

**CZŁOWIEK MOTOREM PRZEMIAN**  
**EKONOMIA SPOŁECZNA PORADNIK**

# CZŁOWIEK MOTOREM PRZEMIAN

## EKONOMIA SPOŁECZNA PORADNIK



Gdańsk 2010



Publikacja współfinansowana ze środków Unii Europejskiej  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

*Niniejsza publikacja została opublikowana dzięki pomocy finansowej Unii Europejskiej.  
Za treść dokumentu odpowiada Regionalne Centrum Informacji i Wspomaganie Organizacji  
Pozarządowych, poglądy w nim wyrażone nie odzwierciedlają w żadnym razie oficjalnego stanowiska  
Unii Europejskiej.*

Wydaje:	Regionalne Centrum Informacji i Wspomaganie Organizacji Pozarządowych 80-236 Gdańsk, ul. Grunwaldzka 5, tel. (58) 344 40 39, e-mail: rci@rci.org.pl  ISBN 978-83-916936-2-9
Redaktor prowadzący:	Agnieszka Grafińska Dejna
Zespół redakcyjny:	Jerzy Boczoń, Agnieszka Grafińska Dejna, Wiesław Gronkiewicz, Kamil Kabasiński, Aleksandra Leja, Krzysztof Leończuk, Beata Matyjaszczyk, Agnieszka Marczak, Maria Pankau, Grażyna Pawlisz, Natalia Siuda, Grażyna Skorupka, Maria Sobczyk, Piotr Rymśa
Korekta:	Aleksandra Leja
Projekt okładki:	DYLIS AAR
Druk:	DYLIS AAR ul. Grudzińskiego 8 80-283 Gdańsk

## SPIS TREŚCI

WSTĘP .....	9
ANALIZA SWOT .....	11
ANALIZA PORTFOLIO/MACIERZ BCG .....	12
MACIERZ BOSTON CONSULTING GROUP (BCG) .....	12
BIZNES PLAN – ANALIZA RYNKU .....	15
BIZNES SPOŁECZNIE ODPOWIEDZIALNY .....	23
CENTRUM INTEGRACJI SPOŁECZNEJ .....	24
DRZEWO PROBLEMÓW (ANALIZA PROBLEMÓW).....	25
DZIAŁALNOŚĆ GOSPODARCZA .....	28
FUNDACJE .....	28
STOWARZYSZENIA .....	28
PRZEDMIOT (ZAKRES) DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ .....	29
ZAPISY W STATUCIE .....	30
FORMY PROWADZONEJ DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ.....	31
DECYZJA O PODJĘCIU DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ .....	31
TYPY FORM DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ, PROWADZONEJ PRZEZ ORGANIZACJĘ .....	32
WZORY ZAPISÓW STATUTOWYCH.....	33

DZIAŁALNOŚĆ STATUTOWA.....	37
DZIAŁALNOŚĆ ODPLATNA, NIEODPLATNA, A DZIAŁALNOŚĆ GOSPODARCZA .....	38
DZIAŁALNOŚĆ NIEODPLATNA .....	39
DZIAŁALNOŚĆ ODPLATNA.....	39
KIEDY DZIAŁALNOŚĆ ODPLATNA STAJE SIĘ DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZĄ.....	40
EKONOMIA SPOŁECZNA .....	42
FUNDACJA.....	45
INTEGRACJA SPOŁECZNA .....	47
KLUB INTEGRACJI SPOŁECZNEJ .....	49
KONFERENCJA PRASOWA.....	51
KRAJOWY REJESTR SĄDOWY .....	55
LOKALNE GRUPY DZIAŁANIA .....	58
MARKETING .....	60
ORGANIZACJA POZARZĄDOWA.....	64
PARTNERSTWO .....	66
POLSKA KLASYFIKACJA DZIAŁALNOŚCI .....	67
POLSKA KLASYFIKACJA WYROBÓW I USŁUG .....	69
PLANOWANIE STRATEGICZNE.....	70
CO DAJE PLANOWANIE STRATEGICZNE.....	71
MISJA I WIZJA.....	72
PROBLEMY PRZY WDRAŻANIU STRATEGII .....	73
POZYSKIWANIE ŚRODKÓW NA DZIAŁANIA ES .....	75
FORMY WSPARCIA PODMIOTÓW ES .....	75
ZLECANIE I POWIERZANIE ZADAŃ PRZEZ INSTYTUCJE PUBLICZNE ...	76
UMOWA O WSPÓŁPRACĘ Z FIRMĄ.....	77
INWESTYCJE FINANSOWE .....	78
ZBIÓRKA PUBLICZNA.....	78

NAWIĄZKI SĄDOWE.....	81
DAROWIZNY NA RZECZ ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH.....	84
PODMIOTY UPRAWNIONE DO OTRZYMYWANIA DAROWIZN .....	84
SPOSÓB PRZEKAZANIA I ODLICZENIA DAROWIZNY.....	85
OBOWIĄZKI DARZYŃCY .....	86
OBOWIĄZKI OBDAROWANEGO.....	86
DAROWIZNY RZECZOWE.....	86
DAROWIZNA OD OSÓB FIZYCZNYCH .....	87
PROMOCJA I PR.....	88
PRZEDSIĘBIORSTWO SPOŁECZNE – FIRMA SPOŁECZNA .....	94
ROZWÓJ LOKALNY .....	95
SPÓŁDZIELNIA .....	96
HISTORIA SPÓŁDZIELCZOŚCI NA TERENACH POLSKI.....	98
SPÓŁDZIELNIA SOCJALNA.....	99
STOWARZYSZENIE .....	101
STYLE KOMUNIKACJI CZŁONKÓW ZESPOŁU.....	104
STYLE ZARZĄDZANIA.....	106
WARSZTATY TERAPII ZAJĘCIOWEJ.....	109
WSPÓŁPRACA Z MEDIAMI .....	111
WYKLUCZENIE SPOŁECZNE .....	118
DOBRE PRAKTYKI.....	121
WARSZTATY TERAPII ZAJĘCIOWEJ CARITAS ARCHIDIECEZJI GDAŃSKIEJW TZ PRZY CENTRUM POMOCOWYM CARITAS IM. ŚW. OJCA PIO W GDYNI .....	125
ODKRYĆ SKARBY WSI... PROJEKT WIOSEK TEMATYCZNYCH W POWIECIE MALBORSKIM .....	129
REGIONALNE CENTRUM INFORMACJI I WSPOMAGANIA ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH .....	142

## WSTĘP

*Szanowni Państwo,*

Z wielką przyjemnością oddajemy w Państwa ręce książkę „Człowiek motorem przemian. Ekonomia Społeczna poradnik”. Zawiera ona teksty dotyczące zagadnień poruszanych podczas zajęć I i II edycji „Akademii Ekonomii Społecznej” oraz cyklu szkoleniowego „ABC biznesu dla organizacji pozarządowych” i stanowi ich dopełnienie. Książka ta jest zbiorem haseł, z którymi każdy zaczynający swoją działalność na polu ekonomii społecznej może się spotkać.

Publikacja ta powstała dzięki realizowanemu przez Regionalne Centrum Informacji i Wspomagania Organizacji Pozarządowych projektowi „Gdański Dom NGOs wsparciem dla ekonomii społecznej” współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

Bardzo dziękuję całemu zespołowi redakcyjnemu, autorom tekstów, którzy przygotowali materiały do niniejszej publikacji oraz tym, którzy przyczynili się do jej opracowania i wydania.

Życzę miłej lektury.  
Agnieszka Grafińska – Dejna  
Redaktor prowadzący

## ANALIZA SWOT

Analiza SWOT jest ważnym narzędziem między innymi planowania strategicznego. Nazwa analizy SWOT pochodzi od pierwszych liter angielskich słów: strengths (mocne strony organizacji), weaknesses (słabe strony organizacji), opportunities (szanse w otoczeniu), threats (zagrożenia w otoczeniu). Tak, więc analiza ta jest schematem klasyfikacji czynników wpływających na strategię organizacji z zastosowaniem podziału na:

- Czynniki zewnętrzne w stosunku do organizacji (pozytywne i negatywne);
- Czynniki wewnętrzne (pozytywne i negatywne).

Stosowanie tej metody polega na zidentyfikowaniu wymienionych czterech grup czynników, opisanie ich wpływu na rozwój organizacji oraz możliwości organizacji osłabiania lub wzmacniania ich oddziaływania<sup>1</sup>.

Analiza otoczenia polega na przewidywaniu zmian, jakie zajdą w przyszłości i określeniu, które z tych zmian stwarzają szansę, a które są źródłem zagrożeń dla działalności przedsiębiorstwa. W procesach rynkowych nie ma żadnych pewników – mogą wystąpić zjawiska korzystne i niekorzystne. Przedsiębiorca powinien umiejętnie prognozować zagrożenia i ograniczać ich negatywne skutki, natomiast wykorzystać działanie zjawisk pozytywnych. Prognozowanie przyszłości dotyczy wielu elementów, m.in.: zachowań klientów, działań konkurencji, polityki gospodarczej rządu, polityki monetarnej NBP, obowiązujących przepisów prawnych i innych.

<sup>1</sup> G. Gierszewska, M. Romanowska: Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 1994, s.177

Analiza czynników wewnętrznych pozwala na zidentyfikowanie słabych i mocnych stron przedsiębiorstwa. Analiza jest wykorzystywana w procesie zarządzania marketingowego. Jej celem jest wykorzystanie atutów przedsiębiorstwa i podjęcie działań, które doprowadzą do wyeliminowania słabych stron.

## ANALIZA PORTFOLIO/MACIERZ BCG

Metody portfelowe to zbiór narzędzi umożliwiających dokonanie oceny różnych możliwości działania oraz określenie przyszłej pozycji przedsiębiorstwa. Przedstawiają one w sposób graficzny w przestrzeni dwuwymiarowej przewidywane rezultaty wzajemnego oddziaływania na siebie czynników kontrolowanych i niekontrolowanych przez firmę. Jest to siatka umożliwiająca ocenę pozycji różnych dziedzin działalności przedsiębiorstwa według dwóch zmiennych. Dzięki nim przedsiębiorstwa mogą ustalić, z którymi produktami (domenami) mogą wiązać większe nadzieje na zbyt w przyszłości, a które powinny być wycofane z ich asortymentu. Wybór taki zależy od pozycji rynkowej przedsiębiorstwa.

## MACIERZ BOSTON CONSULTING GROUP (BCG)

Macierz BCG jest najstarszą (1969 r.), najprostszą i wciąż bardzo użyteczną metodą prezentacji portfela produkcji. Została ona skonstruowana na podstawie dwóch zmiennych: stopy wzrostu rynku oraz względnego udziału w rynku badanego produktu lub grupy produktów. Konstrukcja macierzy BCG opiera się na obserwacji cyklu życia produktów i badaniu efektu skali, z których wynika, że produkty we wczesnych fazach życia nie generują wysokich zysków, ponieważ wymagają dużych nakładów finansowych, a wysoka rentowność jest silnie powiązana z dużym udziałem produktu w rynku.

Do zbudowania macierzy potrzebne jest zgromadzenie informacji dotyczących:

- udziału każdego z produktów w przychodach ze sprzedaży danego przedsiębiorstwa,
- przebiegu cyklu życia każdego z produktów i dynamiki sprzedaży,
- przepływów finansowych generowanych przez każdy produkt,
- udziału w rynku każdego produktu w stosunku do największego producenta (najbliższego konkurenta).

Na podstawie powyższych informacji każdy wyrób firmy można umieścić w jednym z czterech pól macierzy (rys.1). Produktom znajdującym się w czterech polach macierzy BCG nadano następujące nazwy:

- dojne krowy (cash cow) czy inaczej "żywiciela". Są to produkty, które przynoszą firmie nadwyżkę netto i finansują pozostałe wyroby. Wzrost rynku jest niski, ale mają one duży udział w rynku i mocną pozycję. Znajdują się nisko na krzywej doświadczeń. Jest to na ogół kosztowy przywódca w danym przemyśle, ale szansę na dalszą ekspansję ma małą;
- gwiazdy (stars) lub inaczej "przeboje". Są to produkty, które wymagają jeszcze nakładów i nie przynoszą na ogół nadwyżki, choć uzyskuje się z nich znaczne przychody tempo wzrostu rynku jest wysokie, produkt jest konkurencyjny i rozwojowy, a inwestowanie w "gwiazdę" daje dużą gwarancję zysków;
- dylematy lub "znaki zapytania" (question marks). Są to produkty deficytowe, trudno jest określić ich możliwości. Mają względnie niski udział w rynku, ale charakteryzują się dużą dynamiką i w dłuższej perspektywie, jeśli zostaną odpowiednio doinwestowane, mogą stać się "gwiazdami";
- kule u nogi lub inaczej "psy" (dogs). Są to produkty nie przynoszące znaczącej nadwyżki i nie rozwojowe. Wzrost przemysłu jest niski i niski jest udział w rynku. Produkty te mają słabą pozycję konkurencyjną i nie generują dodatnich przepływów finansowych.

Rys.1 Macierz BCG

		Udział w rynku wysoki		
GWIAZDY	ZNAKI ZAPYTANIA			wysoki
				Wzrost sprzedaży
DOJNE KROWY	PSY			Niski
		niski		

Źródło: B. Nogalski, J. Rybicki, J. Gacek-Bielec, *Modele analizy portfelowej. Teoria i praktyka*, Oficyna Wydawnicza OPO, Bydgoszcz 1996

Analizy portfela BCG (tab. 1) należy dokonywać z dwóch punktów widzenia: rozwojowego i stopnia zrównoważenia portfela. Portfel rozwojowy oznacza, że przedsiębiorstwo zapewniło sobie „odmładzanie” i przyszłe dochody poprzez stopniowe zastępowanie starych produktów przez młode i rozwojowe. Wymaga to stałego inwestowania w „dylematy”, z których tylko część sprawdzi się na rynku i przejdzie do kategorii „gwiazd”, a potem „dojnych krów”. Portfel zrównoważony

oznacza, że przychody generowane przez produkty rentowne, przede wszystkim przez „dojne krowy” i dojrzałe „gwiazdy”, pozwolą na inwestowanie w produkty młode i nie mające jeszcze dużego udziału w rynku („dylematy”, młode „gwiazdy”), a przedsiębiorstwo jest rentowne mimo tych inwestycji.

Pozytywnie oceniany jest portfel, który jest równocześnie rozwojowy i zrównoważony, cykl życia każdego produktu jest jak najdłuższy, a możliwości generowania zysku przez każdy produkt są wykorzystane do maksimum. W prawidłowym portfelu nie powinny się znajdować „kule u nogi”, a liczba i tempo wprowadzania na rynek nowych produktów powinny eliminować zjawisko ich konkurowania między sobą. Portfel schyłkowy jest zrównoważony, może generować nawet wysokie przychody, ale jest nie rozwojowy. Portfel młodzieńczy jest rozwojowy, ale niezrównoważony i może doprowadzić do kryzysu finansowego<sup>2</sup>.

Tab 1 Analiza portfela BCG

Rynkowa zmienna Pozycja produktu	orientacja rynkowa	zyskowność	niezbędne inwestycje	przepływy finansowe netto (cash flow)
gwiazdy	utrzymuj lub zwiększaj udział w rynku	duża	znaczące	zerowe lub ujemne
dojne krowy	utrzymuj udział w rynku	duża	niewielkie	zdecydowanie dodatnie
znaki zapytania	zwiększaj udział w rynku wyciągnij korzyści i wycofaj się z rynku	zerowa lub ujemna niska lub ujemna	znaczące niewielkie lub zerowe	zdecydowanie ujemne dodatnie
psy (kule u nogi)	wyciągnij korzyści i wycofaj się z rynku	niewielka	Niewielkie lub zerowe	dodatnie

Źródło: B. Nogalski, J. Rybicki, J. Gacek-Bielec, *Modele analizy portfelowej. Teoria i praktyka*, Oficyna Wydawnicza OPO, Bydgoszcz 1996, s.20-25

<sup>2</sup> B. Nogalski, J. Rybicki, J. Gacek-Bielec, *Modele analizy portfelowej. Teoria i praktyka*, Oficyna Wydawnicza OPO, Bydgoszcz 1996, s.20-25

## BIZNES PLAN – ANALIZA RYNKU

Biznes plan jest projektem opisującym zamierzenia gospodarcze przedkładanym inwestorom lub instytucjom udzielającym kredytu, pożyczki lub dotacji (np. Powiatowe Urzędy Pracy). Proces planowania przedsięwzięcia w szczegółach przed rozpoczęciem inwestycji, może uchronić przed stratami, gdyż może okazać się podczas tworzenia biznes planu, że przedsięwzięcie jest nieopłacalne. Dobrze napisany biznes plan jest środkiem, za pomocą którego można przekonać inwestorów czy pożyczkodawców, że właśnie to przedsięwzięcie zasługuje na uwagę i przyniesie zysk.

Biznes plan, w momencie rozpoczynania działalności jest zarówno drogowskazem jak i spisem rzecz do zrobienia. Będzie on przypominał w jakim kierunku zmierzamy i pomagał utrzymać obraną drogę, będzie zawierał wiele szczegółów, o których nie można zapominać w momencie powstawania firmy.

### STRUKTURA BIZNES PLANU

- Streszczenie projektu przedsięwzięcia

To wstęp do opisanego w całym Biznes Planie przedsięwzięcia. Określamy tutaj po co sporządzany jest BP (chcemy uzyskać dotację – jeżeli tak, to z jakich źródeł, z jakiego projektu i działania; jeżeli chcemy uzyskać kredyt – to z jakiego banku chcemy uzyskać pożyczkę, z jakiej instytucji, organizacji). Określamy też wysokość środków finansowych, które są niezbędne dla zrealizowania naszego przedsięwzięcia (najlepiej w rozbiciu na poszczególne źródła finansowania).

W dwóch, bądź trzech zdaniach opisujemy swój rynek i produkt. I wreszcie, co bardzo istotne z punktu widzenia planowanej inwestycji, opisujemy predyspozycje

(doświadczenie zawodowe, kwalifikacje, doświadczenia zarządcze i organizacyjne) zarówno swoje jak i zaangażowanych w realizację przedsięwzięcia współpracowników. Oczywiście chodzi szczególnie o te predyspozycje, które będą miały istotny wpływ na realizowane przez nas zmiernia. Jest to aspekt szczególnie istotny w przypadku firm rozpoczynających swoją działalność.

Wstęp, to nie więcej niż pół strony A4. Bardzo często pisany jest już po stworzeniu całego BP i stanowi coś w rodzaju wyciągu, kwintesencji przedsięwzięcia, mającego zachęcić osobę czytającą i oceniającą biznes plan tak do jego czytania, jak i do decyzji o przyznaniu środków finansowych na jego realizację.

- Profil i zakres działania firmy

To miejsce na dookreślenie profilu naszej firmy w branży. Z podkreśleniem znaczenia tej specjalizacji tak dla jakości oferowanych produktów jak i dla aspektów ekonomicznych jej funkcjonowania. Określamy tu także stan prawny, finansowy (np. wybrane formy opodatkowania) i organizacyjny firmy.

Jeżeli my sami, nasi współpracownicy, bądź nasza firma osiągnęła jakieś znaczące sukcesy, czy też otrzymaliśmy nagrody bądź wyróżnienia związane bezpośrednio z planowanym przedsięwzięciem – warto o nich wspomnieć w tym miejscu. W tym punkcie także jest miejsce na sprecyzowanie celów działania bądź dewizy, czy misji firmy.

- Założenia planu strategicznego przedsięwzięcia

Tutaj istotne jest opisanie elementów otoczenia, w którym będzie funkcjonowała firma i realizowane będzie planowane przedsięwzięcie. Opisujemy swoje zasoby (szczególnie skupiając się na mocnych stronach), opisujemy cele i oczekiwania właścicieli firmy wraz z komentarzem, jak wyżej wymienione czynniki będą wpływały na realizację zamierzeń.

W tym punkcie także odnieść się można do możliwości pojawienia się pewnych zagrożeń w realizacji zamierzonych planów. Odpowiedzieć na pytanie: co zrobimy kiedy zwiększy się ciśnienie konkurencyjne? Jak zareagujemy na ewentualne zmiany na rynku dostawców czy potencjalnych nabywców? Jakie pomysły mamy i jak jesteśmy w stanie w związku z pojawiającymi się zagrożeniami je zrealizować?

- Plan techniczny

Bardzo istotny punkt dla całości BP, gdyż zawiera opis produktu/usługi. Należy go w tym miejscu scharakteryzować, podać istotne zalety, podkreślić jakość i konkurencyjność, ale przede wszystkim sformułować korzyści dla nabywców. To ogromnie istotne, żeby przedsiębiorca zdawał sobie sprawę, umiał określić i opisać jakie walory będzie miał oferowany produkt z punktu widzenia jego potencjalnych klientów. Pokazuje to, na ile przedsiębiorca będzie przekonywujący w formułowaniu oferty skierowanej do nabywców, przygotowywaniu informacji dla nich, czy też w prowadzeniu bezpośrednich negocjacji handlowych.

Opisania w tym punkcie wymaga sposób i moment wprowadzania nowych wyrobów. Kiedy i jak będą modernizowane dotychczasowe wyroby, czy też jak będzie różnicowany asortyment oferowanych produktów/usług. Pamiętajmy, zaczynamy od małego, od tego co potrafimy robić najlepiej i na co jest największe zapotrzebowanie, a z czasem, sukcesywnie wprowadzamy nowe produkty/usługi. Utrzymujemy w ten sposób zainteresowanie naszą ofertą i pokazujemy, że nasza firma „żyje” i jest w dobrej kondycji.

W dalszej części opisujemy majątek produkcyjny, środki trwałe jakimi dysponujemy, albo jakie musimy zakupić w celu realizacji naszych zamierzeń.

Równie ważnym aspektem jest opisanie jakich materiałów i surowców używamy w procesie produkcji czy świadczenia usługi. Zaletą jest, jeżeli nasze przedsięwzięcie nie wymaga utrzymywania zbyt dużego poziomu tych ostatnich, gdyż im wyższy ich poziom, tym większe stanowi to obciążenie dla firmy. A pamiętajmy, że naszą intencją jest, żeby firma, którą prowadzimy, planujemy była „lekka”. Ponadto w tym miejscu BP, podkreślić należy naszą wiedzę i pozycję na rynku dostawców. Tutaj także potrzebne są konkrety, a nawet co najwyżej cenione, wstępne umowy o współpracy z potencjalnymi dostawcami (stanowiące załącznik do BP).

Plan techniczny to także opis funkcjonowania naszej firmy związany z jej zdolnościami produkcyjnymi (i tutaj pamiętać należy o wpływie na nasz poziom produkcji czy świadczonych usług, nie tylko posiadanych maszyn i urządzeń, ale i ilości zaangażowanych w proces współpracowników). Jak będzie zorganizowana praca w naszej firmie, ile będziemy w stanie wyprodukować czy wyświadczyć usług?

Wreszcie plan techniczny to miejsce, w którym odnosimy się do kosztów produkcji. Tutaj istotny jest podział na koszty stałe oraz koszty zmienne. Koszty stałe to takie, które poniesiemy bez względu na to, czy będziemy mieli chociaż jednego klienta. Koszty zmienne, czyli wszystkie które są bezpośrednio związane z obsługiwanymi klientami np.: koszt dojazdu do klienta, zakup materiałów i surowców, media związane bezpośrednio z procesem produkcji lub świadczonej usługi.

Ponieważ z reguły poziom kosztów jest trudny do wcześniejszego oszacowania, zaleca się 10 – 20% rezerwy kosztów. Poziom bezpieczny dla realizacji planowanego przedsięwzięcia, to posiadanie zapasu gotówki na poziomie, minimum, trzykrotnej wartości kosztów stałych funkcjonowania firmy na miesiąc.

- plan marketingowy

W tej części BP udowadniamy swoją wiedzę o rynku, branży, w której zamierzamy działać, a także co oczywiste, o naszych potencjalnych klientach. Ważna jest znajomość trendów w branży występujących, wiedza o szansach i zagrożeniach z jakimi możemy się spotkać. O tym jak zamierzamy wykorzystać szanse i poradzić sobie z zagrożeniami. Co będziemy robili, aby zwiększać poziom sprzedaży i zwiększać udział naszej firmy w rynku.

W części poświęconej analizie rynku najistotniejszym aspektem jest jednak, dokonana przez nas, charakterystyka klientów według dobranych do specyfiki naszej firmy i planowanego przedsięwzięcia, kryteriów segmentacji. Przykładowe kryteria segmentacji to:

- wiek,
- dochody,
- płeć,
- zawód;
- styl życia,
- zainteresowania.

W tym miejscu szczególnie cenne są wstępne umowy zawarte z naszymi potencjalnymi klientami zainteresowanymi zakupem oferowanych przez nas produktów. Podając ceny na proponowane przez produkty, powinniśmy pamiętać o trzech najistotniejszych czynnikach: kosztach wytworzenia naszego produktu, cenie oferowanej przez konkurencję oraz o sile nabywczej naszych potencjalnych klientów. Cena z jaką „wchodzimy” na rynek, powinna być wypadkową tych

właśnie czynników. Jeżeli je uwzględnimy, mamy szansę na zajęcie właściwej i korzystnej dla naszego przedsięwzięcia, pozycji na rynku.

Plan marketingowy, to dookreślenie także naszych kanałów dystrybucji, czyli jakimi drogami będziemy sprzedawali nasze produkty (własny sklep, wykorzystanie dystrybutorów, pośredników czy może bezpośrednio – my – klient; a może będziemy w stanie wykorzystać kooperacyjne drogi sprzedaży, poprzez znane nam i chętne do współpracy firmy z niekonkurencyjnych branż?).

I wreszcie, na koniec w tym punkcie, opisanie wymaga sposobów wprowadzenia naszej firmy na rynek (w przypadku nowych przedsięwzięć, czy też wprowadzania firmy na rynek, na którym do tej pory nie działała). Tutaj podkreślić trzeba ogromną rolę stworzenia, czy też posiadania spójnej, jednoznacznej i profesjonalnie przygotowanej, identyfikacji wizualnej firmy (czyli takich elementów jak: logo, nazwa, wizytówka, ulotka, plakat, strona internetowa, szyld, napis na samochodzie, wystrój wnętrza, stroje firmowe, opakowanie itp.) Niezbędna jest tu spójność graficzna całej identyfikacji wizualnej. Nawet przedsiębiorstwa mikro i małe nie mogą sobie w tej chwili pozwolić na amatorskie działania w tym zakresie. Inwestycje w tej dziedzinie należy traktować jako inwestycję w niematerialne środki trwałe, tworzące, w przyszłości jeden z najcenniejszych elementów firmy, czyli jej markę.

Bardzo istotny jest także, z punktu widzenia celowości ponoszonych kosztów, taki dobór nośników promocyjnych i reklamowych, aby ściśle odpowiadał on specyfice naszych potencjalnych klientów. Nasza reklama, przede wszystkim, powinna być efektywna, a nie tylko efektowna. Czyli powinna docierać przede wszystkim do klientów autentycznie zainteresowanych naszą ofertą, a nie do dużej ilości klientów, z których większość nie jest ani nami, ani tym co mamy do zaoferowania, zainteresowana.

- Plan organizacyjny

Ten punkt BP dotyczy raczej dużych przedsięwzięć, realizowanych przez także podmioty. Zawiera się w nim takie aspekty jak: organizacja pracy i zasoby ludzkie (o tym napisaliśmy w punkcie poświęconym planowi technicznemu), kadra menedżerska, jej zakres obowiązków i kwalifikacje, stali doradcy i konsultanci, charakterystyka pozostałych pracowników (to umieściliśmy w streszczeniu lub także w planie technicznym), kalendarz organizacyjny i koszty zatrudnienia. Oczywiście musimy o tych kwestiach pamiętać przy pisaniu BP, ale przy mikro i małych przedsięwzięciach nie wymagają one odrębnego punktu.

- Plan finansowy

W tej części BP należy omówić poszczególne koszty i przychody związane z realizacją przedsięwzięcia. Należy tu ująć następujące informacje:

- Koszty uruchomienia przedsięwzięcia;
- Koszty bieżące funkcjonowania firmy na miesiąc;
- Szacowanie przychodów;
- Rachunek wyników plus uproszczone przepływy finansowe.

#### Koszty uruchomienia przedsięwzięcia

Definiując, określając koszty uruchomienia przedsięwzięcia, należy sformułować je precyzyjnie, podając ceny rynkowe. Szczególnie kiedy korzystać mamy z dotacji unijnych jest to ogromnie istotne, ponieważ wahania cenowe poszczególnych zakupów w stosunku do zaplanowanych przez nas w BP mogą sięgać najczęściej od 5% do 15% wartości danej pozycji. Tutaj „oszczędności”, żeby wystarczyło na coś jeszcze, kończą się tym, że musimy zwracać niewykorzystane środki z dotacji (bo nic dopisać do już zaplanowanych zakupów w BP nie można).

Ponadto, przy kosztach uruchomienia finansowanych z dotacji, istotne jest, aby to były koszty kwalifikowane (zgodne z wytycznymi do danego działania), a zakupy dobrze uzasadnione z punktu widzenia realizacji przedsięwzięcia.

#### Koszty bieżące funkcjonowania firmy na miesiąc

W tym punkcie BP szacujemy koszty z jakimi będzie się wiązało funkcjonowanie naszej firmy w trakcie realizowania zaplanowanego przedsięwzięcia.

Uwzględniamy je w podziale na koszty stałe i koszty zmienne. Przypomnijmy, iż koszty stałe to te, które ponosimy bez względu na to, czy pojawi się u nas chociaż jeden klient. Koszty zmienne zaś to te, które związane są immanentnie z ilością obsługiwanych klientów.

Do najważniejszych kosztów stałych zaliczyć należy, między innymi:

- ZUS właściciela,
- dzierżawa pomieszczeń,
- media,
- transport własny,
- ubezpieczenia,
- reklama,
- księgowość,
- materiały biurowe,
- telefon.

Do najważniejszych kosztów zmiennych można zaś zaliczyć:

- płace brutto pracowników produkcyjnych,
- transport (związany bezpośrednio z obsługą klienta, produkcją lub świadczoną usługą),
- media (związane bezpośrednio z produkcją lub świadczoną usługą),
- materiały do świadczenia usług,
- surowce do produkcji,
- towary do sprzedaży.

Warto też raz jeszcze podkreślić iż, szczególnie dla nowo powstających firm, bardzo istotne jest ograniczanie kosztów stałych funkcjonowania firmy na miesiąc, które czyni ją „lekką”, ułatwia utrzymanie płynności finansowej, a co za tym idzie, ułatwia utrzymanie się firmy na rynku.

#### Szacowanie przychodów

Szacowanie przychodów bardzo często nastęrcza przedsiębiorcom sporo problemów. Szczególnie tym, którzy wybierają branże nie za dobrze im znane, w których brakuje im osobistego doświadczenia. Trudno im wtedy określić wiarygodny poziom obrotów jakie mogą generować ich firmy. Jak sobie poradzić z tym problemem? Oczywiście można obserwować podobne firmy, spróbować, poprzez swoisty „wywiad gospodarczy” sprecyzować te dane (czasami można rozmawiać nawet z własną konkurencją, jeżeli wyznaje się na rynku zasadę zdrowej konkurencji, a nie bezwzględnej walki). Można też oprzeć się na danych statystycznych, ale przyjmując bardzo ostrożne, raczej zaniżone szacunki. Najbardziej wiarygodne źródło szacowania przychodów, to oczywiście bazowanie na posiadanych kontaktach handlowych, a jeszcze lepiej kiedy mamy załączone do biznes planu wstępne umowy o współpracy z potencjalnymi klientami, określające najlepiej szacunkowy poziom przyszłych zamówień.

Trzeba pamiętać, że szacowanie przychodów wymaga bardzo konkretnych, wiarygodnych i udowodnionych danych. Dane „z sufitu”, dobrane tak, żeby przedsięwzięcie „na papierze” wyglądało dobrze spowodują, że możemy zaprzepaścić swoje szanse na dotację, kredyt czy pożyczkę.

#### Rachunek wyników plus uproszczone przepływy finansowe

Kończąc plan finansowy tabela z rachunkiem wyników i uproszczonymi przepływami finansowymi, ma za zadanie pokazać dochodowość planowanego przedsięwzięcia. Obrazując stosunek szacowanych przychodów do kosztów,

poniższych o należności podatkowe i ewentualne spłaty rat kredytu czy pożyczki, ukazuje jasno poziom generowanych przez firmę dochodów.

Z drugiej strony, tabela sporządzona na pierwszy rok działalności, w układzie miesięcznym, pokazuje wyraźnie ewentualnie występujące zjawisko sezonowości. Jest to ważne o tyle, że sezonowość stanowi jedno z poważniejszych zagrożeń dla utrzymania płynności finansowej firmy. Stąd przewidzenie go na etapie pisania BP, pozwala przedsiębiorcy na podjęcie, wymyślenie działań zapobiegających jego zaistnieniu, a przynajmniej zminimalizowaniu jego skutków.

Jeżeli chodzi o kolejne lata funkcjonowania, to zaleca się pokazywanie stosunku przychodów do kosztów w drugim roku działalności – kwartalnie, w trzecim – półrocznie, a w czwartym i dalszych – rocznie. Oczywiście o ile nie jest to inaczej wymagane w zastosowanym przez nas szablonie BP.

- Wnioski i podsumowanie

Ta część BP, to jego zamknięcie. Jednocześnie dobry moment na udowodnienie czytającemu, że nie jesteśmy „hurra optymistą”, że nie patrzymy na nasze przedsięwzięcie w „różowych okularach” i nie chodzimy z „głową w chmurach”. Realny optymista – to kategoria wśród przedsiębiorców najbardziej pożądana. Możemy więc z listy potencjalnych zagrożeń wybrać te zagrożenia, które w przypadku planowanego przez nas przedsięwzięcia wydają się nam być najbardziej realne. Ważne jednak, żebyśmy, zaraz potem, zaproponowali swoje metody radzenia sobie z wymienionymi zagrożeniami. Jeżeli tego nie zrobimy, możemy w czytającym pozostawić wrażenie, że sobie nie poradzimy ze spotykanymi po drodze przeszkodami.

- Załączniki

Ta część BP zależna jest w pełni od tego, do kogo będzie on kierowany. Najczęściej pojawiające się elementy tej części to:

- harmonogram realizacji planu,
- harmonogram zakupów,
- badania rynku i plan marketingu,
- umowy o współpracy z potencjalnymi klientami,
- umowy o współpracy z potencjalnymi dostawcami,
- życiorys (niezbędne często jest cv właściciela z podkreśleniem tych aspektów wykształcenia i doświadczenia zawodowego, które mają decydujący wpływ na realizację planowanego przedsięwzięcia).

## BIZNES SPOŁECZNIE ODPOWIEDZIALNY

Nazywany z angielskiego CSR (skrót od corporate social responsibility). Sposób działania sektora biznesu polegający na uwzględnianiu w funkcjonowaniu komercyjnym aktywności prospołecznej (włączanie się w działania charytatywne, akcje prospołeczne, zakładanie fundacji wspierających konkretne obszary problemowe, wspieranie i współpraca z sektorem pozarządowym). Koncepcja CSR zakłada, że sektor biznesu w celu budowania pozytywnego wizerunku i świadomego zarządzania w swojej strategii ujmuje cele społeczne (związane m. in. z zarządzaniem zasobami ludzkimi, ochroną środowiska).

## CENTRUM INTEGRACJI SPOŁECZNEJ

Centrum Integracji Społecznej działające na podstawie Ustawy o zatrudnieniu socjalnym jest jednostką organizacyjną stworzoną w celu dostarczania systemowej pomocy osobom zmarginalizowanym polegającej m.in. na warsztatach, szkoleniach, treningach indywidualnych, treningach pracy, wsparciu terapeutycznym. Kluczowymi pojęciami w działaniu CIS jest dążenie do reintegracji zawodowej i społecznej uczestników skierowanych przez ośrodek pomocy społecznej.

CIS może być założony przez władze lokalne i/lub organizację pozarządową, jego prowadzenie wymaga uzyskania statusu nadawanego przez właściwego wojewodę w określonym terminie. Najlepiej funkcjonujące CISy to te, które powstają w odpowiedzi na konkretne potrzeby lokalne, w wyniku uzgodnień i w partnerstwie kluczowych instytucji (np. urzędu pracy, ośrodka pomocy społecznej, organizacji pozarządowej zaangażowanej w pomoc społeczną i ekonomię społeczną).

## DRZEWO PROBLEMÓW (ANALIZA PROBLEMÓW)

Wszystkie projekty zaczynają się od określenia problemu, potrzeby. Jeśli nie określimy problemu nie ma potrzeby realizacji projektu. Narzędziem, które wspomaga nas w określeniu problemów, potrzeb beneficjentów, środowiska na rzecz którego ma być realizowany projekt jest „Drzewo problemów”. Jest to kompleksowy diagram, który pokazuje logiczne związki przyczynowo-skutkowe pomiędzy sytuacjami postrzeganymi jako negatywne w danym obszarze planowania oraz wskazuje problem główny (w danym obszarze planowania), jego przyczyny i skutki. „Drzewo problemów” stanowi podstawę do zdefiniowania celów planowanego przedsięwzięcia. Daje ono uporządkowany materiał wyjściowy do opisu problemów danego środowiska przez co pozwala na uzasadnienie projektu. Istnieje również możliwość powiązania metody „drzewa problemów” z innymi formami analizy np. omówioną wcześniej analizą SWOT.

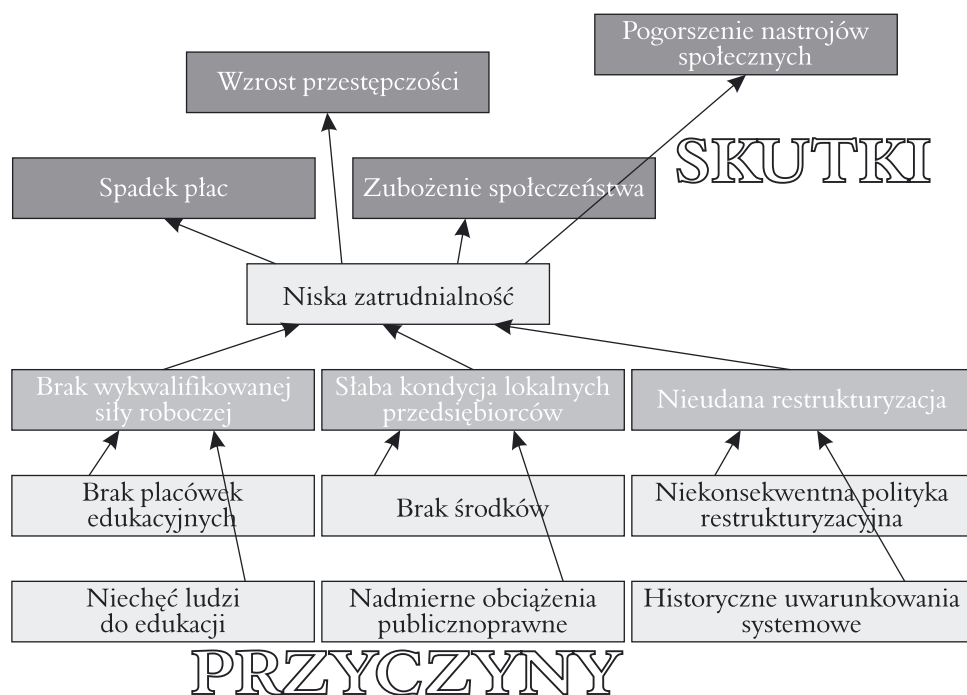
Rys. 2 Drzewo problemów



Źródło: K. Czapska, K.Kabasiński, B. Matyjaszczyk, Zarządzanie Organizacją pozarządową s. 61

W prezentowanym przykładzie mogłoby się wydawać, że problemem głównym jest np. wzrost przestępczości. Dopiero po dokładnym przeanalizowaniu problemów społeczności, w której przygotowano się do realizacji projektu wskazano jako na problem główny niski stopień zatrudnienia. Prezentowane drzewo nie określa grupy osób, którą chcemy objąć naszymi działaniami. W innej społeczności przyczyny wzrostu przestępczości mogły być inne, np. brak opieki nad dziećmi i młodzieżą spowodowany brakiem czasu rodziców (w społecznościach nowoczesnych osiedli, gdzie większość mieszkańców pracuje zawodowo, w wymiarze czasu przekraczającym 40 godzin tygodniowo)<sup>3</sup>.

Rys. 3 Przykładowe drzewo problemów



Źródło: K. Sekutowicz, *Planowanie projektowe*

## DRZEWO CELÓW

W omawianym sposobie postępowania punktem wyjścia jest „drzewo problemów”, przekształcone następnie w pierwszą wersję „drzewa celów”. Poprzez

<sup>3</sup> K. Czapska, K. Kabasiński, B. Matyjaszczyk, *Zarządzanie Organizacją pozarządową*, s. 61

dodanie innych ważnych, dla osiągnięcia zdefiniowanego celu nadrzędnego (strategicznego), celów cząstkowych drzewo celów jest rozbudowywane w formie diagramu logicznych powiązań. Znajdują się w nim zapisy stanów pożądanых przez planującego i realnych do osiągnięcia w czasie określonym na realizację projektu.<sup>4</sup>

„Drzewo celów” obrazuje zależności pomiędzy celem i środkiem do jego osiągnięcia, czyli zapisy niżej są składowymi do osiągnięcia zapisów (celów) zapisanych wyżej. Należy pamiętać, iż położenie (niżej lub wyżej) danego celu nie jest wyznacznikiem jego ważności. To czy dany cel stanie się priorytetem programu czy projektu zależy od decyzji planującego. Dobrze sformułowany cel odpowiada na pytanie co, gdzie, kiedy, dla kogo zostanie zmienione dzięki realizacji projektu.

Cele możemy podzielić na:

- ogólne / szczegółowe,
- długoterminowe / krótkoterminowe,
- ilościowe / jakościowe.

Podsumowując dzięki analizie problemu zostają zidentyfikowane problemy, nad którymi później można pracować. Dzięki analizie celów identyfikowane są kategorie celów oraz wyznaczane są cele bezpośrednio związane z problemami.

<sup>4</sup> Beata Jakubowska, Michał Rutkowski, Witold Sartorius, *Zarządzanie projektami zgodnie z regulacjami Unii Europejskiej – część praktyczna*, s.21

Na podstawie tego przepisu można stwierdzić, że dla stowarzyszeń otwarta została możliwość podejmowania i wykonywania działalności gospodarczej.

Działalność tę stowarzyszenie ma prowadzić na podstawie ogólnych zasad. Oznacza to, że stowarzyszenie prowadzące działalność gospodarczą będzie podlegało wszystkim prawom i obowiązkom, które regulują działalność gospodarczą w Polsce. Będzie więc traktowane na równi z innymi przedsiębiorcami.

„(...) Dochód z działalności gospodarczej stowarzyszenia służy realizacji celów statutowych i nie może być przeznaczony do podziału między jego członków.” Chodzi tu o dochód (przychód minus koszt), uzyskany przez stowarzyszenie w ramach prowadzonej działalności gospodarczej, który musi być przeznaczony na działalność statutową w całości. Powoduje to sytuację odmienną od tych, z jakimi spotykają się inni przedsiębiorcy, którzy mogą decydować, na co przeznaczyć swój dochód (czy dzieli go między siebie, czy przeznaczają na inwestycje).

Przedsiębiorstwo jest zgodnie z art. 55 KC zorganizowanym zespołem składników materialnych i niematerialnych przeznaczonym do prowadzenia działalności gospodarczej.

Organizacja pozarządowa wpisana do rejestru przedsiębiorstw nabywa wszystkie prawa i obowiązki przedsiębiorcy.

Definicja przedsiębiorcy znajduje się w przepisie art. 2 ust. 2 prawa o swobodzie gospodarczej: „przedsiębiorcą w rozumieniu ustawy jest osoba fizyczna, osoba prawna oraz nie mająca osobowości prawnej spółka prawa handlowego (stowarzyszenie i fundacje są osobami prawnymi, mieszczą się więc w tej definicji), która zawodowo (oznacza, że działalność prowadzona jest w sposób „fachowy”, „profesjonalny”, prowadzący musi być specjalistą w prowadzeniu danej działalności) we własnym imieniu (działalność ma charakter jawny, a skutki tej działalności obciążają podmiot wykonujący – co odróżnia tę działalność od np. zlecenia).

W przypadku organizacji pozarządowych podejmujących i wykonujących działalność gospodarczą oznacza to, że za zobowiązania odpowiadać będzie stowarzyszenie/fundacja swoim majątkiem.

## PRZEDMIOT (ZAKRES) DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ

Decydując się, w jakim zakresie będzie prowadzona działalność gospodarcza, trzeba posługiwać się terminologią zaczerpniętą z Polskiej Klasyfikacji Działalności

## DZIAŁALNOŚĆ GOSPODARCZA

Organizacja pozarządowa może prowadzić działalność gospodarczą. Pozwalają na to przepisy ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, jak i przepisy ustaw szczegółowych. Rozpoczęcie prowadzenia działalności gospodarczej wymaga dokonania wpisu do Krajowego Rejestru Sądowego oraz stosownych zapisów w statucie.

### FUNDACJE

Artykuł 5 ustęp 5 ustawy o fundacjach stwierdza, że „Fundacja może prowadzić działalność gospodarczą w rozmiarach służących realizacji jej celów.”

Ważnym aspektem tego artykułu jest stwierdzenie, że działalność gospodarcza, może mieć jedynie charakter pomocnicza – „w rozmiarach służących realizacji jej celów”. Fundacje mogą prowadzić każdy rodzaj działalności gospodarczej, pod warunkiem, że nie został on zastrzeżony dla innej formy prawnie – organizacyjnej. Jeżeli ma ona prowadzić działalność gospodarczą, wartość środków majątkowych fundacji przeznaczonych na działalność gospodarczą nie może być mniejsza niż 1000 złotych. Statut fundacji musi przewidywać prowadzenie działalności gospodarczą.

### STOWARZYSZENIA

W art. 34 ustawy Prawo o stowarzyszeniach czytamy: „Stowarzyszenie może prowadzić działalność gospodarczą, według ogólnych zasad określonych w odrębnych przepisach. Dochód z działalności gospodarczej stowarzyszenia służy realizacji celów statutowych i nie może być przeznaczony do podziału między jego członków.”

(PKD), ponieważ zgłaszając działalność gospodarczą do Krajowego Rejestru Sądowego należy podać kod i opis działalności zgodny z PKD.

Stowarzyszenia i fundacje mogą w zasadzie prowadzić każdy rodzaj działalności gospodarczej, pod warunkiem, że inne przepisy nie zastrzegają do jej prowadzenia określonego rodzaju przedsiębiorców. Przykładowo prawo bankowe zastrzega działalność bankową tylko dla banków państwowych, spółdzielczych lub w formie spółek akcyjnych. Również działalność ubezpieczeniową mogą prowadzić jedynie zakłady ubezpieczeń w formie spółek akcyjnych lub towarzystw ubezpieczeń wzajemnych. Warto też pamiętać, że niektóre rodzaje działalności wymagają uzyskania koncesji lub zezwolenia.

## ZAPISY W STATUCIE

Jeśli fundacja, stowarzyszenie ma zamiar prowadzić działalność gospodarczą lub mają obowiązek jej rejestracji, ponieważ z ustawy OPP wynika, że muszą ją zarejestrować, bo np. przekroczyły limit wynagrodzeń) to w statucie musi znaleźć się zapis mówiący o takiej możliwości. Może to być ogólny zapis mówiący o tym, że fundacja może prowadzić działalność gospodarczą dla realizacji celów statutowych, a cały dochód z jej prowadzenia przeznaczają na cele statutowe.

W statucie wymienia się wtedy ogólnie dziedziny prowadzenia takiej aktywności (np. działalność wydawnicza i szkoleniowa). Jednak często spotykanym rozwiązaniem jest wskazanie już na poziomie statutu dokładnego rodzaju prowadzonej działalności. Choć nie ma takiego obowiązku jest to o tyle praktyczne, że od razu skłania do dokładnego zastanowienia się, jaka to będzie działalność.

W tym celu należy posłużyć się opisami działalności zawartymi w Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD), używając podanych tam kodów.

Zapisy statutowe dotyczące działalności gospodarczej w stowarzyszeniu, fundacji pojawiają się więc w statucie przynajmniej w dwóch miejscach. Po pierwsze, jako osobny paragraf czy nawet rozdział poświęconym działalności gospodarczej, a po drugie, przy źródłach majątku stowarzyszenia.

Zgodnie z ustawą majątek fundacji przeznaczony na cele gospodarcze nie może być mniejszy niż 1000 zł (art. 5 ust. 5 ustawy o fundacjach). Jest to kwota wydzielana z majątku fundacji. W przypadku stowarzyszenia nie jest konieczne posiadanie specjalnego funduszu przeznaczonego na działalność gospodarczą.

## FORMY PROWADZONEJ DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ

### DECYZJA O PODJĘCIU DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ

Decyzja ta musi mieć formę uchwały. Powinny być to:

- uchwała o podjęciu działalności gospodarczej w określonym przedmiocie,
- uchwała o formie, w jakiej wykonywana będzie działalność gospodarcza,
- uchwała o zmianie statutu i wprowadzeniu rozdziału „działalność gospodarcza”.

W przypadku nowo rejestrowanych organizacji, jeżeli decydują się na podjęcie działalności gospodarczej statut musi zawierać od początku rozdział „Działalność gospodarcza”, w którym zawarte zostaną zapisy o przedmiocie, formach wykonywania działalności gospodarczej.

Działalność gospodarcza wewnątrz struktury organizacyjnej organizacji pozarządowej może być prowadzona w trzech formach:

- wewnątrz struktury organizacyjnej bez wyodrębnienia,
- wewnątrz struktury organizacyjnej – w formie zakładu na ograniczonym rozrachunku,
- wewnątrz struktury organizacyjnej – w formie zakładu na pełnym rozrachunku.

Wybór odpowiedniej formy działalności gospodarczej uzależniony jest od kilku czynników indywidualnych, charakterystycznych dla danej organizacji,

np. rodzaj prowadzonej działalności statutowej, zdolność organizacyjna, zdolność finansowa.

Prowadzenie działalności gospodarczej w organizacji pozarządowej może być organizowane w formach wewnętrznych jak i zewnętrznych. Forma wewnętrzna prowadzenia działalności gospodarczej odbywa się bezpośrednio w ramach stowarzyszenia czy fundacji we własnym imieniu i na własną odpowiedzialność.

Oznacza to, że działalność prowadzi organizacja i ona odpowiada bezpośrednio za zobowiązania. Formy zewnętrzne zakładają prowadzenie działalności w oparciu o inne podmioty powołane do prowadzenia działalności gospodarczej. Najczęściej wykorzystywaną formą prawną są spółki. Powołanie spółki powoduje, że działalność gospodarcza prowadzona jest przez daną spółkę, a nie organizację pozarządową. Działalność taka prowadzona jest w kooperacji z innymi podmiotami (np. inna organizacja lub inny przedsiębiorca).

## TYPY FORM DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ, PROWADZONEJ PRZEZ ORGANIZACJĘ

Na potrzeby tego opracowania skupimy się na wykonywaniu działalności gospodarczej w formach wewnętrznych.

- Wewnątrz struktury organizacyjnej – bez wyodrębnienia.

Działalność gospodarcza prowadzona jest w ramach organizacji pozarządowej. Jest to forma przydatna do prowadzenia działalności niewielkiej, bez zatrudniania lub przy zatrudnieniu małej liczby pracowników. Jest stosowana najczęściej wtedy, gdy przedmiot działalności statutowej i gospodarczej pokrywają się.

Dla prowadzenia takiej działalności konieczne jest przygotowanie odpowiedniego planu kont księgowych, by wyodrębnić tę działalność. Urzędowi Skarbowemu przedstawia się jedno rozliczenie działalności.

- Wewnątrz struktury organizacyjnej – w formie zakładu na ograniczonym rozrachunku.

Zakład jest to jednostka organizacyjna stowarzyszenia lub fundacji powołana przez uprawnione organy do wykonywania działalności gospodarczej. Zakład ma własną nazwę np. „Centrum Edukacji Ekonomicznej – zakład organizacji X”.

Zakład nie posiada osobowości prawnej. Zadaniem zakładu jest organizacja i prowadzenie założonej przez organizację działalności gospodarczej. Forma ta umożliwia rozdzielenie programowe działalności gospodarczej od statutowej.

Na czele zakładu stoi kierownik zakładu (może być inna nazwa stanowiska np. dyrektor). Jest on osobą powołaną i upoważnioną przez zarząd do prowadzenia zakładu. W związku z wykonywaną działalnością osoba taka powinna mieć pełnomocnictwa do podejmowania decyzji związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej, w tym możliwość zaciągania zobowiązań. Zakład na ograniczonym rozrachunku nie ma odrębnej księgowości – księgowość wewnątrz organizacji oparta jest na planie kont.

- Wewnątrz struktury organizacyjnej – w formie zakładu na pełnym rozrachunku.

Prowadzenie zakładu na pełnym rozrachunku umożliwia całkowite oddzielenia działalności statutowej od działalności gospodarczej.

Powołany zakład staje się jednostką organizacyjną nieposiadającą osobowości prawnej, uzyskuje swój numer REGON, ma swój rachunek bankowy i prowadzi oddzielną księgowość.

Kierownik zakładu ma pełnomocnictwa do nabywania praw i zaciągania zobowiązań

## WZORY ZAPISÓW STATUTOWYCH

### PRZYKŁAD 1

1. Stowarzyszenie może prowadzić w kraju i zagranicą, zgodnie z obowiązującymi w tym zakresie przepisami działalność gospodarczą w przedmiocie:

- działalność szkoleniowa,
- działalność wydawnicza.

2. Prowadzenie działalności gospodarczej odbywa się w formie bezpośredniej na podstawie istniejących struktur lub przez wyodrębnione organizacyjnie i finansowo zakłady na zasadzie rachunku ekonomicznego.

- zakłady są jednostkami organizacyjnymi stowarzyszenia i podlegają zarządowi;

- zarząd w drodze uchwały powołuje i likwiduje zakład, powołuje i odwołuje kierownika;
- zakres działania oraz zakres uprawnień i obowiązków kierujących zakładem określa regulamin, uchwalany przez zarząd.

## PRZYKŁAD 2

1. Fundacja może prowadzić w kraju i za granicą, zgodnie z obowiązującymi, w tym przedmiocie przepisami, działalność gospodarczą w zakresie:
  - produkcji i sprzedaży kalendarzy, kartek świątecznych, wydawnictw okolicznościowych,
  - świadczenia usług w zakresie małej poligrafii,
  - produkcji i sprzedaży podkoszulków, długopisów i innych przedmiotów z nadrukami z logo Fundacji.
2. Z majątku i dochodów Fundacji Zarząd przeznacza, w miarę potrzeby, na prowadzenie działalności gospodarczej środki z 1/3 całości funduszu założycielskiego, z odsetek bankowych od funduszu założycielskiego oraz z dochodów uzyskanych z działalności gospodarczej.
3. Działalność gospodarcza Fundacji prowadzona jest w formie organizacyjnie wyodrębnionej przez jednostki organizacyjne, zwane dalej „zakładami”.
4. Zakres działania zakładów oraz zakres uprawnień i obowiązków kierowników zakładów określa regulamin organizacyjny zakładów, uchwalony przez Zarząd Fundacji.
5. Kierownik zakładu jednoosobowo kieruje zakładem, ponosząc za wyniki pracy zakładu odpowiedzialność przed Zarządem Fundacji.
6. Zarząd ustala rozmiary zatrudnienia oraz wielkość środków przypadających na wynagrodzenia pracowników poszczególnych zakładów.
7. Fundacja prowadzi gospodarkę finansową i ewidencję księgową zgodnie z przepisami obowiązującymi osoby prawne.

Tab.2 Podstawowe różnice między organizacją prowadzącą działalność odpłatną pożytku publicznego, a organizacją prowadzącą działalność gospodarczą

	Działalność odpłatna	Działalność gospodarcza
zapisy w statucie	działalność w sferach pożytku publicznego	
	zapisy w statucie pozwalające na pobieranie opłat	szczegółowe zapisy o prowadzeniu działalności gospodarczej
obowiązek rejestracji	brak rejestracji	rejestracja w rejestrze przedsiębiorców w KRS
księgowość	bilans i zasady księgowości jak dla organizacji nieprowadzących działalności gospodarczej	bilans jak dla przedsiębiorców, bardziej rozbudowany – wg wzoru z ustawy o rachunkowości
	możliwość wystawiania rachunków/ faktur dokumentujących sprzedaż	możliwość wystawiania rachunków/ faktur dokumentujących sprzedaż
	brak zysku – koszty bezpośrednie muszą się równać zyskom przychody = koszty bezpośrednie	zysk możliwy, przeznaczany na działalność statutową albo na dalszą działalność gospodarczą
wolontariusze	można korzystać ze świadczeń wolontariuszy	nie można korzystać ze świadczeń wolontariuszy przy prowadzeniu działalności gospodarczej
źródła finansowania	dotacje, granty itp., bez organiczeń	dotacje, granty itp., bez organiczeń
sprawozdawczość	sprawozdanie do urzędu skarbowego	sprawozdanie do urzędu skarbowego sprawozdanie do KRS

VAT	opodatkowanie zależne od rodzaju sprzedawanej usługi, przedmiotu sprzedaży	opodatkowanie zależne od rodzaju sprzedawanej usługi, przedmiotu sprzedaży
podatek dochodowy od osób prawnych	zwolnienie od podatku dochodowego w części przeznaczonej na cele statutowe mieszczące się w art. 17 ust. 1 ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych	zwolnienie od podatku dochodowego w części przeznaczonej na cele statutowe mieszczące się w art. 17 ust. 1 ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych
		dochody przeznaczone na dalszą działalność gospodarczą opodatkowane

## DZIAŁALNOŚĆ STATUTOWA

Przepisy ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie rozdzieliły działalność statutową organizacji pozarządowej od działalności gospodarczej. Na tej podstawie statutowa działalność organizacji pozarządowej w części obejmującej działalność pożytku publicznego, nie stanowi działalności gospodarczej w rozumieniu przepisów Prawa o swobodzie gospodarczej i może być prowadzona jako działalność nieodpłatna lub działalność odpłatna.

Sfera pożytku publicznego została określona w art. 4 ust 1 cytowanej ustawy i obejmuje:

1. pomocy społecznej, w tym pomocy rodzinom i osobom w trudnej sytuacji życiowej oraz wyrównywania szans tych rodzin i osób,
2. działalności na rzecz integracji i reintegracji zawodowej i społecznej osób zagrożonych wykluczeniem społecznym,
3. działalności charytatywnej,
4. podtrzymywania i upowszechniania tradycji narodowej, pielęgnowania polskości oraz rozwoju świadomości narodowej, obywatelskiej i kulturowej,
5. działalności na rzecz mniejszości narodowych i etnicznych oraz języka regionalnego,
6. ochrony i promocji zdrowia,
7. działalności na rzecz osób niepełnosprawnych,
8. promocji zatrudnienia i aktywizacji zawodowej osób pozostających bez pracy i zagrożonych zwolnieniem z pracy,
9. działalności na rzecz równych praw kobiet i mężczyzn,
10. działalności na rzecz osób w wieku emerytalnym,

11. działalności wspomagającej rozwój gospodarczy, w tym rozwój przedsiębiorczości,
12. działalności wspomagającej rozwój techniki, wynalazczości i innowacyjności oraz rozpowszechnianie i wdrażanie nowych rozwiązań technicznych w praktyce gospodarczej,
13. działalności wspomagającej rozwój wspólnot i społeczności lokalnych,
14. nauki, szkolnictwa wyższego, edukacji, oświaty i wychowania,
15. wypoczynku dzieci i młodzieży,
16. kultury, sztuki, ochrony dóbr kultury i dziedzictwa narodowego,
17. wspierania i upowszechniania kultury fizycznej i sportu,
18. ekologii i ochrony zwierząt oraz ochrony dziedzictwa przyrodniczego,
19. turystyki i krajoznawstwa,
20. porządku i bezpieczeństwa publicznego,
21. obronności państwa i działalności Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej,
22. upowszechniania i ochrony wolności i praw człowieka oraz swobód obywatelskich, a także działań wspomagających rozwój demokracji,
23. ratownictwa i ochrony ludności,
24. pomocy ofiarom katastrof, klęsk żywiołowych, konfliktów zbrojnych i wojen w kraju i za granicą,
25. upowszechniania i ochrony praw konsumentów,
26. działalności na rzecz integracji europejskiej oraz rozwijania kontaktów i współpracy między społeczeństwami,
27. promocji i organizacji wolontariatu,
28. pomocy Polonii i Polakom za granicą,
29. działalności na rzecz kombatantów i osób represjonowanych,
30. promocji Rzeczypospolitej Polskiej za granicą,
31. działalności na rzecz rodziny, macierzyństwa, rodzicielstwa, upowszechniania i ochrony praw dziecka,
32. przeciwdziałania uzależnieniom i patologiom społecznym,
33. działalności na rzecz organizacji pozarządowych oraz podmiotów wymienionych w art. 3 ust. 3, w zakresie określonym w pkt 1-32.

## **DZIAŁALNOŚĆ ODPLATNA, NIEODPLATNA, A DZIAŁALNOŚĆ GOSPODARCZA**

O tym czy dany rodzaj działalności ma charakter nieodpłatny, odpłatny czy gospodarczy decyduje pobieranie lub nie pobieranie odpłatności za świadczone usługi lub sprzedawane towary od osób korzystających i wysokość tej odpłatności.

Dochód z działalności odpłatnej pożytku publicznego służy wyłącznie realizacji zadań należących do sfery zadań publicznych lub celów statutowych.

Dochód z działalności gospodarczej może w pewnej części być zainwestowanym w dalszą działalność gospodarczą. W żadnym rodzaju działalności, jak już zostało podkreślone, zysk nie może być podzielony między członków władz organizacji, członków stowarzyszenia, pracowników fundacji, nawet jeśli oni uczestniczyli w wypracowaniu tego zysku.

W odniesieniu do jednego typu działań można prowadzić działalność odpłatną i nieodpłatną, działalność nieodpłatną i działalność gospodarczą – nie można natomiast łączyć działalności odpłatnej i gospodarczej w tej samej dziedzinie, np. wydawanie publikacji nie może być po części działalnością odpłatną, a po części działalnością gospodarczą.

Prowadzenie nieodpłatnej i odpłatnej działalności pożytku publicznego oraz gospodarczej wymaga rachunkowego wyodrębnienia tych form działalności w stopniu umożliwiającym określenie przychodów, kosztów i wyników, z zastrzeżeniem przepisów o rachunkowości.

Podstawą tego wyodrębnienia są zapisy statutu lub innego dokumentu wewnętrznego organizacji, który określa formę prowadzonej działalności w danym zakresie.

## **DZIAŁALNOŚĆ NIEODPLATNA**

O tym rodzaju działalności mówimy wówczas, gdy osoby korzystające z usług nie ponoszą żadnej odpłatności, czyli szkolenie jest bezpłatne, wyjazd na obóz jest bezpłatny, publikacje rozdawane są bezpłatnie. Organizacje na te działania pozyskała dotację, darowiznę, przeznaczyła składki członkowskie, przeprowadziła zbiórkę publiczną.

## **DZIAŁALNOŚĆ ODPLATNA**

Działalnością odpłatną pożytku publicznego jest działalność w zakresie celów statutowych, za którą organizacja pobiera wynagrodzenie od osób korzystających z jej usług. Działalnością odpłatną pożytku publicznego jest również sprzedaż towarów lub usług wytworzonych lub świadczonych przez osoby bezpośrednio korzystające z działalności pożytku publicznego, w szczególności w zakresie rehabilitacji oraz przystosowania do pracy zawodowej osób niepełnosprawnych, a także sprzedaż przedmiotów darowizny na cele prowadzenia działalności pożytku publicznego.

Oznacza to, że organizacje, których podopieczni wytwarzają różnego rodzaju rzeczy, przedmioty lub świadczą usługi, mogą sprzedawać je i uzyskane w ten sposób środki przeznaczać na finansowanie działalności organizacji, bez konieczności zgłaszania działalności gospodarczej.

Działalnością odpłatną jest również sprzedaż przedmiotów darowizn na cele prowadzenia działalności pożytku publicznego. Jeżeli organizacja sprzedaje otrzymane dary rzeczowe, a następnie uzyskane w ten sposób środki przeznacza na cele prowadzenia działalności pożytku publicznego, to również tego typu działalność nie jest traktowana jako działalność gospodarcza.

### KIEDY DZIAŁALNOŚĆ ODPLATNA STAJE SIĘ DZIAŁALNOŚCIĄ GOSPODARCZĄ

Działalność odpłatna pożytku publicznego organizacji pozarządowych oraz przedmiotów wymienionych w art. 3 ust. 3 stanowi działalność gospodarczą, jeżeli:

1. wynagrodzenie z tytułu prowadzonej działalności jest wyższe od tego, jakie wynika z kosztów tej działalności<sup>5</sup>, lub
2. wynagrodzenie osób fizycznych tytułu zatrudnienia przy wykonywaniu statutowej działalności odpłatnej pożytku publicznego, 3-krotność przeciętnego wynagrodzenia miesięcznego w sektorze przedsiębiorstw ogłoszonego przez Prezesa Głównego Urzędu Statystycznego za rok poprzedni. Wysokość wynagrodzenia wyliczana jest jako średnia z ostatnich trzech miesięcy

Na podstawie cytowanego przepisu należy stwierdzić, że działalność organizacji staje się działalnością gospodarczą gdy pobierana przez organizację odpłatność za daną usługę przekroczy poniesione koszty.

#### PRZYKŁAD

Organizacja w roku 2010 postanowiła zorganizować szkolenie dla 20 osób i poniosła następujące koszty tego działania:

##### 1. Koszty szkolenia:

Wynajęcie sali	3 godziny x 200 zł	600 zł
Trener	3 godziny x 150 zł	450 zł
Catering	20 osób x 20 zł	400 zł

<sup>5</sup> Mowa jest tu o wszystkich kosztach danego rodzaju działalności, obecnie ustawa nie dzieli już kosztów na pośrednie i bezpośrednie

Materiały dla uczestników	20 osób x 5 zł	100 zł
Obsługa techniczna, rekrutacja	6 godzin x 50 zł	300 zł
Razem		1850 zł

W trzech wariantach pokazane zostało kiedy działalność organizacji staje się działalnością gospodarczą:

#### Wariant 1 – działalność odpłatna

Odpłatność uczestników	20 osób x 10 zł	200 zł
------------------------	-----------------	--------

#### Wariant 2 – działalność odpłatna

Odpłatność uczestników	20 osób x 92,5 zł	1850 zł
------------------------	-------------------	---------

#### Wariant 3 – działalność gospodarcza

Odpłatność uczestników	20 osób x 95 zł	1900 zł
------------------------	-----------------	---------

lub gdy wynagrodzenie osób zatrudnionych przy działalności odpłatnej przekroczy ograniczenia ustawowe:

Organizacja do poprowadzenia powyższego szkolenia, zaprosiła znakomitego trenera, którego stawka godzinowa wynosi 2000 zł, w związku z tym koszty szkolenia wyglądają następująco:

Wynajęcie sali	3 godziny x 200 zł	600 zł
Trener	8 godziny x 2000 zł	16000 zł
Catering	20 osób x 20 zł	400 zł
Materiały dla uczestników	20 osób x 5 zł	100 zł
Obsługa techniczna, w tym rekrutacja uczestników	6 godzin x 50 zł	300 zł
Razem		17400 zł

Odpłatność uczestników	20 osób x 820 zł	17400 zł
------------------------	------------------	----------

Organizacja, która przekroczy granice ustanowione przez ustawę prowadzenia działalności odpłatnej jest zobowiązana dokonania wpisu do rejestru przedsiębiorców. Każdy organ administracji publicznej w przypadku stwierdzenia tego faktu podczas kontroli jest zobowiązany do wezwania organizacji do dokonania stosownego wpisu do KRS, a w przypadku gdy w ciągu 30 dni od wezwania organizacja tego nie dokona, sam składa wnioski do KRS.

Wysokość przekroczenia nie ma znaczenia, ustawa nie przewiduje żadnych odstępstw od zasady.

## EKONOMIA SPOŁECZNA

Opisując ekonomię społeczną dokonuje się podziału na tradycyjną i nową ES. Wśród form tradycyjnych wymieniane są stowarzyszenia i fundacje, organizacje samorządu gospodarczego, spółdzielnie, towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych (i inne organizacje wzajemnościowe). Natomiast nową ekonomię społeczną tworzą spółdzielnie socjalne, zakłady aktywności zawodowej, warsztaty terapii zajęciowej, centra integracji społecznej i kluby integracji społecznej.

Szeroko uznawaną definicją przedsiębiorstwa społecznego jest ta opracowana przez sieć EMES (Europejska Sieć Badaczy), odwołuje się ona zarówno do kryteriów społecznych jak i ekonomicznych. Wśród społecznych wymieniane są:

- wyraźna orientacja na społecznie użyteczny cel przedsięwzięcia;
- oddolny, obywatelski charakter inicjatywy;
- specyficzny, możliwie demokratyczny system zarządzania;
- możliwie partycypacyjny charakter działania;
- ograniczona dystrybucja zysków.

Z kolei kryteria ekonomiczne to:

- prowadzenie w sposób względnie ciągły, regularny działalności; w oparciu o instrumenty ekonomiczne;
- niezależność, suwerenność instytucji w stosunku do instytucji publicznych;
- ryzyko ekonomiczne;
- istnienie choćby nielicznego płatnego personelu.

Z definicji Borzaga i Defourourny (2001): podmioty ekonomii społecznej to te, które łącznie spełniają następujące cechy: służą celom ponadindywidualnym (wspólnotowym i społecznym), istotniejszym niż generowanie zysku, są niezależnie zarządzane oraz obowiązuje w nich prymat człowieka i pracy nad kapitałem i jego dystrybucją. Po definicjach widać, jak duże wyzwanie stoi przed trzecim sektorem i jego partnerami w Polsce, by zbudować rzeczywiście silną ekonomię społeczną.

Specyfiką i jednocześnie największą siłą ekonomii społecznej jest jej umiejscowienie w społeczności lokalnej – o ile każda społeczność stanowi zbiorowość terytorialną (zamieszkuje pewien obszar), to już nie każda zbiorowość może się społecznością lokalną nazwać. Ludzie muszą czuć więź między sobą, identyfikować się jako przedstawiciele pewnej społeczności o określonych celach. Społeczność lokalna (wg B. Szackiej) – to zbiorowość ludzi zamieszkujących wspólne terytorium, między którymi zachodzą interakcje społeczne. Ludzi tych charakteryzuje szczególny stosunek do owego terytorium, postrzeganego jako „nasze miejsce”. Z kolei więź społeczna, bez której nie byłby możliwy żaden sukces lokalnych przedsięwzięć, to swoista świadomość grupowa, poczucie łączności i solidarności. Wg P. Rybickiego istnieją trzy rodzaje więzi:

- **wieź naturalna** – powstająca przez sam fakt urodzenia w danej zbiorowości, związany jest z tym silny ładunek emocjonalny;
- **wieź zrzeszeniowa** – związana z możliwością wyboru grupy społecznej. Jednostka dobrowolnie do niej przystępuje, a dokonanie wyboru związane jest z manifestowaniem postaw związanych; z systemem wartości obowiązujących w grupie;
- **wieź stanowiona** – wynikająca z ustaleń społecznych (dziś występująca najrzadziej).

Ekonomia społeczna może też funkcjonować jako źródło dobrej edukacji życiowej, związana z miejscem, w którym się urodziliśmy, żyjemy i chcemy wspierać jego rozwój, wreszcie – może być złożoną z dobrych i wartościowych informacji alternatywą dla medialnego szumu o katastrofach i nieszczęściach. Ponieważ moim zdaniem prawdziwa, najbliższa wartościom solidarności i demokracji ekonomia społeczna dzieje się „na dole”, najbliżej ludzi i ich problemów, tam gdzie mieszkają, gdzie jest pasja i energia do działania. Rozważania teoretyczne, badania są potrzebne i ważne, by uporządkować płynne pojęcia (jak chociażby pojęcie przedsiębiorstwa społecznego czy zakwalifikowanie danego podmiotu do sektora ES lub nie, kwestie związane z nomenklaturą – czy ekonomia społeczna to już sektor czy tylko zbiór działań, inicjatyw?), pokazać skalę problemów,

ale to poszczególne pomysły i działania konkretnych ludzi przekładają się, m. in. na sukcesy ekonomiczne społeczności lokalnych.

## FUNDACJA

Jest to jedna z form prawnych, w jakich może działać organizacja pozarządowa. Podstawą działania fundacji są przepisy Ustawa o fundacjach z dnia 6 kwietnia 1984 r. Dz. U. 1991 r. Nr 46 poz. 203 z późniejszymi zmianami.

Ustawa w sposób bardzo ogólny opisuje warunki jakie musi spełniać fundacja, dlatego podstawą jej działania jest nadany statut.

Fundacja nie ma charakteru korporacyjnego, gdyż nie ma członków. Tym samym nie może zostać uznana za organizację społeczną, gdyż nie stanowi związku ludzi, lecz odpowiednio, celowo zarządzaną masę majątkową. Podstawą działania fundacji jest majątek przekazany jej przez fundatora i nabyty w toku dalszej działalności i przeznaczony na realizację celów statutowych. Gdy skończy się majątek, fundacja ulega likwidacji.

Cytowana ustawa określa, że Fundacja może być utworzona dla realizacji celów społecznych lub gospodarczo użytecznych, zgodnych z podstawowymi interesami Rzeczypospolitej Polskiej, w szczególności w sferze ochrony zdrowia, rozwoju gospodarki i nauki, oświaty i wychowania, kultury i sztuki, opieki i pomocy społecznej, ochrony środowiska oraz opieki nad zabytkami.

Fundacje mogą ustanawiać osoby fizyczne, niezależnie od ich obywatelstwa i miejsca zamieszkania i osoby prawne, niezależnie od ich siedziby. Fundacja może mieć wielu fundatorów, jednak muszą oni równocześnie wyrazić oświadczenie woli o powołaniu fundacji. Do grona fundatorów nie można dołączyć. Fundatorem są jedynie te osoby (fizyczne i prawne), które ustanowiły fundację. Oświadczenie woli o ustanowieniu fundacji musi zostać złożone w formie aktu notarialnego lub wyrażone w testamencie.

Do powstania fundacji ponadto konieczne jest:

- nadanie statutu określającego nazwę fundacji, siedzibę, majątek, cele i formę ich realizacji, sposób powoływania oraz obowiązki i uprawnienia zarządu,
- dokonanie wpisu do Krajowego Rejestru Sądowego w rejestrze stowarzyszeń, innych organizacji społecznych i zawodowych, fundacji oraz publicznych zakładów opieki zdrowotnej w sądzie rejestrowym, wyniku czego nabywa ona osobowość prawną.

Organem zarządzającym fundacji jest Zarząd, w praktyce często powoływane są rada fundacji jako organ o ogólniejszych zadaniach, np.: wytyczanie kierunków działania, kontrola ich wykonania, powołanie i odwołanie zarządu.

Fundacja może prowadzić działalność gospodarczą tylko w zakresie i na zasadach określonych w statucie, w rozmiarach służących celom fundacji. Działalność gospodarcza może być prowadzona w formie organizacyjnej wyodrębnionej poprzez utworzenie zakładów czy przedsiębiorstw fundacji lub w formie nie wyodrębnionej organizacyjnie tzn. bezpośrednio przez statutowe władze fundacji. Podjęcie działalności gospodarczej przez fundację wymaga wpisu do rejestru przedsiębiorców.

## INTEGRACJA SPOŁECZNA

Polski system pomocy społecznej rozumiany w tradycyjny sposób już dawno osiągnął kres swoich możliwości, lub mówiąc przewrotnie kres swojej nieskuteczności. Rozdawnictwo zasiłków, nie rozwiązuje problemów osób i rodzin w trudnej sytuacji życiowej, tylko utrzymuje „biedę” przy życiu, powielając ją w kolejnych pokoleniach. I tak dzieci osób bez kwalifikacji, długotrwale bezrobotnych mają ogromne szanse na powielanie sytuacji zawodowej ich rodziców, zasilając rzesze osób bezrobotnych.

Jednym z celów Ekonomii Społecznej jest wdrażanie przez instytucje pomocy społecznej (zarówno te prowadzone przez samorządy, jak i przez organizacje pozarządowe) innowacyjnych, aktywnych instrumentów aktywnej integracji, aby nie powielić trudnej sytuacji osób zagrożonych wykluczeniem społecznym.

Aktywna integracja społeczna korzysta z następujących instrumentów:

- **zawodowych** (udział w Centrach Integracji Społecznej, Klubach Integracji Społecznej, zajęcia reintegracji zawodowej, zatrudnienie w spółdzielni socjalnej, organizacji pozarządowej);
- **edukacyjnych** (zajęcia szkolne związane z uzupełnieniem wykształcenia ogólnego kształcenia ustawicznego, obowiązek szkolny lub zajęcia wyrównawcze dla dziecka osoby będącej stroną kontraktu lub uczestnikiem programu);

- **zdrowotnych** (badania profilaktyczne lub specjalistyczne w związku z możliwością podjęcia zatrudnienia; terapia psychologiczna dla rodzin lub osób; program korekcyjno-edukacyjny dla osób stosujących przemoc w rodzinie, turnusy rehabilitacyjne, zespoły ćwiczeń fizycznych usprawniających psychoruchowo, rekreacyjnych i sportowych, zgodnie z potrzebami osób niepełnosprawnych program psychoterapii lub terapeutyczny w przypadku osób uzależnionych od alkoholu oraz dla osób uzależnionych od narkotyków, badania profilaktyczne i szczepienia ochronne dla dziecka osoby będącej stroną kontraktu lub programu);
- **społecznych** (ośrodki dziennego wsparcia, świetlice i kluby, środowiskowe domy samopomocy lub rodzinne domy pomocy, usługi wspierające w tym tłumacz osoby głuchoniemej, przewodnik osoby niewidomej, asystent personalny osoby niepełnosprawnej; świadczenia w ramach wolontariatu; grupy i kluby samopomocowe).

Powyższe instrumenty mają całościowo wpłynąć na sytuację osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, oraz na ich środowisko: rodziny oraz miejsce zamieszkania. Wpływ ten pozwoli na usamodzielnianie się członków rodzin, czy też całych rodzin, polepszanie ich sytuacji życiowej: materialnej, społecznej i zawodowej.

Jednym słowem mają *reintegrować* te osoby z resztą społeczeństwa.

## KLUB INTEGRACJI SPOŁECZNEJ

Klub Integracji Społecznej (KIS) to jednostka, której celem jest udzielenie pomocy osobom indywidualnym oraz ich rodzinom w odbudowywaniu i podtrzymywaniu umiejętności uczestnictwa w życiu społeczności lokalnej, w powrocie do pełnienia ról społecznych oraz w podniesieniu kwalifikacji zawodowych, jako wartości na rynku pracy. KIS działa na rzecz integrowania się osób o podobnych trudnościach i problemach życiowych. To jednostka pomagająca samoorganizować się ludziom w grupy, podejmować wspólne inicjatywy i przedsięwzięcia w zakresie aktywizacji zawodowej, w tym zmierzające do tworzenia własnych miejsc pracy.

Głównymi celami KIS są:

- minimalizowanie skutków bezrobocia,
- promowanie aktywności i przedsiębiorczości społecznej,
- przygotowywanie do podjęcia zatrudnienia,
- przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu,
- pomoc w wychodzeniu z izolacji i osamotnienia.

KIS jest oparty na następujących aktach prawnych:

- ustawa z dnia 13 czerwca 2003 roku o zatrudnieniu socjalnym – Dz.U.122 2003 poz. 1143; Dz.U.69 2004 poz. 624; Dz.U.99 2004 poz. 1001 (kluby integracji społecznej i ich zadania, ośrodki pomocy społecznej jako organizator klubów integracji społecznej oraz robót publicznych);
- ustawa z dnia 16 września 1982 r. o prawie spółdzielczym – Dz. U. z 2003 r. Nr 188, poz. 1848 (zakładanie spółdzielni socjalnych);

- ustawa z dnia 12 marca 2004 roku o pomocy społecznej – Dz.U.64 2004, poz. 593, Dz.U.99 2004, poz. 1001 (m.in. strategia rozwiązywania problemów społecznych, tworzenie ośrodków wsparcia, kontrakt, rozwijanie nowych form pomocy społecznej i samopomocy);
- ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 roku o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (partnerstwo, aktywizacja społeczna i zawodowa);
- ustawa z dnia 26 października 1982 roku o wychowaniu w trzeźwości i przeciwdziałaniu alkoholizmowi – Dz.U.147 2002 poz. 1231; Dz.U.167 2002 poz. 1372; Dz.U.80 2003 poz. 719 (m.in. finansowanie zadań związanych z przeciwdziałaniem lub likwidacją skutków nadużywania alkoholu);
- ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 roku o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie – Dz.U.96 2003 poz. 873 (wolontariat);
- rozporządzenie Ministra Gospodarki i Pracy z dnia 13 lipca 2004 r. w sprawie szczegółowego sposobu i trybu organizowania prac interwencyjnych i robót publicznych oraz jednorazowej refundacji kosztów z tytułu opłaconych składek na ubezpieczenia społeczne – Dz. U. Nr 161, poz. 1683;
- rozporządzenie Ministra Gospodarki i Pracy z dnia 24 sierpnia 2004 r. w sprawie szczegółowych warunków odbywania stażu oraz przygotowania zawodowego w miejscu pracy – Dz. U. Nr 185, poz. 1912;
- rozporządzenie Ministra Gospodarki i Pracy z dnia 6 października 2004 r. w sprawie szczegółowego trybu przyznawania zasiłku dla bezrobotnych, dodatku szkoleniowego, stypendium i dodatku aktywizacyjnego – Dz. U. Nr 219, poz. 2222.

Osoby korzystające z działań KIS to między innymi:

- osoby bezrobotne, w szczególności długotrwale,
- kobiety pozostające poza rynkiem pracy,
- osoby niepełnosprawne,
- wychowankowie placówek opiekuńczo – wychowawczych,
- osoby uzależnione po okresie leczenia odwykowego,
- matki samotnie wychowujące dzieci,
- osoby bezdomne i zagrożone utratą mieszkań,
- osoby opuszczające zakłady karne,
- mniejszości etniczne i narodowe,
- uchodźcy.

Podstawowe formy działania KIS to: grupy samopomocowe, grupy wsparcia, grupy terapeutyczne, poradnictwo psychologiczne, szkolenia, doradztwo zawodowe, wolontariat, wymiana usług (barter), spółdzielnie socjalne, roboty publiczne, prace interwencyjne, staże.

## KONFERENCJA PRASOWA<sup>6</sup>

### TEMAT KONFERENCJI

Najważniejszym elementem, od którego zależy sukces lub porażka konferencji prasowej, jest jej temat i to, czy mamy tzw. newsy czy „kwiatki dziennikarskie”. Jest to trudne i wymaga zbiorowego zastanowienia się osób związanych z organizacją, bo to co nam wydaje się ważne i warte pokazania nie musi być istotne dla mediów. Musimy sobie zdawać sprawę, że media poszukują informacji nowych, ciekawych i wartościowych. Jeśli na konferencji takich informacji brakuje, nie ma co liczyć na efekty. Ciekawy temat konferencji prasowej jest najważniejszym kryterium decyzji „pójść czy nie pójść” dla 83 proc. dziennikarzy (badanie „Dlaczego nie drukują” SMG/KRC, czerwiec 2001, zrealizowane na reprezentatywnej grupie dziennikarzy mediów ogólnopolskich i regionalnych metodą CATI).

### CZAS

Jeśli postanowiliśmy konferencję zorganizować, pomyślmy o właściwym wyborze terminu. Nic nie powinno być przypadkowe. Musimy sprawdzić czy w danym momencie nie dzieje się coś, co może być atrakcyjniejsze dla mediów, jak np. wydarzenia polityczne. Może warto w takim przypadku przyspieszyć jej termin albo przełożyć na czas późniejszy, może warto wzbogacić jej program, uatrakcyjnić formę.

<sup>6</sup> Na podstawie: A.K. Stolarczyk, *Jak zorganizować doskonałą konferencję prasową*, BRIEF, 27/2001

## MIEJSCE

Wybór miejsca konferencji również nie powinien być przypadkowy. Tu także powinniśmy wykonać pracę myślową i organizacyjną. Jedną z firm PR na konferencję informującą o pigułce odchudzającej, blokującej wchłanianie tłuszczu wybrała zakłady mięsne. Tam, w otoczeniu mis pełnych smalcu i płatów słonin, kontekst tematyczny konferencji był bardziej czytelny i wyrazisty. Powstały tam również niezłe zdjęcia, które dobrze ilustrowały materiały pokonferencyjne.

## SCENARIUSZ

Każda konferencja powinna mieć swój dokładny scenariusz. Jeśli decydujemy się zaprosić dziennikarzy i gości konferencyjnych, to postaramy się ich nie znudzić. „Zbyt długie i nudne” – taką ocenę uzyskało aż 25 proc. organizowanych konferencji. Oprócz sprawnego przebiegu i krótkich, treściwych przemówień pomyślmy o atrakcyjnej scenografii, budowaniu napięcia i oryginalnych niespodziankach już od samego wejścia do sali, po moment pożegnania. I pamiętajmy, że dobra konferencja prasowa powinna się zmieścić – wraz z czasem na pytania i odpowiedzi – w 45 minutach.

## MATERIAŁY INFORMACYJNE

Przygotowanie materiałów informacyjnych to jeden z trudniejszych elementów organizacji konferencji prasowej. Niestety, poziom przygotowywanych informacji w wielu przypadkach jest niezadowolający, na co wskazali dziennikarze w badaniu „Dlaczego nie drukują”. Otóż okazuje się, że prawie 60 proc. badanych uważa, iż informacje prasowe, które otrzymują, są nieatrakcyjne medialnie, zaś najczęstszymi wadami są: nadmiernie „reklamowy” charakter informacji (31 proc. wskazań), zbyt lakoniczny tekst (26 proc.) i zbyt skomplikowany, specjalistyczny język (13 proc.). Teksty, które są obciążone tego typu błędami, zazwyczaj łądują w koszu, zamiast na łamach.

## WYSTĄPIENIA

Gospodarze konferencji powinni potrafić dobrze zaprezentować się przed mediami. Wiele konferencji nie udało się przez mówiących zbyt długo i niewyraźnie referentów. Słabe przygotowanie mówców to drugi – po rozwlekłości i nudzie – zarzut, wskazany przez badanych w 17 proc. przypadków. Trening przygotowujący do konferencji powinien obejmować kwestie wyglądu zewnętrznego, języka

pozawerbalnego, czyli „mowy ciała”, dyscypliny czasowej wypowiedzi, doboru języka i argumentacji oraz zachowania się w momentach trudnych. Służy temu m.in. opracowanie katalogu trudnych, niewygodnych pytań, opracowanie odpowiedzi i przećwiczenie tego z mówcami. Eliminuje to, a przynajmniej znacznie redukuje, możliwość zaskoczenia i daje referentom dużo większą pewność i swobodę argumentacji.

## GADŻETY

Nieodłącznym dziś elementem każdej niemal konferencji prasowej są tzw. gadżety pamiątkowe. W przeważającej liczbie przypadków są to koszulki, długopisy z logo firmy, czapeczki, breloczki do kluczyków itp. Dziennikarze z pewnym stażem zawodowym mają takich „prezentów” spory zapas i nie budzą one w nich żadnych emocji ani skojarzeń z firmą, która ich obdarowała. Ważne jest stosowanie takich zasad, jak: „pomyśl o kontekście tematycznym konferencji”, „wyróżnij się”, „spraw, aby o twojej firmie myśleli z sympatią”. Wszelka sztampa w tym zakresie prowadzi do bezowocnego wydawania pieniędzy. Tymczasem można wręczyć takie „gadżety”, jak prawdziwe, świeże strusie jaja, autentyczne, stare, kupione na pchlim targu obligacje, czerwone szelki maklerskie, rysowane w trakcie konferencji przez wybitnych artystów karykatury uczestników itp.

## POCZĘSTUNEK

Równie nieodłącznym elementem każdej konferencji prasowej co gadżety jest poczęstunek. Są dwie szkoły: jedna proponuje sałatki, kanapki, ciastka, kawę i herbatę na stołach przez cały czas trwania konferencji; druga – zachowuje poczęstunek na czas pokonferencyjny, zostawiając na stołach tylko napoje. Lepiej jest, gdy oddzielimy czas przeznaczony na słuchanie, dyskusję i zadawanie pytań, od czasu przeznaczonego na jedzenie i nieformalne rozmowy kularowe. Zaden mówca nie lubi, gdy podczas jego wystąpienia słuchacze jedzą, podają sobie talerze z kanapkami, wymieniają uwagi, co jest dobre, a co nie. Rozprasza to zarówno słuchających, jak i referujących czy prowadzących prezentację. Należy też pamiętać, że inny rodzaj poczęstunku przygotowujemy dla uczestników konferencji rozpoczynającej się np. o godz. 9.30, a inny o godz. 13.30.

## ZAPROSZENIA

W dużych miastach dziennikarze nie są w stanie skorzystać ze wszystkich zaproszeń na konferencje. Muszą więc wybierać. Pierwszym często „podprogowym”

kryterium wyboru jest jakość, atrakcyjność merytoryczna i graficzna zaproszenia. Jeśli jest ono sztampane, nieciekawe, mało oryginalne, szansa, że dziennikarz przyjdzie na naszą konferencję, jest mała. I odwrotnie: zaproszenie, które się wyróżnia, przyciąga uwagę i zachęca, może nam znacząco pomóc zapełnić salę. Niezwykle ważną sprawą jest opracowanie dobrej bazy danych dziennikarzy, przewidywanych do zaproszenia na konferencję. Baza powinna zawierać dane do dziennikarzy zajmujących się tematyką, którą poruszamy na konferencji, nie zaś dane ogólne redakcji. Kluczowa jest też regularna weryfikacja bazy.

## KRAJOWY REJESTR SĄDOWY

Krajowy Rejestr Sądowy funkcjonuje na podstawie przepisów Ustawy o Krajowym Rejestrze Sądowym z dnia 20 sierpnia 1997 r. (Dz.U.01.17.209 z późniejszymi zmianami).

Rejestr prowadzą w systemie informatycznym sądy rejonowe (sądy gospodarcze), obejmujące swoją właściwością obszar województwa lub jego część, zwane dalej „sądami rejestrowymi” przez sądy rejestrowe niezbędnych informacji, mając na względzie ułatwienie dostępu do Rejestru. Siedziby Wydziałów Gospodarczych Krajowego Rejestru Sądowego znajdują się w 21 miastach. W niektórych dużych miastach działają dwa lub trzy wydziały gospodarcze Krajowego Rejestru Sądowego (tak jest np. w Warszawie, Gdańsku).

Adresy sądów rejestrowych można znaleźć także na stronach Ministerstwa Sprawiedliwości: <http://www.ms.gov.pl> – zakładka „Rejestry i ewidencje” – „Krajowy Rejestr Sądowy”.

Na podstawie przepisu artykułu 8 cytowanej ustawy Rejestr jest jawny. Każdy ma prawo dostępu do danych zawartych w Rejestrze za pośrednictwem Centralnej Informacji. Każdy ma również prawo otrzymać poświadczony odpis, wyciągi i zaświadczenia o danych zawartych w Rejestrze.

Rejestr obejmuje podmioty, na które przepisy ustaw nakładają obowiązek uzyskania wpisu do tego Rejestru, a więc nie może zostać tam wpisany każdy podmiot, który by tego chciał.

Krajowy Rejestr Sądowy składa się z trzech części:

- rejestru stowarzyszeń, innych organizacji społecznych i zawodowych, fundacji oraz publicznych zakładów opieki zdrowotnej,
- rejestru dłużników niewypłacalnych,
- rejestru przedsiębiorców.

W obowiązek wpisu do Rejestru w poszczególnych działach ciąży na:

- rejestru przedsiębiorców:
  - spółkach prawa cywilnego i handlowego,
  - spółdzielniach,
  - przedsiębiorstwach państwowych,
  - jednostkach badawczo-rozwojowych,
  - przedsiębiorcach określonych w przepisach o zasadach prowadzenia na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej działalności gospodarczej w zakresie drobnej wytwórczości przez zagraniczne osoby prawne i fizyczne, zwane dalej "przedsiębiorstwami zagranicznymi",
  - towarzystwach ubezpieczeń wzajemnych,
  - innych osobach prawnych, jeżeli wykonują działalność gospodarczą i podlegają obowiązkowi wpisu do rejestru, o którym mowa w art. 1 ust. 2 pkt 2, w tym stowarzyszeń i fundacji prowadzących działalność gospodarczą.
- rejestru stowarzyszeń, innych organizacji społecznych i zawodowych, fundacji oraz publicznych zakładów opieki zdrowotnej:
  - stowarzyszeniach, co obejmuje także ich jednostki terenowe posiadające osobowość prawną,
  - związkach stowarzyszeń,
  - fundacjach,
  - stowarzyszeniach kultury fizycznej,
  - nieposiadających osobowości prawnej organizacjach pożytku publicznego,
  - innych osobach prawnych będących organizacjami pożytku publicznego,
  - kościelnych osobach prawnych będące organizacjami pożytku publicznego,
  - nieposiadających osobowości prawnej instytucjach kościelnych będące organizacjami pożytku publicznego.

Wpis do KRS ma charakter konstytutywny, czyli dopiero od momentu jego dokonania organizacja może rozpocząć działalność, dla której została powołana. KRS pełni, więc funkcję legalizacyjną dla wpisanych tam podmiotów. Oznacza to, że nikt nie może się zastrzegać nieznanymi wpisanych do Rejestru danych, z drugiej strony informacje tam umieszczone, uważa się za pewne.

Dane wpisywane do Rejestru to między innymi:

- oznaczenie rodzaju organizacji (czyli czy jest to stowarzyszenie, fundacja czy związek stowarzyszeń),
- nazwa organizacji,
- dane o wcześniejszej rejestracji, jeśli miała miejsce (czyli nazwa rejestru, nazwa sądu prowadzącego rejestr, numer w rejestrze),
- siedziba organizacji,
- adres organizacji,
- informacje o statucie (informacje o sporządzeniu lub zmianie statutu, co obejmuje: datę sporządzenia lub zmiany statutu, w przypadku zaś zmiany statutu także oznaczenie zmienionych paragrafów, w wypadku ustalenia nowego tekstu statutu – zaznaczenie tej okoliczności),
- czas, na jaki została utworzona organizacja,
- organ sprawujący nadzór (np. minister, starosta powiatu),
- organ uprawniony do reprezentacji organizacji (jego nazwa, sposób reprezentacji, dane osób wchodzących w skład np. zarządu),
- organ nadzoru wewnętrznego w organizacji, np. rada fundacji, komisja rewizyjna (jego nazwę i dane osób wchodzących w skład),
- numer REGON,
- numer NIP,
- dane posiadanych przez organizację jednostek terenowych lub oddziałów (nazwę, siedzibę, adres jednostki terenowej),
- wniosek o ubieganie się o status pożytku publicznego,
- wniosek o zarejestrowanie działalności gospodarczej,
- informację o ustanowieniu kuratora,
- informację o stanie likwidacji lub upadłości.

Do postępowania o wpis do Krajowego Rejestru Sądowego stosuje się przepisy Kodeksu Postępowania Cywilnego o postępowaniu nieprocesowym (art. 506 – 525 i 694).

Czynności prowadzi referendarz sądowy. Na wydane przez niego postanowienia przysługuje skarga do sądu rejonowego w terminie 7 dni. Skargę jednoosobową rozpatruje sędzia.

## LOKALNE GRUPY DZIAŁANIA

Lokalne Grupy Działania (z ang. LAG – Local Action Group) są odpowiedzialne za tworzenie strategii rozwoju lokalnego dla danego terytorium oraz za wydatkowanie na terytorium na jakim funkcjonują dotacji przyznanej na realizację strategii. Takie partnerstwa są z reguły nieformalnymi stowarzyszeniami zrzeszającymi lokalne samorządy, mieszkańców, przedsiębiorców czy lokalne organizacje pozarządowe.

Zaangażowanie lokalnych partnerów i realizacja podejścia oddolnego zmobilizowana jest w lokalnych partnerstwach publiczno-prywatnych uformowanych w postaci Lokalnych Grup Działania.

Lokalne Grupy Działania są odpowiedzialne za tworzenie strategii rozwoju lokalnego dla danego terytorium, oraz są odpowiedzialne za wydatkowanie na terytorium na jakim funkcjonują dotacji przyznanej na realizację strategii. Takie partnerstwa są z reguły nieformalnymi stowarzyszeniami zrzeszającymi lokalne samorządy, mieszkańców, przedsiębiorców czy lokalne organizacje pozarządowe. Istotne jest, aby Lokalna Grupa Działania w przynajmniej 50% składała się z reprezentantów sektora prywatnego i pozarządowego oraz aby była reprezentatywna dla obszaru, który obejmuje.

Członkami mogą być:

- ludzie lub stowarzyszenia działające na rzecz rozwoju społecznego, zatrudnienia, jakości życia oraz zachowania dziedzictwa kulturalnego,
- firmy prywatne i sektor finansowy zainteresowany rozwojem przedsiębiorczości jak również dostosowaniem lokalnego biznesu do uwarunkowań rynkowych,

- instytucje publiczne zainteresowane polityką regionalną, zatrudnieniem, ochroną środowiska, kulturą oraz działalnością na rzecz kobiet i młodzieży.

Sama strategia działania sporządzana przez LAG powinna być ukierunkowana na następujące priorytety:

- wykorzystanie nowych sposobów i nowych technologii (know-how) dla podniesienia konkurencyjności produktów i usług wiejskich;
- poprawę jakości i poziomu życia mieszkańców obszarów wiejskich;
- promocję lokalnych produktów poprzez działania zespołowe oraz poprawę dostępu do rynków zbytu dla małych jednostek gospodarczych produkujących lokalne wyroby czy świadczących lokalne usługi;
- waloryzacje i wspieranie zrównoważonego wykorzystania zasobów naturalnych, kulturowych i krajobrazowych wsi;
- tworzenie warunków dla rozwoju małej przedsiębiorczości na obszarach wiejskich;
- realizacja projektów na rzecz kobiet lub/i młodzieży.

## MARKETING

Marketing to słowo pochodzenia amerykańskiego. Oznacza w ogólnym znaczeniu kompleksowe działanie na rynku, różne rozwiązania, narzędzia i sposoby, które umożliwiają osiągnięcie zamierzonych celów.

Marketing wychodzi naprzeciw potrzebom klienta, próbując je odgadnąć i zaspokoić. Dzięki działaniom marketingowym zwiększa się zyskowność firmy/organizacji poprzez:

- pozyskanie nowych klientów,
- zwiększenie ilości zakupów (towarów, usług),
- zwiększenie częstotliwości zakupów określonych produktów.

Rozróżniamy m. in. marketing:

- gospodarczy,
- polityczny,
- sportowy,
- medialny,
- internetowy.

Ludzie działający na rzecz organizacji pozarządowych motywują swoją aktywność potrzebą ZMIANY. Zmiana ta sprowadza się przede wszystkim do wywierania wpływu na otoczenie, rozwiązywania palących problemów sygnalizowanych przez społeczności lokalne. Jednak fakt nie pozostawiania biernym na potrzeby innych, rzadko kiedy idzie w parze z tzw. „zacięciem biznesowym”. Z tego też względu, należy zachęcać organizacje do częściowego wprowadzania mechani-

zmów biznesowych, które przede wszystkim pozwolą im określić mocne strony oferowanych usług czy produktów oraz pomogą zdefiniować potencjalne, nowe grupy odbiorców. Z pewnością przyczyni się to do osiągnięcia większej stabilizacji finansowej oraz zdywersyfikowania źródeł finansowania, a w konsekwencji uniezależnienia podejmowanych działań np. do „konkursów grantowych”. Jednak prowadzenie działalności dochodowej wiąże się z odpowiednim przygotowaniem strategii marketingowej i zapewnienia wysokiej jakości usług, produktów, oferowanych przez daną organizację. Konkurencyjność rynkowa jest bowiem podstawowym kryterium, które będzie kierował się potencjalny klient dokonując wyboru. Nie należy jednak zapominać o celu dla którego ów działalność dochodowa ma być prowadzona. Ostatecznie bowiem każde, nawet odpłatne usługi, produkty wytwarzane przez organizację muszą wypływać z szeroko rozumianej potrzeby działania społecznego. Działalność statutowa organizacji może jednak firmować działania komercyjne i skutkować wyrobieniem sobie marki, w skrócie – nasza organizacja może być marką samą w sobie.

MARKA to nazwa, symbol, wzór lub ich kombinacja, dzięki której nasze usługi, produkty są rozpoznawane i odróżniane od konkurencyjnych.

Przy tworzeniu nazwy Marki ważne jest, aby była one krótka i łatwa do zapamiętania, bądź oddawała charakter naszego produktu. Już na etapie opracowywania oferty należy zdecydować czy strategię marketingową oprzemy na tworzeniu marki indywidualnej (odrębnej dla każdego produktu) czy też marki rodzinnej (wspólnej dla wszystkich naszych produktów i usług). W pierwszym przypadku, każdy produkt posiada własną markę i „żyje własnym życiem”. Taki wybór uniemożliwia jednak rozpoznanie naszych produktów pod tzw. „wspólnym szyldem”. Jednocześnie nakłady potrzebne na przeprowadzenie kampanii marketingowej takiego typu są bardzo wysokie. Prezentowana strategia pozwala wszakże organizacjom na zabezpieczenie się po części przed spadkiem zainteresowania oferowanymi produktami czy usługami, szczególnie w przypadku wprowadzenia na rynek „bubla”.

Organizacje pozarządowe, których większość na co dzień boryka się z kłopotami finansowymi, nie powinny swoich działań opierać na tworzeniu odrębnych marek, a raczej stosować strategię marki rodzinnej. Nie tylko jednak kwestie finansowe przemawiają za takim wyborem. Firmowanie wszystkich produktów, usług jedną nazwą czy logo pozwala na odwołanie się do „zaufania społecznego”, jakie dana organizacja zdążyła już sobie wyrobić. Jest to też oczywiście rozwiązanie o wiele tańsze, pozwalające na podniesienie rangi organizacji, wzmocnienie

ności i rozpoznawalności jej nazwy i działań. Należy jednak pamiętać, że „reputacja” organizacji jest tym, co organizacje mają najcenniejszego, a w sytuacji wprowadzenia wspomnianego „bubla” to właśnie ona ucierpi najbardziej. Przygotowując zatem strategię marketingową należy wziąć pod uwagę wszystkie, wspomniane wcześniej aspekty, pozwalające na dostosowanie jej do oferty, którą aktualnie chcemy wprowadzić na rynek.

Aby to osiągnąć musimy przede wszystkim odnieść się do faktycznej kondycji i potencjału organizacji, a także zidentyfikować potencjalną konkurencję. Następnie należy przeprowadzić analizę SWOT, określającą mocne i słabe strony przedsięwzięcia oraz szanse i zagrożenia, które stają przed organizacją.

Warto również odpowiedzieć na podstawowe pytania:

- Komu jesteśmy potrzebni?
- Jaką mamy konkurencję?
- Co nas wyróżnia?
- Co posiadamy coś, czego inni nie mają?
- Czy w podejmowanych działaniach jesteśmy innowacyjni i rozwojowi?
- Co robimy gorzej niż konkurencja?
- Co musimy poprawić?
- Czy i jak konkurencja wpływa na osłabienie naszej marki?
- Czego nie potrafimy uniknąć?
- Jakie szanse i możliwości dostrzegamy w najbliższym otoczeniu?
- Czy pojawiają się nowe tendencje, trendy?
- Jakie mamy zasoby ludzkie?

Następnym krokiem jest wytyczenie celu, ustalenie zadań marketingowych, a także planu promocji. Te trzy elementy są niezbędne w trakcie kolejnego etapu, jakim jest przygotowanie harmonogramu realizacji działań. W zależności od możliwości finansowych należy także stworzyć budżet marketingowy. Podczas jego opracowywania spróbujmy oszacować nakłady niezbędne do wygenerowania „zysku”, jaki ma zostać wypracowany poprzez konkretne działania marketingowe. Kiedy wszystkie elementy są już gotowe, możemy przystąpić do realizacji planu. Cały czas należy jednak monitorować przebieg tego procesu i elastycznie reagować na pojawiające się trudności, wprowadzając niezbędne korekty. Kiedy założony plan zostanie wykonany, przeprowadzamy jego ewaluację, stanowiącą punkt wyjścia do przygotowania kolejnego planu i jego założeń.

Biorąc pod uwagę, że nieznaczna część organizacji pozarządowych prowadzi działalność gospodarczą i oferuje swoje produkty na „otwartym rynku”, konkurując

tym samym z biznesem, ich działania powinny raczej skupiać się na promocji i dbaniu o wizerunek poprzez skuteczne i konsekwentne działania prowadzone w sferze Public Relations.

Na koniec pozostaje nam już tylko wspomnieć o tak zwanym czynniku ludzkim. W organizacjach pozarządowych ma on właściwie znaczenie kluczowe. To właśnie działania przeprowadzane przez poszczególnych ludzi są faktycznym źródłem zmian. To dzięki ich mozolnemu dążeniu do wytyczonego celu, sytuacja wielu innych ulega wreszcie poprawie. Podejmując prace nad tworzeniem własnego wizerunku, nie należy o tym zapominać, gdyż zbyt instrumentalne podejście po prowadzonych działaniach może okazać się krokiem wstecz.

Problemy, z jakimi na co dzień borykają się organizacje pozarządowe, pozwalają na „sprawdzenie” członków zespołu w różnych rolach. Uważnie obserwując ten proces, jesteśmy w stanie wytypować osobę, posiadającą cechy (zarówno charakteru, jak i aparycji), potrzebne bądź po prostu przydatne, do pełnienia roli osoby odpowiedzialnej za promocję i Public Relations w organizacji.

## ORGANIZACJA POZARZĄDOWA

W polskim prawie pojęcie „organizacja pozarządowa” definiuje art. 3 ust 2 Ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz.U.z 2003r. nr 96 poz. 873 z późniejszymi zmianami).

Zgodnie z obecnym brzmieniem cytowanego artykułu „organizacjami pozarządowymi są:

- niebędące jednostkami sektora finansów publicznych, w rozumieniu ustawy o finansach publicznych,
- niedziałające w celu osiągnięcia zysku

osoby prawne lub jednostki organizacyjne nieposiadające osobowości prawnej, którym odrębna ustawa przyznaje zdolność prawną, w tym fundacje i stowarzyszenia.

Definicja ustawowa wskazuje na cztery cechy, które wyróżniają organizacje pozarządowe od innych podmiotów.

Po pierwsze są to instytucje, czyli jednostki organizacyjne posiadające lub nieposiadające osobowości prawnej utworzona na podstawie ustaw.

Po drugie instytucje te muszą być zdefiniowane, określone w przepisach ustawowych czyli musi istnieć ustawa, która określi ich formę organizacyjną i zakres działania. Do tych ustaw należą między innymi:

- ustawa o stowarzyszeniach z dnia (Dz.U z 1989 r. nr poz. z późniejszymi zmianami),

- ustawa o fundacjach z dnia (Dz.U z 1984r. nr poz. z późniejszymi zmianami),
- ustawa o partiach politycznych,
- ustawa o związkach zawodowych.

Po trzecie nie są jednostkami sektora finansów publicznych, czyli nie są administracją publiczną, ani jednostki powołanymi przez te jednostki.

Po czwarte, co jest szczególnie istotne z punktu widzenia podmiotów ekonomii społecznej, są to podmioty działające w innym celu niż osiągnięcie zysku.

Znaczy to, że podmioty te mogą wypracowywać dochód, jednak ich celem działania nie może być osiągnięcie zysku, a cały wypracowany zysk muszą wykorzystać na swojej cele statutowe. Oznacza to również, że członkowie organizacji, pracownicy fundacji, udziałowcy spółek prawa handlowego nie mogą podzielić między siebie wypracowanego zysku<sup>7</sup>. Warto zauważyć, że jeszcze bardziej tą cechą wyróżniająca organizacje pozarządowe od innych podmiotów podkreśla projekt nowelizacji tego artykułu, cytowany powyżej.

Na równi z organizacjami pozarządowymi mogą być traktowane podmioty określone w art.3 ust. 3 cytowanej ustawy jeżeli prowadzą działalność pożytku publicznego:

- osoby prawne i jednostki organizacyjne działające na podstawie przepisów o stosunku Państwa do Kościoła Katolickiego w Rzeczypospolitej Polskiej, o stosunku Państwa do innych kościołów i związków wyznaniowych oraz o gwarancjach wolności sumienia i wyznania, jeżeli ich cele statutowe obejmują prowadzenie działalności pożytku publicznego,
- stowarzyszenia jednostek samorządu terytorialnego,
- spółdzielnie socjalne,
- spółki akcyjne i spółki z ograniczoną odpowiedzialnością oraz kluby sportowe będące spółkami działającymi na podstawie przepisów ustawy z dnia 18 stycznia 1996 r. o kulturze fizycznej (Dz. U. z 2007 r. Nr 226, poz. 1675, z późn. zm.3), które nie działają w celu osiągnięcia zysku oraz przeznaczają całość dochodu na realizację celów statutowych oraz nie przeznaczają zysku do podziału między swoich członków, udziałowców, akcjonariuszy i pracowników.

<sup>7</sup> Organizacje mogą zatrudniać pracowników, w tym swoich członków, na umowy o pracę lub cywilnoprawne. Zatrudnienie to jest kosztem realizacji zadania, czyli osoba wykonała prace związane z realizacją zadania i należy odróżnić to podziału zysku.

## PARTNERSTWO

Nie ma jednego schematu w budowaniu partnerstwa. Przestrzeń do poszukiwań odpowiedniego modelu w poszukiwaniu partnerstwa jest bardzo szeroka. Już samo poszukiwanie współdziałania na zasadach partnerskich stanowi wartość autoteliczną – samą w sobie. Liczy się nie tylko efekt końcowy, ale sam proces jest już elementem sukcesu. Każdy wariant kooperacji może być dobry, jeśli spełnia oczekiwania uczestników i podwyższa szansę osiągnięcia założonego celu. Przedstawiamy dwie definicje. Jedna ma charakter prawny i jest zaczerpnięta z Ustawy o Partnerstwie Publiczno Prywatnym i brzmi:

Partnerstwo publiczno-privatne to oparta na odpowiedniej umowie współpraca podmiotu publicznego i partnera prywatnego, służąca realizacji zadania publicznego, jeżeli odbywa się na określonych zasadach.

W skrócie jest to po prostu jedna z możliwych opcji pozyskiwania finansowania dla przeprowadzenia określonego projektu, które jest zadaniem publicznym. (Ustawa o PPP)

Druga ma charakter autorski i definiuje ideę partnerstwa na rzecz rozwoju lokalnego.

Partnerstwo jest dobrowolnym i zorganizowanym współdziałaniem różnorodnych podmiotów na rzecz określonej sprawy, w danym środowisku lokalnym, przy zachowaniu pełnej otwartości i przejrzystości działania oraz równoprawności wszystkich uczestników. (Jerzy Boczoń)

## POLSKA KLASYFIKACJA DZIAŁALNOŚCI

PKD jest umownie przyjętym, hierarchicznie usystematyzowanym podziałem zbioru rodzajów działalności społeczno-gospodarczej.

PKD wykorzystywana jest do:

- klasyfikowania podmiotów gospodarczych dla potrzeb krajowego urzędowego rejestru podmiotów gospodarki narodowej REGON – wg rodzaju prowadzonej przez nie działalności,
- przedstawiania struktury gospodarki narodowej z punktu widzenia społecznego podziału pracy,
- zestawiania dynamicznych szeregów dla potrzeb ekonomicznej analizy rozwoju gospodarczego,
- opracowywania bilansów gospodarki narodowej, w tym zintegrowanych rachunków narodowych,
- sporządzania porównań międzynarodowych,
- zestawiania informacji statystycznych, odpowiednio porównywalnych z innymi krajami.

PKD 2007

Od 1 stycznia 2008 obowiązuje klasyfikacja PKD (zwana PKD 2007) została wprowadzona rozporządzeniem Rady Ministrów z dnia 24 grudnia 2007 r. (Dz. U. nr 251 poz. 1885 z dnia 31 grudnia 2007 r.). Zmiany klasyfikacji są wynikiem dostosowywania statystyki europejskiej (w tym polskiej) do standardów obowiązujących na poziomie światowym w klasyfikacji Organizacji Narodów Zjednoczonych – International Standard Industrial Classification of all Economic

Activities ISIC Rev.4 (Międzynarodowej Standardowej Klasyfikacji Rodzajów Działalności). Na poziomie europejskim zostały wprowadzone do klasyfikacji Unii Europejskiej – Statistical Classification of Economic Activities in the European Community NACE Rev.2 – (Statystycznej Klasyfikacji Działalności Gospodarczych w UE) (Dz. Urz. UE nr L 393 z 30.12.2006 r., str. 1).

Szczegółową klasyfikację znajdziecie Państwo pod adresem:

[http://www.stat.gov.pl/klasyfikacje/pkd\\_07/pkd\\_07.htm](http://www.stat.gov.pl/klasyfikacje/pkd_07/pkd_07.htm)

## **POLSKA KLASYFIKACJA WYROBÓW I USŁUG**

Polska Klasyfikacja Wyrobów i Usług (PKWiU) – pierwsza polska klasyfikacja produktów, znajdujących się w polskim obiegu gospodarczym.

Pod pojęciem produktów rozumie się wyroby i usługi. Wyroby to surowce, półfabrykaty, wyroby finalne oraz zespoły i części – wszystko co znajduje się w obrocie. Usługi natomiast, to wszelkie czynności świadczone na rzecz jednostek gospodarczych i ludności, zarówno na potrzeby produkcji, jak i konsumpcji (indywidualnej, zbiorowej i ogólnospołecznej).

PKWiU opracowana została głównie dla potrzeb statystyki oraz ewidencji źródłowej i stanowi podstawę do:

- opracowania nomenklatur pochodnych wyrobów i usług stanowiących wykazy grupowań wyrobów względnie usług wybranych z PKWiU i służących celom sprawozdawczości w zakresie produkcji, zbytu, obrotu towarowego, zapasów, transportu itp.,
- organizacji ewidencji źródłowej podmiotów gospodarczych w postaci indeksów materiałowych, towarowych itp. urządzeń ewidencyjnych.

PKWiU jest integralnie związana z klasyfikacjami międzynarodowymi, jest z nimi zharmonizowana, powiązana pojęciowo, zakresowo i kodowo. Struktura klasyfikacji oparta jest na Klasyfikacji Działalności Unii Europejskiej (NACE), Klasyfikacji Produktów wg Działalności (CPA) i Liście Produktów (PRODCOM).

## PLANOWANIE STRATEGICZNE

Każda organizacja w swym działaniu opiera się na teorii biznesu, tzn. zbiorze założeń dotyczących rodzaju działalności danej organizacji, jej celów, sposobu definiowania osiągniętych rezultatów, identyfikowania klientów oraz ich potrzeb. Założenia teorii biznesu wprowadza w życie strategia. Jej celem jest umożliwienie organizacji osiągnięcia zamierzonych rezultatów w nieprzewidywalnym środowisku. Inaczej mówiąc, strategia pozwala organizacji stanowczo wykorzystywać szanse rynkowe, aby osiągnąć swoje cele<sup>8</sup>.

Strategię można zdefiniować biorąc pod uwagę co najmniej dwa punkty widzenia:

- co organizacja zamierza robić (ogólny program definiowania i realizacji celów organizacji oraz pełnienia jej misji);
- co rzeczywiście robi (analiza oddziaływania na otoczenie). Każda organizacja ma strategię – choć niekoniecznie skuteczną – nawet jeśli nie została ona nigdy wyraźnie sformułowana.

Znaczy to, że każda organizacja ma związek ze swoim otoczeniem, który można zbadać i opisać. Rolą organizacji jest jej miejsce w społeczeństwie, ogólnie określona działalność.

Misją organizacji jest charakter i powód jej istnienia, wyróżniający ją spośród wszystkich innych. Chociaż terminy „rola” i „misja” są często używane wymiennie, rozróżnienie ich ułatwia zrozumienie celów organizacji.

<sup>8</sup> P.F. Drucker, *Zarządzanie w XXI wieku*, Muza S.A., Warszawa 2000, s.43

Etapy planowania strategicznego:

- rozpoznać obecną misję, cele i strategię organizacji;
- przeprowadzić analizę otoczenia;
- rozpoznać okazje i zagrożenia;
- przeprowadzić analizę zasobów organizacji;
- rozpoznać silne i słabe strony;
- zweryfikować misję i cele organizacji;
- sformułować strategię;
- wdrożyć strategię;
- ocenić wyniki.

## CO DAJE PLANOWANIE STRATEGICZNE

Planowanie strategiczne ma najczęściej za zadanie:

- poprawę funkcjonowania organizacji, ma za zadanie opracowanie wyraźnej koncepcji organizacji; posiadanie takiej koncepcji umożliwia formułowanie planów taktycznych i operacyjnych a tym samym przybliżyć organizację do realizacji celów;
- reagowanie na zmieniające się otoczenie, plan powinien przygotować menedżerów do stawiania czoła zmieniającemu się otoczeniu, w jakim działa organizacja; dlatego kierownictwo organizacji aby mogło poradzić sobie z tempem zachodzących zmian musi planować z większym wyprzedzeniem niż kiedykolwiek przedtem;
- realizację koncepcji kreatywnej organizacji, a więc nie tylko reagującą ale ją kształtującą; planowanie strategiczne określa kierunki działalności organizacji; pozwala też na stosowanie zasad systemu wczesnego ostrzegania, czyli przewidywanie problemów zanim powstaną i rozwiązanie ich stanie się zbyt trudne; planowanie to minimalizacja strat, które może ponieść organizacja w wyniku decyzji dotyczących perspektyw działania; równocześnie też obok zagrożeń wykazuje szansę organizacji.

Wyróżnia się trzy poziomy planów strategicznych:

- plan strategiczny na poziomie przedsiębiorstwa, który kształtuje naczelną kierownictwo (rodzaj działalności, rozdzielenie zasobów między tymi rodzajami działalności, jaką działalnością należy się zająć a z jakiej wycofać, jakich klientów powinna organizacja obsługiwać, jakie nowe technologie

należy zastosować) strategia na tym poziomie dotyczy działań podejmowanych przez organizację jako całość i takich, których powinna się podjąć; dąży ona również do określania roli, jaką odgrywa i jaką powinien odgrywać każdy z poszczególnych rodzajów działalności;

- plan na poziomie jednostki organizacyjnej służy sterowaniu przeprowadzonych interesów i operacjami określonej jednostki gospodarczej (sposób konkurencji w obrębie swojego rynku, jakie wyroby czy usługi powinna na niego dostarczać, jakich klientów powinna i zamierza obsługiwać, jak będzie kierować poszczególnymi funkcjami aby sprostać celom rynkowym, jak będzie rozdzielać zasoby wewnątrz jednostki) strategia jednostki dąży do ustalenia sposobu postępowania na rynku oraz ustalenia jak powinna działać, przy założonych zasobach i warunkach panujących na nim;
- plan strategiczny na poziomie funkcjonalnym tworzy ramy dla zarządzania takimi funkcjami jak finanse, prace badawcze i rozwojowe, marketing, zgodnie ze strategią na poziomie jednostki organizacyjnej.

Można wyróżnić cztery podejścia do budowy planu strategicznego:

- z góry do dołu: plan taki budowany jest początkowo z inicjatywy najwyższego kierownictwa, a następnie zawarte w nim zadania stanowią wytyczne do opracowywania planów na niższych poziomach organizacji;
- z dołu do góry: plan formułowany jest przez menedżerów poszczególnych komórek organizacyjnych; następnie jest on modyfikowany, weryfikowany i scalany na wyższych szczeblach zarządzania. słabością jest to, że często w tego rodzaju planach brak jest myśli przewodniej a więc całościowej polityki organizacji;
- planowanie czółenkowe lub interaktywne, jest to połączenie planowania z góry do dołu i z dołu do góry; plan powstaje na drodze stałych konsultacji i uzgodnień, wadą jest wydłużony okres powstawania, ponieważ z założenia jest to plan długo realizowany;
- planowanie wielopoziomowe: tu strategię opracowują niezależne od siebie zespoły dla całej organizacji, dla jej części składowych i dla jej działalności funkcjonalnej; plany te są przedmiotem okresowych narad i dyskusji, a wszelkie sporne kwestie muszą być rozwiązywane przez naczelne kierownictwo lub też specjalną komórkę, na której czele stoi jeden z menedżerów najwyższego kierownictwa organizacji.

## MISJA I WIZJA

W terminologii planistów odróżnia się terminy „wizja” i „misja” organizacji.

Wizja jest opisem wizerunku przedsiębiorstwa w odległej przyszłości, przy założeniu wystąpienia korzystnych uwarunkowań. Jest to koncepcja pewnego modelu organizacji w przyszłości.

*Sprawić by samochód stał się dobrem powszechnym.* Wizja Ford Motor Company, z 1904 r.

Misja jest zasadą działalności gospodarczej, której charakter określa kierownictwo organizacji na podstawie przyjętych kryteriów, np.: preferencji klientów, oferowanych produktów, przewagi konkurencyjnej. Jest ona charakterystyczną rolą przedsiębiorstwa wyrażającą jego odrębność. Jest ona często formułowana w sposób emfaticzny, z polotem i brakiem autentyzmu. Może stanowić pewne hasło identyfikujące pracowników z firmą i jej celami. Buduje *image* firmy. Oświadczenie Misji to krótkie i precyzyjne wyrażenie istoty podejmowanych inicjatyw.

W sektorze społecznym, należy wypracować odpowiedź na 4 podstawowe pytania:

1. Kto tworzy lub czym ma być dana inicjatywa (partnerstwo)?
2. Po co się to robi, jaki jest cel – jaką zmianę społeczną chce się wprowadzić?
3. W jaki sposób, jakimi metodami będą realizowane działania prowadzące do osiągnięcia założonego celu?
4. Jakie wartości leżą u podstaw naszego tego działania?

Misja LOT-u

*Jesteśmy narodowym przewoźnikiem łączącym długoletnią tradycję z nowoczesną technologią i organizacją. Oferujemy usługi odpowiadające potrzebom klientów i umacniamy pozycję wiodącej linii lotniczej na trasach do/z i przez Polskę. Rozwijamy siatkę własnych połączeń krajowych, europejskich i międzykontynentalnych, a w ramach aliansu zapewniamy globalną sieć połączeń. Działając na jednym z największych i najszybciej rozwijających się rynków europejskich, osiągamy opłacalny wzrost i właściwy zwrot kapitału. Zapewniamy pracownikom, w zamian za efektywną pracę, atrakcyjne warunki zatrudnienia i możliwość zawodowego rozwoju.*

## PROBLEMY PRZY WDRAŻANIU STRATEGII

W procesie wdrażania zaplanowanej strategii można napotkać problemy typu:

- sprzeczności między planem strategicznym a planem taktycznym: głównie wtedy, gdy plany te opracowywane są przez oddzielne zespoły;

- cele strategiczne nie są akceptowane przez wszystkich menedżerów;
- prace nad planowaniem strategicznym odbywały się z pominięciem menedżerów ważnych dla zarządzania planami;
- traktowanie planów strategicznych jako niezmiennych: organizacja powinna umieć dostosować się do zmieniających się warunków w otoczeniu;
- obarczanie pracowników sztabowych odpowiedzialnością za budowę planu: konieczny jest udział menedżerów liniowych, bo plan może być odezwany od rzeczywistości;
- nieodróżnienie planu strategicznego od prognozowania: kiedy inne zadania mają plany a inne prognozy, prognoza potrzebna jest do budowy planu, jednak nigdy go nie zastąpi;
- bariery informacyjne: gdy występuje brak informacji lub gdy są one złej jakości plan nie może być podstawą działania;
- zbyt szczegółowy plan: osoby opracowujące plan strategiczny niekiedy stosują takie same metody jak dla planu operacyjnego, w efekcie tracą spojrzenie globalne i zaczynają gubić się w szczegółach mało istotnych na dłuższą metę.

## POZYSKIWANIE ŚRODKÓW NA DZIAŁANIA ES

Podmioty ekonomii społecznej mogą korzystać z pełnego wachlarza możliwości pozyskiwania środków na funkcjonowanie, m.in.:

- prowadzenie działalności gospodarczej,
- prowadzenie działalności odpłatnej,
- realizacja zadań własnych jednostek samorządu,
- korzystanie z dotacji ze źródeł publicznych i prywatnych,
- korzystanie z dotacji ze źródeł unijnych,
- współpraca z biznesem (np. sponsoring).

## FORMY WSPARCIA PODMIOTÓW ES

Barter (wymiana barterowa) to rodzaj wymiany bezpośredniej (bez pośrednictwa pieniądza) polegający na wymianie jednego towaru na drugi. Każda ze stron transakcji barterowej jest jednocześnie nabywcą i sprzedawcą, a ekwiwalentem pieniądza jest towar. Barter jest narzędziem, które umożliwia firmie zaoszczędzenie gotówki i zamienienie nadmiaru zapasów lub niewykorzystanych mocy produkcyjnych na produkty i usługi potrzebne do rozwoju firmy.

Tradycyjnie rozumiany barter jest formą wymiany towaru między firmami, ale może być również formą współpracy firmy z organizacją pozarządową. Podobnie jak w przypadku biznesowym firma posiadająca nadwyżkę mocy produkcyjnych lub towarów może zaproponować wymianę organizacji pozarządowej.

W takim wypadku firma, w zależności od branży, przekazuje organizacji wyprodukowane przez siebie towary (np. meble, żywność) lub usługi (np. prawne, szkoleniowe, budowlane). Co prawda organizacja pozarządowa rzadko jest producentem dóbr, może jednak zaoferować firmie usługi za otrzymane towary. Mogą nimi być m.in.: zorganizowanie festynu, balu charytatywnego, akcji reklamowej, szkoleń, warsztatów integracyjnych dla pracowników, wynajem sal. Przykładem wymiany barterowej jest chociażby przekazanie organizacji przez firmę komputerową sprzętu w zamian za namalowane przez dzieci kartki świąteczne, które następnie firma rozsyła swoim kontrahentom. Organizacja pozarządowa będąca stroną wymiany barterowej musi prowadzić działalność gospodarczą, aby móc wystawić fakturę VAT za przekazaną usługę lub towar. Firma również wystawia organizacji fakturę na taką samą kwotę. Podczas zawierania umów barterowych należy zwrócić uwagę, aby wartość przekazywanych towarów odpowiadała ich rzeczywistej cenie i nie była ani zaniżona, ani zawyżona, gdyż organy skarbowe mogą zakwestionować wartość dokonanej transakcji.

## ZLECANIE I POWIERZANIE ZADAŃ PRZEZ INSTYTUCJE PUBLICZNE<sup>9</sup>

Zlecenie zadania polega na powierzeniu do realizacji jego całości lub części podmiotowi zewnętrznemu w stosunku do jednostki zlecającej. Zlecenie może odbywać się w dwóch podstawowych trybach: w trybie Ustawy o zamówieniach publicznych (kontrakt) lub w trybie dotacyjnym, zgodnie z Ustawą o finansach publicznych.

Tryb Ustawy o zamówieniach publicznych określa różne formy przetargowe, w których wyłaniany jest wykonawca zadania publicznego. Specyfiką tego trybu jest po pierwsze to, że o realizację zadania mogą ubiegać się podmioty publiczne, rynkowe i pozarządowe, po drugie – podmioty nienastawione na zysk spoza sektora finansów publicznych muszą prowadzić działalność gospodarczą.

Znacznie bardziej rozpowszechniony jest tryb dotacyjny. Możliwe jest tu zasadniczo zastosowanie dwóch procedur: Po pierwsze, opisanego w Ustawie o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie trybu, w ramach którego o powierzenie/zlecenie realizacji zadania publicznego mogą ubiegać się organizacje społeczne, ale także podmioty publiczne. Po drugie, wszędzie tam, gdzie prawo określa inny tryb dotacyjny niż ten opisany w Ustawie o działalności po-

<sup>9</sup> Za: Paweł Łukasiak, Agata Stafiej-Bartosik; *Wybrane metody i techniki pozyskiwania funduszy*, s. 29

żytku publicznego i o wolontariacie, powinien mieć on zastosowanie. Dotyczy to przede wszystkim zlecenia zadań z zakresu pomocy społecznej, kultury czy rehabilitacji zawodowej.

- Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz.U. z 2003r. nr 96, poz. 873);
- Ustawa z dnia 29 stycznia 2004 r. Prawo zamówień publicznych (Dz.U. z 2004r. nr 19, poz.177);
- Ustawa z dnia 29 listopada 1990 r. o pomocy społecznej (Dz.U. z 1998 r. nr 64, poz. 414 z póź. zm.);
- inne ustawy, w których opisane są zasady udzielania dotacji.

## UMOWA O WSPÓŁPRACĘ Z FIRMĄ

Współpraca firmy z organizacją pozarządową rozumiana jest jako wspólne planowanie i podejmowanie działań społecznych przez firmę i organizację na zasadach partnerstwa. Umożliwia to przedsiębiorstwu wpływanie na formułę programu, a zarazem korzystanie z wiedzy, doświadczeń i potencjału organizacji w jego realizacji.

Firma, decydując się na współpracę z organizacją pozarządową, zobowiązana jest podpisać z nią stosowną umowę. Umowa pozwoli jasno określić warunki współpracy i obowiązki obu stron. Po podpisaniu umowy o współpracy firma i organizacja pozarządowa solidarnie odpowiadają za wszelkie konsekwencje wynikające z realizacji danego przedsięwzięcia. Pamiętając o tym, warto zapewnić przedstawicielom firmy możliwość kontroli finansów, monitorowania działań oraz wpływu na podejmowanie istotnych decyzji wewnątrz organizacji (np. udział przedstawicieli firmy w rozstrzygnięciu przetargów na zakup towarów lub usług służących realizacji danego projektu). W ramach umowy o współpracy powinniśmy również określić zobowiązania firmy wobec organizacji, takie jak: sposoby i terminy przekazania wsparcia finansowego, zakres zaangażowania merytorycznego w realizację programu. Zaangażowanie to może przejawiać się np. w udostępnieniu transportu czy lokalu na zorganizowanie szkoleń, wydelegowaniu pracownika firmy do realizacji projektu. Umowa o współpracy nie musi wiązać się z przekazaniem środków organizacji, firma może zobowiązać się bezpośrednio do sfinansowania działań niezbędnych do realizacji wspólnego przedsięwzięcia. Takie rozwiązanie jest często stosowane w sytuacji, gdy organizacja nie prowadzi działalności gospodarczej ani statutowej odpłatnej i nie może w związku z tym przyjmować żadnego wynagrodzenia z tytułu świadczonych przez siebie usług.

## INWESTYCJE FINANSOWE<sup>10</sup>

Organizacje pozarządowe mają możliwość inwestowania posiadanych środków własnych. Od kwot wydatkowanych na ten cel nie muszą płacić podatku dochodowego, jeżeli wybiorą inwestycje wymienione w Ustawie o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie:

- bony i obligacje Skarbu Państwa i jednostek samorządu terytorialnego;
- inne papiery wartościowe – jedynie za pośrednictwem firm specjalizujących się w zarządzaniu cudzym pakietem papierów wartościowych;
- jednostki uczestnictwa w funduszach inwestycyjnych.

Ustawa z dnia 24 kwietnia 2004 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz.U. z 2003r. nr 96, poz. 873)

Ustawa z dnia 15 lutego 1992 r o podatku dochodowym od osób prawnych (Dz. U. z 2000r. nr 54, poz. 654 ze zm.), szczególnie zastosowanie ma art. 17 ust. 1 pkt 4

## ZBIÓRKA PUBLICZNA

Podstawa prawna: Ustawa z dnia 15 marca 1933 r. o zbiórkach publicznych (Dz.U. nr 22, poz. 162, z późn. zm.) oraz rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 6 listopada 2003 r. w sprawie sposobów przeprowadzania zbiórek publicznych oraz zakresu kontroli nad tymi zbiórkami (Dz. U. z 2003 r. nr 199, poz. 1947).

Do wydania zezwolenia na przeprowadzenie zbiórki publicznej właściwe są:

- wójt, burmistrz (prezydent miasta) jeżeli zbiórka publiczna ma być przeprowadzona na obszarze gminy lub jego części,
- starosta jeżeli zbiórka ma być przeprowadzona na obszarze powiatu lub jego części obejmującej więcej niż jedną gminę,
- marszałek województwa jeżeli zbiórka ma być przeprowadzona na obszarze województwa lub części obejmującej więcej niż jeden powiat,
- minister właściwy do spraw wewnętrznych jeżeli zbiórka ma być przeprowadzona na obszarze obejmującym więcej niż jedno województwo.

<sup>10</sup> Za: Paweł Łukasiak, Agata Stafiej-Bartosik; *Wybrane metody i techniki pozyskiwania funduszy*, s. 29

Podmioty uprawnione do ubiegania się o wydanie zezwolenia: Zezwolenie może być udzielone jedynie stowarzyszeniom i organizacjom, posiadającym osobowość prawną, albo komitetom, organizowanym dla przeprowadzenia określonego celu.

Formy przeprowadzania zbiórki: Zbiórka publiczna może być przeprowadzona jedynie w postaci zbiórki ofiar w gotówce w formie:

- dobrowolnych wpłat na konto, założone osobno dla każdej zbiórki publicznej przez przeprowadzającego zbiórkę,
- zbierania ofiar do puszek kwestarskich oraz skarbon stacjonarnych, umieszczanych w obiektach za zgodą ich właścicieli lub użytkowników,
- sprzedaży cegiełek wartościowych,
- sprzedaży przedmiotów.

Zbiórki mogą być prowadzone na wolnym powietrzu lub wewnątrz pomieszczeń, w obiektach publicznych lub prywatnych, za zgodą właścicieli tych obiektów.

Uwaga:

1. Zbieranie ofiar w naturze może być dozwolone tylko w przypadku, gdy wszystkie dary będą mogły w niezmienionej postaci być zużyte na cel określony w pozwoleniu na zbiórkę.
2. Zbiórek publicznych nie przeprowadza się w urzędach administracji publicznej, na terenie szkół i placówek szkolnych oraz na terenach i obiektach pod zarządem wojskowym oraz ministra właściwego do spraw wewnętrznych tym, że w szczególnie uzasadnionych przypadkach organ wydający zezwolenie może pozwolić na przeprowadzenie zbiórki w obiektach i na terenach tego rodzaju.
3. Organ może pozwolić na domokrażne zbieranie ofiar, gdy ze względu na teren, na którym zbiórka ma być przeprowadzona lub ze względu na charakter zbiórki uzna to za społecznie uzasadnione, szczególnie gdy celem zbiórki jest pomoc ofiarom klęsk żywiołowych.

Sposób przeprowadzania zbiórki: Przeprowadzający zbiórkę prowadzi dokumentację dotyczącą przebiegu zbiórki w formie rejestru, który zawiera następujące informacje:

1. Komu, kiedy i jakie puszki kwestarskie, skarby stacjonarne i cegiełki wartościowe zostały wydane;
2. Kiedy przeprowadzona zbiórka publiczna została zakończona;

3. Sumę zebranych ofiar pieniężnych;
4. Rodzaj i ilość zebranych ofiar w naturze, jeśli takie były.

Usuwanie wpisów lub czynienie ich nieczytelnymi jest niedozwolone, można natomiast je przekreślać w sposób dający możliwość odczytania. Dokumentację przechowuje się przez okres dwóch lat od dnia zakończenia zbiórki.

Puszki kwestarskie i skarby stacjonarne:

- a) muszą być zabezpieczone w sposób uniemożliwiający ich otwarcie i wyjęcie zawartości bez widocznego naruszenia zabezpieczenia;
- b) muszą być ponumerowane, zaopatrzone w nazwę przeprowadzającego zbiórkę oraz jego adres;
- c) otwieranie skarbon stacjonarnych i przeliczanie zebranych ofiar odbywa się w obecności co najmniej dwóch osób, upoważnionych do tego przez przeprowadzającego zbiórkę;
- d) otwieranie puszek kwestarskich i przeliczanie zebranych ofiar odbywa się w obecności co najmniej dwóch osób, upoważnionych do tego przez przeprowadzającego zbiórkę, oraz osoby kwestującej.

Na każdej cegiełce wartościowej należy umieścić nazwę przeprowadzającego zbiórkę, jego adres, kolejny numer cegiełki, a także jej cenę. Można również umieścić informację dotyczącą celów zbiórki. Cegiełki stanowią druki ścisłego zarachowania i powinny być sporządzone w sposób uniemożliwiający ich podrobienie.

Przedmiot sprzedawany w ramach zbiórki powinien być w sposób wyraźny i trwały oznaczony nazwą przeprowadzającego zbiórkę, jak również powinien mieć podaną cenę przedmiotu; napisy te powinny wyróżniać taki przedmiot od innych znajdujących się w obrocie.

Osoba przeprowadzająca zbiórkę powinna posiadać odpowiednią legitymację zawierającą następujące dane: kolejny numer, nazwę przeprowadzającego zbiórkę i jego adres, cel zbiórki, nazwę organu, który udzielił pozwolenia wraz z numerem i datą tego pozwolenia, a także fotografię, imię, nazwisko i adres osoby przeprowadzającej zbiórkę oraz termin ważności legitymacji, a w przypadku osoby małoletniej – również imię i nazwisko osoby pełnoletniej, odrębnie upoważnionej do nadzoru nad małoletnim. Legitymacja powinna być podpisana przez uprawnione osoby.

Wymagania: Wniosek (plan przeprowadzenia zbiórki publicznej) powinien zawierać następujące informacje:

- a) określenie celu, na który mają być przeznaczone ofiary pochodzące ze zbiórki,
- b) formy jej przeprowadzenia,
- c) termin jej rozpoczęcia i zakończenia,
- d) obszar, na którym zbiórka ma być prowadzona,
- e) sposób informowania o prowadzonej zbiórce,
- f) liczbę osób, które mają brać udział w zbiórce,
- g) przewidywane koszty przeprowadzenia zbiórki publicznej, w tym rodzaj i wysokość poszczególnych wydatków.

Potrzebne dokumenty: Plan organizacyjny zbiórki, statut stowarzyszenia (fundacji), aktualny wyciąg z rejestru sądowego o wpisie, a w przypadku komitetu organizacyjnego – akt organizacyjny komitetu i pełny skład osobowy (podanie numeru PESEL lub numeru dowodu osobistego).

Opłaty: Wniosek i wydana decyzja podlegają opłacie skarbowej w kwocie 82,00 zł.

## NAWIĄZKI SĄDOWE

Ustawa z dn. 8 października 2004 r. o zmianie ustawy – Kodeks karny i ustawy – Kodeks karny wykonawczy.

**Art. 1.** W ustawie z dnia 6 czerwca 1997 r. – Kodeks karny (Dz. U. Nr 88, poz. 553, z późn. zm.1)) wprowadza się następujące zmiany:

- 1) art. 47 otrzymuje brzmienie:

**Art. 47. § 1.** W razie skazania sprawcy za umyślne przestępstwo przeciwko życiu lub zdrowiu albo za inne przestępstwo umyślne, którego skutkiem jest śmierć człowieka, ciężki uszczerbek na zdrowiu, naruszenie czynności narządu ciała lub rozstrój zdrowia, sąd może orzec nawiązkę na rzecz instytucji, stowarzyszenia, fundacji lub organizacji społecznej, wpisanej do wykazu prowadzonego przez Ministra Sprawiedliwości, której podstawowym zadaniem lub celem statutowym jest spełnianie świadczeń na cele bezpośrednio związane z ochroną zdrowia, z przeznaczeniem na ten cel.

**§ 2.** W razie skazania sprawcy za przestępstwo przeciwko środowisku, sąd może orzec nawiązkę na rzecz instytucji, stowarzyszenia, fundacji lub organizacji społecznej, wpisanej do wykazu prowadzonego przez Ministra Sprawiedliwości, której podstawowym zadaniem lub celem statutowym jest

spełnianie świadczeń na cele bezpośrednio związane z ochroną środowiska, z przeznaczeniem na ten cel.

§ 3. W razie skazania sprawcy za przestępstwo określone w art. 173, 174, 177 lub art. 355, prowadzącego pojazd mechaniczny, jeżeli był w stanie nietrzeźwości lub pod wpływem środka odurzającego albo zbiegł z miejsca zdarzenia, sąd może orzec nawiązkę na rzecz instytucji, stowarzyszenia, fundacji lub organizacji społecznej, wpisanej do wykazu prowadzonego przez Ministra Sprawiedliwości, której podstawowym zadaniem lub celem statutowym jest spełnianie świadczeń na cele bezpośrednio związane z udzielaniem pomocy osobom poszkodowanym w wypadkach komunikacyjnych, z przeznaczeniem na ten cel.”;

3) art. 48 otrzymuje brzmienie: Nawiązkę orzeka się w wysokości do 100.000 złotych.”;

4) art. 49 otrzymuje brzmienie:

§ 1. Odstępując od wymierzenia kary, a także w wypadkach wskazanych w ustawie, sąd może orzec świadczenie pieniężne wymienione w art. 39 pkt 7 na rzecz instytucji, stowarzyszenia, fundacji lub organizacji społecznej, wpisanej do wykazu prowadzonego przez Ministra Sprawiedliwości, której podstawowym zadaniem lub celem statutowym jest spełnianie świadczeń na określony cel społeczny, bezpośrednio związany z ochroną dobra naruszonego lub zagrożonego przestępstwem, za które skazano sprawcę, z przeznaczeniem na ten cel; świadczenie to nie może przekroczyć 20.000 złotych.

§ 2. W razie skazania sprawcy za przestępstwo określone w art. 178a sąd może orzec świadczenie pieniężne wymienione w art. 39 pkt 7 na rzecz instytucji, stowarzyszenia, fundacji lub organizacji społecznej, o których mowa w art. 47 § 3, z przeznaczeniem na cel bezpośrednio związany z udzielaniem pomocy osobom poszkodowanym w wypadkach komunikacyjnych; świadczenie to nie może przekroczyć 60.000 złotych.

art. 49a otrzymuje brzmienie:

§ 1. Organizacje społeczne, fundacje i stowarzyszenia, o których mowa w art. 47 i art. 49, muszą obejmować swoją działalnością terytorium całego kraju.

§ 2. Minister Sprawiedliwości prowadzi wykaz, do którego wpisuje instytucje, organizacje społeczne, fundacje i stowarzyszenia, o których mowa w art. 47 i art. 49. Wpisu do wykazu dokonuje się na wniosek zainteresowanego podmiotu. Wykaz jest publikowany co najmniej raz w roku w formie obwieszczenia w Dzienniku Urzędowym Ministerstwa Sprawiedliwości.”.

**Art. 2.** W ustawie z dnia 6 czerwca 1997 r. – Kodeks karny wykonawczy (Dz. U. Nr 90, poz. 557, z późn. zm.2)) po art. 196 dodaje się art. 196a w brzmieniu:

§ 1. Instytucje, fundacje, stowarzyszenia oraz organizacje społeczne wpisane do wykazu prowadzonego przez Ministra Sprawiedliwości, o którym mowa w art. 49a § 2 Kodeksu karnego, są obowiązane do końca każdego roku kalendarzowego przekazać Ministrowi Sprawiedliwości aktualne informacje o swoich podstawowych zadaniach lub celach statutowych, zaś fundacje, stowarzyszenia oraz organizacje społeczne również informacje o zasięgu działania.

§ 2. Instytucje, fundacje, stowarzyszenia lub organizacje społeczne, które w wyniku wykonania prawomocnie orzeczonego środka karnego w postaci nawiązki określonej w art. 47 Kodeksu karnego lub świadczenia pieniężnego określonego w art. 49 Kodeksu karnego otrzymały środki finansowe, są obowiązane do sporządzania i przekazywania Ministrowi Sprawiedliwości rocznych sprawozdań dotyczących wykorzystania tych środków w terminie do dnia 20 lutego roku następującego po roku, w którym je otrzymały, oraz do wyodrębnienia tych środków w ewidencji księgowej.

§ 3. Sprawozdanie, o którym mowa w § 2, powinno zawierać informację o wysokości otrzymanych środków finansowych oraz rozliczenie tych środków, ze wskazaniem celów, na które zostały przeznaczone.

§ 4. Minister Sprawiedliwości może zlecić kontrolę zgodności z prawdziwym stanem danych zawartych w sprawozdaniu, o którym mowa w § 2. Kontrola może także dotyczyć spełnienia przez instytucję, fundację, stowarzyszenie lub organizacje społeczne obowiązków, o których mowa w § 1 lub 2. Ocenie Ministra Sprawiedliwości podlega również celowość i gospodarność wydatkowania przez te podmioty otrzymanych środków.

§ 5. W przypadku stwierdzenia, że instytucja, stowarzyszenie, fundacja lub organizacja społeczna wykorzystwała środki finansowe, o których mowa w § 2, niezgodnie z ich przeznaczeniem, nie wyodrębniła tych środków w ewidencji

księgowej lub nie przekazała informacji, o których mowa w § 1, Minister Sprawiedliwości wykreśla, w drodze decyzji administracyjnej, ten podmiot z wykazu, o którym mowa w art. 49a § 2 Kodeksu karnego.

§ 6. Prezesi sądów apelacyjnych są obowiązani, w terminie do dnia 20 lutego każdego roku, przekazać Ministrowi Sprawiedliwości zestawienie środków finansowych przekazanych w poprzednim roku poszczególnym instytucjom, fundacjom, stowarzyszeniom oraz organizacjom społecznym, w wyniku wykonania orzeczeń, o których mowa w § 2, zapadłych w sądach na obszarze danej apelacji.”.

## **DAROWIZNY NA RZECZ ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH**

Darczyńca będący osobą prawną może od dochodu stanowiącego podstawę opodatkowania odliczyć wartość darowizny, nie przekraczającą 10% dochodu w roku podatkowym. Wyjątek dotyczy darowizn na kościelną działalność charytatywno-opiekuńczą, które można odliczać od dochodu w pełnej wysokości, bez względu także na wysokość dochodów darczyńcy.

### **PODMIOTY UPRAWNIONE DO OTRZYMYWANIA DAROWIZN**

Odliczaniu podlegają darowizny na rzecz organizacji pozarządowych (fundacje, stowarzyszenia, UKS itp.) działających w sferze pożytku publicznego. Obszary te określone są w artykule 4 ust. 1 ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 roku o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz. U. Nr 96, poz. 873) obejmuje zadania w zakresie:

1. pomocy społecznej, w tym pomocy rodzinom i osobom w trudnej sytuacji życiowej oraz wyrównywania szans tych rodzin i osób;
2. zapewnienia zorganizowanej opieki byłym żołnierzom zawodowym, którzy uzyskali uprawnienie do emerytury wojskowej lub wojskowej renty inwalidzkiej, inwalidom wojennym i wojskowym oraz kombatantom;
3. działalności charytatywnej;
4. podtrzymywania tradycji narodowej, pielęgnowania polskości oraz rozwoju świadomości narodowej, obywatelskiej i kulturowej;
5. działalności na rzecz mniejszości narodowych;
6. ochrony i promocji zdrowia;

7. działania na rzecz osób niepełnosprawnych;
8. promocji zatrudnienia i aktywizacji zawodowej osób pozostających bez pracy i zagrożonych zwolnieniem z pracy;
9. upowszechniania i ochrony praw kobiet oraz działalność na rzecz równych praw kobiet i mężczyzn;
10. działalności wspomagającej rozwój gospodarczy, w tym rozwój przedsiębiorczości;
11. działalności wspomagającej rozwój wspólnot i społeczności lokalnych;
12. nauki, edukacji, oświaty i wychowania;
13. krajoznawstwa oraz wypoczynku dzieci i młodzieży;
14. kultury, sztuki, ochrony dóbr kultury i tradycji;
15. upowszechniania kultury fizycznej i sportu;
16. ekologii i ochrony zwierząt oraz ochrony dziedzictwa przyrodniczego;
17. porządku i bezpieczeństwa publicznego oraz przeciwdziałania patologiom społecznym;
18. upowszechniania wiedzy i umiejętności na rzecz obronności państwa;
19. upowszechniania i ochrony wolności i praw człowieka oraz swobód obywatelskich, a także działań wspomagających rozwój demokracji;
20. ratownictwa i ochrony ludności;
21. pomocy ofiarom katastrof, klęsk żywiołowych, konfliktów zbrojnych i wojen w kraju i za granicą;
22. upowszechniania i ochrony praw konsumentów;
23. działań na rzecz integracji europejskiej oraz rozwijania kontaktów i współpracy między społeczeństwami;
24. promocji i organizacji wolontariatu;
25. działalności wspomagającej technicznie, szkoleniowo, informacyjnie lub finansowo organizacje pozarządowe oraz podmioty kościelne w zakresie określonym w powyższych punktach.

Przedsiębiorcy mogą przekazywać darowizny także na cele kultury religijnej oraz na działalność klubów sportowych mających osobowość prawną i licencję sportową, skupiających co najmniej 50 zawodników, w tym 30 juniorów.

Odliczeniu podlegają będą darowizny dokonane na rzecz organizacji pozarządowych prowadzących działalność w sferze pożytku publicznego a nie tylko na rzecz organizacji o statusie pożytku publicznego.

### **SPOSÓB PRZEKAZANIA I ODLICZENIA DAROWIZNY**

Wpłata musi być dokonana w danym roku podatkowym. Dowodem, który poświadcza darowiznę jest dowód wpłaty wyłącznie na rachunek bankowy obdarowanego.

Co oznacza, że odliczeniu nie będzie podlegała darowizna wpłacona np. osobiście do kasy organizacji i poświadczona dowodem wpłaty KP.

Odliczeniu, nie podlega także darowizna na rzecz osób prawnych oraz jednostek organizacyjnych niemających osobowości prawnej, prowadzących działalność gospodarczą polegającą na wytwarzaniu wyrobów przemysłu elektronicznego, paliwowego, tytoniowego, spirytusowego, winiarskiego, piwowarskiego, a także pozostałych wyrobów alkoholowych o zawartości alkoholu powyżej 1,5%, oraz wyrobów z metali szlachetnych albo z udziałem tych metali, lub handlu tymi wyrobami.

## OBOWIĄZKI DARZYŃCY

Na mocy nowelizacji ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych z dnia 18 listopada 2004 roku (Dz. U. Nr 254, poz. 2533) nałożono na podatników korzystających z odliczenia z tytułu przekazanych darowizn obowiązek wykazania w zeznaniu rocznym kwoty przekazanej darowizny, kwoty odliczonej darowizny oraz danych identyfikacyjnych obdarowanego, w szczególności jego nazwę, adres i numer identyfikacji podatkowej.

## OBOWIĄZKI OBDAROWANEGO

Nowelizacja ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych z 18 listopada 2004 roku zmieniła też obowiązki podatników otrzymujących darowizny poprzez konieczność wyodrębnienia w zeznaniu podatkowym kwoty ogółem otrzymanych darowizn ze wskazaniem celów jej przeznaczenia zgodnie ze sferą działalności pożytku publicznego, wraz z wyszczególnieniem darowizn pochodzących od osób prawnych z podaniem nazwy i adresu darczyńcy, jeżeli jednorazowa kwota darowizny przekracza 15.000 zł lub jeżeli suma wszystkich darowizn otrzymanych w danym roku podatkowym od jednego darczyńcy przekracza 35.000 zł. W terminie składania zeznania podatkowego mają oni również obowiązek udostępnić do publicznej wiadomości poprzez publikację w Internecie, środkach masowego przekazu lub wyłożenie dla zainteresowanych w pomieszczeniach ogólnie dostępnych, informacje, o których mowa wyżej i w formie pisemnej zawiadomić o tym właściwego naczelnika urzędu skarbowego. Z obowiązku tego zwolnione są podmioty, których przychody za dany rok podatkowy nie przekraczają 20.000 zł.

## DAROWIZNY RZECZOWE

Przedmiotem darowizny poza pieniędzmi (w ramach 10% odliczenia dla osób prawnych) mogą być także rzeczy. Dowodem przekazania darowizny rzeczowej

poza umową darowizny, w której określono wartość przedmiotu darowizny jest oświadczenie obdarowanego o jej przyjęciu. Zaniżenie wartości towaru poniżej wartości rynkowej o ile jest to towar pełnowartościowy (zdatny do użytkowania), nowy lub używany jest przestępstwem skarbowym.

Jeżeli przedmiotem darowizny są towary opodatkowane podatkiem od towarów i usług, za kwotę darowizny uważa się wartość towaru uwzględniającą należny podatek od towarów i usług. Oznacza to m.in. że przekazując darowiznę rzeczową darczyńca (w niektórych przypadkach także obdarowany) zobligowany jest do poniesienia kosztu podatku VAT.

## DAROWIZNA OD OSÓB FIZYCZNYCH

Darczyńca będący osobą fizyczną może od dochodu stanowiącego podstawę opodatkowania odliczyć wartość darowizny, nie przekraczającą 6% dochodu w roku podatkowym.

Odliczaniu podlegają darowizny na rzecz organizacji pozarządowych działających w sferze pożytku publicznego. Obszary te określone są w art. 4 ust. 1 ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 roku o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz. U. Nr 96, poz. 873) oraz na cele kultu religijnego.

Darowizna nie może być przekazana m.in. na rzecz osoby fizycznej.

W zeznaniu rocznym należy wykazać kwotę przekazanej darowizny, kwotę odliczonej darowizny oraz określić obdarowanego poprzez podanie m.in. jego nazwy i adresu.

## PROMOCJA I PR

PROMOCJA jest to działanie zmierzające do zwiększenia popularności usługi, produktu lub lansowania marki, wizerunku. Jest to inaczej mówiąc zespół działań i instrumentów za pomocą, których organizacja, firma komunikuje się z rynkiem, przekazując informacje o swojej działalności i produktach.<sup>11</sup>

Celem promocji jest:

- Dostarczanie informacji o organizacji i jej ofertach,
- Ukazanie korzyści wynikających z nabycia danego produktu,
- Wskazanie zalet, podkreślanie jakości,
- Nakłonienie do zakupu/współpracy,
- Budowa świadomości marki,
- Kreowanie reputacji i pozytywnego wizerunku instytucji oświatowej.

Aby osiągnąć cele, które organizacja stawia przed sobą, musi ona posłużyć się odpowiednimi technikami, takimi jak:

- Reklama,
- Marketing bezpośredni,
- Promocja sprzedaży,
- Public Relations,
- Sprzedaż osobista.

Jednak aby skutecznie operować tymi technikami, należy najpierw skoncentrować się na wizualnej stronie organizacji. Najważniejszym elementem wizerunkowym jest ZNAK GRAFICZNY:

ZNAK GRAFICZNY/LOGO jest to najprościej ujmując graficzny obraz (sygnet). Znakiem graficznym może być również logotyp czyli: znak graficzny + tekstowe przedstawienie nazwy. Dobrze zaprojektowany znak graficzny jest prosty, charakterystyczny, przyciągający uwagę, oryginalny, stanowi jednocześnie sygnał dla odbiorcy – znak jakości

Warto pomimo konieczności wygenerowania pewnych środków finansowych zdać się w tym przypadku na fachowca, gdyż logo czy też logotyp będzie towarzyszył organizacji przez cały czas i będzie ją firmował.

Kiedy już logo jest przygotowane, można zacząć myśleć o materiałach informacyjnych, bądź też promujących działania organizacji. Na co dzień nieodzownym elementem jest oczywiście ulotka informacyjna, która zarówno formą jak i treścią powinna przyciągać odbiorcę. Jednak w przypadku szerzej zakrojonych akcji promocyjnych, w grę wchodzi inne formy przekazu, takie choćby jak plakaty czy billboardy.

Najbardziej rozpowszechnionymi materiałami informacyjno-promocyjnymi są:

- Ulotki składane z formatu A4,
- Plakaty w formacie – 50x70, 100x70 cm – tanie, wygodne, efektywne, niosące możliwość mnożenia przekazu,
- Billboardy – 3x5 m lub 4x6 m, są przejrzyste, mają wysoką skuteczność, jednak wymagają znacznych nakładów finansowych.

Przy tworzeniu plakatów czy billboardów należy pamiętać, że forma powinna cechować się:

- Prostotą – unikamy wymyślnych wzorów, zachowujemy równowagę tak aby całość nie sprawiała wrażenia „przeładowanej”;
- Jednym dominującym obrazem – choć doświadczony grafik potrafi umieścić także dwa konkurujące lub uzupełniające się elementy;
- Śmiałością – billboard/plakat to nie miejsce na niedopowiedzenia;
- Niewielką ilością słów – sześć, siedem wywołujących odpowiedni efekt; jeżeli ma ich być więcej, zdania muszą być krótkie;

<sup>11</sup> Philip. Kotler, *Marketing*, Dom Wydawniczy Rebis

- Wyraźną, czytelną czcionką – istotna jest jej odpowiednia wielkość, ważne by można było swobodnie czytać z dużej odległości;
- Kontrastującymi barwami – najlepiej stosować podstawową paletę kolorów, bez niuansów;
- Marką – nie wystarczy by logo było odpowiednio duże; cały projekt musi być zgodny z wizerunkiem marki, znajdującym odzwierciedlenie w konkretnych literach, barwach, klimacie itp.

PUBLIC RELATIONS jest świadomym, celowym, planowym, systematycznym i długoplanowym oddziaływaniem organizacji, władz, zrzeszeń na publiczność, zwaną otoczeniem, skierowanym na ukształtowanie z nią specyficznej jakości stosunków i układów przy użyciu komunikowania i pielęgnowania kontaktów jako jedynej, klasycznej metody, i podporządkowanie tych wpływów rygorom etycznym<sup>12</sup>.

Tak właśnie skonstruowana definicja PR najlepiej daje się przełożyć na realia i działania jakie powinny prowadzić organizacje. Swoje funkcjonowanie opierają one w głównej mierze na relacjach i komunikatach wymienianych z otoczeniem, co jednak zbyt często czynią instynktownie i na tzw. „wycucie”. Zazwyczaj wystarczy odrobina wiedzy, żeby swoje działania możliwie zoptymalizować, tak by przynosiły znacznie lepsze rezultaty. Poniżej prezentujemy instrumenty stanowiące oręż każdego specjalisty od PR:

**ROZPOWSZECHNIANIE INFORMACJI** dotyczących organizacji. Ważny jest kontakt z dziennikarzami, artykuły prasowe, audycje w lokalnych rozgłoszeniach radiowych. Najlepiej scedować odpowiedzialność za te kwestie na jedną osobę w organizacji, której zadaniem będzie utrzymywanie stałego kontaktu z mediami, a także sporządzanie krótkich informacji prasowych na tematy, które mogą się dla nich okazać interesujące bądź warte opublikowania.

**ORGANIZOWANIE IMPREZ** tu istotną rolę odgrywa przygotowanie kalendarza wydarzeń, które mają znaczenie dla działania organizacji. Najlepiej przygotować go na bazie normalnego kalendarza, gdzie oprócz świąt, możemy umieścić zaplanowane seminaria, konferencje, spotkania ze społecznościami lokalnymi, debaty tematyczne itp. Należy rozłożyć planowane wydarzenia w czasie, gdyż spiętrzenie działań w jednym okresie może przynieść marne efekty merytoryczne, a co więcej przełożyć się na reputację organizacji i jej wizerunek. Warto zapoznać się z trybem pracy dziennikarzy, pamiętać o cyklu wydawniczym w ga-

<sup>12</sup> K. Wójcik, *Public Relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*, wydawnictwo Placet

zetach, z którymi chcemy współpracować. Spotkania z mediami najlepiej zorganizować w przedziale czasowym między 10 rano a 14 po południu.

ŚRODKI IDENTYFIKACJI WIZUALNEJ są kolejnym elementem mającym wpływ zarówno na wizerunek, jak i stanowiącym źródło podstawowych informacji o organizacji. Głównym ich nośnikiem, pozwalającym na dotarcie do szerokiej społeczności, pozostaje strona internetowa. Bez niej trudno sobie nawet wyobrazić funkcjonowanie jakiegokolwiek, prężnej organizacji pozarządowej. Należy również pamiętać o innych elementach, takich jak: papier firmowy, wizytówki, ulotki czy chociażby kalendarze firmowe. Dbajmy by identyfikacja wizualna była spójna, tak jak i wszelkie działania prowadzone w obszarze PR.

W celu dobrego przygotowania i dostosowania narzędzi PR do potrzeb konkretnej organizacji, należy zawsze pamiętać o takich elementach jak:

- Dwustronna i spójna komunikacja z otoczeniem;
- Analiza i interpretacja zmian zachodzących w otoczeniu;
- Kształtowanie i podtrzymywanie wzajemnego zrozumienia między organizacją, a różnymi grupami odbiorców.

Kiedy więc organizacja rozpoczyna funkcjonowanie lub też chce wzmocnić działania z zakresu PR, powinna niewątpliwie rozpocząć od:

- Zgromadzenia wycinków prasowych na swój temat;
- Dokonania analizy problemów jakie występują w organizacji, szczególnie zbadać morale ludzi należących do organizacji;
- Zrobić schemat organizacji;
- Zobaczyć jak organizacja prezentuje się graficznie (logo, strona);
- Przygotować biogram liderów organizacji;
- Zrobić sesję zdjęciową organizacji (biura, pracownicy);
- Ustalić jak często organizacja może znaleźć pretekst do kontaktów ze światem zewnętrznym (jak często generuje informacje, wydarzenia);
- Przygotować listę kontaktów z mediami, listę potencjalnych dziennikarzy zainteresowanych problematyką, którą zajmuje się organizacja, wyznaczenie osobę/osoby odpowiedzialne za kontakty z mediami.

Po przeprowadzeniu powyższych działań otrzymamy diagnozę pozwalającą na określenie celów działania naszego PR. W zależności od profilu organizacji, etapu jej rozwoju, cele te mogą być różnie kształtowane.

Dla niektórych organizacji, celem działań PR może być po prostu chęć zmiany reputacji, bądź poprawa kontaktów z otoczeniem. Jednak w przypadku innych, łączą się one ściśle z działaniami marketingowymi (jak na przykład wprowadzeniem konkretnego produktu na rynek) czy też próbą zjednoczenia środowisk opiniotwórczych.

Jak już wcześniej wspomniano warto jest oddelegować do współpracy z mediami konkretną osobę, która odpowiedzialna będzie podtrzymywanie kontaktu. Aby tę współpracę ułatwić, należy wyjść naprzeciw dziennikarzowi i samodzielnie opracowywać informacje prasowe o organizowanych przedsięwzięciach. Przygotowując dużą imprezę, w której spodziewamy się udziału i zainteresowania ze strony mediów, można zaplanować oddzielne spotkanie skierowane do dziennikarzy, bądź też przygotować pakiety prasowe. Materiały te powinny zawierać krótkie streszczenie całego wydarzenia, a także umożliwiać szybkie zidentyfikowanie kluczowych kwestii merytorycznych.

Siła kampanii PR polega na jej dużym rozmachu, multimedialności, „obecności” w szerokim spektrum nośników informacyjnych, dlatego podejmowanie przypadkowych, niekonsekwentnych działań nie przyniesie wymiernych korzyści.

TELEWIZJA daje możliwości całościowej prezentacji przedsięwzięcia, w jakie dana organizacja jest zaangażowana. Jednak z obawy przed kryptoreklamą nie wszystkie treści mogą zostać przekazane za pośrednictwem tego medium. Stosunkowo trudno jest też zainteresować telewizję działaniami, które nie cieszą się zainteresowaniem szerokiego grona odbiorców.

RADIO podobnie działa jak TV, choć nieco łatwiej jest przemyścić w nim informację na temat marki lub sponsorów, z którymi organizuje organizacja np. akcje charytatywne.

PRASA jest zdecydowanie najlepszym medium do produktywnych kampanii PR.

Nic jednak nie zastąpi bezpośredniego kontaktu z dziennikarzami. Współpracując z mediami należy kierować się podstawowymi zasadami: otwartością, rzetelnością i dokładnością, szczególnie w kontekście dostarczanych informacji. Należy również poznać kilka podstawowych informacji na temat mediów, z którymi chcemy współpracować:

- Poznać osoby, które pracują w danej redakcji;
- Zapoznać się z polityką i stylem redakcyjnym;

- Sprawdzić częstotliwość wydawania publikacji;
- Termin oddania druku;
- Obszar;
- Profil czytelników;
- Metodę dystrybucji;
- Obszary zainteresowań poszczególnych dziennikarzy.

Znajomość tych faktów pozwoli nam na dostosowanie informacji kierowanych do dziennikarzy, pod kątem ich potrzeb i zainteresowań. Co więcej, w kontaktach z mediami należy również zagwarantować możliwość weryfikacji faktów, które zawierają przygotowane przez nas materiały. Dzięki temu wypracujemy sobie reputację osoby odpowiedzialnej i prawdopodobnej. Nigdy nie należy kłamać!!! Osoba odpowiedzialna za kontakty z mediami musi być dostępna w każdym momencie, szczególnie w okresie przygotowań do imprezy, którą chcemy wypromować. Dziennikarze zawsze mogą poprosić o weryfikację informacji, o coś dopytać lub chcieć uzyskać dostęp do dokumentacji fotograficznej wydarzeń.

Podsumowując, działania z zakresu Public Relations mają spełniać funkcje, do których należą:

- Określenie tożsamości organizacji;
- Identyfikowanie grup i jednostek związanych z organizacją;
- Utrzymywanie dobrych stosunków ze środowiskiem wewnętrzną i zewnętrzną organizacji;
- Zapobieganie konfliktom i nieporozumieniom;
- Wychodzenie naprzeciw społecznej niechęci i krytyce;
- Harmonizowanie polityki organizacji z potrzebami lokalnej społeczności;
- Tworzenie i podtrzymywanie dwukierunkowej komunikacji opartej na prawdziwej i pełnej informacji;
- Utrzymywanie kontaktów z mediami opartych na wzajemnym zaufaniu;
- Promowanie wzajemnego szacunku i społecznej odpowiedzialności;
- Pozyskiwanie wsparcia społecznego dla polityki, działań i władz organizacji;
- Przygotowanie i realizacja promocyjno-informacyjnych działań;
- Koordynowanie akcji charytatywnych;
- Działania sponsoringowe;
- Rzecznictwo interesów.

## PRZEDSIĘBIORSTWO SPOŁECZNE – FIRMA SPOŁECZNA

Najtrafniejsza definicja została wypracowana przez Sieć EMES, która zwraca uwagę na współlistnienie zarówno kryteriów społecznych jak i ekonomicznych:

### KRYTERIA EKONOMICZNE:

- prowadzenie w sposób względnie ciągły, regularny działalności w oparciu o instrumenty ekonomiczne;
- niezależność, suwerenność instytucji w stosunku do instytucji publicznych;
- ponoszenie ryzyka ekonomicznego;
- istnienie choćby nielicznego płatnego personelu.

### KRYTERIA SPOŁECZNE:

- wyraźna orientacja na społecznie użyteczny cel przedsięwzięcia;
- oddolny, obywatelski charakter inicjatywy;
- specyficzny, możliwie demokratyczny system zarządzania;
- możliwie wspólnotowy charakter działania;
- ograniczona dystrybucja zysków.

W rzeczywistości trudno znaleźć takie podmioty, które spełniają wszystkie wymienione kryteria – w praktyce uznaje się za podmiot es taką inicjatywę, która spełnia przynajmniej kilka kryteriów (zarówno z zakresu ekonomicznych jak i społecznych).

## ROZWÓJ LOKALNY

Rozwój lokalny to proces pozytywnych zmian (wzrostu ilościowego i postępu jakościowego) zachodzących na danym – stosunkowo niewielkim – obszarze, z uwzględnieniem potrzeb, preferencji i hierarchii wartości właściwych dla tego obszaru.

Nie ma rozwoju lokalnego bez rozwoju społeczności lokalnej, rozumianej jako sieci osobistych i grupowych powiązań oraz tradycji i wzorców zachowania, które powstają w konkretnym miejscu.

Rozwój społeczności lokalnej, to proces zmiany społecznej, który:

- tworzy swój program w oparciu o bezpośrednie doświadczenia i potrzeby ludzi mieszkających na danym terenie;
- wymaga zaangażowania w odkrycie i zmobilizowanie wartości, możliwości i niewykorzystanych umiejętności pojedynczych osób;
- podkreśla znaczenie wspólnego działania jako najbardziej dynamicznego i twórczego medium, dzięki któremu zachodzić może rozwój osobisty i społeczny;
- stara się wspierać i umożliwiać ludziom sprawowanie coraz większej kontroli nad własnym życiem i uczestniczenie w podejmowaniu decyzji, które ich dotyczą (CAL, jako metoda Rozwoju społeczności lokalnej).

## SPÓŁDZIELNIA

Podstawowym aktem prawnym regulującym ustrój spółdzielni jest ustawa Prawa spółdzielczego z 1982 r. (Dz. U nr 80, poz. 210 z późniejszymi zmianami). W myśl ustawy spółdzielnia jest samorządnym, dobrowolnym zrzeszeniem nieograniczonej liczby osób, o zmiennym składzie osobowym i zmiennym funduszu udziałowym, które w interesie swoich członków prowadzi wspólną działalność gospodarczą. Spółdzielnia może również prowadzić działalność społeczną i oświatowo-kulturalną na rzecz swoich członków i ich środowiska.

- dobrowolność oznaczająca, że zarówno występowanie jak i wstępowanie do spółdzielni wyniknąć może jedynie z przekonania zainteresowanej osoby o słuszności takiego kroku;
- nieograniczona liczba członków oznaczająca że spółdzielnia jest zrzeszeniem otwartym dla wszystkich, którzy odpowiadają kryteriom określonym w statucie;
- zmienność funduszu udziałowego jest wynikiem zmienności składu osobowego i nieograniczonej liczby członków, przy czym fundusz udziałowy tworzony z wnoszonych wkładów ulega zmianom odpowiadającym zmianom osobowym;
- samorządność, oznaczająca, że spółdzielnia sama podejmuje decyzje w zakresie swej działalności oraz ze w zarządzaniu nią uczestniczą szerokie rzesze członków.

Bezpośrednią podstawą działalności spółdzielni jest statut. Musi on określić:

- nazwę i siedzibę spółdzielni,
- przedmiot jej działalności,

- wysokość wpisowego oraz wysokość i ilość udziałów, które członek zobowiązany jest zadeklarować,
- prawa i obowiązki członków,
- zasady i tryb przyjmowania, występowania, wykreślenia i wykluczania członków,
- zasady zwoływania walnych zgromadzeń oraz wyboru i odwoływania członków organów spółdzielni,
- zasady podziału dochodu ogólnego oraz pokrywanie strat spółdzielni,
- statut może zawierać inne jeszcze postanowienia, o ile przy jego uchwaleniu uznane to zostanie za celowe.

Spółdzielnia powstaje z chwilą wpisu do Krajowego Rejestru Sądowego. W tym momencie uzyskuje również osobowość prawną.

Spółdzielnia zrzesza nieograniczoną liczbę osób, jednak nie mniejszą niż dziesięć osób fizycznych lub nie mniej niż trzech osoby prawne, zwanych „członkami spółdzielni”.

Liczba członków spółdzielni może być zmienna, nie może jednak spaść poniżej ustawowych 10 osób fizycznych albo poniżej trzech osób prawnych, w przypadku spółdzielni zrzeszającej osoby prawne.

Każdy członek spółdzielni musi zadeklarować w niej co najmniej jeden udział, chyba, że statut spółdzielni przewiduje większą ich ilość; na podstawie postanowienia statutu może też być zastrzeżona potrzeba wniesienia wkładu, np. rzeczowego (maszyny, grunt, zwierzęta) do spółdzielni.

Czynnikiem charakteryzującym spółdzielnię jest „zasada otwartych drzwi”. Przejawia się ona w tym, iż każda osoba po spełnieniu odpowiednich przesłanek ujętych w statucie bądź przepisie prawa, może do spółdzielni przystąpić. Zasada otwartych drzwi nie rodzi jednak cywilnoprawnego roszczenia o przystąpienie w poczet członków spółdzielni. Zasada dobrowolności zrzeszania się ma także istotne znaczenie przy występowaniu ze spółdzielni. Polega na tym, że spółdzielca może w każdej chwili (po upływie niewygórowanego, np. jednomiesięcznego okresu wypowiedzenia) wystąpić ze spółdzielni i nie musi w tym celu szukać nabywcy na swoje udziały,

Majątek spółdzielni jest prywatną własnością jej członków i można go podzielić na:

- fundusz udziałowy – powstaje z wpłat udziałów członkowskich. W razie likwidacji spółdzielni, bądź ustania członkostwa, podlega on zwrotowi byłemu członkowi, chyba że został przeznaczony na pokrycie strat spółdzielni,

- fundusz zasobowy – powstaje z wpisowego, części nadwyżki bilansowej i z innych źródeł. Jest niepodzielny i bezzwrotny,
- fundusz wkładów – istnieje tylko w niektórych spółdzielniach, które wymagają wniesienia wkładu (budowlanego, ziemi). Podlega zwrotowi i w odróżnieniu od poprzednich funduszy, nie uczestniczy w pokryciu straty.

Spółdzielnię na zewnątrz reprezentuje jej Zarząd, a prace zarządu kontroluje rada nadzorcza.

Celem istnienia spółdzielni jest prowadzenie wspólnej działalności gospodarczej w interesie zrzeszonych członków. Członkowie spółdzielni uczestniczą w pokrywaniu jej strat do wysokości zadeklarowanych udziałów i nie odpowiadają wobec wierzycieli spółdzielni za jej zobowiązania. Zysk z działalności spółdzielni nazywany jest nadwyżką bilansową i na koniec roku obrachunkowego wypłacany jest członkom spółdzielni proporcjonalnie do posiadanych przez nich udziałów.

## HISTORIA SPÓŁDZIELCZOŚCI NA TERENACH POLSKI

Ruch spółdzielczy wywodzi się z okresu zaborów. Był wtedy formą zrzeszania się i edukacji chłopów przez ziemiaństwo. Pozwalał na potrzebną konsolidację poziomą produkcji rolnej będącej zaczątkiem zrzeszeń producenckich oraz na polepszenia lokalnego zaopatrzenia przez tworzenie prostego przetwórstwa rolnego i rzemiosła. Ruch spółdzielczy wspierał się na wydawanych gazetkach edukacyjnych i politycznych – działalność ta wiązała się z pozytywistyczną ideą pracy u podstaw prowadzonej przez wyżej wykształcone warstwy społeczne ówczesnej Polski. Ponadto powstałe na terenie Wielkopolski Kasy Stefczyka ułatwiają finansowanie rzemiosła, rolnictwa i drobnego przemysłu. Ocenia się, że w okresie międzywojennym w Polsce działało do 16 tys. spółdzielni. Jedną z najstarszych w Polsce Spółdzielni Mieszkaniowych jest Spółdzielnia Mieszkaniowa Kopernik w Toruniu. Została założona 4 października 1902 jako Stowarzyszenie Urzędników dla Budowy Domów i Mieszkań w Toruniu. Pierwszym domem, który wybudowała, była kamienica przy ul. Konopnickiej na Bydgoskim Przedmieściu. Spółdzielnia ta działa do dzisiaj. Łącznie wybudowała już ponad 17 tysięcy mieszkań w Toruniu.

## SPÓŁDZIELNIA SOCJALNA

Jest dobrowolnym zrzeszeniem nieograniczonej liczby osób, o zmiennym składzie osobowym i zmiennym funduszu udziałowym, która w interesie swoich członków prowadzi wspólną działalność gospodarczą.

Przedmiotem działalności spółdzielni socjalnej jest prowadzenie wspólnego przedsiębiorstwa w oparciu o osobistą pracę jej członków. Celem spółdzielni socjalnej jest zawodowa i społeczna integracja osób uprawnionych do tworzenia spółdzielni socjalnych. Spółdzielnia socjalna nie działa jednak w celu osiągnięcia zysku (tzw. organizacja non profit). Spółdzielnie działają przede wszystkim lokalnie, dostarczając dobra i usługi lokalnym społecznościom. Praca w spółdzielniach socjalnych łączy w sobie cele społeczne i zarobkowe. Pozwala na uzyskiwanie dochodów przez osoby bezrobotne, rozwija ich umiejętności zawodowe oraz pomaga osobom bez pracy w utrzymaniu więzi z lokalną społecznością.

Podstawowym dokumentem określającym zasady tworzenia, funkcjonowania, łączenia i likwidacji spółdzielni socjalnych w Polsce jest Ustawa o spółdzielniach socjalnych z dnia 27 kwietnia 2006 r. (*Dz. U. 2006 nr 94 poz. 651*).

Członkami – założycielami spółdzielni socjalnych, zgodnie z Ustawą, mogą być:

1. Osoby bezrobotne, w rozumieniu przepisów ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy;
2. Osoby niepełnosprawne, w rozumieniu przepisów ustawy z dnia 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnieniu osób niepełnosprawnych;

3. Osoby, o których mowa w ustawie z dnia 13 czerwca 2003 r. o zatrudnieniu socjalnym:

- osoby bezdomne, realizujące indywidualny program wychodzenia z bezdomności,
- osoby uzależnione od alkoholu, po zakończeniu programu psychoterapii w zakładzie leczenia odwykowego,
- osoby uzależnione od narkotyków lub innych środków odurzających, po zakończeniu programu terapeutycznego w zakładzie opieki zdrowotnej,
- osoby chore psychicznie, w rozumieniu przepisów o ochronie zdrowia psychicznego,
- osoby zwalniane z zakładów karnych,
- uchodźcy realizujący indywidualny program integracji.

Nowelizacja ustawy o spółdzielniach socjalnych wprowadziła możliwość zakładania spółdzielni socjalnych przez inne osoby niż wyżej wskazane (o ile liczba tych osób nie stanowi więcej niż 50% ogólnej liczby założycieli), przez organizacje pozarządowe w rozumieniu przepisów o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie lub jednostki samorządu terytorialnego oraz przez kościelne osoby prawne. Możliwość ta rokuje ogromne nadzieje i stwarza warunki dla szybkiego rozkwitu spółdzielczości socjalnej w Polsce.

Członków spółdzielni socjalnej łączy ze spółdzielnią stosunek pracy nawiązany na podstawie spółdzielczej umowy o pracę.

Przedmiotem prowadzonej przez spółdzielnie socjalne działalności jest produkcja dóbr oraz usług dla (zazwyczaj) lokalnej społeczności. Niezwykle ważnym krokiem w podejmowaniu decyzji o założeniu spółdzielni socjalnej jest pomysł na rodzaj prowadzonej działalności – dobry pomysł, czyli odpowiadający na zapotrzebowanie społeczne. Dobry pomysł to także pomysł oryginalny, jednostkowy. Jeśli bowiem działalność spółdzielni socjalnej wpisze się w potrzeby społeczności lokalnej<sup>13</sup> (lub ponadlokalnej), jeśli działalność ta będzie unikatowa<sup>14</sup> na danym terenie, to wielce prawdopodobne jest, że nie zabraknie odbiorców produktów lub usług wykonywanych przez spółdzielnię socjalną. Dobrą sferą lokowania przedmiotu działalności spółdzielni socjalnych są te pola, które z różnych względów nie leżą w kręgu zainteresowań biznesu.

<sup>13</sup> Bardzo popularnymi zakresami działań spółdzielni socjalnych są usługi budowlane, opiekuńcze, gastronomiczne (z cateringiem), profesjonalne utrzymanie czystości.

<sup>14</sup> Np. przewóz riksami osób odwiedzających cmentarze (to pomysł jednej z poznańskich spółdzielni socjalnych).

## STOWARZYSZENIE

Najwyższym aktem prawnym regulującym istnienie stowarzyszeń w Polsce jest Konstytucja RP z 2 kwietnia 1997 r., która w artykule dwunastym stanowi, iż „Rzeczpospolita Polska zapewnia wolność tworzenia i działania związków zawodowych, organizacji społeczno-zawodowych rolników, stowarzyszeń, ruchów obywatelskich, innych dobrowolnych zrzeszeń oraz fundacji”.

Stowarzyszenie to jedna z form prawnych w jakich może działać organizacja pozarządowa. Podstawowym aktem prawnym regulującym powstanie i funkcjonowanie stowarzyszeń jest ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. – Prawo o stowarzyszeniach (Dz. U. z 2001 r. Nr 79, poz. 855 z późniejszymi zmianami).

Cytowana ustawa określa stowarzyszenie jako organizację społeczną o określonych cechach. Ma ona zatem ogólny i bardzo szeroki zakres obowiązywania. Ustawodawca wyłączył jednak w drodze przepisu art. 7 cytowanej ustawy z jej zakresu następujące podmioty:

- organizacje społeczne działające na podstawie odrębnych ustaw lub umów międzynarodowych, których Rzeczpospolita jest stroną,
- kościoły i inne związki wyznaniowe oraz ich osoby prawne,
- organizacje religijne, których sytuacja prawna jest uregulowana ustawami o stosunku państwa do kościołów i innych związków wyznaniowych, działające w obrębie tych kościołów i związków,
- komitety powstające w celu przygotowania wyborów do Sejmu i Senatu oraz organów samorządu, jeżeli są one przeprowadzane na podstawie ustaw lub zarządzeń władz – od dnia zarządzenia wyborów do ukończenia czynności wyborczych,
- partie polityczne.

Ustawa Prawo o stowarzyszeniach definiuje stowarzyszenie jako dobrowolne, samorządne, trwałe zrzeszeniem o celach niezarobkowych.

- Dobrowolność stowarzyszenia polega na swobodzie tworzenia stowarzyszeń, dobrowolności przystąpienia do istniejącego stowarzyszenia oraz na nieograniczonej swobodzie wystąpienia ze stowarzyszenia;
- Trwałość stowarzyszenia oznacza, że istnieje ono niezależnie od konkretnego składu swoich członków (pod warunkiem, że jest ich ponad 15);
- Niezarobkowy cel stowarzyszenia oznacza, że celem stowarzyszenia nie może być prowadzenie działalności gospodarczej i osiąganie zysków ani przysporzenie korzyści majątkowych członkom stowarzyszenia.

Zgodnie z ustawą prawo zrzeszania się przysługuje obywatelom polskim mającym pełną zdolność do czynności prawnych oraz nie pozbawionym praw publicznych. Członkami stowarzyszenia mogą być również osoby małoletnie i cudzoziemcy.

Małoletni w wieku od 16 do 18 lat mogą należeć do stowarzyszeń, nie mogą jednak wchodzić w skład ich zarządów. Małoletni poniżej 16 roku życia mogą, za zgodą przedstawicieli ustawowych należeć do stowarzyszeń według zasad określonych w ich statutach, z tym że nie mają prawa głosu na walnych zebraniach członków ani też czynnego i biernego prawa wyborczego w wyborach do władz stowarzyszeń. Cudzoziemcy mający miejsce zamieszkania na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej mają prawo zrzeszania się, mogą wstępować do stowarzyszeń, których statuty przewidują taką możliwość.

Członkami stowarzyszenia mogą być w zasadzie tylko osoby fizyczne, osoby prawne mogą być jedynie członkami wspierającymi.

Ustawa przewiduje dwie formy stowarzyszeń:

### **STOWARZYSZENIE (REJESTROWE):**

- utworzone przez co najmniej 15 osób;
- działa na podstawie statutu (zgodnego z przepisami ustawy);
- podlegające obowiązkowi wpisu do Krajowego Rejestru Sądowego i z chwilą tego wpisu uzyskuje osobowość prawną;
- opiera swoją działalność na pracy społecznej członków, do prowadzenia swych spraw może zatrudniać pracowników;
- może posiadać swój majątek, który powstaje ze składek członkowskich, spadków, zapisów, dochodów z własnej działalności i z majątku stowarzy-

szenia oraz z ofiarności publicznej oraz z dotacji (zgodnie z przepisami określonymi przez przepisy o finansach publicznych);

- może również prowadzić działalność gospodarczą, z której dochód może służyć wyłącznie do realizacji celów statutowych.

### **STOWARZYSZENIE ZWYKŁE:**

- uproszczona formą stowarzyszenia;
- nie posiadające osobowości prawnej choć z mocy ustawy ma zdolność prawną;
- fakt założenia tego typu zrzeszenia musi być zgłoszony na piśmie w Starostwie Powiatowym właściwym, że względu na siedzibę, nie podlega wpisowi do KRS;
- założone przez co najmniej trzy osoby;
- działa na podstawie regulamin działalności;
- środki na swą działalność uzyskuje jedynie ze składek członkowskich.

Nie może:

- powoływać terenowych jednostek organizacyjnych;
- zrzeszać osób prawnych;
- łączyć się w związki stowarzyszeń;
- prowadzić działalności gospodarczej;
- przyjmować darowizn, spadków i zapisów, otrzymywać dotacji, a także korzystać z ofiarności publicznej.

Stowarzyszenie samodzielnie określa swoje cele, programy działania struktury organizacyjne oraz uchwała akty wewnętrzne dotyczące jego działalności.

Nadzór administracyjny nad stowarzyszeniami sprawuje starosta właściwy ze względu na siedzibę stowarzyszenia lub wojewoda, właściwy ze względu na siedzibę stowarzyszenia – w zakresie nadzoru nad działalnością w zakresie nadzoru nad pozostałymi stowarzyszeniami.

## STYLE KOMUNIKACJI CZŁONKÓW ZESPOŁU

OTWARCI I UKRYCI – dążą do tego, aby zdobyć jak najwięcej informacji. Wykorzystują je do podejmowania decyzji.

ZAMKNIĘCI I ŚLEPI – nie poszukują informacji, uważają że to co mają w zupełności im wystarcza.

OTWARCI I ŚLEPI – swobodnie dzielą się informacją i mogą (nie zawsze) ujawniać rzeczy których nie powinni.

ZAMKNIĘCI I UKRYCI – nie posiadają potrzeby dzielenia się informacjami z innymi i nie ujawniają informacji.

## STYLE KOMUNIKACJI CZŁONKÓW ZESPOŁU

Okno Johari – technika zaproponowana przez badaczy amerykańskich (Joe Luft i Harry Ingham ) pozwalająca w prosty sposób na przyjrzenie się sobie, a także poznania członków zespołu i stylów jakimi się posługują we wzajemnych relacjach.

Ma za zadanie poprawić skuteczność działania zespołu poprzez świadomą komunikację za sobą i z innymi

Okno Johari zawiera cztery obszary (szyby, kwadraty), które reprezentują daną osobę lub członków zespołu i zawierają różne informacje o zachowaniu, uczuciach, relacjach między ludźmi itp.

Rys. 4 Okno Johari

<p><b>OTWARTY</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• łatwo ujawnia informacje o sobie i pracy,</li> <li>• aktywnie poszukuje nowych wiadomości.</li> </ul>	<p><b>ZAMKNIĘTY</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nie ujawnia nowych informacji</li> <li>• niechętny do poszukiwania</li> </ul>
<p><b>UKRYTY</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• słabo ujawnia posiadane informacje</li> <li>• poszukuje nowych informacji</li> <li>• doskonały powiernik tajemnic</li> </ul>	<p><b>ŚLEPY</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• łatwo ujawnia informacje</li> <li>• nie poszukuje nowych informacji</li> <li>• wie wszystko najlepiej</li> </ul>

## STYLE ZARZĄDZANIA

Zarządzanie, czy kierowanie zespołem ludzkim, można zdefiniować jako stały sposób oddziaływania przełożonego na swoich podwładnych tak, aby postępowali zgodnie z jego oczekiwaniami.

Najpopularniejsze style zarządzani polskich szefów to:

### STRAŻAK

Nie ma czasu na:

- Organizowanie zadań,
- Planowanie zadań,
- Nie działa w sposób usystematyzowany i uporządkowany,
- Podejmuje wiele działań jednokrotnie i wiele rozwiązań w tym samym czasie,
- Każda zmiana w jego środowisku wywołuje w nim burzliwą i natychmiastową reakcję i jest motorem do natychmiastowego, najczęściej nieprzemysłanego działania.

Mocna strona:

- Umiejętność działania pod presją,
- Radzi sobie w sytuacjach stresowych,
- Jest charyzmatyczny i to powoduje, że potrafi pociągać za sobą ludzi.

### DEMOKRATA

- Jest zainteresowany opiniami pracowników,
- Liczy się z ich zdaniem,
- Potrafi rozwiązywać konflikty.
- Uwzględnia opinie i zdanie pracowników przy podejmowaniu decyzji,
- Jest osobą sympatyczną, uczciwą i jest lubiany przez pracowników.

Wady:

- Długi czas podejmowania decyzji,
- „Tyrania” większości.

### BIUROKRATA

- Jego główna cecha to zgodność z obowiązującymi procedurami, zasadami i wszelkimi normami postępowania,
- Jego działania są usystematyzowane, przewidywalne i stabilne.
- Wszędzie panuje ład, są precyzyjne zasady i wymagania stawiane pracownikom.

Wady:

- Rozpoczynanie nowych działań od ustalenia zasad, procedur i regulaminów,
- W nowoczesnej, dynamicznie rozwijającej się gospodarce takie postępowanie w niektórych przypadkach ogranicza i uniemożliwia szybkie i sprawne dostosowanie się do potrzeb rynku.

### AUTOKRATA

- Charakteryzuje się rządami silnej ręki,
- Podejmowanie jednoosobowych decyzji,
- Decyzje podejmowane są szybko i bez konsultacji z innymi.
- Narzuca z góry formy postępowania, reguły działania,
- Rygorystyczne realizowanie.

Wady:

Brak zrozumienia ze strony pracowników, co zamiast motywować – demotywuje (pracownicy często odchodzą z pracy). Styl ten sprawdza się w firmach, gdzie przede wszystkim liczy się zysk.

Osoba zarządzająca tym stylem:

- Samodzielnie podejmują decyzje – szybko i konkretnie, jednocześnie konsultuje je z pracownikami i uzgadnia pewne zasady postępowania;
- Jest osobą wyważoną, spokojną potrafiącą znaleźć się w określonej sytuacji, potrafiącą w zależności od sytuacji dobrać odpowiedni styl postępowania;
- Jest osobą wyważoną, spokojną potrafiącą znaleźć się w określonej sytuacji, potrafiącą w zależności od sytuacji dobrać odpowiedni styl postępowania;
- Daje poczucie pewności i podmiotowości.

## WARSZTATY TERAPII ZAJĘCIOWEJ

Warsztaty terapii zajęciowej (WTZ) to placówki wyodrębnione organizacyjnie i finansowo, które mają na celu stwarzanie osobom z niepełnosprawnością możliwości uczestniczenia w rehabilitacji społecznej i zawodowej. Terapia realizowana jest poprzez terapię zajęciową. Poza nią WTZ-y wykorzystują najczęściej zajęcia ruchowe, ogólnie usprawniające, komunikację społeczną i terapię psychologiczną. WTZ zaczęto tworzyć od 1991 roku. W 1997 roku do zadań placówek dopisano rehabilitację zawodową

Do zadań WTZ należą:

- ogólne usprawnianie;
- rozwijanie umiejętności wykonywania czynności życia codziennego, w tym zaradności osobistej dzięki stosowaniu różnych technik terapii zajęciowej;
- przygotowanie do życia w środowisku społecznym w szczególności poprzez rozwój umiejętności planowania i komunikowania się, dokonywania wyborów, decydowania o swoich sprawach oraz rozwój innych umiejętności niezbędnych w życiu, a także poprawę kondycji fizycznej i psychicznej;
- rozwijanie podstawowych oraz specjalistycznych umiejętności zawodowych, umożliwiających późniejsze podjęcie pracy zawodowej w zakładzie aktywności zawodowej lub innej pracy zarobkowej bądź szkolenia zawodowego.

Zajęcia w warsztacie prowadzone są zgodnie z indywidualnym programem rehabilitacji i terapii. Uczestnikami warsztatów są osoby niepełnosprawne. Uczestnicy WTZ muszą posiadać orzeczenie o niezdolności do pracy. Orzeczenie

takie (wraz z kwalifikowaniem terapii zajęciowej) wydaje Wojewódzki Zespół do Spraw Orzekania o Stopniu Niepełnosprawności.

WTZ jest finansowany ze środków, możliwe jest też pozyskiwanie środków z innych źródeł. Wśród nich wymienia się: dotacje samorządowe, darowizny z organizacji pozarządowych i osób prywatnych oraz darowizny sponsorów. Działalność warsztatu jest działalnością o charakterze niezarobkowym. Ewentualny dochód ze sprzedaży produktów i usług wykonanych przez uczestników warsztatu w ramach realizowanego przez nich programu rehabilitacji i terapii przeznacza się w porozumieniu z uczestnikami na pokrycie wydatków związanych z integracją społeczną uczestników.

Akty prawne dotyczące WTZ:

Rozporządzenie Ministra Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej z dnia 25 marca 2004 r. w sprawie warsztatów terapii zajęciowej (Dz. U. z 2004 r. Nr 63, poz. 587)

Ustawa z dnia 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych (Dz. U. z 1997 r. Nr 123, poz. 776)

## WSPÓŁPRACA Z MEDIAMI

Rozumienie procesu docierania komunikatu medialnego do odbiorcy jest kluczowe dla instytucji, które chcą korzystać z mediów w celu lepszej realizacji założonych przez instytucję celów.

Zainteresowanie mediami wynika z tego powodu, że same media – w skali kraju i świata – wywierają coraz większy wpływ na życie społeczne. Dzięki mediom, a zwłaszcza telewizji, ludzie wiedzą coraz więcej, zwiększają swój udział w życiu społecznym, politycznym i kulturalnym. Dlatego nie sposób wyobrazić sobie dzisiaj działalności jakiegokolwiek większej instytucji, urzędu czy organizacji, które nie byłyby zainteresowane współpracą z mediami. I odwrotnie – nie ma obecnie osób, instytucji i problemów, które stanowiłyby dla mediów temat tabu.

Media zmieniły styl życia, system wartości i wzorce zachowań ludzi, grup społecznych i całych społeczeństw. Wywarły i nadal wywierają ogromny wpływ na pracę, wypoczynek, życie publiczne i polityczne, na system kształcenia i wychowania.

Mimo rosnącej roli mediów w życiu ludzi, wiedza na ich temat jest nadal powierzchowna i fragmentaryczna, wielu odbiorców zachowuje się wobec nich biernie. Czytając prasę, słuchając radia czy oglądając telewizję ludzie rzadko starają się zrozumieć istotę środków masowego przekazu i uświadomić sobie specyfikę działania każdego z nich. Tymczasem posiadanie takiej wiedzy ułatwia korzystanie z mediów, dokonywanie świadomych wyborów z bogatej oferty treściowej i lepsze rozumienie tego co się odbiera.

Mass media określa się jako ogół elektrycznych i elektronicznych sposobów odtwarzania, zapisywania i rozpowszechniania obrazów i dźwięków, które stosuje się w komunikowaniu masowym w celu zorganizowania odbioru indywidualnego lub zbiorowego (A. Kłosowska, Kultura masowa, Warszawa 1980). Krótko mówiąc – są to techniczne sposoby przekazywania pewnych treści masowemu odbiorcy.

W wielu definicjach mass mediów uwzględnia się funkcję rejestrowania treści (czyli zapisywania) co wskazuje z kolei na funkcję ich przechowywania (obrazów, dźwięków, informacji). Ta ostatnia jest szczególnie widoczna w takich mediach, jak film dokumentalny, a także w różnych formach zapisu na taśmie magnetofonowej i magnetowidowej.

We wszystkich niemal definicjach występują cztery wspólne elementy: pośrednictwo techniki (urządzenie do odtwarzania), przekazywane obrazy i dźwięki, przekazujący-komunikator (autor, reżyser) oraz masowy odbiorca. Wyróżnia się we wszystkich mass mediach 2 podstawowe składniki: samą treść oraz urządzenie techniczne (radioodbiornik, telewizor)

## KLASYFIKACJA MEDIÓW

Najczęściej spotykanym wyznacznikiem w klasyfikacji mass mediów jest rodzaj percepcji, a więc zaangażowanie odpowiedniego zmysłu w odbiorze treści. W związku z tym wyróżnia się 3 główne grupy mass mediów;

- wizualne,
- audialne,
- audiowizualne.

Media wizualne oddziałują na zmysł wzroku, a ich tworzywem podstawowym jest obraz: statyczny lub dynamiczny. Wizualne media statyczne to: książka, prasa, fotografia, przeźrocza, plakat, naklejki, pocztówka, znaczek pocztowy, a nawet banknoty. Dynamicznym medium jest film niedźwiękowy.

Media audialne oddziałują na zmysł słuchu. Ich tworzywem podstawowym są: słowo, muzyka, hałas, cisza. Należą do tej grupy radio, taśma magnetofonowa, płyta gramofonowa i kompaktowa, a nawet telefon.

Media audiowizualne oddziałują na dwa zmysły człowieka wzrok i słuch. Tworzywem podstawowym tych mediów są: słowo, obraz, muzyka, hałas, cisza.

Do grupy tych mediów należą: film udźwiękowiony, telewizja, taśma magnetowidowa, przeźrocza udźwiękowane.

Nową postacią mediów audiowizualnych są multimedia. Ich specyfika polega na tym, że zgodnie z nazwą łączą w sobie kilka różnych środków komunikowania: tekst, obraz, animację, narrację, wideo, muzykę.

Inna klasyfikacja mediów opiera się na typie odbioru. Wyróżnia się wówczas 4 grupy mass mediów:

- media odbierane indywidualnie, np. książka, prasa, fotografia,
- media odbierane indywidualnie bądź zbiorowo, np. radio, taśma magnetofonowa,
- media odbierane głównie zbiorowo, np. telewizja, wideo,
- media odbierane w tłumie, np. film kinowy, plakat.

Istnieją jeszcze inne klasyfikacje np. za podstawę bierze się możliwość dokonywania selekcji wobec treści.

Tab.3 Podział mediów ze względu na zaangażowanie odpowiedniego zmysłu w odbiorze treści.

Nazwy grupy mass mediów	Na jakie zmysły oddziałują?	Nazwy mediów
Media wizualne	- na zmysł wzroku	Książka, prasa, fotografia, plakat, naklejki, znaczek pocztowy, pocztówki, komiks, gazeta telewizyjna
Media audialne	na zmysł słuchu	Radio, taśma magnetofonowa, płyta kompaktowa i gramofonowa
Media audiowizualne	- na zmysł wzroku i słuchu	Film dźwiękowy, telewizja, taśma magnetowidowa

## STRUKTURA MEDIÓW

- Dziennikarzem/reporterem jest osoba zajmująca się redagowaniem, tworzeniem lub przygotowywaniem materiałów prasowych, pozostająca w stosunku pracy z redakcją albo zajmująca się taką działalnością na rzecz i z upoważnienia redakcji,

- redaktorem jest dziennikarz decydujący lub współdecydujący o publikacji materiałów prasowych,
- redaktorem naczelnym jest osoba posiadająca uprawnienia do decydowania o całokształcie działalności redakcji,
- redakcją jest jednostka organizująca proces przygotowywania (zbierania, oceniania i opracowywania) materiałów do publikacji w prasie.

## KANAŁY KOMUNIKACJI

Tab.4 Kanały komunikacji ukierunkowane indywidualnie

Kanał	Ukierunkowany indywidualnie czy masowo	Uwagi
Komunikaty prasowe	Różnie	Najbardziej uniwersalny kanał – wspólny mianownik dla ogólnej komunikacji z mediami
Pitch letters	Ukierunkowany indywidualnie w celu nawiązania kontaktu z konkretnym środkiem przekazu	Bardziej osobisty niż komunikaty; ich celem jest wywołanie dalszych rozmów
Rozmowy towarzyskie		Mogą stanowić podstawę regularnych kontaktów z dziennikarzami
Rozmowy w biurze		Wygodne dla dziennikarzy; to Ty przychodzisz do nich
Wywiady w cztery oczy		Najbardziej bezpośredni kanał; może odbywać się telefonicznie, w biurze, w studiu
Zebrania redakcyjne		Właściwy kanał dla wiadomości o dużym znaczeniu

Tab. 5 Kanały komunikacji ukierunkowane masowo

Kanał	Ukierunkowany indywidualnie czy masowo	Uwagi
Konferencje prasowe	Ukierunkowany masowo w celu dotarcia do jak najszerszego grona środków przekazu	Małe lub duże; wymagaj dokładnego planowania
Spotkania z mediami		Krótkie, konkretne
Briefingi prasowe		Organizowane codziennie lub co tydzień, w zależności od zainteresowania ze strony mediów
Okrągły stół		Zebrania dziennikarzy i członków organizacji
Zawiadomienia medialne		Zajawki wydarzeń, które mają zachęcić dziennikarzy do zainteresowania się wydarzeniem
Nagrania „B-roll” i VNR		Dostarczaj mediom nadawczym nagrania własne organizacji
Strona internetowa		Pozwala na umieszczenie dużej ilości informacji (także multimedialnych)

Rys. 3 koncepcja tekstu prasowego



- Aby nasza wiadomość informowała szybko i sprawnie powinna być zbudowana na kształt odwróconej piramidy;
- Przy podstawie umieszczamy najważniejsze informacje, które mają przyciągnąć naszego czytelnika;
- Dalej rozwijamy temat, uzupełniając podane na początku informacje;
- Blżej wierzchołka piramidy mogą pojawić się rzeczy mniej ważne.

**TYTUŁ** – to pierwsza informacja dla czytelnika. Krótkie teksty informacyjne mają tytuły bardzo proste, często składające się z jednego, dwóch słów. W przypadku gatunków publicystycznych zadaniem tytułu jest zaintrygowanie czytelnika. Często tytuły zawierają grę słów, pytanie retoryczne, czy dowcip.

**LEAD** – To krótkie, 2-4 zdaniowe informacje zapowiadające, o czym będzie tekst. W leadzie wyjaśniamy przyczynę jego napisania lub intrygujący fragment tekstu. Lead ma naszego czytelnika zachęcić do przeczytania całego artykułu.

**ŚRODTEKST /WYRÓŻNIENIE/** – to fragment informacji, wyróżniony grubą lub kolorową czcionką, który ma zaciekać, zaintrygować czytelnika.

**ŚRÓD TYTUŁ** – używa się go w długich artykułach, to tytuł części tekstu. Śródtytuł musi być krótki 2-4 wyrazowy.

**RAMKA** – umieszcza się w niej dodatkowe informacje, często dane: liczby, daty, nazwiska lub wypowiedzi i komentarze znanych osób, ekspertów.

**AKAPIT** – nowy fragment tekstu wyróżniony wycięciem.

## PRAWO PRASOWE

Art. 10.

Zadaniem dziennikarza jest służba społeczeństwu i państwu. Dziennikarz ma obowiązek działania zgodnie z etyką zawodową i zasadami współżycia społecznego, w granicach określonych przepisami prawa.

Art. 12.

Dziennikarz jest obowiązany:

- a) zachować szczególną staranność i rzetelność przy zbieraniu i wykorzystaniu materiałów prasowych, zwłaszcza sprawdzić zgodność z prawdą uzyskanych wiadomości lub podać ich źródło,

- b) chronić dobra osobiste, a ponadto interesy działających w dobrej wierze informatorów i innych osób, które okazują mu zaufanie,
- c) dbać o poprawność języka i unikać używania wulgaryzmów.

Dziennikarzowi nie wolno prowadzić ukrytej działalności reklamowej wiążącej się z uzyskaniem korzyści majątkowej bądź osobistej od osoby lub jednostki organizacyjnej zainteresowanej reklamą.

Art. 14.

1. Publikowanie lub rozpowszechnianie w inny sposób informacji utrwalonych za pomocą zapisów fonicznych i wizualnych wymaga zgody osób udzielających informacji.
2. Dziennikarz nie może odmówić osobie udzielającej informacji autoryzacji dosłownie cytowanej wypowiedzi, o ile nie była ona uprzednio publikowana.
3. Osoba udzielająca informacji może z ważnych powodów społecznych lub osobistych zastrzec termin i zakres jej opublikowania.
4. Udzielenia informacji nie można uzależniać, z zastrzeżeniem wynikającym z ust. 2, od sposobu jej skomentowania lub uzgodnienia tekstu wypowiedzi dziennikarskiej.
5. Dziennikarz nie może opublikować informacji, jeżeli osoba udzielająca jej zastrzegła to ze względu na tajemnicę służbową lub zawodową.
6. Nie wolno bez zgody osoby zainteresowanej publikować informacji oraz danych dotyczących prywatnej sfery życia, chyba że wiąże się to bezpośrednio z działalnością publiczną danej osoby.

Art. 31.

Na wniosek zainteresowanej osoby fizycznej, prawnej lub innej jednostki organizacyjnej redaktor naczelny redakcji właściwego dziennika lub czasopisma jest obowiązany opublikować bezpłatnie:

- 1) rzeczowe i odnoszące się do faktów sprostowanie wiadomości nieprawdziwej lub nieścisłej,
- 2) rzeczową odpowiedź na stwierdzenie zagrażające dobrom osobistym.

## WYKLUCZENIE SPOŁECZNE

Wykluczenie społeczne określa sytuację, w której dana jednostka będąca członkiem społeczeństwa nie może normalnie uczestniczyć w działaniach tego społeczeństwa, przy czym ograniczenie to nie wynika z jej wewnętrznych przekonań, ale znajduje się poza kontrolą wykluczonej jednostki.

Wykluczenie społeczne może dotyczyć osób, rodzin lub grup ludności, które:

- żyją w trudnych warunkach ekonomicznych (ubóstwo materialne);
- nie zostały wyposażone w kapitał umożliwiający im normalną pozycję społeczną, odpowiedni poziom kwalifikacji, wejście na rynek pracy, założenie rodziny;
- zostają dotknięte niekorzystnymi procesami społecznymi, wynikającymi z masowych i dynamicznych zmian rozwojowych, np., kryzysów, gwałtownego upadku branż czy regionów;
- nie posiadają dostępu do odpowiednich instytucji pozwalających na wyposażenie w kapitał życiowy, jego rozwój i pomnażanie (szkolnictwo, instytucje kultury);
- posiadają cechy utrudniające im korzystanie z powszechnych zasobów społecznych ze względu na zaistnienie: niesprawności, uzależnienia, długotrwałej choroby albo innych cech indywidualnych;
- doświadczają przejawów dyskryminacji, zarówno wskutek niedorozwoju właściwego ustawodawstwa, jak i kulturowych uprzedzeń oraz stereotypów.

Definicja wykluczenia społecznego została przyjęta w dokumencie „Narodowa Strategia Integracji Społecznej dla Polski. Według niej „Wykluczenie społecz-

ne to brak lub ograniczenie możliwości uczestnictwa, wpływania i korzystania z podstawowych instytucji publicznych i rynków, które powinny być dostępne dla wszystkich, a w szczególności dla osób ubogich.”

### WYKLUCZENIE SPOŁECZNE, A UBÓSTWO

Wykluczenie społeczne jest powiązane z występowaniem ubóstwa. Jednak nie można stwierdzić, że oba pojęcia znaczą to samo. Osoby ubogie nie muszą być wykluczone i odwrotnie – osoby wykluczone niekoniecznie są ubogie. Wobec ubóstwa stosowane są różne miary, ponadto ocenie podlega również głębokość tego zjawiska, np. kategoria minimum egzystencji jest kategorią wskazującą na bardzo silną deprywację potrzeb materialnych i jeżeli ktoś pozostaje długo-trwale w takiej sytuacji, to zagrożony jest nie tylko wykluczeniem społecznym, lecz także poważnymi zakłóceniami natury egzystencjalnej (rozwoju biologicznego).

Propozycja Petera Abrahamsona pozwala w prosty sposób odróżnić pojęcia ubóstwa i wykluczenia społecznego. Ilustruje ją poniższa tabela.<sup>15</sup>

Tab. 6 Różnice między ubóstwem a wykluczeniem społecznym.

	Ubóstwo	Wykluczenie społeczne
SYTUACJA	Brak wystarczających <i>zasobów</i>	Odmowa realizacji <i>praw</i>
PRZYCZYNA	Niezaspokojenie <i>potrzeb</i>	<i>Dyskryminacja</i> w dostępie do instytucji integrujących
PERSPEKTYWA	Statyczna ( <i>stan</i> )	Dynamiczna ( <i>proces</i> )
TYP SPOŁECZNEJ STRATYFIKACJI	Pionowa (wyższe i niższe <i>klasy</i> )	Pozioma ( <i>grupy wewnątrz i grupy na zewnątrz</i> )
SUGEROWANE REMEDIUM	Społeczne <i>transfery</i> (gwarantowany dochód minimalny)	Społeczne <i>usługi</i> (środki aktywizacyjne)
PODEJŚCIE DYSCIPLINOWE	Ekonomia	<i>Socjologia</i>

<sup>15</sup> Kujawsko-Pomorska Wojewódzka Komenda Ochotniczych Hufców Pracy w Toruniu, Materiały szkoleniowe [www.kujawsko-pomorska-bip.ohp.pl/bip\\_ohp.../redir.jsp?place...id...](http://www.kujawsko-pomorska-bip.ohp.pl/bip_ohp.../redir.jsp?place...id...)

## GRUPY ZAGROŻONE WYKLUCZENIEM SPOŁECZNYM I WYKLUCZONE

- Dzieci i młodzież ze środowisk zaniedbanych,
- Dzieci i młodzież wypadająca z systemu szkolnego,
- Dzieci wychowujące się poza rodziną,
- Kobiety samotnie wychowujące dzieci,
- Kobiety pozostające poza rynkiem pracy,
- Ofiary patologii życia rodzinnego,
- Osoby o niskich kwalifikacjach,
- Osoby bezrobotne,
- Żyjący w bardzo trudnych warunkach mieszkaniowych,
- Niepełnosprawni i chronicznie chorzy,
- Osoby chorujące psychicznie,
- Starsze osoby samotne,
- Opuszczający zakłady karne,
- Imigranci zarobkowi wchodzący do szarej strefy zatrudnienia,
- Osoby należące do romskiej mniejszości etnicznej,
- Niektóre kategorie ludności wiejskiej: pracownicy byłych Państwowych Gospodarstw Rolnych, chłopci nieprodukujący na rynek,
- Osoby zagrożone eksmisją z zamieszkiwanych lokali,
- Osoby uzależnione od alkoholu i narkotyków,
- Bezdomni.

Strategia Lizbońska rozpoczęła proces wdrażania unijnej strategii spójności społecznej i walki z ubóstwem. Postanowiono, że polityka przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu powinna łączyć Krajowe Plany Działań oraz programy przygotowane przez Komisję Europejską celu podjęcia współpracy w dziedzinie przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu.

## DOBRE PRAKTYKI

### SPÓŁDZIELNIA SOCJALNA „50+”

Spółdzielnie socjalne ze swej definicji skupiają osoby, które łączy jakaś charakterystyczna cecha – które miały podobne problemy, czy podobne trudne doświadczenia życiowe. W przypadku spółdzielni socjalnej „50+” była to ciężka choroba jaką jest rak piersi.

Kobiety po leczeniu raka piersi poznały się i integrowały przez około trzy lata w Stowarzyszeniu Amazonek Gdyńskich. W organizacji znalazły zrozumienie i możliwość podzielenia się swoimi problemami. Jest to niezwykle ważny aspekt, gdyż jak mówi prezes spółdzielni „50+” Grażyna Skorupka: „w wypadku spółdzielni socjalnych problemem jest integracja i zrozumienie, że jest to wspólne przedsięwzięcie nad którym wszyscy wspólnie muszą pracować. Tyle ile zrobimy to nasze.” Drugim istotnym problem wspomnianym przez członkinie spółdzielni jest brak odpowiedniego lidera, który by nie tylko popychał ludzi do działania, ale żeby ludzie sami chcieli za nim podążać. Na szczęście spółdzielnia socjalna „50+” ma silną liderkę w osobie pani prezes Grażyny Skorupki.

Osoby, które spotkały się w Stowarzyszeniu Gdyńskich Amazonek były to kobiety z orzeczeniami o znacznym lub umiarkowanym stopniu niepełnosprawności i w wieku 50+. Obie te cechy znacznie utrudniają poruszanie się po rynku pracy, więc postanowiły same stworzyć miejsce pracy dla siebie, które jednocześnie dla nich było terapią przez pracę. Impulsem do założenia spółdzielni była również sytuacja jednej z pań ze stowarzyszenia, która potrzebowała asystenta osoby niepełnosprawnej. Osoba ta była w trakcie radykalnego leczenia i musiała dojeżdżać do Bydgoszczy (mieszkając w Gdyni) do szpitala. Było to niezwykle trudne. Dlatego członkinie stowarzyszenia zorganizowały wzajemną samopomoc

– towarzyszyły jej w dojazdach. Tak narodził się pomysł na działalność gospodarczą – opieka nad osobami starszymi, niepełnosprawnymi. Potem do zakresu doszła również dystrybucja materiałów reklamowych miasta Gdyni. Celem spółdzielni jest również realizacja doniosłych społecznie zadań, takich jak tworzenie więzi międzyludzkich oraz reintegracja społeczna.

Spółdzielnia podejmuje działania mające na celu odbudowanie i podtrzymanie u członka Spółdzielni umiejętności uczestniczenia w życiu społeczności lokalnej oraz pełnienia ról społecznych w miejscu pracy, zamieszkania lub pobytu. Spółdzielnia prowadzi również działalność społeczną, sportowo-turystyczną i oświatowo-kulturalną na rzecz swoich członków oraz środowiska lokalnego.

Obecnie spółdzielnia socjalna „50+” zatrudnia 7 kobiet ze znacznym lub umiarkowanym stopniem niepełnosprawności w wieku powyżej pięćdziesięciu lat. Organizacja poprzez Ośrodek Wsparcia Spółdzielni Socjalnych otrzymała granty na zakup komputera z oprogramowaniem, szkolenia z obsługi programu Symfonia, zakup odkurzacza – co dało możliwość innej formy zarobkowania – usługi sprzątające.

Spółdzielnia może pochwalić się wieloma sukcesami. W czerwcu 2009 roku została laureatem konkursu Otwarte Bramy dla Niepełnosprawnych jako społecz-



*Wręczenie wyróżnień Nagrody Bursztynowego Mieczyka, grudzień 2010*

nie odpowiedzialny pracodawca (w 100% zatrudniamy osoby niepełnosprawne) i otrzymała statuetkę Prezesa Zarządu PFRON. Również w 2009 roku Spółdzielnia socjalna „50+” została wynagrodzona Wyróżnieniem Nagrody Bursztynowe Mieczyka.

Działalność i osiągnięcia tej organizacji opisywane są w licznych publikacjach np. artykuł w lokalnym Życiu Karwin, artykuły w Rzeczypospolitej, w broszurze o spółdzielniach socjalnych, czy w publikacji Akademia Ekonomii Społecznej- zbiór artykułów wydanej przez Fundację RC.

Innowacyjność i promowanie nowych rozwiązań to w przypadku tej organizacji utworzenie Spółdzielni bez wsparcia finansowego (sytuacja prawna była dosyć trudna – zmiany ustawy o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnieniu osób niepełnosprawnych, przewidująca wsparcie na wkład do spółdzielni socjalnej weszła w życie 1 lipca 2007r., ale przepisy wykonawcze dopiero 7 listopada 2007r.- co nie zniechęciło członkiń spółdzielni). Panie ze stowarzyszenia nie porzuciły na działalności swojej spółdzielni. Dzięki nim o takich możliwościach dowiedziały się niepełnosprawne kobiety z likwidowanej spółdzielni niepełnosprawnych z Tczewa i osoby zajmujące się niepełnosprawnymi z chorobami psychicznymi (szkolenie zorganizowane przez Integrację w Parku Naukowo-Technologicznym w Gdyni) oraz ich koleżanki Amazonki z Malborka – panie pojechały do nich i zachęcały, tłumaczyły jakie zalety i możliwości uzyskania wsparcia są w przypadku tworzenia spółdzielni socjalnych. Uczestniczyły jako partner w projekcie Rozwój Ponadlokalnego Partnerstwa Publiczno-Społecznego na Rzecz Ekonomii Społecznej razem ze Stowarzyszeniem WAMA-COOP z Olsztyna (celem projektu było zawiązanie partnerstwa publiczno-społecznego promującego nowe rozwiązania na rzecz rozwoju ekonomii społecznej w powiecie nowodworskim, sztumskim i malborskim).

Członkinie spółdzielni działają również na rzecz integrowanie i włączenie w działania organizacji, wolontariuszy i społeczności lokalnych. Cele te są realizowane poprzez organizowanie Czasu Wolnego Gdynia 55+. Przez dwa lata organizowano zajęcia fitness na Karwinach – dzielnica Gdyni – dla kobiet w wieku 55+, obecnie organizowane są wyjścia do teatru. Członkinie spółdzielni złożyły podobny projekt na rok 2010 poszerzony o spotkania np. z lekarzem rodzinnym, radnym, pracownikiem socjalnym, policjantem, które mają na celu budowania społeczności lokalnej i dialogu obywatelskiego. Spółdzielnia zorganizowała wyjazd 21 kobiet na turnus rehabilitacyjny (przyczyniło się to do większej integracji członkiń spółdzielni, ale i osób niepełnosprawnych umysłowo z DPS spod Krakowa, obecnych tam Amazonek z Tych oraz pozostałych uczestników turnusu). Spółdzielnia socjalna „50+” wspierała w otrzymaniu statusu OPP Amazonki Gdyni. Dzięki elastyczności i zrozumieniu problemu, dostosowaniu czasu i godzin pracy w Spółdzielni dwie członkinie mogą realizować się w pracy

społecznej w Amazonkach udzielając wsparcia i informacji kobietom po leczeniu chirurgicznym raka piersi na oddziale chirurgii Gdyńskiego Centrum Onkologii. Całokształt działania na rzecz budowania społeczeństwa obywatelskiego to podjęcie tematu niedostępności sanatoriów dla młodych kobiet, które po leczeniu onkologicznym wróciły do pracy, a nie mają możliwości (wg istniejących przepisów) leczenia uzdrowiskowego. Kobiety ze spółdzielni poczyniły kroki w celu uświadomienia potrzeb osób niepełnosprawnych – np. zostało wystosowane pismo do Urzędu Miasta w Gdyni z prośbą o przeciwdziałanie wykluczeniu cyfrowemu (umożliwienie osobom niepełnosprawnym dostępu do internetu i korzystania z komputera).

Dużo środków i wysiłków wkładane jest w celu zaktywizowania środowiska osób niepełnosprawnych i kobiet po 50-tym roku życia. Spółdzielnia powstała praktycznie bez zaangażowania finansów publicznych. Podejmując pracę w początkowo 5-cio osobowej grupie członkinie potrzebowały wiele determinacji i przekonania, że dadzą radę. Znając swoje potrzeby i ograniczenia związane z niepełnosprawnością mają możliwość regulowania czasu pracy, dopasowywania rodzaju i pory wykonywania pracy. Mając doświadczenie związane z chorobą, doświadczenie zawodowe, doświadczenia związane z pełnieniem roli żony oraz matki posiadają zdolność empatii i świadomość potrzeb oraz bolączek istniejących w społeczeństwie. Będąc osobami samozatrudniającymi się ich samoocena bardzo się podniosła i przyczyniła się do większej aktywności na innych polach. Czują potrzebę pomocy innym ludziom – w szczególności niepełnosprawnym, starszym, bezrobotnym – praca w Spółdzielni umożliwia realizację tych dążeń.

Członkinie spółdzielni socjalnej „50+” nie spoczywają na laurach. Uczestnicząc w wydarzeniach społecznych – tj. konferencje, V OFIP w Warszawie we wrześniu 2008, Pomorskie FIP w Jastrzębiej Górze we wrześniu 2009 czy szkolenia podnoszą swoją wiedzę i świadomość przez co mogą aktywniej i bardziej świadomie kreować swoje życie, mieć wpływ na zmiany zachodzące w środowisku, być partnerem dla innych organizacji czy administracji publicznych.

Członkinie spółdzielni swoimi działaniami przełamują stereotypowy obraz osoby w wieku 50+, bezrobotnej, czy poszukującej pracy, niepełnosprawnej wciąż obecny w społeczeństwie. Stereotyp ukazujący taką osobę jako nie radzącą sobie samodzielnie na rynku pracy (z odpowiednim wsparciem takie osoby mogą później same funkcjonować na rynku pracy), ewentualnie zdolną jedynie do prostych prac.

Dzięki wielkiemu wysiłkowi tej grupy zaangażowanych społecznie kobiet tworzy się nowy wizerunek kobiet aktywnych pomimo przebytej choroby nowotworowej, wrażliwych na potrzeby innych i zdolnych do podejmowania się wielu wyzwań.

## **WARSZTATY TERAPII ZAJĘCIOWEJ CARITAS ARCHIDIECEZJI GDAŃSKIEJ WTZ PRZY CENTRUM POMOCOWYM CARITAS IM. ŚW. OJCA PIO W GDYNI**

Warsztaty Terapii Zajęciowej to specjalistyczne placówki Caritas utworzone z myślą o ludziach niepełnosprawnych fizycznie i intelektualnie. Celem tych placówek jest nie tylko rehabilitacja społeczna, ale również zawodowa. Osiągnięcie dobrych efektów podejmowanych działań jest możliwe dzięki różnorodnym technikom terapii zajęciowych wspartych pomocą psychologiczną i logopedyczną. Na terenie Archidiecezji Gdańskiej istnieją 4 Warsztaty Terapii Zajęciowej Caritas: w Gdyni, Rumi, Łapinie i Krzywym Kole wspomagające 116 osób niepełnosprawnych w 22 pracowniach.

- Centrum Caritas w Rumi im.św. Siostry Faustyny to 8 pracowni: plastyczna, teatralna, kuchnia dydaktyczna, krawiecka, wikliniarska, tkacka, galanterii papierniczej, przyrodniczo-gospodarcza, w których zajęciach uczestniczy 40 osób.
- Warsztaty Terapii Zajęciowej w Łapinie rozwijają umiejętności 25 osób w 5 pracowniach: witrażu, plastycznej, ceramicznej, stolarskiej, kuchni dydaktycznej.
- Warsztaty Terapii Zajęciowej w Krzywym Kole im. bł. Matki Teresy z Kalkuty oferują 5 specjalistycznych pracowni: plastyczną, tkacko-wikliniarską, galanterii papierniczej, witrażu i kuchni dydaktycznej, gdzie 25 osób niepełnosprawnych odnalazło swoje miejsce.
- Warsztaty Terapii Zajęciowej przy Centrum Pomocowym im. św. Ojca Pio w Gdyni prowadzą 4 pracowni: plastyczną, tkacko-rymarską, dekoratorsko-gospodarczą i arteterapii, w których utworzono miejsca pracy dla 23 osób.

Wszystkie placówki zapewniają zajęcia dzienne trwające przez 7 godzin od 8.00 do 15.00, działając na podstawie umowy Caritas Archidiecezji Gdańskiej z PFRON.

Warsztaty Terapii Zajęciowej w Gdyni są wyodrębnioną organizacyjnie i finansowo placówką prowadzoną przez Caritas. Głównym celem odbywających się zajęć jest wszechstronny rozwój osób biorących udział w codziennych spotkaniach, dlatego też, zgodnie z założeniami programowymi dwa razy w roku Rada Programowa dokonuje oceny postępów każdego z uczestników.

Ocenie podlega m.in.:

- ogólne usprawnienie,
- umiejętność wykonywania czynności życia codziennego oraz zaradność osobista, postępy w treningu ekonomicznym,
- przygotowanie do życia w środowisku społecznym, w szczególności poprzez umiejętność planowania i porozumiewania się, dokonywania wyborów, decydowania o swoich sprawach, a także samodzielnego ich załatwiania,
- poprawa kondycji psychicznej i fizycznej,
- wzmocnienie i ukształtowanie konstruktywnego radzenia sobie w trudnych sytuacjach,
- rozwój posiadanych umiejętności i przygotowanie do podjęcia pracy w zakładzie aktywności zawodowej lub innym miejscu pracy.

Wiele z tych umiejętności uczestnicy warsztatów mogą osiągnąć dzięki odpowiednim formom działania rehabilitacyjnego.

Pracownia arteterapii to szeroko rozumiana terapia sztuką. Poprzez udział w przedstawieniach i przygotowania do nich łatwiej jest „dotrzeć” do uczestnika, i „otworzyć” na inne działania. Pozwala to również na rozładowanie napięcia emocjonalnego, nauczenie umiejętności skupiania uwagi, a przede wszystkim podniesienie samooceny, a zajęcia ruchowe wspomagają prace nad rozwojem fizycznym.

Pracownia plastyczna pozwala uczestnikom na działania indywidualne i grupowe. Podstawowym założeniem pracy terapeutycznej jest zapoznanie z różnorodnymi technikami sztuk plastycznych, oraz zainteresowanie pracą obróbki drewna. Nieodłącznym elementem tej pracy jest jej przemyślenie, stworzenie projektu i następnie jego realizowanie.

Kolejna pracownia, tkacko-rymarska to miejsce działania głównie w materiale skórzanym. Wiele wykorzystywanych tu ciekawych technik zostało już zapomnianych, ale obecnie dzięki wzrostowi zainteresowania pracą rękodzielniczą jest coraz bardziej doceniane. Można tu nauczyć się wielu precyzyjnych i efektywnych prac, które przydadzą się w kolejnych działaniach.

Pracownia dekoratorsko-gospodarcza ma bardzo szeroki zakres działania. Można tu nabyć podstawowe umiejętności utrzymania porządku w miejscu pracy, dbania o czystość, samodzielnego przygotowywania posiłków, ale również dbania o estetykę nakrycia stołu oraz innych pomieszczeń. Zajęcia zawierają również prace rozwijające wyobraźnię poprzez wytwarzanie wszelkiego rodzaju naczyń, rzeźb abstrakcyjnych i realistycznych w glinie, a także w innych ciekawych materiałach. Poza pracami charakterystycznymi dla poszczególnych pracowników zwracamy szczególną uwagę na umiejętność utrzymania odpowiedniego

stanu higieny osobistej i naukę samodzielności, często ograniczaną przez nadopiekuńcze zachowania osób najbliższych.

Wszyscy uczestnicy biorą udział w treningu ekonomicznym polegającym na planowaniu wydatków i zakupie, ważnych dla podopiecznych, rzeczy. Istotnym wsparciem pracy terapeutycznej jest indywidualna i grupowa terapia psychologiczna dostosowana do potrzeb i gotowości uczestnika w rozwoju jego sfery psychicznej i przezwyciężania własnych ograniczeń. Efektem wszystkich wymienianych działań jest udział naszych podopiecznych w wielu kiermaszach takich jak: „Gdyński Magiel Twórczy”, „Miasto bez barier”, kiermasze Bożonarodzeniowe i Wielkanocne, wystawach: „Galeria światła” i „Wyobraźnię malowane” oraz wielu konkursach plastycznych. W 2009 roku nawiązano kontakt z Muzeum Narodowym w Gdańsku, co zaowocowało wzięciem udziału w projekcie edukacyjnym, w którym uczestnicy mają możliwość obcowania z muzealnymi zbiorami, inspirowaniu się nimi i zdobywania ciekawych informacji. Poza okazjonalnymi, krótkimi wycieczkami w czasie całego roku, w okresie wakacyjnym organizowany jest tygodniowy wyjazd rekreacyjny, który dodatkowo pozytywnie wpływa na integrację grupy oraz otwiera na kontakty z innymi ludźmi.

Nie można zapomnieć o udziale w systematycznie prowadzonych zajęciach sportowych takich jak; basen, siłownia, treningi hipiczne wpływające na poprawę sprawności ruchowej.

Istotną częścią naszej warsztatowej społeczności są wolontariusze. Jest ich kilkunastu i wspomagają oni WTZ w wielu trudnych, ale też i przyjemnych momentach naszych spotkań. Wśród nich są również osoby niepełnosprawne.

Bardzo ważnym tematem dla naszego warsztatu jest przygotowanie osób niepełnosprawnych do dorosłego, być może samodzielnego życia, dlatego też przykładamy dużą wagę do aktywizacji zawodowej. Dotyczy ona tylko tych osób, które są do niej przygotowane.

Część uczestników brało i bierze nadal udział w praktykach zawodowych dzięki udziałom w projektach takich jak: „Indywidualne ścieżki kariery zawodowej szansą dla osób niepełnosprawnych”, „ZIARNO – implementacja metody coachingu w integracji zawodowej osób niepełnosprawnych”, „My też potrafimy się odnaleźć”, „ONI na rynku pracy – Inkubator Aktywności Zawodowej Osób Niepełnosprawnych”, „Partner I”, „Partner II” i „Partner III”. Także na terenie placówki prowadzony jest trening umiejętności zawodowych dla kilkunastu osób w charakterze: szatniarz, pracownik porządkowy, pomocnik konserwatora, pomocnik kucharza.

Nawiązano też bliską współpracę z Miejskim Ośrodkiem Pomocy Społecznej w Gdyni, a jednym z efektów jest udział kilku podopiecznych wraz z rodzinami w projekcie „Rodzina bliżej siebie”.

Warsztat Terapii Zajęciowej współpracuje również z rodzinami i opiekunami uczestników oferując specjalistyczną pomoc psychologiczną i prawniczą.

Szeroko pojęta aktywizacja zawodowa jaką prowadzimy to także nauka szukania informacji o pracy, udział w szkoleniach, targach pracy, nauka wykonywania odpowiedzialnych zadań, budowanie i wzmacnianie psychicznej dojrzałości, przełamywanie wewnętrznych barier, oraz zaznajamianie się z informacjami na temat możliwości podjęcia pracy przez osobę z orzeczeniem o niepełnosprawności oraz jej praw.

Kolejnym celem, rozbudzonym przez pozytywne – choć na razie nieliczne – efekty pozyskiwania miejsc pracy na „ otwartym rynku” jest poszukiwanie ludzi niepełnosprawnych przebywających do tej pory w domach, bez możliwości szerszego kontaktu z otoczeniem. Pracownicy WTZ mają nadzieję, że dotrą do jak największej ilości osób niepełnosprawnych samotnie spędzających czas i pomożemy im w nauce samodzielności na miarę ich możliwości.

## **ODKRYĆ SKARBY WSI... PROJEKT WIOSEK TEMATYCZNYCH W POWIECIE MALBORSKIM**

Malbork. Większości z nas kojarzy się jednoznacznie z Zamkiem Malborskim, dumnie wznoszącym się ponad miastem od ponad 600 lat. Jest to największa atrakcja turystyczna w regionie, jedna z najważniejszych w Polsce. To wspaniała wizytówka Malborka, ale zamek nie jest jedynym miejscem w powiecie, które warto zobaczyć. Wokół miasta Malbork znajduje się pięć gmin: Nowy Staw, Lichnowy, Miłoradz, Stare Pole i gmina Malbork. W każdej z nich od wielu pokoleń w cieniu krzyżackiego zamku, żyją ich mieszkańcy. Często są to popegeerowskie wsie, w których dość duże jest bezrobocie, mające poczucie braku perspektywy i szans na poprawę swojej sytuacji. Jednak z gmin znajdują się miejsca, które warto zobaczyć i poznać, a przede wszystkim są ludzie, którzy mają olbrzymi potencjał do działania i którzy mogliby wykorzystać fakt, że do Malborka co roku przyjeżdża wielu turystów, którzy mogliby odwiedzić także ich wsie, gdyby było w nich coś przyciągającego uwagę. Jak mówi pani Iwona Frymark, koordynator projektu i pracownik Powiatowego Urzędu Pracy w Malborku:

– Chcieliśmy, aby turyści przyjeżdżali do nas nie tylko po to, aby zwiedzać zamek, ale żeby było tu coś jeszcze. Również wiąże się to z tym, że zależało nam na tym, aby nie tylko Malbork zarabiał na turystyce, ale także okoliczne wsie.

### **UKRYTE SKARBY WSI, ODKRYJMY JE RAZEM**

Po kilku rozmowach i przeczytanych podręcznikach narodził się pomysł wiosek tematycznych. Był on zainspirowany projektami wiosek tematycznych

w województwie zachodniopomorskim, w tym m.in. Paproty, czyli „Wioska Labiryntów”, jedna z pięciu wiosek tematycznych w województwie, stworzonych w ramach EQUAL-a, w której na niewykorzystywanych łąkach zasadzono wierzby i stworzono z nich labirynt, wzbogacony złożami torfu. Jednocześnie wierzby wykorzystywane są do wyrobów wikliniarskich. .

Wówczas powstał projekt „Ukryte skarby wsi, odkryjmy je razem. Wioski tematyczne innowacyjną formą aktywizacji zawodowej”. Jest on skierowany do małych miejscowości, mających niewielkie szanse na inwestorów zewnętrznych, w których od wielu lat władze borykają się z problemami małej aktywności mieszkańców, dużym bezrobociem i brakiem perspektyw.

– Postanowiliśmy zaktywizować osoby mieszkające na terenach wiejskich i udało nam się pozyskać środki z Działania 6.3 POKL. Szukaliśmy metody, poprzez którą można byłoby zrealizować nasz cel. Udało nam się to dzięki poznaniu rezultatów EQUAL-a, w których był opisany projekt wiosek tematycznych. Postanowiliśmy go wykorzystać. Przeglądając się działaniami podjętymi przez Województwo Kujawsko-Pomorskie, postanowiliśmy wdrożyć to w powiecie malborskim- opowiada pani Iwona Frymark, pracownik Powiatowego Urzędu Pracy w Malborku, koordynator projektu.

Powiatowemu Urzędowi Pracy w Malborku, który jest twórcą projektu w ramach POKL udało się pozyskać na ten projekt 42 tysiące złotych. Nie była to duża suma, jednak w idei wioski tematycznej ważniejszy jest potencjał ludzki, dobry pomysł i zaangażowanie mieszkańców wsi, którzy chcąc coś zrobić dla siebie i swojej miejscowości tworzą alternatywne dla rolnictwa formy zatrudnienia poprzez stworzenie wyjątkowej oferty skierowanej do turystów.

Projekt rozpoczął się pierwszego kwietnia i trwał do grudnia 2009 roku. Partnerami w nim były wszystkie gminy powiatu, poza gminą miejską Malbork, czyli gminy: Lichnowy, Miłoradz, Malbork, Nowy Staw, Stare Pole.

Pierwszym elementem projektu była konferencja, która odbyła się 30 czerwca pod tytułem: „Ze wszystkich skarbów najpóźniej odkopuje się własny – fenomen wiosek tematycznych”. W spotkaniu uczestniczyli przedstawiciele administracji publicznej, NGO oraz sektora prywatnego. Wspólnie próbowali odpowiedzieć na pytania: co może zrobić mieszkaniec wsi, by zaktywizować swoją lokalną społeczność? Jak jednocześnie osiągnąć wymierne korzyści finansowe?

Konferencja była tylko wstępem do projektu. Kolejnym dużo ważniejszym elementem były pięciodniowe warsztaty „Budujemy naszą przyszłość, zakładamy wioskę tematyczną” które odbywały się w każdej z gmin. Mogli w nich uczestniczyć bezrobotni lub nieaktywni zawodowo mieszkańcy gmin uczestniczących w projekcie. 40-sto godzinne warsztaty miały odbywać się w każdej z gmin i miało w nich brać udział po ośmiu uczestników.

W tym miejscu pojawiły się pierwsze problemy, przede wszystkim z rekrutacją na warsztaty. Musiała ona zostać wydłużona o jeden miesiąc. Początkowo mieszkańcy gmin nie wyrażali zainteresowania projektem. Hasło „wioski tematyczne” niewiele im mówiło, więc poza plakatami, ulotkami i informacjami w prasie, należało zrobić coś więcej. Bardzo ważnym elementem projektu było poinformowanie wszystkich mieszkańców gmin o wartości projektu, ponieważ wiadomym jest, że nie wszystkich projekt zainteresuje a muszą się znaleźć osoby chętne do realizacji, które będą chciały tworzyć wioskę tematyczną z własnej woli i będą widziały w tym określony cel. Pozyskanie uczestników do projektu było możliwe głównie dzięki spotkaniom w gminach. W założeniach projektu było jedno spotkanie gminne z mieszkańcami wsi, którzy byli zainteresowani projektem. Miało ono na celu pokazanie założeń projektu. Podczas realizacji okazało się, że tych spotkań musiało odbyć się znacznie więcej. Były to najczęściej po dwa-trzy spotkania w każdej gminie. Brali w nich udział nie tylko mieszkańcy, ale także sołtysi, wójtowie, którzy swoją obecnością zachęcali do wzięcia udziału w projekcie. Mimo wszystko zainteresowanie było małe. Część uczestników do pierwszego spotkania warsztatowego nie była pewna idei projektu i sensu uczestnictwa w nim. Jednak dzięki warsztatom udało się pozyskać takie osoby jak pani Ania Wierzbka, która już dzisiaj może mówić o pozytywnych skutkach projektu. Została ona bowiem zatrudniona w Gminie Miłoradz, a także założyła Stowarzyszenie na Rzecz Rozwoju Gminy Miłoradz „Trójkąt Żuławski” (<http://stzmiloradz.pl>).

Pierwsze spotkanie w ramach warsztatów było wizytą studyjną w Wiosce Fantazji i Wiosce Słonecznikowej w województwie pomorskim. Możliwość ujrzenia na własne oczy, jak funkcjonują wsie tematyczne, jak wiele pozytywnych skutków dla miejscowości i jej mieszkańców wywołały, pozwoliła uczestnikom projektu zrozumieć, dlaczego warto się zaangażować w tworzenie wiosek tematycznych.

– Uczestnicy zobaczyli czym są wioski tematyczne, jak można na nich zarabiać, jak to funkcjonuje- mówi pani Iwona.

Poza wioskami tematycznymi podczas wizyty studyjnej uczestnicy zwiedzili kilka gospodarstw agroturystycznych na Kaszubach, gdzie mogli przekonać się, że tego typu działania mogą przenieść również do swoich miejscowości.

Następnie w każdej gminie odbyły się czterodniowe warsztaty. Trenerem podczas warsztatów była pani Maria Idziak, ekspert ds. wiosek tematycznych, współtwórca Wioski Hobbitów w Sierakowicach Wielkich – pierwszej wsi tematycznej w Polsce.

Na początku uczestnicy mogli poznać potencjał swojej gminy. Trener Maria Idziak przedstawiała im, czym są wioski tematyczne, jak one funkcjonują, pokazywane były filmy z wiosek tematycznych. Pani Maria bardzo pomagała mieszkańcom

gmin w stworzeniu tematu wsi. Rola tak doświadczonego trenera była bardzo ważna w projekcie. Często uczestnicy projektu nie wiedzieli, jaki potencjał posiada ich miejscowość. Nie przypuszczali nawet, że przy tworzeniu wsi tematycznej istotne może być drzewo, czy ukształtowanie terenu. W gminie Nowy Staw na przykład dzięki trenerowi mieszkańcy gminy odkryli szlaki turystyczne, które funkcjonują przez cały czas, a o których większość osób z tych terenów nie wiedziała. Podczas kolejnych dwóch dni warsztatów, uczestnicy jechali do wybranego miejsca, w którym miałyby powstać wioska tematyczna i opracowywali projekt wioski tematycznej. Ostatni dzień był przeznaczony na podsumowanie, podczas którego uczestnicy prezentowali projekt utworzonej wioski. Czasu nie było dużo, ale każdej z gmin udało się stworzyć indywidualny projekt. Uczestnicy po ośmiu godzinach warsztatów w świetlicach, spotykali się w domach, aby kontynuować tworzenie projektów. Dzięki zaangażowaniu i wspólnej pracy powstały bardzo ciekawe pomysły

W gminie Malbork powstał pomysł wioski o nazwie: „Tragamin- średniowieczny zaścianek”. Był to projekt związany z zamkiem krzyżackim. W gminie Miłoradz była to wioska „Odkrywców błotnych Żuław”. Projekt głównie związany z historią i bogactwem naturalnym Żuław. W gminie Stare Pole powstał projekt „Słodkie Żuławy”. Wykorzystano w nim wszystkie elementy związane z burakiem cukrowym. W gminie Nowy Staw powstał pomysł wsi tematycznej: „Wiedza prosto z pola”. Ten projekt związany był z typowo wiejskimi tradycjami, obrzędami. W gminie Lichnowy natomiast padł pomysł wsi: „Wieś wiatraków i tulipanów”.

Na kolejnym etapie projektu odbyło się spotkanie podsumowujące dotychczasowe osiągnięcia i został wówczas ogłoszony konkurs na najlepszy projekt wsi tematycznej. Nagrodą w konkursie było wsparcie merytoryczne przy składaniu kolejnych wniosków o dofinansowanie na realizację pomysłu oraz wizyta studyjna do Szymbarka. 6 listopada odbyło się oficjalne podsumowanie projektu, na którym odbył się pokaz poszczególnych projektów wiosek tematycznych, a następnie komisja wybrała ich zdaniem najlepszy, mający największe szanse na późniejszą realizację projektu. Największe szanse miały gmina Malbork i Miłoradz. Zwyciężyła gmina Miłoradz.

## ODKRYWCY BŁOTNYCH ŻUŁAW

W gminie Miłoradz długo zastanawiano się, co może zainteresować przyjezdnych. Są to bowiem tereny położone na Żuławach, gdzie wydawałoby się, że równinne tereny nie są zbyt atrakcyjne. Jak wspomina Anna Wierzba, liderka grupy:

-W pewnym momencie, ktoś zapytał: a co my tu właściwie mamy? Na co padła odpowiedź: błoto.

Tak narodził się pomysł „Odkrywców Błotnych Żuław”, projektu wsi tematycznej. Główną atrakcją Wsi Odkrywców Błotnych Żuław będą gry terenowe. W momencie, kiedy projekt startował w konkursie było jedenaście pomysłów gier. Aktualnie tych pomysłów jest znacznie więcej, bowiem możliwości jest bardzo dużo. Jest to także szansa na powtórny przyjazd tych samych osób do wsi tematycznej, ponieważ za każdym razem mogą oni dostać inną ofertę spędzania czasu.

Projekt jest skierowany wszystkich grup wiekowych. Są gry przygotowane dla dzieci w wieku przedszkolnym, młodzieży szkolnej, ale także dla starszych osób. Istnieją także gry skierowane specjalnie dla grup zza granicy. Gry miałyby odbywać się na terenie całej gminy

– Jest to spowodowane dostosowaniem oferty dla turystów przyjeżdżających na Zamek Malborski, głównie grup niemieckich. W Gminie Miłoradz są zabudowania gotyckie, które już cieszą się zainteresowaniem turystów, a mogłoby być jeszcze lepiej- mówi pani Ania. Planowane są zorganizowane wycieczki z przewodnikiem mówiącym w języku angielskim i niemieckim m.in. szlakiem siedmiu kościołów i licznych kapliczek, które znajdują się w gminie.

Do dzieci kierowane są głównie gry i zabawy edukacyjne, mające pokazać życie wiejskie, wierzby będące symbolem Żuław, a także przedstawić portret błogosławionej Doroty, czy dwunastu apostołów, czyli drzew, do których powstała specjalna legenda, które mają być wykorzystane przy zabawie w zabawie w „Piekło-Niebo”, przy współpracy z miejscowością Piekło.

– Gry są także bardzo dobrą formą integracji społeczności lokalnej. Mogą się w nie zaangażować wszyscy mieszkańcy, zarówno dzieci, jak i starsi ludzie – zachwala projekt Ania Wierzba.

W tej chwili najważniejsze jest zbudowanie całej infrastruktury, brakuje miejsc na ogniska, miejsc noclegowych, czy też punktów gastronomicznych. Jak przyznaje pani Ania:

– Same gry można byłoby przeprowadzić już dzisiaj. Scenariusze są gotowe, więc nasi goście nie nudziliby się u nas. Nie mają jednak jeszcze gdzie się zatrzymać.

W planach poza grami jest stworzenie potraw typowo lokalnych, jak np. wytwarzanych z buraka cukrowego, czy czarnego bzu, a także potraw związanych z błotem i grami.

– Myśleliśmy kulkach błotnych, czyli bardzo ciemnych pączkach, które przypominałyby, czy też wyrobami związanymi z grami terenowymi, np. grą „piekło-niebo” – opowiada Anna Wierzba.

Pomysłów jest bardzo dużo. Planuje się stworzenie Mini Muzeum, które opowiadałoby historię gminy, „Wiejskiego Zoo”, które mogłoby zostać połączone z gospodarstwem agroturystycznym, ale musi się należeć osoba, która chciałaby się tym zająć, czy też boiska, na którym mogłyby się odbywać rozgrywki w błotną

piłkę nożną. Ta ostatnia jest jednak związana z większą inwestycją, badaniem błota, budową prysznicu.

Kolejne działania będą podejmowane, jak tylko uda się pozyskać na nie środki. A dzięki funduszom przede wszystkim z Europejskiego Funduszu Społecznego jest możliwość kontynuowania podjętych działań. Jeśli wszystko pójdzie dobrze, to za około półtora roku wioska „Odkrywczy Błotnych Żuław” rozpocznie swoje funkcjonowanie. Działania, jakie należy podjąć to przygotowanie mieszkańców, poprzez nauczenie ich nowych umiejętności, zorganizowanie dla nich różnych kursów. Będą one podjęte nie w jednej konkretnej wsi, ale w całej gminie. W zamysle twórców jest także przeprowadzenie dwóch symulacji, które pokazałyby jak będzie funkcjonować wioska i jakie działania należy podjąć, aby móc ją później prowadzić samodzielnie.

Mieszkańcy jednak dopóki nie zobaczą pierwszych turystów, pierwszych zostawionych we wsiach pieniędzy, nie będą chętni do podejmowania ryzyka i wykładania prywatnych środków np. na założenie gospodarstwa agroturystycznego. Turyści przyjadą nie tylko jak będzie odpowiednia infrastruktura, ale także jak dowiedzą się o „Odkrywcach Błotnych Żuław”. A do tego potrzebna jest promocja projektu. Dzisiaj informacje można znaleźć przede wszystkim na stronie gminy Miłoradz i stowarzyszenia. Promocję projektu Gminy Miłoradz wspomagają posiadane zabytki sakralne, w tym m.in. sanktuarium błogosławionej Doroty z Mątów Wielkich, czy też zabytkowe zabudowania wsi, które już dzisiaj przyciągają turystów. Ostatnio powstała też książka księdza Andrzeja Starczewskiego: „O zabytkach gotyckich na terenie gminy Miłoradz”.

– Ostatnio dostałam, telefon z biura podróży, które już chciało nawiązać współpracę. Poprosiłam o kontakt w przyszłym roku, bo w tym jeszcze nie udało nam się przygotować na przyjazd turystów. Być może o naszej inicjatywie dowiedziało się dzięki radiu, któremu udzieliliśmy dwóch wywiadów, być może z portali internetowych, na których można znaleźć informacje o nas, ale takie oferty bardzo mobilizują do działania- mówi pani Ania Wierzba.

## WYSTARCZY PODAĆ RĘKĘ

Wszystkie działania są bardzo pracochłonne. Podjęwane kroki bardzo powoli zbliżają do celu. Powoduje to, że bardzo często osoby, które początkowo wyraziły zapał do pracy zniechęcają się. Wiadomym jest, że nie wszyscy biorący udział w projekcie „Ukryte skarby wsi. Odkryjmy je razem” będą kontynuować pracę nad budową wioski tematycznej. Są jednak osoby, które zostały i zachęcają innych do współpracy i o te osoby należy dbać. Projekt „Ukryte skarby wsi (...)” był skierowany do osób bezrobotnych i nieaktywnych zawodowo. Celem

zabiegu była aktywizacja i pobudzenie tych osób. Jednak później wraz z ewolucją projektu, kiedy zaczęto wdrażać projekt wioski zaczęły się nim interesować także osoby pracujące, które w idei stworzenia wsi tematycznej odkryły sposób na spędzanie wolnego czasu, oraz w przyszłości możliwości dodatkowego zarobku. Najbardziej jest to widoczne w gminie Miłoradz.

– Motywację do działania bardzo trudno utrzymać. Projekt skończył się już jakiś czas temu, zostały złożone nowe wnioski o dofinansowanie, a efektów na pierwszy rzut oka nie widać. To zniechęca mieszkańców, ale tak naprawdę wystarczy raz na jakiś czas zrobić spotkanie, powiedzieć co już udało się zrobić, a chęć do działania wraca.- mówi pani Ania. Ciągłe czuwanie nad uczestnikami jest więc bardzo ważne. Sprzyja budowaniu relacji pomiędzy ludźmi, wzajemnego zaufania i wiary w sukces – dodaje.

Jednak w innych gminach uczestniczących w projekcie także można zaobserwować pozytywne efekty. Bardzo ważnym rezultatem projektu jest fakt, że udało się przynajmniej niektórych mieszkańców wsi wyciągnąć z domów. Jak opowiada pani Anna Arkowska-Jacynów, dyrektor Gminnego Ośrodka Kultury, Sportu, Rekreacji i Zdrowia w Gminie Malbork:

– Bardzo wiele gmin jest biednych. Są to wsie popegeerowskie, w których mieszkańcy od wielu lat nie mają pracy. Nic się w tych miejscowościach nie dzieje, nie ma żadnych atrakcji. Najczęściej więc nigdzie nie wychodzą, niczego nowego się nie uczą. Bardzo trudno jest takie osoby zachęcić do aktywności. Jednak warto wyjść z inicjatywą do takich osób, bo można trafić na takie miejscowości jak Tragamin, który był najbardziej zaangażowaną wsią w gminie Malbork. To właśnie tutaj powstał projekt „Tragamin Średniowieczny zaścianek” a jest to wieś bardzo biedna i wydawałoby się bardzo trudna do zaktywizowania. Wystarczyło do jej mieszkańców wyjść, podać im rękę, a resztę stworzyli już sami i będą próbowali na pewno dalej, jeśli będą mieli możliwości. A szanse są duże zwłaszcza dlatego, że Tragamin leży tuż obok Malborka, a więc turyści, którzy chcą zwiedzić zamek, muszą przejechać przez Tragamin. Na rozwój Średniowiecznego Zaścianka jest bardzo wiele pomysłów.

W gminie Malbork mimo braku bezpośredniego merytorycznego wsparcia, jakie otrzymała gmina Miłoradz, projekt przyniósł także wiele pozytywnych skutków. Planowane jest m.in. założenie stowarzyszenia, które jest już w trakcie rejestracji. Jest realizowanych także wiele małych projektów, które przygotowują i zagospodarowują gminę do większych działań.

– Gmina małymi krokami realizuje poszczególne cele, Pewnym problemem jest brak wyraźnego lidera, który jest niezbędny do realizacji projektu, ale wszystkie przeszkody da się pokonać- mówi pani Anna Arkowska-Jacynów.

Wśród innych gmin także można zaobserwować pozytywne prądy, które powstały po projekcie.

– W Nowym Stawie został odkryty niesamowity potencjał kobiet z kół gospodyń wiejskich. Przede wszystkim panie, które wcześniej nie znały się, zintegrowały się dla wspólnego celu. Poza tym wypieki i wyroby przez nie tworzone to naprawdę bardzo dobry towar, który można byłoby za korzystną cenę sprzedawać, jako żywność ekologiczną- opowiada pani Iwona Reszka dyrektor Powiatowego Urzędu Pracy w Malborku – jedna z pań na przykład piecze chleb orkiszowy z własnych produktów. Z przyjemnością sama bym go od niej kupowała.

Dzięki projektowi ta pani została „odkryta”. Ona sama zauważyła, że jej wyroby powszechnie smakują i mają nabywców i aktualnie jest w trakcie rozmów z burmistrzem na temat otwarcia własnej działalności gospodarczej. Stało się to możliwe dzięki zdobytej przez nią wiedzy podczas warsztatów. Być może więc w Nowym Stawie nie powstanie na razie wieś tematyczna, ale aktywność mieszkańców została pobudzona.

### TAK NIEWIELE POTRZEBA

Projekt finansowany był z małego grantu, a mimo to udało się spełnić jego główne założenia, jakimi było upowszechnienie idei wioski tematycznej w powiecie malborskim. Pobudzono aktywność wśród mieszkańców, zachęcono do działania. Rywalizacja, która ujawniła się podczas konkursu także wspomogła chęć działania. Uczestników przygotowujących projekty wiosek tematycznych wspomogły gminy. Najbardziej w pamięć zapadło zaangażowanie gminy Malbork, gdzie podczas prezentacji konkursowej, uczestnicy mieli specjalnie przygotowaną scenografię, stroje. Jak wspomina pani Joanna Reszka:

– Dla nas twórców projektu obserwowanie tego wszystkiego było bardzo dużą motywacją i dało świadomość że naprawdę warto realizować takie małe projekty, bo dają bardzo duże efekty.

To pokazuje, że aby coś zacząć nie potrzeba wielkich środków. Przede wszystkim liczy się pomysł i dobre chęci. Poza tym wartością dodaną jest edukacja w zakresie poznawania swojej małej ojczyzny przez mieszkańców

Zarówno organizatorzy, jak i uczestnicy wiedzą, że aby powstała wieś tematyczna potrzeba kilku lat.

– Jak uda się pozyskać kolejne środki na Wieś Odkrywców Błotnych Żuław i stopniowo będą podejmowane kolejne kroki w realizowaniu projektu, jak już mieszkańcy samodzielnie będą realizowali poszczególne zadania, to wówczas będzie można wspomóc kolejną gminę w realizacji projektu wsi tematycznej, prawdopodobnie będzie to projekt gminy Malbork. A jeśli dobrze pójdzie to będziemy realizować kolejne pomysły wiosek tematycznych- mówi Iwona Fry-

mark – Jak znajdą się takie osoby jak Ania Wierzba, to nasza pomoc nie będzie potrzebna.

W założeniu jak już wspomniane było projekt miał tylko upowszechnić ideę wioski tematycznej w powiecie malborskim. Jednak jego efekty są znacznie większe i bardziej długotrwałe.

– Projekt przeszedł moje najśmielsze oczekiwania. Biorąc pod uwagę założenia projektu, były do osiągnięcia pewne cele. Przede wszystkim miał on upowszechnić ideę tworzenia wioski tematycznej. A praktycznie wszystkie projekty mogłyby być wdrożone w życie. Uczestnicy projektu włożyli w niego ogromną pracę. Nie spodziewałam się, że w ciągu czterech dni można stworzyć taki projekt- mówi pani Iwona Frymark.

– Czyli jednym słowem sukces?

– Tak, sukces i to pełen- odpowiada z uśmiechem pani Iwona.

Projekt „Zintegrowany System Wsparcia Ekonomii Społecznej” jest realizowany w ramach priorytetu I. Zatrudnienie i integracja społeczna, działanie 1.2 Wsparcie systemowe instytucji promocji i integracji społecznej Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.

Projekt realizowany jest w okresie: lipiec 2009 – grudzień 2013.

Liderem projektu jest Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich (CRZL), instytucją inicjującą – Departament Pożytku Publicznego Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej. Obok Lidera w skład Partnerstwa wyłonionego przez CRZL w drodze otwartego konkursu, wchodzi:

1. Fundacja Pomocy Wzajemnej BARKA <http://www.barka.org.pl/>
2. Fundacja Fundusz Współpracy (FFW) <http://www.cofund.org.pl/>
3. Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych (FISE) <http://www.fise.org.pl/>
4. Instytut Spraw Publicznych (ISP) <http://www.isp.org.pl/>
5. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, działający przez jednostkę pozawydziałową Małopolską Szkołę Administracji Publicznej (MSAP) <http://www.msap.uek.krakow.pl/>
6. Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP) Regionalne Centrum UNDP w Bratysławie <http://europeandcis.undp.org/>
7. Związek Lustracyjny Spółdzielni Pracy (ZLSP). <http://www.zlsp.org.pl/>

Projekt oparty jest na partnerstwie kompetencji, co oznacza, że każdy Partner wnosi w jego realizację kluczowe umiejętności merytoryczne oraz swoje wieloletnie doświadczenie.

Realizacja projektu wynika z potrzeby tworzenia zinstytucjonalizowanego systemu wsparcia wzmacniającego istniejące podmioty ekonomii społecznej (PES), jak i stymulującego rozwój przyjaznego środowiska dla nowych Inicjatyw z tego obszaru.

Głównym celem projektu jest podniesienie poziomu rozwoju i poprawa kondycji ekonomii społecznej (ES) w Polsce. W ramach projektu zostaną utworzone stałe, zinstytucjonalizowane mechanizmy wsparcia merytorycznego podmiotów ekonomii społecznej i ich otoczenia.

Cel ten będzie realizowany poprzez cele szczegółowe, takie jak:

- Tworzenie i rozwijanie standardów jakości usług instytucji pomocy i integracji społecznej;
- Wzrost kompetencji i wzmocnienie potencjału kadr instytucji pomocy, integracji społecznej, ekonomii społecznej poprzez szkolenia i kursy, doradztwo i studia podyplomowe a także wizyty studyjne i staże;
- Profesjonalizacja działań infrastruktury wsparcia dla podmiotów ekonomii społecznej
- Podniesienie świadomości społecznej w zakresie możliwości rozwiązywania problemów za pomocą narzędzi ekonomii społecznej;
- Wzmocnienie otoczenia instytucji ekonomii społecznej na poziomie lokalnym za pomocą metody budowania Partnerstw na rzecz ekonomii społecznej.

Projekt przewiduje realizację sześciu kluczowych zadań:

Diagnoza – Analiza sytuacji ekonomii społecznej w Polsce.

1. Monitoring funkcjonowania podmiotów oraz krajowych i lokalnych uwarunkowań prawnych. (ISP);
2. Opracowanie i wdrażanie narzędzi monitorowania działań infrastruktury wsparcia ES, tj. Ośrodków Wsparcia Ekonomii Społecznej (OWES) oraz Ośrodków Wsparcia Spółdzielni Socjalnych. (OWSS) (ISP);
3. Analiza modeli wsparcia ekonomii społecznej (UNDP).  
Celem badania jest opracowanie optymalnego modelu wsparcia ekonomii społecznej. Analiza będzie skupiać się na aspekcie ekonomicznym i będzie stanowić uzupełnienie do badań (audyt społeczny) prowadzonych przez MSAP.
4. Monitoring projektów realizowanych w obszarze ekonomii społecznej. (CRZL)  
Celem projektu jest analiza komplementarności działań wspierających sektor ekonomii społecznej na poziomie ogólnopolskim i regionalnym.
5. Baza danych produktów i usług PES. (UNDP)

Wsparcie – Stworzenie sprawnie działającej infrastruktury wsparcia dla podmiotów ekonomii społecznej.

1. MERYTORYCZNE – powstanie i prowadzenie Centrów Ekonomii Społecznej (CES). Zadaniem CES będzie wsparcie i integracja OWES i OWSS oraz monitoring działań podmiotów wspierających ekonomię społeczną w poszczególnych regionach.

CES będą prowadzone przez poszczególnych Partnerów i będą miały siedziby w:

Warszawie – zasięg: woj. mazowieckie łódzkie, kujawsko-pomorskie (FISE)  
Lublinie – zasięg: woj. podlaskie, lubelskie, podkarpackie (UNDP)  
Poznaniu – zasięg: woj. wielkopolskie, lubuskie, dolnośląskie, opolskie (BARKA)  
Nidzicy – zasięg: woj. warmińsko-mazurskie, pomorskie, zachodniopomorskie (FFW)  
Krakowie – zasięg: woj. małopolskie, śląskie, świętokrzyskie (ZLSP i MSAP)

Dodatkowo, przy Departamencie Pożytku Publicznego Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej, zostanie powołane centralne Centrum Ekonomii Społecznej certyfikujące OWES i OWSS.

2. FINANSOWE – Fundusz Grantowy  
Celem powołania funduszu jest wsparcie innowacyjnych przedsięwzięć ekonomii społecznej oraz stworzenie efektywnego systemu wsparcia finansowego dla PES.
3. OGÓLNOPOLSKIE SPOTKANIA EKONOMII SPOŁECZNEJ (OSES)  
Spotkania organizowane są co roku przez kolejnych partnerów (2010 – BARKA, 2011 – UNDP, 2012 – ZLSP, 2013 – FFW/FISE). W czasie spotkań promowana będzie idea przedsiębiorczości społecznej, dyskutowane będą bieżące zagadnienia dotyczące wyzwań, przed którymi stoi ekonomia społeczna w Polsce.  
Każdy OSES poświęcony będzie innemu zagadnieniu, np. partnerstwa lokalne, związki ekonomii społecznej z ekologią, współpraca instytucji wspierających ES.

## 4. DORADZTWO

Pozyskiwanie ekspertów-doradców, praktyków z sektora biznesowego dla PES (UNDP) oraz prowadzenie eksperckiego, wysokospecjalistycznego doradztwa dla OWES i OWSS (ZLSP).

Edukacja – Opracowanie i wdrożenie programów edukacji i kształcenia w zakresie ekonomii społecznej.

1. Opracowanie programu kształcenia i uruchomienie rocznych studiów podyplomowych z dziedziny ekonomii społecznej. (MSAP)
2. Prowadzenie platformy e-learningowej, opracowanej na potrzeby studiów podyplomowych. Platforma będzie zawierać m.in. aktualizowaną bazę tekstów, która w przyszłości będzie stanowić kompleksowe źródło wiedzy na temat ekonomii społecznej. (MSAP, FISE)
3. Wydawanie półrocznika „Ekonomia Społeczna” – periodyk prezentujący stan wiedzy o ekonomii społecznej. (MSAP)
4. Wydanie kolejnej edycji „Atlasu Dobrych Praktyk”. (FISE)  
Zaprezentowane zostaną różne typy przedsięwzięć ekonomii społecznej. Wydawnictwo ma być przewodnikiem „krok po kroku” jak zaplanować, zakładać i prowadzić różne modele PES.
5. Wydawnictwa opisujące przykłady dobrze funkcjonujących partnerstw lokalnych w Polsce i za granicą. (BARKA)
6. Seminaria dla osób odpowiedzialnych za lokalną politykę społeczną. (FISE, FFW)  
Seminaria mają formę spotkań dla przedstawicieli samorządów i instytucji lokalnych upowszechniające wiedzę o możliwościach wykorzystania ekonomii społecznej jako instrumentu rozwiązywania problemów społecznych.
7. Szkolenia dla instytucji publicznych odpowiedzialnych za realizację polityki społecznej. (FISE, FFW)  
Szkolenia mają na celu podniesienie wiedzy i praktycznych umiejętności urzędników lokalnych dot. wykorzystania ES w pracy na rzecz społeczności lokalnej.
8. Prowadzenie seminariów, staży, doradztwa oraz szkoleń dla funkcjonujących podmiotów i instytucji wspierających ES. (BARKA, ZLSP, FFW, UNDP)
9. Przeprowadzenie seminariów i warsztatów dla przedstawicieli sektora biznesowego. (UNDP)  
Ich celem będzie podniesienie poziomu wiedzy nt. możliwości jakie daje współpraca sektora biznesu z podmiotami ekonomii społecznej oraz promocja zasad społecznej odpowiedzialności biznesu.

10. Wizyty studyjne krajowe i zagraniczne prezentujące sprawdzone modele partnerstw lokalnych i funkcjonowania PES. (UNDP, FFW, BARKA)

Marka ES – Wykreowanie pozytywnego wizerunku marki ekonomii społecznej.

1. Kampania społeczna promująca produkty ekonomii społecznej – produkty odpowiedzialne społecznie. (FISE)  
Celem kampanii jest rozbudzenie świadomości konsumenckiej odnośnie produktów odpowiedzialnych społecznie oraz podniesienie świadomości wśród PES o znaczeniu i wartości marki ich produktów i usług.
2. Certyfikacja marki (FISE)  
Działania te mają na celu budowanie i wzmacnianie marki ekonomii społecznej. Zostanie przygotowany i wdrożony system certyfikacji produktów ekonomii społecznej, który pomoże PES podnosić jakość oferowanych produktów i usług.

Promocja – Rozpowszechnianie wiedzy na temat ekonomii społecznej.

1. Portal [www.ekonomiaspoleczna.pl](http://www.ekonomiaspoleczna.pl). (FISE)  
Ogólnopolski portal społecznych przedsiębiorców dedykowany zagadnieniom ekonomii społecznej. Portal stanowi platformę wymiany informacji w środowisku ekonomii społecznej. Będzie także wykorzystany dla upowszechniania działań realizowanych w ramach projektu.
2. Konkurs na Najlepsze Przedsiębiorstwo Społeczne Roku. (FISE)  
W ramach projektu odbędą się dwie edycje konkursu (w 2011 i 2012 r.). Jego celem jest promocja produktów i usług wytwarzanych w sektorze ekonomii społecznej oraz wsparcie finansowe najlepszych funkcjonujących przedsiębiorstw ES.  
Standardy – Standaryzacja tworzenia i funkcjonowania podmiotów ekonomii społecznej.
1. Mierzenie społecznego oddziaływania PES – audyt społeczny. (MSAP)  
Celem działania jest opracowanie metodologii badania przydatności społecznej działań PES. Efektem prac będzie stworzenie procedury oceny podmiotów prowadzących działalność gospodarczą i jednocześnie realizujących cele społeczne.
2. Wypracowanie standardów działania OWES i OWESS oraz system ich certyfikacji. (MSAP)

Wypracowane rozwiązania mają być wdrażane przez Centra Ekonomii Społecznej oraz zastosowane przez Centralny CES przy akredytacji OWEs i OWSS.

3. Wypracowanie standardów działań aktywizujących osoby zagrożone wykluczeniem. (ISP, FISE, MSAP)

Wypracowane zostaną standardy odnoszące się do procesu wychodzenia z bierności ekonomicznej osób wykluczonych z rynku pracy (m.in. metody aktywizacji oraz różnicowania oddziaływania, kwalifikacji kadry, warunków organizacyjnych, ram prawno-instytucjonalnych).

## REGIONALNE CENTRUM INFORMACJI I WSPOMAGANIA ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH

### (Fundacja RC)

Jesteśmy niezależną, apolityczną, nienastawioną na zys organizacją pozarządową. Od 1993 roku wspieramy społeczności lokalne w budowaniu społeczeństwa obywatelskiego.

#### Nasza Misja:

- Jesteśmy niezależną organizacją obywatelską działającą dla pożytku publicznego.
- Wspieramy organizacje pozarządowe i liderów społecznych w budowaniu społeczeństwa obywatelskiego.
- Informujemy, doradzamy, szkolimy oraz inicjujemy partnerstwo w rozwiązywaniu problemów społecznych, wzmacniając rozwój lokalny.
- Kierujemy się zasadą: „**Mobilizuj, lecz nie organizuj!**”.

Prowadzone przez nas działania obejmują następujące obszary: informacja, poradnictwo, szkolenia, integracja sektora pozarządowego, współpraca z samorządem terytorialnym i jednostkami sektora publicznego, współpraca międzynarodowa, działalność wydawnicza.

Obszar naszych działań wykracza poza ramy regionu pomorskiego. Uczestniczymy także w realizacji wielu przedsięwzięć na terenie całej Polski oraz za granicą. Z naszych usług korzystają głównie: stowarzyszenia, fundacje, grupy nieformalne, grupy samopomocowe oraz osoby prywatne zainteresowane działaniami społecznymi. Służymy także pomocą: szkołom, bibliotekom, domom kultury, klubom studenckim, ośrodkom pomocy społecznej, centrom pomocy rodzi-

nie oraz innym placówkom prowadzonym przez samorządy lokalne i regionalne oraz administrację państwową.

#### Realizujemy swoje cele poprzez:

- gromadzenie, aktualizacje i upowszechnianie informacji niezbędnych do sprawnego funkcjonowania niezależnych organizacji obywatelskich przy wykorzystaniu nowoczesnych technik komputerowych i internetowych. Współpraca w tym zakresie z wyspecjalizowanymi organizacjami regionalnymi i ogólnopolskimi.
- prowadzenie bezpłatnych usług konsultingowych związanych z funkcjonowaniem organizacji pozarządowych: poradnictwo prawne w zakresie założenia i prowadzenia organizacji, poradnictwo księgowo, zarządzanie finansami, budowanie zespołu, tworzenie programów działania organizacji, poszukiwanie źródeł jej finansowania oraz współpraca z innymi partnerami.
- organizowanie i prowadzenie szkoleń dla organizacji pozarządowych oraz budowanie silnego zespołu trenerskiego.
- promowanie współdziałania oraz budowanie systemu współpracy między organizacjami pozarządowymi a sektorem publicznym na różnych szczeblach i w różnych obszarach działalności.
- rozwijanie i ułatwianie współpracy międzynarodowej organizacji pozarządowych.
- wspieranie organizacji pozarządowych poprzez nieodpłatne udostępnianie bazy technicznej i konferencyjnej znajdującej się w naszym posiadaniu.

#### Fundacja RC realizuje swoje działania w czterech zasadniczych obszarach aktywności:

#### Wspieranie rozwoju regionalnego w zakresie:

- budowania partnerstw,
- budowania federacji,
- mobilizowania ludzi do działania,
- budowania programów współpracy,
- ekonomii społecznej,
- mediów obywatelskich,
- rzecznictwa,
- standaryzacji usług społecznych,
- budowania i konsultowania strategii lokalnych.

## **Wzmacnianie organizacji pozarządowych i inicjatyw społecznych w zakresie:**

- zarządzania projektami,
- zdobywania funduszy,
- autoewaluacji i monitoringu,
- public relations dla III sektora,
- planowania strategicznego,
- zarządzania kadrami,
- przejrzystości i sprawozdawczości,
- nowych technologii,
- ogólnej wiedzy o III sektorze.

## **Dostarczanie organizacjom pozarządowym wiedzy w zakresie:**

- zarządzania finansami i księgowości,
- zatrudniania,
- podatków,
- planowania, realizacji i rozliczania budżetów projektów,
- sprawozdawczości finansowej,
- rehabilitacji zawodowej osób niepełnosprawnych,
- zatrudniania pracowników niepełnosprawnych w organizacjach pozarządowych (w tym refundacji kosztów utworzenia i wyposażenia stanowiska pracy osoby niepełnosprawnej),
- Systemu Obsługi Dofinansowań do Wynagrodzeń Pracowników Niepełnosprawnych (SOD).

## **Ułatwianie organizacjom pozarządowym nawiązywania współpracy międzynarodowej w ramach działalności Biura Partnerów.**

**Regionalne Centrum Informacji  
i Wspomagania Organizacji Pozarządowych**

Al. Grunwaldzka 5, 80-236 Gdańsk  
tel: +48 58 344 40 39, fax: +48 58 340 12 13  
e-mail : [rci@rci.org.pl](mailto:rci@rci.org.pl)  
www: <http://www.rci.org.pl/>