



Model został opracowany w ramach wniosku Czajnia – silna organizacja pozarządowa realizowanego w ramach Programu Rozwoju Organizacji Obywatelskich



# Model animacji organizacji pozarządowych



Stowarzyszenie Czajnia

---

## Spis treści

I.	Wstęp .....	2
II.	SYSTEM WSPARCIA ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH.....	4
III.	Inkubator Organizacji Pozarządowych .....	16
IV.	Co to jest animacja i kogo dotyczy? .....	19
V.	Procedura animacji – schemat .....	21
VI.	Przyjęcie do Inkubatora i objęcie animacją.....	22
VII.	Diagnoza stanu początkowego? .....	23
VIII.	Planu rozwoju organizacji.....	28
IX.	Załączniki .....	33
1.	Wniosek o objęcie wsparciem.....	33
2.	Umowa objęcia wsparciem. ....	35
3.	Lista kontrolna .....	38
4.	Plan rozwoju organizacji.....	40
5.	KARTA PRACY ANIMATORA W OPARCIU O ROCZNY PLAN ROZWOJU ORGANIZACJI .....	46
VII.	Bibliografia i źródła.....	48

## I. Wstęp

Model animacji powstał w ramach utworzenia Inkubatora Organizacji Pozarządowych (IOP) w Tomaszowie Lubelskim jako część działalności Stowarzyszenia Czajnia ze środków Programu Rozwoju Organizacji Obywatelskich realizowanego przez Narodowy Instytut Wolności Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego. Przy tworzeniu modelu zostało wykorzystane doświadczenie naszej organizacji we wspieraniu organizacji pozarządowych i grup nieformalnych, które zdobywaliśmy w ciągu ostatnich kilkunastu lat w trakcie realizacji następujących projektów i wniosków:

1. Realizacji Programu Działaj Lokalnie – od 2007 roku pełnimy rolę operatora tego programu na terenie powiatu tomaszowskiego.
2. Aktywne Pogranicze projekt realizowany w ramach I priorytetu FIO w latach 2018-2019.
3. Czajnia – silna organizacja pozarządowa, w ramach którego utworzyliśmy Inkubator Organizacji Pozarządowych.
4. Aktywna Lubelszczyzna – projekt realizowany w ramach I priorytetu FIO, w którym istotne znaczenie miał już wypracowany model, a w roku 2021 nastąpiło jego testowanie.

W prezentowanym modelu przedstawiamy w głównej mierze nasze doświadczenia wraz z wypracowanymi wnioskami. W tym sensie spełnia on jednak podstawowe założenia modeli naukowych, które definiowane są jako pewien układ założeń przyjmowanych w danej nauce, a ich celem jest ułatwienie rozwiązania badanego problemu. Jest to hipotetyczna konstrukcja myślowa, która w sposób uproszczony przedstawia badany fragment rzeczywistości wskazując na główne, istotne elementy dla danego celu. Warto podkreślić jednak, że nasze opracowanie nie ma charakteru naukowego, ale jest bardzo praktycznym rozwiązaniem. Wpływ na ostateczny kształt modelu mają warunki w jakich prowadzona jest działalność Stowarzyszenia Czajnia. Warto tu podkreślić, że siedzibą organizacji jest Tomaszów Lubelskim – małe miasto powiatowe na wschodzie Polski z bardzo dużymi destymulantami rozwoju oraz charakteryzowane jako obszar problemowy podobnie jak cała ściana wschodnia. Ma to swoje istotne uwarunkowania takie jak drenaż mózgow, wyludnianie się całego powiatu, a co za tym idzie bardzo silny wzrost odsetka ludności w wieku poprodukcyjnym i zmniejszająca się liczba młodzieży. Nie ma tu miejsca na głębsze badanie tych uwarunkowań, ale w trakcie opracowania modelu, a zwłaszcza w trakcie jego testowania miało to bardzo zauważany wpływ na jego ostateczny kształt i konieczność dostosowania do uwarunkowań lokalnych.

Opracowanie niniejszego modelu podzielone było na następujące etapy:

1. **Opracowania modelu** – faza, w której został wyłoniony realizator usługi na opracowanie modelu, którym zostało Stowarzyszenie Aktywnych Animatorów Kultury z Hrubieszowa. W ramach tej fazy zostało przeprowadzonych kilkanaście spotkań o charakterze konsultacyjno-doradczym, w wyniku których powstała pierwsza wersja modelu.
2. **Testowanie modelu** – była to druga faza, w wyniku której wdrażaliśmy wypracowany model oraz obserwowaliśmy jak sprawdza się on w rzeczywistości. W trakcie fazy tej mieliśmy to czynienia ze zjawiskiem, które zmieniło całą otaczającą nas rzeczywistość, czyli pandemię. Wymusiło to całkiem inne działanie również w przypadku naszego modelu i przyjętych założeń,

ale uelastyczyło wiele procedur i postaw, które przyjmowaliśmy za stałe. Dzięki popularyzacji i upowszechnieniu się zdalnych narzędzi pracy i komunikacji zwiększyła się możliwość działania nie w oparciu o społeczność lokalną w rozumieniu geograficznym, ale w oparciu o społeczność budowaną również w oparciu o inne elementy.

3. **Wprowadzenie zamian** – była to ostatnia faza, której efektem jest opracowania ostatecznej wersji modelu. Nie kończy ona pracy nad modelem, bo kolejne jego zmiany zostały wprowadzone w roku 2022 czyli po okresie realizacji wniosku, z którego opracowanie modelu było finansowane. Zmiany te zostały wprowadzone w związku z kolejnym wydarzeniem, którego skutki miały fundamentalne znaczenie dla działalności naszej organizacji, ale jesteśmy pewni, że nie tylko dla nas, ale właściwie dla całego świata. Chodzi o wojnę na Ukrainie i tworzenie się nowego porządku światowego. Być można z naszej perspektywy jest to szczególnie wyraźnie widoczne, gdyż oto przestaliśmy być głęboką prowincją i miejsce gdzie kończy się świat, ale nagle staliśmy się centrum wydarzeń, miejscem gdzie docierały organizacje i wolontariusze z całego świata. Skala nowych działań z jakimi musieliśmy się zmierzyć była dla nas czymś zupełnie nowym i to właśnie przekonało nas o możliwości prowadzenia naszej działalności, w tym również tej opartej na prezentowanym modelu na skalę zdecydowanie szerszą niż społeczność lokalna w rozumieniu geograficznym.

Proces opracowywania modelu nasunął następujące wnioski:

1. Można z całą odpowiedzialnością wskazać, że przyniósł on już znaczny sukces naszej organizacji, gdyż w roku 2021 uzyskaliśmy status operatora I priorytetu FIO w konkursie regionalnym i uważamy, że duża w tym zasługa właśnie procesu tworzenia modelu oraz jest opracowaniu.
2. W wyniku zjawisk, które naruszyły dotychczasowy porządek świata wiemy, że proces pracy nad modelem nie został przez nas jeszcze zakończony. Prezentujemy tu stan naszego modelu początek roku 2022, ale jesteśmy pewni, że w przyszłości będzie on w dalszym stopniu ewaluował.
3. Model ten w naszym przekonaniu jest możliwy do wdrożenia w innych miejscach po uprzednim dostosowaniu do uwarunkowań lokalnych.

## II. SYSTEM WSPARCIA ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH

Celem przedstawionej tu analizy jest uporządkowanie terminologii pojęciowej, gdyż w tym zakresie w Polsce panuje pewien chaos. Równocześnie daje się zauważyć proces tworzenia sieci wspierającej organizacje pozarządowe np. SPLOT, sieć inkubatorów organizacji pozarządowych, sieć Ośrodków Działaj Lokalnie, centra wspierania organizacji pozarządowych. Istnienie coraz większej świadomości potrzeby wsparcia organizacji pozarządowych, aby ich rozwój był harmonijny i długofalowy generuje konieczność dokonania analizy istniejącego systemu.

W niniejszej pracy termin organizacje pozarządowe oznaczał będzie, zgodnie z definicją zawartą w Ustawie o pożytku publicznym i wolontariacie, nie będące jednostkami sektora finansów publicznych, w rozumieniu przepisów o finansach publicznych, i niedziałające w celu osiągnięcia zysku, osoby prawne lub jednostki nieposiadające osobowości prawnej utworzone na podstawie przepisów ustaw, w tym fundacje i stowarzyszenia. Do najważniejszych wyznaczników organizacji pozarządowych należy zaliczyć<sup>1</sup>:

- nastawienie na realizację celów społecznych;
- niezależność od państwa;
- reinwestycja uzyskanej nadwyżki finansowej we własne usługi.

Często mówiąc o tych organizacjach używa się również następujących pojęć: trzeci sektor, NGO. Pierwsze z nich odnosi się do podziału aktywności społeczno – gospodarczej na trzy obszary:

- ✓ administracji publicznej, określanej też niekiedy jako sektor państwowy;
- ✓ sfera biznesu, czyli wszystkie te organizacje, które są nastawione na zysk, często zwane też sektorem prywatnym;
- ✓ organizacje pozarządowe.

Druga jest skrót od angielskiej nazwy **non-profit organizations** i odróżnia je od sfery biznesu wskazując, iż są to organizacje nie nastawione na zysk. W rzeczywistości więc organizacje, o których będzie mowa w niniejszej rozprawie posiadają trzy nazwy: organizacje

<sup>1</sup> Hudson M. Bez zysków i strat – sztuka kierowania organizacjami sektora pozarządowego, Centrum Informacji dla Organizacji Pozarządowych BORDO, Warszawa 1997, s. 29

pozarządowe, NGO, trzeci sektor. Każda z nich jest prawidłowa i podkreśla inne ich cechy. Można spotkać się jeszcze z innymi nazwami tych organizacji jednak dla potrzeb niniejszych rozważań na tym można zakończyć definiowanie organizacji pozarządowych. Terminy te będą używane wymiennie.

Mając zdefiniowane pojęcie organizacji pozarządowych, które są podmiotem wsparcia w ramach omawianego systemu, należy jeszcze wskazać rolę jaką odgrywają w życiu społeczno-gospodarczym, gdyż to właśnie ta rola, misja jaką pełni cały trzeci sektor warunkuje potrzebę jego wsparcia. Kwestia ta była wielokrotnie omawiana w różnego rodzaju publikacjach dlatego też zaprezentowane zostaną tezy najczęściej przedstawiane. W pierwszej kolejności wskazuje się fakt, że organizacje pozarządowe realizują działania o charakterze społecznym czy infrastrukturalnym wychodzące poza interes publiczny czy prywatny efektywniej niż ma to miejsce w sektorze publicznym. W nich to dokonuje się połączenie wolnych środków społecznych i prywatnych do realizacji zadań niekomercyjnych, niemożliwych do realizacji wewnątrz dwóch pozostałych sektorów. Aktywność tego sektora stanowi odzwierciedlenie rozwoju społeczeństwa, woli do rozwiązywania pojawiających się problemów, ich identyfikowania, a także jest wyznacznikiem oczekiwań i potrzeb społeczności lokalnych<sup>2</sup>. Trzeci sektor spełnia w społeczeństwach obywatelskich wiele wyspecjalizowanych funkcji, które mogą być tylko przezeń spełniane. Zaliczyć do nich należy<sup>3</sup>:

- zaspokajanie potrzeb indywidualnych i społecznych w małej grupie, w szczególnej atmosferze życzliwości i solidarności;
- przyjęcie czynnej postawy obywatelskiej w zakresie spraw tzw. ludzkich i lokalnych, a wymagających załatwienia w poczuciu wspólnego dobra;
- propagowanie pluralizmu i różnorodności życia społecznego;
- tworzenie sektora realizacji zadań indywidualnych i społecznych alternatywnego wobec rządowego, swoboda w wyborze metod pracy dająca dużą elastyczność w zaspokajaniu potrzeb indywidualnych klientów;
- stworzenie mechanizmów współdziałania społecznego w podejmowaniu decyzji dotyczących różnych problemów i poziomów funkcjonowania nowoczesnego społeczeństwa;

<sup>2</sup> Matusiak K.B., Osiem lat ośrodków innowacji i przedsiębiorczości w Polsce. [w:] K. Jaremczuk (red.), Przedsiębiorczość w procesie przemian strukturalnych w Europie Środkowo – wschodniej, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 1999, s. 150

<sup>3</sup> Załuska M. (red.), Boczoń (red.), Organizacje pozarządowe w społeczeństwie obywatelskim, „Śląsk”, Katowice 1998, s. 15

- duże poczucie niezależności i podmiotowości.

Działalność społeczna posiada w Polsce bardzo długą tradycję. Już w średniowieczu mamy do czynienia z dobroczynnością, która swe źródło miała w zasadach chrześcijańskiej miłości, upowszechnionej przez św. Augustyna, św. Franciszka, św. Tomasza. Jedną z pierwszych fundacji charytatywnych w Polsce została utworzona dzięki darowiźnie księcia Władysława Hermana (XI – XII w.)<sup>4</sup>. Bardzo ważną rolę w życiu narodu organizacje społeczne odegrały w czasie zaborów, kiedy to często były organizacjami wielofunkcyjnymi – prowadząc oficjalną działalność filantropijną, realizowały równocześnie nieformalną działalność niepodległościową i oświatową<sup>5</sup>. Ogólna tendencja rozwoju tych organizacji została wstrzymana na prawie 50 lat funkcjonowania PRL. Obecnie „w spadku” po tym okresie, w porównaniu z państwami „starej” Unii Europejskiej czy USA, Polska jawi się jako kraj ze słabo rozwiniętym społeczeństwem obywatelskim. Z badań przeprowadzonych<sup>6</sup> wynika, że infrastruktura organizacyjna społeczeństwa obywatelskiego jest w Polsce 5-krotnie mniejsza niż w tych krajach. Stan ten związany jest z koniecznością odbudowy nie tylko struktur instytucjonalnych organizacji społecznych wywołanych funkcjonowaniem państwa centralnie zarządzanego, ale przede wszystkim odtworzenie społecznej aktywności i przywrócenie pierwotnych znaczeń dobroczynności i filantropii, które w dobie PRL wypaczono<sup>7</sup>.

Istotny wpływ na stan, jakość i liczbę organizacji pozarządowych miał proces transformacji ustrojowej rozpoczęty w 1989 roku. Podobnie jak było to w przypadku sektora MSP także i tu mieliśmy do czynienia z pewnego rodzaju „boomem”, kiedy to w wyniku uchwalenia ustawy o stowarzyszeniach (jedno z ustaleń Okrągłego Stołu) powstało w latach 1989 – 1992 23138 stowarzyszeń i 2901 fundacji<sup>8</sup>. Sektor organizacji społecznych w dobie PRL składał się z niewielu dużych organizacji, których liczbę członków liczone w dziesiątkach i setkach tysięcy. Wraz z nastaniem wolności zrzeszeń zaobserwowano gwałtowny spadek

<sup>4</sup> Leś E. Zarys historii dobroczynności i filantropii w Polsce, Prószyński i S-ka, Warszawa 2001, s.19

<sup>5</sup> Tamże, s. 51

<sup>6</sup> Leś E. Tradycje i perspektywy organizacji non-profit w Polsce, [w:] A. Juros (red.), Organizacje pozarządowe w społeczeństwie obywatelskim – wyzwanie dla środowisk akademickich, LOS, Lublin 2002, s. 26

<sup>7</sup> Leś E. Zarys historii dobroczynności i filantropii w Polsce, Prószyński i S-ka, Warszawa 2001, s. 99

<sup>8</sup> Leś E. Tradycje i perspektywy organizacji non-profit w Polsce, [w:] A. Juros (red.), Organizacje pozarządowe w społeczeństwie obywatelskim – wyzwanie dla środowisk akademickich, LOS, Lublin 2002, s. 25

liczby członków tych właśnie organizacji. W latach 1992 – 1997 straty liczby członków kształtowały się następująco<sup>9</sup>:

- PCK – 261 tys.,
- PTTK – 395 tys.,
- LOP – 1340 tys.,
- Kluby sportowe ponad 3335 tys. członków.

Proces ten można porównać ze zmianami jak zaszły w sektorze przedsiębiorstw w pierwszej połowie lat 90-tych. Masowa migracja od ruchów społecznych odbyła się głównie kosztem tych właśnie instytucji. W 1980 r. do związków zawodowych, partii politycznych oraz innych organizacji społecznych należało 98 % dorosłych Polaków, w 1981 odpowiednio – 74 %, w 1990 – 30%, a w roku 1995 – już tylko 22%.<sup>10</sup>

Równocześnie ze zmianami ilościowymi szły zmiany jakościowe. Od masowego i najczęściej biernego członkostwa nastąpiło przejście do elitarniej, świadomej i aktywnej partycypacji. Organizacje pozarządowe pełnią w tym aspekcie bardzo istotną funkcję katalizatora dla odbudowy społeczeństwa obywatelskiego, a także są miejscem kształcenie lokalnych liderów, inkubatorami społecznej aktywności<sup>11</sup>.

W 2002 roku zostało przeprowadzone pierwsze w Polsce badanie na losowej, reprezentatywnej, warstwowej próbie organizacji pozarządowych. W badaniu tym przyjęto zawężoną definicję sektora NGO zakładając, że tworzą go tylko stowarzyszenia i fundacje. Podstawowe dane o trzecim sektorze wynikające z tego badania przedstawiają się następująco<sup>12</sup>:

- w Polsce zarejestrowanych było ponad 36.500 stowarzyszeń i ponad 5.000 fundacji,
- stowarzyszenia posiadały dużo ponad 2 mln. członków, spośród których 60% działała aktywnie, zaś 40% była nieaktywnych bądź ogranicza swoją aktywność do uczestnictwa w walnych zgromadzeniach,
- 58% ogółu organizacji działała aktywnie,

<sup>9</sup> tamże s. 28

<sup>10</sup> tamże s. 27

<sup>11</sup> Guć M., Program współpracy. Opis gdyńskich doświadczeń, Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego 1999, s.15

<sup>12</sup> Dąbrowska J., Gumkowska M., Wygnański J., Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych – raport z badania 2002, Polsko-Amerykańska Fundacja Wolności, W-wa 2002, s. 3



- po roku 1989 powstało 91% organizacji
- najczęściej organizacji działało na polu sportu (59,3% ogółu), oświaty i edukacji (48,2%), ochrony zdrowia, rehabilitacji i pomocy niepełnosprawnym (32,6%) oraz kultury i sztuki (27,4%),
- 55% organizacji nie zatrudniało stałego płatnego personelu, a 35% zatrudniało pracowników na umowę o pracę. Łączną wielkość zatrudnienia szacowana była na 62 tys. pełnych etatów co stanowiło 0,58% zatrudnienia poza rolnictwem w Polsce,
- w działalność połowy organizacji zaangażowani byli wolontariusze nie będąc jednocześnie członkami, których liczbę szacuje się na 1,6 mln.,
- przychody połowy organizacji w 2001r. nie przekroczyły 19.000 złotych, a największa ich część (19,6%) pochodziła z ze źródeł publiczno-samorządowych.
- największym problemem z jakim spotykają się organizacje trzeciego sektora są trudności z pozyskaniem niezbędnych dla działania środków finansowych i rzeczowych.

Od tego czasu takie badanie zostało zorganizowane jeszcze trzykrotnie i z ostatnich danych wynika, że liczba organizacji wzrosła do ponad 58 tys. stowarzyszeń i ponad 9 tys. fundacji. Zmieniły się też pozostałe wskaźniki:

- prawie 42% organizacji zadeklarowało, że w ostatnim roku zatrudniało (niezależnie od formy zatrudniania) płatny personel,
- 27% stowarzyszeń i fundacji zatrudnia pracowników etatowych (co oznacza, że takich osób jest w organizacjach ok. 120 tys.),
- łączną liczbę członków organizacji można szacować na ponad 4 mln osób,
- 44% organizacji korzysta w swojej działalności z pracy wolontariuszy,
- postępuje rozwarstwienie organizacji pod względem finansowym.

Bardzo ważną przesłanką podjęcia tegoż tematu jest przeświadczenie autora o bardzo bliskich relacjach pomiędzy wsparciem sektora organizacji pozarządowych a wsparciem sektora MSP, które łączy przedsiębiorczość. Przedsiębiorczość w organizacjach pozarządowych przybiera zdecydowanie różne formy od przedsiębiorczości w sektorze gospodarki, co nie zmienia faktu, że w obydwu przypadkach mamy do czynienia z przedsiębiorczością. Mamy bowiem do czynienia z sytuacją, w której organizacja nie traktująca zysku jak najważniejszego celu swojej działalności skupia się na rozwiązywaniu problemów, realizacji swych celów statutowych.

Specyfika przedsiębiorczości w organizacjach pozarządowych jest wynikiem:



- organizacje te z założenia są kreatywne oraz powołane do walki z problemami, z którymi nie radzą sobie pozostałe sektory,
  - ciągły deficyt finansowy zmusza do poszukiwań nowych rozwiązań problemów,
- niewielka ilość funduszy dostępnych dla organizacji pozarządowych powoduje dużą konkurencję pomiędzy nimi skutkującą przetrwaniem tych najlepszych,

Podjmując się rozważań na temat systemu wsparcia organizacji pozarządowych poza uściślenia definicji organizacji pozarządowych i wskazaniu roli jaką pełnią w rozwoju społeczno-gospodarczym należy doprecyzować pojęcie systemu. W tym zakresie wyjść należy od teorii systemów – opracowanej przez austriackiego biologa Ludwiga von Bartelannya<sup>13</sup>. Jego zdaniem, zamiast badania poszczególnych fragmentarycznych zjawisk, które w rzeczywistości nigdy nie występują w wyizolowanej formie należy badać te zjawiska w powiązaniach sieciowych. Na podstawie zachowań elementów systemu nie można wyciągać wniosków o funkcjonowaniu całości. System jest badany pod kątem jego spójności i sprawności oraz dostosowania do zachowań i dyspozycji podmiotów. Podejście to tworzone na potrzeby fizyki i biologii szybko zostało zaadoptowane na grunt nauk społecznych – socjologii, ekonomii i psychologii, a także odegrało bardzo duży wpływ na ukształtowanie się cybernetyki. W niniejszej pracy poprzez system rozumianym będzie zbiór elementów, stanowiący wyodrębnioną z otoczenia względnie autonomiczną całość, mających wewnętrzne powiązania i sprzężenia. Wszystkie elementy systemu służą realizacji celu lub celów jako całości<sup>14</sup>. System stanowi funkcjonalną całość, która wyróżnia się z otoczenia i zbudowana jest z wzajemnie sprzężonych elementów. Te właśnie sprzężenia nadają unikalne cechy jakościowe, które nie wynikają wprost z cech jego elementów składowych. Otaczająca nas rzeczywistość składa się z bardzo dużej liczby systemów, a już sam interdyscyplinarny charakter teorii systemów świadczy o ich mnogości. Wystarczy tu wspomnieć o: systemie politycznym, systemie administracji publicznej, systemie gospodarczym, systemie bankowym, ekosystemie, systemie operacyjnym itd. Niektóre z tych systemów doczekały się nawet uregulowań ustawowych tj. Ustawa o systemie oświaty, w której system ten zdefiniowano poprzez enumeratywne wyliczenie podmiotów tworzących system. Odnosząc się do przyjętej definicji systemu można zaobserwować wąskie i szerokie podejście do pojęcia. W przypadku pierwszym mamy do czynienia z pewnego rodzaju uproszczeniem, które sprowadza elementy

<sup>13</sup> Kaczmarek T.T., Ład ekonomiczny w demokratycznym państwie, Difin, Warszawa 2007, s.16

<sup>14</sup> Dowgiłło Z. Słownik ekonomiczny przedsiębiorcy, Wydawnictwo Znicz, Szczecin 1998, s. 256

systemu tylko do instytucji, a co za tym idzie wymienienie tychże instytucji kończy definiowanie systemu. Z taką sytuacją mamy do czynienia w przypadku np. systemu oświaty. W przypadku drugim jako elementy systemu wykazuje się nie tylko instytucje ale również uwarunkowania prawne i wzajemne relacje pomiędzy systemem a jego otoczeniem. Pozwala to na bardziej realne ocenienie działania systemu jako całości, wierniej oddaje rzeczywistość, a przede wszystkim bardziej odpowiada przyjętej definicji pojęcia. Taki podział zastosowano w jednym z najbardziej znanych systemów – ekosystemie. Przy jego analizie wykazano dwa główne elementy składowe: biocenozę i biotop. Pierwszy z nich jest to zbiór wszystkich żywych organizmów funkcjonujących w danym otoczeniu. Drugi natomiast stanowi zbiór wszystkich elementów niebędących organizmami żywymi.

Wprowadzenie terminologii teorii systemów na grunt nauk społecznych nastąpiło ze znacznym uproszczeniem i dlatego w wielu pracach mamy do czynienia z używaniem pojęcia system bez właściwej teoretycznej podbudowy. W tych warunkach system wsparcia organizacji pozarządowych jest w stosunkowo korzystnej sytuacji gdyż znajduje się na etapie dookreślania jego podstawowych składników i funkcji jakie ma spełniać. Pewnego rodzaju próby zdefiniowania tegoż systemu dokonał Marcin Dadel podczas konferencji III Ogólnopolskie Spotkanie Ekonomii Społecznej z tym tylko, że odnosił się nie do organizacji pozarządowych lecz do ekonomii społecznej co jest pojęciem nieco szerszym. Warto jednak w tym miejscu przytoczyć tę próbę, gdyż stanowi ona ważny element kształtowania się definicji analizowanego systemu. Stwierdził on, iż system wsparcia ekonomii społecznej to infrastruktura dostarczająca indywidualnie dopasowanych usług, których celem jest tworzenie, rozwijanie i wzmacnianie podmiotów ekonomii społecznej. W definicji tej warto podkreślić dwa elementy. Pierwszym jest infrastruktura w rozumieniu instytucji, drugim natomiast usługi świadczone przez te instytucje. Do minimalnego poziomu usług zaliczył on następujące usługi:

- informowanie rozumiane jako przekazywanie prostych informacji na temat funkcjonowania poszczególnych typów podmiotów ekonomii społecznej, zmian prawnych dotyczących ekonomii społecznej, możliwości uzyskania wsparcia;
- doradztwo rozumiane jako zindywidualizowana porada, opierająca się o rozpoznanie i diagnozę problemu oraz próbę znalezienia rozwiązania lub wskazania drogi do jego poszukiwania;

- szkolenia rozumiane jako aktywne formy edukacyjne obejmujące różne aspekty funkcjonowania podmiotów ekonomii społecznej (zarówno zakładanie, jak i funkcjonowanie) – dopasowana do realiów i możliwości grupy odbiorców;
- finansowanie rozumiane co najmniej jako wspieranie w pozyskaniu pomocy finansowej – dotacji, pożyczki, kredytu – a docelowo również polegające na udzielaniu takiego wsparcia.

Szersze podejście definicyjne do pojęcia systemu, a tym samym trafniejszą próbę zdefiniowania podjął Piotr Frączak, który zajął się infrastrukturą III sektora. Infrastruktura ta rozumiana jest przez niego jako pewien system, którego celem jest wspieranie rozwoju i znaczenia organizacji pozarządowych. Używanie pojęcia infrastruktura jest stosunkowo często spotykane i na stałe zagościło już w języku branżowym. Oprócz wyżej wymienionej interpretacji tegoż pojęcia można się spotkać z następującą: organizacja infrastrukturalna jest to organizacja, która odpowiada na ogólne potrzeby grupy organizacji. Termin „infrastruktura” wskazuje na funkcję jaką spełniają takie organizacje – np. dostarczając podstawowego wsparcia szerszej grupie instytucji, tak jak infrastruktura budynku, która wspiera funkcjonowanie całości. W dalszej części rozważań P. Frączak stwierdza, że elementy tego systemu, zarówno organizacje jak i działania, powinny pełnić przynajmniej jedną z dwóch funkcji:

- służebną,
- integrującą i opiniotwórczą.

Pierwsza z nich polega na prowadzeniu działalności na rzecz innych organizacji poprzez dostarczanie osobom w nich działającym wiedzy, wsparcia lub też poprzez podejmowanie różnych działań w interesie tych organizacji. Druga funkcja polega na prowadzeniu działalności umożliwiającej komunikację pomiędzy organizacjami pozarządowymi, a przez to artykułowanie wspólnych dla środowiska interesów i ich reprezentację, a także podejmowanie wspólnych, partnerskich działań.

Używanie terminów infrastruktura trzeciego sektora i organizacje infrastrukturalne do opisu systemu wsparcia organizacji pozarządowych jest bardzo rozpowszechnione. Oprócz dwóch ww. prób zdefiniowania systemu wsparcia, w których użyto tych terminów bardzo ciekawe podejście zostało opracowane w trakcie 14 konferencji Johns Hopkins International Fellows In Philanthropy Program, która odbyła się w Istambule w roku 2002. Pojęcie organizacji infrastrukturalnych odnosi się do tych organizacji, które odpowiadają na ogólne potrzeby grupy

organizacji. Inne nazwy jakie można stosować dla ich określenia to organizacje wspierające, organizacje pośredniczące, ciało reprezentujące, koalicja, sieć i forum. W deklaracji opracowanej w ramach tej konferencji wskazano na następujące funkcje jakie te organizacje spełniają<sup>15</sup>:

1. budowanie sieci kontaktów i wymiana informacji,
2. udział w życiu publicznym i tworzenie zasobów informacyjnych,
3. rzecznictwo i reprezentacja,
4. szkolenie i budowanie potencjału,
5. kodeks etyczny,
6. usługi.

Kolejna próba zdefiniowania organizacji infrastrukturalnych została przedstawiona przez A. Sawczuk, które wskazuje, że są to takie organizacje, które pomagają organizacjom pozarządowym w trzech podstawowych obszarach<sup>16</sup>:

- 1) dostarczają informacji o uregulowaniach prawnych, źródłach finansowania krajowych i zagranicznych, dostępnych szkoleniach i trenerach, a także dostarczają podstawowe informacje o sektorze;
- 2) organizują i informują o szkoleniach z zakresu zarządzania organizacją pozarządową (budowanie zespołu, planowanie programów, współpraca z administracją publiczną i organizacjami biznesu, zdobywanie środków na działalność, współpraca z wolontariuszami, monitoring i ewaluacja);
- 3) prowadzą konsultacje i udzielają porad z zakresu budowania strategii organizacji w jednym lub kilku obszarach działania organizacji.

Ostatnią próbą nie tylko zdefiniowania, ale również opisanie polskich organizacji infrastrukturalnych podjęło Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej w ramach diagnoza organizacji infrastrukturalnych oraz identyfikacja zapotrzebowania organizacji pozarządowych na usługi świadczone przez organizacje infrastrukturalne. Do badania przyjęto następującą definicję organizacji infrastrukturalnej: jest to organizacja prowadząca działania na rzecz innych organizacji pozarządowych, niesformalizowanych grup społecznych lub osób chcących

<sup>15</sup> Poza rządami ponad granicami, Deklaracje Programu Johns Hopkins International Fellows In Pfilantropy, Fundusz Współpracy, Warszawa 2004, s. 130-135

<sup>16</sup> Agnieszka Sawczuk, Sieć Orpheus'a w Europie Środkowo - Wschodniej, Warszawa 2005

założyć organizację pozarządową. Nowością w przyjętej definicji w stosunku do poprzednich jest jej stosunkowo szeroki charakter, gdyż nie odnosi się ona do instytucji działających tylko na rzecz organizacji pozarządowych, ale tworzących szeroko rozumiane warunki do rozwoju trzeciego sektora. W katalogu działań, które organizacje infrastrukturalne podejmują wymieniono:

- szkolenia adresowane do trzeciego sektora,
- doradztwo adresowane do trzeciego sektora,
- animowanie aktywności lokalnej, inicjowanie powstawania nowych organizacji zaliczanych do trzeciego sektora,
- działania informacyjne adresowane do trzeciego sektora,
- prowadzenie badań dotyczących trzeciego sektora,
- prowadzenie działalności rzeczniczej na rzecz trzeciego sektora,
- prowadzenie działalności sieciującej i integrującej trzeci sektor,
- wsparcie techniczne (udostępnienie lokalu, sprzętu itd.),
- wsparcie finansowe trzeciego sektora.

Kończąc rozważania dotyczące definiowania systemu wsparcia organizacji pozarządowych należy stwierdzić jednoznacznie, że brak jest przejrzystej definicji, co w znacznej mierze utrudnia pracę. Postuluje się aby przyjąć definicję w następującym brzmieniu:

*System wsparcia organizacji pozarządowych jest to ogół podmiotów wraz z instrumentami wsparcia, będącymi w ich dyspozycji oraz uwarunkowań prawno-ekonomicznych, których celem jest wspieranie rozwoju organizacji pozarządowych.*

System wsparcia organizacji pozarządowych jako jeden z podsystemów systemu społeczno – gospodarczego, będąc na etapie tworzenia może w istotny sposób czerpać z podobnych podsystemów, które są już ukształtowane. Jednym z takich systemów jest system wsparcia przedsiębiorczości, który jest określony jako struktura zaangażowana we wdrażanie programów służących wzmocnieniu sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MSP) w Polsce, obejmująca zarówno sieci i struktury organizacyjne oraz instytucjonalne, jak i instrumenty wsparcia skierowane do małych i średnich przedsiębiorstw<sup>17</sup>. Ze względu na istotne podobieństwo, a według niektórych badaczy wręcz występowaniem postaw

<sup>17</sup> Forin A., Marczyńska S., Szwoch A., Partner przedsiębiorcy Ogólnopolski Informator Krajowego Systemu Usług dla Małych i Średnich Przedsiębiorstw, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2008

przedsiębiorczych w organizacjach pozarządowych<sup>18</sup> ten właśnie system wydaje się najlepszym punktem odniesienia dla systemu wsparcia organizacji pozarządowych. System wsparcia przedsiębiorczości został uregulowany na poziomie centralnym z racji dostrzeżenia potencjału jaki tkwi w małych i średnich przedsiębiorstwach. Do jego głównych elementów należą:

1. Instytucja centralna – pierwotna nazwa stworzonej w 1995 roku instytucji brzmiała Polska Fundacja Promocji i Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw. W roku 2000 przekształcona została w Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP),
2. Krajowy System Usług dla Małych i Średnich Przedsiębiorstw (KSU). Krajowy System Usług skupia grupę organizacji świadczących usługi dla przedsiębiorców i osób, które planują założenie własnej działalności gospodarczej.
3. Programy wspierające rozwój przedsiębiorczości.
4. Przepisy prawne regulujące zarówno funkcjonowanie przedsiębiorstw jak i wsparcie dla nich.

Ważne z punktu widzenia przejrzystości systemu jest dokonanie standaryzacji usług i pojęć związanych ze wsparciem przedsiębiorczości tj. inkubator przedsiębiorczości, fundusz pożyczkowy, centrum wspierania przedsiębiorczości. System wsparcia przedsiębiorczości wkomponował się na tyle mocno w polską rzeczywistość i przyjął zinstytucjonalizowaną formę, że zaczęły powstawać już jego podsystemy, które obecnie są na etapie formalizacji i dookreślania. Jednym z takich podsystemów jest Krajowy System Innowacji, który definiowany jest jako konstrukcja obejmująca całokształt powiązanych ze sobą instytucjonalnych i strukturalnych czynników w gospodarce narodowej i społeczeństwie, które łącznie i indywidualnie generują, selekcionują i wchłaniają innowacje technologiczne. W skład tego systemu wchodzi:

- Publiczne agendy (jednostki), które wspomagają i/lub zamawiają B+R,
- Państwowe uniwersytety, które mogą wykonywać badania, które odgrywają ważną rolę w kształceniu naukowców i inżynierów,

---

<sup>18</sup> Rechulicz M., Rechulicz M., Organizacje pozarządowe – alternatywa dla przedsiębiorczości czy przedsiębiorczość; Trzeci sektor 7/2006

- Firmy w gospodarce, które inwestują w prace B+R, w zastosowanie nowych technologii,
- Publiczne programy ukierunkowane na wspomaganie adaptacji technologii,
- Szereg przepisów prawnych i regulacji, które określają prawa własności intelektualnej.

Mając na uwadze cel omawianego systemu jakim jest wsparcie organizacji pozarządowych proponuje się aby jego elementami były:

1. instytucje wspierające organizacje pozarządowe (organizacje infrastrukturalne).
2. prawne regulacje dotyczące wsparcia organizacji pozarządowych
3. instrumenty wsparcia.

W związku z dużym zróżnicowaniem zarówno w zakresie działalności jak i skali działania instytucji zajmujących się wsparciem organizacji pozarządowych i społeczeństwa obywatelskiego w niniejszej pracy skupiono się jedynie nad usystematyzowaniem wiedzy na temat stanu obecnego w jakim znajduje się ten system.



### III. Inkubator Organizacji Pozarządowych

Inkubator Organizacji Pozarządowych, z uwagi na to, że brak jest definicji czym jest taki inkubator i jakie wsparcie powinien on świadczyć to na potrzeby niniejszego opracowanie będziemy posługiwali się następującą definicją:

***Inkubator organizacji pozarządowych to instytucja wszechstronnie wspierająca rozwój organizacji pozarządowych oraz animująca proces ich powstawania.***

Inkubacja w tym rozumieniu odnosi się nie tylko do organizacji pozarządowych, ale również do grup inicjatywnych, które mają potencjał aby w przyszłości przekształcić się w organizacje pozarządowe. W praktyce spotykamy wiele instytucji, które wpisują się w ww. definicję tj. Centrum Wspierania Organizacji Pozarządowych,

Katalog usług, które mogą być świadczone w ramach inkubatora organizacji pozarządowych obejmuje:

1. wsparcia mentora,
2. doradztwo,
3. szkolenia,
4. wsparcia w pozyskiwaniu środków zewnętrznych na działania organizacji,
5. korzystania z powierzchni biurowej współdzielonej z innymi organizacjami,
6. korzystania z sal na spotkania, warsztaty, szkolenia,
7. korzystania ze studia nagrań audio i video,
8. prowadzenie księgowości uproszczonej w organizacji,
9. możliwości nawiązywania partnerstw (w tym również transgranicznych) i korzystania z dobrych praktyk



Rodzaj wsparcia (ze względu na czas trwania i oddziaływania na organizację):

1. Animacja – skierowane tylko do organizacji pozarządowych przyjętych do IOP zgodnie z procedurą rekrutacji.
2. Wsparcie doraźne – skierowane do grup nieformalnych oraz organizacji nie przyjętych do IOP.

Animacja	Wsparcie doraźne
Bezpłatny i stały dostęp do Sali szkoleniowej i biurowej IOP.	Bezpłatne użyczenie infrastruktury w godzinach pracy IOP po wcześniejszym umówieniu się.
Wsparcie doradcze poza dyżurami – indywidualnie ustalone i dopasowane do organizacji .	Doradztwo w godzinach dyżurów
Wsparcie szkoleniowe (pierwszeństwo uczestnictwa).	Wsparcie szkoleniowe.
Możliwość realizacji nagrań i spotów reklamowych w studio inkubatora.	-
Udział w 12-miesięcznym cyklu wsparcia organizacji według autorskiego programu.	-

### Rodzaj wsparcie (ze względu na rodzaj udzielanego wsparcia)

1. Infrastrukturalne – jest to wsparcie polegające na udostępnieniu infrastrukturalnych zasobów inkubatora tj. biurami, salami szkoleniowymi, wyposażeniem.
2. Usługowe – wsparcie polegające na świadczeniu usług na rzecz organizacji pozarządowych i grup nieformalnych. W ramach IOP świadczone są następujące usługi:
  - a) Księgowe
  - b) Promocyjne
  - c) Pozyskiwanie środków zewnętrznych
  - d) Porady formalno-prawne
3. Animacja – jest to w naszym rozumieniu wsparcie łączące w sobie zarówno wsparcie infrastrukturalne jak i wsparcie usługowe, a dodatkowo jest to cykl wsparcia prowadzony w oparciu o niniejszy model.

### Planowane rodzaje wsparcie ze względu na odpłatność:

1. Nieodpłatne
2. Płatne



## IV. Co to jest animacja i kogo dotyczy?

Nasze wsparcie ukierunkowane jest w największym stopniu na pracę w oparciu o animację i przedstawiany model animacji i dlatego też oddzielną część opracowania poświęcimy temu zagadnieniu. Słowo animacja pochodzi od słów łacińskich anima – dusza, animatio – ożywienie.

**Według słownika języka polskiego słowo animacja posiada następujące znaczenia:**

1. «metoda robienia filmów rysunkowych, kukielkowych; też: film zrealizowany tą metodą»
2. «tworzenie ruchomych obrazów komputerowych; też: te obrazy»
3. «uruchamianie lalek w teatrze lalkowym»
4. «inicjowanie i pobudzanie jakichś działań»

**Animacja społeczno-kulturalna** – metoda aktywizacji społecznej różnych środowisk.

Powstała we Francji, w latach 60. Wywodzi się z koncepcji kultury integralnej, głoszonej przez Andre Malraux. Punktem wyjścia do stworzenia nurtu animacji były przemiany francuskiego społeczeństwa w społeczeństwo konsumpcyjne o wysokim poziomie życia, niemającego wartości nadrzędnych.

Animacja społeczno-kulturalna jest metodą aktywizacji społecznej różnych środowisk. Ma na celu integrację wewnętrzną społeczności. Inicjuje ją animator bądź grupa animatorów, na zlecenie władz, stowarzyszeń społecznych lub wyznaniowych.

Animacja jest też kierunkiem działania. W tym ujęciu składają się na nią:

- oddziaływania, które mają na celu ułatwienie jednostce i grupie udziału w bardziej aktywnym i twórczym życiu,
- łatwiejsze porozumiewanie się z innymi,
- współudział w życiu środowiska.

Animacja podejmuje wychowawcze pośrednictwo między nowymi technikami przekazu, wartościami i dobrami kultury.



**Podmiotem animacji w naszym rozumieniu będą organizacje pozarządowe. Nie wglębiając się zbyt w definicyjne zawłości, będziemy stosowali definicję organizacji pozarządowej przyjętej w Ustawie z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz. U. 03.96.873). Jest to definicja uniwersalna, w tym sensie, że inne akty prawne często odwołują się do pojęcia organizacji pozarządowej w rozumieniu tej ustawy (np. Ustawa z dnia 13 czerwca 2003 r. o zatrudnieniu socjalnym – art. 2 pkt 2). Definicja ta podaje, że: „organizacjami pozarządowymi są:**

1. niebędące jednostkami sektora finansów publicznych, w rozumieniu ustawy o finansach publicznych,
2. niedziałające w celu osiągnięcia zysku

– osoby prawne lub jednostki organizacyjne nieposiadające osobowości prawnej, którym odrębna ustawa przyznaje zdolność prawną, w tym fundacje i stowarzyszenia, z zastrzeżeniem ust. 4.” (art. 3 ust 2).

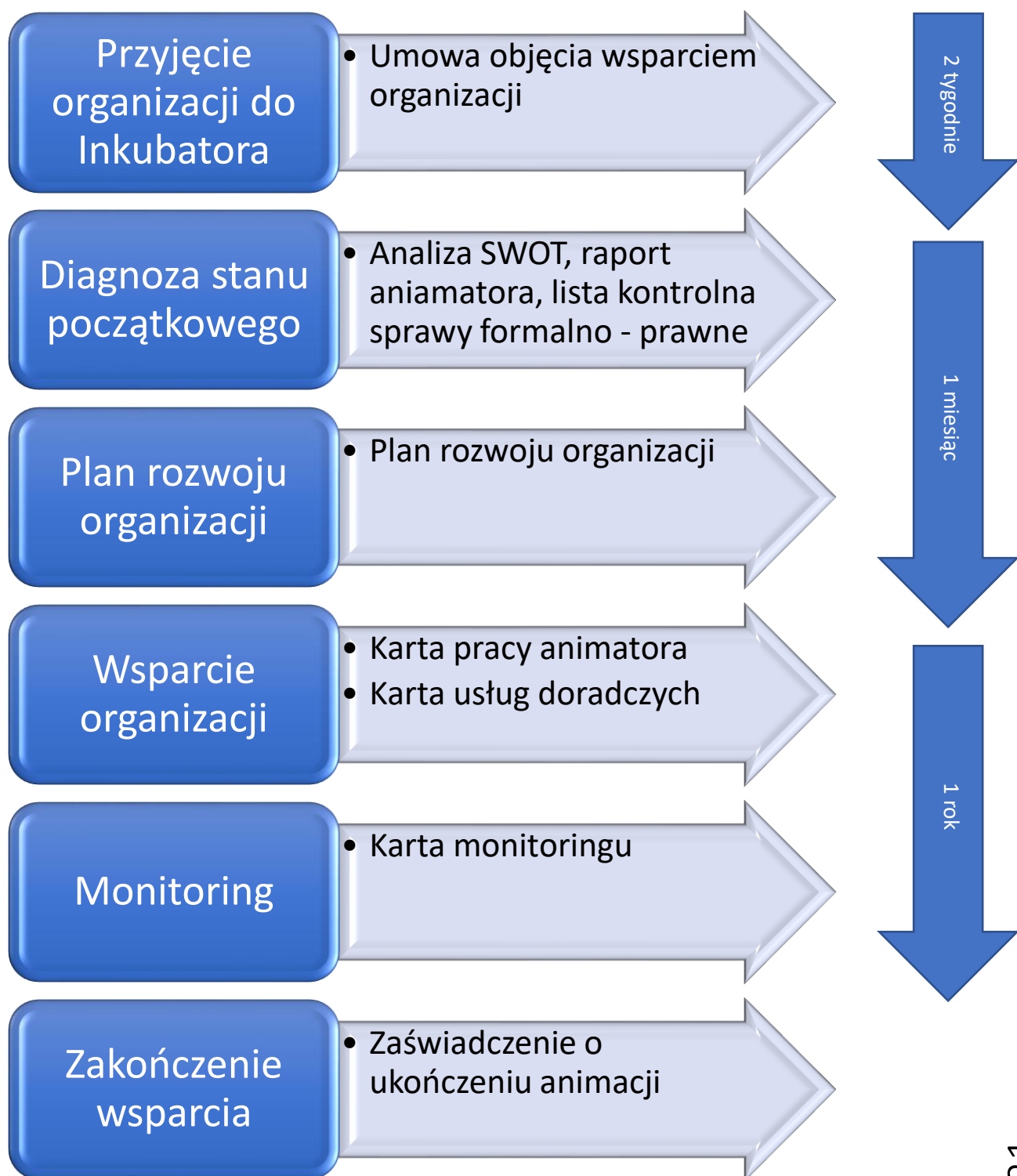
#### **Cele animacji:**

- edukacja
- komunikacja
- integracja
- partycypacja
- enkulturacja

W ujęciu Barbary Jedlewskiej animacja społeczno-kulturalna jest sposobem oddziaływania mającym na celu wychowanie i kształcenie jednostek, grup i środowisk przez kulturę i dla kultury (w jej szerokim ujęciu). Polega na stosowaniu serii zabiegów wyzwalaających twórcze potencjały, pobudzających i motywujących do kreatywnych działań, integrujących ludzi między sobą a także z otaczającym światem, wspomagających rozwój duchowy, autokreację, pobudzających ciekawość poznawania i potrzebę tworzenia kultury, wspierających i promujących aktywność kulturalną i społeczną.



## V. Procedura animacji – schemat



## VI. Przyjęcie do Inkubatora i objęcie animacją

Ten etap zostanie podzielony na dwie części:

1. Formularz on-line
2. Spotkanie z personelem Inkubatora

Zakończeniem etapu jest protokół zespołu Inkubatora o zakwalifikowaniu do wsparcia i umowa o objęciu wsparciem.

## VII. Diagnoza stanu początkowego?

Żeby przygotować animację trzeba określić stan wyjściowy, czyli w którym miejscu znajduje się obecnie organizacja pozarządowa/grupa nieformalna.

Mają temu służyć takie narzędzia jak:

- Analiza SWOT – podstawowe narzędzie, które będzie w przedstawianym modelu realizowane w każdej organizacji w ramach jednego spotkania w miejscu działania/siedzibie organizacji przeprowadza animator.
- Analiza PEST – w szczególnych przypadkach będzie to narzędzie stosowana z inicjatywy animatora.

### ANALIZA SWOT

Jest to popularna metoda służąca do porządkowania i analizy informacji. Jej nazwa stanowi akronim od angielskich słów określających cztery analizowane obszary (*Strengths* – silne strony, *Weaknesses* – słabe strony, *Opportunities* – szanse, okazje i *Threats* – zagrożenia).

W zarządzaniu SWOT jest stosowana do analizy wewnętrznego i zewnętrznego otoczenia organizacji. Metoda ta pozwala wykorzystać zgromadzone informacje do opracowania strategii działania opartej na silnych stronach i szansach, przy jednoczesnym eliminowaniu bądź ograniczaniu słabych stron i zagrożeń.

Analiza SWOT polega na podzieleniu zebranych informacji na cztery grupy (cztery kategorie czynników strategicznych):

- **S** (*Strengths*) – mocne strony: wszystko to co stanowi atut, przewagę, zaletę,
- **W** (*Weaknesses*) – słabe strony: wszystko to co stanowi słabość, barierę, wadę,
- **O** (*Opportunities*) – szanse: wszystko to co stwarza szansę korzystnej zmiany,
- **T** (*Threats*) – zagrożenia: wszystko to co stwarza niebezpieczeństwo zmiany niekorzystnej.

Informacja, która nie może być poprawnie zakwalifikowana do żadnej z wymienionych grup, jest w dalszej analizie pomijana jako *nieistotna strategicznie*.

Informacja strategiczna, posegregowana według opisanych kryteriów na cztery grupy, jest następnie zapisywana macierzy strategicznej, w której lewa połowa zawiera dwie kategorie czynników pozytywnych a prawa – dwie kategorie czynników negatywnych. Natomiast w literaturze przedmiotu istnieją co najmniej trzy ujęcia, wyjaśniające czym różni się górna połowa macierzy od dolnej (a

Silne strony <b>S</b> ( <i>Strengths</i> )	Słabe strony <b>W</b> ( <i>Weaknesses</i> )
Szanse <b>O</b> ( <i>Opportunities</i> )	Zagrożenia <b>T</b> ( <i>Threats</i> )

więc *mocne strony* od *szans*, a *słabe strony* od *zagrożeń*).



- W niektórych wykładniach mówi się: *mocne strony* i *słabe strony*, to czynniki wewnętrzne, *szanse* i *zagrożenia* – to czynniki zewnętrzne;
- W innej interpretacji: *mocne strony* i *słabe strony* to cechy stanu obecnego, a *szanse* i *zagrożenia*, to spodziewane zjawiska przyszłe.
- Wreszcie u niektórych autorów: *mocne strony* i *słabe strony* to czynniki zależne od nas (te, na które mamy wpływ planistyczny i zarządczy), a *szanse* i *zagrożenia*, to czynniki obiektywne, na które nie mamy bezpośredniego wpływu sprawczego.

Analiza SWOT daje wartościowy rezultat analityczny przy zastosowaniu każdego z trzech wymienionych ujęć, pod warunkiem, że jest ono stosowane konsekwentnie i świadomie. Jednak najczęstszym błędem w praktyce stosowania techniki SWOT jest mieszanie trzech ujęć (np. zapisanie jakiejś przewagi w obszarze *szans* na podstawie tego, że jest ona czynnikiem *zewnętrznym*, a potem odczytywanie jej z macierzy SWOT, jako czynnika przyszłego (który dopiero pojawi się), lub – jako czynnika na który nie mamy wpływu sprawczego). Stąd postulat otwartego i jednoznacznego deklarowania kryteriów rozróżnienia wertykalnego na wstępie przeprowadzanej analizy.

W popularnych ujęciach mikroekonomicznych dwa pierwsze obszary odnoszą się najczęściej do środowiska wewnętrznego i zawierają najistotniejsze w danej organizacji elementy, np. silna marka (**S**), czy słabe zaplecze kapitałowe (**W**). Natomiast dwa ostatnie odnoszą się analogicznie do środowiska zewnętrznego, np. otwarcie wspólnego rynku międzynarodowego (**O**) lub pojawienie się konkurencyjnych produktów bądź usług (**T**).

Jest to bardzo rozpowszechniony obecnie schemat analizy. Najczęściej stosowany jest w bardzo uproszczonej formie, tzn. przybiera postać czterech list czynników (zwykle przedstawianych w formie tabelarycznej). Pełnia użyteczności techniki SWOT ujawnia się jednak, dopiero gdy poddać cztery pozornie niezależne grupy czynników analizie wzajemnych powiązań. W praktyce ćwiczenie to sprowadza się do odpowiedzi na serię pytań:

- Czy dana mocna strona pozwoli nam wykorzystać daną szansę?
- Czy dana mocna strona pozwoli nam zniwelować dane zagrożenie?
- Czy dana słaba strona ogranicza możliwość wykorzystania danej szansy?
- Czy dana słaba strona potęguje ryzyko związane z danym zagrożeniem?

jak łatwo wywnioskować analizę można też przeprowadzić w odwrotnym kierunku, tzn. od zewnątrz do wewnątrz:

- Czy dana szansa wzmacnia daną silną stronę?
- Czy dana szansa pozwala zniwelować daną słabość?
- Czy dane zagrożenie niweluje daną silną stronę?
- Czy dane zagrożenie wypukla daną słabość?

Zwykle oba podejścia stosuje się uzupełniająco, stąd często w literaturze mowa o analizie SWOT/TOWS.

Odpowiedzi na powyższe pytania pozwalają zidentyfikować tzw. silne powiązania, obszary problemowe w obrębie których można rozpocząć tworzenie rozwiązań, strategii cząstkowych – co czyni ze SWOT nie tylko narzędzie analityczne, ale również planistyczne.

Przykładowy zapis powiązań czynników w formie macierzy z punktami, np. 0 – brak oddziaływania, 1 – słabe oddziaływanie, 2 – silne oddziaływanie.

## ANALIZA PEST

**Analiza PEST** jest metodą służącą do badania makrootoczenia - makroekonomicznego otoczenia przedsiębiorstwa. Inaczej nazywana jest **generalną segmentacją otoczenia**. Określa podstawowe sfery otoczenia, czyli obszary, które mają kluczowy wpływ na funkcjonowanie organizacji. Wyznacza także przyszłą strategię działania organizacji poprzez dogłębną analizę.

Punktem wyjścia jest zestawienie podstawowych czynników zewnętrznych organizacji (stąd też wywodzi się jej nazwa):

- **Political** - polityczne,
- **Economic** – ekonomiczne,
- **Social** – społeczno-kulturowe,
- **Technological** – technologiczne.

W niektórych odmianach analizy pojawia się dodatkowo samodzielny czynnik środowiskowy - **Environment**(analizę nazywamy wtedy PEEST). Niekiedy spotykamy się jeszcze z wyróżnieniem otoczenia **Legal** (nazwa analizy - PESTEL).

## Diagnoza zostanie przeprowadzona z wykorzystaniem metody badanie w działaniu.

**BADANIA W DZIAŁANIU (action research)** to praca nad społeczną sytuacją, w której znajduje się animator, z zamiarem jej ulepszenia. Ukierunkowana na poprawę jakości działania w jej obrębie. Koncepcja stworzona przez Kurta Lewina - spirala kroków składających się z cyklu planowania, działania oraz ustalania faktów na temat rezultatów działania.

Istota badania w działaniu: jest prowadzone przez tę samą osobę (osoby), która działa i podejmuje decyzje, zawsze odnosi się do zagadnień, pytań, które mają znaczenia dla badacza – animatora, ma zawsze swoje praktyczne konsekwencje, od działań praktycznych dochodzimy do uogólnień teoretycznych, łączy rolę badacza/ animatora i praktyka, odbywa się przy większym lub mniejszym współudziale uczestników sytuacji, w której przebiega badanie.

Cechą badań w działaniu jest to, że zostawiają po sobie zmiany w środowisku, w którym je przeprowadzono. Dokonane zmiany są trwałe. Etapy:



- identyfikacja problemu
- rekonesans badawczy – diagnoza
- sformułowanie planu działania
- wdrażanie jego poszczególnych etapów
- monitorowanie i ewaluacja procesu wdrażania oraz uzyskanych rezultatów

Badania w działaniu - sprzyjają integracji myślenia i działania, refleksji nad działaniem i w działaniu, oraz doskonaleniem profesjonalizmu. To organizacyjna forma badań pomagająca w zmianie praktyki, w której praktyk jest jednocześnie badaczem i badanym.

Badanie w działaniu jest: sytuacyjne - diagnozowanie problemu i usiłowanie rozwiązania go w specyficznym kontekście. Jest działaniem zbiorowym - grupa badaczy/ animatorów i praktyków pracuje razem nad projektem, tworząc stopniowo tworzący się zespół wraz z poszerzeniem się pola problemowego. szczególnym typem uczestnictwa - członkowie biorą sami pośredni, lub bezpośredni udział w wykonywaniu zadań. Jest samooceniające - modyfikacje są bezustannie oceniane w dziejących się sytuacjach, a celem jest doskonalenie praktyki.

Badanie przeprowadzone podczas wydarzenia, imprezy ma szansę na bardzo wysoki efekt. Spontaniczny charakter wypowiedzi uczestników wydarzenia pozwoli na wydobycie zupełnie nowych rozwiązań problemów, których wypracowanie nie byłoby możliwe podczas zebrania, debaty czy innej formy spotkania.

Badanie w działaniu to nie tylko zdobywanie informacji o problemach czy zmianach społecznych, ale też proces prowadzący do zainteresowania badanych przedmiotem badania, angażujący ich zarówno w proces zdobywania wiedzy jak i rozwiązywania problemu występującego w ich środowisku lokalnym. Wyraźny jest również aspekt edukacyjny społeczności lokalnej.

W wyniku spotkania (maksymalnie 2 godziny) ze wszystkimi dostępnymi członkami organizacji odpowie na pytania według kwestionariusza.

Przykładowe pytania:

1. Ilu członków liczy organizacja i ilu jest aktywnych?
2. Jakie jest obszar działania (przestrzeń oraz kierunki działania)?
3. Jaki jest cel organizacji?
4. Co organizacja chciałaby osiągnąć?
5. Kto tworzy organizację?
6. Z kim organizacja współpracuje?
7. Czy ma kalendarz działań?
8. Czy są jakieś role w organizacji?
9. Gdzie odbywają się spotkania organizacji i czy organizacja ma siedzibę?
10. Kto zwołuje posiedzenia?
11. Z czego wynika różny poziom aktywności członków i czy nie powoduje to konfliktów?
12. Czy polityka lokalna ma wpływ na funkcjonowanie organizacji?

13. Dla kogo jest ta organizacja?
14. Jakie są silne strony organizacji?
15. Jakie słabe strony organizacji?



## VIII. Planu rozwoju organizacji.

Plan rozwoju organizacji służyć ma pogłębieniu refleksji nad całokształtem działania organizacji pozarządowej lub grupy nieformalnej. Jest to obszar, które jest bardzo często pomijany w funkcjonowaniu organizacji nie tylko we wczesnym okresie ich funkcjonowania, a ich działanie oparte jest na bieżącym podejmowaniu decyzji, na które bardzo duży wpływ mają ogłaszane konkursy grantowe. Można nawet zaryzykować twierdzenie, że to grantodawcy kształtują sposób funkcjonowania wielu organizacji. Plan rozwoju ma w dużej mierze przygotować organizację do tego aby realizowała to w sposób samodzielny i niezależny.

Metoda pracy: mapa zasobów i potrzeb; metoda burza mózgów

Opis metody:

**MAPA ZASOBÓW I POTRZEB** to raport z badań przeprowadzonych w społeczności. Raport stanowi zapis podjętego działań animatora oraz jest narzędziem porządkującym zdobyte informacje. Diagnoza powinna być zaplanowana i przebiegać w kilku następujących po sobie etapach.

### Opis społeczności lokalnej

Pierwsza część raportu stanowi opis społeczności lokalnej. Zawierający, m.in.: dookreślenie granic terytorialnych, usytuowanie w skali miasta lub gminy, zagospodarowanie przestrzenne, stanu środowiska naturalnego, sytuacji ekonomicznej, cech charakterystycznych.

### Zasoby społeczności lokalnej

Druga część zawiera opis zasobów społeczności lokalnej z podziałem na instytucjonalne, materialne i ludzkie. Instytucjonalnych, do których można zaliczyć: instytucje i organizacje działające w sferze publicznej, pozarządowej oraz biznesowej. Poza opisem zasobów zlokalizowanych w opisywanej społeczności lub w przypadku ich braku na danym terenie zasadne jest opisanie innych ważnych z punktu widzenia mieszkańców i zaspakajania ich potrzeb, zlokalizowanych poza wybranym terytorium. Opisy powinny zawierać: nazwę danej instytucji/organizacji, dane teleadresowe, imię i nazwisko osoby zarządzającej oraz krótki opis działalności, uwzględniający zadania istotne z punktu widzenia mieszkańców oraz organizowania społeczności lokalnej. Jest miejscem prezentacji zasobów o charakterze materialnym, do których można zaliczyć, m.in.: nieruchomości, finanse, miejsca, skupiające mieszkańców, miejsca do wykorzystania. Konieczny jest także opis kanałów komunikacyjnych, poprzez które możliwe jest kontaktowanie się ze społecznością. Trzecią grupę zasobów stanowią ludzie, osoby ważne dla społeczności reprezentujące różne sfery życia, w tym lokalne autorytety.

### Charakterystyka mieszkańców oraz ich potrzeb i problemów



Trzecia część raportu zawiera opis charakterystyki mieszkańców oraz ich potrzeb i problemów. Prezentacja cech społeczno demograficznych powinna zawierać, m.in.: liczbą mieszkańców, strukturę wieku, płeć, wykształcenie, a także opis struktury rodzin, sytuacji materialnej, zawodowej, stanu zdrowia, czy też wskaźnik przestępczości. Dopełnieniem będzie wskazanie przeważających grup kategorialnych, np. seniorów, które występują w danej społeczności lokalnej.

Opis problemów i potrzeb mieszkańców składa się z dwóch części, w pierwszej animator dokonuje wstępnego określenia problemów w oparciu o własną obserwację, która powinna być ukierunkowana na stan danej przestrzeni, tj. czystość, wygląd zewnętrzny i wewnętrzny budynków, ulic i dróg, miejsc spędzania czasu wolnego, np. placów zabaw, a także relacji między mieszkańcami.

W drugiej części powinny zostać zaprezentowane wyniki badań na temat potrzeb i problemów, przeprowadzonych wśród mieszkańców oraz przedstawicieli lokalnych instytucji i organizacji. Powinny one dostarczyć informacji dotyczących takich zagadnień jak: postrzeganie swojej społeczności na tle innych, jej znaczenia, relacji międzyludzkich, zaangażowania mieszkańców w lokalne sprawy, postrzeganie lokalnych zasobów społeczności i ich roli w rozwiązywaniu lokalnych problemów, dostępności.

Niezbędne jest zaprezentowanie występujących na danym obszarze problemów i niezaspokojonych potrzeb wraz z wyjaśnieniem stopnia ich uciążliwości dla mieszkańców. Dopełnienie będą stanowiły informacje obrazujące sposoby na rozwiązanie wskazywanych problemów oraz roli jakie mogą w tym zakresie odegrać sami mieszkańcy, w tym jaką rolę dla siebie widzą osoby badane.

Badania mieszkańców powinny zostać przeprowadzone przy wykorzystaniu wywiadów swobodnych i wywiadów grupowych.

Część diagnostyczna powinna dać odpowiedź jak osoby postrzegają społeczność i zawierać opis: dobrych i słabych stron społeczności, dostrzeganych w niej problemów, postrzeganej aktywności mieszkańców, możliwości ich zaangażowania w proces zmian, a także swojej roli w tym procesie.

### **Potencjał społeczności lokalnej**

Część czwarta raportu zawiera opis potencjału społeczności lokalnej, czyli sił tkwiących w danej społeczności, jej mocnych stron. Powinna być dookreśleniem potencjału badanej społeczności, pod kątem: poczucia tożsamości z danym miejscem, wpływu na sprawy związane z funkcjonowaniem społeczności, wspólnych wartości, normy, czy też wizji dotyczących danej społeczności, stopnia zaangażowania mieszkańców we wspólne sprawy, umiejętności rozwiązywania problemów, dostępu do zasobów ludzkich, materialnych, ekonomicznych oraz politycznych, które są zlokalizowane w danej, jak i poza nią.

### **Podsumowanie i wnioski**

W ostatniej części raportu należy podsumować przeprowadzone badania i sporządzić wnioski, a także dookreślić problemy, którymi należy zająć się w pierwszej kolejności oraz zaprezentować plan działań w społeczności, uwzględniający zadania wraz z terminem ich wykonania.

Zaprojektowany plan działań musi wynikać z diagnozy i być odpowiedzią na problemy i potrzeby społeczności, przy jego konstruowaniu należy wziąć pod uwagę, nie tylko skalę problemów czy potrzeb ale również możliwości ich rozwiązania przez animatora oraz samych mieszkańców.

Ułożony w odniesieniu do wybranych problemów plan nie musi zawierać dużego rozmiaru działań, warto zaplanować pracę małymi krokami, co pozwoli na szybszą identyfikację sukcesów i wpłynie na motywację zaangażowanych.

Mapa zasobów i potrzeb stanowi podręczne narzędzie będące drogowskazem dla pracy animatora. Jest również postrzegana jako materiał promujący dokonania animatora, świadczy o jego wkładzie pracy, zaangażowaniu, umiejętnościach. Z powodzeniem jest wykorzystywana w dialogu z lokalną władzą, partnerami. Uwiarygodnia pracę animatora i świadczy o jego profesjonalnym działaniu.

**BURZA MÓZGÓW** – technika rozwiązywania problemów i generowania pomysłów, wymyślona w 1936 roku przez Alexa Osborna. Jest efektywnym ćwiczeniem grupowym, jednak można je też wykonywać samemu. Polega na szukaniu dużej ilości rozwiązań/pomysłów, nawet takich, które wydają się niedorzeczne i nierealne. Stanowi bardzo skuteczne narzędzie w rękach animatora.

Jest też nazywana „giełdą” lub „fabryka” pomysłów. Intensywnie angażuje wszystkich uczestników, każdemu dając możliwość swobodnej wypowiedzi i generowania nawet nierealnych rozwiązań problemu. Technika burzy mózgów, polega w dużej mierze na możliwości szybkiego zgromadzenia wielu odpowiedzi/hipotez/pomysłów/rozwiązań postawionego problemu w bardzo krótkim czasie. Im więcej osób bierze udział w przedsięwzięciu, tym więcej pomysłów można zgromadzić.

Burzę mózgów można zastosować w każdej chwili, a jej przygotowanie nie wymaga dużych nakładów czasu i wysiłku. Animator przygotowuje jakieś zadanie lub określony problem do rozwiązania (np. pytanie). Problem musi mieć możliwość rozwiązania na wiele różnych sposobów. Metoda składa się z trzech etapów:

Etap I: Definicja problemu i wprowadzenie do burzy mózgów: animator przygotowuje uczestników do zrozumienia istoty problemu oraz zapoznaje z zasadami uczestnictwa. Przykładowe reguły, które można zastosować:

Każdy uczestnik ma prawo zgłosić dowolną ilość pomysłów. Pomysły mogą być dowolne i można fantazjować – trzeba mieć świadomość, że nawet absurdalne pomysły mogą okazać się wartościowe.

Liczy się nie tylko ilość, ale też jakość pomysłów. W zależności od definicji problemu, może okazać się że jednak korzystniej będzie „pójść w ilość”.

Ocena pomysłów może być odroczone, ale w trakcie sesji pomysły nie mogą być przez nikogo krytykowane, oceniane i komentowane.

Można korzystać z wcześniej zgłoszonych pomysłów, zmieniać je, rozwijać i dowolnie je modyfikować. Można korzystać z sugestii innych osób.

Nie notuje się autora pomysłu.

Etap II: Przedstawienie i gromadzenie wszystkich pomysłów: uczestnicy podają pomysły rozwiązania problemu. Sesja może trwać od 5 do 25 minut, w zależności od liczby osób uczestniczących i stopnia trudności poruszonego problemu. Zwykle, koniec tego etapu wyznacza wyraźny spadek liczby zgłaszanych pomysłów. Sesja może się również zakończyć, jeśli animator zdecyduje, że zgromadzony materiał wystarczy do rozwiązania problemu.

Etap III: Analiza wcześniej przedstawionych pomysłów. Ocena rozwiązań następuje dopiero po zgłoszeniu wszystkich propozycji. Następuje dyskusja na temat każdego rozwiązania i jego ocena. Uczestnicy wspólnie wybierają najtrafniejsze rozwiązania problemu i uzasadniają swoje stanowisko. Najlepsze rozwiązanie zostaje wprowadzone w życie i sprawdzone pod względem efektywności.

Czas spotkania 2 godziny z wszystkimi członkami organizacji.

Okres planowania: 1 rok.

Jako wzór wykorzystujemy plan rozwoju organizacji z Aktywnego Pogranicza (Zmienić tytuł pytania z ostatniego obszaru: Co zrobimy, żeby zrealizować postawione cele?).

Kwestionariusz wypełnia animator po spotkaniu i daje do podpisu wszystkim członkom organizacji na kolejnym spotkaniu.

#### 1. Wypracowanie planu działania?

Metoda: metodę małych kroków; dyskusję wielokrotną w zespołach roboczych

Opis metody:

**METODA MAŁYCH KROKÓW** – metoda czerpiąca z filozofii „Kaizen” (jap. „ciągła poprawa, dobra zmiana”); polega na podzieleniu na mniejsze etapy zadania czy wyznaczonego celu do osiągnięcia, które po podzieleniu sprawiają mniej trudności w realizacji.

Filozofia Kaizen opiera się na systematycznym usprawnianiu, zmienianiu i systematyzowaniu programów i procesów, tak, by ciągle się doskonalić.

Pozwala na stopniowe zwiększanie trudności stawianych przed sobą wyzwań, co ma korzystny wpływ na wyrabianie nowych nawyków. Jeśli mamy precyzyjnie określony cel, należy rozpisać plan działania.

Wyznaczanie małych celów pośrednich prowadzi, krok po kroku, do znacznie większych osiągnięć. Każde trudne zadanie, można podzielić na etapy – prostsze, wymagające mniej wysiłku i czasu.



Metoda małych kroków działa ponieważ ludzie nie lubią się męczyć. Każdy, kto ma taką możliwość, stara się wykonywać mniej obowiązków. Duże zadania do wykonania wydają się niezwykle czasochłonne, męczące, a często wręcz nie do zrealizowania. Nic dziwnego, że większość osób nie ma ochoty ich wykonywać.

Metoda pomaga oszczędzić czas – poszczególne etapy są zwykle dość uporządkowane i ułożone w logiczną całość. Nie wymagają poświęcania długich godzin na ich realizację. Przynosi szybkie osiągnięcia, przez co animator staje się bardziej wiarygodny i zdobywa w środowisku coraz większe zaufanie. Jest sprawca sukcesów i pomimo, że są one niewielkie, ale za to satysfakcjonujące. Możemy łatwo śledzić swoje postępy. Dosłownie odnosimy sukces za sukcesem, co jeszcze bardziej motywuje do działania. Dzięki tej metodzie wyrabiamy sobie również pozytywne nawyki. Większość ludzkiego życia kręci się wokół przyzwyczajzeń. Cokolwiek chcemy osiągnąć, zrobimy to właśnie poprzez odpowiednie nawyki.

## IX. Załączniki

1. Wniosek o objęcie wsparciem.

### **Wniosek o objęcie inkubacją w ramach Inkubatora Organizacji Pozarządowych Stowarzyszenia „Czajnia”.**

- **Dane Kontaktowe**

Imię i nazwisko: .....

Email: .....

Numer telefonu: .....

---

- **Dane organizacji**

Nazwa organizacji: .....

Forma prawna organizacji: .....

Adres siedziby: .....

Numer w rejestrze: .....

NIP: .....

- **Przychód organizacji za ostatni rok**

.....

---

- **Faktyczne cele i działania organizacji w ostatnim roku**

Cele i działania organizacji (maks. 500 znaków)

**Czego potrzebuje Twoja organizacja aby działać jeszcze bardziej profesjonalnie i skutecznie? (maks. 500 znaków)**

**Ile czasu w skali tygodnia jesteście w stanie poświęcić na rozwój organizacji w IOP Stowarzyszenia „Czajnia”**

**Opisz szczegółowe problemy organizacji (maks. 500 znaków)**

**Opisz główne zalety i silne strony organizacji (maks. 500 znaków)**

## 2. Umowa objęcia wsparciem.

### UMOWA INKUBACJI ORGANIZACJI POZARZĄDOWEJ

Nr .....

Zawarta w dniu ..... w Tomaszowie Lubelskim pomiędzy :

Stowarzyszeniem „Czajnia” z siedzibą w Tomaszowie Lubelskim pod adresem : Ul. Łuszczowiecka 9, 22-600 Tomaszów Lubelski, wpisaną do Krajowego Rejestru Sądowego pod numerem 0000201268.

Reprezentowaną przez :

.....

Zwaną dalej „Inkubatorem”

A

.....

.....

.....

Zwanym dalej „Inkubowanym”

### PREAMBUŁA

W związku z realizacją projektu polegającego na utworzeniu inkubatora organizacji pozarządowych w Tomaszowie Lubelskim, mając na uwadze, iż :

1. Inkubator Organizacji Pozarządowych to miejsce stworzone dla rozwoju organizacji pozarządowych.
2. Misją Inkubatora Organizacji Pozarządowych Stowarzyszenia „Czajnia” jest, rozwój trzeciego sektora na pograniczu Polsko-Ukraińskim.
3. Inkubator realizuje swoją misję poprzez:
  - udostępnianie powierzchni biurowych organizacjom inkubowanym,
  - udostępnianie sali szkoleniowych oraz konferencyjnych na potrzeby organizacji inkubowanych,
  - zapewnienie wsparcia merytorycznego z zakresu kwestii formalno-prawnych, związanych z pozyskiwaniem środków finansowych, księgowością oraz promocją organizacji w mediach.
  - zapewnienie wsparcia szkoleniowego dla organizacji inkubowanych z zakresu powiązanego z działalnością trzeciego sektora w Polsce.

§ 1.

- A. Przedmiotem Umowy jest wsparcie inkubacyjne odbywające się poprzez działania szkoleniowo-doradcze oraz udostępnienie lokali biurowych mieszczących się przy ul. Łaszczowieckiej 9, 22-600 Tomaszów Lubelski.
- B. Inkubowany, ma obowiązek udziału w szkoleniach organizowanych przez Inkubator i spotkaniach z zespołem Inkubatora w wymiarze średnio 1 godziny tygodniowo.

§ 2.

Umowa zawierana jest na okres od dnia podpisania umowy do dnia 31.12.2021 roku. poniesione w ramach projektów w okresach, o których mowa w § 1 pkt A.

§ 3.

- A. Inkubowany do swojej dyspozycji otrzyma :
- kartę magnetyczną lub kod do drzwi wejściowych budynku,
  - komplet kluczy do biura, Sali konferencyjnej oraz szafek na dokumenty.
- B. Po ustaniu procesu inkubacji inkubowany zobowiązany jest do zwrócenia wyżej wymienionych kluczy.
- C. Inkubowany ma prawo korzystania z lokali mieszczących się przy ul. Łaszczowieckiej 9, 22-600 Tomaszów Lubelski o numerach : 2.10 (sala konferencyjno-szkoleniowa), 2.12 (dzielone biuro inkubatora) w godzinach pracy Inkubatora oraz w innych po wstępnym ustaleniu z zespołem Inkubatora.

§ 4.

- B. Inkubowany zobowiązany jest do :
- Wzięcia udziału w co najmniej 12 spotkaniach szkoleniowych organizowanych przez Inkubator w terminie do 31.12.2021 r.
  - Wykorzystania co najmniej 30 godzin doradczych świadczonych przez zespół Inkubatora w terminie do 31.12.2021 r.

§ 5.

- A. Wszelkie informacje przekazywane na mocy Umowy sporządzane będą na piśmie i będą doręczane osobiście lub przekazywane e-mailem i pocztą poleconą:

Do Stowarzyszenia:

**-Kierownik inkubatora:**

Aleksander Jurzysta

694653666

Do Dotowanego:

....

....

....

- B. Inkubowany oświadcza, że osoby wskazane przez niego jako osoby do kontaktu oraz osoby upoważnione do reprezentowania Inkubowanego wyraziły zgodę na udostępnienie ich danych osobowych do Inkubatora oraz na ich przetwarzanie przez Stowarzyszenie „Czajnia” w celach realizacji Umowy, w tym na udostępnienie ich innym podmiotom w granicach niezbędnych dla realizacji Umowy. Dotowany zobowiązuje się do dostarczenia Inkubatorowi pisemnych oświadczeń wyżej wymienionych osób, znajdujących się w załączniku 3.
- C. Cofnięcie zgody na przetwarzanie danych osobowych, o której mowa w punkcie powyżej przez którąkolwiek z osób tam wymienionych jest ważną przyczyną, o której mowa w § 9. ust. C Umowy i może być podstawą odstąpienia od Umowy przez Stowarzyszenie.

§ 6.

- A. Dotowany zobowiązany jest do włączenia w promocje swoich działań Stowarzyszenia „Czajnia”, na każdym etapie ich realizacji.
- B. Dotowany zobowiązuje się do informowania Stowarzyszenia o najważniejszych, otwartych wydarzeniach lokalnych związanych z realizacją swoich działań (np. seminaria, koncerty, festyny, etc.) przynajmniej na dwa tygodnie przed ich przeprowadzeniem.

§ 7.

Umowa może zostać rozwiązana przez Stowarzyszenie po uprzednim pisemnym zawiadomieniu Inkubowanego.

§ 8.

1. Wszelkie zmiany Umowy wymagają zachowania formy pisemnej pod rygorem nieważności.
2. W zakresie nieuregulowanym Umową stosuje się przepisy kodeksu cywilnego, ustawy o działalności pożytku publicznego i wolontariacie, Programu Rozwoju Organizacji Obywatelskich na lata 2018-2030, Regulaminu Konkursu Program Rozwoju Organizacji Obywatelskich.

Ze strony Stowarzyszenia:

Ze strony Dotowanego:

### 3. Lista kontrolna

<b>Arkusze weryfikacji dokumentacji organizacji inkubowanych w IOP Stowarzyszenia „Czajnia”</b>					
<b>Rodzaj dokumentu</b>	<b>Czy jest wymagany ?</b>	<b>Czy organizacja go posiada ?</b>	<b>Czy spełnia wymogi formalno-prawne ?</b>	<b>Czy można go ulepszyć ?</b>	<b>Uwagi</b>
<b>1. Dokumenty rejestrowe</b>					
Wpis do KRS					
Nadanie numeru REGON					
Nadanie Numeru NIP					
Wpis do innego rejestru właściwego					
<b>2. Czy skład osobowy zgłoszonych organów organizacji jest zgodny ze stanem faktycznym?</b>					
Zarząd organizacji					
Inne organy					
<b>3. Statut (analiza treści, weryfikacja działalności odpłatnej i nieodpłatnej)</b>					
<b>4. Lista członków</b>					
<b>5. Dokumenty wewnętrzne</b>					
Przykładowa uchwała					
Przykładowy protokół					
Lista obecności					
Inne (jakie?)					
<b>6. Regulaminy pracy organów</b>					
<b>7. Polityka rachunkowości</b>					
<b>8. Instrukcja obiegu dokumentów</b>					
<b>9. Polityka przetwarzania danych osobowych</b>					
<b>10. Dokumenty związane z siedzibą organizacji lub innymi lokalami.</b>					
<b>11. Dokumenty związane z rachunkiem bankowym</b>					

(umowa, karta podpisów, uprawnienia)					
12. Dokumenty pracownicze, upoważnienia osobowe.					
13. FUNDACJE : wewnętrzna polityka bezpieczeństwa finansowego.					
Pieczeń i podpis przedstawiciela Inkubatora Organizacji Pozarządowych Stowarzyszenia „Czajnia”		Pieczeń i podpis przedstawiciela organizacji inkubowanej			Data



#### 4. Plan rozwoju organizacji

Chcielibyśmy zaproponować Wam zastanowienie się na Waszymi działaniami i tego co możemy zrobić dla Was .

##### **Co jest celem tej pracy?**

1. Zaplanowanie Waszych działań w trakcie trwania Animacji, tak by jak najlepiej wykorzystać jego możliwości,
2. Zdobyć przez Was umiejętności planowania rozwoju i przeciwiczenie jej w praktyce.
3. Umożliwienie nam lepszego odpowiadania na Wasze potrzeby – dostosowywania programu i jego narzędzi, do tego, co jest Wam najbardziej potrzebne.

##### **Jak pracować nad planem rozwoju?**

W celu ułatwienia w przygotowaniu poniżej przedstawiliśmy Wam kilka pytań, które pomogą wypracować to co Waszym zdaniem jest najistotniejsze oraz co jest możliwe w ciągu 12 miesięcy.

##### **Jakie cele stawiacie sobie w czasie trwania Programu?**

Zanim przejdziesz do konkretów, pozwól sobie na chwilę marzeń. Jaką zmianę chciałabyś/chciałbyś zobaczyć za 12 miesięcy - w swoim otoczeniu, miejscowości, w sobie?

Może nowy skwer w Twojej miejscowości, wykonany przez jej mieszkańców, świetlicę dla młodzieży, a może pełnych zapału do działania współpracowników? uśmiechnięty, życzliwy zespół? albo pewność, że to co robisz jest słuszne i poczucie, że umiesz innych zarażać swoją pasją? Porozmawiaj o tym z animatorem - w rozmowie często odkrywamy rzeczy, które są nie do końca uświadomione.

Zapisz, co w ciągu tych 12 miesięcy chcesz osiągnąć – *zaangażować mieszkańców swojej miejscowości we wspólne działania? Poszerzyć skalę działań swojej organizacji? Przeprowadzić zmianę – w środowisku, w stowarzyszeniu? Założyć organizację?*

Napisz nie tylko, co chcesz osiągnąć, ale też, co się dzięki temu zmieni. Jak najbardziej konkretnie.

## **Czego potrzebujecie, aby zrealizować cele, które sobie stawiacie?**

Tu już myślcie o sobie jako o grupie. Co się Wam przyda, co będzie Wam potrzebne, żeby skutecznie zrealizować postawione w poprzednim punkcie cele? Nad czym musicie popracować? Jakie umiejętności, wiedzę, doświadczenie zdobyć? Wykorzystajcie i odnieście do swoich celów dokonaną już analizę potrzeb. Być może trzeba będzie ją nieco pogłębić. A na pewno znacznie zawęzić. Bo masz na to tylko 12 miesięcy. Zdecydujcie się na nie więcej niż dwa, trzy obszary, nad którymi będziecie pracowali. Wykorzystaj naszego animatora i zespół Inkubatora, którzy mogą Wam pomóc w zobaczeniu rzeczy z innej perspektywy, mogą podzielić się spostrzeżeniem, co im wydaje się najpilniejsze.

## **Co Wam pomoże w przeprowadzeniu tej zmiany?**

Poszukajcie swoich mocnych stron, które będą sprzyjać pracy nad rozwojem w poszczególnych obszarach. Co już wiecie, umiecie, jakie Wasze cechy możecie wykorzystać, by zmiana rzeczywiście się dokonała?

I co w Waszym otoczeniu może Wam pomóc? Co będzie sprzyjać Waszemu rozwojowi?

## **Co może Wam przeszkodzić w przeprowadzeniu tej zmiany?**

Co Wam może utrudnić rozwój poszczególnych kompetencji? Co w Was – jakie cechy, doświadczenia mogą Wam przeszkadzać? Na co szczególnie musicie zwrócić uwagę?

Czy i jakie zewnętrzne zagrożenia mogą się pojawić, co może utrudnić zmianę? Z czym w swoim otoczeniu musicie sobie poradzić?

## **Co zrobicie, żeby zrealizować postawione cele?**

Pomyślcie o wszystkich możliwych sposobach, które możecie wykorzystać, by rozwinąć swoje kompetencje w danym obszarze. Przede wszystkim – nad czym i w jaki sposób możecie pracować z Animatorem i zespołem Inkubatora. Gdzie szukać inspiracji, wzorów, przykładów, by je poszerzyć? W czym pomogą Ci szkolenia, warsztaty, doradztwo – te które odbędziesz w ramach Programu, a być może także poza nim? Czy i jaki staż, wizyta studyjna pozwolą Ci zdobyć potrzebne doświadczenia? Z kim warto się spotkać? Do jakich lektur warto sięgnąć, by poszerzyć wiedzę?

## **Plan realizacji**



Weź kalendarz. Zastanówcie się, jakie i kiedy kroki wykonasz, by zrealizować Wasz cel. Planując poszczególne kroki, postarajcie się, by każdy kolejny wynikał z poprzedniego, by tworzyły pewną całość i prowadziły do ważnej dla Ciebie zmiany.

Na wyniki Waszej pracy czekamy do .....

**Jakie cele stawiamy swojej organizacji w czasie trwania Programu?**

**Czego potrzebujemy, aby zrealizować cele, które sobie stawiamy?**

**Jakie kompetencje chcemy przede wszystkim rozwinąć, aby je zrealizować?**

## Co nam pomoże w przeprowadzeniu tej zmiany?

Co w nas i w naszym otoczeniu będzie jej sprzyjać?



## Co może nam przeszkodzić w przeprowadzeniu tej zmiany?

Co w nas i w naszym otoczeniu może ją utrudnić?

## Co zrobię, żeby zrealizować postawione cele?

- I. Nad czym będę pracować z Animatorem, czego najbardziej od niego potrzebuję?
  
- II. Jakie zadania i wyzwania podejmę w ramach swoich działań społecznych, aby rozwinąć swoje kompetencje?

III. W jakich **szkoleniach, warsztatach** chciałabym/chciałbym wziąć udział? Co mają mi dać?

IV. Skąd i w jaki sposób będę czerpać **inspirację** (konferencje, staże, spotkania, lektury)?



## Plan realizacji

Obszar I		
Termin.....		
Co zrobię?	Do kiedy?	Co mi to da? Co w ten sposób osiągnę?

Obszar II		
Termin.....		
Co zrobię?	Do kiedy?	Co mi to da? Co w ten sposób osiągnę?

5. KARTA PRACY ANIMATORA W OPARCIU O ROCZNY PLAN ROZWOJU ORGANIZACJI

<b>KARTA PRACY ANIMATORA W OPARCIU O ROCZNY PLAN ROZWOJU ORGANIZACJI</b>	
<b>Nazwa organizacji objętej wsparciem animatora</b>	
<b>Animator (imię i nazwisko)</b>	
<b>Data spotkania ewaluacyjnego (nie później niż 6 miesięcy od opracowania rocznego planu rozwoju)</b>	dd.mm.rrrr godziny od: _____ do: _____, liczba godzin _____
<b>CELE ORGANIZACJI ZREALIZOWANE ZGODNIE Z ROCZNYM PLANEM</b>	
<b>CELE NIE ZREALIZOWANE W ZAŁOŻONYM OKRESIE CZASU</b>	
<b>PRZYCZYNY NIE ZREALIZOWANIA ZAŁOŻONYCH CELÓW</b>	
<b>REKOMENDOWANE KIERUNKI DALSZYCH DZIAŁAŃ</b>	

<b>Podpis przedstawiciela organizacji</b>	
<b>Podpis animatora</b>	



## VII. Bibliografia i źródła

1. Kim jest animator społeczny? Paweł Jordan, Bohdan Skrzypczak, Szkoła animatorów społecznych
2. <http://szpitalna.ngo.pl/inkubator>
3. Encyklopedia Zarządzania na <https://mfiles.pl/pl/index.php/Model>
4. Elementy procesu tworzenia strategii rozwoju organizacji, A. Ryszkowski w Nauki o Zarządzaniu 3 (24); 2015
5. Inkubator Przedsiębiorczości, K. Zasiadły, Fundusz Współpracy, Warszawa 1996
6. Leś E. Zarys historii dobroczynności i filantropii w Polsce, Prószyński i S-ka, Warszawa 2001
7. Leś E. Tradycje i perspektywy organizacji non-profit w Polsce, [w:] A. Juros (red.), Organizacje pozarządowe w społeczeństwie obywatelskim – wyzwanie dla środowisk akademickich, LOS, Lublin 2002
8. Kaczmarek T.T., Ład ekonomiczny w demokratycznym państwie, Difin, Warszawa 2007
9. Dowgiłło Z. Słownik ekonomiczny przedsiębiorcy, Wydawnictwo Znicz, Szczecin 1998
10. Rechulicz M., Rechulicz M., Organizacje pozarządowe – alternatywa dla przedsiębiorczości czy przedsiębiorczość; Trzeci sektor 7/2006
11. Forin A., Marczyńska S., Szwoch A., Partner przedsiębiorcy Ogólnopolski Informator Krajowego Systemu Usług dla Małych i Średnich Przedsiębiorstw, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2008
12. <https://warszawa.ngo.pl/scwo/inkubatora-dla-organizacji-pozarządowych>
13. <http://www.sektor3.wroclaw.pl/zobacz-koniecznie/inkubatory-ngo/>