

## **Stowarzyszenie Centrum Promocji i Rozwoju Inicjatyw Obywatelskich PISOP**

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

**61-815 Poznań**  
ul. Ratajczaka 26/6/96  
tel./fax 61/851 91 34

[www.pisop.org.pl](http://www.pisop.org.pl), [pisop@pisop.org.pl](mailto:pisop@pisop.org.pl)



Odwiedź nas na Facebooku



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Spotkanie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

## O CENTRUM PISOP

- Jest organizacją pozarządową utworzoną 15 września 2000 roku
- Należy do Ogólnopolskiej Sieci SPLOT
- Nazwa PISOP jest skrótem słów: Poradnictwo, Informacja, Szkolenia, Organizacji Pozarządowych
- W ramach swoich działań:
  - Aktywizuje społeczności lokalne w Wielkopolsce
  - Wspomaga przedsiębiorczość społeczną
  - Wspiera współpracę
- Stabilność działań zapewnia jej prowadzona, za pośrednictwem Fundacji NIWA Edukacji i Rozwoju, działalność gospodarcza.

## OSIĄGNIĘCIA CENTRUM PISOP

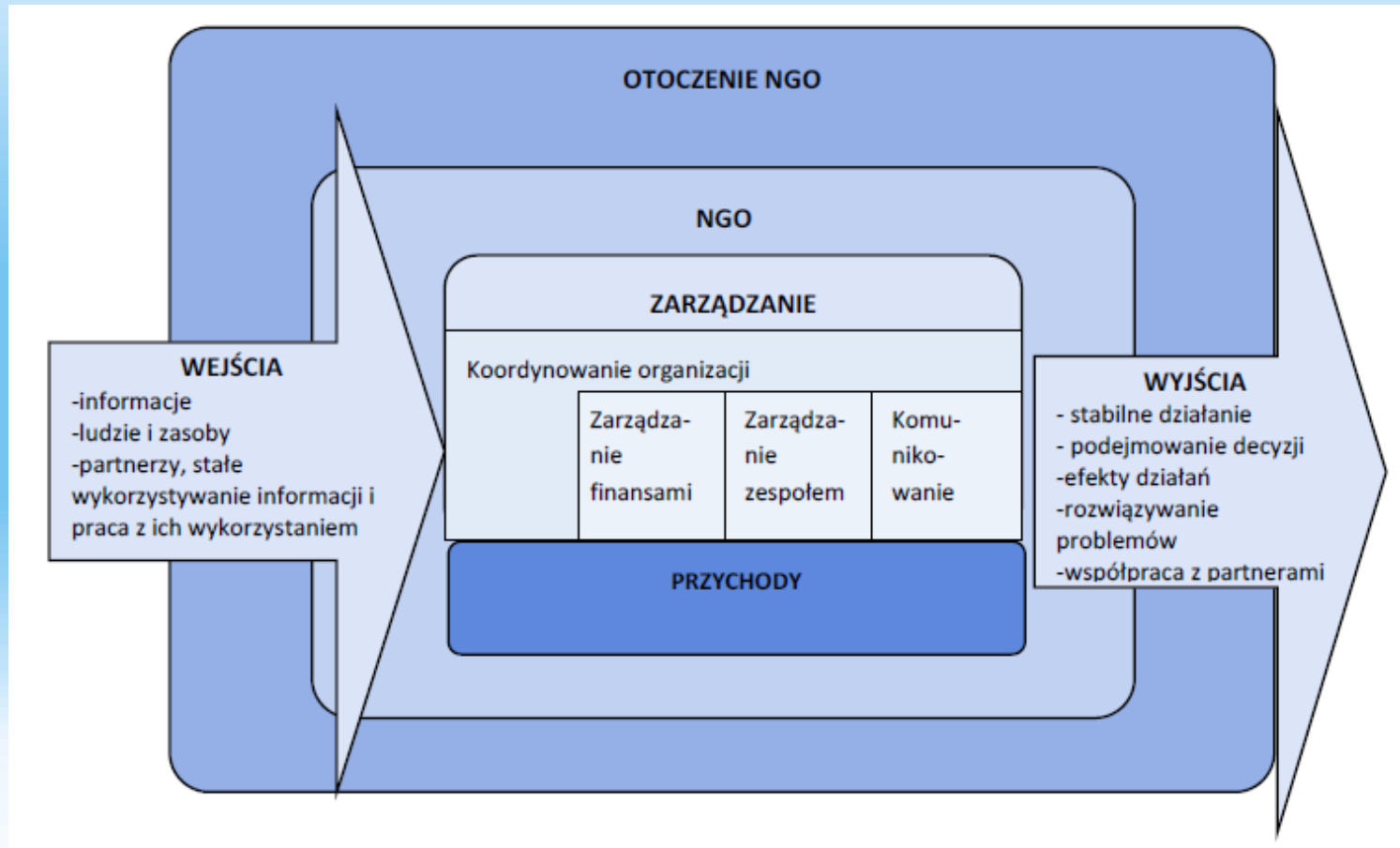
- Aktywne uczestnictwo w konsultacjach dokumentów strategicznych
- Animowanie Sieci Centrów Informacyjno – Doradczych (CID) w Wielkopolsce
- Organizowanie corocznych Konferencji Plenarnych Wielkopolskich Organizacji Pozarządowych
- Stworzenie i administrowanie serwisu internetowego dla wielkopolskich organizacji pozarządowych  
[www.wielkopolskie.ngo.pl](http://www.wielkopolskie.ngo.pl)

## OSIĄGNIĘCIA CENTRUM PISOP

- Rozpoczęcie dyskusji na temat społecznej odpowiedzialności biznesu w Wielkopolsce
- Powołanie Forum Ośrodków Pomocy Społecznej
- Działania na rzecz powołania Pełnomocników NGO (urzędników odpowiedzialnych za współpracę z NGO) w Wielkopolsce
- Wspieranie projektodawców Europejskiego Funduszu Społecznego od 2005 r.
- Prowadzenie (wspólnie z trzema organizacjami) Poznańskiego Centrum Wspierania Organizacji Pozarządowych i Wolontariatu
- Powołanie Fundacji Niwa Edukacji i Rozwoju.

# Zarządzanie organizacją

## Graficzny układ systemu funkcjonowania NGO



## Fazy rozwoju sektora NGO w Polsce

### **I Faza rozwoju** (obecnie 55-60% organizacji pozarządowych):

1989-1993 Spontaniczny altruizm, charakteryzujący się:

- dynamicznym rozwojem ilościowym,
- „chorobą wieku dziecięcego”, czyli wszystko samodzielnie
- wychodzenie z cienia.

### **II Faza rozwoju** (obecnie ok. 25% organizacji pozarządowych):

Poszukiwanie miejsca i roli NGO. Okres charakteryzujący się:

- uzgodnieniami politycznymi,
- regulacją prawa lokalnego oraz na szczeblu państwowym.

### **III Faza rozwoju** (obecnie 15-20% organizacji pozarządowych):

Budowanie profesjonalizmu sektora NGO. Okres charakteryzujący się:

- Standaryzacją działań merytorycznych,
- Budowaniem reprezentacji sektora,
- Ekonomizacją organizacji pozarządowych.

## Definicje zarządzania

- Zarządzanie jest sztuką **osiągania** zamierzonych **rezultatów** przez innych ludzi, zarządzający osiągają cele **organizacji** poprzez organizowanie **pracy** innych, a nie przez wykonywanie pracy osobiście;
- Zarządzanie to działalność kierownicza polegająca na **ustalaniu celów** i powodowaniu ich **realizacji** w organizacjach podległych zarządzającemu, na podstawie własności **środków produkcji** lub dyspozycji nimi /wg Gilińskiego/;
- Zarządzanie to działanie polegające na dysponowaniu zasobami /wg prof. T. Pszczołowskiego/;
- Zarządzanie to zestaw działań (planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrola) skierowanych na zasoby organizacji (ludzie, finansowe, rzeczowe, informacyjne) wykorzystywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji /wg Giffina/.

## Definicja zarządzania organizacją pozarządową

„Zarządzanie organizacją – to całość działań, podejmowanych przez osoby odpowiedzialne za organizację, służących do zapewnienia skutecznej i efektywnej realizacji jej celów statutowych w sposób trwały. W praktyce obszary zarządzania przedsiębiorstwem społecznym można podzielić na nadrzędne: koordynowanie organizacji oraz powiązane z nim zarządzanie finansami, zarządzanie zespołem oraz komunikowanie wewnętrzne i zewnętrzne.”

Wyróżnia się trzy zasadnicze style kierowania:

- **Styl autokratyczny** - lider sam ustala cele grupowe i rozdziela zadania, komunikuje się przez nakazy i zakazy, często sam ustala normy grupowe, których przestrzegania skrupulatnie przestrzega, częściej posługuje się karaniem niż nagradzaniem, nie wyjaśnia swego postępowania.
- **Styl demokratyczny** - lider jest raczej organizatorem grupy i jej funkcjonowania, niż osobą odgórnie sprawującą władzę, nie przeszkadza inicjatywie i inwencji podwładnych, posługuje się pozycjami i sugestiami, grupa współuczestniczy w ustalaniu celów, zadań i norm.
- **Styl liberalny** - zupełna swoboda członków grupy w podejmowaniu decyzji indywidualnych czy zbiorowych, lider dostarcza jedynie materiałów do wykonania zadania, nie ingeruje w pracę zespołu, nie komentuje, nie ocenia pracy innych, udziela informacji jedynie zapytany.

Rodzaj wyniku	Styl najbardziej efektywny	Styl średnio efektywny	Styl najmniej efektywny
Ilość wykonanej pracy	autokratyczny	demokratyczny	liberalny
Jakość wykonanej pracy	demokratyczny	autokratyczny	liberalny
Jakość relacji interpersonalnych	demokratyczny	autokratyczny	liberalny

## Zarządzanie organizacją pozarządową



# Stowarzyszenie Centrum Promocji i Rozwoju Inicjatyw Obywatelskich PISOP

[www.pisop.org.pl](http://www.pisop.org.pl), [pisop@pisop.org.pl](mailto:pisop@pisop.org.pl)



## Koordynowanie organizacji

planowanie strategiczne

budowanie struktury organizacyjnej

zarządzanie operacyjne

uspójnianie działań

współpraca z partnerami

usprawnianie procesów wewnętrznych

## Zarządzanie finansami

planowanie budżetu rocznego/kroczącego

utrzymywanie płynności finansowej

różnicowanie źródeł finansowania (wpływów)

kalkulacja finansowa prowadzenia działalności gospodarczej

zapewnienie stabilności finansów organizacji

## Zarządzanie zespołem

rekrutacja pracowników i wolontariuszy

integracja zespołu

współpraca zespołu

motywowanie zespołu

rozwiązywanie konfliktów

rozwój kompetencji

rozwój wolontariatu w organizacji

## Komunikowanie

identyfikacja wizualna organizacji

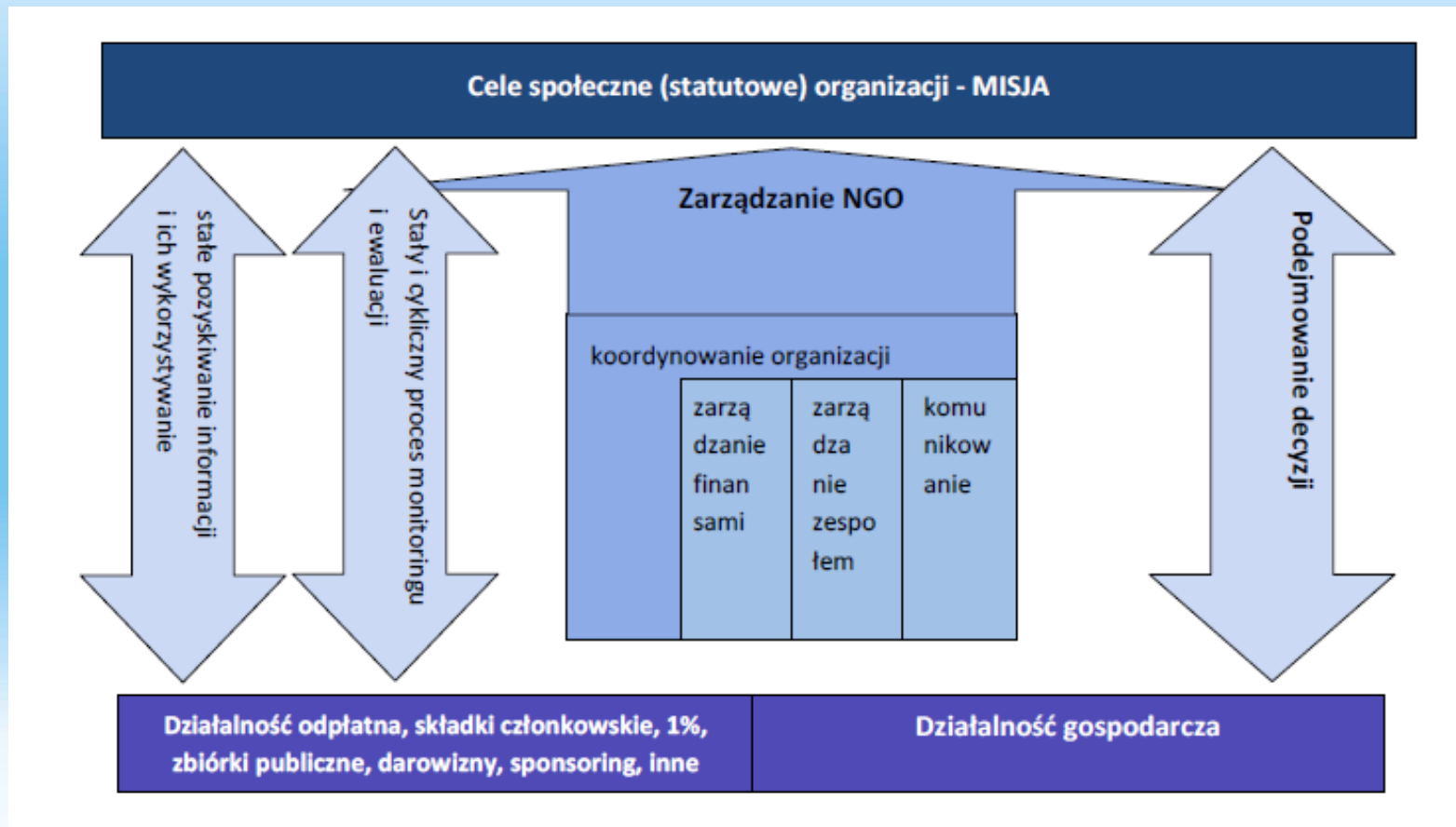
komunikowanie wewnątrz organizacji

komunikowanie z otoczeniem organizacji

media relations

komunikowanie o działalności gospodarczej wewnątrz i na zewnątrz

## Graficzna prezentacja Modelu Zarządzania BINGO



# Koordynowanie organizacji

## Kilka trudności PS w zakresie koordynowania

- Brak wydzielenia w NGO jasnych podziałów zadań (problemy z delegowaniem zadań) powoduje duże obciążenie pracą zarządów organizacji – w większości to on odpowiedzialny jest za wszystkie działania w organizacji.
- Działalność gospodarcza najczęściej nie jest wyodrębniona w strukturze organizacji, w większości za jej realizację odpowiada zarząd (odpowiedzialność zbiorowa).

# Organizacja pracy w NGO – Struktury organizacyjne

## Po co struktura dla NGO?

Każda organizacja ma swój porządek (wewnętrzną strukturę), składa się z różnych elementów (np. działania, specjalizacja), powiązań i łączących je zależności.

## Cele formalizacji

### Formalizacja ma na celu:

- zapewnienie ładu (porządku) wewnętrznego poprzez dookreślenie podziału zadań i odpowiedzialności między członków organizacji (wolontariuszy), pracowników;
- zapewnienie pożądanego poziomu efektów działań i powtarzalności sposobu działania poszczególnych aktywności organizacji;
- zmniejszenie poziomu napięć pomiędzy członkami organizacji (wolontariuszami), pracownikami, mogących powstać w wyniku zrodzenia się konfliktów na tle kompetencyjnym;
- zmniejszenie poczucia niepewności miejsca i roli człowieka w organizacji.

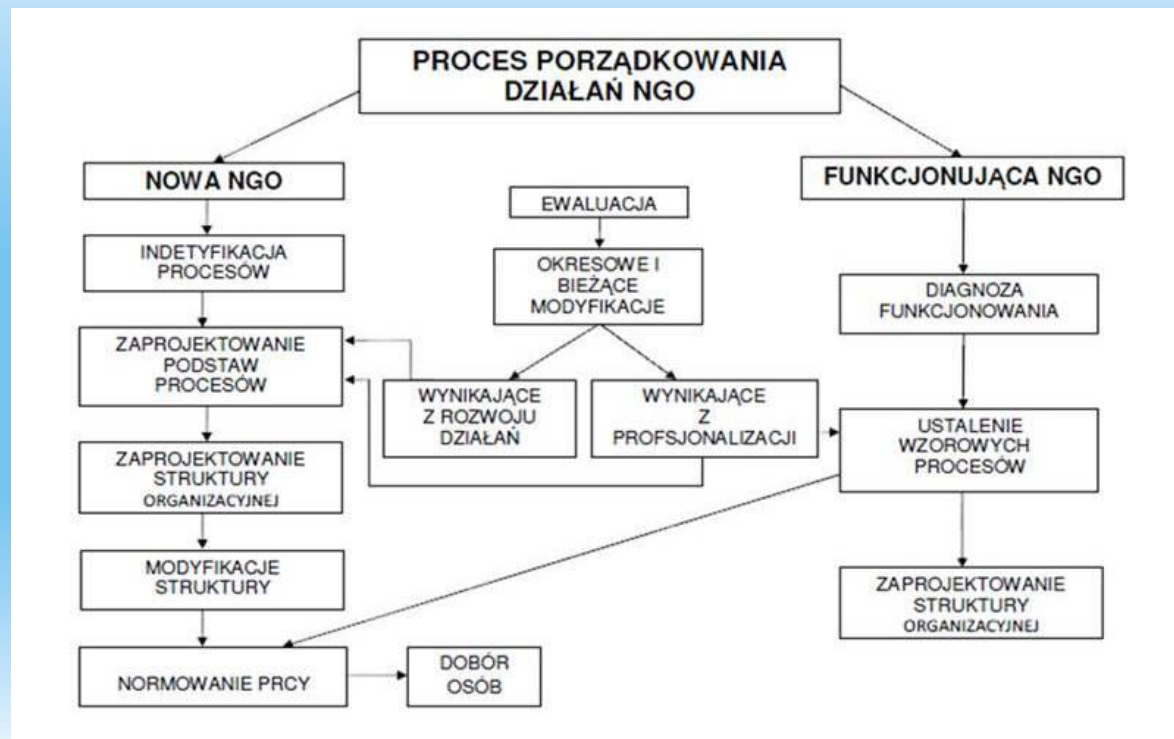
## Przeformalizowanie i niedoformalizowanie

**Przeformalizowanie** polega na obowiązywaniu zbyt wielu, zbyt szczegółowych oraz rygorystycznych przepisów nie pozwalających na działanie elastyczne.

**Niedoformalizowanie** prowadzi do sytuacji, w której pracownicy lub wolontariusze mają zbyt dużą swobodę w wyborze zadań i sposobów ich realizacji, często dokonując niewłaściwych wyborów z punktu widzenia celów organizacji (chaos).

**Ważne jest osiągnięcie własnego stopnia sformalizowania poszczególnych części organizacji.**

## Procedura budowy (przebudowy) struktury organizacyjnej



## Podstawowe cechy struktur organizacyjnych

Najważniejsze cechy struktur organizacyjnych:

- Specjalizacja,
- Hierarchizacja,
- Centralizacja,
- Formalizacja.

# Rodzaje struktur organizacyjnych możliwych w NGO

## Struktura liniowa

Struktura liniowa to najstarszy typ struktury wywodzący się z organizacji armii jeszcze w czasach starożytnych, stąd też system ten często nazywa się wojskowym typem organizacji.

## Struktura liniowa



## Struktura liniowa

Podstawą do stworzenia struktury liniowej jest zasada jedności rozkazodawstwa, mówiąca, że każdy podwładny może mieć tylko jednego przełożonego, którego polecenia zobowiązany jest wykonywać.

## Struktura liniowa

zalety

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

wady

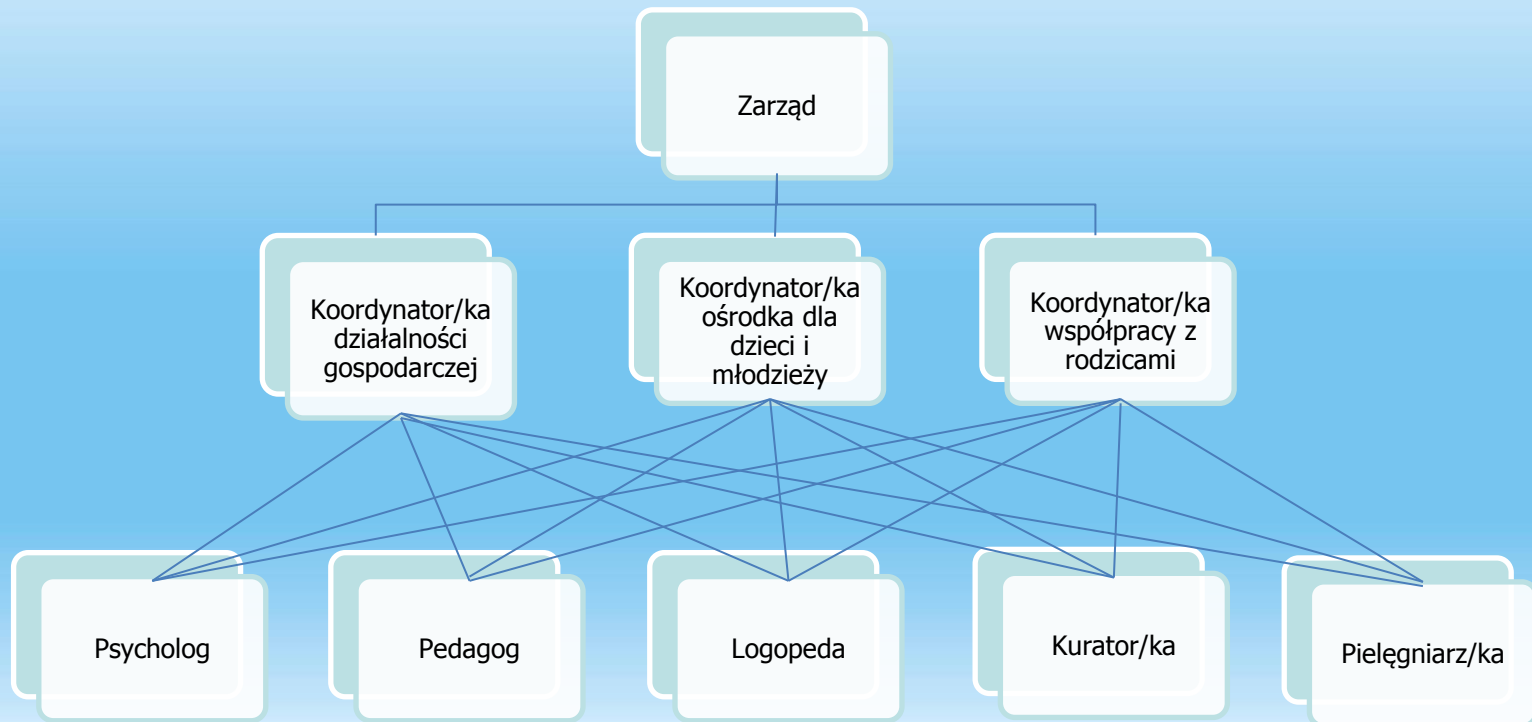
- sztywna organizacja nie dająca się łatwo przystosować do zmiennych warunków,
- konieczność posiadania przez kierowników dużej wiedzy,
- daleko posunięta centralizacja kierowania,
- niebezpieczeństwo załamania się całej organizacji w przypadku nieobecności paru ludzi z zarządu.

## Struktura funkcjonalna

Struktura funkcjonalna opiera się na zasadzie specjalizacji w zakresie funkcji kierowniczych.

Podwładny posiada kilku przełożonych i każdy z nich jest odpowiedzialny za pewien aspekt (częstkową funkcję) zarządzania/realizacji zadań. Efektywne zarządzanie w ramach tej struktury wymaga ścisłej współpracy wszystkich kierowników, wzajemnego zaufania, porozumienia, umiejętności rozwiązywania konfliktów.

## Struktura funkcjonalna



## Struktura funkcjonalna

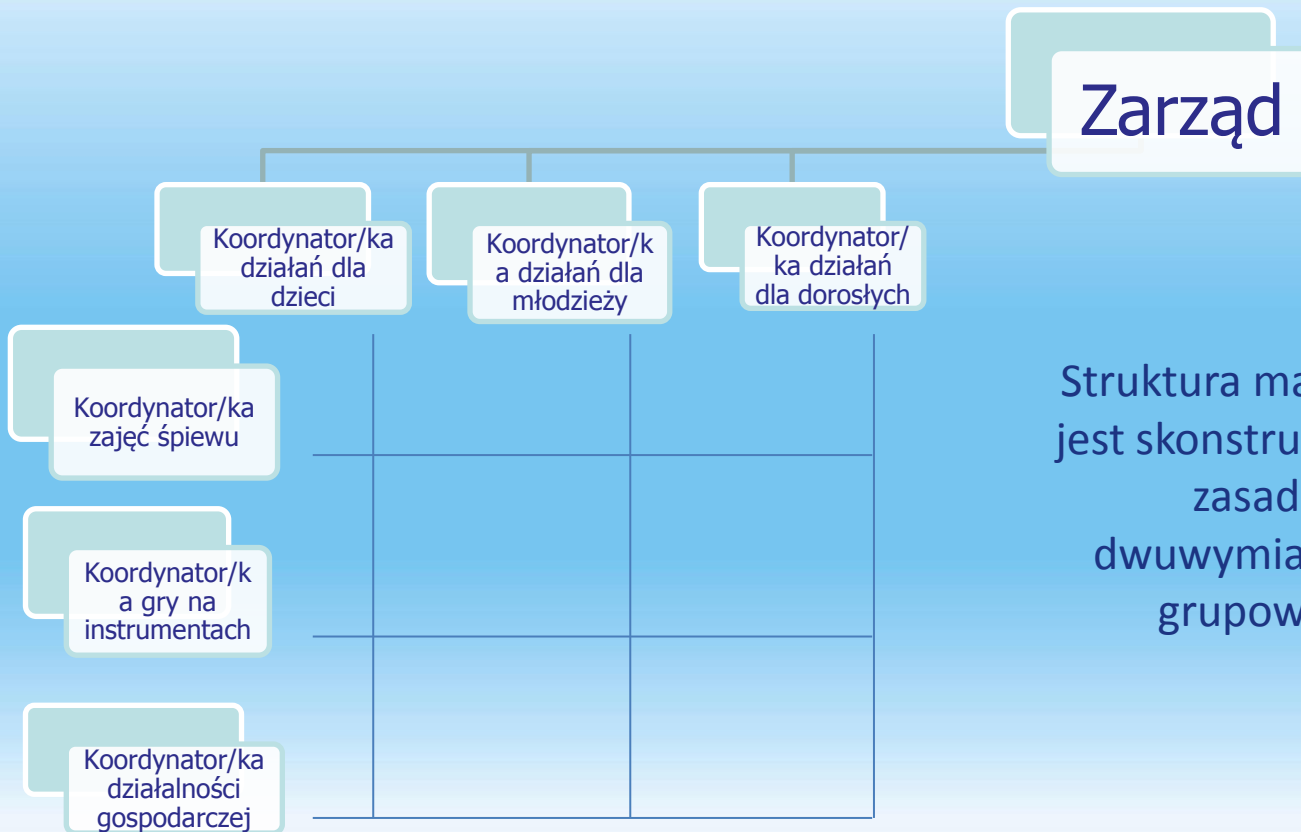
zalety

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

wady

- naruszenie zasady 1-osobowego kierownictwa,
- możliwość wystąpienia niejedności kierowania,
- trudności z rozgraniczeniem odpowiedzialności,
- trudności koordynacji czynności kierowniczych.

## Struktura macierzowa



Struktura macierzowa  
jest skonstruowana na  
zasadzie  
dwuwymiarowego  
grupowania

## Zalety struktury macierzowej

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

## Wady struktury macierzowej

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

# Planowanie strategiczne w NGO

## Planowanie strategiczne

- spojrzenie w przyszłość,
- opis wszystkich działań merytorycznych na przestrzeni kilku najbliższych lat (najczęściej 2-5) oraz opis wszystkich działań wewnątrz, jakie są niezbędne do tego, aby zrealizować swój program merytoryczny.

## Etapy planowania strategicznego

**Tworzenie wizji i misji**



**Analiza mocnych i słabych stron**



**Analiza otoczenia**



**Określenie priorytetów, definiowanie celów strategicznych (ogólnych), głównych kierunków działania**



**Wybór celu**



**Ewaluacja planu i monitoring**

## Rekomendowany okres na plan strategiczny

### Kryteria merytoryczne:

- prowadzenie stałych, powtarzalnych działań;
- posiadanie stałych, różnorodnych źródeł przychodów;
- posiadanie stałego zespołu;
- realizacja działań odbywa się przez stały zespół;
- posiadanie stałej grupy odbiorców

### Kryterium wieku – liczba lat funkcjonowania:

- do 3 lat;
- 3 do 15 lat;
- powyżej 15 lat.

## Tworzenie wizji

### Co to jest wizja?

- Obraz rzeczywistości do której dążymy,
- Określenie stanu końcowego.

**Wizja** to obraz, określenie wzorcowej (idealnej) sytuacji, do której zespół dąży. Jest opowieścią o tym, dokąd organizacja zmierza, jest zakotwiczona w podzielanych wartościach. Często jest wypracowana w formie wykresów, rysunków i grafów. Opracowując wizję, należy doprecyzować pojęcia, uspoźnić to, co dla wszystkich osób zaangażowanych w budowanie strategii jest najważniejsze w dłuższym okresie. Opracowując wizję, warto ustalić rolę i miejsce prowadzonej działalności gospodarczej.

## Tworzenie misji

### Co daje misja?

- jednoczy członków, tworzy pozytywną atmosferę w zespole;
- nadaje sens codziennej pracy, jest elementem motywującym i inspirującym;
- skupia uwagę członków/działaczy na osiągnięciu celu – określa hierarchię zadań ważnych i mniej istotnych;
- służy prezentacji działalności wśród potencjalnych sprzymierzeńców, służy reklamie i jest przydatna przy zbieraniu funduszy.

## Elementy misji

1. Jaki typ grupy tworzymy i gdzie działamy? (grupa formalna/nieformalna)
2. Kim jesteśmy?
3. Komu służymy? (odbiorcy naszych usług?)
4. Dlaczego istniejemy? Jaki jest problem, który chcemy rozwiązać? (cel istnienia lub problem, wokół którego koncentruje się nasza praca)
5. Jak realizujemy nasze zamierzenia? (formy działań, jakimi posługujemy się w naszej pracy)
6. Jaki jest etos naszej organizacji/institucji? Jakimi kierujemy się wartościami? (czy istnieją specjalne wartości, które stanowią niepisane prawo lub zasady naszego działania?)
7. Co nas wyróżnia spośród podobnych partnerstw/institucji? (unikalne rozwiązania)

## Analiza naszych mocnych i słabych stron – analiza SWOT

Celem analizy jest zidentyfikowanie wewnętrznych sił i wad oraz zewnętrznych okazji i trudności.

Silne strony +	Słabe strony -
Szanse	Zagrożenia

## Definiowanie priorytetów, formułowanie celu

Prawidłowo sformułowany cel powinien odzwierciedlać zasadę  
„SMART”

<b>S</b>	Specific	-konkretny
<b>M</b>	Measurable	-mierzalny
<b>A</b>	Area	-określony teren
<b>R</b>	Realistic	-realny/rzeczywisty
<b>T</b>	Timetabled	-ujęty w ramy czasowe

## Harmonogram

Lp.	Cel	Działania do podjęcia	Do kiedy realizacja?	Wskaźnik sukcesu	Osoba odpowiedzialna

## Wdrażanie strategii

**Monitoring**, czyli zbieranie informacji (dokumentowanie) na temat postępów w realizacji strategii, np. poprzez wewnętrzne sprawozdania. Monitoring powinien być realizowany nie rzadziej niż raz na kwartał.

**Ewaluacja**, czyli badanie, jakie organizacja osiągnęła zmiany w toku wdrażania strategii. Ewaluacja powinna być prowadzona w sposób ciągły z prezentacją wyników nie rzadziej niż raz na kwartał.

**Do ewaluacji planu strategicznego najczęściej stosowane są następujące metody:** analiza dokumentacji, studia przypadków, analiza kosztów i korzyści, analiza SWOT, wywiady, ankiety.

## Warunki realizacji planowania strategicznego

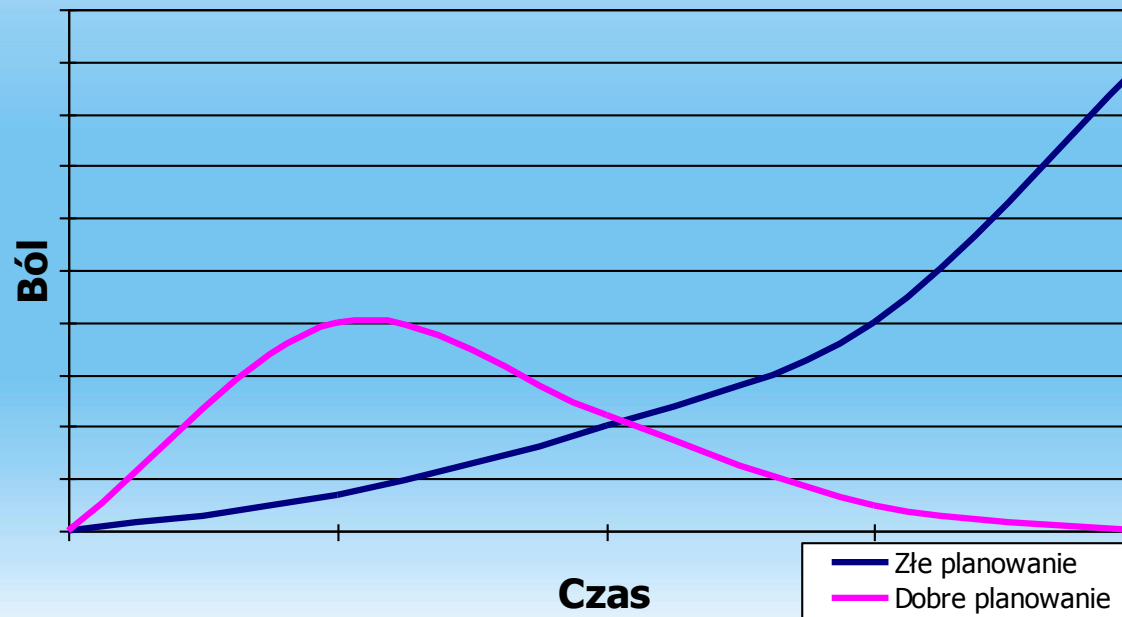
- **Zespół** – w procesie planowania strategicznego powinny uczestniczyć wszystkie osoby zaangażowane w realizację działań i zarządzanie. Dotyczy to zarówno pracowników, jak i wolontariuszy.
- **Czas** – zespół organizacji powinien przeznaczyć na przeprowadzenie planowania min. 10-16 godzin. Czas ten jest niezbędny, by w skupieniu określić przyszłe kierunki aktywności.
- **Spokój** – oderwanie się od bieżących, często trudnych spraw jest ważnym warunkiem myślenia o przyszłości. Na czas planowania zespół powinien wyłączyć się z bieżących zadań, by skuteczniej zaplanować przyszłe zadania. Często planowania odbywają się podczas wyjazdowych spotkań w ośrodkach szkoleniowych, gwarantujących atmosferę pracy.

## Warunki realizacji planowania strategicznego

- **Moderator/moderatorka** – aby proces planowania mógł zostać sprawnie przeprowadzony i każda osoba uczestnicząca miała możliwość wypowiedzenia swojego zdania bez względu na to, czy jest członkiem zarządu, czy najmłodszym stażem wolontariuszem oraz aby osiągnąć zamierzone rezultaty, należy włączyć zewnętrznego/ą moderatora/kę odpowiedzialnego/ą za proces planowania.
- **Pomoce dydaktyczne** – planowanie działań wiąże się z różnymi metodami pracy grupowej, indywidualnej, pomoce dydaktyczne, tj. arkusze papieru mazaki, kolorowe kartki są pomocnymi narzędziami w pracy.
- **Elastyczność dla różnorodności** – zespół zaangażowany do pracy przy planie strategicznym często stanowią osoby z niepełnosprawnością, rodzice dzieci, czy opiekunowie innych osób zależnych i dlatego należy zagwarantować tym osobom komfort pracy, m.in. zapewniając opiekę nad osobami zależnymi, adekwatne miejsce, czy przerwy w pracy

## Dobre planowanie

### Krzywa bólu



# Zarządzanie finansami

## Z jakich źródeł organizacje dofinansują swoje działania?

W Polsce działa blisko 60 tysięcy organizacji pozarządowych. Najważniejsze sposoby pozyskiwania środków finansowych przez organizacje pozarządowe (stowarzyszenia i fundacje) to:

- Składki członkowskie (59,5%)
- Granty samorządu terytorialnego (43,3%)
- Darowizny od osób fizycznych (35,5%)
- Darowizny od firm (34,5%)

Dane Stowarzyszenia  
Klon/Jawor

## Jak organizacje zarządzają finansami?

- 40,85% nie planuje środków w perspektywie rocznej, licząc na to, co im się uda pozyskać w danym okresie;
- 69% monitoruje stan finansów, jednak monitorowanie rozumiane jest często jako robienie sprawozdań projektowych, bez globalnej analizy finansów;
- 36% planuje źródła finansowania jedynie na bieżąco;
- 90,14% potrzebuje wsparcia w zakresie planowania finansów, w tym przychodów z działalności gospodarczej.

## Dlaczego organizacje powinny planować finansowanie?

Budżetowanie w organizacji pozarządowej pozwala:

- zaplanować koszty i wpływy finansów w dłuższej perspektywie,
- spojrzeć „całościowo” na sytuację finansową,
- zaplanować strategię fundraisingu,
- zapewnić stabilność finansową,
- minimalizuje ryzyko utraty płynności finansowej.

## Czym jest zarządzanie finansami w NGO?

**Zarządzanie finansami to** zapewnienie stabilności długofalowego działania organizacji, a **nie księgowość.**

Pojęcie zawiera w sobie działania organizacji mające na celu:

- zaplanowanie finansów – czyli przygotowanie, najczęściej na przyszły rok, założeń dotyczących spodziewanych przychodów i wydatków organizacji;
- dbałość o płynność finansową – czyli zapewnienie organizacji środków finansowych pozwalających zachować ciągłość prowadzonych działań i osiągnięcia założonych celów;
- dywersyfikację źródeł przychodów – czyli zapewnienie różnych źródeł finansowania poszczególnych działań organizacji;
- umiejętność gospodarowania dostępnymi środkami finansowymi, radzenia sobie w obliczu niepewności.

# Zarządzanie zespołem

## Zarządzanie zespołem – zakres kompetencji

- rekrutowanie pracowników i wolontariuszy,
- integracja zespołu,
- współpraca zespołu,
- motywowanie zespołu,
- delegowanie uprawnień i odpowiedzialności,
- rozwiązywanie konfliktów,
- rozwój kompetencji pracowników/wolontariuszy,
- rozwój wolontariatu w organizacji.



## Jak przedsiębiorstwa społeczne zarządzają kadrą?

- Zaledwie 13% funkcjonujących NGO posiada strategię zarządzania zasobami ludzkimi, opracowaną jednak w odpowiedzi na bieżące potrzeby aniżeli w formie oficjalnego dokumentu (Zarządzanie ludźmi w organizacjach pozarządowych, badanie „Wsparcie dla Organizacji Pozarządowych działających na rzecz Demokracji i Społeczeństwa Obywatelskiego” na próbie 90 decydentów NGO, 2008-2009);
- 31% organizacji deklaruje trudności z utrzymaniem personelu, wolontariuszy (Klon/Jawor, 2010);
- 60% badanych przedsiębiorstw społecznych deklaruje brak jasnego podziału zadań pomiędzy pracownikami/wolontariuszami w organizacji (Fundacja Niwa Edukacji i Rozwoju, 2012),
- 90% przedsiębiorstw społecznych postrzega zarządzanie kadrą przez pryzmat realizowanych projektów.

## Dlaczego zarządzanie kadrą jest ważne?

### Dobre zarządzanie kadrą:

- Determinuje rozwój organizacji/institucji,
- Przyczynia się do wzrostu efektywności działań organizacji/institucji,
- Decyduje o poziomie i jakości świadczonych usług,
- Sprzyja budowaniu kompetencji pracowników/wolontariuszy oraz specjalizacji organizacji,
- Porządkuje podział zadań pomiędzy pracownikami, wolontariuszami w organizacji/institucji,
- Kształtuje kulturę pracy w organizacji/institucji.

# Komunikowanie

## Jaki jest wizerunek działalności społecznej w Polsce?

- Zaufanie społeczne Polaków jest na bardzo niskim poziomie. 72% respondentów opowiada się raczej za zachowaniem ostrożności w kontaktach z innymi ludźmi, niż za zbytnią otwartością (badania CBOS, 2010).
- W 2011 roku 14,5% Polaków zadeklarowało podjęcie w ostatnim roku nieodpłatnej pracy na rzecz organizacji, co oznacza spadek o 1,5 punktu procentowego w stosunku do wyniku z 2010 roku (badania Klon/Jawor, Stowarzyszenie Centrum Wolontariatu, 2011).
- Coraz mniej Polaków uważa, że w organizacjach pozarządowych dochodzi do nadużyć prywaty. Rośnie natomiast odsetek wątpiących we wpływ NGO na rozwiązywane ważnych problemów społecznych w Polsce (badania Klon/Jawor 2011).

## Dlaczego organizacje powinny dbać o swój wizerunek?

### Organizacje pozarządowe:

- Korzystają ze środków publicznych i prywatnych – muszą wzbudzać zaufanie społeczne,
- Do swojej pracy angażują wolontariuszy – muszą umieć pozyskać ich do współpracy,
- Często działają w specyficznych obszarach – muszą budować bliskie relacje z wewnętrznymi i zewnętrznymi odbiorcami swoich działań,
- W środowisku III sektora „konkurują o odbiorców swoich działań – muszą umieć prezentować swoją ofertę.

**Aby to osiągnąć NGO potrzebny jest dobry wizerunek.**

## Jak organizacje dbają o swój wizerunek?

- Tylko 39% organizacji podejmuje działania promocyjne w sposób ciągły, niezależnie od posiadanej dotacji.
- 46% NGO nie przewiduje w swoim budżecie środków na działania promocyjne.
- Za prowadzenie działań mających na celu wzmocnienie wizerunku, w 30% NGO odpowiada zarząd, 20% koordynatorzy poszczególnych projektów.
- Świadomość o konieczności podejmowania działań promocyjnych rozwija się wraz z wiekiem. Im starsze organizacje, tym częściej zdają sobie sprawę z konieczności dbania o swój wizerunek.

## Dlaczego Komunikowanie?

**Pojęcie Komunikowanie zawiera w sobie działania organizacji, mające na celu:**

- scalenie zespołu organizacji wokół jej misji i celów,
- promocję poszczególnych inicjatyw z wykorzystaniem różnorodnych narzędzi i kanałów przekazu,
- budowanie trwałego, pozytywnego wizerunku w wewnętrznym i zewnętrznym otoczeniu organizacji.

## Elementy komunikowania



# **Model Zarządzania Przedsiębiorstwem Społecznym BINGO narzędzie on-line**

## Z czego składa się submodel Koordynowanie organizacji?

- I. **Analiza sytuacji pod kątem planowania strategicznego** oraz rekomendacje w tym zakresie.
- II. **Indywidualna struktura organizacyjna** dla organizacji.
- III. **Publikacja** – praktyczny przewodnik na temat koordynowania w organizacji pozarządowej.

## Jakie korzyści przynosi organizacji wykorzystanie submodelu?

**Dzięki wykorzystaniu submodelu Koordynowanie organizacji, organizacje będą mogły za pomocą jednego narzędzia:**

- polepszyć sprawność działania,
- usprawnić organizację pracy w ramach obszarów działania,
- uporządkować działania, pozwalające na odciążenie lidera/ki,
- wprowadzić myślenie o działalności gospodarczej, jako o ważnym źródle przychodów,
- uporządkować działania związane z prowadzoną działalnością,
- poznać znaczenie działalności gospodarczej i jej pomocniczej roli
- w stosunku do celów statutowych.

## Z czego składa się submodel Zarządzanie finansami?

- I. **Budżet**, pozwalający na **zaplanowanie finansów** w organizacji w ujęciu kwartalnym/półrocznym/rocznym;
- II. **Symulator zysków** prowadzonej działalności gospodarczej;
- III. **Analiza finansów** organizacji w perspektywie 2-3 letniej;
- IV. **Publikacja** – charakterystyka zarządzania finansami w organizacji pozarządowej.

## Jakie korzyści przynosi organizacji wykorzystanie submodelu?

Dzięki wykorzystaniu submodelu Zarządzanie finansami, organizacje będą mogły za pomocą jednego narzędzia:

- planować finanse, tworzyć budżet,
- modyfikować i na bieżąco analizować sytuację finansową,
- określać planowany poziom zysków, osiągniętych z prowadzonej działalności gospodarczej,
- budować stabilność finansową z wykorzystaniem przychodów z działalności gospodarczej,
- analizować płynność finansową i ryzyko jej utraty.

## Z czego składa się submodel Budowanie kompetencji zespołu?

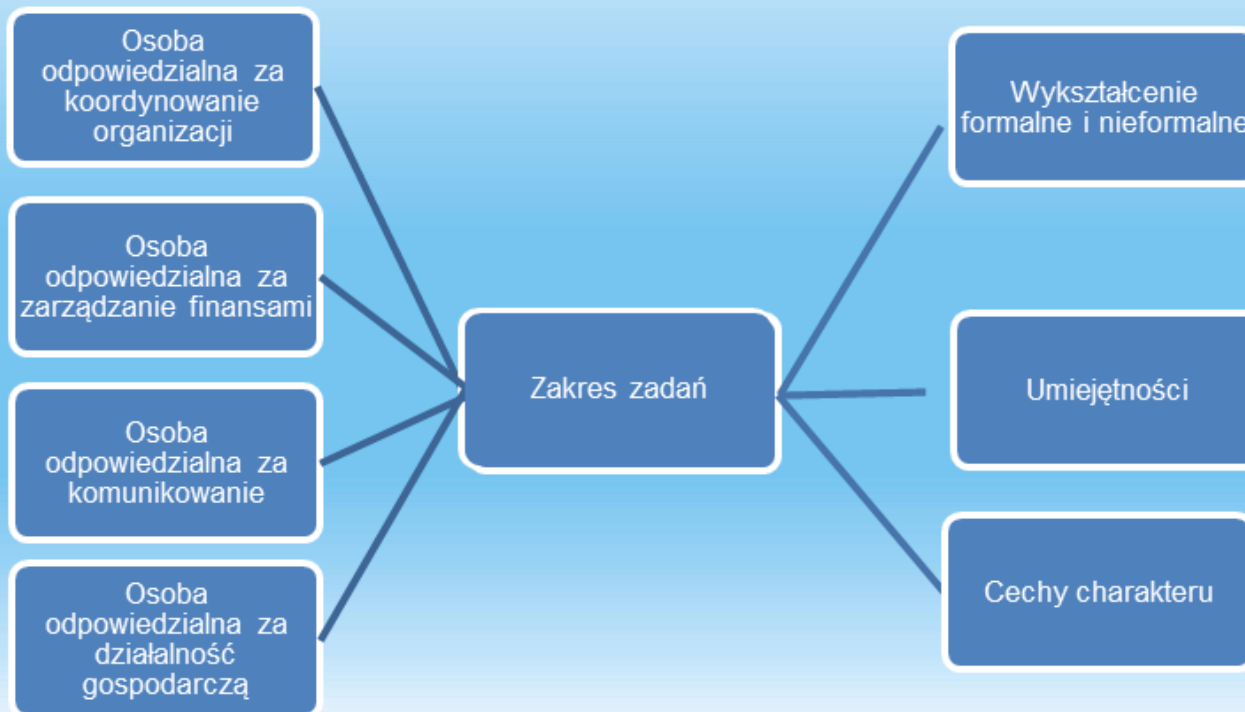
Submodel składa się z dwóch części:

1. Profilu kompetencyjno-charakterologicznego;
2. Podziału zadań w przedsiębiorstwie społecznym.

Submodel umożliwia wygenerowanie:

1. Zbiorczego raportu dotyczącego sytuacji organizacji (profil kompetencyjno – charakterologiczny oraz podział zadań);
2. Wzorcowego profilu kompetencyjno-charakterologicznego pracownika/wolontariusza wraz z podziałem zadań w organizacji.

## Profil kompetencyjno-charakterologiczny



## Jakie korzyści przynosi organizacji wykorzystanie submodelu?

**Dzięki wykorzystaniu submodelu Budowanie kompetencji zespołu, organizacje:**

- rozwiną kompetencje zespołu,
- ułatwią budowanie kompetencji zespołu,
- zwiększą profesjonalizm NGO,
- zwiększą szanse na trwałe zatrudnienie członków zespołu.

## Z czego składa się submodel Komunikowanie?

- I. **Lista kontrolna** – 18 pytań kierowanych do danej organizacji dotyczących komunikowania w organizacji;
- II. **Harmonogram najbliższych działań** – indywidualne wskazówki dla danej organizacji pozarządowej przygotowanych na podstawie listy kontrolnej;
- III. **Publikacja** – praktyczny przewodnik na temat komunikowania w organizacji pozarządowej.

## Jakie korzyści przynosi organizacji wykorzystanie submodelu?

### Dzięki wykorzystaniu submodelu Komunikowanie, organizacje:

- zweryfikują swoje działania w tym zakresie (lista kontrolna),
- otrzymają wskazówki dostosowane do indywidualnych potrzeb (harmonogram najbliższych działań),
- zdobędą wiedzę, jak komunikować (publikacja).

## Karta Zasad Działania Organizacji Pozarządowych

*Służmy poczciwej sławie.*

*A jako kto może – niech ku pożytku dobra wspólnego pomoże.*

*Jan Kochanowski*

- **Dobro wspólne.** NGO w swoich działaniach kierują się zasadą poszanowania godności, praw i wolności człowieka, zasadami pomocniczości, dialogu i ideą dobra wspólnego.
- **Legalizm.** Organizacje pozarządowe działają w ramach obowiązującego w demokratycznym państwie prawa, wpływając w ramach demokratycznych procedur na jego doskonalenia.
- **Niezależność.** Organizacje pozarządowe są samorządne i niezależne.

## Karta Zasad Działania Organizacji Pozarządowych

- **Jawność.** Działalność merytoryczna i finansowa NGO jest jawną w uwagi na szczególną troskę o posiadane przez nie środki publiczne, bądź powierzone im przez osoby prywatne.
- **Odpowiedzialność.** NGO w każdym aspekcie swojej działalności biorą pod uwagę społeczne skutki swoich działań i ich wpływ na społeczność i środowisko naturalne. Odpowiadają przed społeczeństwem za efektywne wykorzystanie powierzonych im środków.
- **Rzetelność.** Organizacje pozarządowe planują swoje działania w oparciu o analizę potrzeb swoich beneficjentów i regularnie ewaluują swoją skuteczność w odpowiadaniu na nie. NGO nie podejmują działań, których nie są w stanie rzetelnie wykonać.

## Karta Zasad Działania Organizacji Pozarządowych

- **Rozliczalność.** NGO przeznaczają całe wypracowane dochody na realizację zadań statutowych oraz – w rozsądnych granicach – na rozwój organizacji.
- **Partnerstwo.** NGO współdziałają z innymi podmiotami na zasadach partnerstwa, stawiając wyżej współpracę, wzajemność i solidarność, niż konkurencję, izolację i indywidualny sukces.
- **Podział władz.** NGO tworząc swoje struktury organizacyjne, powinna co najmniej rozróżnić w swoim statucie funkcje zarządzające od nadzorczych.
- **Unikanie konfliktu interesów.** W NGO szczególną wagę przywiązuje się do przejrzystych relacji w działaniach osób zaangażowanych w pracę organizacji – zawodowo i wolontarystycznie.

**Dziękuję za uwagę!**

**Ewa Gałka**  
ewa.galka@pisop.org.pl

## **Stowarzyszenie Centrum Promocji i Rozwoju Inicjatyw Obywatelskich PISOP**

**64-100 Leszno**

ul. Pl. J. Metziga 26/6  
tel./fax 65/520 78 86

**61-815 Poznań**

ul. Ratajczaka 26/6/96  
tel./fax 61/851 91 34

[www.pisop.org.pl](http://www.pisop.org.pl), [pisop@pisop.org.pl](mailto:pisop@pisop.org.pl)



Odowiedź nas na Facebooku