

ORGANIZACJE NON PROFIT W POLSCE

Funkcjonowanie, wyzwania i rozwój

pod redakcją

Renaty Brajer-Marczak i Anny Marciszewskiej



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2024

Recenzja

Tomasz Kafel

Redakcja wydawnicza

Jarosław Błochowiak

Korekta

Katarzyna Gwizda

Skład i łamanie

Małgorzata Myszkowska

Projekt okładki

Beata Dębska

Na okładce wykorzystano zdjęcie z zasobów Adobe Stock

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wrocław 2024

Nota copyright obowiązuje do 30 listopada 2025. Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie wymaga pisemnej zgody Wydawcy

Od 1 grudnia 2025 publikacja dostępna na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa-Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe (CC BY-SA 4.0).

Skrócona treść licencji na <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.pl>



ISBN 978-83-68394-30-6 (dla wersji drukowanej)

ISBN 978-83-68394-31-3 (dla wersji elektronicznej)

DOI: 10.15611/2024.31.3

Cytuj jako: Brajer-Marczak, R. i Marciszewska, A. (red.). (2024). *Organizacje non profit w Polsce: funkcjonowanie, wyzwania i rozwój*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Druk i oprawa: TOTEM

ROZDZIAŁ 3

Doskonalenie procesów pozyskiwania finansowania przez organizacje pozarządowe

Andrzej Greńczuk

3.1. Wprowadzenie

Sprawne działanie organizacji pozarządowych w dużej mierze zależy od ich zdolności do pozyskiwania środków finansowych. Proces ten nie jest prosty, dlatego organizacje te często zwracają się do różnych podmiotów z prośbą o wsparcie finansowe na konkretne działania społeczne, które są związane z realizacją ich celów statutowych lub określonych projektów (Marciszewska, 2017). W projektach, które mają zostać zrealizowane lub są w trakcie realizacji, organizacje pozarządowe koncentrują się na osiągnięciu określonych celów statutowych lub społecznych, które są powiązane z konkretnymi zadaniami. Ponadto często podkreślają korzyści dla sponsorujących przedsiębiorstw płynące z realizacji tych celów, które muszą być zgodne z ich strategią biznesową. Realizacja projektów finansowanych przez organy administracji publicznej może być związana z realizacją zadań z zakresu administracji publicznej. Warto zauważyć, że przedsiębiorstwa często niechętnie udzielają finansowania, obawiając się, że niepowodzenie w realizacji określonego zadania może negatywnie wpłynąć na ich wizerunek. Każdy projekt, mimo iż jest dobrze zaplanowany i zarządzany, może się nie powieść ze względu na zmiany, które mogą wynikać z przyczyn zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Do przyczyn wewnętrznych możemy zaliczyć np.: niedoszacowanie budżetu, źle zaplanowane czynności, brak osób realizujących projekt, konflikty między uczestnikami. Z kolei do przyczyn zewnętrznych możemy zaliczyć np.: wycofanie się podmiotu finansującego, sytuację polityczną kraju, zmiany przepisów prawnych. Należy przyjąć, że:

[...] skuteczne zarządzanie projektem zwiększa prawdopodobieństwo sukcesu i prowadzi do lepszych wyników, niższych kosztów, mniejszego wysiłku, krótszego czasu, lepszych relacji oraz zdolności do stałego zwiększania wydajności w kolejnych projektach. W zarządzaniu projektami należy dążyć do równowagi między dyscypliną

a elastycznością. Z drugiej strony nieprawidłowe zarządzanie projektami prowadzi do niepotrzebnych przeróbek, wzrostu kosztów, opóźnień, niezadowolenia klientów i wrogich relacji, których dałoby się uniknąć dzięki lepszemu planowaniu i ściślejszej kontroli nad projektem (Andrzejewski, 2014, s. 109).

Dlatego też należy przyjąć, że każdy projekt powinien uwzględniać ryzyko, jakie może wystąpić lub jakiego można się spodziewać, i zawierać działania eliminujące jego wystąpienie lub zmniejszające te wystąpienia.

Prawidłowe doskonalenie procesów (w szczególności związanych z pozyskiwaniem finansowania) w organizacjach powinno opierać się na kilku kluczowych elementach, które zapewniają efektywność i skuteczność działań. Wśród nich wskazać można: wykształcenie pracowników zaangażowanych w funkcjonowanie organizacji non profit, skład zespołów projektowych tworzonych przez pracowników posiadających różną wiedzę i doświadczenie zawodowe, transfer i wymianę wiedzy między pracownikami, liderami i osobami współpracującymi z daną organizacją, aktywny udział liderów organizacji w procesie doskonalenia, przekazywanie części uprawnień decyzyjnych, odpowiednią kulturę organizacyjną, dyspozycyjność pracowników (Marciszewska, 2017, s. 53).

Niniejszy rozdział powstał na bazie materiału badawczego zgromadzonego podczas I Forum Rozwoju Organizacji Pozarządowych Dolnego Śląska zorganizowanego przez Samorząd Doktorantów oraz Szkołę Dokorską Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu w dniu 27 maja 2024 r. Celem tekstu jest przedstawienie propozycji doskonalenia procesów pozyskania finansowania przez organizacje pozarządowe w Polsce.

Artykuł ma udzielić odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

1. Jak w literaturze przedmiotu przedstawione są zagadnienia doskonalenia procesów pozyskiwania finansowania przez organizacje pozarządowe?
2. Jak można wykorzystać notację modelowania procesów biznesowych (BPMN) i tablic decyzyjnych (DMN) do doskonalenia procesów pozyskiwania finansowania z punktu widzenia zarówno organizacji pozarządowych, jak i podmiotów finansujących?

Prezentowane rozważania oparte zostały na systematycznym przeglądzie literatury. Następnie zidentyfikowano główne problemy zgłaszane przez uczestników forum i przygotowano propozycje rozwiązań, które mają na celu doskonalenie procesów związanych zarówno z uzyskaniem finansowania przez organizację pozarządową, jak i z udzieleniem finansowania przez podmiot finansujący.

3.2. Przegląd literatury

Badania literatury zostały przeprowadzone poprzez wykorzystanie systematycznego przeglądu literatury (Czakon, 2011, 2020; Mazur i Orłowska, 2018; Orłowska i in., 2017). Przeprowadzono go w bazie Scopus (uznawanej wśród badaczy za jedną z najbardziej wiarygodnych baz naukowych) oraz uzupełniono przy pomocy wyszukiwarki Google Scholar, która określana jest mianem tzw. szarej literatury (Hensel, 2020).

Przystępując do przeglądu literatury, przyjęto następujące słowa kluczowe: *doskonalenie procesów* (ang. *proces improvement*), *komunikacja* (ang. *communication*) oraz *organizacje pozarządowe* (ang. *Non-Governmental Organizations* lub *NGO*). Wyszukanie przeprowadzono z użyciem kombinacji słów kluczowych, które połączono operatorem logicznym *i* (ang. *AND*). W przypadku słowa kluczowego *organizacja pozarządowa* angielskie odpowiedniki ujęto w nawias, rozdzielając je alternatywą rozłączną *lub* (ang. *OR*), której celem jest wyszukanie alternatywnych występujących kombinacji słów. Słowa kluczowe zostały wykorzystane do wyszukiwania publikacji po tytułach, abstraktach i słowach kluczowych w bazie Scopus. W wyniku analizy z wykorzystaniem słowa kluczowego *fundraising* w bazie Scopus uzyskano 0 publikacji. Skonstruowane kwerendy zostały wykorzystane do odnalezienia publikacji w wyszukiwarce Google Scholar. Zestawienie wyników wyszukiwania przedstawiono w tabeli 3.1.

Na podstawie przeprowadzonego przeglądu można zauważyć, że w bazie Scopus znajduje się niewiele publikacji dotyczących doskonalenia procesów pozyskiwania finansowania w organizacjach pozarządowych lub ogólnie w tym obszarze. Natomiast w wyszukiwarce Google Scholar liczba takich publikacji jest znacznie większa. Oznacza to, że w bazie Scopus istnieje wyraźna luka poznawcza w badanym temacie. Usprawnienie procesów związanych z pozyskaniem finansowania może znacząco zwiększyć zdolność organizacji pozarządowych (NGO) do pozyskiwania sponsorów i fundatorów. Przyjmując systematyczne podejście do czynności (aktywności) związanych z pozyskaniem środków finansowych od podmiotów finansujących¹, organizacje pozarządowe mogą zwiększyć swoją efektywność operacyjną, poprawić swoją widoczność i zbudować silniejsze relacje z potencjalnymi darczyńcami. Poniższa analiza literatury zawiera syntezę różnych badań i ustaleń, co pozwala zilustrować, w jaki sposób usprawnienia procesów mogą ułatwić pozyskiwanie sponsorów przez organizacje pozarządowe.

¹ W literaturze możemy spotkać się z terminem *fundraising* określającym te czynności (Chang i in., 2023; Hansen, 2023; Jalali i in., 2024; Lacruz i Cunha, 2018).

Tabela 3.1. Wyniki przeglądu literatury w bazie Scopus i wyszukiwarce Google Scholar (stan na dzień: 24.09.2024 r.)

Baza	Kwerenda	Liczba publikacji
Scopus	TITLE-ABS-KEY („process improvement” AND „communication” AND („non-profit organizations” OR „NGO”))	3
	TITLE-ABS-KEY („process improvement” AND („non-profit organizations” OR „NGO”))	20
	TITLE-ABS-KEY („process improvement” AND „fundraising” AND („non-government* organizations” OR „NGO”))	0
	TITLE-ABS-KEY („process improvement” AND „communication” AND „fundraising” AND („non-government* organizations” OR „NGO”))	0
Google Scholar	„process improvement” AND „communication” AND („non-government* organizations” OR „NGO”)	4020
	TITLE-ABS-KEY („process improvement” AND („non-government* organizations” OR „NGO”))	5410
	(„process improvement” AND „fundraising” AND („non-government* organizations” OR „NGO”))	249
	(„process improvement” AND „communication” AND „fundraising” AND („non-government* organizations” OR „NGO”))	226

Źródło: opracowanie własne.

Organizacje pozarządowe muszą zaangażować się w kompleksową analizę rynku, aby zrozumieć preferencje i trendy darczyńców. Chang i in. (2023) podkreślają, że organizacje pozarządowe powinny analizować obecną sytuację i przyszłe trendy swoich darczyńców podczas wstępnego planowania projektów fundraisingowych. Analiza ta pomaga w opracowaniu realistycznych celów i planów operacyjnych, które rezonują z potencjalnymi sponsorami. Dodatkowo zastosowanie skutecznych strategii komunikacyjnych, takich jak szczegółowy copywriting i wykorzystanie pomocy wizualnych, może zwiększyć integralność i trafność działań fundraisingowych, przyciągając w ten sposób więcej sponsorów.

Jedną z podstawowych metod doskonalenia procesów jest kompleksowe zarządzanie jakością (TQM), które zostało z powodzeniem wdrożone w różnych kontekstach, w tym w Afryce Wschodniej. Parris (2013) podkreśla, że organizacje pozarządowe działające w tym regionie stanęły przed poważnymi wyzwaniami, ale zastosowanie zasad TQM doprowadziło do znacznej poprawy. Na przykład pracownicy World Vision w Afryce Wschodniej zgłosili skrócenie o 40–80% średniego czasu potrzebnego na zamówienia i procesy rekrutacyjne, co pokazuje wymierne korzyści płynące z przyjęcia ustrukturyzowanego podejścia do doskonalenia procesów. Przypadek ten pokazuje, w jaki sposób organizacje pozarządowe mogą wykorzystać TQM do usprawnienia operacji i poprawy świadczenia

usług. Co więcej, wykazano, że zastosowanie zarządzania procesami biznesowymi (BPM) w organizacjach pozarządowych pomaga skutecznie radzić sobie z wyzwaniami związanymi z zarządzaniem – tę obserwację należy również odnieść do możliwości polepszenia współpracy między organizacją pozarządową a podmiotem finansującym, ponieważ zarządzanie procesowe zwiększa przekonanie podmiotu finansowego, że środki finansowe nie będą wydane na rzeczy niezwiązane z realizacją głównego celu. Twierdzi się, że BPM zapewnia ramy dla profesjonalizacji organizacji non profit, umożliwiając im optymalizację procesów i poprawę wyników usług (Haddad i in., 2016). Koncentrując się na wydajności procesów, organizacje pozarządowe mogą lepiej alokować swoje ograniczone zasoby i w ten sposób maksymalizować swój wpływ na społeczności, którym służą.

Studium przypadku przedstawione w pracy (Haddad i in., 2016) ilustruje, w jaki sposób BPM może ułatwić transformację organizacyjną i zwiększyć odpowiedzialność, co ma kluczowe znaczenie dla utrzymania zaufania i zaangażowania darczyńców. Oprócz TQM i BPM również koncepcja Lean Management jawi się jako skuteczna w doskonaleniu procesów w sektorach zorientowanych na usługi, w tym w organizacjach pozarządowych. Gupta, Sharma i Sunder (2016) podkreślają, że zasady Lean, które koncentrują się na redukcji marnotrawstwa i tworzeniu wartości, są szczególnie istotne w kontekście organizacji non profit.

Wprowadzając narzędzia Lean Management, organizacje pozarządowe mogą usprawnić swoje działania, obniżyć koszty i poprawić świadczenie usług. Takie podejście nie tylko zwiększa wydajność operacyjną, lecz także wspiera kulturę ciągłego doskonalenia, która jest niezbędna do dostosowania się do dynamicznych potrzeb społeczności, którym organizacje te służą. Co więcej, integracja ram doskonalenia procesów może prowadzić do zacieśnienia współpracy między organizacjami pozarządowymi a innymi interesariuszami, w tym przedsiębiorstwami i organizacjami rządowymi. Reichel (2015) omawia znaczenie partnerstwa w poprawie zdolności operacyjnych organizacji pozarządowych, sugerując, że inicjatywy doskonalenia procesów mogą służyć jako podstawa do budowania silniejszych sojuszy.

Również zarządzanie projektami może prowadzić do poprawy efektywności organizacyjnej. Lacruz i Cunha (2018) twierdzą, że motywacja organizacji pozarządowych do przyjęcia praktyk zarządzania projektami często jest konsekwencją potrzeby koordynowania działań wynikających z partnerstw z różnymi interesariuszami, w tym z przedsiębiorstwami i innymi organizacjami pozarządowymi. Koordynacja ta ma kluczowe znaczenie dla stworzenia ustrukturyzowanego podejścia do pozyskiwania funduszy, które może zwiększyć wiarygodność organizacji i uczynić ją bardziej atrakcyjną dla potencjalnych sponsorów. Co więcej, utworzenie biura zarządzania projektami (PMO) w organizacjach pozarządowych może usprawnić procesy, poprawić odpowiedzialność i ostatecznie doprowadzić do lepszych wyników fundraisingu.

Oprócz usprawnień operacyjnych organizacje pozarządowe mogą odnieść korzyści z przyjęcia strategicznego podejścia do angażowania interesariuszy. Skuteczne zarządzanie interesariuszami może zwiększyć legitymizację i widoczność organizacji pozarządowych, będące kluczowymi czynnikami w przyciąganiu sponsorów. Hansen (2023) podkreśla znaczenie kwestii etycznych w zarządzaniu interesariuszami, sugerując, że organizacje pozarządowe powinny dostosować strategię pozyskiwania funduszy do praktyk etycznych, aby budować zaufanie potencjalnych darczyńców. Zaufanie to jest niezbędne do tworzenia długoterminowych relacji ze sponsorami, ponieważ darczyńcy są bardziej skłonni wspierać organizacje, które wykazują się przejrzystością i etycznym zachowaniem.

Ponadto nie można przecenić roli technologii w ułatwianiu usprawniania procesów. Pojawienie się technologii informacyjno-komunikacyjnych (ICT) umożliwiło organizacjom pozarządowym zwiększenie zaangażowania zarówno w społeczności, jak i wśród sponsorów. Przykładowo, wykorzystanie crowdsourcingu pozwala organizacjom pozarządowym na zebranie środków finansowych i skuteczniejszą mobilizację zasobów. Sutherlin (2013) omawia, w jaki sposób organizacje pozarządowe wykorzystały crowdsourcing do zarządzania nadmiarem informacji w sytuacjach kryzysowych, poprawiając w ten sposób swoją reakcję operacyjną i zwiększając swoją widoczność wśród potencjalnych sponsorów. To innowacyjne podejście nie tylko poprawia wyniki operacyjne, lecz także pokazuje sponsorom, że organizacja pozarządowa jest liderem w wykorzystywaniu technologii dla dobra społecznego.

Ponadto wykorzystanie strategii opartych na danych może znacznie usprawnić działania fundraisingowe. Włączając kompleksową analizę danych do swoich strategii fundraisingowych, organizacje pozarządowe mogą zidentyfikować kluczowe czynniki, które wpływają na zachowania i preferencje darczyńców. Takie podejście pozwala organizacjom pozarządowym dostosować kampanie fundraisingowe do konkretnych potrzeb i zainteresowań potencjalnych sponsorów, zwiększając tym samym prawdopodobieństwo pozyskania finansowania. Na przykład zrozumienie danych demograficznych i motywacji potencjalnych darczyńców może dostarczyć informacji na temat ukierunkowanych strategii marketingowych, które rezonują z określonymi odbiorcami (Jalali i in., 2024).

Liderzy w organizacjach pozarządowych muszą tworzyć środowisko, które zachęca do innowacji i współpracy, umożliwiając pracownikom aktywny udział w wysiłkach na rzecz poprawy procesów. Szkolenia i budowanie potencjału są również kluczowymi elementami udanych inicjatyw doskonalenia procesów w organizacjach pozarządowych. Wdrożenie zintegrowanych programów szkoleniowych może zwiększyć umiejętności i kompetencje pracowników oraz umożliwić im skuteczne angażowanie się w działania związane z doskonaleniem procesów.

Angażując się we wspólne wysiłki na rzecz poprawy procesów, organizacje pozarządowe mogą wykorzystać mocne strony swoich partnerów i zwiększyć dzięki temu swoją ogólną skuteczność i swój zasięg. Wnioski wyciągnięte z różnych studiów przypadku podkreślają znaczenie dostosowanego podejścia do doskonalenia procesów w organizacjach pozarządowych. Zarei i inni (2017) dostarczają wglądu w specyficzne wyzwania stojące przed organizacjami non profit oraz strategię, które można zastosować w celu ich przezwyciężenia. Ich ustalenia wskazują, że zrozumienie unikalnego kontekstu i środowiska operacyjnego organizacji pozarządowej ma kluczowe znaczenie dla wdrażania skutecznych inicjatyw doskonalenia procesów. Ta świadomość kontekstowa pozwala organizacjom pozarządowym na przyjęcie najlepszych praktyk, które są zgodne z ich misją i celami, co ostatecznie prowadzi do lepszych wyników dla społeczności, którym służą. Co więcej, rola przywództwa w doskonaleniu procesów jest nie do przecenienia. Skuteczne przywództwo jest niezbędne do wspierania kultury ciągłego doskonalenia i zapewnienia, że wszyscy pracownicy są zaangażowani w ten proces.

Organizacje pozarządowe powinny rozważyć dywersyfikację źródeł finansowania w celu zwiększenia stabilności finansowej. Crişan i Dan (2018) zauważają, że strategie dywersyfikacji przychodów mogą pomóc organizacjom pozarządowym w ograniczeniu ryzyka finansowego i przyciągnięciu szerszego grona sponsorów. Badając różne sposoby finansowania, takie jak: partnerstwa korporacyjne, granty i finansowanie społecznościowe, organizacje pozarządowe mogą stworzyć bardziej odporny model finansowy, który przemawia do szerszego grona potencjalnych sponsorów. Taka dywersyfikacja nie tylko zwiększa możliwości finansowania, lecz także poprawia reputację organizacji jako zdolnego i zrównoważonego podmiotu.

3.3. Główne problemy związane z pozyskaniem finansowania

Udział w wydarzeniach naukowych jest bardzo dobrym źródłem pozyskiwania danych i wiedzy. W trakcie wystąpień można wykorzystać metodę obserwacji, która umożliwia dokonanie spostrzeżeń oraz dostrzeżenie mniej widocznych szczegółów. Do zebrania danych wykorzystano technikę obserwacji uczestniczącej (Apanowicz, 2002). W trakcie spotkania uczestnicy I Forum Rozwoju Organizacji Pozarządowych Dolnego Śląska wskazywali problemy związane z pozyskaniem finansowania od podmiotów finansujących (przedstawione w tabeli 3.2). Wypowiedzi reprezentantów organizacji pozarządowych i podmiotów finansujących zostały spisane, a następnie dokonano ich syntezy w celu określenia (zidentyfikowania) konkretnych problemów.

Tabela 3.2. Zgłaszane wątpliwości/trudności związane z zawarciem współpracy i uzyskaniem finansowania

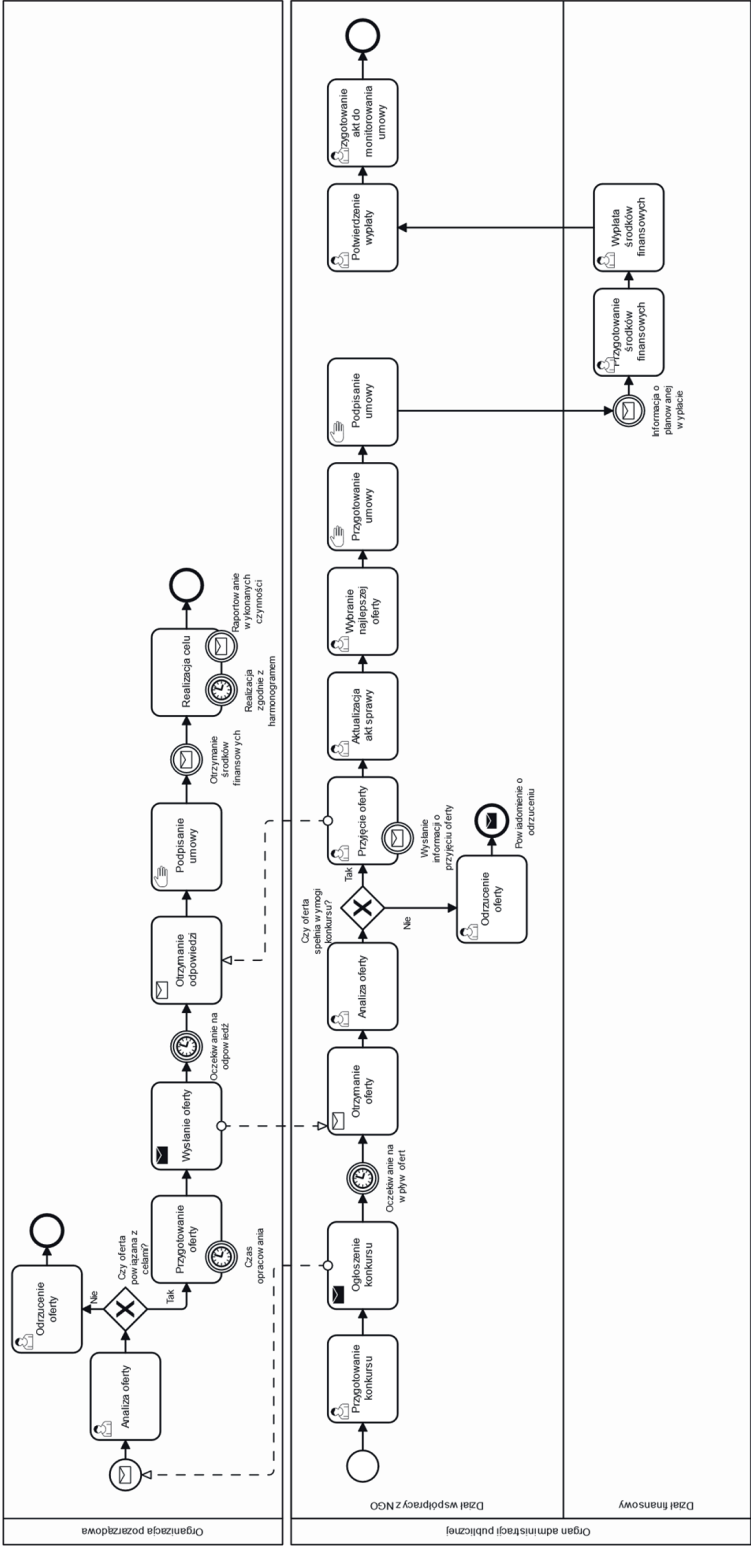
Organizacje pozarządowe	Organy administracji publicznej	Podmioty gospodarcze
• brak wystarczających sposobów informowania o bieżących konkursach lub otwartych naborach wniosków o finansowanie • większe możliwości pozyskiwania środków finansowych przez duże organizacje pozarządowe	• brak informacji zwrotnej ze strony organizacji pozarządowych o chęci udziału w projektach • brak informacji ze strony organizacji o potrzebach finansowych – wysokości możliwych dofinansowań • często zgłaszane projekty, które już były zrealizowane	• obawa przed negatywnym wizerunkiem związanym ze współpracą • możliwy brak zgodności realizowanego celu z wartościami przedsiębiorstwa • potencjalna chęć zysku ze strony organizacji pozarządowej • brak chęci zmiany NGO, z którą się już współpracuje

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

3.4. Wyniki

W niniejszej części zostaną przedstawione propozycje doskonalenia procesów pozyskania finansowania i rozwiązania problemów wskazanych przez uczestników Forum. Propozycje przygotowano z wykorzystaniem notacji modelowania procesów biznesowych BPMN (ang. *Business Process Model and Notation*) (Object Management Group, 2014) oraz tablic decyzyjnych DMN (ang. *Decision Modeling Notation*) (Object Management Group, 2023).

Na rysunku 3.1 przedstawiono proces ogłoszenia konkursu i rozpatrzenia wpływających ofert. W ukazanym procesie odpowiedzialny dział ogłasza konkurs na finansowanie określonego zadania publicznego. Po ogłoszeniu organizacja pozarządowa może przystąpić do tego konkursu, jeżeli jest on zgodny z jej celami statutowymi – wówczas przygotowuje projekt, który odpowiada wymaganiom konkursowym. Organ po otrzymaniu oferty analizuje, czy spełnia ona wymagania konkursu. W zależności od rodzaju ogłoszonego konkursu można wprowadzić takie kryteria weryfikacji, jak: czy projekt formalnie spełnia warunki, czy projekty wcześniej prowadzone przez organizację zgłaszającą zostały zrealizowane i rozliczone, czy organizacja zgłaszająca ma w swoim statucie cel odpowiedni do zgłoszenia w konkursie. Dodatkowo można przyjąć, że każda część zgłoszenia jest odpowiednio punktowana. Jeżeli organizacja wcześniej realizowała projekty, które były zrealizowane i rozliczone, konkurs pokrywa się z jej celami statutowymi, a także wykazuje ona chęć współpracy z innymi organizacjami i/lub podmiotami – wówczas może dodatkowo dostać np. 10 punktów. W zależności od liczby otrzymanych



Rys. 3.1. Proces ogłoszenia i zawarcia umowy dotyczącej realizacji zadania publicznego

Źródło: opracowanie własne.

zgłoszeń można wprowadzić listę rankingową. Jeśli dana oferta uzyska najwyższą liczbę punktów, wówczas podmiot ogłaszający konkurs informuje odpowiednią organizację o wyniku. Następnie przygotowana zostaje umowa współpracy. Po podpisaniu umowy następuje przygotowanie środków finansowych i ich wypłata zgodnie z tą umową. W dalszej kolejności organizacja pozarządowa przystępuje do realizacji celu zgodnie z projektem i składa wymagane w terminie raporty.

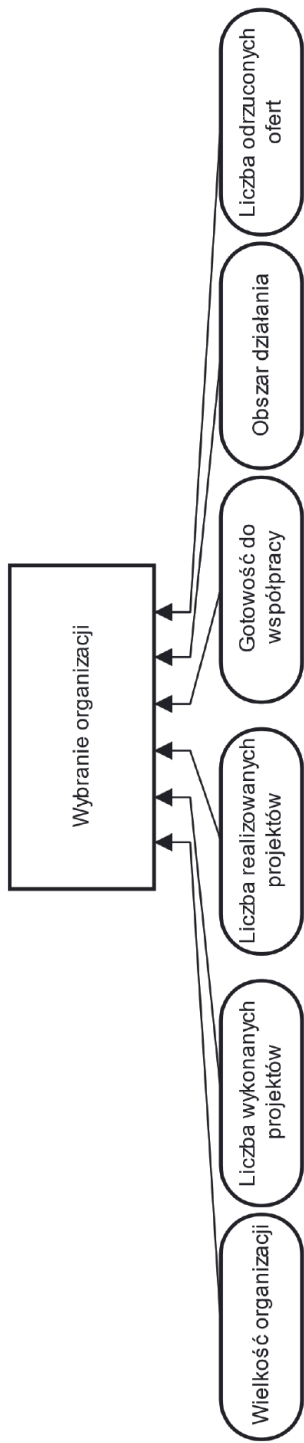
Prezentowany proces obrazuje przepływ czynności z formalnego punktu widzenia. Dlatego też wskazany proces może zostać poddany dalszej iteracji i zaktualizowany w wyniku jego wykonania i zebrania odpowiedzi od uczestników tego procesu.

Przy wykorzystaniu notacji DMN przygotowano propozycję tablicy decyzyjnej do określenia kryteriów ułatwiających podjęcie decyzji, przeznaczoną dla podmiotu, który będzie chciał udzielić finansowania² bez względu na kwotę tego finansowania. Tablica ta ma pomóc w doborze organizacji, które otwarte będą na wspólną realizację zadań. Na rysunku 3.2 przedstawiono warstwę wizualną podejmowania decyzji, a na rysunku 3.3 – szczegółową tablicę wraz z przykładową kombinatoryką wartości atrybutów.

Zaprezentowana na rysunkach 3.2 i 3.3 tablica decyzyjna (zarówno w warstwie wizualnej, jak i szczegółowej tabeli decyzyjnej) nie uwzględnia wszystkich zgłaszanych trudności związanych z pozyskaniem finansowania od organów administracji publicznej. Wskazana propozycja tabeli decyzyjnej wymaga dalszej ewaluacji i dostosowania do aktualnych wyzwań. Zaprezentowane atrybuty mają na celu odzwierciedlenie zgłaszanych problemów związanych z pozyskiwaniem finansowania. Dlatego można przyjąć, że pojawiające się trudności dotyczące zawarcia współpracy mogą stanowić atrybuty, które będą użyte w przyszłych iteracjach.

Wielkość organizacji możemy rozpatrywać, uwzględniając liczbę zatrudnionych osób, wielkość przychodów lub stosując odpowiednio definicję mikroprzedsiębiorcy, małego lub średniego przedsiębiorcy w rozumieniu art. 7 odpowiedniej ustawy (Ustawa z dnia 6 marca 2018...). Z kolei liczba wykonanych projektów określa liczbę projektów, które dana organizacja wykonała, a liczba zrealizowanych projektów wskaże miarę, za pomocą której można określić doświadczenie danej organizacji w realizacji projektów. Dodatkowo autor uważa, że wprowadzenie kryterium gotowości do współpracy może pomóc określić, czy organizacja jest nastawiona na współpracę z innymi organizacjami i podmiotami. Obszar działania może pokrywać się z Europejską Klasyfikacją Działalności (EKD). Liczba odrzuconych ofert określana jest w stosunku do złożonych wniosków dotyczących realizacji projektów.

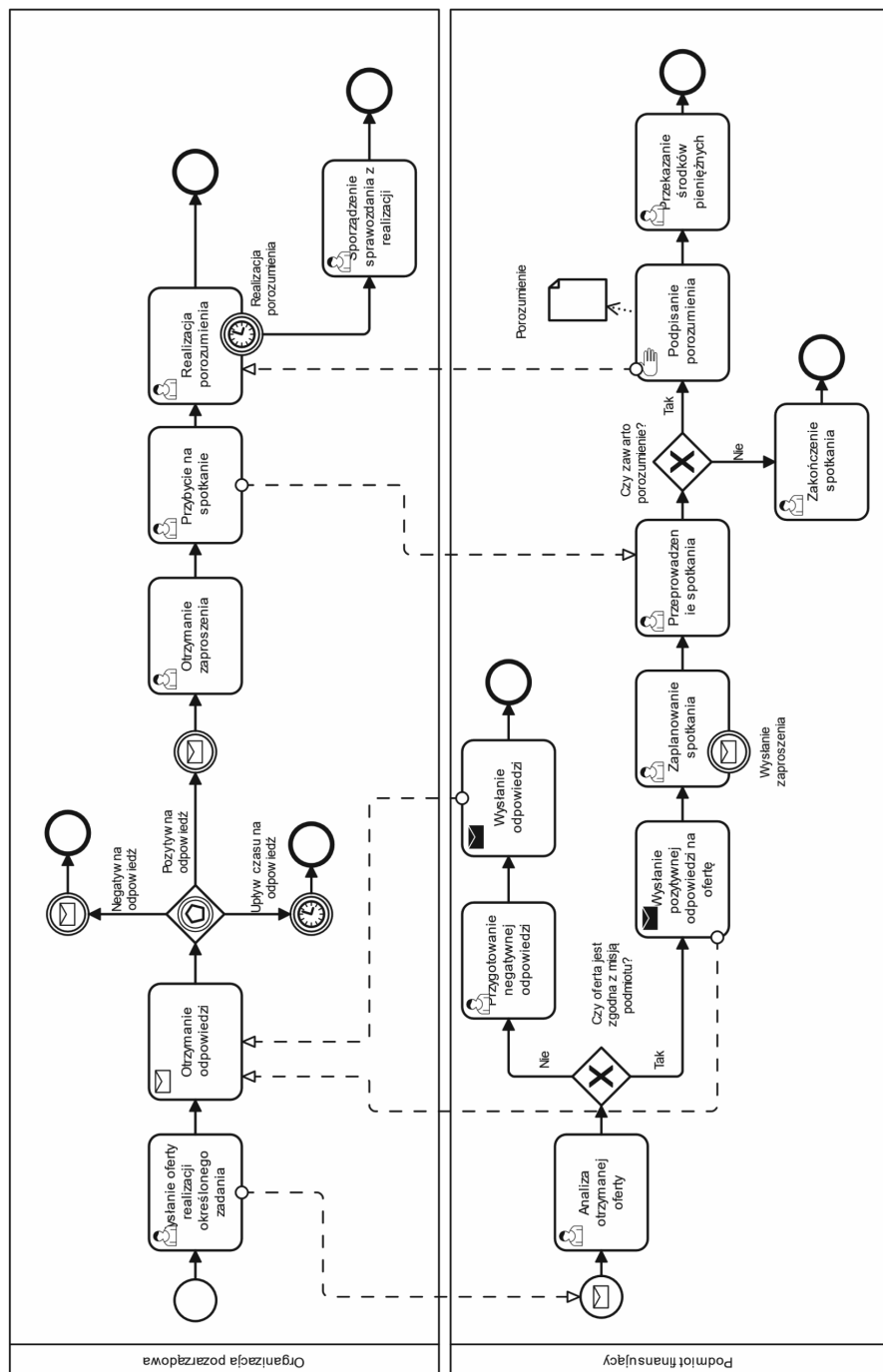
² Bez względu na to, czy będą to podmioty administracji publicznej, prywatne/publiczne przedsiębiorstwa.



Rys. 3.2. Warstwa wizualizacji kryteriów wyboru organizacji pozarządowej w konkursie
Źródło: opracowanie własne.

Wybranie organizacji		Hit policy: Unique											
When	Wielkość organizacji	And	Liczba wykonanych projektów	And	Liczba zrealizowanych projektów	And	Gotowość do współpracy	And	Obszar działania	And	Liczba odrzuconych ofert	Then	Wybranie organizacji
	string		string		string		string		string		string		string
1	< 5 osób	0		0	tak			pomoc nieletnim	< 3			TAK	
2	< 5 osób	3		1	nie			pomoc osobom starszym	< 3			TAK	
3	< 5 osób	0		0	nie			pomoc skazanym	< 3			NIE	
4	< 5 osób	0		0	tak			pomoc skazanym	< 3			TAK	
5	> 5 > 15 osób	> 10 < 15		> 1 < 3	nie			różne	> 3 < 5			NIE	
6	> 5 > 15 osób	> 10 < 15		> 1 < 3	tak			pomoc w poszukiwaniu pracy	> 3 < 5			TAK	
7	-	-		-	-			-	-				
+	-	-		-	-			-	-				

Rys. 3.3. Kombinatoryka wartości wybranych atrybutów
Źródło: opracowanie własne.



Rys. 3.4. Proces rozpatrzenia oferty wysłanej przez organizację pozarządową

Źródło: opracowanie własne.

Na rysunku 3.4 przedstawiono proces, w którym organizacja pozarządowa występuje do podmiotu finansującego z ofertą realizacji określonego celu/zadania. W tym przypadku podmiot po otrzymaniu oferty analizuje, czy jest ona zgodna z jego misją. Na tym etapie podmiot finansujący może ocenić tę ofertę w dowolny sposób. W ramach analizy może też odwołać się do zaprezentowanej tabeli decyzyjnej przedstawionej na rysunkach 3.2 i 3.3. Kiedy rozpatrzy ofertę negatywnie, powinien poinformować organizację o tym fakcie, a ponadto uzasadnić, dlaczego oferta nie została rozpatrzona pozytywnie. Takie postępowania może przyczynić się do budowania pozytywnego wizerunku tego podmiotu. Jeżeli negatywne rozpatrzenie nastąpiło z powodu braków projektu, organizacja dowie się, co można poprawić, i będzie mogła ponownie złożyć ofertę, która uwzględni te uwagi.

Gdy oferta zostaje pozytywnie rozpatrzona, podmiot finansujący także powiadamia o tym organizację, jak również wysyła do niej zaproszenie na spotkanie w celu omówienia szczegółów potencjalnej współpracy. W zależności od lokalizacji organizacji pozarządowej i podmiotu finansującego spotkanie może odbyć się tradycyjnie w siedzibie (podmiotu finansującego lub organizacji pozarządowej) bądź za pomocą środków komunikacji elektronicznej (np. Google Meet, Zoom, Microsoft Teams). W trakcie spotkania lub bezpośrednio po nim podmiot finansujący decyduje, czy zawiera porozumienie o współpracę czy też nie. W przypadku pozytywnej decyzji następuje podpisanie porozumienia i przekazanie określonych środków finansowych. W tym momencie organizacja pozarządowa może już przystąpić do realizacji postanowień porozumienia, w tym do składania sprawozdań, które zostały określone w zawartym porozumieniu.

Jednym z najważniejszych elementów doskonalenia procesów jest uwzględnienie komunikacji na każdym etapie. Jakość komunikacji bowiem jest kluczowa dla tego, w jaki sposób będzie przebiegać ta współpraca (i jak będą wyglądać przyszłe współprace).

3.5. Zakończenie

Doskonalenie procesów jest dość rozległym zagadnieniem, niedostatecznie zbadanym w zakresie organizacji pozarządowych, szczególnie w kontekście pozyskiwania finansowania. Przedstawienie propozycji doskonalenia procesu pozyskiwania finansowania poprzez wykorzystanie notacji modelowania procesów biznesowych (BPMN) i tablic decyzyjnych (DMN) pokazało, że istnieją w tym zakresie możliwości poprawy. W warstwie aplikacyjnej rozdział zaprezentował, jak wykorzystanie notacji modelowania procesowego (BPMN) i tablic decyzyjnych (DMN) może pomóc w opracowywaniu procesów pozyskiwania i udostępniania finansowania dla organizacji pozarządowych. Zastosowanie notacji może być wykorzystane zarówno przez organizacje pozarządowe (dla zdefiniowania procesów, które będą przedsta-

wiać szczegółowe czynności, a także ich kolejność), jak i przez podmioty finansujące. W przypadku tych ostatnich zastosowanie notacji może pomóc w określeniu warunków i ograniczeń zawierania współpracy i udzielania finansowania, ale przede wszystkim sformalizować zasady udzielania tego finansowania. Tabela 3.3 zawiera odpowiedzi na postawione w rozdziale pytania badawcze.

Tabela 3.3. Odpowiedzi na pytania badawcze

Pytanie badawcze	Odpowiedź
1. Jak w literaturze opisano zagadnienie doskonalenia procesów pozyskiwania finansowania przez organizacje pozarządowe?	W literaturze zauważono pozytywny wpływ wdrożenia metodyk zarządzania procesami na doskonalenie procesów pozyskiwania finansowania. W opisach nie tylko odnoszono się do korzyści uzyskiwanych przez przedsiębiorstwa, lecz także dostrzeżono, że organizacje pozarządowe mogą uzyskać podobne korzyści, w szczególności te, które skoncentrowane są na świadczeniu usług. W publikacjach naukowych ponadto wskazywano, na co należy zwracać uwagę, przystępując do doskonalenia procesu pozyskiwania finansowania.
2. Jak można wykorzystać notację modelowania procesów biznesowych (BPMN) i tablic decyzyjnych (DMN) do doskonalenia procesów pozyskiwania finansowania z punktu widzenia organizacji pozarządowych i podmiotów finansujących?	Wykorzystanie notacji może pomóc zwizualizować przebieg czynności występujących w organizacjach pozarządowych i podmiotach finansujących, a także, poprzez wzbogacenie ich dodatkowymi metodykami, usprawnić te procesy i w ten sposób ukonstytuować sposób zawierania współpracy. Dodatkowo należy wskazać, że organy administracji publicznej i przedsiębiorstwa mogą wykorzystać notacje DMN do zwizualizowania swoich procesów, a poprzez użycie tych notacji w sformalizowany sposób określić kryteria nawiązywania współpracy.

Źródło: opracowanie własne.

Doskonalenie procesów pozyskiwania finansowania przez organizacje pozarządowe jest tematem słabo rozpoznanym, wobec czego problematyka ta pozostaje aktualna i powinna być w dalszym ciągu eksplorowana. Warto zaznaczyć, iż w literaturze podkreśla się, że organizacje pozarządowe chcąc dokonywać dywersyfikacji źródeł finansowania, powinny aktywnie monitorować aktualne konkursy, granty oraz współpracować z innymi organizacjami pozarządowymi. Powinny też tworzyć pozytywny obraz organizacji w otoczeniu, przez co mogą zachęcać kolejnych darczyńców (donatorów).

Bibliografia

Andrzejewski, M. (2014). Ryzyko w zarządzaniu projektami. W: P. Kuźbik i M.J. Szymankiewicz (red.), *Zarządzanie organizacją z perspektywy metodologicznej. Wybrane zagadnienia* (s. 109–119). Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

- Apanowicz, J. (2002). *Metodologia ogólna*. Wydawnictwo Diecezji Pelplińskiej BERNARDINUM.
- Chang, C.-C., Pai, C.-J. i Lin, C.-H. (2023). *Exploring Potential Hindering Factors of NPO Fundraising Activities in a War Environment – Using a Modified Z-HISA Hybrid Model*. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-2797284/v1>
- Crîșan, E. i Dan, M. (2018). Revenue Diversification Strategies for Non-Governmental Organizations. *Review of International Comparative Management*, 19(1), 31–39. <https://doi.org/10.24818/RMCI.2018.1.31>
- Czakon, W. (2011). Metodyka systematycznego przeglądu literatury. *Przegląd Organizacji*, (3), 57–61. <https://doi.org/10.33141/po.2011.03.13>
- Czakon, W. (2020). Metodyka systematycznego przeglądu literatury. W: W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu* (s. 119–139). Wydawnictwo Nieoczywiste.
- Gupta, S., Sharma, M. i Sunder M.V. (2016). Lean Services: A Systematic Review. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(8), 1025–1056. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2015-0032>
- Haddad, C.R., Ayala, D.H.F., Uriona Maldonado, M., Forcellini, F.A. i Lezana, Á.G.R. (2016). Process Improvement for Professionalizing Non-Profit Organizations: BPM Approach. *Business Process Management Journal*, 22(3), 634–658. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-08-2015-0114>
- Hansen, R.K. (2023). Applying a Stakeholder Management Approach to Ethics in Charitable Fundraising. *Journal of Philanthropy and Marketing*, 28(4). <https://doi.org/10.1002/nvsm.1731>
- Hensel, P. (2020). *Systematyczny przegląd literatury w naukach o zarządzaniu i jakości*. Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.
- Jalali, A., Nyman, J., Loeffelholz, O. i Courtney, C. (2024). Data-Driven Fundraising: Strategic Plan for Medical Education. *JMIR Medical Education*, (10). <https://doi.org/10.2196/53624>
- Lacruz, A., Cunha, E. (2018). Project management office in non-governmental organizations: An ex post facto study. *Revista de Gestão*, 25(2), 212–227. <https://doi.org/10.1108/REG-03-2018-033>
- Marciszewska, A. (2017). Improvement of Processes in a Non-Profit Organisation. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (463), 46–55. <https://doi.org/10.15611/pn.2017.463.04>
- Mazur, Z., Orłowska, A. (2018). Jak zaplanować i przeprowadzić systematyczny przegląd literatury. *Polskie Forum Psychologiczne*, 23(2). <https://doi.org/10.14656/PFP20180202>
- Object Management Group. (2014). *Business Process Model and Notation Specification Version 2.0.2*. Pobrano z <https://www.omg.org/spec/BPMN/2.0.2>
- Object Management Group. (2023). *Decision Model and Notation Specification Version 1.4*. Pobrano z <https://www.omg.org/spec/DMN/1.4>
- Orłowska, A., Mazur, Z. i Łaguna, M. (2017). Systematyczny przegląd literatury: Na czym polega i czym różni się od innych przeglądów? *Ogrody Nauk i Sztuk*, 7(7). Pobrano z <https://ogrodynauk.pl/index.php/onis/article/view/10.15503.onis2017.350.363>
- Parris, A. (2013). Improving Processes for Good in East Africa. *TQM Journal*, 25(5), 458–472. <https://doi.org/10.1108/TQM-11-2012-0101>
- Reichel, J. (2015). Doskonalenie partnerstwa organizacji pozarządowych i biznesu. Wstępne wyniki badań. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (378), 320–331. <https://doi.org/10.15611/pn.2015.378.25>
- Sutherlin, G. (2013). A Voice in the cCrowd: Broader Implications for Crowdsourcing Translation during Crisis. *Journal of Information Science*, 39(3), 397–409. <https://doi.org/10.1177/0165551512471593>
- Ustawa z dnia 6 marca 2018 r. – Prawo przedsiębiorców (Dz. U. z 2024 r., poz. 236, 1222, t.j.)
- Zarei, M., Zarei, B. i Ghapanchi, A.H. (2017). Lessons Learnt from Process Improvement in a Non-Profit Organisation. *International Journal of Business Excellence*, 11(3), 277–300. <https://doi.org/10.1504/IJBEX.2017.081927>

Doskonalenie procesów pozyskiwania finansowania przez organizacje pozarządowe

Streszczenie: Doskonalenie procesów pozyskiwania finansowania przez organizacje pozarządowe jest jednym z kluczowych zadań tych podmiotów. Pozwala to na poprawę ich sytuacji finansowej, ponieważ przekłada się na sprawniejsze działanie samej organizacji, a także na realizację podejmowanych projektów. Celem przeprowadzonych badań było przedstawienie propozycji doskonalenia procesów pozyskania finansowania przez organizacje pozarządowe w Polsce. Praca opiera się na systematycznym przeglądzie literatury, zastosowano również technikę obserwacji uczestniczącej, za pomocą której ustalono główne przyczyny problemów w zawieraniu współpracy i pozyskaniu finansowania. Za pomocą notacji procesowej (BPMN) oraz tablic decyzyjnych (DMN) wskazano możliwości poprawy realizacji procesu pozyskiwania źródeł finansowania.

Słowa kluczowe: organizacja pozarządowa, doskonalenie procesów, pozyskanie finansowania

Improving the processes of obtaining financing by non-governmental organizations

Abstract: Improving the processes of obtaining financing by non-governmental organizations is one of the key tasks of these entities. This allows for the improvement of their financial situation, because it translates into more efficient operation of the organization itself, as well as the implementation of undertaken projects. The aim of the conducted research was to present proposals for improving the processes of obtaining financing by non-governmental organizations in Poland. The work is based on a systematic review of literature, and the participant observation technique was also used, to determine the main causes of problems in establishing cooperation and obtaining financing. Using process notation (BPMN) and decision tables (DMN), possibilities of improving the implementation of the process of obtaining sources of financing were indicated.

Keywords: non-governmental organization, NGO, process improvement, funding acquisition

JEL: L31

DOI: 10.15611/2024.31.3.03

mgr Andrzej Greńczuk

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Katedra Inteligencji Biznesowej w Zarządzaniu

e-mail: andrzej.grenczuk@ue.wroc.pl

ORCID: 0000-0002-0464-8555