetowej. Z darowizn od osób fizycznych i prawnych mogą korzystać wszystkie zarejestrowane organizacje pozarządowe⁴.

Postrzeganie roli sektora biznesu we współczesnym świecie daleko wykracza poza jakość produktów czy usług oferowanych przez firmy. Dla zwiększenia zysku i dobrego wizerunku przedsiębiorstwa szczególnie duże koncerny chcą być „odpowiedzialne społecznie”. Idea społecznej odpowiedzialności biznesu (*Corporate Social Responsibility* – CSR) oznacza, że firmy uczciwie traktują pracowników, dostawców, klientów i otoczenie – społeczność, środowisko. W wyniku tej polityki wspierają inicjatywy, np. na rzecz społeczności lokalnych. CSR to zasada pracy biznesowej, która ma generować zyski dla firmy. Jest częścią systemu ekonomicznego firmy, a nie funduszem do rozdania⁵.

Aby zajmować się sponsoringiem, trzeba czuć się jak partner, oferować firmie usługę i dobrze ją wcześniej przemyśleć, zastanowić się, na czym polega nasza oferta i jakie możemy wziąć na siebie wydatki, bo promowanie sponsora oznacza wydatki. Wszystkie wzajemne zobowiązania muszą być zapisane w umowie sponsorskiej⁶. Wzajemne zobowiązania i odpowiedzialność to bowiem istota sponsoringu⁷. W warunkach lokalnych trudno o sponsora, a kwoty są zazwyczaj niskie. Częściej donator to darczyńca, któremu dziękujemy w formie promowania jego firmy lub marki. Warto mieć partnerów i darczyńców, ich wsparcie jest trwałe i bezinteresowne. Należy to jednak odróżniać i być uważnym w przygotowywaniu umów

⁴ J. Kluczyńska, K. Śliwiński, Działalność odpłatna pożytku publicznego – przewodnik praktyczny, Stowarzyszenie Boris, Warszawa 2010, s. 9. J. Mika (red) Fundraising teoria i praktyka. Kraków PSF 2015.

⁵ M. Syper-Jędrzejak, Rozwój idei biznesu społecznie odpowiedzialnego w Polsce, Warszawa 2011.

⁶ O zagrożeniach związanych z umowami sponsorskimi pisała m.in. A. Kida, Darowizna, sponsoring, reklama – balans na krawędzi..., <http://dolnoslaskie.ngo.pl/wiadomosc/804915.html> [26.08.2015].

⁷ Warto zajrzeć na stronę www.odpowiedzialnybiznes.pl, by zobaczyć najbardziej znane rozwiązania, ale podejmować i testować własne. A także J. Mika (red) Fundraising teoria i praktyka. Kraków PSF 2015.

i stosowaniu nazewnictwa. Nie wolno na siłę robić sponsoringu. Sponsoring to domena biznesu nie organizacji społecznych. Mamy wiele organizacji funkcjonujących na zasadzie sponsoringu, oprócz zmęczenia dominuje w nich stres i niewiadoma. A najczęściej przekazywanym funduszem jest 2000 zł, choć w tej dziedzinie jednostką jest raczej suma 10 tysięcy (badania fundraisingu PSF 2016).

Nazywanie dobroczyńców sponsorami jest błędem, także z powodów podatkowych. Tak, jak nie każda firma nadaje się na sponsora/partnera, nie każde działanie nadaje się do sponsorowania. Współpraca z firmami w tym zakresie nie może być jedynym źródłem finansowania. Sponsoring może uzależnić organizację od firmy, trzeba więc pamiętać o misji, o wielkim celu organizacji. Pomocą w unikaniu zagrożeń sponsoringu jest przestrzeganie Międzynarodowej Deklaracji Zasad Etycznych w Fundraisingu⁸ oraz Deklaracji Etycznej Fundraisingu z 14 października 2011 r.

Monitoringiem i badaniami nad fundraisingiem zajmuje się Polskie Stowarzyszenie Fundraisingu (PSF). Powstało 28 stycznia 2006 r., by działać dla dobra wspólnego poprzez wspieranie rozwoju fundraisingu w Polsce. Cele PSF to: integracja środowiska fundraiserów w Polsce, ustanawianie i propagowanie najwyższych standardów etycznych w działalności fundraisingowej oraz edukacja w zakresie fundraisingu: „pragniemy, aby wszystkie polskie organizacje wypełniały swą misję i potrafiły finansować swoją działalność i rozwój prowadząc dialog z darczyńcami. Brak pieniędzy nie musi być przeszkodą w czynieniu dobra”⁹. Obecnie PSF ma ponad 100 członków, ponad 6000 absolwentów szkoleń, a dotychczasowe inwestycje w fundraising mają łączną wartość blisko 3 mln zł, nie licząc tysięcy godzin przepracowanych przez wolontariuszy. Wyszkolono ponad 150 certyfikowanych fundraiserów, a kolejni rozpoczynają kształcenie na zawodowym kursie co roku. W 2011 r., na I Kongresie Etyki Fundraisingu uchwalono polskie zasady uczciwego postępowania w tym zawodzie. PSF ma też bardzo rozległe relacje międzynarodowe, bo uczy się od najlepszych na świecie i dzieli się swoim dorobkiem z fundraiserami w wielu krajach¹⁰.

Darowizna to kwintesencja fundraisingu – najważniejszy cel i obszar największego zaangażowania. To także najbardziej stabilne źródło funduszy na działalność statutową. Sztuka pozyskiwania darowizn to sztuka nawiązywania relacji. Pieniądze są zaś wyrazem zaangażowania i dobrych relacji. Relacje buduje się długo i wymaga to pomysłowości. W programie organizacji, która poszukuje funduszy, muszą znaleźć się zaplanowane „okazje do nawiązywania relacji”. Mogą nimi być zabawy i festyny, prezentacje ważnych problemów, happeningi i pokazy publiczne, a także kampanie medialne, konferencje, itp. Zapoznanie z celami organizacji to cel pierwszy i stały – zawsze potrzebujemy nowych darczyńców i interesariuszy. Osoby, które mają zostać poproszone o wsparcie, powinny rozumieć cel działań, przeznaczenie pieniędzy i być przekonane, że takie wsparcie ma sens. Znaleźć je

8 www.fundraising.org.pl.

9 Polskie Stowarzyszenie Fundraisingu, www.fundraising.org.pl/stowarzyszenie [30.08.2015].

10 Dane własne – J.M.

i zachęcić do wsparcia to zadanie fundraiseera. Wiele narzędzi fundraiseera to sposoby komunikacji pozwalające poprosić o darowiznę. Początkiem pracy są często zbiórki publiczne. To akcje proszenia o wsparcie na określonym terenie, w określonym czasie i na określony cel. Jeśli wpłaty są anonimowe i zbierane w miejscach publicznych, trzeba zgłosić do Ministerstwa Administracji i Cyfryzacji zbiórkę publiczną¹¹. Zbierać pieniądze mogą osoby pełnoletnie do zaplombowanych puszek, które muszą być po każdej akcji komisyjnie otwarte, pieniądze policzone oraz podsumowane protokołarnie¹². Zebrane fundusze muszą zostać wpłacone na konto. Wzmocnieniem każdej zbiórki może być spotkanie połączone z prezentacją osiągnięć organizacji. Istotnym czynnikiem wspierającym skuteczny fundraising jest profesjonalna troska o wizerunek, czyli public relations. W tym zakresie warto pamiętać o: nagłośnieniu projektu – niech ludzie o nim mówią; rozdawaniu wizytówek i informacji o podjętym działaniu; zaprzyjaźnieniu się z mediami; stworzeniu strony internetowej i aktualizowaniu jej; podziękowaniu każdemu darczyńcy. Fundusze lepiej zbierać w czasie festynów i zabaw na ulicach, gdzie jest dużo ludzi. Warto dotączyć się do imprez zachęcających do zaangażowania się. Po rozliczeniu pierwszych pieniędzy należy szukać innych form i nowych darczyńców. Trzeba pamiętać, aby poinformować ich o działaniu, o istnieniu organizacji i jej pracy, zainteresować tym działaniem, poprosić o wsparcie, najlepiej na konkretny cel. A kiedy przekażą darowiznę, trzeba im podziękować. Następne kroki to przedstawienie rozliczenia, a we właściwym momencie zwrócenie się z prośbą o stałe wpłaty. To właśnie dlatego, nawet przy skarbonce, fundraiserzy zachęcają do pozostawienia kontaktu, adresu mailowego, czegoś, co będzie budować listę pomagających – darczyńców. Na tym etapie wymagane jest wykonanie planu fundraisingowego. W przygotowywanym planie ważne jest zaplanowanie „okazji”, czyli różnych metod. Fundraiserzy wykorzystują wiele metod, a wśród nich: zbieranie do skarbonki i działalność gospodarczą, loterie (lepiej konkurs z nagrodami) i aukcje, pay-roll (stałe przekazywanie końcówek pensji zaprzyjaźnionych pracowników pobliskiego zakładu pracy), SMS oraz wpłaty przez stronę internetową. Są także metody wymagające profesjonalnego podejścia, takie jak: direct mailing i click&donate, lokaty i kapitał żelazny. Wszystkie mają podobne cechy – służą dobrem celom¹³.

Poniżej, na podstawie obserwacji własnych, przedstawiam przegląd wybranych możliwości, które można wykorzystać dla organizacji aby zdobyć darczyńców:

1. Barter – to wymiana bezgotówkowa towarów i usług. Nie zawsze trzeba prosić o pieniądze, czasem mamy coś, co umiemy zrobić, coś, co jest nasze, albo tylko nasz czas. Co można uzyskać w zamian? Kogo o to poprosić? Z kim można podpisać umowę, w której usługi lub towary będą przedmiotem wymiany?
2. 1%¹⁴ – to prośba o wskazanie naszej organizacji w zeznaniu podatkowym celem

11 Warto pamiętać o drobnych interpretacjach i w sytuacjach wątpliwych poradzić się prawnika.

12 Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji, Ustawa o zbiorach publicznych z 2014 r., <https://mac.gov.pl/projekty/zbiorki-publiczne-po-nowemu> [30.08.2015].

13 Badanie własne – J.M.

14 M. Żotędowska, Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie. Praktyczny komentarz, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2011.

przekazania przez Urząd Skarbowy 1% podatku. W deklaracji rocznej PIT należy w odpowiednim polu wpisać numer KRS organizacji. Urząd, po rozliczeniu, prześle tę kwotę na konto organizacji. Jest to dotacja państwowa i można ją wykorzystać na cele statutowe. Wiele osób wpłaca na konto, myśląc, że cała kwota trafia do potrzebującej osoby. Takie konta pomocowe prowadzą różne organizacje – największym z nich jest fundacja „Zdążyć z pomocą”. Jest to zgodne z ustawą, ale niezgodne z jej duchem. Chodziło bowiem o finansowanie potrzeb organizacji i wspieranie organizacji lokalnych. Co roku lista beneficjentów tego mechanizmu udowadnia, że ludzie wolą pomagać konkretnej osobie i nie mają zaufania do organizacji lokalnych. Są przekonani, że organizacja musi przekazać 100% dla wymienionej osoby – tymczasem nie musi i często nie robi tego.

3. Składki – to stałe zobowiązanie do finansowania działalności statutowej, wynika z tradycji, z ustawy i istoty organizacji (współodpowiedzialności członków). W fundacjach jest to fundusz założycielski, w stowarzyszeniach – składki członków. Często marginalizowane i zaniedbywane, potwierdzają jednak stopień naszego zaangażowania w zmianę dokonywaną przez organizację.
4. Skarbonka – stanowi formę kwesty, zbiórki datków. To także zbiórka publiczna – trzeba więc ją zgłosić do Ministerstwa Administracji i Cyfryzacji¹⁵. Sama skarbonka jest raczej elementem edukacyjnym – pokazuje, że potrzebujemy pieniędzy albo, że trzeba oszczędzać. Skarbonka powinna być czytelna: wiadomo na co i jest to wyobraźalny cel, starannie i zwięźle opisana, często obsługiwana – opróżniana, czyszczona i naprawiana, ustawiona w miejscu widocznym i obok życzliwych dla akcji ludzi.
5. Kwesta – to inna wersja skarbonki w rękach osoby proszącej o hojność, budzącej zaufanie i kojarzonej pozytywnie. Osoba jest tu bardzo ważna, bo to ona nawiązuje relacje, z uśmiechem zachęca do bycia hojnym. Do kwestowania należy zapraszać osoby bogate, znane, polityków i aktorów.
6. Festyny – nie gromadzą pieniędzy, tylko ludzi. Jeżeli umiejętnie zaprosi się do zabawy i obecności, to można pozyskać fundusze przez sprzedaż, aukcje, konkursy, kwesty. Są festyny, które mają z definicji wspomóc fundraising, ale służą tylko informacji o działaniu. Nie wolno na nich zbierać pieniędzy, a jedynie wizytówki, zapraszać wyjaśniać, opowiadać. Festyny, jarmarki, targi, dożynki, uroczyste otwarcia to spotkania ludzi. Generują jednak wysokie koszty, np. festyn z udziałem ok. 2000 osób to możliwy koszt 20 tys. zł, a przychód może wynosić 22 tys. To jest impreza wizerunkowa. Tydzień po pierwszym festynie odbywa się następny, tej samej fundacji – tym razem kosztuje 26 tys., a przychód wynosi już 42 tys. To jest już impreza fundraisingowa. Najważniejsze pytanie brzmi: jak sprawić, by uzyskać przychód, nie zmieniając festynu w „skubanie” uczestników i handel? W takich przypadkach najważniejsza jest liczba zgromadzonych osób i wielość propozycji oraz wsparcie takimi metodami, jak: konkursy, aukcje¹⁶.

15 Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji, <https://mac.gov.pl/zbiorki>.

16 Badania własne – J.M.

7. Karty rabatowe – należy wejść we współpracę z 10 zaprzyjaźnionymi punktami usługowymi (fryzjer, mechanik, pralnia) i poprosić o 10% rabatu, który zostanie sprzedany na karcie. Trzeba wyprodukować kartę i sprzedąć, np. na aukcji w czasie festynu. Wtedy zostają pieniądze, właścicielom karty i perspektywa tańszych zakupów, a przedsiębiorcom – wizja odwiedzin klientów z naszej organizacji. Wszyscy są zadowoleni.
8. Konkursy – powinny angażować, być oryginalne i wzbudzać emocje. Mecz piłki nożnej na czworakach, bieg w workach – to wszyscy znają i zawsze się przy tym bawią. Warto jednak szukać nowych pomysłów. Niepełnosprawni z Biłgoraja zorganizowali tor przeszkód na wózkach inwalidzkich, w centrum miasta, dla każdego. To bardzo trudne (nogi przypięte pasem – uczestnicy stają się niepełnosprawni), choć wytyczyli trasę w centrum miasta. Za tę przyjemność trzeba zapłacić, to dar na rzecz stowarzyszenia. Jest wiele konkursów z nagrodami, które zachęcają do udziału. Jeżeli jednak jest w nich element losowy, mogą zostać uznane za loterię.
9. Loterie – gry losowe podlegające skomplikowanej procedurze nadzoru przez Urząd Celny. Trzeba mieć zgodę i zarejestrować loterię, wpłacić kaucję i mieć dokładny regulamin. Dużo prościej zrobić małą loterię – wtedy nie ma kaucji. Pozostaje jednak konieczność uzyskania zgody urzędu. Wpływem do kasy jest sprzedaż losów.
10. Aukcje – czyli powiększanie wartości, sprzedaż w najwyższej możliwej cenie w atmosferze rywalizacji i ambicji. Licytacja to element działania aukcyjnego, służący uruchomieniu konkurencji. Dlatego „licytacja” to bardziej prawne, komornicze hasło (np. powiększanie zysku w celu spłacenia długów), a „aukcja” to określenie na powiększanie wartości sprzedaży dla podniesienia prestiżu, wartości rynku, ujawnienia bogactwa, nadanie wartości. Kogo poprosić o atrakcyjne przedmioty na aukcję? Kto mógłby w niej uczestniczyć? Kiedy ją zorganizować? Można podjąć współpracę, np. z miejscową galerią lub muzeum. Kogo poprosić o prowadzenie? A może uczynić ją częścią organizowanego wieczoru darczyńców?
11. SMS-y – to przede wszystkim sposób komunikacji. Z komunikatem można poprzez media dotrzeć do tysięcy lub milionów właścicieli telefonów i poprosić ich, by wpłacili jakąś kwotę na dany cel. Warto przekonywać ludzi do tej formy wsparcia. Trzeba porozumieć się operatorami telefonii, aby udostępnili numer i przekazali wartość SMS. Trzeba zapłacić podatek VAT. Ustawa o VAT umożliwia zwolnienie, ale w praktyce jest to bardzo trudne. To kampania duża, wymagająca albo bardzo skutecznego fundraisingu, albo sporych nakładów finansowych. Koszty to ok. 2/3 przychodów. Dobry temat może jednak przynieść setki tysięcy złotych¹⁷.
12. Telefundraising – to prosta metoda polegająca na zadzwonieniu do kogoś i poproszeniu o wsparcie. Takie rozmowy telefoniczne mają na celu przekonanie danej osoby, by została naszym darczyńcą, stałym darczyńcą. Można przez telefon informować, ale i dziękować. Najczęściej jest to proces – trzeba zadzwonić kilka razy, potem jeszcze

raz, a potem by podtrzymać relacje i podziękować¹⁸.

13. Direct dialog – polega na rozmowie z osobami na ulicy. Kieruje się prośby do przechodniów, zachęcając do wpłaty darowizny lub zadeklarowania stałych datków. Takie kampanie realizują z powodzeniem Greenpeace, Amnesty Internationale, Wioski dziecięce, a także wiele małych, odważnych organizacji. Zatrudniają do tego fundraiserów, którzy codziennie zbierają deklaracje lub pieniądze. To trudna praca, jednak organizacje korzystają z tej metody kontynuując swoją pracę w kolejnych miastach.
14. Door to door – odwiedzanie darczyńców w domach. Pukając do drzwi, wkracza się w szczególnie intymny świat naszego darczyńcy, musi więc to być dobrze przemyślana działalność. Sprawny fundraiser odwiedza ok. 100-150 mieszkań dziennie i pozyskuje z tej liczby od 5 do 8 deklaracji wpłat.
15. Direct mailing – to metoda szczególna. Dzisiejszą formą korespondencji są maile, a tak naprawdę każdy lubi dostawać listy. Nie te urzędowe, bezduszne, powtarzalne zawiadomienia i prośby z automatu, ale prawdziwe listy od bliskiej osoby. Do nawiązania więzi, relacji osobowych służy list, taki papierowy. Marketing bezpośredni dobrze to oddaje. Badania trendów są jednoznaczne: sklep może podnieść wyniki poprzez wysyłkę ofert papierowych do konkretnej osoby, natomiast nie zyska wiele, rozrzucając bezimienne ulotki lub automatyczne newsy w sieci. W fundraisingu jest to jeszcze bardziej widoczne. Wielu z nas dostaje takie listy, bo wpłaciło darowiznę do dobrej fundacji. Jeszcze ważniejsza jest baza danych – adresy darczyńców i ich historie. Wysyłanie listów i weryfikacja adresów, zaprzyjaźnianie się z adresatami, sprawianie, by stali się darczyńcami, to właśnie direct mailing. Wielkie kampanie prowadzone tą metodą odnotowują efekty po 5 latach. Jest to okres, w którym wysyła się wiele listów do bardzo wielu adresatów. Kolejne wysyłki wyodrębniają stałą grupę darczyńców i co najważniejsze – cykliczne i rosnące wpłaty stałych darowizn. Nie wolno przerwać powstałej relacji – zaufanie buduje się solidną pracą organizacji, ale i rzetelnym traktowaniem darczyńców. Kolejne listy to nie tylko prośba o stałe wpłaty, to raporty z kampanii, rozliczenia, duma ze zrealizowanych akcji i podziękowania jak zawsze w fundraisingu: niezwłoczne, publiczne i hojne. Podtrzymywanie relacji na poziomie kilkuset tysięcy adresów wymaga bardzo profesjonalnej obsługi.
16. Payroll – kiedyś popularny, służył do finansowania związków zawodowych, dziś rzadziej stosowany. Polega na zbudowaniu takich relacji z pracownikami danej firmy, by jak najwięcej z nich zadeklarowało wpłaty końcówki swojej pensji jako darowiznę na rzecz organizacji. Firma wspiera ten proces poprzez realizację deklaracji – zleceń swoich pracowników. W doskonałym payrollu może zebrane przez pracowników darowizny podwoić z zysku firmy lub dołożyć od członków zarządu lub na koniec roku każdą złotówkę pomnożyć darowizną roczną¹⁹.

18 J. Mika (red) Fundraising teoria i praktyka. Kraków PSF 2015 a także Instytut Fundraisingu, www.instytutfundraisingu.pl/blog/fundraising-czas-zaczac.html [30.08.2015].

19 Dobroczynny Payroll, czyli program składki pracowniczej na rzecz Stowarzyszenia „Wiosna”, Szlachetna Paczka, www.szlachetnapaczka.pl [30.08.2015].

17. Wpłaty przez stronę www – jeżeli mamy dobrą stronę internetową, potrafimy komunikować się i skupić uwagę szerszej grupy darczyńców, warto zdecydować się na system wpłat przez Internet. Działa to w formie szybkiej płatności – klikając jeden przycisk, wybieramy bank, w którym mamy konto i już możemy wpłacać. Systemy są dostępne i stosunkowo niedrogie – można realizować opłaty z bieżących wpływów. Dobrze, jeśli na stronie jest zaznaczone, na co zostaną przeznaczone datki, a najlepiej jak są na bieżąco rozliczane, a cała akcja ma charakter kampanii – wtedy możemy myśleć o crowdfundingu, czyli finansowaniu społecznościowym.
18. Click&donate – to wciąż niedoceniana metoda związana ze sponsoringiem, polegająca na uruchomieniu strony, którą codziennie odwiedzają tysiące osób, klikając, potwierdzają swoją obecność i to będzie sygnał dla firm, by chciały się pokazać ze swoją reklamą. Internet jest obecnie bardzo dynamicznie rozwijającym się medium w jego ramach powstaje cała gama metod komunikacji z darczyńcą. (np. crowdfunding).
19. Kapitał żelazny – to fundusz utworzony po to, by pieniądze pracowały na odsetki, które w połowie przeznaczamy na działalność, a w połowie na powiększenie kapitału. Nie działa on jednak w organizacji niestabilnej. Tak finansują swoją działalność muzea i uczelnie w krajach zachodnich. W Polsce metoda ta stosowana jest sporadycznie z powodu ponad 200-letniego plądrowania naszego kraju przez obcych i pozbawienia społeczeństwa polskiego dorobku wielu pokoleń. Warta jest jednak podjęcia i przemyślenia w chwili uzyskania pierwszego stałego przychodu.
20. Optymalizacje podatkowe – to metoda polegająca na tym, by osobom, które mogą przekroczyć próg podatkowy, w listopadzie lub grudniu odpowiedzieć, że przekazanie darowizny pozwala na jej odliczenie od podstawy opodatkowania – do 6% w przypadku osób fizycznych i do 10% w przypadku osób prawnych.
21. Wydarzenia specjalne – znamy takie wydarzenia, jak Dzień Papieski, kwesta na cmentarzach (artyści na Powązkach), Dni bezdomności, Zielony Mikołaj.
22. Działalność gospodarcza – wszystko to, co robi organizacja innego, niż ma wpisane do statutu, po to, aby uzyskać pieniądze, które przeznaczy na działalność statutową. Najlepiej więc po prostu powołać firmę mającą zarabiać na organizację i zarejestrować ją w KRS jako podmiot prowadzący działalność gospodarczą.
23. Działalność statutowa odpłatna – pojęcie zaczerpnięte ze statutu organizacji pożytku publicznego, które oznacza wszystko to, co robi organizacja w ramach celów statutowych, pobierając opłatę, czyli wszystko to, co daje przychody. Organizacja nie generuje więc zysku, lecz inwestuje w cele statutowe, dlatego posiada przychody i koszty, a nie zysk i dochód. Pojęcia te są ważne z uwagi na możliwe interpretacje przepisów prawnych.

Powyższe metody nie wyczerpują wszystkich praktyk i możliwości. To tylko początek listy sposobów fundraisingowych. Wiele jest odmian, połączeń i wykorzystania narzędzi marketingowych.

Nasze zaangażowanie budzi emocje. Niezwykłe - są te związane z sukcesami bliskich, zwłaszcza dzieci, ważne - są te związane z pomocą potrzebującym czy wspomagające rozwój. Wspieranie tych, którzy chcą pracować i osiągać sukcesy budzi zaś wielką życzliwość. Jest więc na czym budować więź – prawdziwe relacje. Wymagają one uczciwości i prawdziwej postugi. Pozwalają też dostrzegać odpowiedzialność organizacji za rozwój społeczności oraz odpowiedzialność społeczności za rozwój organizacji. To model uniwersalny. Działa skutecznie, jeśli jest zaplanowany, etyczny i oparty na dobrym celu. Jeśli podmiotem są ludzie, wolni, samodzielni. Nie instytucje i struktury ani nie procedury. Ludzie są zdolni do relacji. Za relacjami idą pieniądze. Idea dzielenia się to podstawa bytu organizacji społecznej.

Zarządzanie strategiczne w podmiotach ekonomii społecznej

Wstęp

Zarządzanie strategiczne wdrażane może być przez różnego rodzaju podmioty, gdyż jest to proces, którego celem jest świadome, podparte informacjami, wynikającymi z analizy otoczenia bliższego oraz dalszego, rozstrzygnięcie o kluczowych aspektach działalności podmiotu.

Strategię można zatem nazwać unikalną kompozycję misji, długofalowych celów i sposobów ich realizacji. Zawiera ona odpowiedzi na podstawowe pytania: co, po co, dla kogo i jak chcemy robić. Strategia to także przemyślany i konsekwentnie wdrażany sposób osiągnięcia pożądanej pozycji na rynku, gdzie punktem odniesienia są działania innych podmiotów.

Tym samym specyfika zarządzania strategicznego nie determinuje w żaden sposób jednostek, które są predystynowane do tego by tego rodzaju zarządzanie realizować. Co więcej, kompleksowy charakter zarządzania strategicznego powoduje, iż będzie ono właściwe dla każdej jednostki, która w sposób świadomy chce rozwijać swój podmiot oraz wykorzystywać trendy rynkowe jako sposób dla rozwoju swojej kreatywności.

Podmioty ekonomii społecznej stanowią specyficzne jednostki, do których nie zawsze jest możliwe przetransferowanie rozwiązań z powodzeniem stosowanych w przedsiębiorstwach komercyjnych. Niemniej jednak o ile rynek podmiotów ekonomii społecznej jest specyficzny, o tyle podlega on takim samym mechanizmom jak inne rynki.

Specyfika podmiotów ekonomii społecznej

Podmioty ekonomii społecznej posiadać mogą wiele różnego rodzaju form prawnych. Jest to szczególnie istotne gdyż formy te w znaczący sposób determinują każdą płaszczyznę działania podmiotu. Tym samym forma prawna wpływa w podmiotach ekonomii społecznej na:

- cele działalności społecznej,
- możliwości i ograniczenia prowadzenia działalności gospodarczej w ramach działalności społecznej,

- możliwości i ograniczenia wykorzystania zysku,
- kwestię odpowiedzialności majątkowej,
- model zarządzania.

Polskie prawo przewiduje kilka form prowadzenia przedsiębiorstwa społecznego. Każda forma jest zasadniczo inna, różni się zasadami zakładania, sprawozdawczości, czy też zarządzania. Najczęściej funkcjonujące formy podmiotów ekonomii społecznej to:

- fundacja,
- stowarzyszenie,
- spółka z ograniczoną odpowiedzialnością non-profit,
- spółdzielnia pracy,
- spółdzielnia socjalna,
- centrum integracji społecznej,
- zakład aktywności zawodowej.

Poniższa tabela prezentuje zbiorcze zestawienie specyfiki zarządzania w wybranych podmiotach ekonomii społecznej wraz z opisem takich aspektów jak sposób nadawania członkostwa, sposób sprawowania władzy, czy też stosowane organy umożliwiające prowadzenie nadzoru.

Tabela 1. Zestawienie wybranych rodzajów podmiotów ekonomii społecznej wraz z wybranymi aspektami dot. zarządzania.

	Fundacja	Stowarzyszenie	Spółka non-profit	Spółdzielnia pracy	Spółdzielnia socjalna
Członkostwo osób indywidualnych	N	T	N	T	T
Członkostwo osób prawnych (instytucji, organizacji)	N	N	N	N	NGO-sy, jednostki samorządu terytorialnego, kościelne osoby prawne
Najwyższa władza	fundatorzy lub ustanowiony przez nich organ	walne zgromadzenie członków - wszyscy członkowie	wszyscy udziałowcy	walne zgromadzenie członków – wszyscy członkowie	walne zgromadzenie członków – wszyscy członkowie
Organy	zarząd, rada lub zgromadzenie fundatorów, nieobowiązkowo organ nadzoru wewnętrznego	zarząd, walne zgromadzenie, organ kontroli wewnętrznej	zarząd, zgromadzenie wspólników, rada nadzorcza/komisja rewizyjna	zarząd, walne zgromadzenie członków, rada nadzorcza	zarząd, walne zgromadzenie członków, rada nadzorcza
Udziałowcy	N	N	osoby fizyczne, prawne	członkowie	członkowie
Udział w podejmowaniu decyzji przez udziałowców/członków	n.d.	1 członek=1 głos	waga głosu zależna od wielkości udziału	1 członek=1 głos	1 członek=1 głos

Źródło: <http://www.ekonomiaspoleczna.szczecin.pl/e-learning>

W przypadku podmiotów ekonomii społecznej podobnie jak w przypadku wszelkich innych przedsiębiorstw szczególnie istotny jest zysk i to on determinuje działalność jednostki. W przypadku podmiotu społecznego istotne są jednak dwa rodzaje zysku:

- zysk społeczny oraz
- zysk ekonomiczny.

W przypadku przedsiębiorstw ekonomii społecznej to właśnie zysk społeczny powinien górować nad zyskiem ekonomicznym. Niemniej jednak zysk ekonomiczny zawsze powinien służyć realizacji celów statutowych, z tego też względu działanie transparentne, jawne prowadzenia działalności, informowanie o niej, realizacja audytów, publikowanie sprawozdań finansowych jest tak istotne dla działalności podmiotów ekonomii społecznej.

Z tego też względu tak ważne dla tych podmiotów jest by działać w sposób zorganizowany, odpowiedzialny, w oparciu o racjonalne przesłanki płynące z otoczenia, wykorzystując

świadomie elementy procesu zarządzania planując, organizując, prowadząc oraz kontrolując realizowane przedsięwzięcia. Tym samym zaobserwować można jak szczególnie istotne właśnie w podmiotach ekonomii społecznej jest celowe wdrażanie zarządzania strategicznego.

Zarządzanie strategiczne w procesie podejmowania decyzji

Zarządzanie to nauka dotycząca w pewnym zakresie zachowań ludzi, grup społecznych będąca nauką socjologiczną badająca zasady sprawnego realizowania procesów gospodarczych. Funkcje zarządzania w postaci przewodzenia, planowania, koordynowania, kreowania, organizowania i kontrolowania mają przede wszystkim wpierać organizację oraz pozwolić jej na świadome poruszanie się w realiach rynkowych¹.

Dlatego żeby sprawnie się rozwijać każda organizacja powinna odpowiedzieć sobie na pytanie, jaką strategię chce stosować. Czy będzie naśladować lidera w swojej dziedzinie, czy poszuka sobie niszy? Czym się wyróżni? W czym będzie lepsza od innych? Z kim będzie współpracować, a z kim rywalizować?

Odpowiedzi na te pytania jest wiele i wiele jest możliwych strategii do wdrożenia: Kotler pisze o strategii, według której możemy przyjąć strategię:

- **lidera** w swojej dziedzinie, starać się być najlepszym i najsilniejszym.
- **pretendenta** – wdrażać działania, których celem będzie atakowanie pozycji obecnego lidera.
- **naśladowcy** – dokonanie analizy działań konkurencji i wykorzystanie pomysłów i doświadczenia we własnej organizacji.
- lub strategię **niszy** – wybór takiego obszaru, którym nikt się dotychczas nie zajmował, obsługa małego rynku, zwanego niszą. Kotler mówi też o **aliansach strategicznych** – budowaniu konsorcjów i zawieraniu porozumień pomiędzy organizacjami w celu odniesienia obopólnych korzyści (mimo konkurowania w innych obszarach).
- Inny wiodący autor w tematyce zarządczej - Porter wyróżnia następujące strategię działania:
- **wiodąca pozycja kosztowa** – czyli utrzymywanie niskich kosztów dostarczanych rozwiązań przy stałym podnoszeniu ich jakości.
- **różnicowanie** - stworzenie wyróżniającego się na rynku produktu lub usługi; różnicowanie może obejmować cechy produktu/usługi, ale także np. system obsługi klienta.
- **koncentracja** - koncentracja na określonym asortymencie, nabywcach lub rynku, oparta na założeniu, że lepiej można obsłużyć wąsko określony wycinek rynku.

1 <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/44/id/917>

W literaturze z zakresu zarządzania strategicznego dominują podejścia definiujące strategię jako plan długofalowy, np. w ramach definicji R. L. Ackoffa: „strategia dotyczy długofalowych celów i sposobów ich osiągania, więc jest ucieleśnieniem idei planowania długookresowego”, podobnie wg. A. Chandlera: „strategia wyraża cele długoterminowe przedsiębiorstwa, odpowiadające generalnym kierunkom działania, a także przedstawia alokację zasobów, jakie są niezbędne do realizacji przyjętych celów”².

Niemniej jednak popularna jest również koncepcja określająca strategiczne podejście, jako sposób działania, model zachowań i reakcji, a nie jedynie plan w sensie rzeczowym. W tej grupie znajduje się między innymi definicja H. Mintzberga, który określa strategię jako: plan działań, model, wzór zachowań, sterowanie, pozycję strategiczną oraz perspektywę przyszłości (ang. plan, ploy, pattern, position, perspective)³.

Zarządzanie strategiczne ma charakter procesu hierarchicznego. Formalizacja strategii leży w kompetencjach zarządzających podczas gdy zarządzanie taktyczne odbywa się na średnim szczeblu zarządzania, tak żeby zarządzanie operacyjne pozostawało w kompetencjach niższego kierownictwa. Tym samym zauważyć można, iż zarządzanie opiera się na poziomach:

- strategicznym (decyzje strategiczne są kompleksowe i obejmują wiele aspektów, są unikatowe i długookresowe),
- operacyjnym (decyzje obejmujące metody realizacji decyzji strategicznych w krótszym okresie),
- taktycznym (decyzje o wykonaniu określonych zadań)⁴.

Powyższe podejście prezentuje hierarchiczną strukturę procesu decyzyjnego. Różnice między nimi ukazuje porównanie zawarte w poniższej tabeli.

2 http://mtool.inma-project.eu/images/stories/courses/pl/1_strategic/chapter4/41chapter.pdf
3 <https://www.mindtools.com/pages/article/mintzberg-5ps.htm>
4 http://www-isp.miks.uj.edu.pl/pliki/dydaktyczne/sasak/podstawy/material_3.pdf

Tabela 2. Zarządzanie strategiczne a zarządzanie operacyjne porównanie

Zarządzanie operacyjne	Zarządzanie strategiczne
Skupia się na bieżącej działalności.	Skupia się na długotrwałym rozwoju organizacji.
Jego celem jest zapewnienie płynnej kontynuacji codziennych działań.	Jego cel to poszukiwanie nowych dróg rozwoju poprzez doskonalenie i innowacje.
Jeśli pojawia się konieczność wprowadzenia zmiany, problem taki rozwiązany jest ad hoc.	Dzięki niemu organizacja skupia się na planowym zarządzaniu zmianą.
Ułatwia dbałość o regularne dostarczanie usług lub produktów określonej jakości.	Wpływa na rozwój oferty, wzbogacenie jej o nowe usługi i produkty.
Decyzje podejmowane są jednorazowo lub według ustalonych procedur.	Decyzje podejmowane są przy uwzględnieniu ich długofalowych skutków.
Efekt – bieżąca stabilność.	Efekt – tworzenie przyszłych rozwiązań.

Źródło: http://poradnik.ngo.pl/zarzadzanie_strategiczne

Pojęciami pokrewnymi, aczkolwiek równie istotnie wskazującymi na to co jest ważne w prowadzeniu podmiotu, w tym również ekonomii społecznej są:

- wizja - wizja organizacji to przedstawienie jej przyszłej sytuacji społecznej,
- misja - misja organizacji to przedstawienie powodów jej istnienia w społeczeństwie.
- cel - cel organizacji to przedstawienie powodów jej istnienia w na rynku⁵.

Pojęcia wizja strategiczna i misja przedsiębiorstwa należą do ogólnych kategorii celu działania. Obydwa odgrywają istotną rolę w procesie formułowania strategii, jej wdrażania i kontroli. Zarówno wizja jak i misja są pojęciami trudnymi do jednoznacznego zdefiniowania oraz często bywają mylone, należy jednak zwrócić uwagę, iż są to odmienne kategorie.

Organizacje ekonomii społecznej często opierają zarządzanie i przyszłość swojej organizacji na swoich własnych opiniach i wyobrażeniach, co niestety często prowadzi do błędów i niepowodzeń w rozwijaniu organizacji. Otoczenie, w którym działamy jest złożone i podlega ciągłym zmianom, dlatego też wiara w potęgę swojego doświadczenia może być złudna. Organizacje społeczne działają również w warunkach ciągłej ograniczoności zasobów: ludzkich, finansowych i infrastrukturalnych zatem powinny mieć pewność, że dokonują najlepszych wyborów – rozwiązują rzeczywiste problemy, w najbardziej skuteczny i trwały sposób, efektywnie wykorzystując przy tym posiadane środki. Działając przemyślanie i spójnie będziemy budować swój wizerunek jako profesjonalna organizacja i łatwiej przekonywać grantodawców i sponsorów do powierzania nam pieniędzy w celu dostarczenia korzyści społecznej. Zatem projektowanie strategii organizacje powinny opierać na ekonomicznych narzędziach analizy

⁵ W. Janasz, Wizja strategiczna i misja w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, Studia i prace własne Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania nr. 12, Szczecin 2009, s. 84.

i planowania. Pomocy w tworzeniu strategii udzielają również obecne na rynku inkubatory i centra ekonomii społecznej. A specjaliści od zarządzania i badań stworzyli tak wiele różnych metod i narzędzi analitycznych, iż każda organizacja bez problemu znajdzie takie, które będą dla niej najbardziej użyteczne. Wybrane z nich prezentuje tabela 3.

Tabela 3. Wybrane metody i narzędzia analizy strategicznej

Rodzaje analizy	Popularne metody i narzędzia
Analiza otoczenia	• PEST i jego warianty (analiza polityczna, ekonomiczna, socjologiczna i technologiczna otoczenia) • 5 sił Portera • Analiza grup strategicznych • Badania użytkowników i klientów (persona, scenariusze itp.) • Analiza łańcuch wartości
Analiza organizacji	• Analiza portfelowa • Analiza kluczowych czynników sukcesu • Analiza kluczowych zasobów • Analiza kultury • Analiza finansowa • Model biznesowy

Źródło: opracowanie własne

Innowacje jako element zarządzania strategicznego

Strategie innowacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem były obiektem zainteresowania różnych szkół zarządzania strategicznego od dekad. Problematyka innowacyjności w zarządzaniu strategicznym nabrała szczególnego znaczenia na przełomie XXI wieku, w obliczu postępu globalizacji działalności gospodarczej, upowszechnienia sieci informatycznych oraz narastającego znaczenia niepewności i ryzyka. W związku z tym faktem, w erze postmodernizmu w zarządzaniu strategicznym innowacje stanowią nie tylko źródło kreowania trwałej przewagi strategicznej, ale również decydują o długookresowej wartości firmy⁶.

Wdrażanie innowacji często określane jest jako problematyczne przez zarządzających pomiotami ekonomii społecznej. Proces ten jednak może okazać się zdecydowanie łatwiejszy gdy do specyfiki podmiotów społecznych dobierze się odpowiedni rodzaj innowacji, czyli innowacje nietechnologiczne, w tym innowacje społeczne.

6 http://mtool.inma-project.eu/images/stories/courses/pl/1_strategic/chapter4/42chapter.pdf

Innowacje społeczne kreowane mogą być przez różnego rodzaju podmioty. Ich uniwersalność i elastyczność przyczynić się może do integracji sektora kreatywnego oraz społeczności lokalnych. Co więcej, współpraca ta utorować może drogę do budowy zarówno miejsc, jak i inicjatyw twórczych, a tym samym innowacji i usług społecznych oraz wspierać rozwój lokalnego kapitału społecznego.

Do tworzenia działań w tego rodzaju modelowym ujęciu nie jest wymagane szczególne przygotowanie, czy też zasoby. Istotna jest natomiast umiejętność współpracy oraz wzajemne zaufanie i zgodność co do zasadności działań dla wspólnego dobra. Tym samym, tworzenie innowacji społecznych może przyczyniać się do wprowadzania realnych zmian i budowy kapitału społecznego, kształtując jakość i ilość interakcji społecznych.

W procesie tworzenia innowacji społecznych istotne są zróżnicowane zasoby oraz ich współpraca ponadsektorowa. Tego rodzaju podejście umożliwia unikatowe działania oraz rezultaty, które zaowocować powinny tworzeniem dedykowanych usług społecznych, istotnych z punktu widzenia społeczności lokalnej oraz wspierających, np. władze lokalne w prowadzonej polityce społecznej. Poniższy rysunek prezentuje możliwy przebieg strategii tworzenia innowacji społecznych.

Rysunek 1. Proces wdrażania strategii innowacji społecznych.



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Olejniczuk-Merta A., *Innowacje społeczne*, (2013), op. cit., s. 21.

W procesie tworzenia innowacji społecznych istotne jest ponadsektorowe podejście oraz wykorzystanie umiejętności różnych grup interesów. Zróżnicowanie to pozwala gwarantować między innymi rozwiązywanie problemów istotnych z punktu widzenia społeczności lokalnej. Tym samym, działania te pozwalają budować kapitał społeczny, czyli umiejętność współpracy międzyludzkiej w obrębie grup i organizacji w celu realizacji wspólnych interesów⁷.

⁷ J. Coleman, Social Capital in the Creation of Human Capital, „The American Journal of Sociology”, Supplement: Organizations and Institutions: Sociological and Economic Approaches to the Analysis of Social Structure, 1988, vol. 94, s. 98.

Wnioski

Zarządzanie strategiczne jest planem działania, które może pomóc pomiotowi ekonomii społecznej osadzić swoje działania w kontekście potrzeb rynku. W wyniku intensywnie dziejących się zmian gospodarczych również horyzont czasowy strategii ulega ciągłemu skróceniu. Kilkanaście lat temu zarządzaniem strategicznym określało się działania mierzone dziesiątkami lat. Obecnie mówi się, że organizacja powinna na bieżąco wprowadzać regulacje i stosowanie do zachodzących zmian, tak by nadążać za wymogami rynku. Niemniej jednak w dalszym ciągu o jakości strategii decyduje przede wszystkim jakość zebranych informacji z otoczenia organizacji.



Fundacja Sektor 3 realizuje działania związane ze wzmocnieniem sektora organizacji pozarządowych oraz prowadzi działania Szczecińskiego Centrum Wspierania Organizacji Pozarządowych Sektor 3



SZCZECIN-EXPO Towarzystwo Wspierania Rozwoju Pomorza Zachodniego jest dobrowolnym, samorządnym i trwałym zrzeszeniem o charakterze kulturalnym mającym na celu integrację środowisk gospodarczych, naukowych i artystycznych Regionu Pomorza Zachodniego wokół działań na rzecz rozwoju Pomorza Zachodniego

Sektor 3 Szczecin

 al. Wojska Polskiego 63
70-476 Szczecin

 91 350 82 99

@ biuro@sektor3.szczecin.pl

 www.sektor3.szczecin.pl

 [sektor3szczecin](https://www.facebook.com/sektor3szczecin)