

Magiczna pozarządówka

Jak oczarować
biznes?



Poradnik
dla organizacji
pozarządowych



konkordia



konkordia

Przewodniczący Parlamentu Europejskiego oraz Jolanta Fedak, Minister Pracy i Polityki Społecznej. Poradnik „Magiczna Pozarządówka” to efekt rocznych prac ekspertów, zaangażowanych w Konkordię.

Konkordia to ruch społeczny, który działa na rzecz poprawy jakości działania fundacji i stowarzyszeń w Polsce oraz dąży do rozwoju współpracy między organizacjami pozarządowymi a przedsiębiorcami, instytucjami naukowymi oraz samorządami lokalnymi. Patronat honorowy nad projektem objął Jerzy Buzek,

www.konkordia.org.pl



© Copyright by Fundacja Tallo, 2011

Projekt: Mikroagencja Kreatywna Must Eat Brains

Rysunki: Maciej Rynarzewski

DTP: Łukasz P. Fafiński

Brąswałd 2011

WSTĘP

OPRACOWANIE: ELŻBIETA ĆWIKLIŃSKA-KOZUCHOWSKA
PREZES FUNDACJI KLASA KOBIEC

STRATEGIA DZIAŁANIA

OPRACOWANIE: ZOFIA DZIK PREZES ZARZĄDU FUNDACJI HUMANITES - SZTUKA WYCHOWANIA
JORGE GIMENO PARTNER DUENDE DORADZTWO

MOŻLIWOŚCI WSPÓŁPRACY ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH Z BIZNESEM ORAZ KORZYŚCI Z TAKIEJ WSPÓŁPRACY

OPRACOWANIE: MAGDALENA KOSTULSKA SPECJALISTKA DS. WSPÓŁPRACY Z BIZNESEM,
UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME

POZYSKIWANIE PARTNERÓW BIZNESOWYCH

OPRACOWANIE: JOANNA BOCHNIARZ PARTNER DUENDE DORADZTWO
MAGDALENA MALINOWSKA DUENDE DORADZTWO

ŚRODOWISKO FIRMY

OPRACOWANIE: JOANNA BOCHNIARZ PARTNER DUENDE DORADZTWO

KOMUNIKACJA

OPRACOWANIE: KUBA GIEDROJC DEPARTAMENT KOMUNIKACJI
POLSKIEJ KONFEDERACJI PRACODAWCÓW PRYWATNYCH LEWIATAN

SPRAWOZDAWCZOŚĆ

OPRACOWANIE: MAREK BOROWSKI PREZES ZARZĄDU FEDERACJI POLSKICH BANKÓW ŻYWNOSCI
HALINA FRANĆZAK DYREKTOR, DZIAŁ KOMUNIKACJI KORPORACYJNEJ DELOITTE

KRYZYS WE WSPÓŁPRACY

OPRACOWANIE: MAREK BOROWSKI PREZES ZARZĄDU FEDERACJI POLSKICH BANKÓW ŻYWNOSCI

DEKALOG, CZYLI CZEGO NIE MOŻNA ROBIĆ

ANEKS

5

8

17

21

30

36

40

43

49

50

AUTORZY

Joanna Bochniarz – współzałożycielka i prezes firmy doradczej dla organizacji pozarządowych Duende Doradztwo, koordynatorka krajowa Edukacyjnej Fundacji Czerneckich, absolwentka Wydziału Prawa i Administracji Uniwersytetu Warszawskiego. W organizacjach pozarządowych działa od prawie 10 lat. Specjalizuje się we współpracy organizacji pozarządowych z przedsiębiorcami oraz fundraisingu, tworzy także programy edukacyjne skierowane do dzieci i młodzieży i uczestniczy w ich wprowadzaniu. Jej pasją są wilki i literatura rosyjska.

Marek Borowski – z zawodu nauczyciel matematyki, związany z sektorem pozarządowym od 1993 roku. Współtwórca wielu organizacji pozarządowych m.in.: Stowarzyszenie „Dzieciom Wiejskim” w Jonkowie, Fundacji Ziemi Olsztyńskiej, Federacji Organizacji Społecznych Fos-a Woj. Warmińsko – Mazurskiego oraz Banku Żywności w Olsztynie; którego od początku jest prezesem. Szczególnie zaangażowany w politykę na rzecz przeciwdziałania marnowaniu żywności, zmniejszania obszaru niedożywienia dzieci, wyrównywania szans dzieci i młodzieży oraz tworzenia partnerstw na rzecz rozwiązywania konkretnych problemów społecznych. Od roku 2002 prezes Federacji Polskich Banków Żywności. Członek Rady Działalności Pożytku Publicznego.

Elżbieta Ćwiklińska-Kożuchowska – jest wieloletnią działaczką organizacji pozarządowych i wielką ich propagatorką. Uważa, że mają one wielkie możliwości i ważne zadania do wykonania, tylko muszą być profesjonalnie zorganizowane i prowadzone. „Tam gdzie ani rząd ani samorząd nie sięga, tam jedyna szansa w OP” – to jej ulubione zdanie. Jest założycielką Lions Club Warszawa ARKA, fundatorką i Prezeską Fundacji Klasa Kobiet, jest w Zarządzie Stowarzyszenia Kongres Kobiet oraz Stowarzyszenia Społeczeństwa Wiedzy i od początku powstania współpracuje w ruchu społecznym Konkordia.

Zofia Dzik – jest absolwentką Akademii Ekonomicznej w Krakowie, University of Illinois w Chicago, Szkoły Wyższej Psychologii Społecznej w Warszawie oraz Executive Programs na INSEAD Business School, posiada także tytuł MBA Manchester Business School oraz jest certyfikowanym członkiem Association for Project Management (APMP). W latach 1995–2003 pracowała jako doradca w firmie Andersen Business Consulting, od 2003 roku związana z Grupą Intouch Insurance (obecnie RSA), gdzie w latach 2004–2007 sprawowała funkcję Prezesa Zarządu TU Link4 S.A., natomiast w latach 2007–2009 funkcję członka Zarządu Intouch Insurance B.V. w Holandii oraz CEO na Europę Centralną i Wschodnią grupy Intouch Insurance. W ramach tej funkcji była odpowiedzialna za rozwój nowych rynków: była przewodniczącą rad nadzorczych spółek: TU Link4 S.A. i Direct Insurance Shared Services Center w Polsce, Intouch Strachowanie w Rosji oraz Direct Pojistovna w Czechach oraz wiceprzewodniczącą rady nadzorczej TU na Życie Link4 Life S.A. W latach 2006–2008 członek Zarządu Polskiej Izby Ubezpieczeń, natomiast w latach 2007–2010 członek rady nadzorczej Ubezpieczeniowego Funduszu Gwarancyjnego. Obecnie jest Prezesem Zarządu Fundacji Humanites – Sztuka Wychowania oraz członkiem rady nadzorczej TU Link4 S.A. oraz spółki Erbud S.A.

Halina Frańczak – ekspert w dziedzinie planowania i realizacji strategii komunikacyjnych, badań rynkowych oraz działań w obszarze odpowiedzialności społecznej w sektorze usług. Doświadczenie zawodowe zdobywała w międzynarodowych firmach świadczących usługi profesjonalne na rynku polskim, gdzie była odpowiedzialna zarówno za działania w Polsce jak i w regionie Europy Środkowej i Wschodniej. Obecnie pracuje w firmie doradczej Deloitte na stanowisku dyrektora komunikacji w Polsce i krajach bałtyckich. Jest odpowiedzialna również za wspieranie i koordynację projektów w obszarze odpowiedzialności społecznej w ramach Deloitte oraz dla klientów firmy. Posiada ponad 15-letnie doświadczenie zawodowe. Jest autorką badań, analiz i publikacji m.in. z zakresu zarządzania, komunikacji, działalności społecznej firm oraz zarządzania kapitałem ludzkim i sytuacji na rynku pracy.

Kuba Giedrońc – pracuje w Departamencie Komunikacji Polskiej Konfederacji Pracodawców Prywatnych Lewiatan (od 2006 r.). Przez pięć lat pracował w Biurze Prasowym Kancelarii Prezydenta RP, odpowiadając głównie za aktywność medialną Prezydenta. Pracował także w Monster Polska jako redaktor prowadzący „Magazyn Kariery”, współpracował z wieloma redakcjami. W 2003 r. wydał książkę „Public relations w administracji. Od kilku lat szkoli z zakresu PR, głównie organizacje pozarządowe i administrację oraz pracuje jako trener, szczególnie wystąpień publicznych i autoprezentacji.

Jorge Gimeno – prezes Fundacji Tallo, pomysłodawca i koordynator ruchu Konkordia. Związany z III Sektorem w Polsce oraz Hiszpanii od 10 lat, dyrektor oraz współtwórca pierwszej w Polsce firmy doradczej dla organizacji pozarządowych Duende Doradztwo. Na Uniwersytecie w Saragossie wykładał marketing dla organizacji pozarządowych oraz fundraising. Specjalizuje się w zarządzaniu, strategii rozwoju, organizacji imprez.

Magdalena Kostulska – początkowo zajmowała się współpracą z Międzynarodową Organizacją Pracy (MOP) oraz wdrażaniem w Polsce projektu systemowego dotyczącego rozwoju dialogu społecznego pracując dla Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej. Następnie, w Konfederacji Pracodawców Polskich, odpowiadała za bilateralne kontakty międzynarodowe członków tej Organizacji, jak również zapewnienie udziału KPP w gremiach międzynarodowych. Od listopada 2010 r. dołączyła do UNDP i obecnie zajmuje się współpracą z biznesem, Global Compact oraz ekonomią społeczną.

Magdalena Malinowska – specjalistka ds. komunikacji i promocji w Duende Doradztwo – firmie consultingowej dla organizacji pozarządowych. Współpracowała, m.in., z Fundacją Witkacy, Fundacją Prymus oraz Stowarzyszeniem Kongres Kobiet. Zaangażowana w projekt Konkordia od samego początku. Prywatnie przewodnik po Warmii i Mazurach.

O roli organizacji pozarządowych w życiu społecznym

Celem przewodnika, który oddajemy w wasze ręce, jest przekazanie wiedzy o tym jak pracować oraz przed czym się wystrzegać działając w organizacjach tzw. trzeciego sektora. Wielu z was wciąż szuka odpowiedzi na ważne pytania: jak i gdzie szukać partnerów oraz jak zaprezentować własną organizację, ideę czy pracę, aby być postrzeganym jako liczący się partner. Bez tego trudno wam będzie myśleć o długotrwałym i skutecznym działaniu, które pozwoli osiągnąć założony cel. Prezentowana tutaj wiedza jest oparta na najlepszych przykładach i doświadczeniach.

Życie społeczne w kraju podzielone jest na trzy sektory, z których każdy ma do odegrania właściwą sobie rolę. Oprócz sektora publicznego (rząd i samorząd) i biznesowego trzecim istotnym elementem organizacji życia społecznego w krajach demokratycznych są organizacje pozarządowe, zwane w skrócie OP.

To na OP spoczywa ogromna odpowiedzialność rozpoznania, zdiagnozowania i przygotowania programu przeciwdziałania problemom występującym w życiu społecznym. Tam gdzie rząd i samorząd nie mają czasu i okazji zajrzeć, tam jedyną instancją są właśnie organizacje pozarządowe. W Polsce działają one na większą skalę od stosunkowo niedługiego czasu. Nie mają więc wypracowanych jeszcze standardów efektywnej pracy, co bardzo obniża skuteczność ich działania i pochłania ogromny nakład sił i energii działaczy.

W ostatnich czasach organizacje pozarządowe powstają w Polsce prawie tak szybko, jak problemy życia społecznego, którym mają przeciwdziałać. Muszą one umiejętnie poruszać się w tej, wciąż „nowej” rzeczywistości, która nadal jeszcze jest na etapie kształtowania się. Te organizacje tworzą przeważnie charyzmatyczni, oddani bez reszty sprawie społecznicy.

Najczęściej jednak działają oni na podstawie własnych wyobrażeń o rzeczywistości, borykając się z tego powodu z wieloma kłopotami.

Zbyt ważna jest rola i odpowiedzialność trzeciego sektora, zbyt cenna jest praca i oddanie jego pracowników, działaczy i wolontariuszy, aby pozostawić jego rozwój tzw. naturalnej kolei rzeczy. Inaczej przetrwają tylko najsilniejsi – a to byłoby o wiele za mało!

Organizacja mająca w programie najbardziej szczytne cele, mająca najbardziej oddanych współpracowników i najlepsze chęci, jeśli nie rozpozna problemu od podszewki, nie opracuje skutecznej metody jego rozwiązania i nie znajdzie na to środków, niewiele osiągnie.

Trzeba także umieć skorzystać z rady i pomocy z zewnątrz.

Tu najlepszym sposobem jest poszukanie partnera – w zależności od potrzeby – wśród instytucji naukowych, lokalnych władz samorządowych albo biznesu. W pojedynkę można walczyć tylko z wiatrakami a i to, jak wiemy, bez większych rezultatów.

OP, mając poważne zadania, potrzebują poważnych partnerów i w związku z tym powinny być zorganizowane i prowadzone profesjonalnie. Tylko dobrze przygotowana organizacja ma szansę na podjęcie efektywnej współpracy z innymi podmiotami.





Jak powinna wyglądać organizacja pozarządowa

1. Powołanie jakiegokolwiek organizacji rozpoczyna się od stwierdzenia potrzeby zaradzenia jakiemuś istotnemu problemowi. Warto poświęcić czas i energię na zebranie zainteresowanych osób i przeprowadzenie procesu rejestracji tej organizacji. Zdiagnozowanie tego problemu, jest też podstawą do skonstruowania Statutu naszej organizacji.
2. Statut jest podstawowym dokumentem, w oparciu o który organizacja będzie mogła pracować. **Dobrze napisany Statut** będzie służył organizacji latami, nie mówiąc już o tym, że pomoże w szybkiej i sprawnej rejestracji w KRS.
3. Dokonując wyboru formy prawnej organizacji mamy do dyspozycji kilka możliwości.

Wśród nich najbardziej popularne są fundacje i stowarzyszenia:

- **Fundacja jest powoływana przez Fundatora i prowadzona przez Zarząd w oparciu o Statut.**
 - **Stowarzyszenie – tworzy grupa stowarzyszających się osób (minimum 15) – prowadzona przez Zarząd w oparciu o Statut. Najwyższą władzą stowarzyszenia jest Walne Zgromadzenie członków. Zatem stowarzyszenie jest tworem bardziej demokratycznym, gdzie poszczególni członkowie mogą mieć wpływ na decyzje zarządu.**
4. Pamiętajcie o przygotowaniu strony Internetowej waszej organizacji – dziś wszyscy wiemy, że **jeśli czegoś nie ma w Internecie, to znaczy, że nie istnieje**. Strona internetowa to nasza podstawowa wizytówka i źródło wszelkich wiadomości o nas.

Zainteresowani naszą organizacją powinni znaleźć na naszej stronie:

- **Statut,**
- **Prezentację Zarządu oraz ew. innych ciał np. Rady Programowej,**
- **Program działania,**
- **Kontakt (adres, godziny pracy, aktualny numer telefonu i adres e-mail),**
- **Sprawozdanie z poprzedniego roku działalności,**
- **Aktualności uzupełniane na bieżąco,**
- **Logotypy partnerów, z którymi współpracujemy,**
- **Rekomendacje i inne dokumenty, którymi chcemy się pochwalić,**
- **Dobrze widziana jest Galeria zdjęć z prowadzonej działalności.**

To minimum. Reszta zależy od naszej pomysłowości, ale bezwzględnie musimy przestrzegać zasady bieżącej aktualizacji strony internetowej. Nie może być tak, że ostatniego wpisu dokonano pół roku temu.

5. Dobrze mieć wizytówki z nazwiskiem dla wszystkich członków zespołu, którzy reprezentują organizację na zewnątrz. Wtedy pozostawią po sobie – i po naszej organizacji – ślad, tam gdzie bywają.
6. Wszyscy pracownicy, współpracownicy i wolontariusze organizacji są jej ambasadorami. Powinni zatem znać i przestrzegać postanowienia Statutu. Wszyscy też powinni być zorientowani, przynajmniej w stopniu podstawowym, w tematyce innych prowadzonych w organizacji projektów, oprócz tego, przy którym pracują.
7. Zespół powinien być przygotowany do pracy z podziałem na zadania, które realizuje każdy uczestnik zespołu – w tym także wolontariusze.
8. Konieczne jest zabezpieczenie profesjonalnej obsługi księgowej. Księgowanie dokumentów w organizacjach pozarządowych ma swoją specyfikę. Profesjonalne prowadzenie księgowości jest dowodem transparentności.

Prowadzenie projektów

Organizacje pozarządowe „żyją” z projektów. To dzięki możliwościom uzyskania dofinansowania na różne projekty trzeci sektor może realizować swoją misję społeczną.

Przygotowując kolejny projekt pamiętajcie o kilku ważnych punktach planu działania:

- **pisząc projekt, stwórzcie dokładny plan działania w czasie. Pozwoli wam to na skuteczne i celowe dążenie do celu, zweryfikuje też wstępne założenia,**
- **napiszcie dobry budżet, który określi wartość waszego projektu i pomoże poszukać źródeł finansowania, z jakich będziecie chcieli skorzystać,**
- **pamiętajcie też o przygotowaniu strategii prowadzenia waszego projektu.**

Dobrze jest od czasu do czasu przetestować swoją organizację według powyższych punktów. Nawet, jeśli pracuje ona już od pewnego czasu i to nawet z sukcesami; dla każdego organizmu najgroźniejsze choroby to te, które przez nasze zaniedbanie toczą go po cichu od dawna.



Strategia działania

Chcecie działać i macie cel tego działania? W tym rozdziale dowiecie się, jak przygotować strategię, która doprowadzi was do realizacji tego celu.

Jak podaje prof. Krzysztof Obłój, strategia jest czymś, co ma fundamentalny wpływ na sukces lub porażkę organizacji. Menadżerowie muszą, co pewien czas, zmierzyć się z trzema podstawowymi pytaniami strategicznymi: o sens istnienia organizacji dzisiaj, o jej wizję funkcjonowania w przyszłości oraz o dominujący model działania.



„Kiedy mówimy o strategii, najczęściej mamy na myśli decyzje długofalowe, ważne, które trzeba podejmować w sposób odpowiedzialny, bowiem ich konsekwencje są fundamentalne. Strategia oznacza wybory i gotowość do ich uporczywej realizacji. Zakładamy także, że ludzie, którzy tworzą strategię, powinni mieć wiedzę i kompetencje i dlatego nowoczesne

gospodarki oraz organizacje stale tworzą procedury (...), które mają zapobiegać obejmowaniu najwyższych stanowisk w firmach przez osoby przypadkowe i niekompetentne”¹.

Strategia to konkretny plan realizacji postanowionych celów, w okresie średnio i długofalowym (3 i 5 lat), który dotyczy wszystkich pól działania organizacji: finansowego, komunikacji, zasobów ludzkich, usług i produktów itp. Jak wykazują badania, organizacje pozarządowe

poświęcają tematowi strategii działania niewiele uwagi. Z powodu braku tej strategii współpraca międzysektorowa, czyli współpraca na linii: organizacje pozarządowe – samorząd, organizacje pozarządowe – biznes i organizacje pozarządowe – instytucje naukowe rozwija się dość powoli.

Strategia to jeden z najważniejszych elementów planu pracy waszej organizacji. Im więcej rzeczy będziecie w stanie przewidzieć, tym lepiej będzie ona funkcjonowała. Pamiętajcie, że budowanie strategii to nie strata czasu. To dobra inwestycja czasu.

Jak budować strategię

Tworzenie strategii działania organizacji trzeba rozpocząć od tzw. diagnozy waszej obecnej sytuacji. Jeśli organizacja nie jest świadoma swoich możliwości, potencjału oraz problemów, które występują w bieżącej działalności, to budowanie strategii nie będzie skuteczne. Nie bójcie się, nie musicie do tego zatrudniać specjalistów. Trzeba być szczerym z samym sobą oraz rzetelnie odpowiedzieć na sześć pytań, które każda organizacja powinna sobie postawić.

1. PO CO?
 - **W jakim celu organizacja została utworzona? Jaka potrzeba to spowodowała? Dlaczego my działamy w tej organizacji? Jaka jest nasza misja?**
2. KTO?
 - **Kim my jesteśmy (w sensie zespołowym)? Kto wchodzi w skład naszej organizacji? Jakie mamy kompetencje?**



- Jakim dysponujemy zapleczem – np. warunki lokalowe, środki trwałe, zaplecze IT?
 - Jaki jest nasz poziom kosztów stałych?
 - Jakie są nasze obecne źródła finansowania?
3. JAKIE JEST NASZE OTOCZENIE RYNKOWE?
- Jakie inne organizacje pozarządowe działają w naszym obszarze?
 - Jakie są uwarunkowania prawne w obszarze, w którym podjęliśmy działania? Jakie są planowane zmiany w tym zakresie?
 - Jakie są uwarunkowania ekonomiczne, polityczne, technologiczne dotyczące obszaru działalności naszej fundacji i naszej gospodarki w ogóle? Np. w dobie kryzysu ekonomicznego rozpoczynanie pewnych projektów i pozyskiwanie na nie środków finansowych może być szczególnie trudne.
4. Z KIM I DLA KOGO?
- Jak wygląda nasze otoczenie, czyli, z kim współpracujemy? Kim są nasi wolontariusze, darczyńcy, sponsorzy, kontrahenci, partnerzy itd.?
 - Kim są nasi beneficjenci?
5. CO?
- Co konkretnie chcemy osiągnąć? Jakie zadania realizować? – Czyli na jakie konkretne, pomniejsze cele rozkłada się nasza misja i główny cel statutowy? (poniżej po rozdziale o analizie SWOT opisano szerzej podejście do definiowania celów).
6. JAK?
- W jaki sposób chcemy zrealizować swoje cele? (czyli jaki zestaw konkretnych działań chcemy podjąć, aby osiągnąć swój cel?). Istotnym elementem jest tutaj odpowiedź na pytanie czy nasza działalność ma być odpłatna czy nieodpłatna. Jeśli odpłatna, to ważne jest oszacowanie ceny naszej usługi/pro-

duktu i spodziewanego popytu na niego – czyli liczby potencjalnych beneficjentów.

Naszą misją jest zwiększenie wiedzy dzieci i młodzieży w zakresie przedsiębiorczości. Misję tę możemy realizować poprzez następujący zestaw działań:

- opracowanie programu „Młody Przedsiębiorca”, którego celem będzie konkurs na najlepszy projekt przedsiębiorczości zrealizowany w szkołach podstawowych i gimnazjach; na przygotowanie takiego programu będzie się składało szereg już operacyjnych działań typu: opracowanie budżetu przedsięwzięcia, zapewnienie finansowania, stworzenie zespołu odpowiedzialnego za program, opracowanie kryteriów konkursu, nawiązanie współpracy ze szkołami, etc.,
- przygotowanie „Banku Inicjatyw” – z którego młodzi ludzie będą mogli czerpać inspirację, jak zarobić pieniądze np. na zieloną szkołę, wakacje czy też inne cele,
- przygotowanie materiałów szkoleniowych o przedsiębiorczości dla nauczycieli ,
- przygotowanie mini warsztatów o przedsiębiorczości do przeprowadzenia w szkołach.



Mówimy wtedy, że przygotowujemy **plan operacyjny** realizacji strategii czyli rozkładamy ją z dużych zadań na zadania na poszczególnych członków naszego zespołu.

7. DOKĄD?

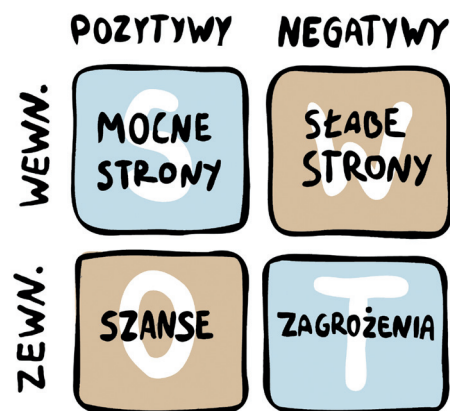
- Czy cały czas mierzymy w konkretnym, wyznaczonym kierunku czy też nasze działania można określić, jako „rozproszone”, w sensie braku jednoznacznego ukierunkowania?
- Czy mamy regularny system raportowania i przeglądu stopnia realizacji celów i poszczególnych zadań?

Analiza SWOT

Znając odpowiedzi na powyższe, podstawowe pytania, możecie przystąpić do przeprowadzenia analizy **SWOT**. Ta metoda pomaga dać sobie radę w trudnych sytuacjach oraz podejmować decyzje o znaczeniu strategicznym. SWOT bada, w jakiej jesteście kondycji, kogo i czego potrzebujemy, żeby dojść do celu, co powinniśmy ulepszyć albo wdrożyć w naszej organizacji oraz kto mógłby nam w tym pomóc. Określiwszy w ten sposób swoje mocne i słabe punkty oraz szanse i zagrożenia, w obliczu których stoimy, jesteście dobrze zorientowani w naszej sytuacji i możemy podjąć właściwe decyzje.

Nazwa SWOT to akronim, utworzony z pierwszych liter angielskich słów, określających obszary poddane analizie:

- S** – strengths – **mocne strony**
- W** – weaknesses – **słabe strony**
- O** – opportunities – **szanse**
- T** – threats – **zagrożenia**



Mocne strony i słabe strony to czynniki zależne od nas (czyli te, na które mamy wpływ), a szanse i zagrożenia to czynniki obiektywne, na które nie mamy bezpośredniego wpływu sprawczego.

Jak to się robi?

Fundacji Witkacego, działająca na rzecz Teatru im. S. I. Witkiewicza w Zakopanem.

Fundacja przez kilka lat była w stanie uśpienia. Pewnego dnia kilka osób postanowiło przywrócić ją do życia. Zaczynali właściwie od podstaw, mając jednak w zanadru mocne argumenty: dobrą markę i wizerunek, jakie wypracowała sobie Fundacja w trakcie swojej działalności. Analizę SWOT przeprowadził cały ówczesny zespół Fundacji – czwórka wolontariuszy.

Analiza SWOT Fundacji Witkacego

Po przeprowadzeniu analizy SWOT, zespół Fundacji opracował harmonogram działań w celu nawiązania współpracy z biznesem, w tym w szczególności pozyskania darczyńców dla Teatru Witkacego.

Działania służące rozwojowi Fundacji Witkacego

ZESPÓŁ

- stworzenie zespołu,
- podział obowiązków,
- jasno wytyczone cele,
- kalendarz spotkań,
- strategia rozwoju, która pozwoli na zatrudnienie;
- biuro Marcina – tymczasowa siedziba Fundacji – miejsce dla jednej osoby; potem nowe biuro,

CZYNNIKI	POZYTYWNE	NEGATYWNE
WEWNĘTRZNE	<p>MOCNE STRONY</p> <ul style="list-style-type: none"> fajny klimat działania, determinacja, wyobraźnia, wizerunek, mocna marka Teatru; entuzjazm, perspektywa, Witkacy, jako patron przedsięwzięcia Zakopane jako jedno z najchętniej odwiedzanych miejsc w Polsce, z olbrzymim potencjałem rozwoju, strategia, dobry kontakt z „kulturą” – zaplecze kulturowe, dobry kontakt z aktorami, porządek prawny, badanie „Analiza widzów Teatru”, Marcin – nielimitowany tydzień pracy 	<p>SŁABE STRONY</p> <ul style="list-style-type: none"> nieprzygotowanie, jeśli chodzi o kwestie administracyjne, księgowe, prawne, formalne; brak spójności wolnego czasu, członkowie zespołu dysponują wolnym czasem w różnych godzinach – trudności w zorganizowaniu spotkania, braki czasowe; brak w zespole dziewczyny z Zakopanego zespół w Zakopanem złożony wyłącznie z mężczyzn – brak kobiecej perspektywy; brak oficjalnej i zorganizowanej siedziby; słabe partnerstwo z teatrem; brak zaufania między Teatrem a Fundacją, która zaczyna działać po wielu latach przerwy i to z nowym zespołem; brak zdefiniowanych stanowisk; brak strony internetowej; brak środków; brak wiedzy na temat funkcjonowania organizacji pozarządowych; słaba organizacja

CZYNNIKI	POZYTYWNE	NEGATYWNE
ZEWNĘTRZNE	<p>SZANSE</p> <ul style="list-style-type: none"> ciekawsze CV, jako zachęta dla wolontariuszy do zaangażowania się w pracę na rzecz teatru, możliwość uzyskania statusu OPP, a wraz z nim dostępu do środków z tytułu darowizny 1% podatku, walka o uznanie Zakopanego stolicą kultury, mecenasi kultury, moda na Witkacego, Warszawa – jako potencjalny rejon działania, Remont Dużej Sceny – rozwój Teatru, pozyskanie do współpracy burmistrza Zakopanego, promocja Zakopanego jako miasta, którego Teatr jest jedną z najbardziej rozpoznawalnych wizytówek Teatr ma rzeszę przyjaciół i sympatyków, nowa scena, nowe biura, otwarcie Słowacji na Zakopane, Zakopianka – ułatwiony dojazd do Zakopanego 	<p>ZAGROŻENIA</p> <ul style="list-style-type: none"> możliwość niepowodzenia, brak zainteresowania ze strony sponsorów i mediów, wypalenie zespołu, niepewna sytuacja prawna, brak wolontariuszy, kryzys ekonomiczny



- zdefiniować i opisać stanowiska, jakie pełnią w Fundacji jej członkowie, tak by każdy znał swoje kompetencje i zakres działań.

WITKACY

- wykorzystać postać Witkacego – moda, staje się coraz bardziej popularny, wypożyczać z różnych galerii oryginalne obrazy Witkacego i wystawiać, sprzedaż gadżetów związanych z Witkacym,
- festiwal teatralny Witkacego – zjazd teatrów w Zakopanem, grających sztuki Witkacego; festiwal pod banderą Witkacego,
- Teatr im. Witkiewicza w Słupsku – w pewnym sensie mobilizująca konkurencja.

ZAKOPANE

- Zakopane – samo w sobie atrakcyjne, możliwość goszczenia sponsorów, góralszczyzna, pobyt w Zakopanem będzie atrakcyjny bez dużych nakładów finansowych,
- zwiększyć intensywność kontaktów z Biurem Promocji Zakopane-go i z Urzędem Miasta,
- uważać, by nie „wdać się w romans” z kiczem i tandetą, których w Zakopanem niemało,
- stolica kultury – zorientować się, jakie pomysły ma Urząd Miasta; lista rzeczy do załatwienia z Urzędem Miasta.

WOLONTARIAT

- stworzyć koncepcję rekrutowania ludzi, bazę wolontariuszy, cel – więcej ludzi – stworzyć kampanię – apel wolontariacki – ngo.pl, któraś szkoła, kółka teatralne w Zakopanem, spotkania warsztatowiczów, zespoły regionalne, przygotować opis stanowisk dla wolontariuszy – definiujemy nasze potrzeby i pod nie tworzymy stanowiska; wymagania – ludzie głównie do realizacji a nie do pomysłów,
- baza danych kontaktów – ludzi, którzy chcą nam pomóc,
- umowy wolontariatu.

PROMOCJA

- Warszawa – przygotować szereg działań – promocja, osoba do kontaktu – Alicja, stworzyć strukturę warszawską, pomoc Filipa,
- mało zdjęć na stronie Teatru – stworzyć galerię zdjęć ze sztuk,
- Marcin – strona internetowa, ale trzeba kupić domenę,
- czerpać korzyści z marki, jednocześnie dbając o nią – skorelować z Teatrem sposób prowadzenia wizerunku, tak by było to spójne, nierealna jest opcja tworzenia nowego wizerunku, wizerunek musi być pod kontrolą Teatru,
- blog – Marcin,
- bilety dla firm, wyjście do restauracji jako jedna z atrakcji – sposób na spędzenie czasu, weekend w Zakopanem,
- roznosić repertuar Teatru po kawiarniach w Krakowie,
- repertuar, jako insert do gazety,
- relacje z Teatrem – czy będziemy mieli jakieś materiały do dyspozycji (np. ulotki itp.) na początku, kiedy jeszcze nie mamy kasy.

DARCZYŃCY

- co możemy dać firmom w zamian za sponsoring?,
- narzędzia, które pozwolą nam stworzyć więzi z firmami,
- jak zrobić, by darczyńca był zadowolony, pomimo tego, że np. premiera zostanie odwołana?,
- Teatr to nie fabryka – sztuki mogą nie wypalić,
- Jeśli nie ma gwarancji, że sztuka wyjdzie – dać firmom coś innego – co?, (np. bilety na przedstawienia, zdjęcie z aktorami, spotkanie z dyrektorem, itd.).

SWOT to narzędzie, które ułatwi Wam planowanie. Bądźcie przygotowani na różne scenariusze, mniej lub bardziej optymistyczne: nieprzewidziane dochody z kampanii 1%, korupcja w organizacji zajmującej się

tymi samymi obszarami, co wasza organizacja, która może zachwiać zaufanie również do Was, większa ilość wolontariuszy niż zaplanowano itp.

Jak określać cele?

Opracowanie strategii to najlepszy sposób dojścia do celu. Strategia powinna służyć poprawie funkcjonowania waszej organizacji, ułatwić wasze zadania oraz wyznaczyć drogę do waszych celów. Bez jasnego określenia celów, wasza strategia będzie błędna, ponieważ zostanie pozbawiona podstawowych odnośników – nie będzie wiadomo, dokąd ma was zaprowadzić.

Cele to nie marzenia. Celem może być np.: realizacja „x” projektów, zwiększenie ilości i/lub rodzaju dochodów, wdrożenie nowego systemu działań w naszej organizacji itd.

Powtórzmy jeszcze raz: im więcej rzeczy będziecie w stanie przewidzieć, tym lepiej będzie działała wasza organizacja. Pamiętajcie, że **budowanie strategii to nie strata czasu. To jest inwestycja czasu. Niech to, co jest pilne, nie przysłania Wam tego, co jest ważne.**

Żeby zdecydować, jakie będą nasze cele, powinniśmy:

- **dokładnie zbadać, jakie są nasze realne możliwości (czasowe, finansowe, pozyskania wolontariuszy – analiza SWOT),**
- **przeprowadzić analizę S.M.A.R.T. dla każdego z celów, których możliwość realizacji bierzemy pod uwagę; potem wybierzemy te, które naprawdę leżą w zasięgu naszych możliwości.**

Technika S.M.A.R.T.

Każda z liter tego akronimu odpowiada kolejnemu wymogowi, jakiemu powinny sprostać wyznaczone przez nas cele. Zastosowa-



nie się do tych wymogów sprawi, że te cele będą nie tylko wyraźnie określone i zrozumiałe dla członków naszej organizacji, ale także możliwe do zrealizowania przez nią.

Zatem cel powinien być:

- S** – Specific – **określony, konkretny** (niektórzy autorzy podają też: Simple – czyli prosty, łatwy do zrozumienia),

M – Measurable – **mierzalny**, czyli tak określony, że będzie można zbadać i wyrazić liczbami postępy w jego realizacji,

A – Attainable – **osiągalny**, czyli możliwy do zrealizowania przez nas

R – Relevant – **istotny**, czyli taki, który będzie ważnym krokiem naprzód

T – Time bound – **ograniczony czasowo**, czyli z konkretnym terminem realizacji.

Warto dodać, że w języku angielskim słowo: „smart” oznacza: bystry, sprytny, inteligentny.

Nasz cel będzie **konkretny (S jak Specific)**, kiedy dokładnie określimy, co chcemy osiągnąć. Należy to zrobić szczegółowo. Nie wystarczą ogólniki – trzeba dokładnie opisać konkretny efekt, jakiego oczekujemy. Czyli na przykład nie: wzrost zadowolenia uczestników naszych imprez, ale: zwiększenie liczby tych uczestników.

Nasz cel będzie **mierzalny (M jak Measurable)**, jeśli określimy, jaki wskaźnik przekona nas, że dany cel osiągnęliśmy, że zrealizowaliśmy nadrzędny cel naszego projektu. Czy to będzie liczba rozdanych ulotek, informacji zamieszczonych w mediach, liczba osób, które przyszły na Imprezę 1%, czy tych, które skorzystały z porad księgowej.

Nasz cel będzie **osiągalny (A jak Attainable)**, czyli możliwy do zrealizowania przez nas, jeśli wyznaczymy go na miarę naszych możliwości (indywidualnych oraz naszej organizacji) i przy uwzględnieniu otoczenia, w jakim funkcjonujemy. Inaczej mówiąc: posiadane zasoby muszą być wystarczające dla realizacji celu, musimy być w stanie to zrobić.

Nasz cel będzie **istotny (R jak Relevant)**, jeśli jego osiągnięcie będzie miało dla nas znaczenie, czyli będzie on ważnym krokiem naprzód dla naszej organizacji. Cel powinien być jednocześnie ambitny, tak, aby stanowił dla nas wyzwanie i motywował przez to naszych pracowników i/lub wolontariuszy do pracy.

Nasz cel będzie **ograniczony czasowo (T jak Time bound)**, gdy określimy jego ramy czasowe, czyli termin jego realizacji. Takim ter-

minem może być np. data samej Imprezy 1%. Radzimy, by mianem: „terminu realizacji imprezy” określić raczej moment jej podsumowania, podczas którego będzie można informacje o efektach naszych działań uporządkować, przedstawić innym pracownikom i/lub wolontariuszom organizacji i wyciągnąć konstruktywne wnioski na przyszłość.

Czy strategię można modyfikować?

Przy budowaniu strategii potrzebna jest pewna dawka wyobraźni. Niekiedy trudno jest organizacji przewidzieć, jakie dochody będzie miała za dwa lata albo na ilu wolontariuszy będzie mogła liczyć za rok. Dobra strategia i jasno sformułowane cele pozwolą Wam przygotować się lepiej na rozwój waszej organizacji i reagować na bieżąco na jej nowe potrzeby. Dlatego też strategia jak każda inna rzecz wymaga okresowego przeglądu i potencjalnej modyfikacji. Ważne jednak, aby była ona pewną bazą, podstawą działań co pozwoli nam na ukierunkowane działania i sprawi, że nie będziemy co chwilę chodzili od ściany do ściany... Strategia będzie dla nas punktem odniesienia. Gdy pojawią się nowe rzeczy będziemy mogli łatwo ocenić: na ile one wspierają nasze cele zawarte w strategii, a na ile są z nią w ogóle nie związane.

Jaki wpływ ma na strategię nasze otoczenie?

W trzecim sektorze otoczenie ma ogromne znaczenie. Od niego, tak naprawdę, zależy w dużej mierze istnienie naszej organizacji. Jak kryzys w gospodarce może wpłynąć na sytuację naszych darczyńców, emigrację młodych studentów – wolontariuszy, na ich powrót?...

Bądźcie bardziej wrażliwi na wszystkie takie zmiany, obserwujcie je i wyciągajcie wnioski. Dzięki temu będziecie mogli lepiej planować.

Jak głęboko chcemy wdrożyć strategię?
Ile rzeczy chcemy wdrożyć i w jakim zakresie?

Zastanówcie się, co jesteście w stanie „ogarnąć” na początek. Może zacząć od organizacji pracy?

Przykłady „małych” usprawnień:

- zapisywanie bardziej szczegółowych notatek z zebrań (kto się czym zajmuje i za co odpowiada; kto i co konsultuje i z kim),
- od razu decydujemy przy każdym nowym projekcie, kto za co odpowiada,
- jeśli są jakieś nowe ustalenia, komunikujemy je pozostałym od razu i werbalnie i mailowo,
- pilnujemy rozliczeń,
- organizacja i uporządkowanie dokumentacji - każdy projekt ma swoją teczkę,
- tworzenie jasnych przesłań do partnerów – kto jest osobą do kontaktu, kto za co odpowiada,
- raport końcowy z projektu – tworzony przez osobę odpowiedzialną za klienta,
- informacje proceduralne na wejście dla grupy roboczej,
- zamawiamy wizytówki i tworzymy stopki z danymi teleadresowymi w mailach,
- publikujemy na stronie, z kim współpracujemy i co obecnie robimy – w trakcie, po podpisaniu umowy,
- szkolenia – większa regularność – 2 szkolenia miesięcznie,
- zebrania rozpoczynamy o ustalonej wcześniej godzinie.

Jak stworzyć dobre komunikaty?

- w komunikacie – tytuł,
- informacje w mailu podajemy punktowo,
- mailuje się każde nowe ustalenia,
- podajemy konkrety,
- kwoty (netto albo brutto),
- mailujemy zawsze – nawet, jeśli rozmawialiśmy już na ten temat;
- w tytule koordynator, czy pilne (24h),
- do tablicy przyczepiamy notatki z zebrań, ustalenia tygodniowe, kalendarz,
- mówimy, co trzeba w danym zadaniu zawrzeć – co jest najistotniejsze, rozkładamy akcenty.

Jak daleko planujemy?

W zależności od rodzaju i infrastruktury waszej organizacji pozarządowej oraz w zależności od skali waszych zainteresowań, możecie stworzyć strategię na krótki i średni czas (1 i 3 lata) lub na krótki, średni i długi czas (1, 3 i 5 lat).

Działania, których się podejmiecie w pierwszym roku, będą podstawą do osiągnięcia wyznaczonych celów w latach następnych. Na przykład: celem waszej organizacji w pierwszym roku działania jest stworzenie prężnie funkcjonującego centrum wolontariatu. Za 3 lata wasze centrum ma być w regionie przykładem w zakresie współpracy z wolontariuszami oraz pozyskiwać wsparcie z sektora prywatnego poprzez współpracę z działami CSR, czyli „społecznej odpowiedzialności biznesu” różnych firm.

Planując strategię pamiętaj o swoim zespole

Waszą organizację tworzy zespół ludzi. Jeżeli wasza strategia nie będzie dostosowana do jego możliwości – bo, np. została przy-

gotowana wyłącznie przez fundatora i do jej realizacji potrzeba ludzi, których jeszcze nie ma w tym zespole - to nie ma o czym rozmawiać. Wyobrażacie sobie, jak trudno by było zamienić organizację czysto „akcyjną” w organizację lobbującą lub prowadzącą projekty europejskie? Zespół powinien nie tylko identyfikować się ze strategią organizacji. Zespół powinien mieć poczucie, że współtworzy tą strategię.

Jak długo trwa planowanie strategii?

W zależności od wielkości i rodzaju organizacji oraz od etapu jej rozwoju w danym momencie, planowanie strategii zajmuje od kilku dni do kilku tygodni.

Co powinno powstać jako wynik prac nad strategią?

- **Spisana misja organizacji i główne cele,**
- **dokumenty podsumowujące pracę przy tworzeniu strategii – SWOT, SMART,**
- **plan operacyjny - spisane cele wraz z działaniami zapewniającymi ich realizację, harmonogram, mierniki, przypisanie odpowiedzialności, np. jak w tabeli poniżej:**

Lp.	Zadanie	Opis zadania i jego cel	Data rozpoczęcia	Data zakończenia	Miara sukcesu	Budżet	Odpowiedzialność

- **plan finansowy – zestawienie przychodów i kosztów (budżet) całej naszej organizacji z podziałem na poszczególne projekty.**

¹ K. Obłój, *Strategia organizacji – w poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE Warszawa 2001. Krzysztof Obłój jest znanym doradcą polskich i międzynarodowych

przedsiębiorstw w dziedzinie strategii, struktury i kultury organizacyjnej. Jego książki i artykuły są publikowane w USA i Europie. Jest profesorem Uniwersytetu Warszawskiego, Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania oraz wykładowcą w renomowanych szkołach biznesu, m.in. University of Illinois, norweskiej Bodo Graduate School of Management, francuskiej École Nationale de Ponts et Chaussées.

Organizacja pozarządowa powstaje w odpowiedzi na potrzeby społeczne. Jej założenie przez grupę pasjonatów jest sposobem wykorzystania drzemiących w społeczeństwie możliwości. Taka organizacja jest zmuszona do poszukiwania środków na swoją działalność. Jednym ze źródeł finansowania organizacji pozarządowych jest pomoc udzielana przez przedstawicieli

biznesu. Uzyskanie takiej pomocy nie jest sprawą prostą. Warto jednak podjąć wysiłki w celu znalezienia odpowiedniego partnera do realizacji działań leżących w interesie obu stron.

Najpierw dokonajcie rozpoznania działających na rynku lokalnym firm. W szczególności zapoznajcie się z działalnością firm o dobrej reputacji (przedsiębiorstwa nieuczciwe bądź podejmujące podejrzane działania, powinny być od razu dyskwalifikowane). Szukajcie punktów wspólnych z misją i działalnością waszej organizacji. Zaczynajcie też myśleć w kategoriach biznesowych, tak,

aby wskazać firmie korzyści z ewentualnej współpracy. Tutaj konieczna jest trzeźwa odpowiedź na pytanie: do czego moja organizacja może się przydać akurat tej właśnie firmie?

Następnie wyjdźcie z inicjatywą do biznesu – to Wy powinniście rozpocząć dialog. Pamiętajcie: w biznesie „czas to pieniądź” – przygotujcie się do rozmowy tak, aby swój projekt przedstawić w sposób

zwięzły, interesujący oraz z pełnym przekonaniem. Często o wyniku spotkania decydują jego pierwsze minuty!

Docelowy model współpracy, do którego powinniście dążyć, to taki, dzięki któremu obie strony będą istnieć i rozwijać się na zasadzie przenikania i współpracy. Ta współpraca musi opierać się na trzech zasadach:

- **równości partnerów,**
- **zaufania, otwartości i szczerości,**
- **wzajemnej korzyści, gdzie wyznaczony cel współpracy jest wspólny i równie istotny dla obu partnerów.**

Zależnie od Waszych potrzeb oraz możliwości firmy i specyfiki danego wyzwania/projektu, współpraca może przybrać następujące formy:

1. Jednorazowa dotacja od firmy na wcześniej uzgodniony cel. Ta forma współpracy jest niezbyt korzystna dla obu stron. Jednorazowe wsparcie finansowe nie ma faktycznego wpływu na rozwiązanie danego problemu społecznego i nie pozwala Wam zaplanować waszych działań strategicznie. Nie ma też gwarancji, że zostaną Wam przekazane kolejne darowizny.
2. Realizacja wspólnego celu społecznego i środowiskowego poprzez dzielenie się posiadanymi zasobami. Tutaj duży potencjał tkwi w możliwościach nawiązywania współpracy pomiędzy sektorem prywatnym a pozarządowym m.in. na rzecz budowy profesjonalnych podmiotów ekonomii społecznej - przedsiębiorstw społecznych. Można też brać pod uwagę korzystanie z wolontariatu pracowniczego. Taka współpraca może polegać nie tylko na przekazywaniu wiedzy, ale także na tworzeniu relacji gospodarczych.

OP starające się o współpracę z biznesem powinny znać podstawowe dane opisujące polską gospodarkę. Trzeba wiedzieć, że

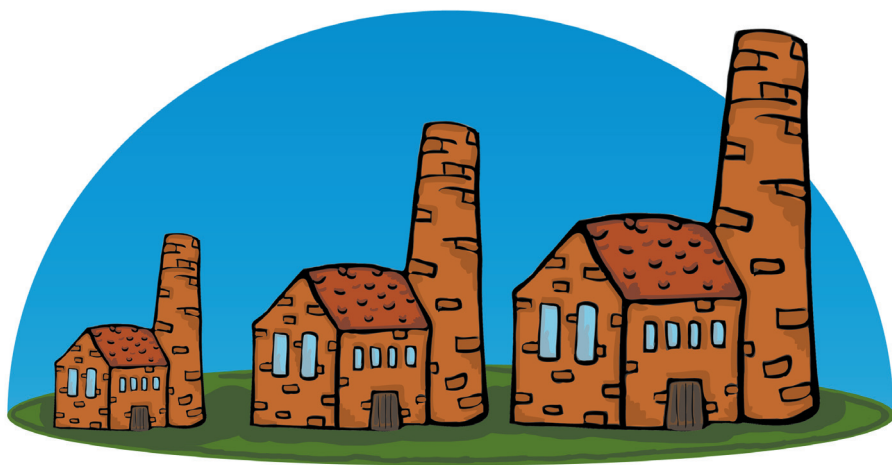


firm dużych, systematycznie rozwijających się, osiągających zyski i rozumiejących potrzebę inwestowania w dobre relacje z otoczeniem społecznym (tzw. CSR – czyli Społeczna Odpowiedzialność Biznesu), jest zaledwie kilka tysięcy. Stanowi to ułamek procenta liczby wszystkich przedsiębiorstw działających w polskiej przestrzeni gospodarczej.

Na przytłaczającą większość z tych przedsiębiorstw (99,8%), należących do sektora MSP, trudno niestety liczyć w kwestii współpracy. Dominują wśród nich samozatrudnieni oraz mikroprzedsiębiorstwa (do 9 pracowników), które ciężko walczą o swój byt. Jakkolwiek ich właściciele rozumieją coraz lepiej potrzebę reagowania na potrzeby otoczenia, zazwyczaj nie stać ich na finansowanie działalności dobroczynnej czy społecznej. To nie oznacza wcale, że nie można im podpowiadać niefinansowych form wsparcia OP.

Trudno precyzyjnie ustalić, ile firm prowadzi w Polsce aktywną działalność, bowiem podmioty gospodarcze zarejestrowane w REGON (dziś ma on ok. 4 mln wpisów), zapominają o wyrejestrowaniu się po zakończeniu działalności, skoro nie mają takiego obowiązku.

Wg danych PKPP Lewiatan, realnie funkcjonuje w Polsce ok. 1 mln 120 tys. firm, w tym: 3,5 tys. (25–49 osób) i 17,5 tys. (50–249 osób).



O tej drugiej grupie najczęściej słyszymy w mediach i to ona najczęściej kształtuje potoczne wyobrażenie o tym, na co dzisiaj stać biznes w Polsce. Doświadczenie podpowiada, że to przede wszystkim wśród dużych firm znajdują się potencjalni partnerzy współpracy z OP. Trudność w tym, że wiele z nich prowadzi już jakiś program społeczny.

W praktyce oznacza to, że OP często muszą konkurować między sobą o uwagę i środki dużych przedsiębiorstw. Co wtedy? Generalnie konkurencja nie jest zła i warto próbować.

Trzeba też zwrócić uwagę na firmy średniej wielkości (od 50 do 249 zatrudnionych). One mają aspiracje, żeby awansować do grona tych największych. Depczą zatem po piętach liderom i coraz częściej zdają sobie sprawę z korzyści płynących ze społecznego zaangażowania.

To wszystko nie oznacza, że nie można liczyć na firmy mniejsze. Trzeba tylko pamiętać, żeby dostosować oczekiwania do ich możliwości i adresować do nich propozycje dotyczące najbliższego otoczenia. Lokalnej firmie łatwiej zaangażować się lokalnie, bo jest mocniej w to środowisko wrośnięta. Trudniej się też wtedy odmawia.

Mała firma, z niewielkimi zyskami, rzadko znajdzie środki finansowe na projekt przygotowany przez organizację pozarządową. Może jednak wspomóc ją środkami transportu, używanymi meblami, pracą wolontariuszy-pracowników, swoimi produktami czy usługami czy wreszcie pomocą księgową przy rozliczeniu projektu.

Wiele OP skarży się, że wysyła do firm oferty współpracy, na które nie otrzymuje odpowiedzi. Z kolei przedsiębiorcy narzekają, że są zarzucani prośbami, pomysłami, ofertami szkoleń i konferencji. Zwłaszcza w ostatnich latach, kiedy wiele OP realizuje adresowane do biznesu projekty ze środków unijnych, przedsiębiorcy wręcz toną w zaproszeniach. Ponieważ organizatorzy tych inicjatyw nie mają pojęcia, że ich grupa docelowa nie jest tak liczna, jak sobie wyobrażają, wszyscy, niezależnie od siebie, zarzucają

te same firmy nadmiarem inicjatyw. W takich warunkach przedsiębiorcy nie reagują na żadne propozycje.

Istnieje już płaszczyzna współpracy na poziomie ogólnopolskim. Brakuje jej na poziomie lokalnym – czasem niezbędne jest zawężenie celów i koncentracja ich do miejsca działania, aby odnieść sukces. Nie zapominajcie więc o lokalnych powiązaniach. Często firmie łatwiej będzie zaangażować się lokalnie, tam gdzie zna potrzeby i problemy rynku i społeczności, widzi efekty działania lokalnych organizacji i nietrudno jej jest ocenić potencjał wspólnych działań.

Forum dla Płocka

Ciekawym rozwiązaniem – fenomenem na mapie Polski – jest partnerstwo sektora publicznego, prywatnego, społecznego i mediów – tzw. Forum dla Płocka. Tutaj partnerzy określili aktualne cele rozwojowe miasta oraz strategię jego rozwoju, a następnie utworzyli Fundusz Grantowy wspierający lokalne organizacje pozarządowe. Na Fundusz składają się: Miasto Płock, PKN Orlen oraz Levi Strauss, a jego wysokość to, każdego roku, ponad milion złotych. Może takie rozwiązanie uda Wam się wypracować w Waszych miastach?



Istnieją także klauzule społeczne przy zamówieniach publicznych oraz tzw. „zielone” zamówienia publiczne związane z działalnością proekologiczną – korzystajcie z nich, to dla Was!

Współpraca OP–biznes może być realizowana na różne sposoby:

- **team building w ramach wolontariatu pracowniczego,**
- **wspólne od początku, partnerskie projekty (np. badania rynku),**
- **wsparcie merytoryczne, np. przy projektowaniu i wdrażaniu strategii społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR),**
- **kształcenie przedstawicieli Twojej organizacji w różnych obszarach biznesowych (np. relacje z partnerami biznesowymi, komunikacja),**
- **korzystanie ze wsparcia rzeczowego i finansowego.**

Podsumowując: korzyści ze współpracy z biznesem to nie tylko możliwość uzyskania wsparcia finansowego do realizacji misji, ale również dostęp do zasobów i wiedzy biznesu, które mogą znacznie usprawnić funkcjonowanie twojej organizacji. W Polsce jest bardzo niski poziom zaufania ludzi do ludzi – 10,3% (kiedy w krajach skandynawskich poziom zaufania waha się w granicach 70/80%) – istnieje potrzeba odbudowy zaufania, także między sektorem prywatnym a społecznym! Do dzieła!

Na koniec wypada poświęcić chwilę uwagi ekonomii społecznej, o której wspomnieliśmy przy omawianiu form współpracy. Jest to sektor gospodarki, który łączy ze sobą cele ekonomiczne ze społecznymi. Ekonomia społeczna tworzy wartość dodaną, jaką jest rozwój społeczeństwa obywatelskiego. Pozwala także na sprostanie wyzwaniom rozwojowym postawionym przed społecznością międzynarodową m.in. w strategii „Europa 2020”¹ oraz w Milenijnych Celach Rozwoju², dotyczących osiągnięcia inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego tzw. włączeniu społecznemu grup dotychczas społecznie wykluczanych.

Ekonomię społeczną tworzą jej podmioty, tj. przedsiębiorstwa społeczne. Wszystkim przyświecają te same zasady działania i cele, które zostały określone przez prof. Muhammada Yunusa, laureata pokojowej nagrody Nobla, twórcę i dyrektora Grameen Bank w Bangladeszu:

Przedsiębiorstwo społeczne działa na zasadach rynkowych i dąży do samofinansowania się. Przyczyniając się do rozwoju gospodarczego, jednocześnie realizuje określony cel społeczny – wytwarza dobra i usługi, które podnoszą jakość życia ludzi ubogich i wykluczonych. Przedsiębiorstwo społeczne działa, wykorzystując wartości humanitarne ważne dla każdego człowieka, a pomijane w konwencjonalnych spółkach działających dla zysku. Inwestując w przedsiębiorstwo społeczne otrzymują zwrot wniesionego wkładu kapitałowego, ale osiągany zysk pozostaje w spółce, zapewniając jej możliwości dalszego rozwoju.

Taki model ekonomii społecznej jest obecnie realizowany w Polsce. Przedsiębiorstwa społeczne działają tu pod różnymi markami i w różnych formach prawnych. Są to: fundacje i stowarzyszenia, Zakłady Aktywności Zawodowej, spółdzielnie socjalne i spółdzielnie pracy, spółki non-profit oraz przedsiębiorstwa należące do organizacji pozarządowych.

Stymulowanie rozwoju ekonomii społecznej jest kierunkiem rozwojowym. Konieczne jest osiągnięcie synergii pomiędzy sektorem społecznym a sektorem prywatnym, tak, aby skutecznie rozwiązywać problemy lokalne i po-

budzać przedsiębiorczość. Jest to możliwe tylko przy udziale różnych grup społecznych i biznesowych. Współpraca między sektorami to klucz do sukcesu. Może ona odbywać się na zasadzie powiązań biznesowych, transferu know-how albo w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR). We wszystkich przypadkach są to inwestycje korzystne, pozwalające stawić czoła długotrwałym problemom, w tym m.in.: postępującej globalizacji, rosnącemu zapotrzebowaniu na zasoby, starzeniu się społeczeństw czy tendencjom technologicznym. Dlatego warto wchodzić w tego typu relacje, zgodnie z dewizą: „razem można więcej”.

¹ http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/1_PL_ACT_part1_v1.pdf

² <http://www.undp.org/pl/O-nas/Milenijne-Cele-Rozwoju-MDGs>



TO JEST KLUCZ
DO MOJEGO
SUKCESU

W tym rozdziale chcemy pokazać, jak organizacja pozarządowa powinna przygotować się do współpracy z biznesem, tak, aby skutecznie nawiązywać relacje z przedsiębiorcami.

Przed rozpoczęciem starań o współpracę z biznesem warto upewnić się, że właściwie rozumiemy kilka podstawowych pojęć:

1. **Budżet** to zestawienie przychodów i wydatków jednostki gospodarującej zaplanowanych na wybrany okres czasu (np. tydzień, miesiąc, najczęściej rok). Celem sporządzania budżetu jest racjonalizacja wydatków. Budżet stanowi podstawę finansowego planowania przedsięwzięć oraz dostarcza najważniejszych informacji potrzebnych do kontroli prowadzonej działalności.
2. **Przychód** to kwota pieniędzy wpływająca do firmy w określonym czasie. Jednym ze źródeł przychodu może być sprzedaż wytworzonych produktów (dóbr lub usług).
3. **Dochód** to różnica między przychodami osiąganymi w określonym czasie, a kosztami ich uzyskania.
4. **Koszty** to wszelkie wydatki związane z funkcjonowaniem firmy.
5. **Zysk** to dodatni wynik finansowy przedsiębiorstwa – jeden z najważniejszych wskaźników pozwalających określić, czy działalność gospodarcza przedsiębiorstwa jest opłacalna, czy nie. Wykazuje ono zysk, jeśli jego przychody są wyższe niż koszty ich uzyskania.

Jak biznes podejmuje decyzje?

W zależności od wysokości wsparcia, o jaki się staramy, oraz od wielkości przedsiębiorstwa, decyzje w sprawie udzielania wsparcia organizacjom pozarządowym podejmowane są na różnym szczeblu zarządzania. W małych firmach decyzja podejmowana jest zwykle szybko – przez właściciela przedsiębiorstwa. Duże firmy zatrudniają specjalistów, którzy

w przypadku niewielkich kwot mogą podjąć decyzję samodzielnie. Wraz ze wzrostem kwoty, o którą się ubiegamy, rośnie też szczebel zarządzania, na którym podejmowane są decyzje. Czasami sprawa opiera się o zarząd polskiego oddziału firmy, innym razem o jej główny zarząd zagranicą. To, z kolei, wydłuża czas naszego oczekiwania na odpowiedź.

Organizacja pozarządowa powinna zrozumieć, że nie ma przed sobą tylko jednej drogi działania. Sekretariat firmy nie zawsze jest czarną dziurą, w której bezpowrotnie znikają nasze pisma oraz pozostają bez odpowiedzi prośby o rozmowę z szefem. Warto także utrzymywać kontakty na każdym szczeblu w firmie – zarówno na górze, jak i na dole. Pamiętajcie też, że rozmawiacie z konkretnymi ludźmi a nie z abstrakcyjną „firmą”.

Najbardziej świadom potencjału współpracy z organizacjami pozarządowymi są najwięksi przedsiębiorcy. Ponieważ w zasadzie każda z tych firm prowadzi już jakiś program społeczny, nawiązanie współpracy z nią może nie być łatwe. Z tego powodu warto zwrócić uwagę na przedsiębiorstwa nieco mniejsze, takie, które zatrudniają między 50 a 250 osób. Po pierwsze – jest większa szansa, że jeszcze nie zaangażowały się społecznie. Po drugie – są już na tyle znane, że niektóre z nich odczuwają potrzebę dołączenia do prestiżowego grona firm zaangażowanych społecznie.

Aby odnieść sukces w pozyskiwaniu funduszy należy umieć poprosić odpowiednią osobę, o odpowiednią kwotę, na odpowiedni cel, w odpowiedni sposób i w odpowiednim czasie.

Aby wybrać odpowiednich kandydatów na partnerów do rozmów fundraisingowych, warto orientować się w tym, co dzieje się na polskim rynku gospodarczym. W tym celu trzeba m.in. być na bieżąco z rankingami, bilanсами firm itp.

Zebrawszy niezbędną wiedzę na temat firm w Polsce, możemy przystąpić do tworzenia strategii pozyskiwania funduszy.

Pamiętajmy, kim jesteśmy!

Na początku warto sięgnąć do korzeni naszej działalności, zadając sobie pytania o to, jaką mamy **wizję naszej organizacji** oraz **jakimi wartościami kierujemy się** realizując **naszą misję**. Odpowiedzi na te pytania zdefiniują nasze działania fundraisingowe. Powinny być dla nas jasne i spójne. W czasie rozmów z potencjalnymi darczyńcami, będziemy wciąż na nowo przedstawiać je osobom z zewnątrz.

Naszą strategię fundraisingu należy oprzeć na realnych możliwościach naszej organizacji. Żeby prawidłowo ocenić, gdzie warto szukać darczyńców, a które pola ich pozyskiwania są zamknięte dla naszego zespołu, zbadajmy:

- **kto już nas wspiera (czy są to raczej osoby indywidualne czy lokalne przedsiębiorstwa, odbiorcy apeli internetowych czy ci, których osobiście zna fundator naszej organizacji),**
- **kim są nasi ludzie (osoby otwarte na nowe kontakty, czy raczej skupione na środowisku naszej organizacji, ludzie z centrum miasta czy osiedli podmiejskich, studenci czy emeryci).**

Znajdąc odpowiedzi na te pytania, możemy przystąpić do tworzenia strategii fundraisingu.

Jakie mamy sukcesy?

Jakie są nasze sukcesy, na które możemy się powołać, wskazując na efekty naszej dotychczasowej działalności? Listę takich sukcesów warto mieć w zanadrzu. Będzie można ją wykorzystać, podczas pisania oferty współpracy, skierowanej do potencjalnego, strategicznego darczyńcy. Innym razem, to właśnie jeden z naszych sukcesów, opisany na ulotce informującej o odpisie 1% podatku, spowoduje, że to nasza organizacja zostanie wybrana przez podatników. Posłużenie się taką listą przez naszych wolontariuszy



podczas imprezy charytatywnej, pozwoli na pozyskanie wielu indywidualnych, lojalnych darczyńców.

Jakie mamy cele?

Darczyńców nie będzie interesowało każde działanie, którego podejmuje się nasza organizacja. Oni chcą przede wszystkim znać ten cel, którego realizację mają wspomóc. Często, coraz częściej, darczyńcy czują się współautorami działań, które dofinansowują. Warto takie podejście wykorzystać i przygotować się na to, że realizację danego celu trzeba będzie uzasadnić. Ma to miejsce szczególnie w tych przypadkach, gdy dany cel nie kojarzy się bezpośrednio z misją naszej organizacji. Jaki harmonogram realizacji tego celu zaplanowaliśmy i z czego on wynika?

Weźmy za przykład stowarzyszenie działające na rzecz ochrony środowiska, które szuka sponsora konkursu plastycznego dla dzieci, albo fundację pomocy osobom niepełnosprawnym, która organizuje zbiórkę publiczną do sfinansowania studiów pedagogicznych dla informatyka. Jeśli stowarzyszenie przekonywująco uzasadni, że konkurs dla dzieci jest dopełnieniem prowadzonego przez nie programu edukacji ekologicznej, a fundacja wyjaśni, że potrzebny jest jej przeszkolony personel do zajęć aktywizacyjnych dla niepełnosprawnej młodzieży, pozyskają fundusze na realizację swoich celów. Dodatkowo udowodnią, że myślą perspektywicznie o tych, którym pomagają.

Ile potrzebujemy?

W strategii warto ująć cel finansowy, jaki sobie stawiamy i określić:

- **jakich wydatków nie unikniemy, bo nie zastąpi ich praca wolontariuszy czy wkład rzeczowy darczyńcy (np. zorganizowanie przejazdu dzieci, catering, przekazanie papieru do drukarki)?**
- **jaką minimalną kwotę powinniśmy pozyskać, żeby nasze działanie miało sens?**
- **zebranie jakiej kwoty będzie stanowiło o naszym sukcesie?**

Z kim mamy działać?

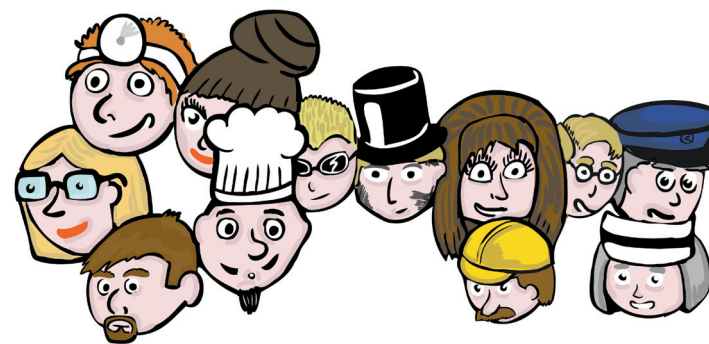
W pierwszej fazie tworzenia strategii fundraisingowej, dobrze jest zorientować się, na czyją pomoc możemy liczyć. Czy jest to znajome biuro graficzne czy zaprzyjaźniona firma transportowa, warto sprawdzić czy zechcą włączyć się do naszego nowego działania, oferując (bezpłatnie lub po kosztach) swoje usługi. Zastanówmy się, jakie znane nazwiska (autorytety naukowe?) mogłyby podpisać się pod naszą kampanią. Obecność takiej osoby może zmienić wizerunek przygotowywanej kampanii i ułatwić jej nagłośnienie.

Klucz Darczyńców

Tym terminem określamy charakterystyczne cechy wspólne dla osób lub/oraz firm obecnie nas wspierających. Opisanie go jest istotnym narzędziem budowy dobrej bazy danych potencjalnych darczyńców organizacji. Dlaczego?

1. Fakt, że ktoś nas wsparł z czegoś wynika. Może jest to osoba/firma zaangażowana w rozwiązywanie lokalnych problemów, a nasza organizacja właśnie działa lokalnie? Może dane przedsiębiorstwo, ze względu na swoje zagraniczne pochodzenie i chcąc polepszyć swój odbiór społeczny w Polsce, jest mocno zaangażowane w działania charytatywne? Warto znać przyczynę tego, jeśli zależy nam na dalszej współpracy.
2. Darczyńcy – **osoby prywatne** działają w środowisku rodziny, współpracowników i przyjaciół. Z kolei **firmy** mają stałych dostawców i odbiorców swoich produktów i/lub usług. Należą do związków branżowych, lokalnych, regionalnych lub międzynarodowych. Te inne osoby lub podmioty gospodarcze, być może także wsparłyby naszą fundację czy stowarzyszenie, gdyby zostały do tego przekonane przez tych swoich znajomych, którzy już udzielili nam wsparcia.

Jeśli dobrze opiszemy nasz Klucz Darczyńców, wtedy dobrze przygotowaną informacją – ofertą nie tylko wzmocnimy zaufanie naszych obecnych darczyńców, ale także pozyskamy inne osoby z tego środowiska.



Jak stworzyć Klucz Darczyńców?

Najlepiej w tym celu posłużyć się własną dokumentacją finansową. Polecamy przede wszystkim przejrzeć wyciągów bankowych organizacji, gdyż przekazy pieniężne coraz częściej zastępują inne formy wspierania III Sektora, zwłaszcza przez Sektor Prywatny. Sprawdźmy również czy jakaś firma lub osoba prywatna nie udzieliła nam tzw. wkładu rzeczowego. Poszukajmy odpowiedzi na pytania pozwalające scharakteryzować postać naszego darczyńcy (którego dla potrzeb niniejszego opracowania nazwiemy Darczyńcą X):

I Jak Darczyńca X nawiązał kontakt z nami

- Skąd Darczyńca X dowiedział się o naszej organizacji:
 - od innego darczyńcy,
 - od pracownika organizacji,
 - od wolontariusza organizacji,
 - od przyjaciela organizacji – osoby niebędącej pracownikiem ani wolontariuszem organizacji,
 - z kampanii informacyjnej naszej organizacji,
 - nie znamy źródła znajomości z Darczyńcą X.
- Kim, z imienia i nazwiska, była osoba (darczyńca, pracownik, wolontariusz, przyjaciel organizacji), która wskazała Darczyńcę X?
- Od jak dawna ta osoba współpracuje z naszą organizacją?
- Czy osoba ta przekazała Darczyńcy X informacje/materiały przygotowane przez naszą organizację?
- Czy były to informacje/materiały przygotowane indywidualnie dla Darczyńcy X?
- W jakich okolicznościach nastąpiło przekazanie materiałów/informacji o naszej organizacji (np. podczas nieformalnego spotkania/podczas oficjalnego zebrania)?

- Czy spotkanie tej osoby z Darczyńcą X zostało poprzedzone przeszkoleniem jej do spotykania się z potencjalnymi darczyńcami lub specjalnie z Darczyńcą X?

II Charakterystyka Darczyńcy X

W przypadku osób prywatnych

- Jak duża miejscowość i w jakim regionie Polski jest miejscem zamieszkania Darczyńcy X?
- Czy jest on człowiekiem zamożnym?
- Dlaczego zdecydował się udzielić wsparcia naszej organizacji?

W przypadku przedsiębiorstw:

- W jak dużej miejscowości i w jakim regionie Polski znajduje się siedziba Darczyńcy X?
- Czy w danej miejscowości znajduje się jednocześnie siedziba zarządu i zakład produkcyjny firmy – Darczyńcy X?
- Na jak dużym rynku działa dana firma – Darczyńca X? (lokalnie, na obszarze powiatu, województwa, kraju, międzynarodowo, tylko na eksport)
- W jakiej branży działa dana firma – Darczyńca X?
- Ile osób zatrudnia dana firma – Darczyńca X?
- Czy firma – Darczyńca X zatrudnia konkretną grupę społeczną? (np. niepełnosprawnych, same kobiety, osoby z ośrodków penitencjarnych)
- Czy firma – Darczyńca X jest przedsiębiorstwem rodzimym czy ma zagranicznych udziałowców odgrywających istotną rolę w tej firmie?

III Charakter środowiska Darczyńcy X

W przypadku osób prywatnych:

1. Czy Darczyńcę X otacza specyficzne środowisko? (np. szkolne, zakładu produkcyjnego, uczelni Darczyńcy X)

W przypadku przedsiębiorstw:

1. Z usług jakich dostawców produktów/surowców/usług korzysta firma – Darczyńca X?
2. Czy produkty/usługi Darczyńcy X skierowane są do osób indywidualnych czy do innych firm?
3. Czy produkty/usługi Darczyńcy X skierowane są do masowych odbiorców czy do mniejszej grupy klientów?
4. Czy Darczyńca X należy do związku branżowego lub regionalnego pracodawców?

IV Charakter darowizny Darczyńcy X

1. Czy Darczyńca X przekazał darowiznę pieniężną czy rzeczową?
2. W przypadku darowizny rzeczowej, czy jest ona produktem/usługą Darczyńcy X? (np. doradztwo prawne od kancelarii, karma dla zwierząt od firmy ją produkującej)
3. Czy Darczyńca X regularnie nas wspiera?
4. Czy w związku z dokonaną darowizną, Darczyńca X miał jakieś oczekiwania od naszej organizacji? (np. poprosił o umieszczenie jego logo na naszej stronie www lub w materiałach organizacji, umieszczenie jego nazwy w notatce prasowej, o niezamieszczanie adnotacji o wsparciu przez tę firmę, o wyłączność firmy z danej branży itp.)

Uwaga: 1% podatku nie jest darowizną, tym niemniej – o ile pozwalają na to, podane przez Urząd Skarbowy, informacje na temat osób, które przekazały swój 1% na rzecz naszej organizacji, oraz mamy ku temu wystarczające możliwości techniczne, warto zebrać jak najwięcej informacji na temat:

- regionu Polski, z którego pochodzi największa liczba tych osób,
- z której miejscowości czy z jakiego rejonu wywodzą się osoby, które przekazały największy 1%,
- jakie uwagi/komentarze były najczęściej wpisywane na przekazach 1%.

Pytań, które możemy i powinniśmy sobie zadać szukając Klucza Darczyńców jest wiele. Im większa organizacja tym większa liczba jej darczyńców, przez co – jak się wydaje – trudniej będzie określić dla niej Klucz Darczyńców. Jednak warto przeznaczyć na takie badania dodatkowe fundusze i czas. Przede wszystkim po to, aby zorientować się, czy nasza grupa docelowa darczyńców jest taka sama jak wtedy, gdy nasza organizacja zaczynała działalność czy też istotnie zmieniła się wraz z upływem czasu. Warto wiedzieć, czy podjęcie przez organizację nowych wyzwań, umocniło relacje z dotychczasowymi darczyńcami czy też krąg jej darczyńców się zmienia.

Z kolei, mniejsze organizacje powinny poszukiwać swojego Klucza Darczyńców po to, by przy mniej dostępnych funduszach tworzyć komunikaty skierowane do sprawdzonych środowisk, na których wsparcie mogą liczyć.

**Kiedy poznamy już klucz naszych darczyńców,
przygotujmy się do kontaktu
z wybranymi firmami**

Jak organizacyjnie przygotować się do współpracy z biznesem?

1. Przestrzeganie terminów ubiegania się o wsparcie: Organizacje pozarządowe muszą zdać sobie sprawę, że każda firma jest mniej lub bardziej rozbudowaną strukturą, w której akceptacja wniosków zajmuje określony czas. Propozycje współpracy muszą być składane z odpowiednim wyprzedzeniem (przy dużych projektach nawet rok wcześniej – budżety na kolejny rok są zatwierdzane w listopadzie).
2. Każda organizacja powinna znaleźć własną drogę dotarcia do odpowiednich osób w przedsiębiorstwie, które mogą pozytywnie wpłynąć na podjęcie przez firmę decyzji w sprawie naszej oferty.
3. Ważna jest forma oferty – musi zawierać jak najwięcej informacji przekazanych w przystępnej formie. Krótki list przewodni opowiadający o projekcie oraz w załącznikach – szczegółowe informacje, harmonogram/program i korzyści płynące dla firmy z potencjalnej współpracy z nami.
4. Problemem organizacji pozarządowych jest brak fachowców zajmujących się współpracą z biznesem. Brak profesjonalnego podejścia w czasie poszukiwania partnerów pozostawia wiele drzwi zamkniętych.
5. Ważne jest wyszukanie jak największej ilości informacji o potencjalnych partnerach – networking (wywiad: lokalna społeczność, media, ogólnodostępne dokumenty i informacje, bilanse, spółki giełdowe, federacje pracodawców, imprezy lokalne, prywatne kontakty).

Musimy dowiedzieć się:

- **czym zajmuje się firma,**
- **jaką strategię rozwoju oraz strategię społecznej odpowiedzialności przyjęła firma – czy jest ona zbieżna z naszą misją i czy firma w ogóle będzie zainteresowana włączeniem się w nasz projekt,**
- **co liczy się dla tej właśnie firmy,**

- **do kogo należy zwrócić się z naszą ofertą,**
- **jakimi możliwościami firma dysponuje i czy są adekwatne do naszych potrzeb,**
- **jak wygląda proces analizy i akceptacji ofert partnerstwa,**
- **kogo firma ostatnio wspierała**
- rodzaj działalności danej organizacji,
- zasady współpracy,
- długość współpracy,
- co organizacja dała w zamian?
- ile i gdzie się o tym mówiło?

Wiele organizacji trafia podczas poszukiwania partnera na mur, który można nazwać „skrzynką ogólną”. Niezwykle ważne jest, do kogo kierowana jest jej oferta. Osoba zajmująca się produkcją nie będzie zainteresowana potrzebami organizacji pozarządowej. Dużo łatwiej będzie porozumieć się z szefem PR lub działu komunikacji czy marketingu w firmie.

6. Hurtowe wysyłanie oferty współpracy wielu firmom nie jest efektywne. Większość ofert nie będzie nawet przeczytana. Podstawą powinno być przygotowanie bazy potencjalnych partnerów dostosowaną do naszych potrzeb i oczekiwań – to pozwoli nam zgłaszać się tylko do tych firm, które potencjalnie będą zainteresowane współpracą z nami.

Reasumując pierwszym krokiem organizacji pozarządowych powinno być zdefiniowanie potrzeb i wybór drogi ich zaspokojenia – nie każda organizacja potrzebuje przecież strategicznego partnera – dużej firmy:

- **część potrzeb można zaspokoić wykorzystując relacje rodzinne i sąsiedzkie oraz współpracując z lokalnymi, małymi przedsiębiorstwami;**
- **to nie tylko ułatwia realizację celów, ale pozwala wszystkim poczuć się częścią większej całości.**

Jak merytorycznie przygotować się do współpracy z biznesem?

1. Należy mówić językiem korzyści – biznes musi przede wszystkim zarabiać na sobie:
 - **o wiele łatwiej przekonać przedsiębiorcę do naszego pomysłu, jeśli widzi on realne korzyści płynące dla niego z takiej współpracy;**
 - **oferta powinna być konkretna – jasno przedstawiać potrzeby organizacji i korzyści dla firmy.**
2. Z potencjalnym darczyńcą należy nawiązać więź emocjonalną – tak by obie strony czuły się rozumiane. Trzeba jednak unikać zbytniego pogłębiania tej więzi. Projekt, który dla naszej organizacji jest niezwykle ważny, nie zawsze będzie równie ważny dla naszego partnera.
3. Niezbędne jest otwarcie się na inne niż finansowe formy współpracy. Biznes może zaproponować o wiele więcej możliwości niż tylko przekazanie pieniędzy. Wsparcie lokalowe, organizacyjne, czy merytoryczne może być warte o wiele więcej niż jednorazowa darowizna pieniężna.
4. Propozycje składane przez przedstawicieli biznesu są często korzystne. Nie każda zmiana założeń niszczy projekt. Wiele może go rozwinąć.
5. Biznes będzie mierzył efekty współpracy, organizacje też muszą szukać korzyści, efektów współpracy.
6. Organizacje pozarządowe powinny poznać motywację firmy, która skłania ją do nawiązania współpracy z taką a nie inną organizacją pozarządową.
7. Problemem po stronie organizacji pozarządowych jest brak pomysłów, jakie korzyści zaproponować biznesowi.
8. Organizacja pozarządowa powinna wybierać takich partnerów, których rzeczywiście potrzebuje do realizacji swojego projektu.
9. Organizacja pozarządowa powinna zdobyć wiedzę na temat tego, jakie problemy społeczne mogą spotkać się ze zrozumieniem

przedsiębiorców (np. brak pracowników – aktywizacja kobiet i osób 50 plus) – i tak przedstawić swój projekt, aby spotkał się z zainteresowaniem biznesu.

10. Problemem w relacjach z biznesem bywa brak odwagi ze strony przedstawicieli organizacji pozarządowych – „Co ja powiem temu prezesowi???”. Pomocą będzie tu odpowiednie przygotowanie się do nawiązania tego typu relacji.
11. W każdej OP powinien być specjalista ds. komunikacji zewnętrznej oraz specjalista ds. współpracy z biznesem – ktoś, kto rozumie potrzeby biznesu. Można go pozyskać np. wśród studentów, pracowników dużych firm.
12. Warty zauważenia jest potencjał leżący w wolontariacie pracowniczym. Jest to również forma współpracy wymiennie korzystna dla obu stron.

Po takim zastrzyku wiedzy możemy przystąpić do przygotowania oferty!

Dlaczego dobra oferta jest ważna?

Oferta to ustny lub pisemny (np. mailowy) kontakt z osobą fizyczną bądź przedstawicielem firmy, w celu przedstawienia propozycji współpracy. To niezwykle istotny element procesu pozyskiwania funduszy na potrzeby projektu.

Dobra oferta powinna przedstawić:

- **misję oraz działalność organizacji;**
- **fakty uwiarygodniające naszą działalność;**
- **projekt, na którego realizację zbieramy fundusze;**
- **propozycję roli darczyńcy w projekcie;**
- **wzajemne korzyści płynące ze współpracy z naszą organizacją.**

Nawet w przypadku bardzo znanych organizacji III Sektora, powinniśmy przedstawić w ofercie naszą misję. Nie zakładajmy, że nasze

założenia są znane wszystkim. Misję tą wystarczy opisać hasłowo. Może to być np. edukacja dzieci i młodzieży w konkretnej gminie lub powiecie, pomoc dzikim ptakom poprzez ich leczenie i rehabilitację, prowadzenie akcji humanitarnych w krajach afrykańskich bądź opie-

ka nad osobami starszymi przy zaangażowaniu wolontariatu studenckiego. Podane wyżej przykłady opisane są w sposób zwięzły i niebudzący wątpliwości, bez używania nieznanymi powszechnie słów. Organizacje działające na kilku frontach powinny uwypuklać łącznik pomiędzy nimi, który będzie jasno zrozumiały dla osób z zewnątrz.

W ramach pierwszego kroku powinniśmy opisać podjęte przez nas działania w kontekście środowiska, w którym pracujemy. To najlepszy sposób, aby wzbudzić zainteresowanie odbiorcy – potencjalnego darczyńcy. Dobrze jest opisać przynajmniej jedno konkretne działanie, wynikające z misji naszej organizacji, które odniosło sukces. Może-



my także przytoczyć tu fakty znane wyłącznie naszej organizacji z racji profesjonalnego podejścia do problemu, który stara się rozwiązać. Coraz częściej organizacje III Sektora angażują do swojej pracy ekspertów i dokonują wnikliwej diagnozy środowiska swoich beneficjentów. Korzystają przy tym z danych Urzędu Statystycznego oraz innych instytucji państwowych i samorządowych. Początek oferty, po zwięzłym opisie misji, jest bardzo dobrym miejscem na przedstawienie tego typu fachowej informacji z dziedziny, w której specjalizuje się nasza organizacja, tak, aby móc jak najlepiej odpowiadać na potrzeby swoich podopiecznych.

Tu miejsce na ważną uwagę techniczną: jeśli dane, które podajemy są negatywne (np. bardzo duży procent niedożywionych dzieci, bardzo wysoki poziom ubóstwa, bardzo złe wyniki w szkole, poważne problemy zdrowotne, duża liczba potrzebujących zwierząt) powinniśmy podawać je z umiarem. Lepiej wybrać jeden problem, któremu zaradzić ma nasz projekt niż pogrążyć odbiorcę w smutku bezradności. Jeśli zdecydujemy się przekazać informacje (statystyczne, wynikające z wywiadu środowiskowego, inne) to powinniśmy mieć pewność, że dzięki nim odbiorca będzie mógł bez problemu zaakceptować misję, jakiej służymy bądź zrozumieć nasze działania.

Rozmowy, w przeciwieństwie do pism, pozwalają na nieco szerszy opis działalności. Duże znaczenie ma nasze wyczucie słuchacza. Jeśli odносimy wrażenie, że interesuje go to, co mamy do powiedzenia na temat danego problemu, to dotychczasowej działalności naszej organizacji możemy poświęcić 2–3 minuty. Głębszy opis problemu i podjętych przez nas działań ułatwi nam uwiarygodnienie sensu naszej działalności, które czeka nas przy drugim kroku budowy oferty. Równocześnie postaramy się poruszać te aspekty naszej działalności, które najbardziej wiążą się z planowanym projektem, gdyż wówczas – w trzecim kroku budowy oferty – łatwiej będzie nam udowodnić spójność planowanych działań z dotychczas podjętymi.

Kilka praktycznych porad odnośnie oferty:

- Jeden cel – wiele ofert. Elastyczność,
- Używamy języka darczyńcy,
- Oferta jest krótka, spójna i przejrzysta,
- Oferta jest indywidualna
– skierowana do konkretnego darczyńcy,
- Oferta ma wzmacniać wizerunek organizacji,
- Oprócz samej oferty (krótkiego pisma), przygotujmy bardziej szczegółowe załączniki:
 - opis projektu,
 - korzyści ze współpracy dla darczyńcy,
 - budżet.

Na spotkanie z potencjalnym partnerem przygotujmy dwie prezentacje – jedną krótką na 1–2 minuty i dłuższą na 10–12 minut, by móc optymalnie wykorzystać poświęcony nam czas.

Jak utrzymać przy nas darczyńcę?

Przede wszystkim nie zapominajmy o naszym darczyńcy, utrzymujmy z nim płynny kontakt. Raportujmy o postępach realizacji projektu na każdym jej etapie. Przekażmy sprawozdanie ze zrealizowanego projektu. Podziękujmy. Pamiętajmy o życzeniach świątecznych i imieninowych.



Wstęp

Kiedy szukamy sponsora na przykład dla organizowanej przez nas wystawy albo dla podopiecznego naszego stowarzyszenia, firmę – potencjalnego darczyńcę interesuje, kim są nasi beneficjenci, nasi wolontariusze i pracownicy oraz kto nas już wspiera. Wówczas najczęściej ktoś z działu marketingu, PR, lub nawet sam szef przedsiębiorstwa zadaje nam wiele pytań w stylu: od kiedy działamy, komu konkretnie pomagamy bezpośrednio, na jakie środowisko mamy pośredni i bezpośredni wpływ, skąd się wywodzą nasi wolontariusze, z jakimi mediami współpracujemy, skąd pozyskujemy środki, jaki kontakt mamy z lokalną władzą, jakie działania lobbingsowe podejmujemy itd. Nasze odpowiedzi na te pytania pomogą firmie ocenić czy w ogóle chce z nami współpracować. Jeśli tak, to, na jakich zasadach. Dla firmy – potencjalnego partnera środowisko naszej organizacji pozarządowej jest ważne.

Organizacja pozarządowa także zyskuje dzięki bliższemu poznaniu środowiska firmy – jej potencjalnego partnera. Przez środowisko przedsiębiorstwa rozumiemy: pracowników firmy, kontrahentów, klientów, środowisko naturalne, z którego firma czerpie swoje zasoby i na które oddziałuje. Chociaż badanie tego środowiska może wydawać się niepotrzebne, problematyczne, a na pewno czasochłonne, z pewnością powinniśmy się nim jednak zainteresować.

Jeśli wspieramy premierę lokalnego teatru, a dane przedsiębiorstwo właśnie otworzyło w naszym mieście swoją filię, wówczas oferta sponsorowania premiery będzie rozpatrywana przez biznes jako dodatkowy kanał dotarcia do miejscowej społeczności z informacją o otwarciu oddziału.

Pracownicy przedsiębiorstw

Współpracując z firmą, organizacja pozarządowa uzyskuje niepowtarzalną szansę dotarcia do jej pracowników. Niezależnie od tego czy jest ich kilku czy kilka tysięcy, taki kontakt przynieść może wymierne korzyści i dla organizacji i dla firmy - pracodawcy.

Jak może skorzystać pracodawca?

Pracodawca może zyskać bardziej wykształconych pracowników, którzy, dzięki tej współpracy, podniosą swoje kwalifikacje. Każde szkolenie czy warsztat wnosi coś nowego, nawet, jeśli teoretycznie dotyczy wyłącznie kształcenia na przykład umiejętności wychowawczych pracowników.

Kolejna korzyść dla pracodawcy to pracownicy bardziej dowartościowani – a przez to bardziej efektywni. Pracownik, który odnosi sukcesy na polach innych niż zawodowe, najczęściej także w pracy chce odnieść sukces.



Fundacja Dzieci Niczyje od lat prowadzi szkolenia dla 20–40-latków, mające na celu ułatwienie im w sprośtaniu trudnej roli rodziców. Zajęcia prowadzone są i dla tych osób, które mają dzieci w wieku niemowlęcym i dla rodziców dzieci nastoletnich. Podczas zajęć omawiane są nie tylko kwestie związane z wychowaniem potomstwa, ale także z radzeniem sobie z codziennym stresem.

Ponieważ Fundacja od dawna korzysta z pomocy filantropijnej jednego z banków, aby się za to odwdziżyć zaproponowała pracownikom tego przedsiębiorcy skorzystanie z jej unikalnej wiedzy z zakresu świadomego rodzicielstwa. Pracownicy banku mogli nie tylko wziąć udział w przygotowanych dla nich bezpłatnych warsztatach ale skorzystać także z indywidualnej porady psychologa.

Trzecią istotną zaletą współpracy organizacji pozarządowej z pracownikami danego pracodawcy jest możliwość wprowadzenia w relacje pracodawca – pracownik nowego tematu, niezwiązanego bezpośrednio z działalnością gospodarczą tego pracodawcy. Z racji neutralności tego wątku, kontakty pomiędzy obiema stronami stosunku zatrudnienia mogą układać się lepiej, kiedy znajdują taki pozytywny katalizator. **Pracownicy i pracodawca mogą, na przykład, wspólnie uzgadniać formy wsparcia dla III Sektora**, a w niektórych sytuacjach nawet decydować o tym, którego podopiecznego fundacji wspierać, w którą akcję stowarzyszenia się włączyć i na jakich zasadach pomagać klubowi sportowemu.

Na koniec – jeden z ważniejszych elementów budowy współpracy z pracownikami firm – **wolontariat pracowniczy**. Jest to bardzo złożone zadanie, którego nie powinno się wdrażać pochopnie, jeśli organizacja pozarządowa i/lub firma nie są na to gotowe.

Dzięki wolontariatowi pracownicemu pracodawca zyskuje:

- często tańszą od standardowych formę integracji z zespołem,
- poczucie, że wspólny wysiłek pracodawcy i pracowników przyczynił się do realizacji ważnych, często trwałych celów,
- poczucie, że razem z pracownikami uczestniczy w czymś wyjątkowym i wartościowym,
- dobry materiał promocyjny dla firmy,
- zgrany zespół.

Dzięki wolontariatowi pracownicemu, pracownikom towarzyszy

- poczucie satysfakcji uczestnictwa w czymś wyjątkowym i potrzebnym;
- praca zespołowa;
- poczucie misji.

Jak mogą skorzystać pracownicy?

Pracownicy przedsiębiorstwa są grupą ludzi mających wiele cech wspólnych. Często mają podobne wykształcenie, status materialny oraz wyznają podobne wartości. Ta grupa, dzięki naszej organizacji pozarządowej, może:

- pozyskać unikalną wiedzę wywodzącą się z doświadczenia i specjalizacji organizacji pozarządowej,
- poznać pracę wolontariatu, jako formy spędzania wolnego czasu dającej wiele satysfakcji i poczucia bycia potrzebnym,
- poczuć, że wiedza pracowników, również ta wykorzystywana na co dzień w pracy, może być pomocna dla innych w ich pracy społecznej.

Pracownicy gminnej spółdzielni uczestniczyli w szkoleniu w zakresie pierwszej pomocy zorganizowanym przez fundację pomagającą poszkodowanym w wypadkach. Fundacja wcześniej niejednokrotnie otrzymywała wsparcie finansowe od spółdzielni i omawiane szkolenie było swego rodzaju zadośćuczynieniem za to wsparcie.

Jak może skorzystać organizacja pozarządowa?

Organizacja pozarządowa korzysta na współpracy z pracownikami firmy w wielu sferach działania:

- **szkolenia przeprowadzone przez organizację oraz wolontariat pracowniczy uwiarygodniają codzienną działalność organizacji pozarządowej wobec osób, które ją wspierają,**
- **kontakt z pracownikami to kontakt z nową grupą potencjalnych darczyńców oraz podatników przekazujących 1% podatku,**
- **poprzez pracowników firmy organizacja pozarządowa może dotrzeć ze swoją misją do ich rodzin i znajomych – a więc do nowej grupy potencjalnych darczyńców,**
- **dzięki wolontariatowi pracowniczemu, organizacja pozarządowa może odwdziżyć się pracodawcy za otrzymywane przez nią wsparcie,**
- **dzięki wolontariatowi pracowniczemu organizacja pozarządowa otrzymuje istotne wsparcie dla realizacji swoich zadań.**

Kontrahenci przedsiębiorstw

Firma nie działa w próżni. Aby dostarczyć na rynek produkt i/lub usługę, musi współpracować z dostawcami surowców lub półproduktów. Ponadto, tak samo jak organizacja pozarządowa, potrzebuje dla swo-

jej działalności biura, telefonów, drukarek oraz innej niezbędnej infrastruktury biurowej. Najczęściej korzysta również z usług firm kurierskich, cateringu, pracy grafików, firm reklamowych, drukarni, zamawia gadzety i prezenty świąteczne. Na stałe współpracuje z firmą całkiem liczna grupa osób.

Dlaczego organizacji pozarządowej potrzebna jest wiedza o kontrahentach firmy?

Fundacje i stowarzyszenia prowadzące działalność społeczną, są szczególnie wrażliwe na zasady leżące u podstaw ich działalności. Ważne jest zatem, aby szukać wsparcia dla tej działalności wśród firm uznających podobne wartości. Większość z nas zgodzi się, że nie można popierać wykorzystywania pracy małoletnich. Poszukując firmy – partnera będziemy kierować się m.in. także tym kluczem wartości. Jeśli jednocześnie sprawdzimy czy także kontrahenci firmy przestrzegają wybranych przez nas zasad, nasza współpraca z tą firmą będzie wspierała uznawane przez nas wartości. Jeśli zrezygnujemy ze współpracy z daną firmą z powodu tego, że jej dostawcą surowców jest kontrahent działający wbrew naszemu kanonowi wartości, damy wyraźny sygnał, że nie wahamy się stawać w obronie naszych zasad.

Innym powodem, dla którego warto poznać kontrahenta firmy-naszego partnera jest możliwość zaproponowania współpracy także jemu. Złożona mu propozycja będzie zależała od wielkości tej firmy, wielkości jej obrotów oraz od liczby osób, które zatrudnia.

Co organizacja pozarządowa może zaoferować kontrahentom firmy?

Jak to już powiedziano powyżej, organizacje pozarządowe mają do zaoferowania rozległą wiedzę i doświadczenie, którymi

mogą z powodzeniem podzielić się z pracownikami firmy. Ta wiedza i doświadczenie w działaniu mogą okazać się przydatne także jej kontrahentom. Organizacje działające społecznie powinny poszukiwać sposobów dotarcia ze swoją misją do jak najszerszych kręgów społeczeństwa. Jednak nie tylko w celu pozyskiwania środków finansowych – co jest dużym błędem popełnianym przez większość organizacji. Niezależnie od prowadzonej przez nas działalności, możemy zaoferować innym ludziom coś bezcennego, na przykład: wiedzę na temat profilaktyki zdrowotnej, opieki nad osobami starszymi, bezpieczeństwa na drodze, pomocy dzikim zwierzętom, kształcenia zdolnej młodzieży, pierwszej pomocy, przeciwdziałania agresji i dyskryminacji itd.

Organizacja skoncentrowana na jednej grupie docelowej i zapominająca o reszcie społeczeństwa, wcześniej czy później popada w marazm. Stwierdzenia, że „społeczeństwo nas nie rozumie”, „nikomu nie jesteśmy potrzebni” czy „robią z nas radykałów” nie służą jej rozwojowi. Zamiast traktować osoby niezaangażowane jako wrogów, warto pomyśleć jak je do siebie przekonać. Można to zrobić przy pomocy współpracującej z nami firmy oraz jej kontrahentów.

Jakie korzyści organizacja pozarządowa może uzyskać z nawiązania kontaktu z kontrahentem firmy-swojego partnera?

Istnieje prawdopodobieństwo, że ten kontrahent chętnie przyłączy się do filantropijnych działań firmy-partnera organizacji. Szczególnie, jeżeli ta firma jest ważnym partnerem biznesowym dla swojego kontrahenta.

Zarząd międzynarodowej firmy – darczyńcy fundacji stypendialnej korzysta z usług kilku konkurujących ze sobą prywatnych firm lotniczych. Jedna z nich, dowiedziawszy się o filantropijnej działalności przedsiębiorcy, zdecydowała się wręczać stypendia w ramach tego samego programu stypendialnego, co nasz przedsiębiorca. Wspierając tą samą misję – a więc uznając te same wartości - zbliżyła się tym sposobem do zarządu firmy – swojego ważnego partnera biznesowego.

Klienci firmy

Jak organizacja pozarządowa może dotrzeć do klientów firmy?

Często spotykanym sposobem dotarcia do klientów firmy, jest angażowanie ich do udziału w akcjach charytatywnych. Ta metoda jest wykorzystywana z powodzeniem w ramach partnerstw. Wśród wielu metod zaangażowania klientów warto wymienić:

- **zakup towarów lub usług, z którego część dochodu przeznaczona jest na pomoc dla przedsięwzięcia prowadzonego przez organizację pozarządową,**
- **dołączanie ulotek informujących o działaniach charytatywnych do sprzedawanych produktów,**
- **ustawianie puszek kwestarskich w punktach sprzedaży,**
- **zapraszanie do wzięcia udziału w imprezie charytatywnej organizowanej wspólnie przez przedsiębiorstwo i organizację pozarządową,**
- **wymiana opakowań po produktach firmy na przedmioty związane ze wspieraną organizacją pozarządową,**

- przekazywanie upominków pochodzących od organizacji pozarządowej wyróżnionym klientom firmy.

Jakie korzyści uzyskuje firma z powodu dotarcia do jej klientów przez organizację pozarządową?

Kiedy fundacje i stowarzyszenia docierają do klientów danego przedsiębiorcy dzięki wykazaniu, że jego firma nie koncentruje się jedynie na zyskach, ale angażuje się też w realizację ważnych celów społecznych, odnosi on z tego tytułu wiele korzyści:

- wzmocnienie marki firmy, jako wrażliwej społecznie,
- poprawę wizerunku firmy, jako aktywnie działającej na rzecz społeczeństwa,
- dotarcie do nowej grupy klientów, którzy wcześniej nie korzystali z produktów/usług przedsiębiorcy ze względu na brak wiedzy o jego firmie lub jej społecznym zaangażowaniu,
- nagłośnienie medialne zaangażowania społecznego firmy (relacje z imprez charytatywnych, z osiągnięć organizacji pozarządowych wspieranych przez firmę) – co jest formą bezpłatnej promocji,
- jeśli firma prowadzi politykę CSR (Społecznej Odpowiedzialności Biznesu) istotnym elementem jej strategii jest zademonstrowanie klientom swojego społecznego zaangażowania, które w połączeniu z odpowiedzialnym podejściem firmy do jej pracowników i do środowiska naturalnego, podkreśla konsekwentną politykę przedsiębiorstwa w tym zakresie.

Jakie korzyści z dotarcia do klientów firmy-partnera ma sama organizacja pozarządowa?

Współpraca z klientami firmy jest dla fundacji i stowarzyszeń dużym wyzwaniem, do którego trzeba się odpowiednio przygotować. Temat ten jest na tyle obszerny, iż wymaga odrębnego podręcznika, tym niemniej z takiej współpracy wynika dla organizacji pozarządowej wiele korzyści:

- **znacznie wzrasta świadomość społeczeństwa na temat organizacji pozarządowej oraz problemu, któremu stara się ona zaradzić;**
- **dzięki nagłośnieniu zaangażowania firmy-sponsora w akcję charytatywną, organizacja pozarządowa otrzymuje istotne wsparcie finansowe dla swojej działalności;**
- **dzięki wzrostowi świadomości społeczeństwa na temat problemu, którym zajmuje się organizacja, możliwe jest przynajmniej częściowe rozwiązanie tego problemu, bądź dotarcie do specjalistów, którzy mogą wesprzeć organizację swoją wiedzą i doświadczeniem;**
- **zaangażowanie firmy w pomoc dla organizacji pozarządowej i zachęcenie do tego samego klientów tej firmy uwiarygodnia organizację pozarządową. Takie zaangażowanie warto więc nagłośnić.**

Środowisko naturalne

Przedsiębiorcy oddziałują na otaczające ich środowisko naturalne pozyskując surowce i półprodukty niezbędne dla zarządzanego przez nich procesu produkcyjnego, prowadząc ten proces produkcyjny



oraz w trakcie sprzedaży usługi lub produktu, gdy docierają one do ostatecznego odbiorcy. Każdy z tych procesów rodzi ryzyko nadużycia środowiska naturalnego.

Organizacja pozarządowa może pomóc przedsiębiorcy w odnalezieniu etycznych rozwiązań dla tego problemu. Część przedsiębiorców (np. przemysł papierniczy, naftowy czy odzieżowy) naturalnie kojarzy się nam z produkcją obciążającą dla środowiska naturalnego. Jednak w obecnych czasach każda firma korzysta z papieru, samochodów, energii itp. i może w związku z tym wprowadzić procedury ułatwiające jej bycie podmiotem przyjaznym dla środowiska. Organizacja pozarządowa może stać się naturalnym propagatorem postawy proekologicznej, szczególnie, jeśli sama wdrożyła u siebie takie procedury.



Pięć zasad efektywnej komunikacji OP

Bez efektywnej komunikacji nie ma sukcesu. Organizacje pozarządowe niestety zbyt często, by nie powiedzieć nagminnie, zdają się o tym zapominać. Skupiają się na swojej działalności statutowej, zapominając o konieczności dbania o swój PR. Dla jednych jest ona czymś dodatkowym, czym kiedyś trzeba będzie się zająć. Inni nie doceniają jej w ogóle, traktując wręcz PR, jako sferę zarezerwowaną dla biznesu, łącząc ją nawet manipulacją.

Rozpowszechniona zasada, że dobre działanie samo się sprzedaje, jest niestety nieprawdą. Informowanie otoczenia o swojej działalności w sposób planowy, zbieranie rzetelnej informacji zwrotnej, tworzenie przekazu trafiającego w potrzeby odbiorców, korzystanie ze zdobyczy marketingu – to wymóg, rzeczywistość każdej profesjonalnej organizacji.

Wbrew pozorom, zapewnienie efektywnej komunikacji swojej organizacji nie musi zajmować wiele czasu i pochłaniać nadmiernych kosztów. Jeśli chcesz się rozwijać postaw na komunikację. Kiedy jest ku

temu najlepszy moment? Teraz. Każdy dzień zwłoki, to dzień straty. Poniżej opisano pięć podstawowych obszarów, którym warto się przyjrzeć. Oczywiście, w miarę rozwoju i profesjonalizacji, pojawi się szereg nowych wątków i wyzwań. Nie ma jednak sensu poświęcać im czasu, dopóki nie powstanie silny, komunikacyjny fundament.



E-komunikacja (strona, media społecznościowe)

Nie ma Cię w Google'u, czyli nie istniejesz. Ta, czasem bolesna, zasada, jest niestety stuprocentowo prawdziwa. Obecność w sieci i budowanie skutecznej komunikacji elektronicznej, przynosi wiele korzyści lub strat, ale nigdy nie jest bez znaczenia. W tej grze można albo wiele zyskać, albo stracić. Brak działania także powoduje straty.

Po pierwsze, strona internetowa. Choć brzmi to jak slogan, to strona jest naprawdę wizytówką każdej organizacji. Spełnia cel informacyjny (dostarcza kluczowych informacji) oraz wizerunkowy (buduje w oczach odbiorców określony obraz organizacji). Pod względem informacyjnym strona musi jasno i zrozumiale odpowiadać przynajmniej na pytania:

- **po co organizacja istnieje?**
- **jakie działania podejmuje i dlaczego akurat takie?**
- **kto zapewnia organizacji istnienie (ludzie i sponsorzy)?**
- **jaka jest jej historia, sukcesy, dotychczasowe projekty?**
- **jak można ją „spotkać” (gdzie się mieści, w jakich godzinach otwarte jest biuro, gdzie realizowane są projekty, czy potrzebni są wolontariusze)?**
- **co się dzieje na bieżąco?**

Tu warto głośno podkreślić: strona musi żyć. Najlepiej poprzez umieszczenie na niej aktualności, informujących o wydarzeniach, spotkaniach, inicjatywach, nagrodach, konsultacjach itp. Ale mogą być także np. ciekawe dane z branży, opinie czy komentarze. Jednym słowem, wszystko z danej tematyki, co może zainteresować odbiorcę i pokazuje, że organizacja jest aktywna, prężna, zorientowana na działanie.

Bardzo istotny jest także walor wizerunkowy. Serwis nie musi być bardzo rozbudowany, ale musi być sprawny technicznie, este-

tyczny, dostosowany do identyfikacji całej organizacji. Zmorą są strony zbudowane na darmowym szablonie, nieintuicyjne, awaryjne, często z napisem: „w (prze)budowie”. Użytkownik, widząc taką stronę, stworzy sobie wizerunek organizacji, w którym będzie posmak chaosu, bycia „w budowie”, profesjonalizmu „na dorobku”. W pojedynku oka z myślą, wygrywa oko. Lubimy rzeczy, które się nam podobają. Tak działa pierwsze wrażenie. Mówiąc obrazowo, trudno zaufać restauracji, która ma świetne opinie, smaczne jedzenie, ale brudne ściany i dziury w obrusie.

Po drugie, media społecznościowe. W ciągu ostatnich lat absolutnie podbiły serca użytkowników. Profil na Facebooku, staje się tak samo niezbędny, jak strona internetowa. W rzeczywistości oczywiście warto jest budować nowe kanały komunikacji z interesariuszami, szczególnie grupami ludzi młodych, którzy traktują je intuicyjnie. Warto jednak pamiętać o podstawowej zasadzie: nie otwieraj ust, gdy nie masz nic do powiedzenia. Podobnie, nie uruchamiaj profili, nie zapraszaj użytkowników, nie wklejaj adresu w stopce maila, jeżeli profil nie żyje. Osoba, która dołączy do nas, musi mieć powód, by na profil zaglądać. Budowanie dużego grona „przyjaciół”, którzy po paru miesiącach nie będą pamiętali jak to się stało, że dołączyli do tego grona, nie ma sensu. Podobnie zachęcanie, że u nas znajdziesz zawsze świeże informacje i spotkasz ludzi „takich jak ty”, gdy w rzeczywistości „ściana” będzie wyglądała jak nieaktualna tablica ogłoszeń, jest wizerunkową katastrofą.

Kontakty z mediami

Efektywne relacje z mediami są konieczne do budowania wizerunku organizacji. Jednak przyniosą one korzyści tylko wtedy, gdy będą budowane i pielęgnowane na bieżąco. Zapraszanie dziennikarzy na konferencję prasową dwa razy w roku lub zasypywanie niepersonalizowanymi e-meilami z informacjami prasowymi, nie przyniesie zamierzonego skutku. Zanim

zatem zaczniesz poszukiwać dziennikarzy, którzy zainteresują się organizacją, zastanów się najpierw co możesz im zaoferować. Dotarcie do dziennikarza, by się przedstawić, opowiedzieć o szczytnych celach organizacji i dalekosiężnych planach, może zakończyć się, co najwyżej, odpowiedzią: „tak, to bardzo ciekawe”. Media potrzebują konkretów. Najpierw zastanów się, ile takich konkretnych informacji posiadasz i będziesz posiadał i dopiero w oparciu o to zbuduj plan takich kontaktów. Co interesuje media:

- **konkretne, policzalne efekty działania (ilu ludzi otrzymało pomoc, na jaką kwotę, jak to się ma do innych miast/regionów/krajów),**
- **konkretna, obrazowa zmiana (zlikwidowano określony problem, ileś procent osób coś zaczęło robić lub zaprzestało, jak to wpływa na ich życie),**
- **historia konkretnego człowieka (z imieniem, nazwiskiem i zdjęciem), który jest przykładem określonej zmiany (pomocy, sukcesu, porażki),**
- **poparte danymi tezy np. wyniki badań, które pokazują, jaka jest skala problemów, że zmiana jest szybka lub wolna, co się stanie za kilka lat, jakie są rozwiązania w innych krajach,**
- **wypowiedzi ekspertów, głównie krótkie komentarze w aktualnych sprawach.**

Warto również przypomnieć, że mediów nie interesują plany: co zrobimy, jakie będą tego efekty itp. Podstawowa zasada to: mów o skutkach, nie o zamiarach. To częsta, błędna praktyka – zasypywanie mediów informacjami, że



powstała organizacja, czym będzie się zajmowała, jak to jest ważne i potrzebne. Taka informacja jest świetnym materiałem na stronę internetową, ale dla mediów to zdecydowanie za mało.

Jeżeli mamy już zestaw informacji oraz przewidujemy, że będą pojawiały się kolejne, można rozpocząć budowanie relacji. Przedstawicielom OP jest zdecydowanie łatwiej, niż osobom z biznesu, bo media nie mają tu podejrzeń o kryptoreklamę itp. Wypisz nazwiska dziennikarzy w mediach dla Ciebie ważnych (codzienne, branżowe, lokalne), ustal osoby, które mogą zajmować się daną tematyką i zacznij o nich dzwonić lub „wyszukiwać” je podczas innych wydarzeń (np. konferencji). Przedstaw się, przekaż dokładne dane adresowe, krótko powiedz, czym zajmuje się organizacja, jakie ma już sukcesy oraz w jakiej tematyce jesteś ekspertem. Następnie, co jakiś czas odzywaj się do poznanej osoby, dostarczając kolejne informacje prasowe. Bardzo dobrą przestrzenią do budowania relacji z mediami, jest bycie dla nich ekspertem. Dziennikarze ciągle potrzebują wypowiedzi do przygotowywanych materiałów i „dobry ekspert” (dostępny, który mówi krótko i rzeczowo) jest na wagę złota. Nie bój się jasno mówić w jakich tematach się specjalizujesz oraz o tym, że można do Ciebie dzwonić z prośbą o komentarz (do Ciebie lub do innego eksperta z Twojej organizacji).

Relacje z interesariuszami

Podobnie jak budowanie relacji z mediami, musi mieć przemyślany, wręcz planowy charakter, tak samo należy kształtować relacje z innymi interesariuszami (administracją, beneficjentami, ekspertami, biznesem itd.). Zbyt często koncentrujemy się na współpracy z ludźmi, którzy są aktualnie najbardziej istotni z punk-

tu widzenia prowadzonego projektu (działania). Równocześnie zapominamy o pozostałych środowiskach, które akurat teraz nie są nam „potrzebne”. Istotne jest, aby wypracować w organizacji podstawowe zasady komunikacji ze wszystkimi interesariuszami, co pozwoli budować z nimi trwałe relacje. Może to być:

- **prowadzenie centralnej bazy kontaktowej, w której będą umieszczani najważniejsi partnerzy wszystkich pracowników,**
- **wysyłanie do osób z bazy zaproszeń na wydarzenia, najważniejszych komunikatów (naprawdę ważnych, aby nie zostać zakwalifikowanym jako spamer),**
- **organizowanie spotkań „przyjaciół” organizacji, które są przyczynkiem do utrzymania w świadomości odbiorców ich relacji z organizacją,**
- **rozszerzanie działań projektowych o maksymalnie dużą liczbę osób, poprzez np. zapraszanie do konsultacji,**
- **włączanie się w działania własne partnerów, jako uczestnik lub patron.**

Komunikacja marketingowa

Budowanie wizerunku organizacji nie może przebiegać tylko metodami PR. Do działań komunikacyjnych konieczne jest włączenie przynajmniej podstawowych elementów marketingowych.

Pierwsze zadanie to ustalenie spójnej identyfikacji wizualnej. Czasy, gdy logo można było zaprojektować samemu, podobnie jak ulotkę, minęły bezpowrotnie. Trzeba zbudować spójny brand, na który złożą się: logotyp, hasło, kolorystyka, liternictwo, preferowany layout itd. Elementy te muszą być wykorzystywane we wszystkich publikacjach, na papierze firmowym, na stronie internetowej itd.



Ważne by upewnić się, że wypracowany system jest dobrze odbierany przez otoczenie. Nie chodzi o to, by podobał się tylko nam, ale także naszym odbiorcom.

Drugie zadanie, to wypracowanie kierunków komunikacji marketingowej. Czyli odpowiedzenie sobie na pytanie: jak chcemy być postrzegani. Jeżeli np. naszym synonimem ma być profesjonalizm, to co konkretnie zrobimy, aby taki walor wzmacniać? Jeśli mamy się kojarzyć z empatią, w jaki sposób to osiągniemy? W praktyce będą tu wykorzystywane różne narzędzia, np. specyfika budowanych programów, sposób wypowiedzania się z mediach, tematyka wystąpień na konferencjach, konstrukcja materiałów wizerunkowych itd.

Trzecie zadanie, to wykorzystywanie zdobyczy marketingu w realizacji programów. Zadbaj, aby każde działanie miało atrakcyjną nazwę, plan promocji i działań PR, własną identyfikację wizualną (np. kolor) oraz było komunikowane w sposób, który przełoży się na wizerunek organizacji, zgodnie z celami strategicznymi.

Na koniec warto przypomnieć, że wizerunek nie zbuduje się sam. Jeżeli nie uruchomimy w sobie strategicznego myślenia, to - mimo najszczerzych chęci i oddanej pracy – będzie on zlepkiem informacji ważnych i nieważnych, niepotrzebnych kontekstów oraz chaosu priorytetów (co jest najważniejsze, a co przypadkowe?).

mi informacji, podtrzymać to zainteresowanie i niestety wygrać konkurencję z organizacjami, mającymi podobne cele. Tego nie osiągniemy bez dobrej strony internetowej, społeczności, planowo budowanych relacji, wsparcia media i świadomości własnych celów, czyli bez prawdziwie efektywnej komunikacji.

Podejście strategiczne

Podsumowując, trzeba jeszcze raz przypomnieć, że efektywna komunikacja to po pierwsze przemyślany plan, realizowany z uporem i starannością, rozłożony na dłuższy czas, z jasno określonymi celami.

W świecie zalanym przez informacje, nie warto liczyć, że ktoś nas dostrzeże, doceni nasze zaangażowanie i będzie nas wspierał pełen uznania. Aby, bowiem, tak się stało, najpierw trzeba się „przebić” z naszymi

Raportowanie działań z zakresu Odpowiedzialności Społecznej i Zrównoważonego Rozwoju (ang. Corporate Responsibility & Sustainability) przez organizacje pozarządowe

Raportowanie CR&S to jeden z podstawowych i najbardziej sformalizowanych sposobów komunikacji organizacji pozarządowych (OP) ze wszystkimi interesariuszami. Należą do nich przede wszystkim obecni lub potencjalni inwestorzy, ale także pracownicy OP oraz społeczeństwo, w którym one działają.

Raportowanie ma bardzo ważny wymiar praktyczny. Pozwala bowiem samej organizacji ocenić efektywność jej działania, co tym samym prowadzi do podnoszenia skuteczności podejmowanych akcji. Dla firm – obecnych i potencjalnych fundatorów, raportowanie CR&S ma znaczenie kluczowe. Umożliwia bowiem dokonanie oceny efektywności działań podejmowanych przez OP, ich skalę i rodzaj – jednym słowem uzasadnia zaangażowanie (lub jego brak) firmy w konkretne przedsięwzięcia.

Z formalnego punktu widzenia, dla firm niezwykle ważna jest konsekwencja i spójność pomiędzy przedstawionymi przez OP celami i priorytetami a samym procesem realizacji owych zamierzeń. Na ten aspekt koherentności OP powinny zatem zwrócić szczególną uwagę w procesie raportowania. Obok

celów podejmowanych aktywności, filozofii i strategii OP, raport powinien zawierać także informacje czysto techniczne – takie jak chociażby proponowany czas raportowania.

W procesie raportowania OP muszą ponadto przekonać donatorów o tym, że doskonale rozumieją aspekty społeczne i etyczne, które są wpisane w strategię firmy – donatora. Ważne jest także wykazanie zrozumienia szerszego kontekstu, w którym działa firma – na przykład

otoczenia biznesowego czy kulturowego. Obok merytorycznego uzasadnienia podejmowanych działań oraz podania przesłanek alokacji pieniędzy w konkretne przedsięwzięcia, raport musi zawierać szczegółowe rozliczenie wszystkich wydatków i poniesionych kosztów związanych z obsługą przedsięwzięć. Finansowanie działań w procesie raportowania musi być przedstawione przejrzysto i kompleksowo oraz zgodnie z uzgodnioną wcześniej metodologią.

Oczywiście samo raportowanie finansowe jest zaledwie elementem raportowania zintegrowanego. Dlatego raport powinien także zawierać jasne wyjaśnienie kierunku działań, opis procesu monitorowania skuteczności realizacji planów oraz precyzyjne wskazanie określonych celów wraz ze skutkami, jakie podjęte działania mają na otoczenie. W procesie raportowania organizacja musi jasno i należycie udowodnić relewantność swych działań, czyli wykazać, że ich nie podejmowanie wpłynęłoby negatywnie na

otoczenie. Równie ważne jest omówienie trwałości skutków tych działań – wskazanie na to czy ich wpływ będzie miał charakter krótko-, średnio- czy długookresowy.



Raportowanie CR&S musi odzwierciedlać specyficzne oczekiwania wszystkich interesariuszy a komunikacja powinna mieć charakter stały i sformalizowany. Niezwykle ważne jest także zagwarantowanie wszystkim odbiorcom zrozumienia zawartych w raporcie wskaźników i pojęć, czyli obok samej transparentności danych, także ich jasności.

Oprócz oceny podejmowanych działań, raport powinien także zawierać rekomendacje przyszłych aktywności, uwzględniające obecne i spodziewane zmiany w otoczeniu firmy – fundatora. Takie podejście może zapewnić interesariuszom poczucie ciągłości działań i spójnej wizji OP.

Wiarygodność raportów jest kolejną niezwykle istotną kwestią z punktu widzenia firm angażujących się we współpracę. Niezależna weryfikacja zawartości wszystkich elementów raportu OP, zdecydowanie podnosi wiarygodność raportowania. Wiele firm, które są liderami w zakresie działań CR&S na świecie, wymaga przed rozpoczęciem rozmów o współpracy przedstawienia niezależnej oceny raportu. Coraz więcej przedsiębiorstw przed rozpoczęciem współpracy z organizacją dokonuje weryfikacji jej sprawozdań dotyczących całości lub części aktywności i zastrzega sobie prawo do audytów w trakcie współpracy.

Wytyczne dotyczące przygotowania sprawozdania z realizacji projektu

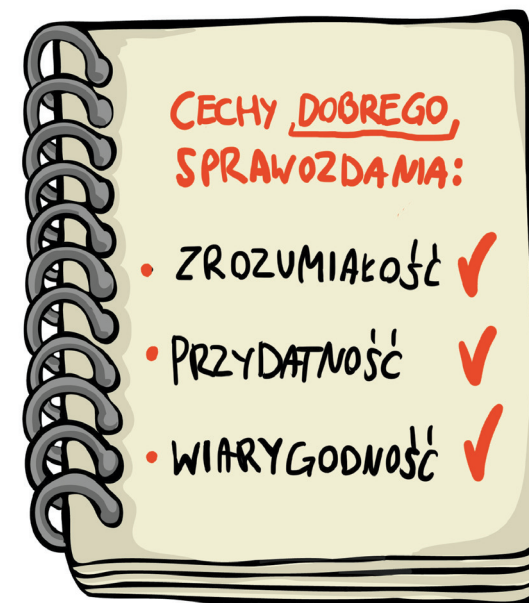
Właściwa współpraca pomiędzy partnerem biznesowym i organizacją pozarządową powinna opierać się na rzetelnym informowaniu o planach, postępach w realizacji oraz efektach podjętych działań. Najlepszą formą rozliczania się z działalności są sprawozdania przedkładane partnerom.

Sprawozdanie powinno wypełniać następujące kryteria:

1. **Zrozumiałość** – sprawozdanie powinno być sporządzone w sposób klarowny i czytelny, umożliwiający jego zrozumienie przez

odbiorców. Oczywiście przy założeniu, że posiadają oni wiedzę z zakresu realizowanego projektu i rachunkowości oraz wykazują ochotę do uważnego zapoznania się z prezentowanymi informacjami.

2. **Przydatność** – w sprawozdaniu organizacja ujmuje wszystkie informacje, które mogą być użyteczne przy podejmowaniu decyzji przez odbiorców.
3. **Wiarygodność** – organizacja powinna dążyć do tego, aby informacje zawarte w sprawozdaniu były wiarygodne. To znaczy zasługiwały na zaufanie dzięki przygotowaniu ich w sposób rzetelny i bezstronny.
4. **Porównywalność** – organizacja prezentuje podobne sobie zdarzenia w ten sam sposób, aby umożliwić ich porównywanie między sobą.
5. Opis realizacji projektu powinien zawierać główne etapy przebiegu tej realizacji. Przede wszystkim należy skoncentrować się na zadaniach wynikających z, przyjętego w umowie, harmonogramu. Tak więc przygotowany przez was opis musi uwzględnić wszystkie zaplanowane działania oraz zakres, w jakim zostały one zrealizowane. Opiszcie też problemy, jakie pojawiły się w waszej pracy wraz z informacją o podjętych działaniach naprawczych, uwzględniając w szczególności zmiany, jakie zaistniały w wyniku tych problemów w stosunku do oryginalnego zakresu operacji (zawartego w umowie) oraz wpływ, jaki wywarły one na jej realizację.



Należy zawrzeć informację, czy z powodu wystąpienia tych problemów wprowadzono zmiany harmonogramu rzeczowo-finansowego projektu.

6. Ocena rezultatów całego projektu powinna obejmować stopień realizacji założonych celów, zgodność uzyskanych rezultatów z zamierzonymi, znaczenie zrealizowanych działań dla adresatów, korzyści dla realizatorów projektu.
7. Opis działań podjętych w ramach informowania uczestników projektu oraz jego promocji jest zawsze wymagany. Uczestników należy informować w sposób, który jest dla nich zrozumiały.
8. Informacje dotyczące realizacji planu finansowego projektu.
 - **sprawozdanie najlepiej sporządzić w tabeli, uwzględniając wszystkie wydatki związane z realizacją, z wyszczególnieniem źródła finansowania każdego z nich, tj. jaka ich część została sfinansowana z dotacji, a jaka ze środków własnych – dane finansowe powinny być podawane w złotych polskich, z dokładnością do dwóch miejsc po przecinku,**
 - **do sprawozdania należy dołączyć spis wszystkich faktur (rachunków), które zostały opłacone w całości lub w części ze środków pochodzących z dotacji,**
 - **spis faktur powinien zawierać opis każdej faktury (rachunku): jej nr, datę wystawienia, wysokość wydatkowanej kwoty, rodzaj zakupionego towaru lub usługi, datę zakupu oraz wskazanie, w jakiej części faktura została pokryta z dotacji,**
 - **każda z faktur (rachunków) powinna być opatrzona na odwrocie pieczęcią organizacji oraz zawierać sporządzony w sposób trwały opis, zawierający informacje: z jakich środków została pokryta wydatkowana kwota oraz jakie było przeznaczenie zakupionych towarów, usług lub innego rodzaju opłaconej należności,**
- **informacja powinna być podpisana przez osobę odpowiedzialną za sprawy dotyczące rozliczeń finansowych organizacji.**
9. Do sprawozdania należy dołączyć dodatkowe materiały, dokumentujące działania faktycznie podjęte przy realizacji zadania (np. listy uczestników projektu, materiały informacyjne wydane w ramach projektu), w tym podjęte konieczne działania prawne (np. kopie umów).
10. Sprawozdanie powinno zawierać oświadczenie podpisane przez osobę/osoby uprawnione do reprezentowania organizacji oraz zostać opatrzone pieczęcią sprawozdawcy.
11. Sprawozdanie powinno być sporządzone w języku polskim chyba, że darczyńca ma inne wymagania.

Kryzys podczas współpracy pomiędzy organizacją pozarządową a partnerem biznesowym

Słowo: „kryzys” jest jednym z najczęściej używanych pojęć w naszych czasach. G. Caplan, twórca jednej z najpopularniejszych teorii kryzysu, w swoich publikacjach wskazywał na takie aspekty definicji kryzysu jak: przeszkoda na drodze do ważnych celów życiowych, jej nieusuwalność za pomocą zwyczajowo stosowanych sposobów radzenia sobie z trudnościami, towarzyszący temu okres dezorganizacji, czasowe załamanie, bezskuteczne wysiłki podejmowane dla przezwyciężenia trudności. Pisał też, że kryzysy wynikają z przesz-kód na drodze do życiowo ważnych celów, „o których ludzie sądzą, że nie są w stanie ich przezwyciężyć za pomocą zwyczajowych wyborów i zachowań”. Współcześnie wiele osób uważa, że żyjemy w „kryzysowych czasach”. Być może jest tak dlatego, że codzienność dostarcza wielu okazji, które można określać mianem: „kryzysowych”. Media regularnie karmią nas wiadomościami o różnego rodzaju kryzysach: globalnych, lokalnych, finansowych, gospodarczych itp. Kryzys jest częścią naszego życia, dotyczy nas wszystkich. Co ważne – często jest spodziewany, a nawet pożądaný. Wymaga od nas zmian i podejmowania nowych wyzwań i zadań. Z drugiej jednak strony, sytuacje kryzysowe wywołują w świadomości społecznej kształtowanie postaw zachowawczych, często rezygnację, a nawet skrajny krytycyzm wobec rzeczywistości – zamiast poszukiwania rozwiązań sytuacji trudnych, innych niż te, do których jesteśmy przyzwyczajeni.

W języku greckim czasownik: κρίνω - krinein oznacza: rozdzielać; odsewając; rozstrzygać; decydować; sądzić; zaś pochodzący od niego rzeczownik: κρίσις – krisis to: wybór; decydowanie; zmaganie się; walka, w której konieczne jest działanie pod presją czasu.

Ważne jest, byśmy nie pojmowali kryzysu w kategoriach ostateczności. Wtedy dajemy sobie możliwość poszukiwania rozwiązań

sytuacji kryzysowej. Dzięki temu wyciągamy wnioski, które w przyszłości pomogą nam uniknąć napięć prowadzących do kryzysu.

Napisane w języku chińskim słowo „kryzys” złożone jest z dwóch symboli, jeden oznacza niebezpieczeństwo, a drugi nowe możliwości.

John F. Kennedy

Przeżywanie kryzysu jest w życiu społecznym doświadczeniem dość powszechnym. Nie ma osoby, która dysponuje taką odpornością, że nigdy nie znajdzie się w stanie kryzysu. Subiektywność kryzysu polega z kolei na tym, że to, co dla jednego będzie stanowiło problem wprawdzie niełatwy, ale rozwiązywalny - dla kogoś innego może być absolutną katastrofą. Nawet, jeżeli wszystkie, dostrzegalne przez zewnętrznego obserwatora, okoliczności wydają się być dokładnie takie same. Jest to szczególnie widoczne w kryzysach pomiędzy stronami współpracującymi przy realizacji różnych przedsięwzięć, gdzie każdy z partnerów może inaczej interpretować przyczyny napięć i zachowanie drugiej strony. Taka sytuacja może wystąpić szczególnie wtedy, kiedy partnerzy cechują się odmienną specyfiką działania.

Niniejsze opracowanie zilustruje pewne obszary kryzysu, mogącego wystąpić we współpracy pomiędzy partnerem biznesowym a organizacją pozarządową, opisane z perspektywy tej ostatniej. Przedstawione zostaną główne przyczyny kryzysów wskazywane przez przedstawicieli organizacji pozarządowych, konkretne przykłady, niepozbawione samokrytyki opinie o współpracy.



Mamy kryzys

– stanowisko organizacji pozarządowych

Jak wykazało badanie: „Współpraca organizacji pozarządowych z biznesem, samorządem terytorialnym oraz środowiskiem naukowym”, przeprowadzone przez sopocką agencję badawczą PBS DGA w marcu 2011 roku, stosunkowo niewiele organizacji pozarządowych współpracuje z biznesem. Badanie objęło 300 organizacji pozarządowych działających na terenie całej Polski. Jak wynika z raportu, blisko 60% organizacji nie prowadzi obecnie współpracy z firmami komercyjnymi, a 39% nie ma tego typu działań w planach. Jednocześnie 45% organizacji jest zdania, że taka współpraca jest dla firm uciążliwa.

Większość organizacji przyznaje, że nawiązanie współpracy z firmami jest procesem skomplikowanym i, pomimo obustronnego zaangażowania, dochodzi do kryzysów, które niejednokrotnie są przyczyną rozstania partnerów. *Z roku na rok coraz trudniej znaleźć nam firmy wspierające rzeczowo lub finansowo naszą działalność. Mimo, że jesteśmy znaną na naszym terenie organizacją i słyszymy, iż tak wiele robimy dla społeczności lokalnej, trudno otrzymać wsparcie finansowe, rzeczowe czy też załatwić praktyki dla naszych podopiecznych – wyjaśnia pani Krystyna z organizacji zajmującej się opieką nad dziećmi.*

Czy w związku z tym można mówić o kryzysie współpracy na linii OP – biznes, a jeśli tak to, jakie są jego przyczyny? Odpowiedź na to pytanie jest złożona. Momenty kryzysowe mogą wszak pojawiać się na różnych etapach współpracy. W opinii przedstawicieli OP bardzo ważną kwestią w momencie rozpoczęcia współpracy jest precyzyjne określenie roli każdego z partnerów, oczekiwań co do współpracy, sposobu komunikacji – w tym konieczności informowania o kolejnych etapach projektu oraz wskazanie osób odpowiedzialnych za kontakt. Praktyka dowodzi, że na tej płaszczyźnie

często dochodzi do kryzysów. Momenty kryzysowe mogą również dotyczyć niewywiązywania się partnera z przyjętych wcześniej zobowiązań.

Do konkretnych przyczyn kryzysów wskazywanych przez przedstawicieli OP należą:

Nieznajomość specyfiki funkcjonowania organizacji pozarządowych

Pewna organizacja nawiązała współpracę z firmą, która zadeklarowała swój udział w przedsięwzięciu przygotowywanym przez tą organizację, poprzez zapewnienie odpowiedniej liczby pracowników – wolontariuszy. Na kilka dni przed akcją okazało się jednak, że tych wolontariuszy jest o wiele za mało i organizacja musiała w ostatniej chwili rekrutować dodatkowych uczestników, co stanowiło niemały problem.

Organizacje pozarządowe w dużej mierze opierają swoją działalność na pracy wolontariuszy, w której liczy się zaangażowanie i chęć nieodpłatnego działania na rzecz innych. Ich przedstawiciele wskazują, że biznes często nie jest w stanie zrozumieć takiej postawy. Przyczyną jest odmienna specyfika działania. Prowadząca biznes firma zleca konkretną usługę, płaci za nią i rozlicza wykonawcę z efektów. Dlatego w przedsięwzięciach, przy których zaangażowani są wolontariusze – pracownicy firmy, mogą pojawić się momenty kryzysowe. Ich przyczyny mogą wynikać z niedopracowania strategii udziału w przedsięwzięciu wewnątrz firmy. *Niskie zaangażowanie pracowników jest postrzegane jako niewystarczające zaangażowanie osób, które odpowiadają w firmie za wolontariat. Problem może stanowić także dość niska w Polsce kultura pomagania z poświęceniem własnego czasu oraz brak poczucia bycia częścią i ogniwem akcji* – ocenia pani Maria, z ogólnopolskiej organizacji korzystającej z pracy wolontariuszy. Na wolontariat pracowniczy często decydują się firmy,

które mają problemy z integracją pracowników, co przy niewłaściwej koordynacji lub braku osoby odpowiedzialnej za wolontariat może przysporzyć trudności.

Organizacja złożyła partnerowi biznesowemu kilka projektów dotyczących współpracy. Po zaakceptowaniu przez firmę jednego z nich i omówieniu propozycji konkretnych działań, organizacja przedstawiła kalkulację kosztów związanych z realizacją. W tym momencie pojawiły się rozbieżności – przedstawiciele biznesu byli zdziwieni niektórymi pozycjami kosztów, w tym dotyczącymi płac. W efekcie organizacja otrzymała propozycję przeprowadzenia akcji, wprowadzając w ustalonym zakresie, ale za środki pięciokrotnie mniejsze niż przewidywała to wstępna kalkulacja.

Głównym celem biznesu jest pomnażanie zysków, a działania społeczne są w ich przypadku dobrowolne i nie powinny w żaden sposób kolidować z działalnością biznesową. W organizacjach pozarządowych jest odwrotnie. One przede wszystkim dostrzegają swą misję społeczną, przy realizacji której występują problemy nie mające wiele wspólnego z korzyściami biznesowymi związanymi z osiągnięciem zysku. Kierunki ich działań wyznaczają określone, społecznie użyteczne cele. Jednak, z drugiej strony, postrzeganie organizacji i jej pracy jako działalności wyłącznie charytatywnej jest błędne i często prowadzi do napięć we współpracy. Z zebranych opinii wynika, że sektor pozarządowy często jest postrzegany jako zorganizowana forma działań obywatelskich opierających się na wolontariacie lub opłacanej symbolicznie pracy. Przekonanie o bezkosztowym charakterze pracy OP jest niesłuszne, gdyż nawet najbardziej niekomercyjna organizacja ponosi wydatki związane ze swoją działalnością i udziałem w różnych przedsięwzięciach. Musi zatem kalkulować związane z tym koszty. Zdarza się, że organizacja nie angażuje się w akcję, która pochłania czas i środki, nie przynosząc wymiernych rezultatów.

Nieprecyzyjne określanie wzajemnych korzyści ze współpracy

Przedsiębiorca, który nie może porozumieć się z lokalną społecznością w kwestii kolejnej inwestycji mogącej negatywnie wpłynąć na środowisko, nawiązuje współpracę z lokalną organizacją postępując się jej marką dla poprawy swego wizerunku. Dochodzi do sytuacji, w której organizacja ma niewielki wpływ na podejmowane działania, a głównym beneficjentem jest tylko jedna strona – przedsiębiorca.

Różne cele organizacji pozarządowej i partnera biznesowego mogą doprowadzić do niezrozumienia i kryzysu. Dlatego niezbędna jest uczciwość w komunikacji, dotycząca zasad wzajemnej współpracy i wspólnego celu, do jakiego prowadzi współpraca. Bardzo dobrze, jeśli biznes potrafi docenić zaangażowanie organizacji na zasadzie równorzędnego partnerstwa. Nie mniej jednak, ich przedstawiciele często sygnalizują, że nawiązanie współpracy jest podyktowane osiągnięciem jednostkowego celu firmy, a rola OP w projekcie jest marginalizowana.

Zdarzają się sytuacje, w których firma (szczególnie, kiedy akcja społeczna jest realizowana na zlecenie przez agencję zewnętrzną) potrzebuje organizacji tylko do swoich konkretnych celów, a głównym oceniającym zadowolenie z projektu jest firma i jej widoczna obecność w mediach i wśród grupy odbiorców – ocenia pani Maria. Z tych samych względów duże firmy często nie są zainteresowane wspieraniem małych, lokalnych organizacji. Ich przedstawiciele oceniają, że dla „dużych” liczą się przede wszystkim cele marketingowe, stąd ich udział w medialnych imprezach. Według autora niniejszego opracowania, duże firmy nie są zainteresowane współpracą z małymi organizacjami. Wchodzą tylko w sponsoring dużych imprez nagłaśnianych w mediach. Nasza organizacja wielokrotnie zwracała się o wsparcie

finansowe i rzeczowe, opisując cel ewentualnej darowizny, korzyści społeczne jak i korzyści dla firmy. Najczęściej padały odmowne odpowiedzi, w których firma pisała, iż wspiera już i tu wymienia medialne organizacje czy akcje – opisuje Pani Krystyna.

Problemy w komunikacji

– posługiwanie się różnym językiem

Organizacja realizuje akcję we współpracy z partnerem biznesowym. W trakcie omawiania działań pojawiają się rozbieżności związane z różnym rozumieniem przez partnerów procesu realizacji wspólnego projektu. Dla firmy zrealizować oznacza skalkulować, zapłacić, rozliczyć. Dla organizacji realizacja wiąże się z przygotowaniem partnerów społecznych, wolontariuszy z różnych instytucji, tak by przeprowadzić akcję w jak najszerszym zakresie.

Firmy bardzo często posługują się zupełnie innym językiem niż organizacje pozarządowe. Ich komunikaty są zupełnie inaczej odbierane i rozumiane przez te organizacje. Język biznesu może być niezrozumiały dla partnera – OP, szczególnie we wstępnej fazie współpracy. *Kiedy zaczęliśmy współpracę trudno mi było zrozumieć korporacyjny język partnera. Często używane było szczególne słownictwo, którego musiałam się nauczyć* – opisuje pani Monika z organizacji o ogólnopolskim zasięgu działania. Na pewno wynika to z odmiennej specyfiki działania, relacji panujących wewnątrz danego podmiotu. W opinii OP duże firmy cechuje rozbudowana biurokracja. Często ich przedstawiciele dziwią się, po co firmy zbierają informacje na temat organizacji. Nieświadomość, niewiedza skutkuje brakiem zaufania i niechęcią np. do ujawniania wyników finansowych, co jest często kluczową kwestią przy nawiązywaniu współpracy.

Opinie przedstawicieli organizacji pozarządowych wskazują, że ich umiejętności komunikacyjne, negocjacyjne w rozwiązywaniu sytuacji kryzysowych pojawiających się w relacjach z biznesem mają niejednokrotnie decydujący wpływ na dalszą współpracę. Nie zawsze można przewidzieć i zaplanować wszystkie aspekty współpracy i należy liczyć się z możliwością wystąpienia sytuacji, które będą wymagały większego zaangażowania czasu lub środków. Często w takich momentach firmy zaczynają wycofywać się z przyjętych założeń, czy nawet dążyć do zakończenia współpracy z organizacją. Dla organizacji jest to wyraźny sygnał, że w takiej sytuacji przestają być dla biznesu równorzędnym partnerem a stają się petentem przychodzącym po środki. Dążąc do podtrzymania współpracy organizacje wykazują się dużą elastycznością, niejednokrotnie zmieniając zakres początkowych założeń współpracy.

Finanse – drażliwa sprawa

Organizacja i partner biznesowy realizują wspólny projekt, ustalono harmonogram wydatków. Organizacja samowolnie przekracza ustalony budżet, zmienia pozycje budżetowe, przekracza terminy, nie informuje o zmianach swojego partnera. Co z tym zrobić?!

Pieniądze to bardzo częsta przyczyna powstawania kryzysów. Sytuacja opisana w powyższym przykładzie może doprowadzić nawet do zerwania współpracy. Jednak zanim podejmiemy drastyczne kroki, sprawdźmy, czy w umowie, którą podpisaliśmy zostały zawarte klauzule niedopuszczające do zmian, czy jasno określiliśmy standardy wzajemnej współpracy, sprecyzowaliśmy pozycje budżetowe, zawarliśmy umowę o wzajemnej uczciwej komunikacji. Jeżeli te zasady nie zostały jasno określone lub nie są przestrzegane, koniecznie należy doprowadzić do spotkania i wyjaśnienia wszystkich niejasności. Wstrzymanie finansowania powinno nastąpić dopiero w mo-

mencie, w którym nie widać szansy na współpracę z powodu nierzetelności partnera, który nie przestrzega ustalonych i zapisanych zasad współpracy. Organizacja powinna gwarantować uczciwość we współpracy, przestrzegać jasnej komunikacji z partnerem biznesowym, na bieżąco ustalać ewentualne zmiany. Warto dbać o to, żeby partner biznesowy nie zraził się do współpracy.

Podczas pracy biznesu oraz organizacji pozarządowych zdarzają się nieprzewidziane sytuacje, dla których trudno znaleźć rozwiązanie. Musimy pamiętać, że tylko uczciwość we wzajemnej komunikacji może pomóc je rozwiązać.

Dobrą praktyką jest też przeprowadzenie rozpoznania na temat dotychczasowej działalności partnerów, sposobu realizacji przez nich zadań oraz późniejszego ich rozliczania.



Szczypta samokrytyki

Nie jest tak, że to tylko biznes odpowiada za kryzysy we współpracy. Przedstawiciele organizacji pozarządowych przyznają, że sami stosunkowo często przyczyniają się do powstawania różnego rodzaju napięć, a nawet są ich autorami. Organizacje pozarządowe często postrzegane są przez biznes jako instytucje nieefektywne, „roszczeniowe” – przychodzą po pomoc nie dając nic w zamian. Tymczasem o każdego przedsiębiorcę trzeba dbać, zapraszać na różne spotkania, zamieszczać materiały o tych, którzy nas wspierają. To jest konieczne – uważa pan Marek z jednej z większych organizacji o ogólnopolskim zasięgu działania.

W praktyce większość organizacji nie mierzy efektów swojej działalności, a firmy chciałyby wiedzieć, w jaki sposób zostały roz-

dysponowane przeznaczone przez nie środki. Kwestia wiarygodności ma niebagatelne znaczenie. Organizacja powinna inicjować komunikowanie się z firmą poprzez raporty, sprawozdania i informowanie o efektach. Takie systematyczne postępowanie przez cały okres trwania współpracy dobrze świadczy o partnerze i kreuje w opinii firmy pozytywny wizerunek organizacji, która uchodzi wtedy za profesjonalnego partnera z podejściem biznesowym. Z perspektywy biznesu jest to szczególnie ważne w kluczowych momentach współpracy: jej rozpoczęcia i przekazania środków finansowych na ustalone działania oraz po bardziej znaczących etapach realizacji projektu, angażujących większe środki. W razie jakichkolwiek wątpliwości co do rzetelności przy realizacji podjętych zadań, organizacja traci swoją wiarygodność w oczach dotychczasowego oraz potencjalnych partnerów.

Przedstawiciele OP sami przyznają, że słabą stroną ich działań jest formalna strona rozliczeń z firmą oraz promocja przedsięwzięcia. Wynika to niejednokrotnie ze skupienia wszystkich sił na samych działaniach społecznych. Podejmując współpracę z konkretną firmą, organizacja powinna uzgodnić z nią zasady promocji projektu oraz nagłaśniania udziału tego partnera biznesowego w projekcie. Brak jasno określonej strategii w tej kwestii może być niekorzystny dla strony biznesowej. Promocja działań społecznych na ogół należy do organizacji, natomiast zasady nagłaśniania udziału firmy muszą być uzgodnione z nią samą. Firmy angażują się we współpracę z różnych powodów, niektóre wcale nie chcą rozgłosu i organizacja powinna to uszanować.

Bardzo ważna jest kwestia szacunku wobec partnera biznesowego, dlatego oczekiwania wobec każdej firmy powinny być realne

i uwzględniać jej możliwości. *Unikajmy żądań, roszczeń, pisania listów z prośbą o wsparcie – są bez efektów. Kontakt osobisty, nawet telefoniczny, przypominać się, ale z taktem i nie nachalnie* – radzi pani Krystyna. Organizacja powinna dbać o dobre kontakty, a przede wszystkim utrzymywać je niezależnie od tego czy przy danej akcji uda się działać razem czy nie. Kontakty nie powinny być uzależnione od tego czy mamy jakąś potrzebę finansową. Budowanie długofalowej współpracy wymaga zaangażowania, czasu i zrozumienia dla potrzeb oraz możliwości drugiej strony.


Podsumowanie


Dobre praktyki nie są nowością w biznesie. Od wieków przedsiębiorcy i firmy dzielą się swoimi zyskami z potrzebującymi, wspierają - w różnych formach działania - organizacje społeczne. Obecnie tego rodzaju działalność, poprzez popularyzację zasad CSR, zyskuje na znaczeniu, dzięki czemu angażuje się w nią coraz większa liczba firm i przedsiębiorców. Nawiązując dialog, organizacje i biznes powinny się do niego dobrze przygotować, uwzględniając wszystkie za i przeciw. Aktywność firmy może mieć oczywiście charakter doraźnego wsparcia działań organizacji. Jednak z punktu widzenia korzyści, jakie może odnieść lokalna społeczność, bardziej wartościowe będzie budowanie długoterminowych strategii zaangażowania społecznego, prowadzące do trwałego partnerstwa z wybranymi organizacjami. Podejmując współpracę z partnerem biznesowym podkreślamy jego obecność w danym przedsięwzięciu, zaangażowanie i wkład. Podkreślamy, że efekt tego przedsięwzięcia, to wspólny sukces organizacji i partnera. Doceniany i usatysfakcjonowany partner chętniej podtrzyma relacje z organizacją, odczuwając jej wdzięczność oraz dostrzegając korzyści z takiej formy marketingu.


Budowanie współpracy jest złożonym procesem, wymagającym przede wszystkim motywacji obydwu stron, wiedzy o możliwościach

i formach współpracy, a także zaangażowania w realizację wspólnych celów. Powstawanie kryzysów i napięć wydaje się zatem nieuniknione i jest całkiem naturalne w przypadku długotrwałych relacji. Umiejętność radzenia sobie z nimi świadczy o jakości partnerstwa. Dodatkowo ma też walor edukacyjny, gdyż dzięki wyciągnięтым wnioskom możemy unikać podobnych sytuacji w przyszłości. Warto o tym pamiętać w momentach zwątpienia w celowość dalszej współpracy. Finalnie możemy oglądać efekty wspólnych działań i tego, co dzięki wsparciu partnera udało się osiągnąć, a to daje satysfakcję obydwu stronom.

 Nie groź,
że „kogoś” znasz

 Zanim zadzwonisz, zastanów się,
czy jesteś na pewno przygotowany do rozmowy

 Masowa wysyłka
– pomyśl, zanim zrobisz

 Niczego nie ukrywaj
– bądź przejrzysty

 Nie myśl tylko o sobie
– pomyśl nad korzyściami ze współpracy z Tobą

Bądź na bieżąco
– nie myśl, że wszystko wiesz

Nie bądź chaotyczny
– działaj strategicznie

Jak Cię widzą, tak Cię piszą
– nie zapominaj o swoim wizerunku

Nie zapominaj, że z drugiej strony
też jest człowiek

Nie zaniedbuj Twoich partnerów
– myśl o współpracy długoterminowej

ANEKS

Schemat oferty

Miejscowość, data

Sz.P. XY

Prezes Firmy ZZ

Szanowna Pani Prezes,

1. Misja i działania OP
2. Opis konkretnego jednego działania, na który szukamy środków
3. Nasze oczekiwania – propozycja roli darczyńcy w projekcie
4. Korzyści dla darczyńcy
5. Otwartość na inne formy współpracy

Z poważaniem

YZ

Koordynator Projektu

e-mail

nr tel.