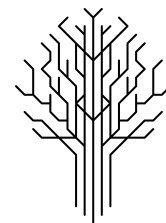


**Zysk nie tylko
społeczny.
Działalność
ekonomiczna
organizacji
pozarządowych.**



stowarzyszenie
klon / jawor

Opracowanie:

**Beata Charycka, Marta Gumkowska, Stowarzyszenie Klon/Jawor
dr hab. Magdalena Arczewska, ISNS UW**

Konsultacja merytoryczna:

Monika Chrzczonowicz

Redakcja:

Ignacy Dudkiewicz

Opracowanie graficzne:

Oleksandra Hrebenkova, Tailors Group

Stowarzyszenie Klon/Jawor:

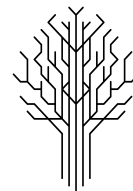
**ul. Szpitalna 5/5, 000-031 Warszawa
badania@klon.org.pl
22 828 91 28**

**fakty.ngo.pl dane i opracowania dotyczące organizacji
pozarządowych i aktywności społecznej**

ngo.pl portal organizacji pozarządowych

Dane pochodzą z badania Stowarzyszenia Klon/Jawor „Kondycja organizacji pozarządowych 2018”. Badanie jest prowadzone cyklicznie od 2002 roku i jest największym niezależnym źródłem wiedzy o stowarzyszeniach i fundacjach w Polsce.

Opracowanie powstało w ramach projektu „Kurs na użyteczność: nowa strategia badań Stowarzyszenia Klon/Jawor” sfinansowanego ze środków Programu Rozwoju Organizacji Obywatelskich na lata 2018-2030.



stowarzyszenie
klon / jawor



Narodowy Instytut Wolności
Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego



Program Rozwoju
Organizacji
Obywatelskich
na lata 2018–2030

PROO

Warszawa, grudzień 2019

Wstęp

W wielu państwach zachodnich rządy zmniejszają wydatki na cele społeczne. Wszystko to wywiera silny wpływ na trzeci sektor, który kiedyś otrzymywał środki publiczne płynące szerokim strumieniem. Teraz organizacje muszą pozyskiwać środki z innych źródeł, czyli zmieniać swoją strategię fundraisingową.

Jak jest w Polsce? Bardzo podobnie. Organizacje pozarządowe od lat deklarują, że ich kluczowym problemem jest brak środków na działania, co zaburza ich płynność finansową i uzależnia od samorządów. **Dlatego strategia dywersyfikacji źródeł dochodu ma duże znaczenie dla długofalowego rozwoju organizacji. Podmioty te muszą starać się mieć tych źródeł kilka. Z tego powodu coraz częściej przyglądają się możliwościom prowadzenia działalności ekonomicznej.**

Stowarzyszenie Klon/Jawor podjęło próbę ustalenia, dlaczego angażowanie się w działania ekonomiczne wciąż jest w polskim trzecim sektorze niszowe. W ramach prowadzonych z ekspertami i ekspertkami spotkań szukaliśmy możliwych interpretacji bieżącego stanu rzeczy oraz kierunków działań mających na celu wzmocnienie organizacji w działalności ekonomicznej.

W tym opracowaniu zestawimy dane dotyczące zagadnienia działalności ekonomicznej polskich organizacji na podstawie wyników badań „Kondycja organizacji pozarządowych 2018” prowadzonych przez Stowarzyszenie Klon/Jawor z opiniami ekspertów i ekspertek z różnych środowisk: pozarządowego, marketingowego, biznesowego i administracji publicznej. Swoimi opiniami podzielili się:

Julia Koczanowicz-Chondzyńska (Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych), Mirella Panek-Owsiańska (Fundacja Kosmos dla Dziewczynek), Monika Chrzczonowicz (portal ngo.pl), Krzysztof Śliwiński (Stołeczne Centrum Wspierania Organizacji Pozarządowych), Katarzyna Bryczkowska (Stowarzyszenie BORIS), Marta Grabowiecka-Zmorska, Karolina Cyran-Juraszek (Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego), Dorota Pieńkowska (Polsko-Amerykański Fundusz Pożyczkowy Inicjatyw Obywatelskich) – uczestniczki i uczestnicy spotkania w Warszawie oraz Tomasz Musielski (Stowarzyszenie Wsparcie Społeczne „Ja-Ty-My”), Łukasz Prykowski (Urząd Miasta Łódź), Wioletta Gawrońska (Centrum Promocji i Rozwoju Inicjatyw Obywatelskich OPUS), Sylwester

Skorupa (Stowarzyszenie Inicjatywa Rozsądnych Polaków), Ryszard Szymanowski (Fundacja “Canto Pro Classica”) – uczestniczki i uczestnicy spotkania w Łodzi.

Na początek przypomnimy, jakie są główne korzyści płynące z prowadzenia działalności ekonomicznej – zarówno dla samych organizacji, jak i dla ich otoczenia. Następnie podsumujemy kluczowe wątki dotyczące tego zagadnienia z perspektywy formalno-prawnej oraz przedstawimy ekonomiczną aktywność polskich organizacji w świetle

wyników badań. Dane te pokazują nam, jak jest, z kolei głosy ekspertów i ekspertek mówią nam, dlaczego tak jest. Opisując bariery w rozwoju działalności ekonomicznej organizacji, podzielimy je na trzy kategorie: wiedzę, umiejętności i postawy. Na koniec podsumujemy najważniejsze wnioski i propozycje działań ukierunkowanych na wzmocnienie ekonomicznej aktywności polskich stowarzyszeń i fundacji.



Działalność ekonomiczna – dlaczego warto?

Prowadzenie działalności ekonomicznej przez organizacje społeczne jest korzystne nie tylko dla nich samych, ale także dla odbiorców ich działań, administracji publicznej i otoczenia społecznego. Od wielu lat organizacje deklarują, że brak środków na działania i trudności w utrzymaniu płynności finansowej stanowią ich kluczowe problemy. Pobieranie opłat w ramach prowadzonych działań oraz sprzedawanie usług stabilizuje działania podmiotów zaliczanych do trzeciego sektora i wzmacnia ich niezależność finansową. **Dywersyfikacja portfela jest podstawą rozwoju. Dzięki temu organizacja może realizować zadania, które są w pełni zgodne z jej misją i strategią działania, a nie tylko takie, które wspiera administracja publiczna.**

Ponadto, organizacja może inwestować nadwyżkę i rozwijać swoje działania – zarówno w odniesieniu do ich jakości, jak i skali. Z tej perspektywy, prowadzenie działalności ekonomicznej przez organizację okazuje się też korzystne dla odbiorców i odbiorczyń jej działań oraz otoczenia społecznego – działania mogą być kierowane do coraz szerszych grup, lepiej odpowiadają na potrzeby,

a poprzez wyższą konkurencyjność wzrasta ich jakość. **Organizacje notujące zyski z działalności ekonomicznej mogą poprawiać warunki pracy w swojej organizacji** – podnosić wynagrodzenia, stabilizować zatrudnienie, oferując umowy o pracę, czy wreszcie angażować więcej osób z odpowiednią wiedzą i doświadczeniem. **W ten sposób organizacja staje się profesjonalnym usługodawcą lub wytwórcą oraz rzetelnym pracodawcą.**

Organizacja, która generuje zysk i przeznaczają go na realizację swoich celów statutowych, może też w mniejszym stopniu korzystać ze środków publicznych – wówczas mogą być one kierowane do podmiotów, które nie mają wystarczających zasobów, zaplecza organizacyjnego i doświadczenia, dopiero rozpoczynają swoją działalność czy też nie mają po prostu własnych środków. Jest to zgodne z zasadą pomocniczości – wsparcie trafia do tych podmiotów, które tego najbardziej potrzebują, a nie do tych, które przygotowują najlepsze wnioski o dofinansowanie.

Garść wiedzy

Co mówi prawo

W ustawie o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie wprowadzono podział na odpłatną i nieodpłatną działalność pożytku publicznego, odróżniając ją od działalności gospodarczej. Działalnością nieodpłatną pożytku publicznego jest działalność statutowa organizacji, za którą nie jest pobierane wynagrodzenie.

Natomiast za działalność odpłatną organizacja pobiera wynagrodzenie, opłaty od swoich odbiorców. Ważne jest, że to wynagrodzenie nie może być wyższe od poniesionych kosztów – tym samym organizacja nie zarabia na tej działalności. W ramach działalności odpłatnej organizacja może prowadzić sprzedaż towarów lub usług wytworzonych lub świadczonych przez podopiecznych organizacji (ich grupy są ściśle określone w ustawie) albo też przedmiotów подарowanych organizacji.

Organizacja prowadzi działalność gospodarczą, jeśli wynagrodzenie pobierane za sprzedawane przez nią przedmioty lub usługi jest wyższe niż poniesione koszty. Oznacza to, że organizacja zarabia na tej działalności, osiąga zysk. Zysk z działalności gospodarczej służy realizacji celów statutowych i nie może być przeznaczony do

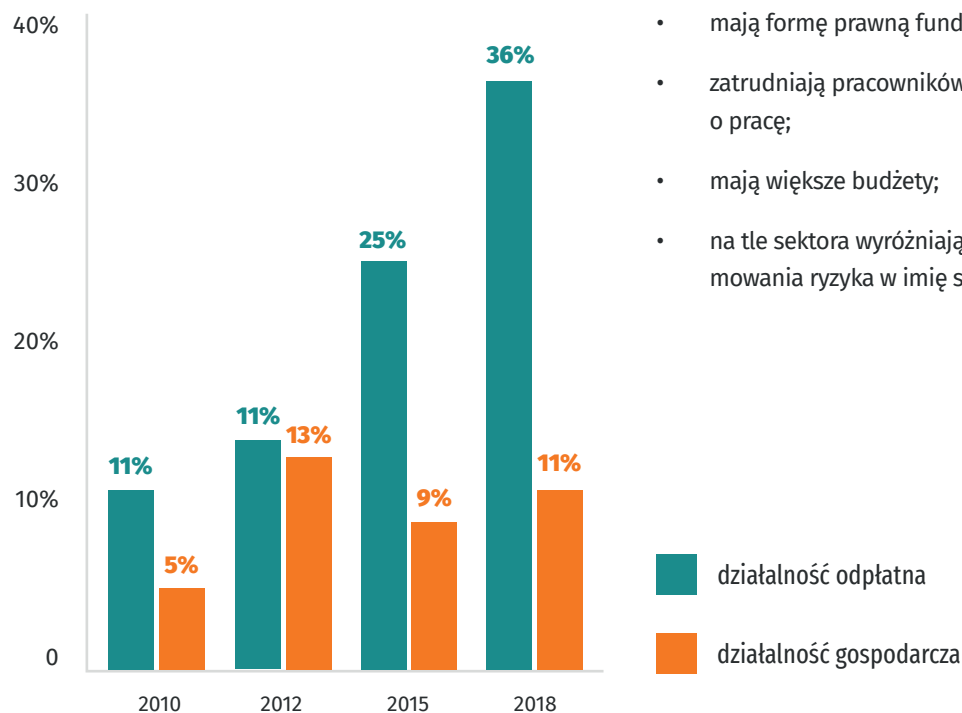


podziału między członków i członkinie stowarzyszenia czy zarząd. Organizacje prowadzące działalność gospodarczą są wpisane do rejestru przedsiębiorców.

Działalność odpłatna pożytku publicznego i działalność gospodarcza to różne odmiany działalności ekonomicznej organizacji.

Skala zjawiska

W ostatnich latach obserwujemy rozwój działalności odpłatnej i stagnację w zakresie rozwoju działalności gospodarczej. Zgodnie z najnowszymi danymi 11% stowarzyszeń i fundacji prowadzi działalność gospodarczą, a 36% działalność odpłatną. Najwięcej, bo 59% podmiotów społecznych, nie prowadzi żadnego typu działalności ekonomicznej.



Jakie organizacje się ekonomizują?

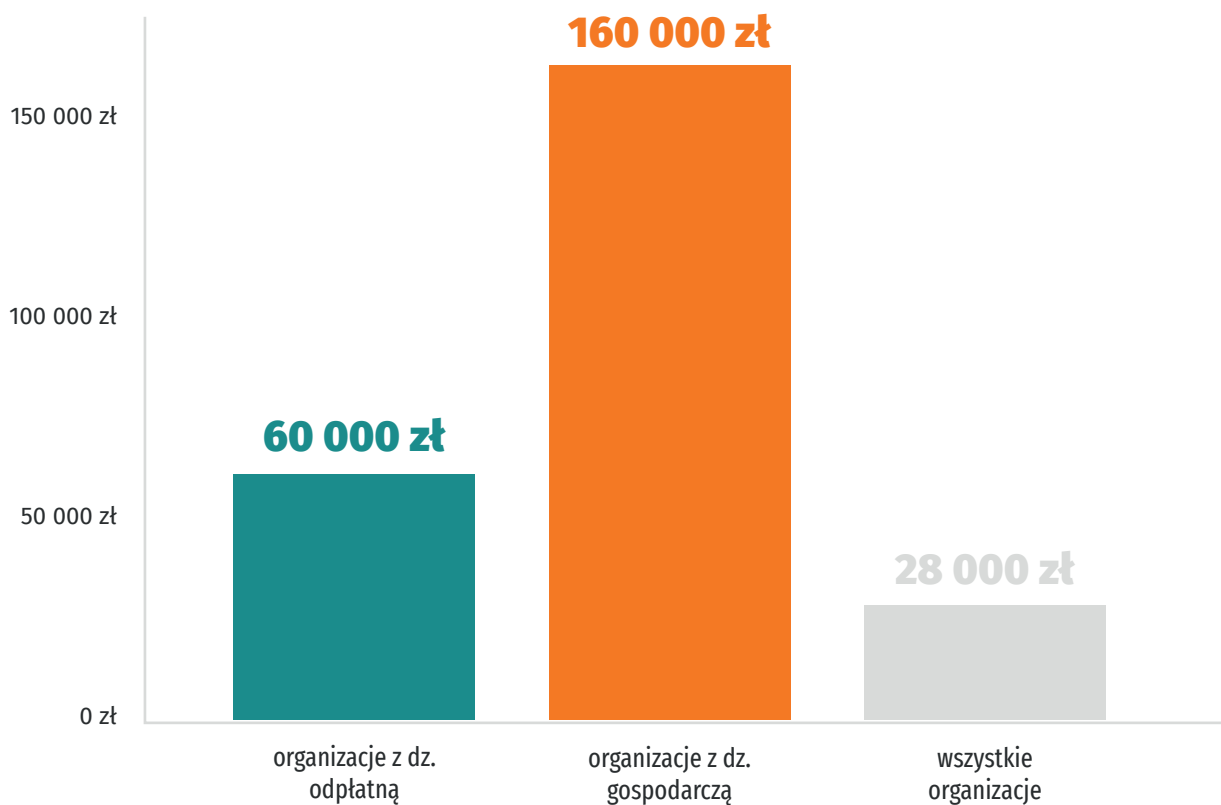
Badania wskazują, że organizacje prowadzące działalność ekonomiczną, a w szczególności gospodarczą, częściej niż inne organizacje:

- są z największych miast;
- działają na szerszą skalę – ogólnopolską lub międzynarodową;
- mają formę prawną fundacji;
- zatrudniają pracowników i pracowniczki na umowę o pracę;
- mają większe budżety;
- na tle sektora wyróżniają się gotowością do podejmowania ryzyka w imię sukcesu swoich działań.

Organizacje prowadzące działalność ekonomiczną – czy to gospodarczą, czy odpłatną – mają zdecydowanie większe budżety niż inne organizacje. Różnica jest niemal sześciokrotna, **organizacje prowadzące działalność**

gospodarczą dysponują budżetem rocznym w wysokości 160 tys. złotych, podczas gdy budżet przeciętnej organizacji to 28 tys. złotych.

Przeciętny roczny budżet



Przeciętne kwoty trafiające do organizacji z poszczególnych źródeł

	2014	2017
Działalność gospodarcza	43 tys. zł	60 tys. zł
Zagraniczne źródła publiczne spoza UE	63 tys. zł	49 tys. zł
Fundusze Unii Europejskiej	57 tys. zł	40 tys. zł
Źródła rządowe	51 tys. zł	36 tys. zł
Odpłatna działalność statutowa	25 tys. zł	19 tys. zł
Źródła samorządowe	15 tys. zł	15 tys. zł
Przychody ze zbiórek publicznych	6 tys. zł	6 tys. zł
Darowizny od instytucji i firm	5 tys. zł	5 tys. zł
Darowizny od osób prywatnych	4 tys. zł	3 tys. zł

Z perspektywy przeciętnej organizacji prowadzenie działalności gospodarczej zdecydowanie się opłaca. Patrząc na wszystkie kategorie źródeł, z jakich korzystają organizacje, to właśnie działalność gospodarcza zapewnia

największy przychód do budżetu organizacji – 60 tys. złotych rocznie. Dla porównania, drugie w rankingu zagraniczne źródła publiczne spoza Unii Europejskiej przynoszą organizacji przeciętnie 49 tys. złotych.

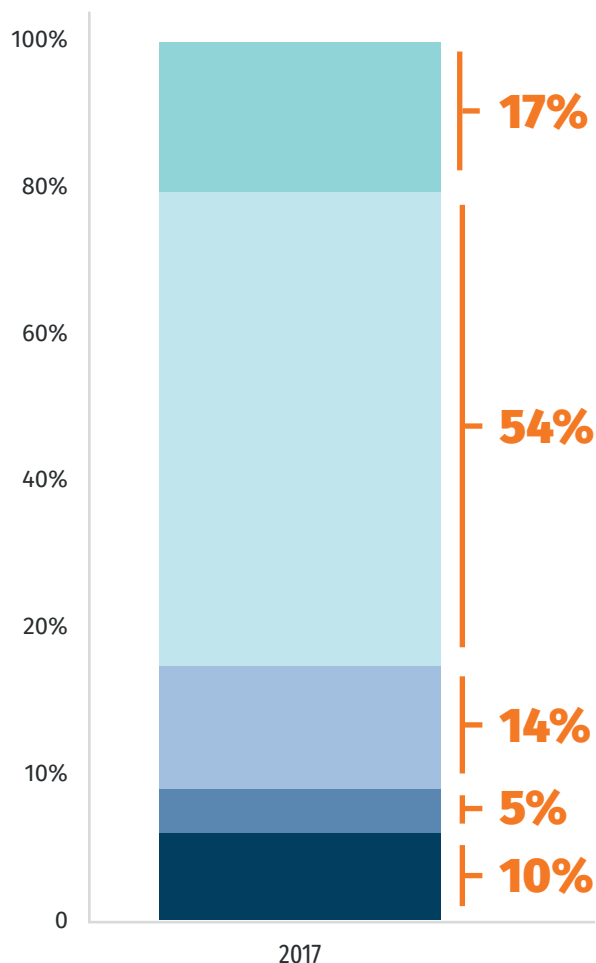
Spójrzmy jeszcze na wartość przychodów, jaką wszystkie organizacje prowadzące działalność ekonomiczną wnoszą do całego pozarządowego budżetu. Jest to 15% – taką część pieniędzy, jakimi dysponują wszystkie stowarzyszenia i fundacje, stanowią środki z działalności gospodarczej i odpłatnej. Największą część, bo ponad połowę środków wszystkich organizacji pozarządowych, stanowią pieniądze publiczne (choć przeciętne kwoty dotacji z tych środków są mniejsze niż przychody z działalności gospodarczej, to wysoki jest odsetek organizacji korzystających z publicznych pieniędzy).

Tylko połowa organizacji prowadzących działalność gospodarczą odnotowuje z tego tytułu zysk. W rezultacie prowadzenia działalności gospodarczej w 2017 roku:

- 49% organizacji wypracowało zysk;
- 19% organizacji poniosło stratę;
- 32% organizacji nie osiągnęło ani zysku, ani straty.

- inne
- środki publiczne krajowe i zagraniczne
- filantropia indywidualna i korporacyjna
- działalność gospodarcza
- działalność odpłatna

Wartość przychodów z poszczególnych źródeł w budżetach wszystkich organizacji



W czym tkwi problem?

Fakt, że w ostatnich latach wzrasta liczba organizacji prowadzących działalność odpłatną, może napawać optymizmem i wskazuje na potencjał ekonomiczny sektora pozarządowego. Organizacje mają pomysły na działania – często niszowe, ale także konkurencyjne wobec podmiotów rynkowych. Możliwości wciąż jednak nie są wykorzystywane w takim stopniu, jakiego można by oczekiwać, gdyż procent organizacji prowadzących działalność gospodarczą od lat pozostaje na tym samym poziomie. Co jest tego przyczyną? Z pewnością jest ich kilka. Eksperti i ekspertki, dyskutując nad wyzwaniem i barierami rozwoju działalności ekonomicznej stowarzyszeń i fundacji, wskazują na czynniki z trzech obszarów: wiedzy, umiejętności i postaw.

Wiedza

Problemem liderów i liderek organizacji, które planują rozpoczęcie działalności zarobkowej, jest brak wiedzy, szczególnie z zakresu ekonomii, zarządzania, marketingu i prawa podatkowego.



Ludzie cały czas zadają te same pytania. Mylą dochód z przychodem, mylą zysk z wydatkiem.

Opinia eksperta



Obszar wiedzy jest wyzwaniem nie tylko dla organizacji, które działalności ekonomicznej nie prowadzą, ale także dla tych, które już są aktywne w sferze ekonomicznej. Niejednokrotnie prowadzi to do sytuacji, w której organizacja nie wykazując w statucie prowadzenia działalności odpłatnej pożytku publicznego pobiera opłaty od beneficjentów swoich działań. Organizacje nie wiedzą, że ich aktywność ma charakter działalności odpłatnej.

Ponadto, wiele organizacji prowadzących aktywność ekonomiczną sprowadza ją do prowadzenia księgowości, co jest niebezpiecznym uproszczeniem i może ograniczać rozwój tej aktywności. Liderzy i liderki błędnie przyjmują, że osobą, która musi mieć wiedzę na temat działalności ekonomicznej, jest księgowy czy księgowa, a nie osoba programująca te działania. Oznacza to, że konieczne jest prowadzenie działań edukacyjnych i wspieranie organizacji już prowadzących działalność ekonomiczną – tak, aby kształcić menedżerów w organizacjach.

”

Rozwój działalności ekonomicznej i w ogóle zarządzanie pieniędzem w organizacjach mamy oddelegowane przez zarządy na księgowy i księgowych. Jak się pytam, dlaczego nie macie działalności odpłatnej lub gospodarczej, to słyszę, że księgowy tego nie umie albo że powiedziała, że ona tego nie będzie robić. Ogon macha psem.

Opinia eksperta



Problemem jest nie tylko niezajomość przepisów i zasad prowadzenia działalności ekonomicznej, ale też ich niejasność. Interpretacja konkretnych zapisów prawnych może sprawiać trudności. Najlepszym tego przykładem jest brzmienie art. 20 ust. 1 pkt. 2 ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, zgodnie z którym „organizacja pożytku publicznego może prowadzić działalność gospodarczą wyłącznie jako dodatkową w stosunku do działalności pożytku publicznego”. **Pojęcie „działalności dodatkowej” jest niedookreślone i niejasne. Jego interpretacja jest problemem zarówno dla podmiotów aktywnych ekonomicznie, jak i dla instytucji publicznych oraz samorządów współpracujących z organizacjami.**

”

Przykładem jest restauracja, w której pracują osoby zagrożone wykluczeniem społecznym, osoby chorujące psychicznie. 90% działań tej organizacji to właśnie działalność gospodarcza. Jeżeli byśmy spojrzeli tylko na dochody, to powiedzielibyśmy, że dominująca jest działalność gospodarcza. Jednak jak byśmy spojrzeli na to szerzej – po co ta restauracja powstała i dlaczego funkcjonuje, to nie jest wtedy już tak oczywiste.

Opinia eksperta



Umiejętności

Przeszkodą w działaniach ekonomicznych dla organizacji jest – oprócz braku wiedzy – także brak umiejętności strategicznego planowania tych działań. **W dużej mierze wynika to z faktu, że wśród kadr stowarzyszeń i fundacji brakuje osób mających kompetencje menedżerskie. Do prowadzenia działalności ekonomicznej niezbędna jest umiejętność tworzenia biznesplanu, zarządzania ludźmi czy koordynacji działań marketingowych.** Wszystkich tych kompetencji nie musi posiadać jedna osoba – lider czy liderka organizacji – ale powinny one być w organizacji obecne.



Mam wrażenie, że nie wykształciła się jeszcze kadra menedżerów w organizacjach. Są ci, którzy umieją pisać wnioski, rozliczać granty i pracowali w różnych organizacjach. Brakuje natomiast takich, którzy np. zakładali sklep lub realizowali jakąś formę marketingu.

Opinia eksperta

Wreszcie, brak umiejętności widoczny jest także w tym, że zarządzanie działalnością organizacji, w tym też działalnością ekonomiczną, nie jest traktowane kompleksowo. Realizacja misji organizacji i prowadzenie działalności gospodarczej bywają postrzegane i realizowane rozłącznie. Osobno traktowana jest też księgowość w organizacji – często tworzy odrębny silos, zamiast być integralną częścią każdego działania podejmowanego przez organizację.



Księgowość pojawia się dopiero wtedy, kiedy trzeba rozliczyć projekt, czyli na samym końcu. Zrobiliśmy działanie, kazali nam wystawić fakturę. To pokazuje, że nie ma odpowiedniego planowania, zarządzania i prowadzenia księgowości. To są zupełnie różne światy wewnątrz organizacji, zupełnie oddzielnie funkcjonujące.

Opinia eksperta

Postawy

Szczególną rolę, w pewnym sensie kluczową, bo poprzedzającą omówioną wiedzę i umiejętności, odgrywa odpowiednia postawa liderów i liderów organizacji. **Eksperci i ekspertki określają ją „postawą przedsiębiorczą”. Tego typu nastawienie jest kluczowe w świecie biznesu, a w środowisku pozarządowym często go brakuje.**



Wydaje mi się, że w sektorze pozarządowym mało jest takich postaw przedsiębiorczości. Ludzie, którzy zakładają organizację, raczej mają postawę społeczną. To są ludzie, którzy chcieliby zmienić ten swój kawałek świata, to są społecznicy.

Opinia eksperta

Na postawę przedsiębiorczą składa się wiele czynników, między innymi podejmowanie inicjatywy, branie spraw w swoje ręce, nastawienie

na poszukiwanie rozwiązań czy wiara w sens działań swoich i swojego zespołu. Trudno odmówić takich cech osobom działającym w organizacjach pozarządowych. Jednakże, istotny jest tu jeszcze jeden element – podejście rynkowe czy biznesowe. Najprościej rzecz ujmując, realizowane działania muszą się opłacać, do czego konieczna jest kalkulacja kosztów, przychodu i zakładanych zysków. Dany produkt czy usługa musi się sprzedać, a ktoś musi je kupić. Tak rozumiane nastawienie przedsiębiorcze jest niezbędne do osiągnięcia sukcesu w prowadzeniu działalności ekonomicznej.



Moim zdaniem kluczem jest praca na postawach, bo możesz wiedzieć milion rzeczy, ale to nie znaczy, że wdrożysz je w życie. Wiedza to jest zupełnie coś innego niż przepracowanie sobie postaw.

Opinia eksperta

Czasami wyzwaniem nie jest brak ducha przedsiębiorczości, bo tego akurat nie brakuje, ale obciążenie odpowiedzialnością, jaka spoczywa na każdym liderze i liderce za innych pracowników i pracowniczki. Wiele organizacji zatrudnia przy działalności gospodarczej osoby, które mogłyby mieć trudności ze znalezieniem zatrudnienia na rynku pracy. W takiej sytuacji prowadzenie działalności gospodarczej może wiązać się z poczuciem osobistej odpowiedzialności za losy zatrudnianych osób.

”

To, co słyszymy od naszych klientów [od organizacji, którym doradzamy], to jest odpowiedzialność za pracowników, którą to liderzy i liderki czują na sobie, uruchamiając działalność gospodarczą. Bo często w firmach społecznych mamy do czynienia z pracownikami, którzy inaczej nie poradziłiby sobie na rynku pracy.

Opinia eksperta

Kolejnym czynnikiem stanowiącym barierę w rozwoju działalności ekonomicznej jest jej wizerunek.

Wciąż pokutuje stereotyp, że organizacja społeczna nie może, czy nie powinna, „zarabiać”. Takie myślenie także jest pewną specyficzną postawą, która daje o sobie znać zwłaszcza w lokalnych społecznościach. Aktywiści czy aktywistki obawiają się, że to nie ich praca i wynikające z niej korzyści będą dostrzegane i komentowane, ale spekulacje na temat tego, ile na tej działalności zyskali.

”

Mam wrażenie, że jesteśmy zakładnikami jakiegoś mitu, że organizacje to są takie od misji.

Opinia eksperta

”

Działalność ekonomiczna, zwłaszcza gospodarcza, ciągle, po tylu latach, nie wiem dlaczego, źle się kojarzy dla przeciętnej organizacji pozarządowej, zwłaszcza na terenach wiejskich.

Opinia eksperta

W końcu wyzwaniem w prowadzeniu działalności ekonomicznej przez organizacje jest konieczność konkurowania z innymi podmiotami rynkowymi. Bywa, że wśród organizacji brakuje świadomości, że chcąc prowadzić sprzedaż swoich produktów i usług muszą



zadbać o ich wysoką jakość. Klienci i klientki kupujący u organizacji pozarządowych często nie zwracają uwagi na to, czy sprzedaż prowadzi podmiot społeczny, czy biznesowy. Kluczowe są dla nich już nie tylko cena, ale odpowiednie standardy produktów i usług.

”

Wysoka jakość to jest kluczowa rzecz. Jeżeli oczekujemy, że do nas przyjdą klienci tylko dlatego, że zatrudniamy osoby z niepełnosprawnością, to będzie ciężko.

Opinia eksperta

”

Dla klientów nie ma różnicy, czy to prowadzi fundacja, czy inny podmiot. Trzeba mówić organizacjom o podnoszeniu standardów, jeśli chcą wchodzić na otwarty rynek, a nie tylko korzystać z zamówień publicznych.

Opinia eksperta

W kierunku zmian

Organizacje pozarządowe, które planują lub już prowadzą działalność ekonomiczną, potrzebują różnorodnego wsparcia. Może ono polegać na dostarczaniu im wiedzy z zakresu prawa, zarządzania czy marketingu. W parze z wiedzą powinno iść budowanie odpowiednich umiejętności i kompetencji menedżerskich, tworzenia biznesplanu i szacowania ryzyka oraz kształtowanie i rozwijanie postaw przedsiębiorczych.



Tego rodzaju wsparcie świadczą wyspecjalizowane podmioty, także zaliczane do trzeciego sektora, np. ośrodki wsparcia ekonomii społecznej. **Projektując takie wsparcie, poza doraźnymi szkoleniami, warto tworzyć programy długoterminowe, np. mentoringowe. Umożliwiają one dobre dopasowanie oferty do aktualnych potrzeb w organizacji, towarzyszenie jej na różnych etapach rozwijania działalności ekonomicznej.**

”

Według mnie ekonomizacja jest pewnym procesem. Dobrze jest organizacjom w tym procesie towarzyszyć, bo na bardzo różnych jego etapach pojawiają się różne problemy i dylematy. To może dać im poczucie bezpieczeństwa.

Opinia eksperta

W procesie edukacji przedstawicieli i przedstawielek organizacji warto zwrócić uwagę na aspekt planowania działań, i to nie tylko tych dotyczących działalności ekonomicznej. Planowanie uwzględniające rozmaite zasoby organizacji – finansowe, czasowe i ludzkie – jest tak samo konieczne przy realizacji projektu dotowanego ze źródeł publicznych, jak i przy prowadzeniu działalności ekonomicznej.

Źródłem pomocy i inspiracji może być także biznes.

Środowisko biznesowe dysponuje dużym doświadczeniem w zakresie zarządzania zespołami czy planowania strategicznego, dlatego warto rozwijać transfer wiedzy i kompetencji z biznesu do organizacji pozarządowych.



Te wszystkie nowoczesne instrumenty, które stosuje biznes, jeśli chodzi o rozwój pracowników czy kulturę pracy, nie zawsze wiążą się z kosztami. Tutaj przepływ know-how byłby bardzo pożyteczny.

Opinia eksperta

Wreszcie, wsparcia organizacjom w ich ekonomizacji może udzielać samorząd. Jednym z kluczowych narzędzi wsparcia i wyrównywania szans podmiotów ekonomii społecznej są klauzule społeczne, stosowane w ramach zamówień publicznych w Polsce od 2009 roku. Są to prawem dopuszczone rozwiązania, które umożliwiają stosowanie przez zamawiających dodatkowych warunków w dostępie do zamówienia publicznego lub w jego realizacji po to, by osiągnąć istotne korzyści społeczne. Niezależnie od tego, że pojedyncze jednostki administracji rządowej i samorządowej powszechnie stosują już klauzule społeczne, to w skali kraju postępowania, w których do tej

pory wykorzystywano aspekty społeczne, stanowią jedynie około 4% wszystkich postępowań o zamówienie publiczne.

Innym, poza klauzulami społecznymi, sposobem na wsparcie aktywności ekonomicznej organizacji przez podmioty publiczne mogłoby być poszerzenie wachlarza możliwości wykorzystania środków z dotacji. Przykładowo – organizacja może sfinansować z tych środków zakup sprzętu czy remont siedziby, ale nie może przeznaczyć ich na rozwój działalności gospodarczej, co w dalszej perspektywie mogłoby ją uniezależnić od pieniędzy publicznych.

Sposobem na budowanie mostów między światem biznesu a pozarządowym jest budowanie konsorcjów międzysektorowych. Takie rozwiązanie jest korzystne dla obu stron: firmy mogą uczestniczyć w świadczeniu danej usługi nawet pomimo funkcjonowania klauzul społecznych, a organizacje zyskują partnera, który może je wesprzeć i pomóc udźwignąć przedsięwzięcie, na które bez takiej współpracy mogłyby się nie zdecydować.

Kluczowe jest tu zadbanie o zachowanie prawdziwie partnerskich relacji między oboma podmiotami.

”

Chciałabym, żebyśmy mniej silosowo myśleli o tych sektorach, a bardziej skupiali się na tym, że jeśli jest potrzebna usługa, a za nią stoi pieniądź, to są pewne rzeczy, które może wnieść organizacja pozarządowa, a pewne biznes. Konsorcja międzysektorowe to jest rzecz, która jest w stanie rzeczywiście pomóc z jednej strony biznesowi w tym, żeby mógł nadal uczestniczyć w rynku, a przedsiębiorstwo społeczne może zarobić na czymś, czego samo nie byłoby w stanie udźwignąć.

Opinia eksperta

Przejawem nowoczesnego myślenia o działalności społecznej i zmianie społecznej, która jest jej celem, są podmioty typu not-only-for-profit. Te hybrydowe struktury odchodzą od dualistycznej wizji rzeczywistości uwzględniającej organizacje pozarządowe, które realizują misję za darmo, oraz biznes, który skupia się na zarabianiu pieniędzy. Podmioty not-only-for-profit, czyli biznesy społeczne, łączą działania przynoszące dochody z realizacją społecznie ważnej misji. Przewycięzenie uproszczonej wizji funkcjonowania organizacji jako tej sfery, która nie powinna zarabiać pieniędzy, może przynieść realną zmianę społeczną. Z pewnością istotna jest tu rola prawa, które musi „nadążyć” za tak nowoczesnymi rozwiązaniami.

”

Dawniej był prosty podział na for-profit, czyli firmy, i non-profit, czyli organizacje. Natomiast teraz najwięcej jest hybrydowych organizacji not-only-for-profit. Tam tak naprawdę dzieją się najciekawsze rzeczy, jeśli chcemy przyjąć perspektywę ich wpływu na zmianę społeczną.

Opinia eksperta

Ważnym działaniem promującym prowadzenie działalności ekonomicznej przez organizacje jest pokazywanie dobrych praktyk. Warto ich szukać w małych społecznościach, które mają większy potencjał do budowania działań opartych o wzajemne zaufanie.



Warto pokazywać przedsiębiorczość jako sposób zarabiania pieniędzy, który nie jest zły, a pomaga się utrzymać. Społeczności, gdzie są organizacje działające lokalnie, np. spółdzielnie socjalne – to jest system naczyń połączonych. Powstaje organizacja, świadczy usługi społeczne, które są potrzebne na tym terenie, zatrudnia lokalnych ludzi, którzy są tego zadowoleni. To dzięki temu, że wszyscy się ze sobą znają, mają większe zaufanie do siebie.

Opinia eksperta

Organizacjom, które chcą zacząć zarabiać, a nie są jeszcze aktywne ekonomicznie, można rekomendować

w pierwszym kroku rozpoczęcie prowadzenia działalności odpłatnej. Jest ona mniej wymagająca, wiąże się z mniejszymi ryzykami niż działalność gospodarcza, a jednocześnie pozwala na swego rodzaju sprawdzenie się organizacji oraz weryfikację oczekiwań i założeń. Dopiero drugim krokiem, po „zdaniu testu” prowadzenia działalności odpłatnej, mogłoby być rozpoczęcie prowadzenia działalności gospodarczej.



Doradzając organizacjom, które decydują się na prowadzenie sprzedaży, często mówię – spróbujcie działalności odpłatnej. Jeżeli się okaże, że nie dajecie rady w działalności odpłatnej, to nie dacie też w działalności gospodarczej.

Opinia eksperta

Ze względu na duże zróżnicowanie podmiotów zaliczanych do trzeciego sektora trzeba wreszcie zdawać sobie sprawę, że nie każda organizacja będzie prowadziła działalność ekonomiczną – niekoniecznie z braku wiedzy czy umiejętności. Może być to jej do niczego nieprzydatne. Sektor nie jest homogeniczny i jest jego ogromna zaleta.



W tym szale na przedsiębiorczość pamiętajmy o tym, czemu służy działalność gospodarcza organizacjom pozarządowym. Nie zrobimy z organizacji przedsiębiorstw i nie każdy NGO'owiec będzie przedsiębiorcą. Ta działalność jest służebna wobec działalności pożytku publicznego. Ma pomóc organizacjom się trochę uniezależnić.

Opinia eksperta

Mówiąc o dywersyfikacji źródeł przychodów, organizacja powinna uwzględnić wiele dostępnych dla siebie źródeł finansowania: darowizny od darczyńców indywidualnych i firm, granty publiczne ze źródeł krajowych i zagranicznych, a także działalność ekonomiczną. Każda organizacja powinna odnaleźć własny przepis na zdywersyfikowany portfel, uwzględniając swoje cele oraz specyfikę działania.



Stowarzyszenie Klon/Jawor

Znamy się na organizacjach społecznych. Pomagamy im działać.

Naszą misją jest wspieranie ludzi, by łatwiej mogli organizować się i działać. Informujemy, doradzamy, inspirujemy. Dbamy o to, by organizacje społeczne miały swój głos w debacie publicznej.

Prowadzimy:

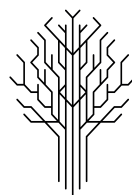
portal ngo.pl

poradnictwo dla organizacji

badania społeczne

spis organizacji

wsparcie w zbieraniu darowizn (narzędzie Wpłatcam)



stowarzyszenie
klon / jawor

Seria Badania: Kurs na użyteczność

W Programie Badań Stowarzyszenia Klon/Jawor stawiamy sobie za cel zwiększenie użyteczności naszych działań badawczych. Dane są dla nas punktem wyjścia – wychodząc od nich, szukamy interpretacji obserwowanych zjawisk oraz rekomendacji w zakresie zdiagnozowanych wyzwań.

Robimy to poprzez zbieranie głosów przedstawicieli i przedstawicielek różnych środowisk (organizacji pozarządowych, administracji publicznej, mediów) wokół tematów ważnych dla rozwoju organizacji społecznych. Liczymy, że w ten sposób wyniki badań mogą pomóc organizacjom działać lepiej.

Wejdź na stronę fakty.ngo.pl i znajdź więcej materiałów (opracowania, filmy, infografiki) z serii **Badania: Kurs na użyteczność.**