

**IDŹ DO:**

- ▶ Spis treści
- ▶ Przykładowy rozdział

**KATALOG KSIĄŻEK:**

- ▶ Katalog online
- ▶ Bestsellery
- ▶ Nowe książki
- ▶ Zapowiedzi

**CENNIK I INFORMACJE:**

- ▶ Zamów informacje o nowościach
- ▶ Zamów cennik

**CZYTELNIA:**

- ▶ Fragmenty książek online

## Organizacje pozarządowe. Zarządzanie, kreowanie wizerunku i współpraca z mediami w III sektorze

Autorzy: [Emilia Kotnis-Górka](#), [Mateusz Wysocki](#)

ISBN: 978-83-246-3572-6

Format: 140 × 208, stron: 160



- Trzeci sektor w polskich realiach
- Pozyskiwanie środków
- Poszukiwanie najlepszych ludzi
- Marketing organizacji
- PR wewnętrzny i zewnętrzny
- Rola rzecznika prasowego
- Konferencje prasowe od A do Z
- Współpraca z mediami

**Organizacja zarządzania organizacją**

Organizacje pozarządowe są i nie są jak firmy. W przeciwieństwie do sektora rynkowego trzeci sektor działa nie dla zysku, lecz pro publico bono, czyli dla dobra wspólnego. Skupieni na realizacji statutowych celów organizacji jej członkowie i zarządzający zapominają czasem o tym, że także w ich działalności pojawiają się analogie do funkcjonowania firm. Stowarzyszenia, fundacje czy związki są w pewnym sensie przedsiębiorstwami: zatrudniają pracowników, pozyskują środki publiczne oraz prywatne, dysponują często ogromnymi zasobami finansowymi, posiadają w swoich szeregach wielu profesjonalistów-praktyków, aktywnie uczestniczą w życiu społeczno-gospodarczym, wspierają te dziedziny, które wymagają bardzo wąskiej specjalizacji. I tak jak firmy spotykają się z konkurencją... innych organizacji pozarządowych.

Właśnie dlatego powstała ta książka. Napisana z punktu widzenia praktyków na co dzień mających do czynienia z organizacjami pozarządowymi, jest zbiorem podstawowych zasad zarządzania organizacją, jej finansami, pracownikami, wolontariuszami. Wskazuje, jak pozyskiwać środki oraz kreować wizerunek, współpracować z mediami i bez niepotrzebnych komplikacji stawać się partnerem rozpoznawalnym oraz wiarygodnym. Autorzy kierują swoją publikacją zarówno do praktyków działalności w trzecim sektorze (będzie to dla nich podręczne kompendium wiedzy), jak i osób, które stawiają pierwsze kroki na drodze pomocy innym.

Do koszyka



Do przechowalni

Nowość

Promocja

Emilia Kotnis-Górka  
Mateusz Wysocki

 **Raiffeisen**  
**BANK**  
Raiffeisen Bank Polska S.A.

# ORGANIZACJE POZARZĄDOWE

## ZARZĄDZANIE, KREOWANIE WIZERUNKU I WSPÓŁPRACA Z MEDIAMI W III SEKTORZE

- .: Trzeci sektor w polskich realiach
- .: Pozyskiwanie środków
- .: Poszukiwanie najlepszych ludzi
- .: Marketing organizacji
- .: PR wewnętrzny i zewnętrzny
- .: Rola rzecznika prasowego
- .: Konferencje prasowe od A do Z
- .: Współpraca z mediami

# Spis treści

Wstęp	5
<b>Rozdział 1. Organizacje pozarządowe w Polsce</b>	<b>7</b>
<b>Rozdział 2. Zarządzanie organizacją pozarządową</b>	<b>29</b>
Finanse	31
Aplikowanie o środki zewnętrzne	45
Sponsoring	63
Członkowie organizacji — tworzenie zespołu i kierowanie nim	69
Wolontariat w organizacji pozarządowej	73
<b>Rozdział 3. Wizerunek organizacji pozarządowej</b>	<b>81</b>
Co to jest wizerunek organizacji pozarządowej?	81
Kto nas ocenia?	83
PR wewnętrzny	84
PR zewnętrzny	85
Nazwa, logo, kolory, slogan	88
Wizytówki, papier firmowy i teczki	90
Ulotki, plakaty, foldery, banery	91
Stoisko promocyjne	92
Elektroniczne narzędzia promocji stowarzyszenia	93

<b>Rozdział 4. Współpraca organizacji pozarządowych z mediami</b>	<b>97</b>
Trzeci sektor a media	97
Czy media wspomagają organizacje pozarządowe?	100
Źródła informacji w pracy dziennikarza	103
Współpraca korzystna dla obu stron	104
Kto odpowiada za kontakt z mediami?	105
Rzecznik prasowy w stowarzyszeniu	106
Konferencja prasowa — w blasku reflektorów	118
Jak napisać informację prasową?	139
Co to jest patronat medialny i dlaczego warto o niego zabiegać?	149
PR w sytuacjach kryzysowych	152
<b>Zakończenie</b>	<b>157</b>
<b>Bibliografia</b>	<b>159</b>

## Rozdział 2.

# Zarządzanie organizacją pozarządową

Organizacje pozarządowe, jako podmioty o dość specyficznej konstrukcji, są zdecydowanie trudniejsze w zarządzaniu niż jednostki publiczne czy firmy. Oczywiście nie można generalizować, zdarzają się bowiem organizacje, które posiadają biura, zatrudnionych pracowników, koordynatorów i zarząd w pełni przygotowany do profesjonalnego kierowania organizacją jako całością. Na taki luksus mogą sobie pozwolić jednak tylko największe organizacje, o zasobnych budżetach. Większość nie posiada środków na to, aby zatrudniać profesjonalnych menedżerów. To niestety jest bolączka III sektora. Warto zatem przyjrzeć się niektórym praktycznym kwestiom związanym z codziennym kierowaniem organizacją pozarządową bez posiadania ogromnej wiedzy i sztabu specjalistów w tym zakresie.

Należy zacząć od zdefiniowania pojęcia „zarządzanie” i elementów, które w przypadku organizacji pozarządowej będą składać się na ten proces. Definicję zarządzania podał m.in. Ricky W. Griffin, który określił je jako „zestaw działań (obejmujący planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie, tj. kierowanie ludźmi i kontrolowanie) skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny”<sup>1</sup>. Powyższy cytat to sedno

---

<sup>1</sup> Ricky W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 38.

zarządzania. Dotyczy on także zarządzania organizacją pozarządową. Władze organizacji muszą zatem wykonać szereg czynności, aby wdrożyć sprawne zarządzanie. To przede wszystkim planowanie, czyli ustalenie i wytyczanie celów, które chcemy zrealizować. Bez tych założeń nie będziemy w stanie skutecznie realizować misji naszej organizacji. Planowanie to nie tylko cele merytoryczne, ale także finansowe. Oba te czynniki muszą iść ze sobą w parze. W organizacjach pozarządowych występują wszystkie elementy systemu zarządzania:

- **planowanie** (wytyczanie celów oraz założeń funkcjonowania);
- **podejmowanie decyzji** (decydowanie o priorytetach oraz o realizacji bądź nie poszczególnych elementów planu);
- **organizowanie** (organizowanie pracy, zapewnianie środków techniczno-organizacyjnych, organizowanie zespołu);
- **zarządzanie zasobami** (kadry, zasoby techniczne, finanse);
- **kontrolowanie** (nadzorowanie i weryfikacja realizowanych celów).

Jak można zauważyć na podstawie powyższego zestawienia, każda sfera działalności organizacji pozarządowej jest związana ściśle z procesem zarządzania. Analizując konkretny przykład, można wskazać działania stowarzyszenia podejmowane w bieżącym roku. Aby były one skutecznie zrealizowane, powinny zostać uprzednio dość dokładnie zaplanowane przez osoby zarządzające zarówno pod względem finansów, koniecznych zasobów ludzkich, jak i zaangażowania określonych środków technicznych. Przykładowo stowarzyszenie planuje zrealizować w bieżącym roku kolonie dla dzieci pochodzących z rodzin o niskich dochodach, które nie mogą pozwolić sobie na opłacenie wakacji dzieciom. Takie działanie musi zostać odpowiednio wcześniej zaplanowane: osoba, która przedstawia pomysł władzom organizacji, powinna określić planowaną długość kolonii, miesiąc, w którym dzieci wyjadą na wakacje, miejsce oraz wstępny projekt scenariusza kolonii. Na podstawie tych informacji zarząd musi podjąć decyzję o możliwości zaplanowania przez stowarzyszenie wyjazdu oraz zorganizować wszelkie zasoby w taki sposób, aby przedsięwzięcie się powiodło. Zarząd powinien w pierwszej

kolejności ustalić kosztorys wyjazdu, aby oszacować, czy organizacja będzie w stanie finansowo zrealizować przedsięwzięcie. Jeśli się okaże, że stowarzyszenie nie posiada wystarczającej ilości środków, do władz organizacji należy kolejna decyzja — rezygnacji z wyjazdu bądź podjęcia prób pozyskania środków finansowych ze źródeł zewnętrznych (sponsor, projekty grantowe itp.). Jeśli uda się zapewnić zabezpieczenie finansowe, kolejnym krokiem jest zorganizowanie kadry. Na wyjazd z dziećmi muszą jechać osoby posiadające odpowiednie przeszkolenie czy kursy. Zarząd musi wziąć także pod uwagę ilość dzieci uczestniczących w koloniach oraz wymaganą prawem liczbę wychowawców. To jest właśnie ocena zasobów innych niż finansowe. W przypadku pozytywnej decyzji osoba odpowiedzialna za organizację kolonii może przystąpić do realizacji projektu. Na tym jednak rola organu zarządzającego się nie kończy. Na każdym etapie bowiem może on nadzorować czy kontrolować realizację założeń. Mogą się pojawić także niespodziewane okoliczności, które będą wymagały podjęcia decyzji, np. konieczność zakupu ubrań dla kilkunastu uczestników kolonii czy też sfinansowanie zakupu środków higienicznych. Nie da się wszystkiego przewidzieć, jednakże należy planować działania w taki sposób, aby być przygotowanym na różne ewentualności, które niespodziewanie mogą się pojawić na drodze realizacji planu. Powyższy przykład opisuje ogólnie strukturę zarządzania organizacją pozarządową przy konkretnym działaniu. Jednakże zarządzanie jako całość jest bardziej skomplikowane.

Omawianie tej problematyki należy zacząć od finansów, które dla każdej organizacji pozarządowej stanowią zawsze największy kłopot.

## Finanse

Zarządzanie finansami nie jest rzeczą prostą, szczególnie biorąc pod uwagę organizacje pozarządowe, w przypadku których trudno przewidzieć wysokość posiadanych środków. Odbywa się ono inaczej niż w przedsiębiorstwach państwowych, które wiedzą, jakiej wysokości

środków mogą się spodziewać (choćby w przybliżeniu), czy w firmach prywatnych, które, nastawione na generowanie zysku, są w stanie zaplanować ilość sprzedaży czy koszty produkcji i na podstawie tego rachunku wiedzą, jaka kwota środków będzie podstawą ich funkcjonowania przez najbliższy okres. W organizacjach pozarządowych jest zupełnie inaczej. Trudno zaplanować konkretne pieniądze, nie wiedząc, ile z tych środków uda nam się w trakcie roku pozyskać. Dlatego też założenia budżetowe organizacji pozarządowej powinno się przygotowywać niezwykle ostrożnie. Zdecydowanie lepiej jest planować mniej, niż podjąć zobowiązania, które nie będą miały pokrycia w finansach. Ktoś może powiedzieć: „Co to za problem, zawsze można wziąć kredyt”. Owszem, to słuszny pogląd. Jednakże nieostrożne zadłużanie organizacji może spowodować utratę przez nią płynności finansowej. Trzeba też pamiętać, że bank, udzielając kredytu, będzie chciał go jakoś zabezpieczyć. Jeśli organizacja nie wykazuje żadnych przychodów, majątku trwałego i nie ma pomysłu na to, jak pozyskiwać środki na swoją działalność, wątpliwe jest, czy bank zdecyduje się na udzielenie takiej jednostce kredytu. Traktujmy zatem kredyt jako ostateczność. Jak więc radzić sobie z pieniędzmi w stowarzyszeniu?

Odpowiedzi dostaniemy tyle, ile osób o to zapytamy. Każdy ma swoją metodę, swój sposób na kierowanie tą niezwykle ważną częścią działalności organizacji pozarządowej. Przypomnijmy sobie powołaną na początku definicję zarządzania, której elementem było planowanie. Można rzec, że dotyczy to w szczególności finansów. Dlatego też skupimy się na przykładowym zaplanowaniu finansów organizacji pozarządowej. Założmy, że: przykładowa organizacja jest stowarzyszeniem zarejestrowanym w KRS. Nie prowadzi działalności gospodarczej, nie jest też organizacją pożytku publicznego. Zajmuje się wspieraniem młodych talentów, poprzez organizację warsztatów i wypłatę stypendiów najzdolniejszym uczniom. W organizacji zatrudniona jest jedna osoba na stanowisku księgowego. Zarząd i członkowie organizacji pracują społecznie. Organizacja działa kilkanaście lat w dużym mieście, nie ma własnego lokalu, wynajmuje pomieszczenia od miejskiego ośrodka kul-



tury. Zarząd organizacji stanowią osoby związane z działalnością artystyczną: malarze, poeci, muzycy. Jak na podstawie tych kilku danych zaplanować budżet organizacji? W pierwszej kolejności powinniśmy podzielić koszty stowarzyszenia na dwa rodzaje: obligatoryjne i fakultatywne. Przy tego rodzaju podziale musimy kierować się przede wszystkim dobrem stowarzyszenia oraz doświadczeniem w dotychczasowej pracy. W analizowanym przykładzie kosztami obligatoryjnymi będą:

- wynagrodzenie księgowego z pochodnymi płacowymi;
- opłata za wynajem pomieszczenia od miejskiego ośrodka kultury;
- wypłata stypendiów dla osób, z którymi już zawarto umowy.

Koszty fakultatywne to następujące:

- organizacja szkolenia dla młodych artystów z zakresu prawa autorskiego;
- zakup namiotu handlowego na potrzeby plenerów malarskich;
- zakup nagłośnienia na imprezy plenerowe;
- wynajem kolejnych dwóch pomieszczeń na realizację dodatkowych zadań;
- podniesienie wynagrodzenia księgowemu;
- zapłata składek do federacji stowarzyszeń artystycznych.

Powyższy podział jest tylko schematem, który powinien ukazać zasady dzielenia kosztów na te, które musimy ponieść, i na te, które możemy ponieść. Obligatoryjnie zakwalifikowaliśmy wynagrodzenie księgowego z pochodnymi płacowymi, ponieważ osoba zatrudniona ma podpisaną umowę o pracę na czas nieokreślony, a my jako pracodawca mamy obowiązek wypłacać pracownikowi wynagrodzenie oraz odprowadzać należne składki ZUS i zaliczkę na podatek dochodowy. Tak więc będzie to niewątpliwie koszt obligatoryjny, chyba że zdecydujemy o rozwiązaniu umowy o pracę z księgowym. Podobnie jest z opłatą za wynajem pomieszczenia od miejskiego ośrodka kultury. Mamy tam jedną, dużą salę, w której mieści się jednocześnie biuro stowarzyszenia

oraz pomieszczenie do spotkań z młodymi artystami. Aby prowadzić działalność organizacji, musimy dysponować lokalem, stąd też środki na ten cel znalazły się w części obligatoryjnej. Ważnym kosztem jest także wypłata stypendiów, tym bardziej że podpisaliśmy już umowy z trzema osobami, w których zobowiązaliśmy się do wypłaty co miesiąc określonej kwoty. Tych postanowień należy dotrzymać, dlatego też koszt związany ze stypendiami potraktowaliśmy jako obligatoryjny. Poza tym należy zauważyć, że stowarzyszenie jako główny cel ma wspierać młode talenty m.in. poprzez wypłatę stypendiów, dlatego nie możemy przenieść tej pozycji do kosztów fakultatywnych.

Natomiast pozycje, które wskazaliśmy w kosztach fakultatywnych, dotyczą działalności organizacji, którą powinniśmy, a nie musimy zrealizować. Tak jest ze szkoleniem dla młodych artystów z zakresu prawa autorskiego, które planowaliśmy przeprowadzić. Jest to działalność dodatkowa, niezwykle istotna, ale jednak nie priorytetowa. Podobnie jest z namiotem handlowym. Do tej pory korzystaliśmy z pożyczanego nieodpłatnie przez zaprzyjaźnioną firmę, więc możemy robić tak nadal, chyba że środki pozwolą na zakup własnego. Nagłośnienie do tej pory bezpłatnie pożyczaliśmy od miejskiego ośrodka kultury, więc nie musimy już inwestować w zakup sprzętu. Wynajem kolejnych dwóch pomieszczeń zaplanowano po to, aby rozdzielić biuro stowarzyszenia oraz salę, w której spotykają się artyści. Jednak nie jest to rzecz niezbędna, ponieważ jeśli nie będziemy mieć środków, możemy nadal funkcjonować tak jak dotychczas. Brak tych pomieszczeń absolutnie nie zaburzy naszej działalności. Podniesienie wynagrodzenia księgowemu jest dla nas ważne, aby docenić jego pracę, aczkolwiek nie jest bezwzględnie wymagane. Koszt ten znalazłby się w części obligatoryjnej w momencie, gdy na umowie o pracę księgowy miałby kwotę niższą niż minimalne wynagrodzenie obowiązujące na podstawie stosownych przepisów w Polsce. Wtedy byłibyśmy zobowiązani podnieść je do poziomu minimalnego. Jednak jeśli wynagrodzenie to jest wyższe, nie ma takiej konieczności. Przy wynagrodzeniu należy pamiętać, że jego podniesienie rodzi skutek na następne lata. Wynagrodzenia nie można

będzie tak łatwo obniżyć, jeśli po kilku miesiącach stwierdzimy, że sytuacja finansowa stowarzyszenia jest gorsza od tej, która pozwalała nam prognozować podwyżkę. Przy wynagrodzeniach należy także brać pod uwagę fakt, że jeśli podniesiemy pensję pracownika o 100 zł, to dla pracodawcy oznacza to więcej niż 100 zł miesięcznie, ponieważ od tej kwoty musi on zapłacić składki ZUS, o których powiemy dokładniej w dalszej części planowania budżetu. Kosztem fakultatywnym jest także zapłata składek do federacji stowarzyszeń artystycznych. Zarząd chciałby przystąpić do federacji, ponieważ można skorzystać ze wspólnych projektów, szkoleń czy też razem aplikować o środki, jednak nie jest to niezbędne. W razie rezerw finansowych koszt ten można zrealizować.

Podzieliliśmy zatem koszty, wskazując te konieczne i te mniej ważne do poniesienia. Jest to podział, który będzie nam służył za drogowskaz przy konstruowaniu budżetu organizacji. Jednak budżet to nie tylko koszty. To także przychody, czyli środki, które do organizacji wpływają. Źródeł finansowania jest wiele i omówimy je bardziej szczegółowo w dalszej części książki. Dobrze jest je jednak przewidzieć, a przynajmniej założyć oczekiwane wysokości. Najlepiej zachować pewien poziom prognozy ostrożnościowego, tzn. zakładać mniej wpływów, niż planować na wyrost. Będzie to dla nas łatwiejsze i zmniejszymy ryzyko pojawienia się kłopotów finansowych w organizacji w trakcie roku.

Odnosząc się do naszego przykładu, należy obiektywnie ocenić możliwości pozyskania środków zewnętrznych na działalność stowarzyszenia. Wiemy, że co rok jedna z miejscowych firm przekazuje darowiznę na cele statutowe organizacji w kwocie 10 tys. zł. Takie źródło finansowania jest w miarę pewne, ponieważ zobowiązanie ustne, które podjął przedstawiciel tej firmy, daje nam podstawę do planowania przychodu na takim właśnie poziomie. W każdym roku stowarzyszenie przystępuje do dwóch projektów grantowych ogłaszanych przez samorząd lokalny, w których uzyskuje dotacje na działalność w kwocie łącznej około 40 tys. zł. Te środki również można określić jako pewne, ponieważ taki rodzaj działalności prowadzi tylko nasza organizacja, więc konkurentów w konkursie nie ma, a samorząd zawsze przeznacza tę kwotę

właśnie na cel artystyczny. Jest ona także ujęta w programie współpracy samorządu z organizacjami pozarządowymi na kolejny rok<sup>2</sup>. Nasza organizacja przyjmuje także wpłaty składek od swoich członków, co rocznie daje kwotę 7 tys. zł. Te kilka pozycji, które zapisałiliśmy powyżej, jest podstawą do sporządzenia planu przychodów organizacji na kolejny rok. Oczywiście w latach ubiegłych pojawiały się inne dotacje i wsparcia od sponsorów, jednak w chwili przygotowywania projektu planu przychodów posłużymy się tylko tymi danymi. W trakcie jego opracowywania wskażemy możliwe inne źródła finansowania, które mogą, ale nie muszą się pojawić.

Mając zatem ustalone koszty obligatoryjne i fakultatywne oraz nakreślony obraz przychodów organizacji, można przystąpić do sporządzenia planu finansowego stowarzyszenia na kolejny rok. Zanim to jednak zrobimy, warto zastanowić się nad momentem, w którym powinniśmy przystępować do planowania działań, a także, na jaki okres je planować. Oczywiście jest, że zakładanie wysokości pozyskanych środków oraz kosztów na kilka lat jest w przypadku organizacji pozarządowej nieefektywne. To zbyt odległa przyszłość. Warto rozważyć, czy nie zaplanować budżetu na kolejny pełny rok. Spotyka się organizacje, które planują kwartalnie bądź też półrocznie. Organizacja sama decyduje, na ile jest w stanie przewidzieć swoje działania w przyszłości. Do sporządzania tego rodzaju rachunków powinniśmy przystępować w końcu roku poprzedzającego rok, którego będzie dotyczył nasz plan.

---

<sup>2</sup> Roczne programy współpracy z organizacjami pozarządowymi uchwalane są przez organ stanowiący jednostki samorządu terytorialnego do dnia 30 listopada roku poprzedzającego okres obowiązywania programu. Dokument taki zawiera: cel główny i cele szczegółowe programu, zasady współpracy, zakres przedmiotowy, formy współpracy, priorytetowe zadania publiczne, okres realizacji programu, sposób realizacji programu, wysokość środków przeznaczanych na realizację programu, sposób oceny realizacji programu, informację o sposobie tworzenia programu oraz przebiegu konsultacji, tryb powoływania i zasady działania komisji konkursowych do opiniowania ofert w otwartych konkursach ofert (art. 5a ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie — tekst jedn. Dz. U. z 2010 r., nr 236, poz. 1536).

Warto poczekać na opublikowanie programów współpracy samorządu z organizacjami pozarządowymi, które dadzą nam już pewien obraz dotacji, jakie możemy pozyskać. Tak więc dobrze jest zabrać się za planowanie na początku grudnia. Przy takim sposobie ustalania celów trzeba wziąć pod uwagę dane z lat ubiegłych, które posłużą nam jako wskaźniki do wyliczenia wysokości kosztów, choćby tylko obligatoryjnych koniecznych.

Odnosząc się do powyższego przykładu, który prezentuje stan finansów organizacji, powinniśmy sporządzić dwie tabele: jedną kosztową (tabela 2.1), drugą przychodową (tabela 2.2). Będzie to dla nas łatwiejsze do zobrazowania całości.

W tabeli 2.1 wszystkie koszty oznaczone kolorem ciemnoszarym są tymi, które wcześniej zakwalifikowaliśmy do obligatoryjnych. Kolor jasnoszary natomiast oznacza koszty fakultatywne. Łącznie na wszystkie zaplanowane działania będziemy potrzebować blisko 60 tys. zł. Natomiast chcąc ograniczyć koszty tylko do obligatoryjnych, musimy zabezpieczyć sobie 38 928,96 zł. To niezbędne minimum, które pozwoli stowarzyszeniu funkcjonować w kolejnym roku. Pozostała kwota 20 130,84 zł może zostać wydatkowana w momencie, kiedy pozwoli nam na taki krok identyczna tabela przychodów.

W tym przypadku (tabela 2.2) oznaczyliśmy kolorem szarym przychody pewne, czyli te, które powinniśmy bez trudu pozyskać. Kolor jasnoszary z kolei oznacza kwoty, które będziemy się starali otrzymać. Zestawienie pokazuje, że pewnych środków mamy 57 tys., a 20 tys. spróbujemy pozyskać. Zestawmy zatem przychody z planowanymi kosztami (tabela 2.3).

Zestawienie z tabeli 2.3 jest bardzo optymistyczną prognozą dla zarządu stowarzyszenia. Pokazuje bowiem, że uda nam się zrealizować w zasadzie wszystkie zakładane cele, nawet zajmujące w pozycji kosztów miejsce fakultatywnych. Nie można jednak wpadać w euforię, ponieważ liczby są tylko liczbami, a rzeczywistość przedstawia się zupełnie inaczej. Gdzie więc tkwi problem? Odpowiedź jest dość prosta: w projektach grantowych.

Tabela 2.1. KOSZTY

Lp.	Rodzaj	Kwota rocznie w zł	Uwagi
1	Wynagrodzenie księgowego z pochodnymi placowymi	22 728,96	wynagrodzenie zasadnicze wynosi 1600 zł miesięcznie, składki pracodawcy 294,08 zł, tj. 18,38% <sup>3</sup> miesięcznie
2	Wynajem pomieszczenia od miejskiego ośrodka kultury	3 600,00	300 zł miesięcznie brutto
3	Wyplata stypendiów	12 600,00	3 osoby po 350 zł miesięcznie
4	Organizacja szkolenia dla młodych artystów	1 500,00	koszt wykładowcy i materiałów brutto
5	Zakup namiotu handlowego na potrzeby plenerów malarskich	2 500,00	cena po rabacie brutto
6	Zakup nagłośnienia na imprezy plenerowe	5 000,00	kompletny zestaw nagłośnienia (2 kolumny, statywy, 2 mikrofony, wzmacniacz)
7	Wynajem kolejnych dwóch pomieszczeń	8 400,00	700,00 zł miesięcznie brutto
8	Podniesienie wynagrodzenia księgowemu	2 130,84	wzrost wynagrodzenia o kwotę 150,00 zł miesięcznie, składki pracodawcy 27,57 zł, tj. 18,38% miesięcznie
9	Zapłata składek do federacji stowarzyszeń artystycznych	600,00	jednorazowo na rok
RAZEM		59 059,80	
w tym			
obligatoryjne		38 928,96	
fakultatywne		20 130,84	

<sup>3</sup> Pracodawca częściowo finansuje składki ZUS od wynagrodzenia pracownika: 9,76% na ubezpieczenie emerytalne, 4,50% na ubezpieczenie rentowe, 2,45% na Fundusz Pracy oraz 1,67% na ubezpieczenie wypadkowe (stawka dla pracodawców zatrudniających mniej niż 9 osób), w łącznej wysokości 18,38% wynagrodzenia pracownika.

Tabela 2.2. PRZYCHODY

Lp.	Rodzaj	Kwota rocznie w zł	Uwagi
1	Dotacja od firmy	10 000,00	zobowiązanie przedstawiciela firmy do przekazania kwoty na konto stowarzyszenia
2	Projekt grantowy na prowadzenie warsztatów artystycznych	15 000,00	ogłoszone w programie współpracy samorządu z organizacjami pozarządowymi (jesteśmy jedyną organizacją w mieście, która zajmuje się tego typu działalnością)
3	Projekt grantowy na zorganizowanie wakacyjnych plenerów malarskich	25 000,00	ogłoszone w programie współpracy samorządu z organizacjami pozarządowymi (jesteśmy jedyną organizacją w mieście, która zajmuje się tego typu działalnością)
4	Składki członkowskie	7 000,00	przy założeniu, że liczba członków stowarzyszenia nie ulegnie zmianie
5	Darowizny od indywidualnych osób	2 000,00	oszacowano na podstawie ubiegłych lat
6	Sprzedaż obrazów wychowanków na aukcji	3 000,00	próba zorganizowania aukcji obrazów wychowanków, na którą przeznaczono 10 prac średnio po 300 zł
7	Projekt grantowy prywatnej fundacji na wypłatę stypendiów artystycznych	15 000,00	planuje się złożyć projekt w nowym konkursie, ogłaszanym przez prywatną fundację
RAZEM		77 000,00	
w tym			
pewne źródła finansowania		57 000,00	
niepewne źródła finansowania		20 000,00	

# ORGANIZACJA ZARZĄDZANIA ORGANIZACJA

Organizacje pozarządowe są i nie są jak firmy. W przeciwieństwie do sektora rynkowego trzeci sektor działa nie dla zysku, lecz pro publico bono, czyli dla dobra wspólnego. Skupieni na realizacji statutowych celów organizacji jej członkowie i zarządzający zapominają czasem o tym, że także w ich działalności pojawiają się analogie do funkcjonowania firm. Stowarzyszenia, fundacje czy związki są w pewnym sensie przedsiębiorstwami: zatrudniają pracowników, pozyskują środki publiczne oraz prywatne, dysponują często ogromnymi zasobami finansowymi, posiadają w swoich szeregach wielu profesjonalistów-praktyków, aktywnie uczestniczą w życiu społeczno-gospodarczym, wspierają te dziedziny, które wymagają bardzo wąskiej specjalizacji. I tak jak firmy spotykają się z konkurencją... innych organizacji pozarządowych.

Właśnie dlatego powstała ta książka. Napisana z punktu widzenia praktyków na co dzień mających do czynienia z organizacjami pozarządowymi, jest zbiorem podstawowych zasad zarządzania organizacją, jej finansami, pracownikami, wolontariuszami. Wskazuje, jak pozyskiwać środki oraz kreować wizerunek, współpracować z mediami i bez niepotrzebnych komplikacji stawać się partnerem rozpoznawalnym oraz wiarygodnym. Autorzy kierują swoją publikację zarówno do praktyków działalności w trzecim sektorze (będzie to dla nich podręczne kompendium wiedzy), jak i osób, które stawiają pierwsze kroki na drodze pomocy innym.

## EMILIA KOTNIS-GÓRKA

absolwentka socjologii oraz dziennikarstwa i komunikacji społecznej na Uniwersytecie Jagiellońskim w Krakowie. Współpracowała z wieloma mediami krajowymi, regionalnymi, lokalnymi i środowiskowymi: telewizją, dziennikami, czasopismami i portalami internetowymi. Na stałe jest dziennikarką i sekretarzem redakcji „Przeglądu Olkuskiego”. Ma na swoim koncie wiele publikacji o tematyce społecznej. Należy do Stowarzyszenia Dobroczynnego „Res Sacra Miser” w Olkuszu.

## MATEUSZ WYSOCKI

absolwent dziennikarstwa i komunikacji społecznej na Uniwersytecie Jagiellońskim w Krakowie. Ukończył studia podyplomowe z rachunkowości i finansów na Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie. Obecnie jest kierownikiem finansowym Sądu Rejonowego w Olkuszu. Od ośmiu lat zasiada w zarządzie Stowarzyszenia Dobroczynnego „Res Sacra Miser” w Olkuszu (wiceprezes). Jest autorem wielu publikacji z zakresu zarządzania organizacją pozarządową oraz współpracy z mediami w miesięczniku „Poradnik Organizacji Non Profit” (wydawca Infor Ekspert).

książkiklasybusiness

Nr katalogowy: 6 6 1 3



Księgarnia internetowa:  
<http://onepress.pl>



Zamówienia telefoniczne:  
**0 801 339900**



**0 601 339900**

**one**  
p r e s s

Sprawdź najnowsze promocje:  
● <http://onepress.pl/promocje>  
Książki najchętniej czytane:  
● <http://onepress.pl/bestsellery>  
Zamów informacje o nowościach:  
● <http://onepress.pl/nowosci>

Helion SA  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
tel.: 32 230 98 63  
e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)  
<http://onepress.pl>

PARTNER WYDAWNICTWA



**Raiffeisen**  
**BANK**

Raiffeisen Bank Polska S.A.

ISBN 978-83-246-3572-6



Cena 39,00 zł