

GO

ECONOMY

A man and a woman in business attire are shown from the chest up, looking down at a document they are holding together. The man is on the left, wearing glasses and a light-colored shirt. The woman is on the right, wearing a dark top. They are both smiling and appear to be in a professional setting. The background is a dark blue gradient with a faint grid pattern.

GO ECONOMY

Redakcja merytoryczna: Robert Kłosowski
Piotr Czarnojańczyk
Petros Tovmasyan

Redaktor prowadzący: Anna Słania
Korekta: Wojciech Gosek

Opracowanie graficzne: Karolina Górka

Wydawca: Klaster Innowacji Społecznych

@Klaster Innowacji Społecznych, Gliwice 2020

Publikacja bezpłatna

Sfinansowano przez Narodowy Instytut Wolności - Centrum Społeczeństwa Obywatelskiego ze środków Programu Funduszu Inicjatyw Obywatelskich na lata 2014-2020.



GOECONOMY

PODRĘCZNIK

SPIS TREŚCI

I. Organizacje pozarządowe a ekonomizacja - podstawowe informacje..	4.
1.Co określamy mianem “ekonomizacji” NGO?.....	5.
2.Dlaczego organizacje pozarządowe powinny ekonomizować swoją działalność?.....	5.
3.Czy stowarzyszenia, fundacje i organizacje pożytku publicznego mogą prowadzić działalność gospodarczą? - podstawy prawne.....	7.
4.Modele funkcjonowania NGO w procesie ekonomizacji.....	9.
5.Co może być usługą NGO?.....	11.
6.Ekonomizacja a podatki.....	11.
7.Podstawowe informacje na temat stanu ekonomizacji NGO w Polsce....	12.
II. Prowadzenia działalności przez ekonomizujące się organizacje pozarządowe - aspekty teoretyczne zarządzania organizacją	15.
1.Podstawowe zasady prowadzenia działalności gospodarczej przez NGO	16.
2.Jakie warunki musi spełnić organizacja, aby rozpocząć prowadzenie działalności gospodarczej?.....	16.
3.Zakładamy podmiot ekonomii społecznej - najpopularniejsze modele...	17.
4.Style zarządzania zespołem w organizacjach.....	22.
5.Zarządzanie organizacją a wartości.....	24.
6.Podział zadań w organizacji.....	26.
7.Rola menedżera i kompetencje menedżerskie.....	28.
8.Kanwa modelu biznesowego.....	29.
9.Model Osterwaldera a 5 sił Portera – siły branżowe.....	33.

III. Działalność gospodarcza organizacji pozarządowych w praktyce	36.
1. Od czego zacząć ekonomizację?	37.
2. Jak zarejestrować działalność gospodarczą w przypadku organizacji pozarządowej? - podstawowe kroki	37.
3. Zasada jednego okienka, czyli mniej biurokracji	38.
4. Klasyfikacja działalności - czym jest PKD?	39.
5. Analiza zasobów i rynku - jak wybrać profil działalności gospodarczej?	40.
6. Jak przeprowadzić profesjonalną analizę SWOT?	45.
7. Rachunek zysków i strat oraz szanse i zagrożenia	47.
8. Jak ustalić cele biznesowe?	54.
9. Analiza PEST	55.
10. Formularz PDCA	56.
11. Biznesplan	57.
12. Działalność wybranych przedsiębiorstw - case study	58.
IV. Zakończenie	62.
V. Bibliografia	63.
VI. Noty o autorach	65.
VII. Opis projektu	66.

WSTĘP

Ekonomizacja działalności organizacji pozarządowych w Polsce to temat niesamowicie aktualny. Dynamiczne środowisko, w którym działają współczesne organizacje, powoduje, że stają one przez coraz to nowszymi i coraz bardziej złożonymi wyzwaniami. Każda NGO musi się rozwijać, co do tego nie powinno być wątpliwości. Jednym z kierunków rozwoju organizacji jest właśnie prowadzenie działalności gospodarczej. Co więcej, kluczowym zadaniem dla III sektora w Polsce jest dywersyfikacja źródeł przychodów, aby uniezależnić się od tzw. "grantozy" i móc realizować swoją misję bez przeszkód natury finansowej. Naturalnie, nie jest to proste zadanie. Nie jest ono jednak niewykonalne, a przy dobrym przygotowaniu i zaangażowaniu ma ogromne szanse powodzenia. Aby ułatwić wejście w ten proces, powstał niniejszy podręcznik. Zawarliśmy w nim podstawowe informacje, dzieląc go na 3 części:

- **część 1:** organizacje pozarządowe a ekonomizacja - podstawowe informacje;
- **część 2:** prowadzenie działalności przez ekonomizujące się organizacje pozarządowe - aspekty teoretyczne zarządzania organizacją;
- **część 3:** działalność gospodarcza organizacji pozarządowych w praktyce.

W podręczniku czytelnik znajdzie zarówno informacje teoretyczne, jak i praktyczne, dotyczące procedur, uwarunkowań prawnych, różnych aspektów związanych z planowaniem procesu ekonomizacji oraz cenne wskazówki dotyczące prowadzenia organizacji w procesie ekonomizacji. Zapraszamy do lektury!

ORGANIZACJE POZARZĄDOWE A EKONOMIZACJA.

PODSTAWOWE INFORMACJE



1.Co określamy mianem “ekonomizacji” NGO?

Ekonomizacja to nic innego jak proces polegający na wprowadzaniu działalności o charakterze gospodarczym w życie organizacji. Jednocześnie, to działanie polegające na zmianie dotychczasowego charakteru organizacji non-profit, co w założeniu ma służyć generowaniu zysku uczestnictwu w rynku. Głównym założeniem ekonomizacji NGO jest uzyskanie przychodu pochodzącego wprost ze sprzedaży dóbr i usług, w sposób pośredni lub bezpośredni.

2.Dlaczego organizacje pozarządowe powinny ekonomizować swoją działalność?

Za ekonomizacją przemawiają liczne argumenty. Poniżej sporządzony został katalog korzyści i zalet, wynikających z prowadzenia działalności gospodarczej przez organizacje pozarządowe.

Zwiększenie niezależności

Niezależność organizacji stanowi wartość samą w sobie. Ekonomizacja pozwala na zwiększenie niezależności na kilka sposobów. To możliwość samodzielnego decydowania o tym, w jaki sposób spożytkowany zostanie dochód naszej organizacji. To także odcięcie się, od polegania na działaniach filantropijnych czy od kontraktów publicznych - czyli od szeroko rozumianych sponsorów. Istotna wydaje się także kwestia swobody programowej organizacji, ponieważ dzięki ekonomizacji pojawia się możliwość wyrwania z tzw. grantozji prowadzenia działalności nie tylko w oparciu o obwarowania podmiotów, od których czerpiemy środki na realizację zadań. Zwiększenie niezależności z pewnością pozwala na większą kreatywność prowadzonych przedsięwzięć.

Zwiększenie bezpieczeństwa i stabilności finansowej

Bezpieczeństwo, czyli niezagrożone funkcjonowanie oraz przetrwanie organizacji, jawi się jako priorytetowa kwestia w życiu każdej NGO. Ekonomizacja w znacznym stopniu może przyczynić się do podniesienia bezpieczeństwa na kilka sposobów. Kwestią priorytetową jest dywersyfikacja przychodów - większa ilość kanałów, dzięki którym organizacja pozyskuje środki na działalność gwarantuje jej większą stabilność oraz trwałość prowadzonych aktywności. Dochód z działalności gospodarczej z powodzeniem może stanowić pomostowe finansowanie w momentach fundraisingowych komplikacji czy przestojów. Bezsprzecznie, finansowa stabilizacja to gwarancja dysponowania zrównoważonym budżetem i możliwością pokrywania wszystkich bieżących wydatków. Środki z działalności gospodarczej pełnią rolę "finansowego bezpiecznika".

Rozwój zasobów ludzkich

Hasło mówiące o tym, że "organizacja to ludzie", zdaje się nie tracić na swojej aktualności. Zapewnienie odpowiedniej kadry oraz stworzenie warunków do komfortowej pracy wydaje się warunkiem elementarnym w odniesieniu do prawidłowego funkcjonowania organizacji. Nie jest to jednak możliwe bez odpowiednich środków finansowych, których w licznych organizacjach brakuje, ponieważ wielu kosztów związanych z doskonaleniem kadr, zwyczajnie nie można pokrywać z dotacji czy darowizn. Dochody z działalności gospodarczej stanowią odpowiedź na tego typu problemy i otwierają drzwi do doskonalenia zespołu każdej organizacji.

Zwiększenie innowacyjności i efektywności

Inwestycja w innowacyjne rozwiązania, to współcześnie jeden z najważniejszych warunków profesjonalnego działania organizacji. Bez pozys-

kania odpowiednich funduszy niemożliwe jest chociażby inwestowanie w nowoczesne technologie, spełnienie wszelkich wymagań BHP czy stworzenie funkcjonalnej bazy lokalowej. To z kolei, bez wątpienia, wpływa na prestiż samej organizacji oraz zwiększa efektywności naszej pracy. Ambitne organizacje pozarządowe powinny zadbać o to, aby było je stać na podążanie z duchem czasu i nowymi trendami. Stabilność finansowa daje nam możliwość eksperymentowania z innowacyjnymi możliwościami odpowiedzi na potrzeby społeczne, co przyciąga odbiorców świadczonych przez nas usług.

Wzrost roli planowania strategicznego

Wszystkie opisane powyżej elementy, które uznać można za bezpośrednie korzyści płynące z ekonomizacji działalności organizacji, umożliwiają tworzenie długofalowej strategii działania podmiotów. Wówczas zwiększa się swego rodzaju dyscyplina w osiąganiu celów, skala działań ma możliwość wzrosnąć, a działania skierowane zarówno na realizację celów społecznych, jak i ekonomicznych, odbywają się równolegle i symbiotycznie. Taki stan rzeczy zwiększa komfort i swobodę planowania pracy organizacji i zwiększa możliwość efektywnego spożytkowania potencjału tkwiącego w organizacji. Myślenie strategiczne w sposób pozytywny wpływa na zmiany w kulturze organizacyjnej podmiotów. Łatwiej przewidywać szanse oraz ryzyka, wykorzystywać mocne strony i zapobiegać potencjalnym komplikacjom.

3.Czy stowarzyszenia, fundacje i organizacje pożytku publicznego mogą prowadzić działalność gospodarczą? - podstawy prawne

Tak - żadne uwarunkowania prawne ani praktyka prowadzenia działalności gospodarczej, nie wykluczają takiej możliwości. W przypadku poszczególnych z wymienionych form możliwość ta wygląda następująco:

Stowarzyszenia

Zgodnie z polskim prawem mogą prowadzić działalność gospodarczą w oparciu o kilka podstawowych zasad. Dochód z działalności gospodarczej stowarzyszenia musi służyć do realizacji celów określonych w statucie organizacji i nie może być przeznaczony do podziału między jego członków, co określa art. 34 ustawy Prawo o stowarzyszeniach. W rozumieniu przepisów, działalność gospodarcza jest tutaj tylko działalnością uboczną, służącą pozyskiwaniu środków na prowadzenie działalności statutowej. Oznacza to, iż tego typu działalność nie może dominować nad działalnością statutową - to nadrzędna zasada w przypadku stowarzyszeń. Aby zacząć prowadzić działalność gospodarczą w stowarzyszeniu, konieczna jest rejestracja organizacji w rejestrze przedsiębiorców w Krajowym Rejestrze Sądowym. Po dokonaniu wpisu organizacja może być już uznana za pełnoprawnego przedsiębiorcę.

Fundacje

Wedle art. 5 ust. 5 ustawy o fundacjach „Fundacja może prowadzić działalność gospodarczą w rozmiarach służących realizacji jej celów”. Podobnie, jak w przypadku stowarzyszeń, działalność gospodarcza fundacji jest jedynie działalnością uboczną, służącą pozyskiwaniu środków finansowych na prowadzenie działalności statutowej. Analogicznie - zysk nie może być dzielony np. między członków fundacji, a działalność gospodarcza nie może dominować nad działalnością statutową. Aby zainicjować działalność gospodarczą fundacji, konieczne jest zarejestrowanie danej organizacji w rejestrze przedsiębiorców w Krajowym Rejestrze Sądowym - po oficjalnym wpisaniu, fundacja może być uznana za przedsiębiorstwo.

Organizacje pożytku publicznego

Organizacja pożytku publicznego może prowadzić działalność gospodarczą pod dwoma, kluczowymi warunkami: musi być ona wyłącznie działalnością dodatkową w stosunku do działalności pożytku publicznego oraz musi dotyczyć dochodu organizacji, który powinien być przeznaczany na działalność pożytku publicznego. Wymienione wymagania zostały wprowadzone wraz z nowelizacją ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, co powinno znaleźć odzwierciedlenie w zapisach statutowych albo w innych dokumentach wewnętrznych organizacji tego typu.

4. Modele funkcjonowania NGO w procesie ekonomizacji

Społeczna przedsiębiorczość organizacji pozarządowych może przyjmować różne formy instytucjonalne. Wynika to z prostej przyczyny - organizacje mogą tworzyć różne konfiguracje elementów, które składają się na działalność gospodarczą NGO. Poniżej przedstawiliśmy 5 podstawowych modeli.

Organizacja wsparcia przedsiębiorczości

Organizacja dostarcza bądź sprzedaje usługi dla innych przedsięwzięć gospodarczych, realizowanych przez indywidualne osoby lub grupy. Na polskim gruncie, działania tego rodzaju prowadzą rozmaite inkubatory przedsiębiorczości społecznej czy związki spółdzielcze, które zapewniają usługi swoim członkom

Organizacja pośrednictwa na rynku

Organizacja funkcjonuje wówczas jako przedsiębiorstwo społeczne, które

zajmuje się organizacją produkcji i skupowaniem produktów beneficjentów, a produkty sprzedaje na otwartym rynku i płaci indywidualnym wytwórcom. Szczególnym wariantem tego modelu są organizacje, które nie skupują produktów od wytwórców, ale dbają o ich promocję na rynku.

Model zatrudnieniowy

W tym modelu przedsiębiorstwo wprost zatrudnia osoby z grupy beneficjentów. Co istotne w tym wypadku - jednocześnie organizuje ich pracę i sprzedaje ich produkty. Można to uznać za model klasyczny i bardzo popularny w Polsce – należą do niego na przykład spółdzielnie socjalne, zakłady aktywności zawodowej i różnego rodzaju przedsięwzięcia, w których liczy się przede wszystkim włączenie beneficjentów w rynek pracy.

Opłaty za usługi

To najprostszy model działalności ekonomicznej NGO – polega na tym, że organizacja staje się przedsiębiorstwem społecznym poprzez pobieranie częściowej lub całkowitej odpłatności za usługi.

Subsudiowanie usług z przychodów działalności gospodarczej

Ostatni model polega na tym, że organizacja prowadzi czy posiada przedsiębiorstwo (nie musi być ono związane z misją organizacji), z którego dochód przekazuje na dofinansowanie działań na rzecz beneficjentów. Model ten może też oznaczać, że organizacja czerpie rentę z posiadanego majątku, na przykład poprzez wynajem nieruchomości. Zdarza się, iż w tym modelu występuje sytuacja, w której instytucje zbierające środki na renowację

posiadanych przez siebie ważnych historycznych obiektów, sprzedają część ich powierzchni na reklamy czy w innych celach komercyjnych.

5.Co może być usługą NGO?

Zanim organizacja zacznie prowadzenie działalności gospodarczej, musi zastanowić się, jaki "produkt" chciałaby sprzedać. Organizacje pozarządowe to podmioty specyficzne, a co za tym idzie - katalog potencjalnych usług również jawi się jako szczególny. Poniżej prezentujemy podstawowe rodzaje usług/towarów, które mogą oferować NGO:

- wiedza ekspercka i kompetencje oraz doświadczenie w rozmaitych dziedzinach;
- unikatowe umiejętności osób zrzeszonych w organizacjach, pochodzących z rzadko spotykanych zawodów czy grup społecznych, np. osób niepełnosprawnych;
- reputacja organizacji i udostępnianie własnych komercyjnych zasobów celem budowy zaufania społecznego;
- baza członkowska - potencjalni odbiorcy rozmaitych usług; specyficzne produkty wytwarzane przez podopiecznych;
- własność - nieruchomości, prawa majątkowe.

6.Ekonomizacja a podatki

W momencie, kiedy organizacja staje się jednocześnie przedsiębiorstwem, musi zwrócić uwagę na 3 podstawowe kwestie w odniesieniu do podatków:

- podatek dochodowy od osób prawnych;
- podatek od towarów i usług - VAT;
- materię kasy fiskalnej.

Jeśli dochód z działalności gospodarczej jest przeznaczany na cele statutowe, które objęte są zwolnieniem z podatku (są to dochody przeznaczone na działalność naukową, naukowo-techniczną, kulturalną, ochronę środowiska, wspieranie inicjatyw społecznych, etc.) to wówczas organizacja ta jest zwolniona od podatku dochodowego od osób prawnych. Jednak w przypadku dochodów pochodzących z produkcji i handlu niektórymi artykułami jest to zawsze działalność opodatkowana. Dochody organizacji z wytwarzania i handlu wyrobami przemysłu elektronicznego, paliwowego, tytoniowego i alkoholowego, z metali szlachetnych albo z udziałem tych metali są wyłączone ze zwolnienia podatkowego.

Z kolei VAT nie jest związany i zależny od tego, czy organizacja prowadzi działalność gospodarczą i odpłatną. Ten rodzaj opodatkowania zależy od tego, jak kwalifikują się sprzedawane przez dane przedsiębiorstwo usługi i towary. Płacenie VAT-u zależy też od tego, czy organizacja korzysta ze zwolnienia VAT w związku z nie przekroczeniem wysokości przychodów opodatkowanych, czyli 200 tysięcy złotych rocznie.

Należy również pamiętać o tym, iż każdą sprzedaż należy na bieżąco rejestrować. W tym celu należy zakupić specjalnie przeznaczoną do tego kasę fiskalną i dokonać rejestracji w urzędzie skarbowym.

7.Podstawowe informacje na temat stanu ekonomizacji NGO w Polsce.

Badania wskazują, że organizacje o opisanej poniżej specyfice częściej w sposób skuteczny ekonomizowały swoją działalność:

- 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; wyróżniają się gotowością do podejmowania ryzyka w realizowaniu celów organizacji.

Jaka jest skala ekonomizacji NGO w Polsce?

W ostatnich latach obserwujemy rozwój działalności odpłatnej, ale jednocześnie także 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. Bezsprzecznie, stabilność finansowa jawi się jako gwarant długotrwałego funkcjonowania organizacji.

Co najbardziej wyróżnia organizacje ekonomizujące się na tle reszty?

Naturalnie, takim aspektem będzie budżet. Badania wskazują, że 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 ok. 160 tys. złotych, podczas gdy budżet przeciętnej organizacji to ok. 28 tys. złotych.

W jakim wieku są polskie organizacje pozarządowe?

Przeciętna organizacja pozarządowa w Polsce działa od około 10 lat. W 2018 roku liczba organizacji najmłodszych, działających krócej niż 5 lat, była zbliżona do liczby organizacji o najdłuższym, czyli ponad 15-letnim stażu działania. Co ciekawe, warto zwrócić uwagę na zmianę struktury „wieku” aktywnych organizacji w ciągu ostatniej dekady. Jeszcze 10 lat temu organizacji o najkrótszym stażu działania było ponad 3-krotnie więcej niż organizacji najstarszych, natomiast dziś te proporcje się zrównały. Coraz większy udział organizacji najstarszych świadczy o tym, że polskie NGO dojrzewają - 31% organizacji w Polsce działa już od wspomnianych 15 lat.

Ile pieniędzy (i skąd) mają organizacje pozarządowe?

Roczny budżet przeciętnej polskiej organizacji pozarządowej wynosi ok. 28 tysięcy złotych. Lista źródeł finansowania, od najpopularniejszych do najmniej popularnych, przedstawia się następująco:

- Krajowe środki publiczne;
- Składki członkowskie;
- Filantropia;
- 1 procent podatku;
- Działalność odpłatna i gospodarcza;
- Majątek własny;
- Wsparcie od innych NGO;
- Zagraniczne środki publiczne;

PROWADZENIA DZIAŁALNOŚCI PRZEZ EKONOMIZUJĄCE SIĘ ORGANIZACJE POZARZĄDOWE

ASPEKTY TEORETYCZNE ZARZĄDZANIA ORGANIZACJĄ

1.Podstawowe zasady prowadzenia działalności gospodarczej przez NGO

Prowadząc działalność gospodarczą przez organizację pozarządową należy pamiętać o kilku podstawowych zasadach:

- organizacje prowadzące działalność gospodarczą są w świetle prawa przedsiębiorcami, zatem obowiązują je takie same zasady jak innych przedsiębiorców;
- organizacja prowadząca działalność gospodarczą, ma obowiązek składania co roku sprawozdania finansowego do urzędu skarbowego oraz do KRS;
- jeżeli organizacja jest płatnikiem VAT-u, wówczas pojawia się również obowiązek naliczania podatku VAT wraz z comiesięcznym rozliczeniem w urzędzie skarbowym;
- jeżeli organizacja posiada dochód do opodatkowania, wówczas należy płacić podatek dochodowy od osób prawnych;
- organizacja księgowo musi wyodrębnić przychody i koszty działalności gospodarczej, zatem konieczne jest prowadzenie bardziej szczegółowej księgowości;
- przy prowadzeniu działalności gospodarczej nie można korzystać z pracy wolontariuszy;
- zakres prowadzonej przez fundację lub stowarzyszenie działalności gospodarczej i działalności odpłatnej pożytku publicznego, nie może się pokrywać;
- nie można prowadzić działalności odpłatnej pożytku publicznego i działalności gospodarczej dotyczącej tego samego przedmiotu działalności.

2.Jakie warunki musi spełnić organizacja, aby rozpocząć prowadzenie działalności gospodarczej?

Aby rozpocząć prowadzenie działalności gospodarczej przez organizację pozarządową w Polsce, należy uprzednio podjąć kilka kluczowych kroków:

- podjąć stosowną uchwałę przez władze organizacji;
- zmienić zapisy statutu organizacji (jeśli to konieczne) lub dodać nowy zapis o prowadzeniu działalności gospodarczej;
- określić w statucie, co jest przedmiotem działalności gospodarczej;
- w przypadku fundacji, na działalność gospodarczą należy początkowo przeznaczyć wymagane minimum 1000 zł - środki te są zabezpieczone przez fundatora w ramach funduszu założycielskiego;
- organizacja musi być wpisana do rejestru przedsiębiorców w Krajowym Rejestrze Sądowym i z chwilą wpisu staje się przedsiębiorcą.

3.Zakładamy podmiot ekonomii społecznej - najpopularniejsze modele

Skoro przedmiotem niniejszego podręcznika jest ekonomizowanie działalności NGO, z pewnością warto przyrzeć się tym typom przedsiębiorstw społecznych, które dziś dają największe szanse na rozwój przedsiębiorczości społecznej w Polsce. W skrócie zaprezentujemy zasady tworzenia najważniejszych z nich.

Stowarzyszenie

W celu założenia stowarzyszenia potrzeba 7 osób, które same decydują o tym, czym ma zajmować się organizacja. Stowarzyszenie uzyskuje osobowość prawną z chwilą wpisania do KRS. Zarejestrowanie organizacji pozarządowej przede wszystkim sprawia, że uzyskujemy osobowość prawną, co daje nam prawo m.in. do:

- realizowania projektów, które służą dobru społecznemu, i które są w całości lub częściowo finansowane z pieniędzy publicznych;
- starania się o dofinansowanie swoich działań (projektów) w innych konkursach dotacyjnych lub grantowych (np. ze środków europejskich, od fundacji prywatnych);
- zwolnienia z płacenia podatku dochodowego – w określonych zakresach;
- prawo do tworzenia reprezentacji danej grupy czy społeczności, np. bycia członkiem federacji, co wzmacnia głos, opinię, stanowisko w wielu sprawach;
- prawo do uczestniczenia w kształtowaniu polityki lokalnej poprzez konsultowanie aktów prawnych, w tym aktów prawa lokalnego w określonych zakresach, np. miejscowych planów rozwoju, programów współpracy z organizacjami pozarządowymi i innych dokumentów dotyczących spraw społecznych;
- korzystania z pomocy wolontariuszy;
- prowadzenia tzw. odpłatnej działalności pożytku publicznego, co – bez zarejestrowania się jako przedsiębiorca, tj. bez zarejestrowania działalności gospodarczej – umożliwia, na określonych warunkach, sprzedaż usług i towarów;
- prowadzenia działalności gospodarczej (po uzyskaniu wpisu do rejestru przedsiębiorców) zatrudniania pracowników;
- starania się o status OPP, który daje prawo do ubiegania się o 1% podatku dochodowego, płaconego przez osoby prywatne;
- w wielu samorządach możliwość korzystania z różnych przywilejów: np. bezpłatnych szkoleń, doradztwa, preferencyjnych stawek za wynajem lokali, wsparcia technicznego.

Fundacja

Aby powstała fundacja konieczny jest fundator, który przeznaczają pewien majątek na publicznie użyteczny cel. Fundator określa też majątek przeznaczony na ten cel, czyli tzw. fundusz założycielski. Fundację może powołać również osoba prawna. Cechą charakterystyczną fundacji jest niedochodowość celu, dla którego została ona ustanowiona. Fundacja może prowadzić działalność gospodarczą lub nie. Procedura tworzenia i rejestracji fundacji wymaga złożenia przed notariuszem oświadczenia o utworzeniu fundacji, przyjęcia statutu i złożenia wniosku o rejestrację fundacji do KRS. Przez rejestrację fundacja uzyskuje osobowość prawną. Przepisy nie określają minimalnego kapitału założycielskiego, ale w praktyce przyjmuje się, że fundacja nieprowadząca działalności gospodarczej powinna mieć kapitał założycielski w wysokości co najmniej 1000 zł, a fundacja prowadząca działalność gospodarczą co najmniej 2500 zł. Jedynym obligatoryjnym organem fundacji jest zarząd.

Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością non-profit

Zyski z działalności gospodarczej takiej spółki zwykle nie mogą podlegać podziałowi między udziałowców. Zasady działalności zazwyczaj są określone w aktach założycielskich spółek przez ich założycieli. Spółki z ograniczoną odpowiedzialnością mogą być zakładane przez osoby fizyczne i prawne, w tym przez fundacje i stowarzyszenia. Najważniejszym dokumentem wewnętrznym jest umowa spółki, sporządzona w formie aktu notarialnego, która w szczególności określa cele, strukturę, liczbę i wysokość udziałów oraz zasady podziału zysków. Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością ma osobowość prawną i odpowiada za swoje zobowiązania całym swoim majątkiem. Minimalna wysokość kapitału zakładowego wynosi 5000 zł i może on być wniesiony w formie środków finansowych lub wkładu rzeczowego (aportu). W przypadku, gdy spółkę zakłada organizacja pozarządowa,

majątek pozyskany na działalność statutową nie może być przekazany na wkład do spółki. Spółka podlega rejestracji w KRS. Spółka z o.o. nie działająca w celu osiągnięcia zysku oraz przeznaczająca całość dochodu na realizację celów statutowych oraz nie przeznaczająca zysku do podziału między swoich członków, udziałowców, akcjonariuszy i pracowników, może prowadzić działalność pożytku publicznego, co w praktyce oznacza m.in. korzystanie ze środków publicznych (uczestnicząc w otwartych konkursach ofert). Może też ubiegać się o status organizacji pożytku publicznego (może dzięki temu otrzymywać 1% podatku przekazywanego przez podatników).

Spółdzielnia socjalna

Przedmiotem działalności spółdzielni socjalnej jest przede wszystkim prowadzenie wspólnego przedsiębiorstwa w oparciu o osobistą pracę członków w celach społecznej i zawodowej reintegracji. Oznacza to, że spółdzielnia socjalna musi prowadzić działalność gospodarczą, ale zysk osiągany z tej działalności nie jest celem samym w sobie, a środkiem do realizacji celów statutowych. Spółdzielnia socjalna może być założona przez osoby należące do ściśle określonych w ustawie grup wykluczonych lub zagrożonych wykluczeniem społecznym oraz przez osoby prawne – organizacje pozarządowe, jednostki samorządu terytorialnego, kościelne osoby prawne. Przepisy wymagają, aby spółdzielnia została założona przez co najmniej 5 osób. Spółdzielnię socjalną rejestruje się składając w KRS wniosek o rejestrację, statut, dokumenty poświadczające, że każdy założyciel spółdzielni jest do tego uprawniony (np. orzeczenia o niepełnosprawności lub informacje z urzędu pracy o długotrwałym bezrobociu) oraz dokumentację z walnego zgromadzenia. Spółdzielnie socjalne korzystają ze zwolnień podatkowych (dochody spółdzielni socjalnej wydatkowane na cele związane ze społeczną i zawodową reintegracją członków spółdzielni zwolnione są z podatku dochodowego od osób prawnych).

Spółdzielnie socjalne mogą prowadzić działalność pożytku publicznego i korzystać ze środków publicznych (uczestnicząc w otwartych konkursach ofert na realizację zadań publicznych). Nie mogą jednak otrzymać statusu organizacji pożytku publicznego i korzystać z 1% podatku przekazywanego przez podatników.

4.Style zarządzania zespołem w organizacjach

Styl zarządzania czy przywództwa to nic innego jak sposób, w jaki zachowujemy się, gdy chcemy wpłynąć na zachowanie innych osób. Zarządzanie stanowi nieodłączną część życia organizacji i jawi się jako kwestia kluczowa, kiedy organizacja rozwija swoją działalność. Wyróżnia się następujące, najczęściej występujące style zarządzania, które stosują współcześni menedżerowie:

Styl instruktażowy

Inaczej nazywany także stylem dyrektywnym. W tym modelu przełożony przekazuje sprecyzowane, konkretne wskazówki swoim podwładnym. Jednocześnie jest bezpośrednio zaangażowany w nadzór nad wykonywanym zadaniem.

Styl instruktażowy

Zwany również stylem trenerskim. Wówczas przełożony jest zaangażowany w kierowanie działaniami zmierzającymi do wykonania zadań swoich podwładnych i prowadzi ścisły nadzór, natomiast prosi także o sugestie, tłumaczy swoje decyzje pracownikom oraz pełni rolę osoby wspierającej.

Styl wspierający

W tym modelu przełożony w znaczący sposób ułatwia wykonywanie zadań swoim podwładnym. Jednocześnie wspiera ich i czyni współodpowiedzialnymi za podejmowanie określonych decyzji w pracach organizacji.

Styl delegujący

W tym modelu przełożony wydaje się wycofany - przekazuje podwładnym odpowiedzialność za podejmowanie decyzji i rozwiązywanie wszelkich problemów napotkanych podczas realizacji powierzonych zadań.

Opisane powyżej style zarządzania można realizować w oparciu o trzy typy zarządzania:

- **zarządzanie demokratyczne** - Koncentruje się na relacjach z podwładnymi, a zarządzanie polega na rozmowach, konsultacjach i uzgodnieniach, a także zachęcaniu zespołu do podejmowania decyzji dotyczących celu i sposobu wykonania zadania. Przełożony stara się poznać potrzeby i potencjał zatrudnionych, dopasować działanie do aspiracji i możliwości pracowników.
- **zarządzanie autokratyczne** - Ten model charakteryzuje się tzw. centralizacją władzy - menedżer sam określa cele grupowe i czynności, które należy wykonać, aby osiągnąć wyznaczone cele. Relacje w takim zespole nacechowane są dużym dystansem między przełożonym a podwładnym. Występuje model jednoosobowego podejmowania decyzji. Menedżer arbitralnie decyduje o podziale pracy, przydzielając pracownikom określone działania według własnego uznania. Takie przywództwo sprowadza się głównie do wydawania poleceń, rozkazów, a wobec pracowników stosuje się raczej kary, aniżeli nagrody czy pochwały.

- **zarządzenie liberalne** - Menedżer preferujący zarządzanie liberalne pozostawia pracownikom całkowitą swobodę decyzji grupowych i indywidualnych. Zatem nie uczestniczy on w pracy swoich podwładnych, nie ingeruje w nią, a informacji dotyczących celów i zadań udziela tylko wtedy, gdy zostanie o to poproszony. Na ogół nie komentuje i nie ocenia pracy zespołu.

Należy pamiętać o tym, że to tylko aspekty teoretyczne - w pracy rozmaitych organizacji, bardzo często elementy różnych stylów przenikają się, tworząc niejednokrotnie autorskie sposoby zarządzania swoim zespołem.

5.Zarządzanie organizacją a wartości

Wartości tworzą spójny i uporządkowany system postaw i zachowań, które pozwalają wyróżnić się organizacji. Pomagają także osiągnąć szczęście i satysfakcję z wykonywanej działalności, a dzięki wartościom biznes nabiera głębszego sensu i swoistego "poczucia misji". Dlaczego zarządzając organizacją warto kierować się wartościami? Wyróżnić można kilka najważniejszych powodów:

- wartości decydują o wyjątkowości organizacji;
- wartości zwiększają lojalność pracowników oraz zbliżają ich do organizacji;
- wartości promują etyczną postawę i zachowania osób związanych z organizacją;
- wartości pozytywnie wpływają na zwiększenie zaangażowania pracowników w życie organizacji;
- wartości przyciągają utalentowanych pracowników;
- wartości pomagają wprowadzać zmiany i wpływają pozytywnie na innowacyjność organizacji.

Kiedy mówimy o wartościach, automatycznie nasuwa się pytanie - jakimi wartościami powinny kierować się organizacje? Można je podzielić na kilka kategorii:

Wartości profesjonalne

Ta rodzina wartości składa się z zaufania, satysfakcji odbiorcy, jakości, profesjonalizmu pracowników, specjalizacji czy oszczędności czasu.

Wartości mające zagwarantować sukces

Będą to takie wartości jak innowacyjność, entuzjazm, ambicja, siła przebiccia i tzw. duch walki.

Wartości behawioralne

Będą to wartości charakteryzujące zespół organizacji, np. pasja, zaangażowanie, autentyczność, wolność, kreatywność, otwartość na drugą osobę.

Wartości związane z nawiązaniem relacji

Takie wartości będą definiowały sposób komunikacji organizacji z jej otoczeniem. Należą do nich m.in. partnerstwo, szacunek, dostępność, harmonia czy poufność.

Wartości wzbogacające

Są to wartości świadczące o wyjątkowych, unikalnych cechach poszczególnych pracowników organizacji, np. talent, wrażliwość czy humanizm.

Wartości moralne

Będą to wartości etyczne i moralne pracowników organizacji, ale także zasady moralne, którym hołduje organizacja. Mogą to być np. lojalność, przejrzystość czy wierność przyjętym przez organizację zasadom.

Wartości społeczne

To takie wartości, które organizacja dzieli ze społeczeństwem i otoczeniem zewnętrznym. Do tej rodziny zaliczają się np. jakość i styl życia, patriotyzm, pluralizm, zrównoważony rozwój, odpowiedzialność społeczna czy ochrona środowiska naturalnego.

Wartości behawioralne

Będą to wartości charakteryzujące zespół organizacji, np. pasja, zaangażowanie, autentyczność, wolność, kreatywność, otwartość na drugą osobę.

6.Podział zadań w organizacji

Niesamowicie ważnym i kluczowym elementem w życiu każdej organizacji jest skuteczne realizowanie zadań. Aby robić to w sposób efektywny, nieuniknionym jest właściwie rozdzielać zadania oraz delegować ustalone wcześniej obowiązki poszczególnym pracownikom. Skuteczny podział zadań musi zakładać:

- świadomość istoty i doniosłej roli delegowania;
- sprecyzowanie celu danego zadania;

- określenie, na czym polega zadanie;
- wskazanie, jaka jest treść oraz forma zadania; powierzanie zadania właściwie przygotowanemu do tego podwładnemu;
- odpowiedni sposób przekazania zadania.

Zawsze należy pamiętać również o tym, że bez względu na poziom rozwoju czy kompetencji pracownika, trzeba przekazać jaki jest cel wykonywania określonego zadania, jaki jest zakres odpowiedzialności oraz uprawnień. Jak już wspomniano w poprzedniej części dotyczącej zarządzania - cały proces należy monitorować, a wykonanie zadania egzekwować, przekazując jednocześnie informację zwrotną dotyczącą oceny wykonania zadania.

Jedną z najbardziej znanych i skutecznych procedur delegowania zadań w organizacji jest zasada 5W2H, zgodnie z którą podczas podziału zadań należy udzielić wyczerpujących odpowiedzi na następujące pytania:

- **CO?** (co należy zrobić i jaki jest cel zadania); **DLACZEGO?** (jakie będą korzyści z wykonania tego zadania, a jakie konsekwencje w razie jego niewykonania);
- **GDZIE?** (gdzie zadania powinno zostać wykonane i gdzie będzie rozliczone); **KTO?** (kto ma zadanie wykonać, kto może współpracować, a kto będzie osobą wspierającą);
- **KIEDY?** (na kiedy zadanie ma zostać wykonane, jakie wyznaczamy punkty kontrolne wykonania zadania oraz ewentualne etapy realizacji);
- **ILE?** (ile zadanie może kosztować, jaki ma być końcowy efekt finansowy, ile czasu należy poświęcić na wykonanie zadania i jaki czas przewidziano na realizację);
- **JAK?** (jaki jest sposób postępowania, jakie środki należy wykorzystać, jak zadania będzie rozliczone, jak pracownik zrozumiał powierzone mu zadanie).

7. Rola menedżera i kompetencje menedżerskie

Odpowiedni menedżer, którego cechują odpowiednie kompetencje to jeden z fundamentów każdej organizacji czy przedsiębiorstwa. Kompetencje to osobiste dyspozycje przełożonego w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw pozwalające realizować zadania zawodowe na odpowiednim poziomie. Warto pamiętać, że do kompetencji nie zaliczamy cech charakteru czy cech osobowości. Mogą one mieć, i niejednokrotnie mają, wpływ na efektywność, ale mają charakter względnie stałych, niezmiennych cech, w przeciwieństwie do kompetencji.

Wyróżnia się obszerny katalog kompetencji, które powinien posiadać oraz rozwijać każdy zarządzający organizacją, szczególnie w procesie ekonomizacji:

- przywództwo;
- planowanie i organizacja;
- orientacja na jakość; perswazja i przekonywanie; wiedza specjalistyczna w wymaganym zakresie;
- umiejętności analityczne;
- umiejętność rozwiązywania problemów;
- komunikacja pisemna oraz słowna;
- nastawienie komercyjne;
- kreatywność i innowacyjność; orientacja na działanie;
- myślenie strategiczne; interpersonalna wrażliwość; elastyczność; odporność na stres;
- wewnętrzna motywacja;
- budowanie sprawnej organizacji i zespołów;
- umiejętności z zakresu coachingu; delegowanie zadań;

- delegowanie zadań;
- motywowanie; umiejętność trafnej oceny umiejętności pracowników i zagwarantowania im rozwoju w odpowiednim kierunku;
- odwaga kierownicza;
- organizowanie i planowanie;
- zarządzanie przez cele oraz zarządzanie zmianami.

Rozbudowany katalog kompetencji menedżerskich z pewnością dowodzi, że menedżerem w organizacji nie może zostać każdy. Menedżer posiada niesamowicie odpowiedzialne zadanie i niejednokrotnie to od niego zależy, jak wygląda zespół pracujący w organizacji. Jednocześnie żaden menedżer nie powinien spoczywać na laurach - niektórych kompetencji zwyczajnie należy się nauczyć i je doskonalić, z tego też powodu dobry menedżer powinien rozumieć istotę uczenia się przez całe życie.

8. Kanwa modelu biznesowego

Kanwa modelu biznesowego Osterwaldera jest obecnie najpopularniejszym narzędziem, które ułatwia planowanie przedsięwzięcia. Model ten został stworzony przez Alexandra Osterwaldera i jest jednym z najbardziej znanych modeli biznesowych na świecie. Przy jego stworzeniu pracowało w latach 2005 – 2010 aż 470 praktyków z 45 krajów. Korzystanie z tego szablonu pomaga w opisie, wizualizacji, ocenie oraz ewentualnej zmianie przyjętego modelu biznesowego. Pomimo, że rozwiązanie jest wprost zaczerpnięte ze świata korporacji i dużego biznesu, w dalszym ciągu pozostaje użyteczne również do planowania inicjatyw społecznych.

Schemat składa się z dziewięciu kluczowych elementów dla rozwoju organizacji. Będą to:

- kluczowi partnerzy;
- kluczowe działania;
- kluczowe zasoby;
- propozycja wartości dla klienta;
- relacje z odbiorcami;
- kanały dotarcia;
- segmenty odbiorców;
- struktura kosztów; struktura przychodów.

Schemat wygląda następująco:



Źródło: Osterwalder A., Pigneur Y., Tworzenie modeli biznesowych: podręcznik wizjonera, Gliwice, HELION 2012, s. 48.

Podejście do stworzenia kanwy strategii obejmuje:

- określenie segmentów klientów;
- dopasowanie propozycji wartości dla każdego segmentu;
- wybór kanałów dotarcia do klienta;
- decyzje o nawiązaniu relacji z klientem;
- opis kluczowych działań;
- wyszczególnienie koniecznych zasobów i partnerów;
- opis struktury kosztów i kalkulację strumienia przychodów.

Z czego natomiast składają się poszczególne elementy kanwy? Poniżej wyróżniliśmy ich części składowe.

Segmenty klientów

W tym segmencie warto odpowiedzieć na następujące pytania: kto jest odbiorcą usług/produktów?; jak można podzielić odbiorców?; kto jeszcze, oprócz osób, które bezpośrednio korzystają z Twoich usług, otrzymuje korzyści z Twoich działań?

Kanały komunikacji

W tym miejscu należy się zastanowić: jak docierasz do swoich odbiorców?; jakiego kontaktu oczekują Twoi odbiorcy?; jak dostarczasz im informacji o Twoich działaniach?; jak jeszcze możesz to robić?

Relacje z klientem

Trzeba przeanalizować następujące kwestie: czego oczekują Twoi odbiorcy?; na co są gotowi?; w jakie relacje chcesz wejść?; czy tworzysz sieci powiązań z odbiorcami?; jak bardzo łączysz się z odbiorcami?

Kluczowe działania

W tym miejscu należy ustalić: czym zajmuje się Twoja organizacja lub czym chce się zajmować?; co dostarczasz swoim odbiorcom?; czy jest im to potrzebne?; co jeszcze może być im potrzebne?

Kluczowe zasoby

W tym elemencie warto uściślić: czego potrzebujesz, aby dostarczać odbiorcom swoje usługi/produkty?; jakimi zasobami ludzkimi, finansowymi i rzeczowymi dysponujesz i czy są one wystarczające?

Kluczowi partnerzy

Należy odpowiedzieć na pytania: kto jest Ci potrzebny, żeby realizować misję swojej organizacji?; kto dostarcza Ci produktów i usług?; czy możesz tworzyć alianse strategiczne?; kto i co może sprawić, żeby Twoja organizacja realizowała swoje cele?

Struktura kosztów

Wymień wszystkie koszty, które ponosisz. Odpowiedz też na pytania: jak możesz je zminimalizować?; co stanowi największy udział w Twoich kosztach?; jakie inne koszty ponosisz? (nie tylko finansowe).

Strumienie przychodów

Zastanów się: z czego możesz sfinansować swoją działalność?; na czym możesz zarabiać?; skąd możesz pozyskać dodatkowe fundusze?

9. Model Osterwaldera a 5 sił Portera – siły branżowe

Na etapie planowania warto również przyjrzeć się tzw. 5 siłom branżowym oraz ich relacji z elementami modelu Osterwaldera. Siły branżowe Portera odpowiadają konkretnym zagadnieniom oraz kluczowym pytaniom.

Konkurenci obecni	Obecnie działający na rynku konkurenci oraz ich względne atuty	• Kogo zalicza się do grona naszych konkurentów? • Którzy gracze odgrywają dominującą rolę w naszym sektorze? • Jakie są ich słabości i przewagi konkurencyjne? • Jakie są kluczowe składniki ich oferty? • Na jakich segmentach klientów się koncentrują? • Jaką mają strukturę kosztów? • Jak istotny wpływ wywierają na nasz segment klientów strumienie przychodów oraz marże?
--------------------------	--	--

Nowi gracze	Nowi gracze, którzy wkraczają na rynek. Czy zamierzają prowadzić działalność według modelu odmiennego od Twojego?	• Kim są nowi gracze na Twoim rynku? Co ich wyróżnia? • Jakie mają przewagi i słabości? Jakie bariery muszą pokonać? • Jak formułują swoją propozycję wartości? • Na jakich segmentach się koncentrują? • Jak wygląda ich struktura kosztów? • W jak dużym stopniu wywierają wpływ na Twoje segmenty, klientów, strumienie przychodów oraz marże?
Produkty i usługi substytucyjne	Charakterystyka potencjalnych substytutów dla Twojej oferty – obejmująca również ofertę innych rynków i branż	• Jakimi produktami lub usługami można zastąpić nasze? • Jak się ma ich cena do naszej? • Jak dużym kłopotem dla klienta byłaby zmiana na substytut? • Z jakiej tradycji biznesowej się wywodzi? (tradycja vs. nowoczesność)

Dostawcy i inne elementy łańcucha wartości	Opis kluczowych elementów łańcucha wartości funkcjonujących na Twoim rynku, połączony z poszukiwaniem nowych podmiotów, dopiero zaczynających działalność	• Jacy gracze odgrywają największą rolę w łańcuchu wartości Twojej branży? • Jak Twoja działalność zależy od ich postawy i kondycji? • Czy gdzieś pojawiają się nowi gracze? • Kto generuje największe zyski?
Interesariusze	Podmioty i osoby, które mogą wpływać na Twoją organizację i jej model biznesowy	• Kto może wywierać wpływ na kształt Twojego modelu biznesowego? • Jak silny może to być wpływ?

Źródło: Alex Osterwalder, Yves Pigneur, Greg Bernarda, Alan Smith: Value Proposition Design, Wiley, 2014.

DZIAŁALNOŚĆ GOSPODARCZA ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH W PRAKTYCE



1.Od czego zacząć ekonomizację?

Ekonomizacja działalności organizacji pozarządowych oraz każda inna inicjatywa związana z rozpoczynaniem działalności gospodarczej wymaga odpowiedniego przygotowania. Początki tego procesu, jak i sam proces, obarczone są różnymi ryzykami, z czego od samego początku należy zdawać sobie sprawę. Naturalnie, nie jest powiedziane, że na naszej drodze napotkamy wszelkie możliwe trudności - należy jednak liczyć się z możliwością ich wystąpienia. To z kolei oznacza, że należy się przygotować na każdą ewentualność. Trzeba przy tym pamiętać, aby tak ważnych decyzji nie podejmować oraz nie realizować w pośpiechu. Na odpowiednie przygotowanie warto poświęcić więcej czasu, aby ułatwić sobie pracę w przyszłości.

W skrócie - trzeba posiadać konkretny plan, znać swoje zasoby oraz otoczenie, a także zadbać o spełnienie wszelkich wymogów formalnych i podjęciu niezbędnych działań natury prawnej. Co równie istotne - musimy wiedzieć, co tak naprawdę chcemy zyskać i jakiego rodzaju produkt chcemy i jesteśmy w stanie sprzedać. Opisane poniżej aspekty w sposób kompleksowy i praktyczny wskażą, jak skutecznie przygotować się do ekonomizacji działalności organizacji.

2.Jak zarejestrować działalność gospodarczą w przypadku organizacji pozarządowej? Podstawowe kroki

Jeżeli mówimy o wymogach formalnych i podejmowaniu odpowiednich kroków prawnych na wstępie, to oprócz wspomnianego już wcześniej obowiązku zawarcia zapisów dotyczących prowadzenia działalności gospodarczej w statucie danego podmiotu, należy również zgłosić prowadzenie tego typu działalności w Krajowym Rejestrze Sądowym.

W przypadku funkcjonującej już organizacji, która nie prowadziła wcześniej żadnej działalności gospodarczej, trzeba dokonać wspomnianych powyżej zmian w statucie. Zmiany statutu można zgłosić jednocześnie z wnioskiem o wpis do rejestru przedsiębiorców. Wtedy wniosek będzie się składał z następujących elementów:

- formularza podstawowego KRS-W9 (tutaj będzie wskazana zmiana statutu związana z rozpoczęciem działalności gospodarczej);
- formularza KRS-WM (tutaj następuje wskazanie przedmiotu działalności - w KRS ujawnianie będzie tylko 10 przedmiotów działalności gospodarczej - reszta jest księgowana poprzez rejestrację statutu);
- uchwały o zmianie statutu wraz z ewentualnymi dokumentami potwierdzającymi podjęcie tej uchwały (lista obecności, protokół z walnego zebrania, itd);
- dowodu opłaty za wpis do rejestru przedsiębiorców;
- dowodu opłaty za ogłoszenie w Monitorze Sądowym i Gospodarczym.

Pamiętajmy także, że podmioty prowadzące działalność gospodarczą, w tym właśnie stowarzyszenia i fundacje, muszą posiadać nazwę, która wyraźnie wskazuje na ich formę prawną.

3.Zasada jednego okienka, czyli mniej biurokracji

1 grudnia 2014 r. weszła w życie Ustawa z dnia 26 czerwca 2014 r. o zmianie ustawy o Krajowym Rejestrze Sądowym oraz o zmianie niektórych innych ustaw (Dz. U. z 2014 r., poz. 1161). Wynikają z tego istotne zmiany w zakresie regulacji dotyczących procedur rejestracyjnych związanych z rozpoczynaniem działalności gospodarczej przez organizacje pozarządowe. Dzięki zmianom w przepisach, każda organizacja dopiero rejestrująca się lub zgłaszająca zmiany w KRS, korzysta z tzw. zasady jednego okienka.

Zasada jednego okienka polega na tym, że Krajowy Rejestr Sądowy przekazuje za pomocą systemu dane o danej organizacji do właściwych urzędów. Identyfikator podatkowy NIP i numer identyfikacyjny REGON zostają wtedy przyznane automatycznie. Jest to praktyczne rozwiązanie, ponieważ organizacja nie musi w tym celu wypełniać dodatkowych formularzy i wszystkie niezbędne dane znajdują się formularzach KRS.

W przypadku istniejącej organizacji pozarządowej, która zaczyna ekonomizację, oznacza to, że przy zgłaszaniu zmian do KRS, nie trzeba już dołączać formularzy aktualizacyjnych do GUS, US i ZUS. Zmiany zgłoszone na formularzach KRS zostaną automatycznie przekazane do właściwych urzędów. A jeśli np. organizacja zmienia nazwę czy adres, to wystarczy, że zgłosi to do KRS, a GUS, US i ZUS pobiorą te informacje automatycznie. W praktyce to po prostu mniej biurokracji i wizyt w urzędach. Jedynie w przypadku zgłoszenia dodatkowych informacji, które nie są ujawniane w KRS, tzw. danych uzupełniających, organizacja musi je sama zgłosić do urzędu skarbowego. Te dodatkowe informacje to np. miejsce przechowywania dokumentacji rachunkowej, wykaz rachunków bankowych, data powstania obowiązku uiszczenia składek, data wyrejestrowania z ubezpieczenia ostatniej osoby itd.

4.Klasyfikacja działalności - czym jest PKD?

PKD to w skrócie Polska Klasyfikacja Działalności Gospodarczej. To zbiór rodzajów działalności społeczno-gospodarczej występujących w gospodarce narodowej. Klasyfikację wprowadzono przede wszystkim po to, aby stosować ją w statystyce, ewidencji, dokumentacji, rachunkowości oraz urzędowych rejestrach i systemach informacyjnych administracji publicznej. W tym celu powstały specjalne kody PKD. Służą one między innymi klasyfikacji podmiotów gospodarczych dla potrzeb rejestru jednostek gospodarki

5. Analiza zasobów i rynku - jak wybrać profil działalności gospodarczej?

Dobór profilu oraz rodzaju działalności gospodarczej, którą chciałaby prowadzić organizacja pozarządowa musi zostać poprzedzony refleksją, planowaniem oraz kalkulacją. Wbrew pozorom określenie profilu może nie być zwykle takie proste - zazwyczaj mamy jakiś pomysł na to, co chcielibyśmy wytwarzać i sprzedawać, jednakże niezbędnym wydaje się skonfrontowanie naszych pomysłów z uwarunkowaniami wewnętrznymi organizacji (zasobami) oraz z dynamiką szeroko rozumianego rynku. Gwoli przypomnienia - w przypadku ekonomizacji organizacji pozarządowych mamy do wyboru działalność zarobkową, wytwórczą, handlową, usługową, zawodową czy budowlaną.

Dobór profilu zawsze będzie uzależniony od wniosków płynących z analizy takich czynników jak: popyt, sytuacja rynkowa, zasoby oraz możliwości organizacji.

Popyt

Nie ulega wątpliwości, że to właśnie popyt kształtuje podaż, co oznacza, że to właśnie on (struktura, wielkość, tendencja popytu) będzie wyznaczał "kurs" dla podejmowanej działalności. Większość organizacji pozostaje w mniejszej lub większej bliskości swoich beneficjentów, dzięki czemu zna ich potrzeby oraz problemy, na które organizacja mogłaby odpowiedzieć. Jednak niektóre organizacje wpadają czasami w pułapkę własnego doświadczenia, schematów i rutyny. Wydaje im się, że wciąż jeszcze wiedzą, co jest potrzebne, ale bazując na własnym osądzie, nie zauważają, że świat idzie do przodu, a otoczenie wraz z jego potrzebami ulegają licznym przekształceniom. Tak zmienia się również mapa społecznych problemów.

Ponadto, szacowanie popytu na podstawie własnych przekonań i intuicji może okazać się zgubne dla każdego biznesu. Z drugiej strony wiadomo, iż mało którą organizację stać będzie na badania rynkowe, które są bardzo kosztowne. Musimy więc mieć oczy i uszy szeroko otwarte i postarać się zebrać takie dane, które będą jednocześnie praktyczne i możliwe dla nas do pozyskania. Warto zatem zwrócić uwagę na powszechnie dostępne statystyki na stronach instytucji (przede wszystkim tych, które działają lokalnie czy w gminie) lub organizacji zajmujących się wspieraniem małej i średniej przedsiębiorczości. Warto także sięgać do informacji zawartych w lokalnych mediach, rozmawiać z właścicielami innych przedsiębiorstw oraz zadawać pytania ludziom, którzy mogliby potencjalnie stanowić grupę odbiorców naszych wytworów. Warto też mieć ogólną wiedzę z zakresu spraw gospodarczych: jakie są ogólnokrajowe tendencje, w których sektorach notowany jest wzrost, kto ma największe zyski, kto ma stałe zyski. Wszystkie te informacje należy uporządkować i przeanalizować, aby mieć pewność, że określone produkty i usługi znajdą nabywców i będziemy faktycznie mogli je sprzedać.

Rynek i konkurencja

Musimy odpowiedzieć na pytanie, na jakim rynku chcemy działać oraz jaka jest jego charakterystyka. W tym oczywiście pomaga, opisane w poprzednim akapicie badanie popytu. To daje nam możliwość doprecyzowania rozmaitych kwestii. Czy będzie to wybrany segment wolnego rynku, na którym staniemy do konkurencji z wieloma różnymi przedsiębiorstwami. Czy nasza potencjalna konkurencja to duże i małe firmy, prywatne czy państwowe, przedsiębiorstwa komunalne, czy może inne organizacje pozarządowe? Konkurencja ze wszystkimi wymienionymi podmiotami to wersja dla najbardziej ambitnych i przedsiębiorczych.

Możemy wybrać węższą opcję i skupić się tylko na rynku lokalnym, ograniczonym do miejsca działania organizacji i najbliższych okolic. Możemy też znaleźć własną niszę, czyli jakiś określony segment rynku, skupiający specyficznych klientów lub na którym świadczone są szczególnego rodzaju usługi. Dwa ostatnie warianty to najczęściej wybierane przez organizacje, gdyż jako mali przedsiębiorcy na takich właśnie rynkach mają największe szanse aby odnieść sukces. Warto zwrócić także uwagę na szacowaną rentowność, czyli na to, ile tak naprawdę jesteśmy w stanie zyskać rozpoczynając taką, a nie inną działalność gospodarczą.

Jak już zaznaczono w poprzednim akapicie, zanim rozpoczniemy działalność gospodarczą musimy poważnie się zastanowić, czy jesteśmy przygotowani na to, żeby skutecznie konkurować z bardziej doświadczonymi podmiotami. Nie należy oczywiście zakładać, że jako organizacja pozarządowa, która nie dysponuje nadmiarem kapitału nie mamy żadnych szans. Jeśli będziemy mieć dobry pomysł na to, w jaki sposób chcemy się wyróżnić i zaoferujemy klientom coś, czego nie umieją zaoferować inni, to wcale nie musimy znaleźć się na przegranej pozycji. Wygrywają najlepsi, co nie oznacza, że mowa tutaj o największych, najstarszych i najbogatszych.

Co powinieneś wiedzieć o konkurencji:

- jaka jest jej ogólna strategia;
- jaka jest jakość produktów lub usług;
- ceny i warunki sprzedaży, rabaty, terminy płatności, sprzedaż ratalna itp.;
- wielkość sprzedaży oraz jej tendencje (wzrost, spadek, stabilizacja);
- obsługa posprzedażna – co obejmuje, jak jest oceniana;
- segmenty docelowe – do kogo kierują swoją ofertę;
- reklama – gdzie się reklamują, jak pozycjonują swoją ofertę;
- koszty – jakie orientacyjnie są koszty ich działania, jakie koszty stałe, jakie koszty zmienne;

- management – kto zarządza biznesem, jakie ma kompetencje, sukcesy i porażki, nawet osobowość;
- siła finansowa – jakie mają zaplecze finansowe, czy korzystają z kredytów, czy ze środków własnych;
- wizerunek – jaki wizerunek kształtują na rynku, czy są postrzegani przez klientów w ten sposób, na jakim im zależy.

Wyróżniki oferty w stosunku do konkurencji

Jeśli większość konkurencji koncentruje się na czymś, co nie jest dla klienta istotne, a dla firmy generuje to spore koszty, należy mieć odwagę i zredukować lub wyeliminować takie czynniki a stworzyć nowe, niedostrzeżone jeszcze przez konkurencję, pozwalające na uzyskanie nowego obszaru rynku. Jak zatem podejść do tworzenia strategii, odpowiedzieć należy sobie na kilka pytań, jeśli odpowiedzi są twierdzące, można iść dalej, jeśli nie, należy przemyśleć, co zmienić? Poniżej prezentujemy schemat:

Czy Twój pomysł zawiera wyjątkowy element użyteczności dla nabywcy	
TAK - IDŹ DALEJ	NIE - PRZEMYŚL TO
Czy Twoja cena jest przystępna dla masowego nabywcy?	
TAK - IDŹ DALEJ	NIE - PRZEMYŚL TO
Czy jesteś w stanie zrealizować swoje cele kosztowe i osiągnąć zyski przy założonej cenie?	
TAK - IDŹ DALEJ	NIE - PRZEMYŚL TO
Czy potrafisz się odnieść do przeszkód utrudniających wdrożenie Twojego pomysłu?	
TAK - IDŹ DALEJ	NIE - PRZEMYŚL TO

Źródło: Kim W. Chan, Mauborgne Renée: Strategia błękitnego oceanu. Wydawnictwo MT Biznes, 2010.

Zasoby i możliwości

Kwestia potrzebnych zasobów i faktycznych możliwości organizacji sprowadza się do pytania o tzw. wykonalność określonego zadania. Dokładnemu zbadaniu wykonalności służy biznesplan, o którym będzie mowa w dalszych segmentach niniejszej części podręcznika. Natomiast na etapie podejmowania decyzji o profilu działalności gospodarczej musimy po prostu dokonać wstępnej analizy potrzeb organizacyjnych, technologicznych, finansowych związanych z uruchomieniem i prowadzeniem naszego biznesu. Analizie muszą podlegać także możliwości zaspokojenia tychże potrzeb. Tutaj musimy uwzględnić zarówno to, co już posiadamy, oraz te elementy, które musimy dopiero pozyskać. Niesamowicie istotnym jest, aby uwzględnić w naszej analizie wszystkie niezbędne czynniki produkcji – pracowników i ich kwalifikacje, majątek trwały, kapitał, know-how, technologię, kwestie dostawy i dystrybucji. Pamiętajmy o tym, aby zachować odpowiednie proporcje między działalnością statutową i gospodarczą. Ekonomizacja naszej organizacji nie powinna przyćmiewać zadań związanych z realizacją podstawowej misji. Stąd też w pierwszej kolejności należy zapewnić odpowiednie zasoby dla działalności statutowej, a dopiero potem – dla gospodarczej.

6. Rachunek zysków i strat oraz szanse i zagrożenia

Szerokiej analizie przed rozpoczęciem działalności gospodarczej musi towarzyszyć także refleksja na temat możliwych korzyści oraz kosztów.

Każde przedsięwzięcie obarczone jest różnymi zagrożeniami i możliwymi stratami, ale także szansami i potencjalnymi zyskami - musimy być przygotowani na każdą możliwość. Oprócz sporządzenia biznesplanu, należy zatem wykonać analizę SWOT - czyli przeanalizować potencjalne zyski, straty, szanse oraz zagrożenia i odpowiedzieć tym samym na kilka kluczowych kwestii.

Zyski i szanse

Oszacowanie kwoty, jaką zasilimy działalność statutową, pozwoli nam stwierdzić, co konkretnie będziemy mogli sfinansować i jakie korzyści w ten sposób osiągniemy. Elementy, które można potraktować jako potencjalne zyski oraz szanse to:

- niezależność programowa w ważnym dla danej organizacji obszarze;
- możliwość stałego finansowania podstawowych kosztów utrzymania organizacji;
- inwestycje w nowe przedsięwzięcia, które w przyszłości mogą stać się motorem rozwoju organizacji;
- nabycie nowych umiejętności i doświadczeń;
- bardziej pragmatyczne podejście do prowadzonych działań;
- rozwój nowych kontaktów, czasem kluczowych z perspektywy działania organizacji;
- lepsze administrowanie oraz zarządzanie finansami organizacji; nowe możliwości promocyjne i marketingowe;
- korzyści pośrednie, czyli takie, których nie planujemy, ale osiągamy je w czasie prowadzenia działań.

Straty i zagrożenia

Konstruując nasz rachunek zysków i strat równie uważnie musimy przyjrzeć się możliwym kosztom. Nie zapominajmy, że co roku praktycznie tyle samo firm powstaje, co upada, więc taki czarny scenariusz nie jest nieprawdopodobny w przypadku naszej organizacji. Straty finansowe to nie jedyne możliwe koszty, z jakimi musimy się liczyć już na etapie przygotowań. Potencjalne straty i zagrożenia prezentują się następująco:

- **pieniądze** - nie tylko te zainwestowane bezpośrednio w działalność gospodarczą, ponieważ jeśli działalność gospodarczą i statutową prowadzimy w ramach jednej osobowości prawnej, to wówczas w przypadku niepowodzenia, dłużnikiem staje się organizacja pozarządowa, która pokryje koszty strat;
- **efekt domina nieszczęść w przypadku zbyt dużych strat** – wówczas nie zrealizujemy działań, na które uzyskaliśmy dotacje, nie będziemy ich w stanie również rozliczyć, co może pociągnąć za sobą straty innych źródeł finansowania;
- **rozpraszanie się organizacji**, czyli odciąganie sił i środków od działalności statutowej w kierunku ekonomizacji, co zaburza harmonię w priorytetach organizacji;
- **rozmycie się misji i wizerunku organizacji**;
- **odejście pracowników czy przyjaciół organizacji**.

7. Jak przeprowadzić profesjonalną analizę SWOT?

Świetnym sposobem na ocenę modelu biznesowego i jego doskonalenie, jest połączenie klasycznej analizy SWOT z szablonem modelu biznesowego. Oznacza to przeprowadzenie oceny dla poszczególnych elementów modelu z czterech różnych perspektyw (mocne strony, słabe strony, szanse, zagrożenia). Szablon modelu pomaga usystematyzować ocenę. Poniżej prezentujemy poszczególne elementy oceny, które należy wziąć pod uwagę przy ocenie poszczególnych segmentów.

OCENA PROPOZYCJI WARTOŚCI			
SŁABE STRONY		SILNE STRONY	
Nasze propozycje wartości zupełnie nie odpowiadają potrzebom klienta.	5 4 3 2 1	Nasze propozycje wartości w pełni odpowiadają potrzebom klienta.	1 2 3 4 5
Nasze propozycje wartości nie wywołują żadnego efektu sieciowego.	5 4 3 2 1	Nasze propozycje wartości nie wywołują żadnego efektu sieciowego.	1 2 3 4 5
Miedzy naszymi produktami i usługami w ogóle nie występuje efekt synergii.	5 4 3 2 1	Miedzy naszymi produktami i usługami w ogóle nie występuje efekt synergii.	1 2 3 4 5
Otrzymujemy wiele skarg od klientów	5 4 3 2 1	Otrzymujemy wiele skarg od klientów	1 2 3 4 5
OCENA PROPOZYCJI WARTOŚCI			
SŁABE STRONY		SILNE STRONY	
Uzyskujemy słabe marże.	5 4 3 2 1	Uzyskujemy bardzo dobre marże.	1 2 3 4 5
Nie jesteśmy w stanie przewidzieć poziomu przychodów.	5 4 3 2 1	Nasze przychody są przewidywalne.	1 2 3 4 5
Nasze przychody mają charakter jednorazowy, klienci sporadycznie decydują się na ponowne zakupy.	5 4 3 2 1	Mamy stałe strumienie przychodów, a klienci często decydują się na ponowne zakupy.	1 2 3 4 5
Nasza działalność opiera się na jednym strumieniu przychodów.	5 4 3 2 1	Nasze strumienie przychodów są zdywersyfikowane.	1 2 3 4 5
Zdolność do generowania przychodów w sposób zrównoważony pozostawia wiele do życzenia.	5 4 3 2 1	Nasze strumienie przychodów są zrównoważone.	1 2 3 4 5
Ponosimy wysokie koszty, jeszcze zanim pojawiają się pierwsze przychody.	5 4 3 2 1	Uzyskujemy przychody jeszcze przed poniesieniem wydatków.	1 2 3 4 5
Nie udaje nam się pobierać opłat za niektóre rzeczy, za które klient gotów byłby zapłacić.	5 4 3 2 1	Pobieramy opłaty za wszystko, za co klient gotowy jest zapłacić.	1 2 3 4 5
Stosujemy mechanizmy cenowe, które uniemożliwiają nam wykorzystanie pełnego potencjału klientów.	5 4 3 2 1	Stosujemy mechanizmy cenowe, które umożliwiają nam pełne wykorzystanie potencjału klientów.	1 2 3 4 5
Nie jesteśmy w stanie przewidywać kosztów.	5 4 3 2 1	Nasze koszty są przewidywalne.	1 2 3 4 5

Nasza struktura kosztów raczej nie odpowiada charakterowi naszego modelu biznesowego.	5 4 3 2 1	Nasza struktura kosztów odpowiada charakterowi naszego modelu biznesowego.	1 2 3 4 5
Nasza działalność operacyjna jest niewydajna.	5 4 3 2 1	Naszą działalność operacyjną cechuje wydajność.	1 2 3 4 5
Nie uzyskujemy żadnych korzyści skali.	5 4 3 2 1	Uzyskujemy korzyści skali.	1 2 3 4 5

OCENA INFRASTRUKTURY

SŁABE STRONY		SILNE STRONY	
Konkurenci mogą łatwo pozyskać kluczowe zasoby, z których korzystamy.	5 4 3 2 1	Konkurenci nie mogą z łatwością pozyskać kluczowych zasobów, z których korzystamy.	1 2 3 4 5
Nie jesteśmy w stanie przewidywać zapotrzebowania na zasoby.	5 4 3 2 1	Nasze zapotrzebowanie na zasoby jest przewidywalne.	1 2 3 4 5
Mamy trudności z udostępnieniem odpowiednich i kluczowych zasobów dla danego rodzaju działania.	5 4 3 2 1	W odpowiednim czasie i miejscu dysponujemy odpowiednimi kluczowymi zasobami.	1 2 3 4 5
Kluczowe działania nie są sprawnie realizowane.	5 4 3 2 1	Sprawnie wykonujemy kluczowe działania.	1 2 3 4 5
Nasze kluczowe działania łatwo byłoby skopiować.	5 4 3 2 1	Skopiowanie naszych kluczowych działań byłoby trudne.	1 2 3 4 5
Jakość wykonania jest niska.	5 4 3 2 1	Jakość wykonania jest wysoka.	1 2 3 4 5
Zbyt wiele lub zbyt mało działań wykonujemy we własnym zakresie.	5 4 3 2 1	Utrzymujemy doskonałą równowagę działań wykonywanych we własnym zakresie i zleczanych na zewnątrz.	1 2 3 4 5
Nasze działania nie są skoncentrowane, a współpraca z partnerami pozostawia wiele do życzenia.	5 4 3 2 1	Zachowujemy koncentrację w działaniu i w razie potrzeby korzystamy ze wsparcia partnerów.	1 2 3 4 5
Stosujemy mechanizmy cenowe, które uniemożliwiają nam wykorzystanie pełnego potencjału klientów.	5 4 3 2 1	Stosujemy mechanizmy cenowe, które umożliwiają nam pełne wykorzystanie potencjału klientów.	1 2 3 4 5
Nasze relacje z kluczowymi partnerami cechują ciągłe konflikty.	5 4 3 2 1	Mamy dobre relacje biznesowe z kluczowymi partnerami.	1 2 3 4 5

OCENA KONTAKTÓW Z KLIENTAMI			
SŁABE STRONY		SILNE STRONY	
Tracimy bardzo wielu klientów.	5 4 3 2 1	Tracimy niewielu klientów.	1 2 3 4 5
Na naszym rynku nie da się wyróżnić segmentów.	5 4 3 2 1	Nasz rynek jest wyraźnie podzielony na segmenty.	1 2 3 4 5
Nie udaje nam się pozyskiwać nowych klientów.	5 4 3 2 1	Ciągle pozyskujemy nowych klientów.	1 2 3 4 5
Nasze kanały są niewydajne.	5 4 3 2 1	Nasze kanały są bardzo wydajne.	1 2 3 4 5
Nasze kanały nie działają sprawnie.	5 4 3 2 1	Nasze kanały działają bardzo sprawnie.	1 2 3 4 5
Potencjalni klienci nie mają szerokiego dostępu do kanałów.	5 4 3 2 1	Klienci mają szeroki dostęp do kanałów.	1 2 3 4 5
Potencjalni klienci nie dostrzegają naszych kanałów.	5 4 3 2 1	Klienci mogą bez trudu wskazać nasze kanały.	1 2 3 4 5
Kanały są słabo zintegrowane.	5 4 3 2 1	Kanały są silnie zintegrowane.	1 2 3 4 5
Mamy słabe relacje z klientami.	5 4 3 2 1	Mamy silne relacje z klientami.	1 2 3 4 5
Jakość relacji nie odpowiada charakterystyce segmentu.	5 4 3 2 1	Jakość relacji w pełni odpowiada charakterystyce segmentu.	1 2 3 4 5
Koszty zmiany dla klienta są niskie.	5 4 3 2 1	Koszty zmiany utrwalać relacje z klientami.	1 2 3 4 5
Nie mamy silnej marki.	5 4 3 2 1	Mamy silną markę.	1 2 3 4 5

Źródło: Osterwalder A., Pigneur Y., Tworzenie modeli biznesowych: podręcznik wizjonera, Gliwice, HELION 2012, s. 48.

ZAGROŻENIA DLA KONTAKTÓW Z ODBIORCAMI	
Czy nasz rynek może w niedalekiej przyszłości osiągnąć poziom nasycenia?	
Czy inna organizacja może nam odebrać klientów?	5 4 3 2 1
Jak duże jest prawdopodobieństwo, że klienci zrezygnują z naszych usług?	5 4 3 2 1
Czy którekolwiek z naszych relacji z odbiorcami mogą ulec pogorszeniu?	5 4 3 2 1
OCENĘ SZANS WARTO PRZEPROWADZIĆ NA PODSTAWIE PONIŻSZYCH ZAGADNIENÍ:	
SZANSE ZWIĄZANE Z PROPOZYCJĄ WARTOŚCI	
Czy moglibyśmy zapewnić sobie stałe dochody przez przekształcenie naszych produktów lub usług?	5 4 3 2 1
Czy moglibyśmy lepiej zintegrować nasz produkty lub usługi?	5 4 3 2 1
Jakie jeszcze potrzeby klientów moglibyśmy zaspokajać?	5 4 3 2 1
W jaki sposób moglibyśmy uzupełnić lub poszerzyć naszą propozycję wartości?	5 4 3 2 1
Jakie jeszcze zadania moglibyśmy realizować na rzecz naszych klientów?	5 4 3 2 1
SZANSE ZWIĄZANE Z KOSZTAMI I KOSZTAMI I PRZYCHODAMI	
Czy możemy zastąpić jednorazowe przychody z transakcji przychodami regularnymi?	5 4 3 2 1
Za co jeszcze klienci mogliby zechcieć zapłacić?	5 4 3 2 1
Czy we własnym zakresie czy we współpracy z partnerem może prowadzić sprzedaż krzyżową?	5 4 3 2 1
Jakie nowe strumienie przychodów moglibyśmy dodać do naszego modelu?	5 4 3 2 1

Czy możemy podnieść ceny?	5 4 3 2 1
Jak moglibyśmy obniżyć koszty?	5 4 3 2 1
SZANSE ZWIĄZANE Z INFRASTRUKTURĄ	
Czy moglibyśmy osiągnąć ten sam rezultat stosując przy tym mniej kosztowne zasoby?	5 4 3 2 1
Które kluczowe zasoby lepiej byłoby pozyskiwać od partnerów?	5 4 3 2 1
Które kluczowe zasoby nie są w pełni wykorzystywane?	
Czy posiadamy niewykorzystaną wartość intelektualną, która dla kogoś innego mogłaby mieć wymierną wartość?	5 4 3 2 1
Czy możemy ustandaryzować niektóre spośród naszych kluczowych działań?	5 4 3 2 1
Jak moglibyśmy zwiększyć naszą wydajność?	5 4 3 2 1
Czy pewne zadania możemy zlecać zewnętrznym wykonawcom?	5 4 3 2 1
Czy zacieśnienie współpracy z partnerami umożliwiłoby nam pełniejszą koncentrację na naszej podstawowej działalności?	5 4 3 2 1
Czy moglibyśmy prowadzić sprzedaż krzyżową we współpracy z partnerami?	5 4 3 2 1
Czy moglibyśmy wykorzystać kanały partnerów, żeby skuteczniej docierać do naszych odbiorców?	5 4 3 2 1
SZANSE ZWIĄZANE Z KONTAKTAMI Z ODBIORCĄ	
Jak moglibyśmy wykorzystać to, że rynek się rozrasta?	5 4 3 2 1
Czy moglibyśmy obsłużyć nowe segmenty klientów?	5 4 3 2 1

Czy gdybyśmy przeprowadzili bardziej szczegółową segmentację, moglibyśmy lepiej obsługiwać naszych odbiorców?	5 4 3 2 1
Jak moglibyśmy podnieść skuteczność i wydajność naszych kanałów dotarcia/komunikacji?	5 4 3 2 1
Jak moglibyśmy pełniej zintegrować nasze kanały?	5 4 3 2 1
Czy moglibyśmy korzystać z komplementarnych kanałów naszych partnerów?	5 4 3 2 1
Czy moglibyśmy lepiej dopasować kanały do poszczególnych segmentów klientów?	5 4 3 2 1
Czy istnieje możliwość udoskonalenia relacji z odbiorcą?	
Jak moglibyśmy zacieśniać nasze związki z odbiorcami?	5 4 3 2 1
Czy możemy podnieść poziom indywidualizacji usługi/oferty?	5 4 3 2 1
Jakie moglibyśmy ponieść koszty zmiany?	5 4 3 2 1
Czy istnieją potrzeby automatyzacji niektórych działań z klientami?	5 4 3 2 1

Źródło: Osterwalder A., Pigneur Y., Tworzenie modeli biznesowych: podręcznik wizjonera, Gliwice, HELION 2012.

8. Jak ustalić cele biznesowe?

Cele biznesowe mogą dotyczyć różnych aspektów działalności gospodarczej, choć w praktyce ich zdefiniowanie, sprowadza się do ustalenia zakładanej wartości wybranych wskaźników rentowności czy dynamiki sprzedaży. Należy jednak zwrócić uwagę na to, że opieranie zarządzania na zestawieniu kilku wskaźników może niebezpiecznie zawęzić sposób postrzegania naszej obecnej i przyszłej sytuacji. Jak zatem sformułować biznesowe cele, żeby były one dla nas realnym punktem odniesienia i stanowiły dla nas cenne drogowskazy? Na wstępie warto zastanowić się, dla jakich obszarów powinniśmy wyznaczyć tego typu cele. Kluczowe elementy, na które wskazuje się w teorii zarządzania:

Pozycja rynkowa

Pozycja rynkowa organizacji mówi nam o tym, jakie znaczenie ma działalność danej firmy czy organizacji w odniesieniu do działań konkurencji. Można to sprawdzić za pomocą wskaźników ilościowych, z których podstawowym jest udział w rynku, lub za pomocą wskaźników jakościowych, wyróżniających dany podmiot na tle innych. Mogą one charakteryzować sposób obsługi klienta, czy standardy świadczonych usług. Cele te powinny być spójne z przyjętą strategią konkurencji.

Innowacyjność

Podstawą jest, aby w ogóle wymyślić coś naprawdę innowacyjnego, a po drugie – żeby wcielić to w życie. Wdrożenie innowacyjnego pomysłu oznacza konieczność poniesienia nakładów, które nie zawsze się zwracają. To nie powinno jednak powstrzymywać nas przed poszukiwaniem nowych rozwiązań – to one w dużej mierze będą decydowały o naszych przyszłych sukcesach i wpływają pozytywnie na nasz wizerunek.

Warto pamiętać, że innowacyjność wcale nie musi oznaczać wprowadzania rewolucyjnych zmian - to po prostu wprowadzanie czegoś nowego. Może to być zarówno ulepszenie istniejących rozwiązań, jak i stworzenie rozwiązań wcześniej w naszym środowisku niestosowanych.

Efektywność

Należy zastanowić się, jak najlepiej wykorzystać posiadane zasoby i jednocześnie, jak zminimalizować nakłady potrzebne do dostarczania naszych produktów i usług – to zadecyduje o rentowności. Zwiększenie efektywności może w praktyce oznaczać szereg różnych posunięć, takich jak zmiana organizacji procesów w firmie, wymiana sprzętu na nowy, wydajniejszy, bardziej energooszczędny, zastosowanie nowocześniejszych technologii, podnoszenie kwalifikacji personelu.

Rentowność

Rentowność mówi nam o tym, czy dobrze zainwestowaliśmy posiadany kapitał. Podstawowym wskaźnikiem rentowności jest naturalnie zysk. Możemy go odnosić do przychodów ze sprzedaży, kapitału, aktywów. Zysk oznacza konkretne środki, jakie będziemy mogli wykorzystać na potrzeby organizacji. Trzeba też pamiętać, że zysk ma duże znaczenie dla utrzymania i rozwoju samej działalności gospodarczej naszej organizacji, bo pozwala pokrywać koszty utrzymania, wymiany sprzętu i urządzeń itd.

Zasoby fizyczne i finansowe

Zasoby fizyczne (czyli np. sprzęt, pomieszczenia, materiały) oraz finansowe, to fundamenty każdej działalności gospodarczej. W obszarze gospodarowania zasobami mieści się nic innego, jak dbanie o nie – żeby były sprawne, wystarczająco nowoczesne i funkcjonalne, możliwe do wykorzystania we właściwej ilości, miejscu i czasie.

9. Analiza PEST

Zmiany obecnie nie należy postrzegać, jako czegoś wyjątkowego. To raczej stały składnik funkcjonowania każdej organizacji. Planowanie w horyzoncie czasowym dłuższym niż trzy lata i opracowywanie strategii na taki sam okres oznacza, że najczęściej po roku należało będzie zweryfikować plany i dostosować je do aktualnych możliwości czy to finansowych, czy to wymogów rynku, czy też innych uwarunkowań. Aby sprawnie kontrolować proces konieczności wprowadzania zmian, nieodzowne jest monitorowanie czynników składających się na analizę PEST, czyli:

- polityka/prawo,
- ekonomia,
- społeczeństwo/demografia,
- technologia.

W tym ujęciu zauważalne jest, że restrukturyzacja sama w sobie nie jest niczym złym, a działaniem zmierzającym do rozwoju i wzrostu przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo ekonomii społecznej jednak nie podlega i nie może podlegać takim samym prawom rynkowym jak inne podmioty gospodarcze. Dlatego procesy restrukturyzacyjne powinny przede wszystkim uwzględniać korzyści dla zatrudnionych w nich pracowników. Nie zwalnia to jednak od myślenia rynkowego i wprowadzania kroków korzystnych dla organizacji pod kątem jej szans rynkowych i możliwości funkcjonowania na konkurencyjnym rynku. Przebudowa jakościowa jest procesem, który wynikać może jak wspomniano z dwóch powodów:

- **zewnętrznych** – chęci dostosowania organizacji do wymogów rynku;
- **wewnętrznych** – konieczności do usprawnienia funkcjonujących procesów w organizacji czy też wynikające z określonej wizji działania.

Nie każdy proces restrukturyzacji odnosi sukces. Aby zastanowić się, jakie czynniki mogą się do tego przyczynić, można przywołać badania wykonane na grupie dużych przedsiębiorstw i podać czynniki sukcesu, jako przeciwne do wymienianych tam barier:

- **restrukturyzacja w PES** powinna odbywać się w taki sposób, aby nie zmniejszać szans pracowników, którzy poza organizacją, na wolnym rynku pracy nie znaleźliby zatrudnienia, ale jednocześnie z uwzględnieniem wymogów rynkowych i panującej konkurencji;
- **osiągnąć to można nie tylko poprzez redukcję kosztów osobowych**, co najczęściej kojarzone jest z procesem restrukturyzacji, ale poprzez zastosowanie nowych metod działania pozwalających na uniknięciu zagrożeń związanych z walką konkurencyjną.

10. Formularz PDCA

Wypełniony formularz PDCA powinien stanowić jednostronicowe podsumowanie projektu doskonalącego. Dodatkowe materiały, informacje, dane powinny stanowić załączniki.

"Plan"

Celem tej fazy jest zdefiniowanie problemu, ustalenie celów i opracowanie planu osiągnięcia tych celów. Jest to podejście skoncentrowane na osiągnięciu wyników, a nie tylko na zdefiniowaniu działań. Odpowiedź na pytania 5W2H (zaprezentowane w poprzedniej części podręcznika) pomoże wyeksponować przyczynę źródłową i pomóc w ustalaniu celów.

"Do"

Celem tej fazy jest wdrożenie procesu doskonalenia. Każde działanie powinno mieć przypisaną osobę odpowiedzialną i planowany termin realizacji.

"Check"

Celem tej fazy jest monitorowanie rezultatów wprowadzonych działań i porównanie z określonymi celami w fazie PLAN.

"Act"

Jeśli rezultaty są zgodne z tymi zaplanowanymi - proces został udoskonalony. Jeśli nie, należy powtórzyć cykl PDCA wybierając kolejne działania do wdrożenia lub definiując nowe i powtarzać cykl do osiągnięcia zaplanowanych rezultatów. Ciągłe doskonalenie nie powinno mieć końca, więc można określić nowe cele i kontynuować proces poprawy.

11. Biznesplan

Biznes plan to nic innego jak ujęcie opisywanych w tym rozdziale elementów w jednym, zwartym planie działania, wraz z opisem poszczególnych elementów. Tego typu plan jest niezbędny przed rozpoczęciem działalności gospodarczej, ale także może służyć jako dokument pomocniczy w trakcie prowadzenia biznesu, w szczególności jeśli chodzi o działania kierownicze, działalność gospodarczą, a które uwzględniają kluczowe elementy biznesplanu. Podstawowe elementy biznesplanu to:

- streszczenie;
- opis produktu/usługi;
- opis przedsiębiorstwa;
- informacje o zarządzających;
- charakterystyka rynku oraz konkurencji;
- plan marketingowy; harmonogram działań;
- szanse i zagrożenia; plan finansowy.

12.Działalność wybranych przedsiębiorstw - case studies

Aby zobrazować w praktyce, jakie rodzaje działalności gospodarczej mogą zostać podjęte przez organizacje pozarządowe w Polsce, poniżej zaprezentowaliśmy 6 studiów przypadku przedsiębiorstw, które powstały w ramach działania organizacji pozarządowych i stanowią dowód na to, iż ekonomizacja NGO może okazać się sukcesem, a ryzyko warto podejmować.

Spółdzielnia Socjalna Społeczna Palarnia Kawy

Głównym celem powstania Społecznej Palarni Kawy było stworzenie palarni kawy odpowiedzialnej społecznie, w której pracownikami będą osoby niepełnosprawne intelektualnie z powiatu gliwickiego. To jedyna na Śląsku palarnia kawy w formie przedsiębiorstwa społecznego, skupiająca się na reintegracji społecznej i zawodowej pracowników przedsiębiorstwa. Kawa parzona jest w systemie direct trade, z plantacji prosto trafia do palarni. Dzięki temu wiadomo, skąd pochodzi, kiedy nastąpił zbiór oraz jaka jest jej jakość. Na stałe współpracuje z kawiarnią KAFO, pierwszą kawiarnią na Śląsku, która serwuje kawę specjality (najwyższej jakości).

W ramach sprzedaży kawy oferuje się także kompleksową usługę szkoleniową, zarówno dotyczącą samego procesu parzenia, jak i związanych z wodą. System filtracji wody działa w następujących lokalach w Berlinie: Populus, Brannibal Donuts, Blackship, Cafe CK, The Visit Roastery, Oak&Ice. Obok szkoleń, zapewnia się klientom darmowe doradztwo. Produkt, w przeciwieństwie do produktów koncernowych, jest wprost dopasowany do indywidualnych potrzeb smakowych klienta. Klienci mogą być przekonani, że ich zakup służy reintegracji osób wykluczonych i wspiera lokalną przedsiębiorczość.

Inkubator Innowacji Społecznych sp. z o.o.

Inkubator Innowacji Społecznych Sp. z o. o. zajmuje się wspieraniem PES w zakresie inkubacji, ekonomizacji i pozyskiwania środków zewnętrznych. Powstał w celu profesjonalizacji wspierania społecznych startupów. Pomaga organizacjom zarówno na etapie powstawania (inkubacja) jak i rozwoju działających lub organizacji (akceleracja). Inkubator tworzą praktycy mający wieloletnie doświadczenie w tworzeniu i prowadzeniu podmiotów ekonomii społecznej. Ma na koncie kilkadziesiąt projektów, zarówno ogólnopolskich, jak i międzynarodowych, których celem było wspieranie PES na różnych etapach działalności. Młody i ambitny zespół Inkubatora weźmie Was pod swoją opiekę i pomoże pokierować Waszą organizacją we właściwym kierunku. Świadczy wsparcie doradcze, jak i mentoring, oferuje szkolenia odpłatne, ale także otwarte i darmowe. W ramach usługi inkubowania, daje możliwość zarejestrowania swojej organizacji w prowadzonym wirtualnym biurze. Inkubator tworzy ekosystem pozwalający na bezpieczne stawianie pierwszych kroków w trzecim sektorze pod okiem ekspertów i mentorów. Oferta zakłada stworzenie odpowiedniej przestrzeni do pracy oraz systemu wsparcia młodych organizacji. W ramach procesu inkubacji pomaga opracować cele statutowe, przygotować dokumentację rejestrową i założyć organizację. O Inkubatorze można przeczytać na: <https://klaster.org.pl/organizacje/inkubator>.

Społeczna Grupa Medialna sp. z o.o.

Jest to przedsiębiorstwo społeczne powołane przez Instytut Rozwoju Rynku Pracy w celu aktywizacji zawodowej i społecznej osób z niepełnosprawnościami z terenu powiatu Zawierciańskiego. Łączy swoje doświadczenia w ekonomii społecznej i pasję do marketingu w jednym formacie.

Zajmuje się wydawaniem bezpłatnego miesięcznika Jura24 dystrybuowanego na terenie Powiatu Zawierciańskiego, poruszającego tematykę lokalną, organizacji pozarządowych oraz prowadzeniem portalu www (jura24.pl). celem jest stworzenie trwałej przestrzeni pracy dla osób zagrożonych wykluczeniem społecznym oraz dostarczanie usług reklamowych w skali lokalnej i regionalnej dla administracji publicznej i przedsiębiorców, przy współpracy instytucji rynku pracy, podmiotów reintegracyjnych oraz domów opieki. SGM Sp. z o.o. non-profit zatrudnia osoby wykluczone społecznie z rynku pracy: z orzeczeniem o niepełnosprawności, długotrwale bezrobotne. W ramach aktywizacji zawodowej zajmuje się tworzeniem treści prasowych i internetowych, realizacją prostych filmów wideo, dokumentacją fotograficzną, kontaktem i pozyskiwaniem klientów oraz kolportażem materiałów drukowanych. Więcej o SGM na: <https://klaster.org.pl/organizacje/sgm>.

Mobilna Kawiarnia sp. z o.o.

Mobilna Kawiarnia Sp. z o. o. to kawiarnio-ciastkarnia w formie wózków, które rozlokowane są na terenie Zawiercia oraz pojawiają się podczas najważniejszych wydarzeń kulturalnych powiatu zawierciańskiego. Mobilność pozwala prowadzić działalność na terenie całego miasta i dopasowywać bieżącą lokalizację kawiarenki do miejsc gdzie jest dużo ludzi. Ponadto kawiarenka będzie pojawia się przy imprezach okolicznościowych, zlotach, zjazdach, piknikach rodzinnych oraz imprezach miejskich. Kawiarnia może dodatkowo obsługiwać eventy mobilne, akcje promocyjne, imprezy indywidualne, wydarzenia branżowe, wydarzenia naukowe i biznesowe. Przyjęty model działania założył zakup dwóch wózków gastronomicznych z zadaszeniem, wyposażonych w sprzęt niezbędny do przygotowywania kawy oraz podawania ciastek. Wózki te mają formę przyczep, co pozwala na ich przewożenie do miejsc docelowych samochodem. Każdy wózek wyposażony jest w ekspres do kawy Futurmay.

Propozycja nawiązuje do modnych w ostatnim czasie, zwłaszcza w większych europejskich i polskich miastach, atrakcyjnych wizualnie, całkowicie ekologicznych, synkretycznych propozycji gastronomicznych, balansujących dynamicznie między czasem wolnym, a przerwami w pracy. Chodzi o przyjazne punkty z dobrym klimatem, w których przez cały dzień można napić się dobrej, świeżo zmielonej i parzonej kawy. Mobilna kawa to produkt kompleksowy, który jest elastyczny i dopasowuje się do zwyczajów lokalnej społeczności. Punkty zmieniają się zależnie od zainteresowania odbiorców. Elastyczność daje możliwość aktywnego reagowania na bieżące trendy i oczekiwania poszczególnych grup klientów.

Restauracja Ormiańska sp. z o.o.

Restauracja Ormiańska o jeden z największych lokali gastronomicznych w Gliwicach. W sezonie letnim dysponuje łącznie 140 miejscami siedzącymi dla klientów. Restauracja jest położona w centrum Gliwic, blisko publicznych miejsc parkingowych, stąd też jest ona miejscem atrakcyjnym także dla osób spoza miasta. Spółka oferuje dania kuchni ormiańskiej, będąc jednocześnie jedynym tego typu miejscem w Gliwicach. Specyfika kuchni ormiańskiej powoduje, że Spółka zdobyła szereg stałych klientów, którzy regularnie powracają do restauracji. Ormiańska oferuje importowane z Armenii lemoniady, wina i piwa, których nie można dostać w polskich sklepach, co dodatkowo wyróżnia miejsce na gastronomicznej mapie Gliwic. Ze względu na dostępność dużej ilości miejsc oraz warunki lokalowe, pozwalające na organizowanie małych imprez okolicznościowych, Ormiańska jest często wybierana przez klientów zorganizowanych w grupach 10-15 osobowych. Ormiańska nie zapomina oczywiście o najmłodszych, dlatego czekają tu na ich potrzeby odpowiednie krzeselka. W tle zawsze rozbrzmiewa najprawdziwsza muzyka ormiańska. Do dyspozycji klientów są także szachy, tryktrak, aktualna prasa oraz informacje kulturalne z Gliwic i całego regionu. W sezonie letnim zapraszamy do naszego ogrodu. Więcej o restauracji można przeczytać na stronie: <https://www.ormianska.pl/>

Zielona Stacja - model franczyzy społecznej

Zielona Stacja to model franczyzy społecznej, który ma na celu stworzenie stabilnych miejsc pracy dla osób wykluczonych społecznie. Zatrudnia w szczególności osoby niepełnosprawne, które pod opieką asystentów są angażowane w realizację zamówień. Rolą asystentów jest umożliwienie osobom niepełnosprawnym uzyskania jak największej samodzielności w życiu codziennym, przy jednoczesnej aktywizacji zawodowej.

W ramach Zielonej Stacji działa 6 sklepów ze zdrową żywnością w Gliwicach, Zawierciu, Głuchołazach, Cieszynie, Żywcu i Nysie. Wszystkie pracują wedle tych samych standardów i procedur. W ramach projektu francyzodawca przekazuje francyzobiorcom know-how oraz modele sprzedaży. Korzystanie z modelu francyzowego pozwoli w pełni wykorzystać potencjał planowanych usług oraz uniknąć błędów początkujących przedsiębiorstw. W ramach działalności Zielonej Stacji Zawiercie chcemy skupić się na rozwoju działalności w kierunku dostarczania do klientów paczek z żywnością zawierającą zarówno produkty przetworzone w postaci dań, jak i owoców, warzyw, przetworów i napojów pochodzących od lokalnych dostawców i restauratorów. Link do strony przedsięwzięcia: <http://www.zielonastacja.pl/>.

ZAKOŃCZENIE

Drogi czytelniku, mamy nadzieję, że niniejszy podręcznik okazał się dla Ciebie cenną lekturą, a opisane przez nas procedury, uwarunkowania, wskazówki okażą się cennym drogowskazem podczas prowadzenia własnej działalności gospodarczej.

Wychodzimy z założenia, iż odpowiednie przygotowanie do procesu ekonomizacji to podstawa - zaczynając od kreatywności i świetnego pomysłu, poprzez solidne przygotowanie oraz zgromadzenie oddanych współpracowników, a kończąc na spełnieniu niezbędnych wymogów formalnych. Mamy nadzieję, że po lekturze nie zabraknie Ci inspiracji do odważnego działania, a biurokracja i meandry prawa nie jawią się już jako coś, co miałoby stanąć na drodze do realizacji innowacyjnych pomysłów.

BIBLIOGRAFIA

- **Anuszkiewicz Krzysztof:** *Podstawy tworzenia i funkcjonowania podmiotów ekonomii społecznej*. W: Podlaska Ekonomia Społeczna. Dostęp: <http://www.rops-bialystok.pl/andrzej3/?p=1607>.
- **Chan Kim W., Mauborgne Renée:** *Strategia błękitnego oceanu*. Wydawnictwo MT Biznes, 2010.
- **Charycka Beata, Gumkowska Marta:** *Kondycja sektora organizacji pozarządowych w 2018 roku*. W: Stowarzyszenie Klon-Jawor, Warszawa 2019.
- **Dudkiewicz Ignacy** (red.): *Zysk nie tylko społeczny. Działalność ekonomiczna organizacji pozarządowych*. W: Badania - Kurs na użyteczność, Stowarzyszenie Klon-Jawor, Warszawa 2019.
- **Frączak Piotr:** *Niebiznesowy model organizacji, czyli jak działać społecznie. Poradnik zarządzania w ekonomii społecznej*. W: Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego, Warszawa 2014.
- **Frączak Piotr:** *Organizacja prawdziwie społeczna, czyli samokontrola w NGO. Poradnik zarządzania w ekonomii społecznej*. W: Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego, Warszawa 2015.
- **Frączak Piotr:** *Własność społeczna – czyli czyja? Organizacje pozarządowe a ich majątek*. W: Polsko-Amerykańska Fundacja Wolności, Warszawa 2010.
- **Jarosiński Arkadiusz:** *Prawne aspekty funkcjonowania organizacji pozarządowych. Wybrane Zagadnienia*. Warszawa 2010.
- **Jarosiński Arkadiusz, Kuczmierowska Lidia:** *Działalność gospodarcza organizacji pozarządowych*. W: Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego, Warszawa 2007.
- **Kolping:** *Prawo gospodarcze a działalność gospodarcza NGO*. Dostęp: http://partycypacjango.kolping.pl/img/uploaded_editor/files/Prawo%20gospodarcze%20a%20dzia%C5%82alno%C5%9B%C4%87%20gospodarcza%20w%20NGO.pdf.

- **Osterwalder A, Pigur Yves, Bernarda Greg, Smith Alan:** *Value Proposition Design*, Wiley, 2014.
- **Poradnik:** *Chcemy rozpocząć sprzedaż*. Dostęp: <https://poradnik.ngo.pl/chcemy-rozpoczac-sprzedaz>.
- **Poradnik:** *Jak zarejestrować działalność gospodarczą - krok po kroku*. Dostęp: <https://poradnik.ngo.pl/jak-zarejestrowac-dzialalnoscgospodarcza-krok-po-kroku>.
- **Poradnik:** *Prowadzimy działalność gospodarczą: obowiązki i przywileje, ważne terminy*. Dostęp: <https://poradnik.ngo.pl/prowadzimy-dzialalnosc-gospodarcza-obowiazki-i-przywileje-wazne-terminy>.
- **Stołeczne Centrum Wspierania Organizacji Pozarządowych:** *Webinarium - Jak ekonomizować działania organizacji*. Zagadnienia Wstępne. Dostęp do webinarów na: <https://poradnik.ngo.pl/webinaria>.
- **Wygnański Jan Jakub:** *Ekonomizacja organizacji pozarządowych. Możliwość czy konieczność?* W: Stowarzyszenie Klon-Jawor, Warszawa 2008.
- **Zagrodzka Teresa:** *Poszukiwanie źródeł przychodów organizacji - podstawowe wiadomości*. W: Polsko-Amerykańska Fundacja Wolności, Warszawa 2010.
- **Zagrodzka Teresa:** *Zarządzanie ryzykiem w organizacjach pozarządowych*. W: Polsko-Amerykańska Fundacja Wolności, Warszawa 2010.

Noty o autorach:



Piotr Czarnojańczyk

Prawnik, członek zarządu Powiatu Zawierciańskiego. Absolwent szkoły przywództwa Instytutu Wolności. Koordynator projektów cyfryzacyjnych i młodzieżowych. Ekspert ds. podnoszenia kompetencji cyfrowych społeczeństwa i cyfryzacji miast. Członek zarządu Klastra Innowacji Społecznych.



Robert Kłosowski

Prawnik, innowator społeczny, manager, koordynator projektów międzynarodowych i europejskich. Doradca biznesowy w Śląskim Kłastrze Ekonomii Społecznej i Solidarnej. Członek zarządu i współtwórca najważniejszych projektów Klastra Innowacji Społecznych.



Petros Tovmasyan

Prawnik, politolog, ekspert ds. ekonomii społecznej, rynku pracy, aktywizacji społecznej i zawodowej osób wykluczonych. Koordynator projektów ministerialnych i europejskich. Członek zarządu Klastra Innowacji Społecznych. Wcześniej członek zarządu Klubu Jagiellońskiego ds. oddziałów regionalnych.



Anna Słania

Ekspertka ds. bezpieczeństwa narodowego oraz międzynarodowego. Przewodnicząca Koła Naukowego Bezpieczeństwa Narodowego i Międzynarodowego UŚ w latach 2017-2020, publicystka portalu popularnonaukowego Bezpiecznik.org. Koordynatorka projektów w Kłastrze Innowacji Społecznych.

OPIS PROJEKTU

GoEconomy to program mentorski dla 16 organizacji pozarządowych, dotyczący ekonomizacji i rozwoju instytucjonalnego. Celem projektu jest wsparcie ekonomizacji organizacji pozarządowych poprzez ich rozwój instytucjonalny i kompetencyjny w zakresie zwiększenia możliwości do uniezależnienia się od grantów ze środków publicznych.

W ramach projektu przeprowadzono program mentorski dla 16 organizacji pozarządowych z 5 województw, które są zainteresowane rozwinięciem działalności swoich organizacji. W rezultacie projektu przedstawiciele organizacji podnieśli swoje kompetencje poprzez stworzenie 16 odmiennych modeli biznesowych i przygotowanie do ich wdrożenia. Organizacje rozpoczną prowadzenie działalności odpłatnej lub działalności gospodarczej w różnych formach.

