



**Zarządzanie, planowanie
i ocena własnych działań**

moduł 2

Spis rzeczy

● WSTĘP (7)

● TEORIA

Ilona Gosk, Krzysztof Herbst

ZARZĄDZANIE ORGANIZACJĄ POZARZĄDOWĄ (11)

- Wewnętrzna struktura organizacji i zarządzania (12)
 - Struktura zarządzania organizacją (12)
 - Modele zarządzania organizacją (13)
 - Lokalna organizacja filantropijna (15)
- Wewnętrzne zasady i regulaminy pracy (19)
 - Podział zadań i zakres kompetencji w organizacji (19)
 - Wewnętrzne regulaminy pracy (21)
- Komunikacja wewnętrzna (22)
 - Plan pracy (22)
 - Formy i sposoby przekazywania informacji wewnątrz organizacji (24)
 - Sprawozdawczość wewnątrzorganizacyjna (25)
 - Sposoby ewaluacji pracy poszczególnych osób i zespołów (25)
- Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji pozarządowej (26)
 - Pracownicy organizacji pozarządowej (26)
 - Rekrutacja i budowanie zespołów (27)
 - Ustalanie harmonogramu pracy zespołu (29)
 - Podnoszenie kompetencji (30)
 - Rozwiązywanie konfliktów w zespole (30)
- Podstawy zarządzania finansami w organizacji pozarządowej (31)
- Podsumowanie (33)

Tomasz Schimanek

TOŻSAMOŚĆ ORGANIZACJI: MISJA, PLANOWANIE DZIAŁAŃ I KULTURA WEWNĄTRZORGANIZACYJNA (39)

● Misja organizacji (40)

- Co to jest misja ? (40)
- Rola misji (41)
- Proces formułowania misji (41)

● Planowanie działań organizacji (42)

- Co to jest planowanie? (42)
- Dlaczego warto planować swoje działania? (42)
- Jak określić cel? (43)
- Proces planowania (43)
- Rodzaje planowania (46)
- Odpowiedzialność za planowanie (48)
- Przykładowe narzędzia pomocne w planowaniu (49)

● Kultura organizacyjna (52)

- Co to jest kultura organizacyjna? (52)
- Co warunkuje kulturę organizacji? (52)
- Specyfika organizacji społecznych (54)
- Przykładowe kodeksy etyczne (55)

Katarzyna Sekutowicz

MONITOROWANIE I EWALUACJA (57)

● Co to jest ? (59)

- Co to jest ewaluacja i monitoring ? (59)
- Jak przebiega proces ewaluacji? (59)
- Co można poddać ewaluacji i co można objąć monitoringiem? (61)

● Jak to robić ? (61)

- Co wziąć pod uwagę na etapie identyfikacji projektu ewaluacji ? (61)
- Proces prowadzenia monitoringu (64)
- Jak planować proces ewaluacji? (65)
- W jaki sposób zbierać dane? (67)
- Jakimi metodami oceniać dane? (69)

Spis rzeczy

- Jak z tego korzystać? (72)
 - Raport (72)
 - Korzyści z ewaluacji i monitoringu (72)

Monika Mazurczak-Kaczmaryk

PODSTAWOWE WYZNACZNIKI SAMOWYSTARCZALNOŚCI
LOKALNEJ ORGANIZACJI POZARZĄDOWEJ (81)

- Samowystarczalność lokalnej organizacji pozarządowej (82)
- Jak budować samowystarczalność lokalnej organizacji pozarządowej? (82)
- Dwa podejścia w ocenie rozwoju samowystarczalności (83)
 - Podejście ujmujące rozwój samowystarczalności linearnie (83)
 - Podejście ujmujące rozwój samowystarczalności wielowymiarowo (87)
- Podstawowe wyznaczniki samowystarczalności lokalnej organizacji pozarządowej – wnioski (90)
- Podsumowanie (90)

Dorota Głazewska

SAMOWYSTARCZALNOŚĆ LOKALNYCH ORGANIZACJI FILANTROPIJNYCH.
RAPORT Z BADAŃ (91)

- Zarys metodologii badań – studium przypadku (92)
- Podstawowe dane o społecznościach lokalnych (94)
- Geneza powstania i dynamika rozwoju lokalnych organizacji filantropijnych (95)
- Planowanie, monitorowanie i ocena własnych działań (98)
- Współpraca z otoczeniem (100)
- Zarządzanie finansami (102)
- Wnioski (104)
- Załączniki (107)

● PRAKTYKA

● Zarządzanie

Radomskie Centrum Przedsiębiorczości (34)

● Misja i kultura organizacji

Fundacja Elbląg – Fundusz Lokalny Regionu Elbląskiego – „Przestrzeń przyjazna filantropii” (53)

● Ewaluacja i monitoring

Lubelska Fundacja Rozwoju – Agencja Rozwoju Regionalnego – „Regularna ocena” (71)

● Planowanie i ewaluacja

Fundacja „Naszyjnik Północy” (73)

Opisy organizacji zostały opracowane przez Dorotę Głazewską i Joannę Tokarz na podstawie wywiadów z liderami organizacji i raportów z badań przeprowadzonych w ramach projektu „Wiedza i doświadczenie”.

● SŁOWO O AUTORACH (124)

● SŁOWNIK (127)

● ZAŁĄCZNIKI (133)

● ODNOŚNIKI (145)

● SŁOWO O AKADEMII (149)

● WIEDZA I DOŚWIADCZENIE (150)

wiedza i doświadczenie...

Organizacja, która dąży do stanu samowystarczalności, potrafi dostosowywać się do zmian. Stale prowadzi analizę i podejmuje ocenę swoich działań tak, by poprawić ich efektywność. Wsłuchując się w opinie różnych środowisk, uczy się i umiejętnie rozpoznaje potrzeby lokalne, dzięki czemu skutecznie odpowiada na nowe zapotrzebowania społeczne. Tymczasem niewiele polskich organizacji pozarządowych może pochwalić się takimi dokonaniem. Wiele małych lokalnych fundacji i stowarzyszeń opiera swoją pracę na jednorazowych projektach – akcjach, które nie zapewniają im ciągłości działania. Chcemy zachęcić organizacje do poszukiwania rozwiązań problemów poprzez rozpoznawanie możliwości istniejących w społeczności lokalnej, a tym samym do konsekwentnego dążenia do stabilności i efektywności prowadzonych działań społecznych. Bardzo ważnym elementem w procesie budowania samowystarczalności jest więc zdobycie niezbędnej wiedzy i praktycznego doświadczenia, które pozwolą organizacji osiągnąć stan zapewniający jej trwały rozwój.

...zarządzanie, planowanie, ewaluacja dla początkujących i bardziej doświadczonych

Wydana przez nas publikacja skierowana jest przede wszystkim do tych, którzy dopiero podejmują działalność społeczną. Może służyć jako użyteczny przewodnik, zwłaszcza dla mniej doświadczonych fundacji i stowarzyszeń, które chciałyby zdobyć przydatną wiedzę i umiejętności. Sądzymy też, że również dla tych z większym doświadczeniem okaże się ważnym źródłem informacji i będzie wykorzystywana w bieżących działaniach organizacji.

Elastyczność działania, pomysłowość, brak biurokracji, nieszablonowe rozwiązania to cechy organizacji pozarządowych, często decydujące o ich sile i skuteczności. Jednak aby działania te były efektywne, należy tworzyć dla nich trwałe podstawy organizacyjne. Skuteczność działań, jak i efektywność wykorzystania z reguły ograniczonych zasobów niezbędnych do ich realizacji, jest to bowiem wynik pracy osób, które wspólnie planują inicjatywy społeczne, kierują ich realizacją, wykonują zadania, a wreszcie sprawdzają, czy przyniosły one zamierzone rezultaty. Jak zarządzać organizacją, jak budować jej tożsamość, jak planować i oceniać efekty realizowanych działań to tematy, o których piszemy w module drugim.

W publikacji opisujemy również doświadczenia lokalnych organizacji filantropijnych, które na przestrzeni lat skutecznie budują stabilne instytucje działające na rzecz rozwoju lokalnych społeczności. Na konkretnych przykładach Radomia, Debrzna, Elbląga i Lublina prezentujemy pomysły i rozwiązania, które sprawdziły się i przynoszą organizacjom spodziewane efekty. Przedstawiamy również analizę i wnioski z badań – studium przypadku – czternastu lokalnych organizacji filantropijnych, które odnoszą sukces w swojej działalności. Omawiamy też przykładowe narzędzia służące ocenie działań społecznych i stanu rozwoju organizacji. Odsyłając do innych źródeł informacji, zachęcamy do konsekwentnego poszerzania wiedzy z zakresu zarządzania, planowania i ewaluacji.

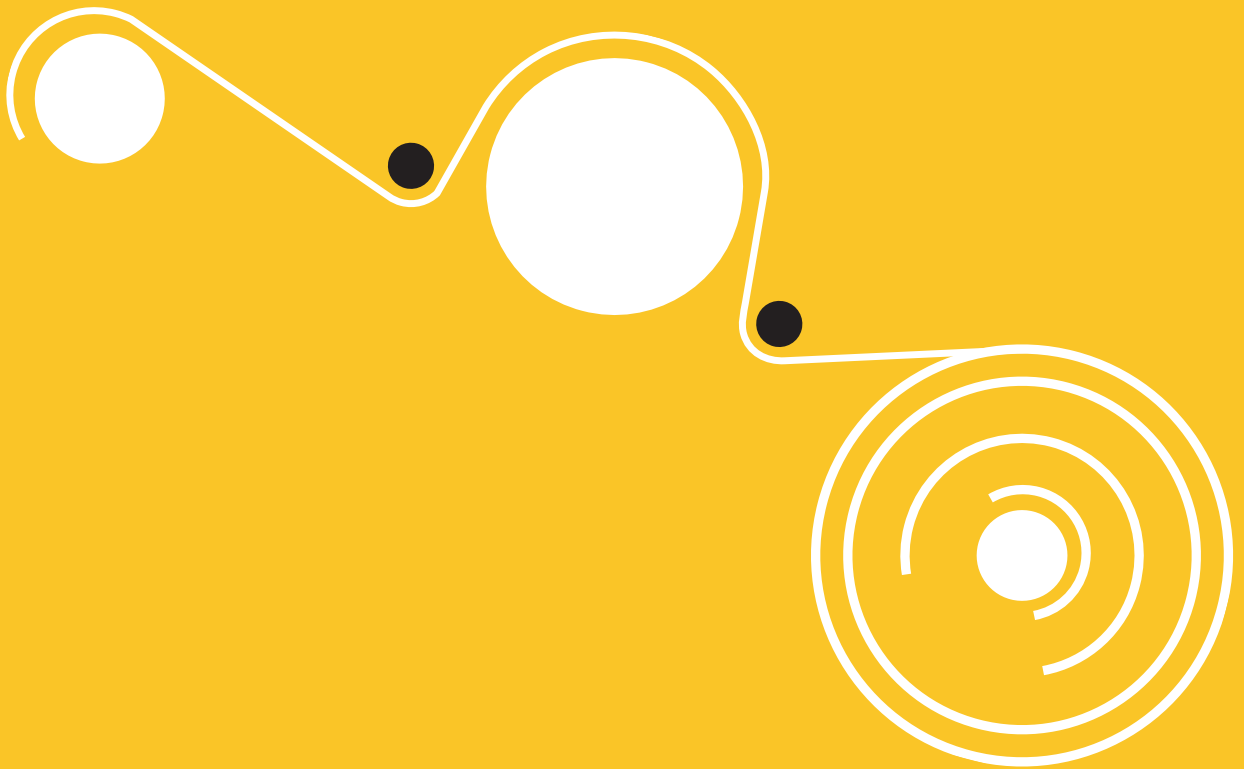
Zapraszamy do lektury i do praktycznego wykorzystania wiedzy zawartej w publikacji.

Zespół Akademii Rozwoju Filantropii w Polsce



Tekst

Zarządzanie organizacją pozarządową



Ilona Gosk, Krzysztof Herbst

Wewnętrzna struktura organizacji i zarządzania

Struktura zarządzania organizacją

Rola liderów, członków organizacji, udziałowców

Dlaczego potrzebna jest struktura zarządzania?

Każda organizacja, nawet bardzo mała, działa w pewnej strukturze zarządzania. Podstawowym zadaniem zarządzania jest sprawienie, aby ludzie mogli wspólnie osiągać wyznaczone cele, wyznając wspólne wartości, mając możliwość szkolenia i rozwoju. Jest to niezbędne do skutecznego działania i reagowania na zmiany. ¹

W niniejszym tekście postaramy się unikać przedstawiania gotowych schematów struktur organizacyjnych. Zawsze jest bowiem wiele wariantów i sytuacji wyjątkowych, które trudno przewidzieć, nie podlegają one również uogólnieniom.

Zarządzanie – planowanie, organizowanie, kierowanie, koordynowanie to praktyka stosowania określonych środków dla osiągnięcia wyznaczonych celów.

Zarządzanie organizacją w głównej mierze dotyczy ludzi i ma za zadanie umożliwienie im wspólnego osiągnięcia wybranych celów oraz uczynienie pożytku z ich zalet, a z wad, cech zupełnie nieistotnych.

Nieumiejętność zarządzania to jeden z najważniejszych powodów niepowodzeń nowych organizacji.

Liderom małych, nieformalnych organizacji takie postawienie sprawy może się wydawać na wyrost. Ich grupy przez lata działają bowiem sprawnie bez zdefiniowanych struktur zarządzania. Prawda jest jednak taka, że często liderzy nieświadomie biorą na siebie funkcję przywódcy, wyznaczają kolejne działania i namawiają ludzi do uczestniczenia w ich realizacji. Taki model prowadzenia organizacji w dużej mierze uzależniony jest od charyzmy lidera. Najtrudniejszym zaś testem dla organizacji jest sytuacja, gdy z powodu różnych zewnętrznych zdarzeń lidera na chwilę zabraknie lub organizacja rozrośnie się do tego stopnia, że jedna osoba nie będzie już w stanie zapanować nad wszystkim, co się w niej dzieje. Dlatego liderzy od początku powinni budować zręby systemu zarządzania.

Każdą organizację tworzą osoby posiadające różne umiejętności i wiedzę. Musi więc być ona budowana na podstawie wzajemnego porozumienia i indywidualnej odpowiedzialności. Wszyscy powinni wiedzieć, co chcą osiągnąć, a także, że ich wysiłki wspomagają starania pozostałych członków organizacji i są dla nich zrozumiałe.

W związku z tym podstawowe dla zarządzania jest **określenie misji**, dla której organizacja działa, czyli wyznaczenie jej funkcji społecznej. Kolejnym zaś krokiem jest **wyznaczenie celów operacyjnych oraz wyznaczenie celu szczegółowego każdemu z członków organizacji**, zgodnego z celem przewodnim, ale równocześnie odpowiadającego motywacjom danej osoby.

Przy wyborze modelu zarządzania ważni są również członkowie organizacji oraz jej udziałowcy, a także formalna osobowość prawna, jaką organizacja przybierze na potrzeby swojego funkcjonowania. Lokalne organizacje filantropijne to stowarzyszenia lub fundacje. Obydwie formy mają wpisane w swoją strukturę różne podmioty odpowiedzialne za zarządzanie organizacją czy też kontrolę jej działań; różną rolę odgrywają również członkowie organizacji.

Rola lidera

Nie ma jednego dobrego modelu struktury zarządzania. Każdorazowo należy modyfikować ją pod kątem specyfiki danego przedsięwzięcia oraz otoczenia i poziomu rozwoju organizacji.

Strategię działań organizacji wyznacza jej przewodni cel, strategia natomiast decyduje o strukturze zarządzania. Niezależnie od ostatecznie przyjętego modelu w każdej organizacji muszą znaleźć się **liderzy**, którzy wyznaczają **misję** organizacji, pozyskają **ludzi** oraz otoczenie do realizacji **celów**. Ostatecznie nie muszą pełnić zadań związanych z zarządzaniem, jednak zawsze nadają kierunek pracy organizacji.

W fundacjach liderzy zazwyczaj zostają fundatorami, tworzą statut i zręby funkcjonowania instytucji. W stowarzyszeniach muszą przekonać grupę do przyjęcia konkretnych rozwiązań. W każdym przypadku wyznaczają kierunek rozwoju instytucji.

Rola członków organizacji

Organizacja nie istniałaby bez swoich członków. Ich zbiorowy wysiłek procentuje osiągnięciem celów organizacji. Dla nich tworzy się strukturę zarządzania tak, aby mogli w najbardziej efektywny sposób przyczynić się do sukcesu organizacji.

Forma prawna organizacji, a co za tym idzie struktura, narzucają różne role członkom organizacji. Warto jednak podkreślić, że wybierając formę prawną, nie powinniśmy sugerować się jedynie mniejszą czy większą łatwością trybu rejestracji.²

W przypadku fundacji nie ma kwestii członkostwa, dlatego rola poszczególnych osób w dużej mierze zależy od pełnionej przez nich funkcji. Inne zadania stoją przed zarządem, inne przed radą fundacji, jeszcze inne przed jej szeregowymi pracownikami. Udział tych ostatnich w kreowaniu misji organizacji, planie jej działań uzależniony jest od decyzji rady i zarządu.

W przypadku stowarzyszenia wszyscy jego członkowie biorą udział w planowaniu i decydowaniu o strukturze zarządzania. Pomimo tego, że stowarzyszenie tworzy organy pełniące różne funkcje, decyzje wiążące podejmowane są przez walne zgromadzenie członków. W strukturze zarządzania skutkuje to mniejszym dystansem pomiędzy zarządem a pozostałymi członkami.

Główni udziałowcy (prywatni i publiczni, ograniczony krąg członkowski, grupa, lokalna społeczność i inni)

Większość organizacji pozarządowych, szczególnie filantropijnych, realizując swoje cele, działa na rzecz konkretnych beneficjentów, współpracuje z różnymi instytucjami i osobami fizycznymi. Wszystkie te instytucje i osoby fizyczne nazywamy **udziałowcami**. Należy pamiętać, że ich wpływ na strukturę zarządzania organizacją, choć często pośredni, jest znaczący.

Formy współpracy, zwłaszcza wzajemne zależności, często determinują formułę zarządzania. Inaczej organizowany będzie fundusz stypendialny, wymagający ciągłości działań i jasno sprecyzowanych procedur, przejrzystego i sformalizowanego procesu podejmowania decyzji, a inaczej pomoc osobom po-

szkodowanym w czasie powodzi, wymagająca dużej koncentracji sił w krótkim czasie, dużej elastyczności działania i szybkiego procesu decyzyjnego.

Zaangażowanie członków i udziałowców organizacji w pracę na jej rzecz są wprost proporcjonalne do ich udziału w zarządzaniu, dlatego też powinniśmy zabiegać o udział możliwie dużej liczby osób w tym procesie. Należy pamiętać jednak o konieczności dokonania następującego rozróżnienia:

- decyzje dotyczące zagadnień generalnych (cele, strategia, zasady) powinny być podejmowane z udziałem różnych stron,
- decyzje związane z odpowiedzialnością karną powinny podejmować organy, których członkowie zgodnie ze statutem odpowiedzialności tej podlegają (w przypadku fundacji i stowarzyszeń zazwyczaj jest to zarząd).

Jak już wskazaliśmy, nie ma jednego dobrego modelu zarządzania organizacją. W zależności od sytuacji często sięgać trzeba po nowe rozwiązania bądź znacznie modyfikować stare, już istniejące.

Modele zarządzania organizacją

Jakie modele mają najczęstsze zastosowanie?

1. Struktura prosta

Jest to najmniej skomplikowana ze struktur. Charakteryzuje ją **szeroka kontrola przywódcy i małe sformalizowanie**. Zazwyczaj znajdują się w niej dwa szereble – luźny zespół pracowników i jedna osoba podejmująca decyzję. Taką strukturę przywoływalismy, pisząc o przypadku, kiedy lider jednoosobowo kieruje organizacją.

Struktura ta ma wiele zalet: jest prosta, elastyczna, zapewnia jasny podział odpowiedzialności. Szczególnie przydatna okazuje się w momentach kryzysowych, kiedy trzeba szybko reagować na sytuację. Sprawdza się przede wszystkim w **małych organizacjach**. Posiada też jednak wiele słabości. Kiedy organizacja rośnie (mamy tu na myśli nie tylko

wzrost liczby pracowników czy budżetu, ale również złożoność działań podejmowanych przez organizację), zwiększa się także obciążenie osoby nią kierującej, a to prowadzi do opóźnień w podejmowaniu decyzji i może sparaliżować funkcjonowanie organizacji. Ponadto struktura taka w przypadku utraty lidera w dużej mierze narażona jest na rozpad.

2. Struktura hierarchiczna

W strukturze hierarchicznej mamy kilka stopni odpowiedzialności, poczynając od zarządu, przez kierowników kolejnych szczebli, do szeregowych pracowników. Podział kompetencji jest jasny i przejrzysty, jasna jest też ścieżka kariery. Struktura taka sprawdza się szczególnie w **dużych organizacjach**, wykonujących rutynowe zadania.

Jej zasadnicze cechy to: **scentralizowana władza, wąski zasięg kontroli i podejmowanie decyzji zgodnie z hierarchią ważności**.

Do zalet tej struktury należy skuteczność w wykonywaniu standardowych działań. Może ona funkcjonować, mając nawet słabo wykwalifikowanych (a przez to tanich) pracowników na niższych szczeblach hierarchii. Natomiast jej wadą jest bardzo niska innowacyjność, nieumiejętność reagowania na zmiany, co w przypadku organizacji pozarządowych ma podstawowe znaczenie. Ponadto, organizacji takiej stosunkowo trudno pozyskać silnie zaangażowanych pracowników, w szczególności niepłatnych. Nie znajdują oni w takiej organizacji przestrzeni do samorealizacji.

Z pewnością jednak struktura hierarchiczna sprawdza się w przypadku organizacji pozarządowych, które ze względu na charakter swych działań muszą być sformalizowane. Dotyczy to między innymi prowadzenia konkursów grantowych czy funduszy stypendialnych.

3. Struktura macierzowa

Cechą szczególną tego modelu jest **przeniesienie znacznej odpowiedzialności na liderów poszczególnych działań**. Zarząd w takiej strukturze deleguje zadania zgodnie z kompetencjami na poszczególne działy lub – w przypadku niewielkich organizacji – na poszczególne osoby, które odpowiedzialne są za ich wykonanie, a więc kolejno: zaplanowanie prac, nabór

pracowników, czuwanie nad realizacją zadania zgodnie z harmonogramem i budżetem oraz jego rezultatami. Rola zarządu polega głównie na kontrolowaniu wyników, mniej ingeruje on w proces realizacji zadań.

Zaletą takiej struktury jest duża elastyczność i wysoka skuteczność, ponieważ przekazanie części decyzji, a co za tym idzie odpowiedzialności, motywuje do wydajniejszej i lepiej przemyślanej pracy. Umożliwia organizacji realizację w jednym czasie wielu różnych projektów. Dobrze sprawdza się przy krótkotrwałych działaniach angażujących wiele osób, takich jak uliczna zbiórka pieniędzy czy organizacja koncertu charytatywnego.

W modelu tym, ci sami członkowie organizacji mogą jednocześnie pełnić funkcję lidera w jednym działaniu, eksperta w drugim, asystenta w trzecim, zgodnie ze swoimi kompetencjami. Pozwala on optymalnie wykorzystać potencjał ludzi. Trzeba jednak pamiętać, że do jego wad należy wymóg sprawnej koordynacji działań i konieczność zharmonizowania planów pracy.

Jaki model wybrać?

W trakcie swojej pracy organizacja może korzystać z różnych modeli zarządzania. Może też w tym samym czasie, na potrzeby poszczególnych działań, przyjmować różne modele lub ich wariacje. Ponadto, w sytuacjach kryzysowych właściwa struktura powinna umożliwiać szybkie podejmowanie i realizowanie decyzji. Musimy jednak pamiętać, że zarządzanie jest procesem wymagającym **stałej obserwacji, oceny i wprowadzania zmian**.

Niezależnie od obranej struktury zarządzania jej najważniejszą cechą musi być **przejrzystość**.

Przyjmując wybrany model zarządzania powinniśmy wziąć pod uwagę:

- wiek i rozmiar organizacji,
- misję organizacji,
- obszar działania organizacji,
- udziałowców,
- formy działań podejmowanych przez organizację,

- udział jej liderów i członków w codziennych pracach oraz procesach decyzyjnych,
- plan działań.

Analizę wszystkich tych czynników powinniśmy powtarzać cyklicznie (np. raz do roku), aby ocenić, czy przyjęta struktura zarządzania wciąż spełnia swoje funkcje. Musimy też pamiętać, że pozytywny wpływ na funkcjonowanie struktury zarządzania mają próby jej modernizacji realizowane przy udziale zespołu, nawet w wypadku, kiedy w wyniku kolejnych prób wróci on do pierwotnego modelu. Dzieje się tak dlatego, że próby wdrożenia nowych rozwiązań, a nawet dyskusje o nich, podnoszą wewnętrzną świadomość organizacji oraz akceptację dla wybranego modelu.

Lokalna organizacja filantropijna

Cechy konstytucyjne oraz podstawowe zasady działania

Aby mówić o zasadach działania lokalnych organizacji filantropijnych, trzeba najpierw odwołać się do roli, jaką powinny one odgrywać. Tak samo jak inne organizacje pozarządowe są one postrzegane jako jednostki „sektora obywatelskiego” – społeczeństwa obywatelskiego. Choć zwykliśmy podkreślać jego niezależność i odrębność od struktur państwa oraz od korporacyjnych struktur gospodarki rynkowej, bez sprzeciwu przyjmujemy fakt, że znacząca większość funduszy zasilających organizacje (głównie w postaci grantów i kontraktów) pochodzi ze źródeł publicznych (budżet gminy, państwa, Unii Europejskiej i inne).

Łatwo zauważyć, że niezależność społeczeństwa obywatelskiego stanie się fikcją, jeżeli zostanie ono finansowo uzależnione od administracji publicznej. Zdarza się, że na decyzje o finansowaniu mają wpływ preferencje i sympatie ludzi oraz organizacji podejmujących te decyzje. Krótko mówiąc: **nie ma niezależności bez niezależnych źródeł finansowania**. Stwierdzenie to pokazuje podstawowy sens działania organizacji filantropijnych, jakim jest zapewnienie wsparcia ze strony społeczeństwa obywatelskiego (a nie ze strony władzy) dla inicjatyw obywatelskich.

Z drugiej strony, każdy obywatel, firma czy inny podmiot może poprzez swój wkład finansowy albo pracę wolontariacką okazać poparcie dla konkretnej organizacji, idei i działań w danej sprawie bądź dla konkretnej organizacji. W akcie wniesienia wkładu (datku, składki, pracy) jest samoidentyfikacja, a często także solidarność albo czynnik wzajemności. Nauczyliśmy się już, że demokracja polega na głosowaniu. Polega ona także na **uczestnictwie** – poparciu tego, co nam się spodobało. Jest to drugi czynnik konstytucyjny organizacji filantropijnej.

Z tego punktu widzenia możemy powiedzieć, że organizacje filantropijne mają podwójną misję:

- gromadzenia i dystrybucji niepublicznych ³ środków wspierających działania społeczeństwa obywatelskiego;
- stymulowania postaw obywatelskich, czyli zainteresowanie ludzi tym, co dzieje się wokół nich i wzbudzenie potrzeby uczestnictwa (wsparcia datkiem, aktywnego udziału) w tych sprawach, które chcą poprzeć.

Gospodarowanie powierzonymi funduszami

Organizacja filantropijna gospodaruje pieniędzmi powierzonymi jej przez inne podmioty – osoby prawne bądź fizyczne. Stwierdzenie to będzie prawdziwe nawet w wypadku fundacji „własnej”, której byliśmy założycielami i fundatorami. Przykładem może tu służyć Fundacja im. Stefana Batorego, której fundatorem był George Soros – obecnie jest on członkiem honorowym Rady Fundacji, lecz nie wchodzi w skład jej Zarządu. ⁴

Niezależnie od osoby darczyńcy, zarządzający funduszami musi przestrzegać wielu zasad pozwalających uniknąć zarówno błędów, jak i podejrzeń o ich spełnienie.

Najważniejsze z nich to:

- zgodność dysponowania pieniędzmi z intencjami darczyńców,
- gospodarność w zarządzaniu środkami,
- kontrola wykorzystania środków.

³ Mowa tu m.in. o lokalnych konkursach grantowych aktywizujących społeczność lokalną, przeznaczeniu pieniędzy i innych formach pomocy ze strony biznesu, stypendiach, pomocy grupom wymagającym wsparcia, chorym itp. Pod tym hasłem kryje się także systematyczny rozwój bardziej profesjonalnych form, takich jak fundusze lokalne, fundusze wzajemne (gwarancyjne, pożyczkowe) i inne – najrozmaitsze formy rozwoju społecznych, a nie państwowych, źródeł finansowania. Nie oznacza to jednak, że autorzy są przeciwnikami wsparcia ze źródeł publicznych. Naszą intencją jest pokazanie znaczenia niezależnych, choćby częściowych, źródeł finansowania.

Istnieje wiele wzorców i standardów zapisanych przez różnego typu organizacje (karty etyczne, standardy postępowania, procedury wewnętrzne ⁵). Wyjaśniają one zasady działania organizacji i są szczególnie ważne dla zrealizowania powyżej wymienionych trzech zasad. Hubert Izdebski i Monika Małek podają następujący zespół cech wspólnych organizacji ⁶:

- pierwszeństwo celów członków lub celów społecznych ponad zyskiem;
- otwarte i dobrowolne członkostwo;
- autonomiczne zarządzanie i niezależność od władz publicznych;
- obrona i realizacja wartości solidarności i odpowiedzialności;
- połączenie potrzeb członków/użytkowników i potrzeb ogólnych;
- demokratyczna kontrola;
- przeznaczanie wypracowanego zysku do realizacji celów stabilnego rozwoju, realizacji usług dla członków lub usług ogólnych.

Realizowanie tych standardów wiąże się z koniecznością prowadzenia dobrej polityki informacyjnej pozwalającej na:

- **przejrzystość** (transparentność) dokonywanych wyborów, podejmowanych decyzji i realizowanych działań;
- **odpowiedzialność** za działania, ponoszone koszty i osiągnięte rezultaty;
- **rozpowszechnienie informacji** o organizacji, jej działaniach i możliwości uczestniczenia w nich i dostępie do świadczeń oferowanych przez organizację.

Łatwo zauważyć, że zrealizowanie tych postulatów nie będzie możliwe bez określenia podstawowych produktów organizacji, zdefiniowania głównych zainteresowanych i wyboru właściwych kanałów informacyjnych ⁷.

⁵ Na przykład: Karta Zasad Działania Organizacji Pozarządowych, wewnętrzne kodeksy etyczne organizacji i inne.

⁶ Adaptacja na podstawie: H. Izdebski, M. Małek, D. Postek, *Formy prawne podejmowania i prowadzenia działalności służącej realizacji celów społecznie użytecznych poza sektorem finansów publicznych, w szczególności w zakresie aktywizacji osób bezrobotnych, w świetle idei ekonomii społecznej i obowiązującego stanu prawnego*, Warszawa: ARFP, 2005, [na prawach rkpsu].

Diagnoza problemu i misja organizacji filantropijnej

Każda organizacja, niezależnie od tego jak oczywista wydaje nam się potrzeba jej istnienia, czy podejmowane przez nią działania, powinna jasno sprecyzować sytuację – „problem”, jakiego jej działanie dotyczy. Sformułowanie problemu nie jest wcale tak łatwe, jakby się mogło wydawać. Dobra diagnoza pokazuje natychmiast co warto, co można, a co należy zrobić, aby choć częściowo pomóc w rozwiązaniu problemu. Wadą postępowania wielu liderów jest zaniechanie analizy i zamiast tego, kopiowanie gotowych rozwiązań innych organizacji.

Warto zatem postarać się, aby diagnoza była trafna. Nader często organizacje pozarządowe zajmujące się wspieraniem małych i średnich przedsiębiorstw spotykają się ze stwierdzeniami, że dla rozwoju przedsiębiorstw potrzebne są przede wszystkim tanie kredyty. Zwykle okazuje się jednak, że kredytów o uprzywilejowanych stawkach procentowych jest w regionie mnóstwo, a ich dysponenci mają trudności ze znalezieniem chętnych. Prawdziwym problemem może być bowiem, przykładowo, brak warunków do prowadzenia biznesu (niedostatecznie rozwinięty rynek, brak zamówień, niezorganizowane kontakty z odległymi rynkami zbytu itp.). W tej sytuacji nikt nie podejmuje się wzięcia kredytu, nawet taniego, bo i ten tani też trzeba spłacić.

W działaniu organizacji pozarządowych spotykamy się często z „przenoszeniem doświadczeń”, czyli konkretnych wzorów działań („produktów”), bez sprawdzenia, czy dotyczą one problemu realnie występującego w danej miejscowości. I tak na przykład łatwo może się okazać, że nawet tak szlachetna akcja jak „sprzątanie świata” może nie mieć większego sensu, jeśli nie uda nam się najpierw skłonić Urzędu Gminy do zorganizowania skutecznej służby wywozu śmieci.

Diagnoza powinna opierać się na obiektywnych danych i na ich fachowej interpretacji.

Dobra diagnoza powinna zawierać przynajmniej:

1. Określenie problemu:

- problemy i ich skalę (np. bezrobocie, niski stan edukacji wśród młodych itd.),
- grupy, których problem dotyczy.

2. Określenie udziałowców, których dany problem dotyczy:

- instytucjonalnych aktorów i kategorie społeczne zainteresowane danym problemem,
- potencjalnych partnerów i wykonawców oraz ich potencjał wykonawczy,
- zainteresowanych dostarczeniem pieniędzy (darczyńców).

3. Określenie działań podejmowanych i wartych podjęcia dla zlikwidowania lub zmniejszenia problemu:

- działania podejmowane obecnie lub w bliskiej przyszłości dla ich rozwiązania i ich skuteczność (programy, instytucje);
- możliwe kierunki działania (głównie wykonalne dla naszej organizacji).

Wśród zdiagnozowanych beneficjentów (adresatów) działań organizacji filantropijnych najczęściej pojawiają się: utalentowana młodzież znajdująca się w trudnej sytuacji finansowej i zagrożona społecznym wykluczeniem; osoby bezrobotne i podejmujące działalność gospodarczą; organizacje pozarządowe, instytucje kulturalne i edukacyjne, małe i średnie przedsiębiorstwa. Modelowa sytuacja zakłada, że organizując pracę i zespoły diagnostyczne, przewiduje się skład grup zainteresowanych problemem i włącza ich przedstawicieli do prac nad diagnozą. **Wspólne** bowiem **określenie problemów** jest najlepszą z możliwych dróg do nawiązania **dobrej współpracy** w następnych działaniach.

Przy takich analizach zazwyczaj wyobrażamy sobie sytuacje typowo „dobroczynne”. Zakładają one istnienie odrębnych darczyńców i beneficjentów. Warto przypomnieć, że nierzadką sytuacją jest zbieranie pieniędzy na cel, który dotyczy jedynie grupy samych wpłacających. Wzajemny fundusz ubezpieczeniowy czy gwarancyjny, kasa pożyczkowa i wiele innych pożytecznych inicjatyw ma

na celu wsparcie w pierwszej kolejności własnej grupy członkowskiej. Możemy sami być członkami takiej grupy albo, widząc w tym szerszy sens, (np. ożywienie przedsiębiorczości czy samopomoc niezamożnych) wspomagać jej powstanie.

Aby uświadomić sobie, jakie problemy mają być odpowiednim zadaniem (celem pracy) dla naszej organizacji, samą organizację warto poddać ocenie. Analizując jej silne i słabe strony w zderzeniu z diagnozą sytuacji, będziemy mogli najlepiej wybrać cele i opracować strategię. W tej fazie pomoże nam analiza SWOT, czyli analiza słabych i mocnych stron organizacji oraz szans i zagrożeń zewnętrznych dla realizacji działań.

Zebrane wiadomości pozwolą wybrać cel główny, czyli **misję** organizacji ⁸, oraz określić strukturę i skład głównych grup zainteresowanych, a także podstawowe „produkty” naszej działalności. Dopiero w rezultacie tych rozważań będziemy mogli zdecydować, jaka forma prawna, wewnętrzna struktura i jakie procedury najlepiej będą służyć efektywnej realizacji postawionych celów.

Podstawową zasadą organizacyjną dającą szansę uniknięcia błędów jest ostre rozdzielenie poszczególnych zadań. Powinny je realizować całkowicie odrębne jednostki. Oczywiście łatwo wyobrazić sobie mały fundusz lokalny, gdzie pracuje tylko księgowy na ćwierć etatu, a reszta załogi to wolontariusze. Jednak nawet w takich wypadkach powołujemy odrębne komisje, oddzielamy poszczególne czynności raportami i rozmieszczamy je w czasie i różnicujemy skład, tak by jasne było, w jakiej roli występują uczestnicy danego działania.

⁸ O misji organizacji zob. też cz. II, T. Schimanek *Tożsamość organizacji: misja, planowanie działań i kultura wewnątrz organizacyjna*.

Przykład analizy: produkty / udziałowcy

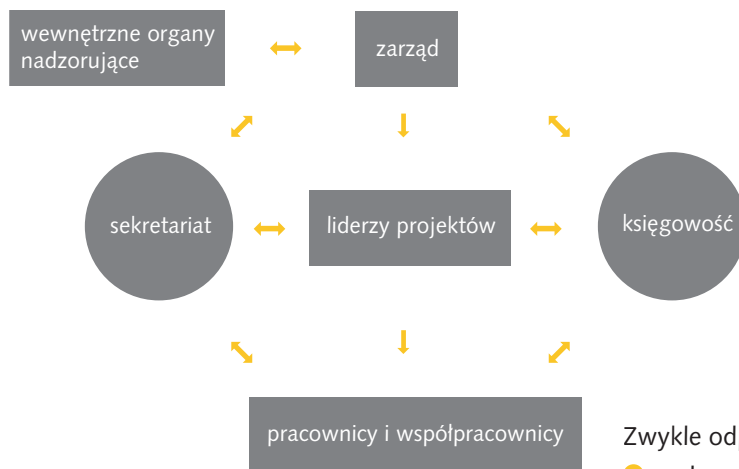
PRODUKTY /USŁUGI	UDZIAŁOWCY					
	Darczyńcy	Odbiorcy	Odpowiedzialni za daną sprawę	Partnerzy	Konkurenci	Inni
Prowadzenie funduszu stypendialnego dla uczniów szkół średnich	Europejski Fundusz Socjalny, gmina, duże firmy	Niezamożni uczniowie wszystkich klas liceum	Gminny Ośrodek Pomocy Społecznej	Szkoły, rodzice	Fundacja Rozwoju Talentów	Kuratorium Oświaty
Programy grantowe wspierające inicjatywy lokalne	Fundusz Ochrony Środowiska, Program Rozwoju Wsi, Fundusz Rewitalizacji	Grupy inicjatywne (mieszkańcy miejscowości lub osiedla)	brak	Sołtysi, liderzy lokalni, sieć lokalnych organizacji	Program ISPA ⁹	Parafie
Organizacja konkursów o tytuł dobroczyńcy roku	Fundacja im. S. Batorego, marszałek województwa	Wyróżniający się dobroczyńcy	brak	Forum Odpowiedzialnego Biznesu	Nagroda Wielkiej Kapituły	Media
Fundusz wzajemny wspierający rozwój przedsiębiorstw	Przedsiębiorcy z tej miejscowości, Fundusz PARP	Przedsiębiorcy zrzeszeni w funduszu	brak	Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości	Bank lokalny	Gmina
Pożyczki dla byłych pracowników fabryki zakładających mikroprzedsiębiorstwa	Mieszkańcy (zbiórka publiczna), Fundusz Pracy, gmina	Bezrobotni mający sensowny projekt małej firmy	Urząd Pracy	Urząd Pracy, Agencja Rozwoju Lokalnego (szkolenia i poradnictwo)	Związek zawodowy	Miasto partnerskie

⁹ ISPA – Przedakcesyjny Instrument Polityki Strukturalnej (ang. *Instrument for Structural Policies for Pre-Accession*) to przedakcesyjny program pomocy skierowany przez Unię Europejską do państw kandydujących, utworzony na wzór przeznaczonego dla państw członkowskich UE Funduszu Spójności. Program ISPA został powołany Rozporządzeniem Rady (EC) nr 1267/1999-07-02 z dnia 21 czerwca 1999 r. w celu zapewnienia państwom kandydującym wsparcia w zakresie społecznej i gospodarczej spójności poprzez współfinansowanie dużych projektów inwestycyjnych w sektorze środowiska i transportu.

Wewnętrzne zasady i regulaminy pracy

Podział zadań i zakres kompetencji w organizacji

Niezależnie od przyjętej struktury zarządzania w każdej organizacji pozarządowej istnieją wyodrębnione ciała o określonej kompetencji i przypisanych im zadaniach.



Jednostka zarządzająca

Funkcję bieżącego zarządzania, w tym ustalania planów pracy i planów finansowych, zatwierdzanie raportów, podejmowanie decyzji o charakterze operacyjnym, pełni **zarząd**.

Zarząd na bieżąco deleguje zadania do poszczególnych działów lub osób. Jego rolą jest kontrola wykonania delegowanych zadań. Gdy proces prowadzący do określonego rezultatu nie ma istotnego znaczenia (np. w przypadku organizacji balu charytatywnego), zarząd powinien się koncentrować głównie na rezultatach tych działań. Ingerowanie bowiem w poszczególne prace, stawianie wymogów odnośnie sposobów wykonania konkretnych czynności powinno być ograniczone do minimum, ponieważ przesadny nadzór nad sposobem realizacji zadań przez pracowników prowadzi do przyjęcia przez nich postawy bierniej.

Im większą swobodę działań posiadają pracownicy, tym bardziej angażują się w to, co robią.

Zdarzają się oczywiście sytuacje, kiedy sam proces podejmowania decyzji ma znaczenie podstawowe. Jest tak w przypadku prowadzenia funduszu stypendialnego, gdzie na przykład sposób podejmowania decyzji o przyznaniu stypendiów musi być przejrzysty i sformalizowany. Na potrzeby takich zadań zarząd powinien uchylać odpowiednie regulaminy i rozliczać wykonawców działań z ich wypełniania.

Pamiętać również należy, że członkowie zarządu często osobiście odpowiadają za powzięte zobowiązania. Dlatego to zarząd powinien zatwierdzać ostateczną wersję umów czy rachunki do wypłaty. We wszystkich pozostałych wypadkach lepiej pozwolić na suwerenne podejmowanie decyzji przez pracowników organizacji.

Sekretariat

Sekretariat pełni funkcje pomocnicze dla organizacji. Ma jednak olbrzymie znaczenie dla jej efektywnego działania.

Zwykle odpowiada za:

- nadzorowanie korespondencji (w tym prowadzenie rejestru korespondencji przychodzącej i wychodzącej, dostarczenie korespondencji do właściwych jednostek organizacyjnych, czy osób, odpowiadanie na telefony, informowanie o trybie pracy biura);
- prowadzenie różnych wewnętrznych rejestrów (np. rejestru umów czy środków trwałych);
- dbanie o wyposażenie biura (np. komputery, meble, materiały biurowe) i o porządek w biurze;
- prowadzenie harmonogramu spotkań w siedzibie organizacji oraz obsługę tych spotkań;
- interwencje w kwestiach administracyjnych (np. awaria telefonów).

Listę tę możemy zawęzić lub rozbudować o kolejne punkty. Wszystkie one sprowadzają się jednak do dwóch zadań podstawowych:

- usprawnienia pracy innych pracowników organizacji,
- reprezentowania organizacji wobec jej udziałowców.

Czasami ogranicza się to jedynie do odbierania telefonu i przełączania rozmów do właściwych osób. Pamiętajmy jednak, że pierwszy kontakt z naszą organizacją ma bardzo duże znaczenie dla jej wizerunku.

Księgowość

Dział finansowo-księgowy może, w zależności od typu organizacji, liczyć kilka osób i mieć swoją wewnętrzną strukturę albo składać się zaledwie z części etatu. Niezależnie jednak od wielkości stanowi jeden z ważniejszych organów organizacji, współpracujący zarówno z zarządem, jak i z liderami i pozostałymi pracownikami. Dla zarządu przygotowuje sprawozdania okresowe i roczne, pomaga w przygotowaniu planów finansowych na lata kolejne, razem z liderami i pracownikami przygotowuje budżety i rozliczenia projektów. Często ma głos rozstrzygający w kwestiach finansowych. Dlatego dobrze jest, kiedy jego pracownicy stanowią część zespołu organizacji i znają jej wszystkie bieżące działania.¹⁰

Liderzy projektów

W zależności od wielkości projektów realizowanych przez organizację, zarządzać nimi mogą pojedynczy liderzy bądź całe działy organizacyjne. W obydwu przypadkach zadania powinny być podobne. Lider bądź dział odpowiada za:

- wszystkie działania programu, szczególnie za ich zgodność z umowami podpisanymi ze sponsorami i partnerami projektu;
- kontakty z udziałowcami: prowadzi korespondencję, sprawozdaje merytorycznie i finansowo program zgodnie z wytycznymi sponsora;
- rekrutację odpowiednich osób niezbędnych do realizacji projektu, zarówno spośród pracowników biura, jak i pracowników zewnętrznych, wolontariuszy (ostateczne decyzje dotyczące rekrutacji muszą być uzgodnione z zarządem);
- dokumentację merytoryczną i finansową z realizacji projektu.

Liderzy projektu mogą być dodatkowo odpowiedzialni za pozyskiwanie zasobów potrzebnych do realizacji zadania (jeśli nie zajmuje się tym wyodrębniona jednostka).

Należy pamiętać, że liderzy projektów często podlegają wielu osobom. Z jednej strony, odpowiadają przed zarządem, z drugiej przed sponsorami. Dlatego zarząd powinien wykazać się możliwie dużą elastycznością i dopasowywać swoje wymagania, przede wszystkim te dotyczące sprawozdawczości, do wymagań sponsorów, tak, aby nie zmuszać lidera projektu do powielania tych samych prac.

Pracownicy stali i współpracownicy

Kompetencje pracowników stałych i współpracowników określone są przez zarząd bądź liderów projektu, zazwyczaj zawarte są w umowie o pracę, umowie zleceniu lub umowie o dzieło.

Niezależnie od tego, czy podpisujemy z kimś umowę o pracę na czas nieokreślony, umowę zlecenie na tydzień czy umowę o wolontariacie, wszystkie te osoby reprezentują naszą organizację, a więc powinniśmy stawiać im podobne wymagania:

- znajomość misji i celów naszej organizacji;
- znajomość jej struktur i organów;
- godne reprezentowanie naszej organizacji, przede wszystkim nieodziaływanie na jej szkodę;
- postępowanie zgodnie z wewnętrznymi regulaminami i zasadami wyznaczonymi przez przełożonych.

Każdy pracownik powinien pamiętać o tym, że **sukces organizacji jest sumą starań wszystkich jej pracowników**. Nie można zapominać również, że organizacje pozarządowe, a głównie organizacje filantropijne, nie mogą funkcjonować bez zaufania swoich udziałowców. Dlatego zachowania pracowników i współpracowników organizacji, informacje przez nich przekazywane nie powinny podważać tego zaufania.

Wewnętrzne organy nadzorujące/kontrolne

Jak już wcześniej wspomnieliśmy, jednostką delegującą zadania oraz nadzorującą ich realizację jest zarząd. Podlega on jednak często ciałom nadrzędnym. Członkowie stowarzyszenia zgodnie z ustawą *Prawo o stowarzyszeniach* mają obowiązek powołać organ kontroli wewnętrznej. W tym celu walne zebranie członków powołuje zwykle komisję rewizyjną. Odpowiadającym organem w przypadku fundacji są rady programowe. Ich zadaniem jest kontrola pracy zarządu. Kompetencje organów kontrolnych ustala zazwyczaj statut organizacji.

¹⁰ Więcej o księgowości zob. K. Adamska-Dutkiewicz, *Planowanie i rozliczanie*, [w:] *Finanse w organizacji pozarządowej*, Warszawa: ARFP, 2006.

Ponadto odpowiednio walne zebrania i rady programowe odpowiadają za:

- akceptację finansowych i merytorycznych sprawozdań rocznych przygotowanych przez zarząd,
- przyjęcie strategii i planów pracy na kolejne okresy (najczęściej lata).

Ciała te spotykają się przeważnie kilka razy do roku, a tym samym nie mogą kontrolować codziennej pracy organizacji.

Za bieżącą kontrolę odpowiedzialny jest bezpośrednio zarząd, który dodatkowo może powołać jednostki lub konkretne osoby do pełnienia funkcji kontrolnych, wspierających procesy zarządzania.

Na przykład: organizacje posiadające certyfikat jakości ISO ¹¹ powinny mieć przynajmniej dwóch audytorów wewnętrznych kontrolujących prace poszczególnych jednostek, zwłaszcza ich wywiązywanie się z poszczególnych procedur.

Wewnętrzne organy kontrolne, obok nadzorowania wypełniania przez pracowników ich obowiązków służbowych, pełnią dodatkową, bardzo ważną z punktu widzenia zarządzania funkcję, a mianowicie mogą oceniać sprawności systemu pracy. Łatwiej bowiem niezależnym organom uzyskać ocenę pracowników odnośnie różnych regulaminów czy procedur.

Wewnętrzne regulaminy pracy

Wszelkiego typu regulaminy tworzone są po to, by usprawnić pracę instytucji. Pozwalają nowym pracownikom szybko wdrożyć się do pracy, regulują zachowania i prace biurowe, zwiększają przejrzystość pracy organizacji. Dzięki nim mniej jest decyzji podejmowanych w sposób przypadkowy, ponieważ dają one wytyczne odnośnie możliwego rozwiązania różnych sytuacji.

Z drugiej strony, bardzo często mamy do czynienia z regulaminami, których nikt nie przestrzega, ponieważ są zbyt szczegółowe, przestarzałe, nie sprawdzają się w codziennej pracy. Najgorsza sytuacja ma jednak miejsce, kiedy wymaga się przestrzegania regulaminów, które mogą utrudniać pracę.

Postulujemy zatem, aby organizacje tworzyły minimum regulacji potrzebnych do ich sprawnego funkcjonowania i pamiętały, że ustanowienie regulaminów nakłada obowiązek ich przestrzelenia i ciągłej weryfikacji.

Regulamin pracy

Niezależnie od pełnionych funkcji wszyscy pracownicy instytucji powinni podlegać regulaminowi pracy. Jest on obowiązkowy, jeśli organizacja zatrudnia co najmniej 20 pracowników etatowych.

Dokument ten jest zapisem praw i obowiązków zarówno pracodawcy, jak i pracowników. Regulamin pracy powinien określać w szczególności:

- organizację pracy, warunki przebywania w siedzibie organizacji w czasie pracy oraz po jej zakończeniu, a także warunki wyposażenia pracowników w narzędzia niezbędne do pracy;
- rozkład czasu pracy oraz terminy dodatkowych dni wolnych od pracy;
- termin, miejsce i czas wypłaty wynagrodzenia;
- obowiązki dotyczące bezpieczeństwa i higieny pracy oraz ochrony przeciwpożarowej;
- sposób rejestracji obecności w pracy oraz zgłaszania i usprawiedliwiania nieobecności;
- zasady udzielania kar porządkowych.

¹¹ Nazwa ISO to skrót od International Organization for Standardization czyli Międzynarodowej Organizacji Standaryzacji. ISO jest organizacją zajmującą się ustanawianiem międzynarodowych standardów technologicznych i handlowych. Normy ISO z rodziny 9000 to fundament dla tworzenia systemu zarządzania jakością, umożliwiającego firmie podnoszenie poziomu jakości wytwarzanych wyrobów i oferowanych usług poprzez ciągłe doskonalenie metod i sposobów działania. Obecnie najpopularniejszym systemem zarządzania w Polsce i na świecie jest ISO 9001: 2000, najnowszy zintegrowany system zarządzania jakością. Stosowanie norm ISO 9000 umożliwia przedsiębiorstwu lub organizacji polepszenie jakości towarów/usług, podniesienie efektywności i skuteczności działania, wzrost konkurencyjności formy, zwłaszcza na rynkach zagranicznych, budowanie pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa. Jednym z podstawowych warunków osiągania takich korzyści ze stosowania norm ISO 9001:2000 jest przeprowadzanie audytu wewnętrznego, czyli stałego monitorowania wdrażania norm ISO.

Regulamin wynagradzania

Instytucje zatrudniające co najmniej 20 pracowników powinny określić warunki wynagradzania za pracę w regulaminie wynagradzania. Przepisy *Kodeksu Pracy* nie precyzują szczegółowo, co powinien zawierać regulamin wynagradzania, ale zazwyczaj obejmuje on: wysokość wynagrodzeń na poszczególnych stanowiskach, zasady przyznawania premii i nagród pieniężnych oraz pozostałe świadczenia związane z pracą oraz warunki ich przyznawania. Może również określać zasady potrąceń z wynagrodzeń.

Częścią regulaminu wynagradzania powinna być **siatka płac**. Musi ona definiować:

- stanowiska pracy (np. sekretarka, księgowa, koordynator projektu);
- minimalne wymagania dla każdego ze stanowisk, w tym: wykształcenie, umiejętności (np. prawo jazdy, znajomość języków obcych, obsługa programów komputerowych), doświadczenie na podobnym stanowisku (np. liczba lat przepracowanych na podobnym stanowisku u innego pracodawcy lub w naszej organizacji);
- wynagrodzenie dla każdego ze stanowisk: może to być przedział od kwoty do kwoty (np. 1000-1400 zł) lub kilka kolejnych kwot (np. 1000 zł, 1200 zł, 1400 zł);
- informacja, kto zatrudnia osobę na danym stanowisku (najczęściej jest to zarząd, członkowie zarządu z kolei zatrudniani są przez ciała nadrzędne – w przypadku organizacji pozarządowych ciałą uprawnione do zatrudnienia członków zarządu, np. na stanowisku dyrektora biura czy dyrektora ds. programowych, powinien określać statut) i kto podejmuje decyzję o wysokości wynagrodzenia (regulamin wynagrodzeń może z góry to definiować, dopuszczalne jest również, aby osoba do tego upoważniona sama decydowała, oczywiście w ramach ustalonego przedziału kwotowego, o wysokości wynagrodzenia).

Regulamin wynagradzania bardzo podnosi przejrzystość przyznawania wynagrodzeń, pozwala również pracownikom planować swoją karierę w organizacji. Motywuje do poszerzania swoich kompetencji oraz doksztalcania się.

Inne regulaminy

Na potrzeby pracy organizacji możemy tworzyć i inne regulaminy. Mogą one dotyczyć: pracy biura organizacji, sposobu przechowywania dokumentów, spotkań zespołu organizacji, posiedzeń różnych ciał (np. zarządu, rady programowej, komisji konkursowych, sekretariatu). Niektóre bywają obowiązkowe (jeśli na przykład statut organizacji powołuje radę programową i narzuca jej postępowanie wg regulaminu ustalonego w określonym trybie), pozostałe powstają zgodnie z potrzebami.

Niezależnie od rodzaju regulaminu, powinien on określać:

- podmiot, który go uchwalił,
- datę wprowadzenia w życie,
- kogo / czego dotyczy.

Zawsze jednak musimy pamiętać o tym, że zbytnia regulacja pracy może doprowadzić do bierności pracowników bądź do ignorowania przez nich regulaminów.

Komunikacja wewnętrzna

Struktura komunikacji wewnętrznej powinna uwzględniać strukturę samej organizacji oraz działania przez nią realizowane. Podstawowym narzędziem komunikacji wewnętrznej w organizacji są plany pracy.

Plan pracy

Plany pracy powinno się układać na kolejny rok pracy organizacji. Z tak dużym wyprzedzeniem część działań można założyć jedynie hipotetycznie (mogą być one na przykład zależne od wyników konkursu grantowego, do którego się startuje), pomimo to stanowią ważny element naszego planu, który ma nam pomóc.

Przygotowując plan pracy należy:

- oszacować budżet organizacji na kolejny rok;
- określić, ile osób będzie potrzebnych do jego realizacji i w jakim czasie (być może okaże się, że większość działań można ułożyć tak, że przez cały rok wystarczy jedynie trzech stałych pracowników do wypełnienia wszystkich zadań organizacji, a raz w roku zaistnieje konieczność

Przykład diagramu Gantta

MIESIĄC:	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	Osoba odpowiedzialna	Potrzebne zasoby
Działanie 1														
Działanie 2														
Działania 3														
Działania 4														

zatrudnienia dodatkowych dwóch osób na miesiąc i pozyskania 15 wolontariuszy na dwa tygodnie, podczas gdy przy innym podziale zadań może okazać się, że na stałe potrzebnych jest czterech stałych pracowników, co podniesie koszty działania organizacji);

- przygotować plan szkoleń dla pracowników (jeśli na potrzeby realizowanych działań będą musieli rozszerzyć swoje kompetencje);
- zaplanować zakup wyposażenia i inwestycje.

Każdy plan pracy powinien określać:

- terminy wykonania kolejnych zadań (w zależności od potrzeb mogą być to dni, tygodnie, miesiące, kwartały bądź inny dowolny przedział czasowy);
- zasoby niezbędne do ich wykonania (pracownicy, materiały, pieniądze itp.);
- osoby lub działy organizacyjne odpowiedzialne za realizację danego zadania;
- wykaz czynników krytycznych niezbędnych do realizacji planu (np. wygrany przetarg, zgoda Urzędu Gminy na organizację imprezy plenerowej).

Plan pracy możemy formułować w dowolny sposób. Może to być opis, zestawienie tabelaryczne, matryca lub wykres. Szczegółowość i ilość informacji zależą od biegłości wszystkich pracowników w czytaniu planów oraz rzeczywistych potrzeb. Czasami wystarczy, że roczny plan pracy dla całej organizacji będzie miał miesięczne przedziały czasowe i wymienione w nim zostaną tylko podstawowe działania podejmowane przez organizację bez podawania ich szczegółów, a dokładniejsze plany (z większą ilością informacji) będziemy przygotowywać dla poszczególnych działań.

12 Nazwa pochodzi od nazwiska twórcy, Henrego Gantta, który na przełomie XIX i XX w. opracował dla fabryki Bethlehem Steel System Zadań i Premii i opublikował go następnie w „Engineering Magazine”. System ten stworzył podstawy nowoczesnego zarządzania projektami, wnosząc m.in. metodę tworzenia diagramów Gantta, pozwalających na prezentację wykresów ukazujących harmonogram zadań w projekcie.

Plany pracy tworzy się nie tylko po to, aby dobrze zaplanować działania i podział zasobów, ale również po to, aby móc wykonać symulację zmian i szybko wprowadzić korektę. W związku z łatwością analizowania zmian polecamy diagram Gantta¹². Jest to graf stosowany głównie w zarządzaniu projektami, przy planowaniu poszczególnych działań, ale sprawdza się również przy konstruowaniu planów pracy.

Diagram ten adaptujemy dowolnie do naszych potrzeb. W kolumnach, w których zaproponowaliśmy pozycje: „osoba odpowiedzialna” i „potrzebne zasoby”, mogą znaleźć się inne informacje: opis działania, czynniki krytyczne, budżet działania i inne. W harmonogramie można zaznaczyć czas trwania działania, a różnicując kolory umieścić dodatkowe dane (np. osoby zaangażowane w realizację – wtedy każdej osobie przypisuje się inny kolor paska) lub zaznaczyć najważniejsze wydarzenia dla poszczególnych działań.

Graficzne przedstawienie czasu realizacji zadania oraz osób w nie zaangażowanych umożliwia porównywanie różnych wariantów, a w sytuacjach, kiedy musimy wprowadzić korektę, pozwala szybko przeanalizować, jak wpłynie to na realizację innych działań (może okazać się, że istnieje konieczność przesunięcia w czasie innych działań bądź zmodyfikowania ich tak, by uniknąć chociażby takiej sytuacji, w której dana osoba zaangażowana jest w jednym czasie w zbyt wiele działań).¹³

Formy i sposoby przekazywania informacji wewnątrz organizacji

Podstawą dobrego funkcjonowania organizacji jest płynność komunikacji wewnętrznej. Może mieć ona charakter formalny bądź nieformalny. Najczęściej pomiędzy poszczególnymi jednostkami organizacyjnymi przyjmuje się różne rozwiązania i tryby przekazywania informacji.

W organizacji jest zwykle tyle kanałów komunikacyjnych (sposobów porozumiewania się), ile relacji pomiędzy jednostkami organizacyjnymi (np. zarząd – rada, zarząd – liderzy projektów).

Czasami formę komunikacji określają różne dokumenty regulujące pracę danej organizacji. Możemy wyobrazić sobie fundację, w której zgodnie ze statutem, rada programowa komunikuje się wyłącznie z zarządem, a tryb komunikacji wygląda następująco:

- zarząd przygotowuje dla rady sprawozdania roczne i plany pracy w formie pisemnej,
- rada odpowiada zarządowi uchwałami.

W przytoczonym przypadku uchwały rady mają charakter formalny i nie można od takiego trybu odstąpić, natomiast przyjmowanie podobnego trybu, np. w komunikowaniu się zarządu z liderami projektów, nie ma specjalnego uzasadnienia i może być całkowicie niewydatne.

Poniżej przedstawimy kilka wybranych **form komunikowania się wewnątrz organizacji** ze wskazaniem na najlepiej sprawdzające się w określonych sytuacjach.

Rozmowy indywidualne

Rozmowy indywidualne wyróżniamy jako sposób komunikowania się pomiędzy przełożonymi a podwładnymi. Ich głównym celem jest omówienie warunków pracy, zakresu obowiązków oraz ocena wykonywanej pracy. Musimy pamiętać, że powinniśmy unikać poruszania niektórych kwestii na forum publicznym (np. kwestii wynagrodzenia za pracę, upominania pracowników).

Spotkania okresowe

Spotkania okresowe mają najmniej formalny charakter, jednocześnie są najlepszą formą przekazywania bieżących informacji z przebiegu realizacji różnych działań.

Niektóre organizacje mają w zwyczaju spotykać się raz w tygodniu lub raz na dwa tygodnie. Przy takim trybie komunikowania się zwoływanie spotkań w większych odstępach czasu jest bezcelowe, ponieważ pamięć ludzka jest zawodna i trzeba byłoby robić zbyt wiele wprowadzeń do poruszanych tematów. Na spotkaniach mówi się zwykle o postępach w wykonywaniu poszczególnych prac, dyskutuje o możliwościach rozwiązania pojawiających się problemów, omawia się i weryfikuje plany pracy oraz porusza się temat potrzeb pracowników biura.

Do największych zalet takiej formy komunikacji należy to, że obok przekazu werbalnego mamy do czynienia również z przekazem pozawerbalnym, co pozwala na wycucie nastrojów i ułatwia dotarcie do istoty niektórych problemów. Dzięki spotkaniom wszyscy pracownicy są zorientowani w bieżących pracach organizacji, a co za tym idzie, z większym zapalem się w nie angażują.

Do wad takiej komunikacji należy fakt, że ustalenia podjęte na spotkaniach mogą być poddawane różnym interpretacjom. Można tego uniknąć dzięki wykonywaniu notatek ze spotkań (zatwierdzanych przez zarząd lub osobę do tego delegowaną), będących ostateczną wykładnią ustaleń.

Notatki

Notatki mogą być rozsyłane w formie drukowanej (np. biuletyny wewnętrzne) lub poprzez Internet (np. drogą e-mailową). Zaletą takiej formy komunikacji jest fakt, że łatwo do niej powrócić (jeśli nie zapomnieliśmy jej zarchiwizować), może również zawierać wiele danych i odnośników do innych dokumentów, publikacji czy stron internetowych. Pozwala przekazywać informacje na większe odległości (np. kiedy część działań organizacji jest realizowana w innym mieście lub wręcz w innym państwie) oraz uzupełnić je tym osobom, które z różnych powodów przez jakiś czas nie uczestniczyły w pracach organizacji (np. z powodu dłuższego urlopu). Niestety wadą notatek jest ich pracochłonność.

Współczesne metody interaktywne

Współczesna technologia daje nam wiele dodatkowych możliwości organizowania komunikacji wewnątrz naszej organizacji. Omówimy to na przykładzie portalu

internetowego dedykowanego organizacjom pozarządowym: grupy.engo.pl. Portal ten pozwala na założenie tak zwanych grup dyskusyjnych umożliwiających łatwą wymianę wiadomości w zespole/grupie oraz oferuje kilka narzędzi dostępnych poprzez Internet (*on-line*). Należą do nich:

- forum – umożliwiające prowadzenie dyskusji dużemu gronu osób;
- kalendarz – w którym możemy zapisywać wszystkie spotkania wraz z komentarzami;
- repozytorium plików – możemy zamieścić w nim pliki zawierające na przykład notatki, sprawozdania, formularze, dzięki czemu będą one osiągalne dla wszystkich osób, które mają dostęp do Internetu, niezależne od miejsca, w którym się znajdują;
- ogłoszenia / *newsletter* – informacja o zamieszczeniu ogłoszenia na portalu może być przekazywana członkom grup tematycznych w rozmaity sposób, również poprzez e-mail;
- sondaż – pozwala ustalić stanowisko członków grupy w stosunku do wybranego problemu.

Jednak taki sposób komunikowania się sprawdza się jedynie w wypadku, kiedy wszyscy pracownicy organizacji mają dostęp do Internetu i biegle posługują się narzędziami internetowymi. Z drugiej strony system taki może być nieoceniony dla organizacji, których pracownicy działają w rozproszeniu. Do jego zalet należy to, że łączy w sobie cechy spotkań (spontaniczna wymiana zdań na forum) i notatek (wszystkie zapisy można odtworzyć).

Sprawozdawczość wewnątrzorganizacyjna

Wymienione powyżej formy komunikacji nie zawsze dają jednostce zarządzającej wystarczającą ilość wiadomości niezbędnych do kierowania organizacją. Dlatego często wprowadza się różne formy sprawozdawczości wewnątrzorganizacyjnej, co pozwala uzyskać najbardziej optymalny zestaw informacji.

Sprawozdanie zwykle zawiera:

- informację, jakiego działania i jakiego okresu dotyczy;
- zamkniętą listę pytań (np. zgodność realizacji działania z zatwierdzonym harmonogramem, procent wykorzystania budżetu);
- datę wykonania i nazwisko raportującej osoby.

Możemy określić objętość sprawozdania, np. nie więcej niż dwie strony, i ustalić odpowiedni model, np. sprawozdania mogą dotyczyć poszczególnych działań organizacji, prac osób lub działów. Ostatecznie sprawozdawczość powinna nawiązywać do przyjętego planu pracy organizacji, ponieważ ma służyć ewaluacji tego planu.

Wprowadzając system sprawozdawczości wewnątrzorganizacyjnej, musimy pamiętać o tym, że:

- nasza organizacja zobligowana jest do przedstawiania różnego rodzaju sprawozdań w określonej formie (np. w przypadku fundacji, sprawozdań z działalności za dany rok do właściwego ministra);
- często korzystamy z pieniędzy sponsorów, którzy wymagają od nas sprawozdań okresowych i końcowych, w określonych terminach i formie.

Powinniśmy zatem planować system sprawozdawczości wewnętrznej tak, aby nie paraliżował pracy i nie zmuszał do przygotowywania wielu różnych sprawozdań dotyczących tych samych zagadnień. Najlepszym rozwiązaniem jest traktowanie sprawozdań, które organizacja musi sporządzać (np. na potrzeby sponsorów), jako wewnątrzorganizacyjnych, uzupełnianych jedynie o informacje niezbędne do procesu zarządzania bądź przygotowywane z większą częstotliwością, jeśli terminy dyktowane warunkami zewnętrznymi nie są wystarczająco częste.

Sposoby ewaluacji pracy poszczególnych osób i zespołów

Ocenę pracy osób i zespołów prowadzi się w następujących celach:

- aby rozliczyć je ze zleconej pracy,
- aby przeanalizować i skorygować system zarządzania.

Pamiętać musimy, że sam przedmiot oceny może znacznie wpływać na zachowania pracowników, np. jeśli mamy w zwyczaju oceniać ich frekwencję, będą starali się oni przebywać jak najdłużej w pracy, co wcale nie musi się przekładać na jakość ich poczynań. Dlatego powinniśmy się zastanowić, co jest najważniejsze w działaniach naszej organizacji i na tym koncentrować naszą ocenę.

Bardzo ważne jest, aby wszędzie tam, gdzie jest to możliwe, oceniać **wyniki** pracy, a nie sam sposób dochodzenia do nich. Jednak i o **sposobach realizacji** działań powinniśmy pamiętać i też je oceniać, zwłaszcza, gdy:

- mają one duże znaczenie dla samego działania, np. kiedy prowadzimy lokalny fundusz pożyczkowy i musimy zachować dużą przejrzystość procesu przyznawania pożyczek;
- odbieramy sygnały o niewłaściwych zachowaniach naszych pracowników.

Podstawą do ewaluacji pracy poszczególnych osób i zespołów są plany pracy, sprawozdania, spotkania zespołów. Pozwalają one porównać założenia dotyczące realizacji działań z wynikami rzeczywistymi. Analiza rozbieżności i jej przyczyn powinna wskazać, co wynika z niezależnych uwarunkowań zewnętrznych, a co ze źle przyjętych założeń, co zaś z niewłaściwie przeprowadzonej pracy.

Oceniając pracę zespołu realizującego wspólne zadanie, starajmy się oceniać w pierwszej kolejności wysiłki zespołowe, a następnie prace poszczególnych członków (przede wszystkim w sytuacji, kiedy podejrzewamy, że któryś z pracowników nie wywiązuje się z obowiązków służbowych). W tym celu możemy poprosić przełożonych, współpracowników, podwładnych o ocenienie danej osoby, możemy poprosić również ją samą o dokonanie samooceny. W takich przypadkach powinniśmy zadbać o jak największą liczbę opinii wyrażanych ustnie, pisemnie lub na specjalnym formularzu oceny.

Ewaluację należy powtarzać okresowo. Bardzo ważne jest, żebyśmy każdorazowo informowali o jej wynikach, a nawet dyskutowali o nich z zespołem. ¹⁴

Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji pozarządowej

Pracownicy organizacji pozarządowej

Kadra stała i wolontariusze

Praca w organizacjach pozarządowych, a w szczególności w organizacjach filantropijnych, ma kilka cech różniących ją od pracy w innych instytucjach czy przedsiębiorstwach:

- zwykle wymaga dużej wrażliwości społecznej i aktywnej postawy obywatelskiej;
- często jest bardzo różnorodna, wymaga więc dużej elastyczności, umiejętności uczenia się i otwarcia na nowości;
- osoby podejmujące pracę w takich organizacjach powinny się utożsamiać lub przynajmniej akceptować jej misję.

W związku z tym pozyskanie dobrych i stałych pracowników jest zadaniem trudnym, a utrzymanie wartościowych pracowników powinno być zadaniem priorytetowym jednostek zarządzających.

Wśród pracowników możemy wyróżnić trzy grupy:

- kadre stałą (pracowników etatowych);
- współpracowników (osoby okresowo świadczące usługi na rzecz naszej organizacji, takie jak eksperci, szkoleniowcy);
- wolontariuszy.

W stosunku do wszystkich pracowników należy kierować się tymi samymi zasadami:

- dbać o ich satysfakcję, poprzez włączanie ich w procesy decyzyjne;
- jasno określać zasady współpracy i oczekiwania, co do zakresu obowiązków;
- rozliczać ze złej pracy (przy ocenianiu powinniśmy dbać o równowagę pomiędzy naganą i pochwałą).

Łatwiej jest budować stosunki z kadrami stałymi i współpracownikami, ponieważ nasze relacje regulowane są umowami, które określają zobowiązania pracownika/zleceniobiorcy i pracodawcy/zleceniodawcy względem siebie oraz wymagają sprecyzowania zakresu obowiązków. Ponadto, kiedy płacimy za pracę możemy stawiać więcej wymagań. Z drugiej strony,

opłacany pracownik czuje się bardziej zobligowany do wykonania pracy.

Wolontariusze muszą czerpać dużą satysfakcję ze swoich osiągnięć i czuć, że ich wkład pracy jest znaczący, ponieważ nie otrzymują za swoje starania żadnego innego wynagrodzenia. Czego oczekują niepłatni pracownicy? Ich główną potrzebą jest jasno określona misja, którą kieruje się organizacja we wszystkich swoich działaniach. Następnie możliwość podniesienia własnych kompetencji poprzez udział w szkoleniach oferowanych przez organizację. Ostatnią, ale najważniejszą kwestią jest potrzeba poczucia odpowiedzialności i uczestniczenia w decyzjach podejmowanych wewnątrz organizacji.

Problemem polskich organizacji pozarządowych jest fakt, że wolontariat jest nowym zjawiskiem, a u podstaw decyzji o wolontariacie (szczególnie w przypadku osób młodych) leży często chęć zdobycia zatrudnienia (lub przynajmniej wzbogacenie swojego życiorysu, a przez to podniesienie swoich szans na zdobycie płatnej pracy), rzadziej zaś potrzeba samorealizacji i przekonanie o słuszności działań podejmowanych przez organizacje pozarządowe. Rezultatem takiej postawy jest duża rotacja wolontariuszy oraz wysokie koszty włączania ich w działania organizacji. Pomimo tego przygotowywanie do wchodzenia na rynek pracy powinniśmy potraktować jako jedną z misji organizacji pozarządowych, a ryzyko częstej wymiany kadry wolontariuszy wpisać w strategię naszej organizacji.

Rola wolontariuszy jest bowiem bardzo znacząca: nie tylko obniżają koszty funkcjonowania organizacji, ale przede wszystkim uwiarygodniają ją w społeczności, dla której pracują. Dlatego warto starać się pozyskiwać wolontariuszy, szczególnie spośród lokalnych autorytetów.

Rekrutacja i budowanie zespołów

Rekrutacja

Celem rekrutacji jest pozyskanie nowych pracowników o kwalifikacjach zgodnych z potrzebami organizacji. Rekrutacja odbywa się w trzech etapach:

1. określenie wymagań, czyli przygotowanie opisu stanowiska pracy oraz oczekiwanych kompetencji, ustalenie warunków i zasad zatrudnienia;
2. pozyskanie kandydatów do pracy poprzez ogłoszenia, agencje pośrednictwa pracy czy wywiad środowiskowy;
3. selekcja kandydatów na podstawie: przeglądu podań o pracę, przeprowadzenia rozmów kwalifikacyjnych, uzyskania referencji (oczywiście spektrum narzędzi używanych do selekcji może być znacznie szersze, skoncentrujemy się jednak tylko na tych, które wykorzystuje się najczęściej).

Opis stanowiska pracy powinien zawierać podstawowe informacje na temat miejsca w strukturze organizacji, głównych zadań wykonywanych na tym stanowisku, wszystkie wymagania stawiane pracownikowi (np. gotowość do częstych wyjazdów służbowych). Może dostarczać również informacje o uposażeniu, szkoleniach i szansach rozwoju.

Wymagania osobowe mogą obejmować: kompetencje (czyli zakres wiedzy i umiejętności), kwalifikacje i szkolenia, doświadczenie (w szczególności na podobnym stanowisku bądź w podobnej organizacji), spełnienie oczekiwań potencjalnego pracownika (zakres, w jakim nasza organizacja może spełnić oczekiwania odnośnie kariery, szkoleń itp.).

Decydując się na konkretną metodę pozyskiwania kandydatów, musimy pamiętać, że zamieszczając ogłoszenie o pracę w mediach (gazety, Internet) przy najmniejszym nakładzie czasu i środków, uzyskamy największą liczbę zgłoszeń, ale duża część z nich może być przypadkowa. Poszukiwanie pracowników przez agencje zatrudnienia jest droższe, a poprzez wywiad środowiskowy trwa dłużej, lecz w rezultacie zyskujemy już wyselekcjonowaną liczbę kandydatów do pracy.

Selekcja kandydatów najczęściej ma trzy etapy:

1. analiza podań o pracę i życiorysów – na tym etapie możemy prosić o uzupełnienie wiadomości;
2. rozmowa kwalifikacyjna – pierwszy bezpośredni kontakt z kandydatem, który umożliwia obustronną ocenę; najlepiej, kiedy prowadzona jest przez więcej niż jedną osobę, powinna też odbywać się w spokojnej i miłej atmosferze;
3. próbny okres pracy – daje on nam możliwość weryfikacji, czy dokonaliśmy właściwego wyboru osoby; etap ten powinniśmy traktować raczej jako „zawór bezpieczeństwa”, gdyż ponowna rekrutacja i wdrażanie kolejnej osoby do pracy wiąże się zazwyczaj z dużym wysiłkiem.

Częstym błędem popełnianym przy rekrutacji jest niedostateczne określenie oczekiwań, co utrudnia znalezienie odpowiedniego kandydata do pracy lub wręcz skutkuje zatrudnieniem osoby o niewłaściwych kompetencjach.

Rekrutacja wolontariuszy wygląda podobnie, choć większą wagę należy przykładać do motywów podjęcia się niepłatnej pracy niż do kompetencji.

Pamiętajmy o tym, że kiedy prowadzimy nabór, powinniśmy podziękować za każde podanie o pracę i powiadomić wszystkich o wyniku rekrutacji. Buduje to dobry wizerunek naszej organizacji, a dobry wizerunek zwiększa nasze szanse na pozyskanie dobrych pracowników.

Wprowadzenie do organizacji

Wprowadzenie do organizacji to proces przyjmowania nowo zatrudnionego pracownika, a także udzielania mu podstawowych informacji, niezbędnych do szybkiego wdrożenia się w wyznaczone obowiązki. Warto zainwestować swój czas i zasoby, na przygotowanie nowej osoby do pracy, z uwagi na to, że im lepiej przygotujemy nową osobę, tym mniej czasu poświęcimy na korygowanie rezultatów jej pracy. Ponadto, jeśli pomożemy nowemu pracownikowi zidentyfikować się z organizacją, jego przystosowanie do nowej funkcji będzie szybsze, a zaangażowanie w pracę większe.

Proces wprowadzenia nowej osoby do organizacji ma następujące cele:

- ułatwienie początkowych etapów pracy, na których wszystko wydaje się nowej osobie obce i nieznane;
- szybkie wykształcenie u nowego pracownika przyjaznej postawy wobec naszej organizacji, jej misji i jej zespołu;
- uzyskanie w jak najkrótszym czasie oczekiwanych efektów pracy nowej osoby;
- zmniejszenie prawdopodobieństwa szybkiego odejścia nowego pracownika z organizacji.

Kolejne etapy, które nowo przyjęta osoba powinna przejść obejmują:

- zapoznanie się zespołem organizacji, a w szczególności z osobami, z którymi nowy pracownik będzie współpracował (musimy zachęcić nasz zespół do życzliwego traktowania wszystkich nowoprzyjętych osób) oraz jej strukturą (wskazanie różnych jednostek organizacyjnych, takich jak zarząd, sekretariat, grupa projektowa);
- wprowadzenie w zasady pracy organizacji – tutaj mogą okazać się przydatne różne regulaminy pracy bądź inne spisane zasady postępowania, jeśli organizacja nie posiada takich dokumentów, należy oddelegować jedną osobę do przekazania wszystkich zasad;
- zapoznanie z misją, celami i planem działania organizacji – musimy mieć pewność, że nowy pracownik przynajmniej je akceptuje i rozumie, więc poza przekazaniem mu materiałów źródłowych ważne jest ich objaśnienie;
- wprowadzenie do miejsca pracy – zapoznanie z obowiązkami (jakie zadania dana osoba ma do wykonania i jakich rezultatów się spodziewamy), systemem komunikacji i sprawozdawczości (np. jak często i w jakim trybie odbywają się spotkania zespołu, na jakich formularzach przygotowuje się raporty), wyposażeniem miejsca pracy (np. funkcjonowania centrali telefonicznej czy sieci internetowej).

Dobłą praktyką jest wyznaczenie jednej osoby, do której nowy pracownik może zwracać się z prośbą o pomoc i dodatkowe wyjaśnienia. Najlepiej, aby taka osoba pełniła podobne zadania lub pracowała przy tych samych działaniach albo w tym samym dziale.

Budowanie zespołów

Jeśli w naszej organizacji mamy przynajmniej dwie osoby, to zaczynają one tworzyć zespół i to umiejętność pracy zespołowej często decyduje o powodzeniu jakiegoś przedsięwzięcia.

Źle współpracujący zespół, nawet jeśli składa się z ponadprzeciętnych indywidualności, na ogół osiąga o wiele niższe efekty niż zgrany, złożony z jednostek mniej zdolnych, ale potrafiący bardziej efektywnie wykorzystać i zagospodarować różnorodne zdolności swych członków.

Członkowie dobrze funkcjonującego zespołu powinni się z nim identyfikować, pracować dla osiągnięcia wspólnego celu, według tych samych norm, w poczuciu współodpowiedzialności za efekty działań całego zespołu. Dobremu funkcjonowaniu zespołu sprzyja czytelna struktura i klarowny podział kompetencji.

Rolą lidera i/lub zarządu organizacji jest tworzenie atmosfery dobrej pracy zespołowej, dlatego powinni oni:

- zauważać i doceniać dobre pomysły członków zespołu;
- przyjmować sugestie dotyczące metod osiągnięcia celów, zmian i udoskonaleń dotyczących sposobu pracy zespołu, a nawet włączać zespół w procesy decyzyjne (np. budowanie planu pracy);
- interweniować, kiedy członkowie zespołu tracą motywację;
- dbać o to, by każdy członek zespołu rozumiał swój wpływ na pracę innych oraz efektywność całego zespołu;
- odpowiednio dobierać nowych członków zespołu.

Budowaniu współpracy w zespole sprzyjają zebrania zespołu, wspólnie realizowane działania (możemy kilka razy w roku zaangażować cały zespół w realizację wspólnego przedsięwzięcia, np. balu charytatywnego czy festynu) oraz nieformalne spotkania poza środowiskiem pracy.

Ustalanie harmonogramu pracy zespołu

Podstawowe zapisy o podziale pracy mogą zawierać plany pracy (opisane powyżej). Na potrzeby zarządzania możemy wykonywać dodatkowe **harmonogramy pracy**, które charakteryzują się większą szczegółowością.

Harmonogram pracy może obejmować dzień, tydzień, miesiąc lub rok. Najczęściej wykonuje się harmonogramy miesięczne z podziałem na dni, przy czym osobno opisuje się każdego pracownika. Informacje, które możemy umieścić na tablicy to:

- obecność w biurze (na harmonogram nanosimy dni wolne, zwolnienia lekarskie, urlopy, wyjazdy służbowe) – jest to szczególnie pomocne, jeśli ktoś pracuje w niepełnym wymiarze godzin;
- ewidencję spotkań służbowych;
- informacje o zastępstwach;
- możemy również nanieść terminy sprawozdań, spotkań zespołu i innych wydarzeń istotnych dla pracownika.

Harmonogramy pełnią dwie funkcje:

- pozwalają lepiej planować pracę zespołu (w szczególności unikać sytuacji, kiedy np. wszyscy jednego dnia wyjeżdżają w delegację, umawiają o tej samej godzinie spotkania w siedzibie naszej organizacji, biorą urlop);
- pozwalają kontrolować i oceniać pracę poszczególnych osób, ponieważ notujemy, co ostatecznie zostało wykonane.

Ponadto, harmonogramy pracy mogą być bardzo pomocne w przygotowywaniu sprawozdań (jeśli zawierają wystarczająco dużo danych) i stanowią dla sekretariatu źródło informacji o obecności poszczególnych osób w biurze. Dlatego dobrą praktyką jest prowadzenie harmonogramu w miejscu ogólnodostępnym, np. na tablicy informacyjnej.

Podnoszenie kompetencji

Stałe podnoszenie kompetencji przez pracowników jest czynnikiem niezbędnym dla rozwoju organizacji. Wymaga tego i rozwój technologii, i zmiany wewnętrzne organizacyjne dotyczące, choćby charakterystyki czy zakresu podejmowanych działań.

Możemy założyć, że w toku pracy kompetencje naszych pracowników będą rozwijać się niejako samistnie, z praktyki jednak wynika, że znacznie skuteczniejsze są **szkolenia** (wewnętrzne bądź zewnętrzne). Są one często postrzegane przez pracowników jako dodatkowe świadczenie pracodawcy, przez co zwiększają motywację, w szczególności jeśli podnoszenie kompetencji może wiązać się z awansem na wyższe stanowisko i wyższym uposażeniem.

Decyzję o szkoleniu możemy podejmować spontanicznie, np. jeśli nagle okaże się, że deficyty kompetencyjne uniemożliwiają wykonanie jakiegoś zadania bądź spodoba się nam jakaś oferta szkoleniowa. Aby jednak utrzymać ciągłość realizacji działań, powinniśmy się starać zaplanować szkolenia, a nawet próbować wpisać je w roczne plany pracy.

W planowaniu szkoleń powinniśmy uwzględnić etapy:

- analizę potrzeb szkoleniowych w zakresie nowych umiejętności, wiedzy i kompetencji; powinna ona dotyczyć aktualnych problemów, które należy rozwiązać, jak i przyszłego zapotrzebowania, np. jeśli planujemy realizację nowych działań należy zastanowić się, jakimi kompetencjami będą musiały wykazać się osoby je realizujące;
- określenie celów szkolenia, w szczególności czego nasi pracownicy powinni się nauczyć i jakie umiejętności nabyć;
- analizę ofert szkoleniowych – ustalenie, czy oferta zewnętrznych firm szkoleniowych odpowiada naszym oczekiwaniom dotyczącym celu szkolenia, terminu i czasu trwania oraz kosztów;
- ustalenie harmonogramu szkoleń uwzględniającego plan pracy; jeśli nie uda się nam wszystkich szkoleń zlecić firmom zewnętrznym ze względu na nieadekwatną ofertę, możemy zaplanować stworzenie wybranego kursu szkoleniowego we własnym zakresie.

Jeśli w pracy naszej organizacji angażujemy dużą liczbę wolontariuszy, nasz plan szkoleń powinien obejmować zbieżne w czasie z kolejnymi naborami bądź cyklicznie powtarzające się szkolenia przygotowujące ich do pracy w naszej organizacji. Niepłatnym pracownikom możemy zaproponować również szkolenia podnoszące ich kompetencje, pamiętać jednak musimy, że przy dużej rotacji wolontariuszy nakłady na szkolenia mogą znacznie przewyższyć korzyści z nich płynące. W takiej sytuacji warto rozważyć zawarcie kontraktu, mówiącego o zobowiązaniach wolontariusza wysłanego na dany kurs wobec organizacji, np. możemy ustalić, że sfinansujemy wybrany kurs szkoleniowy, jeśli wolontariusz przepracuje na rzecz organizacji określoną liczbę godzin.

Powinniśmy też pamiętać o ocenie - na ile konkretne szkolenie spełniło oczekiwania w nim pokładane oraz korygować, zależnie od wyników oceny, dalsze plany szkoleniowe.

Rozwiązywanie konfliktów w zespole

Konflikt to sytuacja, w której dwie (lub więcej) osoby, grupy (strony) spostrzegają jako niemożliwe do pogodzenia różnice interesów, niemożność zdobycia ważnych zasobów, niemożność realizacji istotnych potrzeb i/lub wartości i podejmują działania, aby tę sytuację zmienić. Konflikty są wpisane w życie każdej organizacji. Powinniśmy je uważnie obserwować, ponieważ mogą być one wskaźnikiem różnych ignorowanych problemów, a w szczególności źle funkcjonującego systemu zarządzania lub nawet odmiennego pojmowania misji organizacji.

Konflikty w organizacjach są nieuniknione, niezależnie od tego jak zaprojektowano organizację i jak się ją prowadzi. Zwykle konflikt postrzegany jest jako zjawisko negatywne i zbędne, miewa bowiem charakter dysfunkcyjny dla organizacji, jako że zdarza się, iż szkodzi poszczególnym osobom i utrudnia osiąganie celów. Jednak obecnie coraz częściej wskazuje się na funkcjonalny charakter konfliktu. Warto bowiem pamiętać, że może on ujawnić słabe strony systemu organizacyjnego, skłonić do poszukiwania nowych rozwiązań i w ten sposób przyczynić się do większej efektywności organizacji.

Kiedy powinniśmy interweniować w konflikt? Gdy dotyczy dwóch osób (działów) zależnych od siebie (np. kierownik projektu i pracownik podległy). W wypadkach, kiedy dochodzi do konfliktu pomiędzy osobami o podobnym statusie, nasza interwencja nie zawsze jest konieczna, chyba że mamy do czynienia z sytuacją, w której konflikt może zniweczyć realizację jakiegoś działania bądź zagraża funkcjonowaniu całej organizacji.

Rolą zarządu bądź lidera grupy nie jest tłumienie lub rozwiązywanie wszelkich konfliktów, lecz pokierowanie nimi tak, aby zmniejszyć szkodliwe skutki konfliktu, a zwiększyć pozytywne.

Strony konfliktu zazwyczaj dążą do rozwiązania sporu poprzez:

- **współzawodnictwo** – dążenie do osiągnięcia własnych celów bez współpracy ze stroną przeciwną, a nawet jej kosztem;
- **dostosowanie się** – zgoda na żądanie lub opinię drugiej strony, gotowość współpracy i podjęcia pokojowej koegzystencji, skłonność do ustępstw albo poświęcenie własnych interesów w imię dobrych stosunków;
- **unikanie konfrontacji i rozstrzygnięcia sporu** – zwłaszcza w sytuacji, gdy istnieje mała szansa na rozwiązanie konfliktu w zadowalający sposób, ze względu na nieodpowiedni moment albo dlatego, że sprawa nie jest tak istotna, żeby o nią walczyć;
- **kompromis** – czyli zachowanie pośrednie, na ogół ma miejsce wówczas, gdy staje się oczywiste, że żadna ze stron nie zdoła w całości przeforsować swego poglądu, w tej sytuacji zmierza się do zaspokojenia części własnych żądań, rezygnując z reszty;
- **ingerencję** – współdziałanie w rozwiązywaniu problemu na drodze uznania i zaspokojenia celów obu stron; dochodzenie do rezultatów obopólnie korzystnych, czego warunkiem jest wzajemna dobra wola i zaufanie.

Zarząd bądź lider powinien ocenić, jaka droga rozwiązania konfliktu będzie najwłaściwsza, np. kiedy ważniejsze jest doprowadzenie do współdziałania, a kiedy należy wesprzeć jedną ze stron we współzawodnictwie.

Pamiętajmy, z każdego konfliktu powinniśmy starać się wyciągnąć wnioski, w szczególności, kiedy okaże się, że u jego źródeł leżą błędy zarządzania. Tym samym konflikt może się stać ważnym narzędziem w procesie budowania najbardziej optymalnego systemu zarządzania.

Podstawy zarządzania finansami w organizacji pozarządowej

Sposób pozyskiwania i gospodarowania funduszami

Przyczyny, dla których organizacje pozarządowe gromadzą fundusze, są bardzo różne.

Poniżej omówimy cztery charakterystyczne cele.

1. Sfinansowanie jakiejś akcji (np. wyjazdu dzieci na wakacje). W takim wypadku mobilizujemy doraźny zespół, a zbiórka kończy się w momencie uzyskania dostatecznej kwoty, którą przekazujemy organizatorom wakacji.
2. Zebranie funduszy na bieżące, konkretne działania naszej organizacji (np. prowadzenie szkoły rzemiosł dawnych). Taki cel wymaga od nas myślenia o ciągłości zbierania pieniędzy, zadbania, by darczyńcy zechcieli wpłacić jakąś sumę w następnym roku.
3. Stworzenie funduszu żelaznego ¹⁵ zasilaającego działania naszej organizacji. Realizując taki cel, ważne jest, aby dodatkowo posiadać sztukę gospodarowania tym funduszem tak, aby przynosił zyski i przyjąć zasady mówiące, jakie sposoby zarabiania są właściwe, a jakie nie.
4. Stworzenie funduszu finansującego działania innych grup i organizacji. Musimy zastanowić się, skąd bierze się nasze upoważnienie do podejmowania decyzji o przyznaniu dotacji lub jej nieprzyznaniu. W istocie działamy przecież w zastępstwie osoby, która dała nam pieniądze w przekonaniu, że potrafimy znaleźć dla nich odpowiednie przeznaczenie i odpowiedniego odbiorcę.

We wszystkich wypadkach branie i dawanie pieniędzy jest operacją opartą na **zaufaniu** dającego do biorącego. Decydują tu rozmaite czynniki, np. mamy zaufanie do „znanego” odbiorcy lub postaci, która swoim autorytetem czy sławą potwierdza zarówno słuszność celu, jak i rzetelność odbiorcy. Czasem zaufanie budzi sama

Przykładowe zadania i możliwe rozwiązania organizacyjne

ZADANIE	ROZWIĄZANIE ORGANIZACYJNE
Otrzymać dotację	Napisać dobry projekt
Zorganizować zbiórkę publiczną	Zaangażować wolontariuszy
Przekonać władze lokalne do utworzenia funduszu	Rzecznictwo, lobbying
Przekonanie 200 ludzi, żeby systematycznie wpłacali niewielką składkę ze swojej pensji (<i>payroll</i>)	Porozumienie z dyrekcją i działem płac firmy oraz bankiem; zorganizowanie spotkania z pracownikami
Uruchomić działalność gospodarczą, z której zyski sfinansują realizację naszego celu (projektu)	Odpowiednie zarządzanie funduszami

nazwa czy cel zbiórki wywołujący potrzebę solidarności (np. pomoc ofiarom powodzi).¹⁶

Trzeba zdać sobie jednak sprawę, dlaczego ludzie ufają właśnie nam. Otrzymanie funduszy zobowiązuje bowiem do zrealizowania oczekiwań dającego. Koszty nieporozumienia obciążają biorącego, nawet jeżeli nie ma jawnego lub sądowego sporu. Sprawienie zawodu, a co gorzej doprowadzenie do formalnego protestu (czasem dochodzi nawet do wycofania darowizny), nieodwracalnie podważa dobre imię organizacji – odbiorcy. Nawet „ślepe” zaufanie darczyńcy nie może być nadużywane!

Czy zbieranie pieniędzy na cel, który dotyczy jedynie grupy samych wpłacających stawia jakieś skrajnie odmienne wymagania organizacyjne? Naszym zdaniem – nie. Oczywiście organizacja będzie tę okoliczność uwzględniać, choćby fakt, że od stałych członków łatwiej pozyskiwać składki. Równocześnie jednak trzeba dbać o dostarczanie im informacji potwierdzających, że cel, przyczyna ich przyłączenia się do organizacji, jest realizowany. Należy też poszerzać krąg członkowski.

Zbieranie pieniędzy i utrzymywanie kontaktu z darczyńcami (członkami)

Nie zawsze istnieje możliwość pozyskania dla działań naszej organizacji wsparcia wielkiego autorytetu i nie zawsze zbiera się fundusze na poruszający wszystkich cel. Czasem organizuje się wielką zbiórkę pieniędzy,

podczas której wolontariusze zbierają datki do puszek. Innym razem lider organizacji będzie musiał wybrać się osobiście z wizytą do kilku przedsiębiorców w gminie i przekonać ich do udzielenia wsparcia. Być może pewnego dnia ogarnie nas pasja zrobienia czegoś nowego, a pierwszymi naszymi dobroczyńcami będą znajomi, którzy zaufają nam, dadzą się porwać idei, uwierzą w jej sukces i prześlą parę groszy. Wszystko zależy od wymagań danej sytuacji. W każdym jednak wypadku osoby starające się o fundusze muszą:

- umieć wykazać związek między celem, na który zbierają pieniądze a ważnymi dla darczyńcy wartościami;
- jasno przedstawić szczegóły realizacji projektu;
- utrzymać kontakt z darczyńcą (członkiem), podziękować, poinformować o wynikach;
- poszerzyć krąg darczyńców (członków).

Metoda zbierania środków oraz trwałość bądź doraźność działań zależy od tego, na jaki cel zbieramy fundusze, ile pieniędzy chcemy zebrać, ilu darczyńców chcemy pozyskać oraz jak często będziemy to robić. W zależności od sytuacji musimy wybrać odpowiednie rozwiązanie organizacyjne. Przykładowe zadania i rozwiązania przedstawiamy w tabeli powyżej.

Zarządzanie funduszami

Trzeba podkreślić, że w niniejszym tekście dla uproszczenia używamy zamiennie takich terminów, jak „fundusze”, „zasoby”, „aktywa” i „pieniądze”. Wpraw-

¹⁶ Pomijamy tu analizę prawnie dopuszczalnych i niedopuszczalnych celów zbiórek.

dzie nie są to pojęcia tożsame, jednak wydaje się, że zasady i wymagania dotyczące zarządzania finansami są we wszystkich wypadkach podobne.

Za wyjątkiem bardzo prostych sytuacji, gdzie jednocześnie zbieramy pieniądze i natychmiast je w całości wydajemy, będziemy musieli systematycznie troszczyć się o pozyskane środki finansowe lub inne zasoby, np. ziemię, budynek. W tym celu powinniśmy być gotowi zatrudnić profesjonalistów. Z drugiej strony, nawet najlepszy profesjonalista nie zwolni nas od odpowiedzialności za skutki błędnych posunięć. W organizacji można bowiem delegować (przekazać) wszelkie pełnomocnictwa, z wyjątkiem odpowiedzialności za skutki działań.

Skoro otrzymaliśmy w darze określone środki, to naszym zadaniem jest:

1. Ochrona przed utratą wartości daru, a czasem nawet powiększanie tej wartości. Zależy to od ustaleń z darczyńcą. Niektórzy darczyńcy przekazują nam tak zwany fundusz startowy i oczekują, że będziemy jego wartość pomnażać. Inni przeznaczają dar na potrzeby konkretnego działania – środki te powinniśmy wydać w całości na dany cel. Czasem darczyńcy wyraźnie nie życzą sobie ani wzrostu wartości ich darowizny (nawet, jeśli chodzi o procenty naliczane przez bank, w którym trzymamy pieniądze), ani strat wynikających ze zmian kursu walut. Bywa, że zawieramy z bankiem specjalną umowę zwalniającą nas z opłat w zamian za rezygnację z oprocentowania konta.
2. Rygorystyczne stosowanie zasad profesjonalnych i etycznych dotyczących sposobu gospodarowania: akceptowalnych inwestycji i poziomu ryzyka (tych powszechnie uznanych i tych szczególnych, ustalonych pomiędzy dającym i biorącym, sformalizowanych lub tylko domyślnych).
3. Efektywne wykorzystanie, zgodne z przyjętym modelem (wydatkowanie całego funduszu albo tylko zysków z jego inwestowania).

Warto na koniec podkreślić, że gospodarowanie (zarządzanie) funduszami jest aktywnością wewnętrzną. Organizacja powinna, z jednej strony, stwarzać możliwości ochrony poufności, z drugiej, pozwalać jednocześnie na kontrolę przez uprawnione organy (kontrola wewnętrzna, służby skarbowe, kontrola darczyńcy). Warto rozważyć, kiedy będziemy ujawniać tylko osiągnięte efekty (zwykle jest to informacja publiczna, zamieszczana w raporcie rocznym), a kiedy strategię inwestowania funduszu (np. tylko w raporcie dla rady), co zaś zachowamy jedynie dla organów kontrolnych.¹⁷

Podsumowanie

Jest wiele narzędzi wspomagających proces zarządzania: harmonogramy, regulaminy, różne formy komunikowania się. Pamiętajmy, aby przy ich wyborze zbilansować nakłady, jakie wiążą się z używaniem danego narzędzia oraz zyski, jakie czerpiemy z jego zarządzania. Bowiem przeorganizowanie systemu zarządzania, tak jak wyłączenie z niego pracowników różnego szczebla, często jest przyczyną utraty motywacji. Dlatego dobry system zarządzania to taki, który daje pracownikom możliwie dużo swobody oraz poczucie uczestniczenia w organizacji i jej zarządzaniu.

Wybór modelu zarządzania organizacją po części zeterminowany jest jej formą prawną, wielkością oraz typem prowadzonej działalności. W dużej mierze zależy także od decyzji zarządu oraz wewnętrznych organów regulujących. Jednak wybrany model nigdy nie jest skończeniem dobry i powinien być stale weryfikowany. Każda zmiana w organizacji – jej struktury, działań, wielkości – powinna pociągać za sobą zmiany modelu zarządzania.

ORGANIZACJA:

Radomskie Centrum Przedsiębiorczości

Data powstania: 1994 r.

Status prawny: stowarzyszenie

Główne cele działalności:

- wspieranie wszelkich inicjatyw społecznych mających na celu zwalczanie bezrobocia i jego skutków;
- promowanie i wspieranie przedsięwzięć gospodarczych i osób przedsiębiorczych przyczyniających się do rozwoju gospodarczego Radomia i lokalnego rynku pracy;
- udzielanie pomocy osobom chcącym założyć przedsiębiorstwa prywatne;
- inspirowanie działań zmierzających do zagospodarowania niewykorzystanych obiektów gospodarczych;
- współpraca z krajowymi i zagranicznymi instytucjami, których pomoc organizacyjna i finansowa może służyć rozwojowi gospodarczemu regionu;
- organizowanie miejsc pracy dla osób niepełnosprawnych oraz znajdujących się w szczególnie trudnych warunkach.

KONTAKT:

ul. Kościuszki 1, 26-600 Radom

tel./faks: (048) 360-00-45/46

e-mail: rcp1@radom.net

www.srcp.radom.pl

Głównym celem powstania Stowarzyszenia Radomskie Centrum Przedsiębiorczości była realizacja lokalnej polityki w zakresie przeciwdziałania bezrobociu. Inicjatorem utworzenia organizacji był Urząd Miejski w Radomiu oraz niezależna grupa inicjatywna osób, dla których nie był obojętny los radomskich bezrobotnych i właścicieli małych i średnich przedsiębiorstw. Organizacja od początku powstania działa w obszarze usług społecznych – są to wszelkie działania dotyczące rozwoju trzeciego sektora, przedsiębiorczości, pomocy bezrobotnym i grupom wykluczonym. W ramach realizacji postawionych celów w trakcie dziesięcioletniej działalności organizacji został uruchomiony

Incubator Przedsiębiorczości, Fundusz Pożyczkowy, Fundusz Gwarancyjny dla osób bezrobotnych oraz Ośrodek Wspierania Przedsiębiorczości. Od 1995 roku organizacja otrzymała 43 granty.¹⁸ Pozyskane w ten sposób fundusze w formie dotacji, pożyczek i poręczeń przekazała osobom bezrobotnym i przedsiębiorcom z terenu byłego województwa radomskiego.

Etap pierwszy:

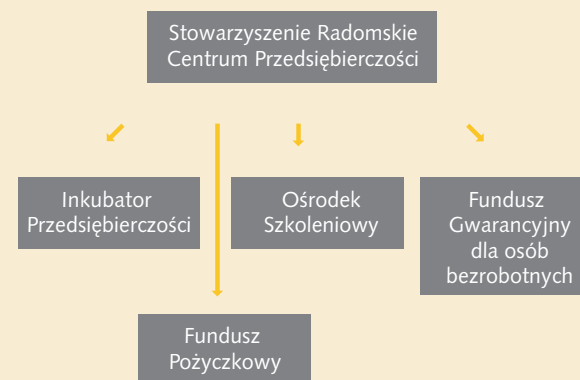
- zdiagnozowanie problemu
- zdefiniowanie celu
- zawiązanie grupy inicjatywnej
- utworzenie organizacji

Jak dziecko

Siłą Stowarzyszenia jest konsekwencja i zaangażowanie liderów. Od początku liderami organizacji są dwie osoby, które stworzyły organizację. *Utożsamiamy się z naszą organizacją i jesteśmy z nią emocjonalnie związani* – opowiada Izabela Kowalska, prezes Stowarzyszenia. *Dbamy o nią, jak się dba o dziecko* – dodaje Wojciech Jagielski, wiceprezes.

Izabela Kowalska na początku lat dziewięćdziesiątych pracowała w Urzędzie Miasta. Zajmowała się wówczas rozwojem przedsiębiorczości na terenie byłego województwa radomskiego i nowym, bardzo dotkliwym problemem bezrobocia. W ramach prac samorządu powstawały pomysły różnego typu, tj. prace interwencyjne i prace publiczne, lecz wciąż nie było wypracowanych mechanizmów wdrażania skutecznych inicjatyw. Izabela Kowalska wraz z przyjaciółmi

Struktura organizacyjna Stowarzyszenia



zaczęła poszukiwać możliwych rozwiązań, dowiadywać się, czym są inkubatory przedsiębiorczości, jak działają na Zachodzie, na czym polegają fundusze pożyczkowe. W ten sposób powstał projekt zgłoszony do programu TOR10, realizowanego przez Bank Światowy oraz Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej. Polegał on na udzielaniu pożyczek na działalność gospodarczą zarówno osobom fizycznym, jak i prawnym. W projekt zaangażował się Wojciech Jagielski, wówczas pracownik Fundacji Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych. Wkrótce projekt grupy inicjatywnej został wybrany i można było przystąpić do jego realizacji.



Izabela Kowalska, prezes Stowarzyszenia

Początkowo grupie inicjatywnej pomagali konsultanci amerykańscy i przedstawiciele Ministerstwa Pracy. Wymogiem formalnym dla przekazania pieniędzy z Banku Światowego na realizację projektu TOR10 było założenie niezależnej organizacji – „grupa radomska” wybrała formę prawną stowarzyszenia z możliwością prowadzenia działalności gospodarczej. Wśród założycieli znaleźli się aktywiści – ludzie znani, osoby będące autorytetami w środowisku lokalnym. Ówcześni liderzy projektu są obecnie głównymi liderami organizacji. Dziś Stowarzyszenie ma 17 członków i zatrudnia 10 pracowników etatowych.¹⁹

W okresie ponad dziesięcioletniej działalności Radomskie Centrum Przedsiębiorczości zawsze starało dostosowywać się do zmian i nowych potrzeb otoczenia, stosownie reorganizując pracę organizacji i system jej zarządzania. *Jedenaście lat temu, na początku, nasze projekty były głównie skierowane do osób bezrobotnych. Jednak coraz bardziej przesuwaliliśmy swoje działania w dwóch kierunkach – są to projekty społeczne związane z rozwojem trzeciego sektora oraz działalność małych i średnich przedsiębiorstw* – opowiada wiceprezes. – *Próbujemy dostosować nasze usługi do aktualnych zdarzeń na rynku pracy, na rynku społecznym czy nawet socjalnym. W ostatnich latach zaczęliśmy specjalizować się w działaniach na rzecz integracji i programach popularyzujących Unię Europejską.* Prezes Stowarzyszenia dodaje – *Obecnie robimy bardzo trudne projekty, wysokobudżetowe.*

Etap drugi:

- rekrutacja i budowanie zespołu
- wyznaczenie zadań i podział kompetencji
- opracowanie regulaminów pracy i zasad komunikacji wewnętrznej

Sterem, żaglem i okrętem

Jesteśmy samowystarczalni od wielu lat, sami na siebie zarabiamy – sami sobie sterem, żaglem i okrętem – z tą różnicą może, że budynek nie jest nasz, ale Miastu też zależy na tym, abyśmy tu funkcjonowali – śmieje się Wojciech Jagielski.

Dziś Radomskie Centrum Przedsiębiorczości dysponuje dziesięcioletnim doświadczeniem i odpowiednim zapleczem organizacyjno-technicznym. Pozwala to na podejmowanie się realizacji programów społecznych, które prawdopodobnie z trudem realizowane by były przez inne mniejsze, mniej doświadczone organizacje. Działalność organizacji wymaga jednak wiele zaangażowania i dobrej koordynacji pracy całego zespołu. *Jeśli jest zgrany zespół, to i sukces jest możliwy* – przekonuje Izabela Kowalska.

¹⁹ Dane z 2005 roku.

Naszym sukcesem jest nasz zespół

■ Nadzór nad działalnością Stowarzyszenia pełni prezes. Zarząd zbiera się regularnie, a jeśli zachodzi taka potrzeba także w ciągu dnia o dowolnych godzinach. Podejmowane decyzje są jawne i komunikowane całemu zespołowi organizacji. Komisja Rewizyjna i Walne Zebranie Członków pełnią funkcje doradcze i kontrolne. Walne Zebranie odbywa się dwa razy do roku – najpierw w pierwszym kwartale, kiedy zatwierdzany jest bilans organizacji, potem w czwartym, kiedy Zarząd zdejmuje sprawozdanie z całorocznej pracy.

■ Dyrektor biura zarządza pracą wszystkich pracowników, współpracuje z księgową, ze specjalistą ds. kadrowych, prowadzi nadzór nad poszczególnymi programami.



Wojciech Jagielski, wiceprezes Stowarzyszenia

■ Organizacje pozarządowe działające w takich specyficznych niszach jak my, powinny opierać się na stałym personelu, dobrze wykształconym, dobrze kontraktowanym, gdyż programy, które realizują nasi pracownicy są opatrzone dużą dozą odpowiedzialności – przekonuje wiceprezes. W Stowarzyszeniu pracuje 10 etatowych pracowników – osoby profesjonalne zajmujące się danymi branżami. Kompetencje w organizacji rozdzielane są przez liderów. *Każdy wie, za co jest odpowiedzialny i wie, co do kogo należy.* Szefowie organi-

zacji postawili na ludzi młodych i wykształconych. *To był strzał w dziesiątkę, są oni bardzo zaangażowani, bardzo lubią swoją pracę. Tworzymy zgrany zespół. Czasem rozumiemy się bez słów* – dodaje Izabela Kowalska. Centrum ma także wyspecjalizowany zespół, który pisze projekty i stara się o nowe środki na działalność. *Bardzo długo dobieraliśmy personel. Inwestujemy w ludzi i wspólnie się uczymy, nieraz na własnych błędach* – opowiada pani prezes.

■ Dodatkowo, z powodu prowadzenia dużej liczby szkoleń, zatrudnianych jest sporo osób na umowę o dzieło czy na umowę zlecenie. W wypadku dozorców czy osób sprząających, do prac technicznych stosuje się *outsourcing*.²⁰ Stowarzyszenie nie ma procedur dotyczących oceny okresowej i rocznej – wszyscy pracownicy są oceniani na bieżąco.

■ Centrum nie korzysta z pracy wolontariuszy. Zdaniem liderów ważne jest bowiem doświadczenie osób wykonujących zleconą pracę, w szczególności ze względu na charakter wykonywanych zadań, pracę przy obsłudze środków finansowych, wymóg przejrzystości, możliwe kontrole z zewnątrz. Według Wojciecha Jagielskiego, praca przy funduszu poręczeniowym czy pożyczkowym wymaga specjalizacji: *Praca przy pieniądzu to także duża odpowiedzialność. Jeśli organizacja zatrudnia osobę na etat, to odpowiedzialność wiąże się bezpośrednio z regulaminem pracy. Przy realizacji programów typu „małe granty”, „duże granty” potrzebni są zaufani ludzie. A my nie możemy dopuścić do zaniedbań.* Stowarzyszenie kilkakrotnie korzystało jednak z pomocy stażystów, *ale tak naprawdę to warto pracownika związać finansowo z organizacją, także po to, żeby się z nią identyfikował* – twierdzą liderzy.

■ Organizacja udziela pożyczek osobom fizycznym i prawnym, wspierając w ten sposób tych, którzy rozpoczynają własną działalność gospodarczą. Wnioski o udzielenie pożyczek rozpatrują komisje społeczne, których członkowie nie pobierają wynagrodzenia za swoją pracę. W ich skład wchodzi ważne osobistości ze społeczności lokalnej, m.in. z samorządu z takich instytucji, jak Wojewódzki czy Powiatowy Urząd Pracy.

²⁰ Outsourcing (ang.) – praktyka polegająca na przeniesieniu części zadań wykonywanych przez firmę lub organizację z własnych pracowników na zewnętrznych kontrahentów; zwykle dotyczy zadań pomocniczych.

■ Organizacja zatrudnia na etacie prawnika. Porad prawnych Stowarzyszenie zasięga także w PARP-ie. Pracownicy biorą również udział w specjalistycznych szkoleniach.

■ Centrum zatrudnia też dwie doświadczone księgowce. *Na amatorszczyznę nie ma miejsca. Projekty są rozliczane bardzo skrupulatnie. Powiedziałbym, że księgowe pracujące w organizacjach, przy projektach europejskich to jest awangarda księgowych. Są zawsze kilka kroków do przodu. Muszą wiedzieć więcej niż urzędnicy skarbowi* – podkreśla Wojciech Jagielski.

■ Stowarzyszenie tak ze względu na wymagania stawiane członkom KSU²¹, jak i dla zwiększenia własnej efektywności, opracowało procedury dotyczące zarządzania organizacją, m.in.: regulamin pracy – dokument regulujący komunikację wewnętrzną, procedury dotyczące przepływu informacji, obiegu dokumentów, grafy dotyczące struktury i zależności kompetencyjnych. Organizacja podlega również standaryzacji ośrodków KSU – musi zatem spełniać wymogi jakości świadczonych usług, systemu zarządzania, prowadzić szczegółową sprawozdawczość.

■ Centrum prowadzi analizę potrzeb otoczenia (ankiety wśród organizacji pozarządowych, samorządów lokalnych, szkół) oraz bieżący monitoring skuteczności własnych działań. Ma również wypracowaną strategię oceny skuteczności prowadzonych szkoleń. Formularze KSU, które Stowarzyszenie jest zobowiązane wypełniać okresowo, dotyczą także ewaluacji. Prowadzone też są audyty kontrolne, w tym finansowe: *To podstawa, aby być wiarygodnym na rynku* – przekonuje Jagielski. Wskaźnikiem skuteczności działań organizacji jest też końcowy efekt jej starań. Przykładowo, w wypadku Inkubatora Przedsiębiorczości to, czy nowe firmy, korzystające z pomocy Stowarzyszenia, utrzymują się na rynku: *Najpierw szkolimy osoby bezrobotne, potem udzielamy*

pożyczek, potem monitorujemy. Po trzech latach okazuje się, czy firma po opuszczeniu Inkubatora daje sobie radę na rynku, czy nie.

Lokalna organizacja filantropijna jest:

- profesjonalna: *Tu nie ma miejsca na amatorszczyznę. Środki kierowane do organizacji pozarządowych są obciążone dużą odpowiedzialnością. My za to ręczymy głową.*
- elastyczna: *Dostosowujemy się do potrzeb – tak do lokalnego rynku, jak i dostępnych funduszy i możliwości pozyskiwania nowych środków na działalność. Organizacja ma dwa poziomy – to, co jest stałe, co daje nam środki na przeżycie, jak Inkubator, Fundusz Poręzeniowy, oraz to co zmienne – są to nowe projekty, które wymyślamy, tworzymy i zarządzamy okresowo.*
- innowacyjna: *Wchodzimy w nowe obszary, po których dopiero inni stąpają. Potrzebna jest duża doza odwagi i zaangażowania, bo trzeba się poświęcić, żeby nie połamać sobie zębów na niektórych programach, których jeszcze nie było.*
- samoucząca się: *Uczymy się cały czas.*

²¹ Od 1999 r. RCP jest członkiem Krajowego Systemu Usług dla Małych i Średnich Przedsiębiorstw. Więcej: <http://ksu.parp.gov.pl/>

Zerkając w lustro

(-) Błędy

- Błędy zaniechania – niepodjęcie kilku projektów z powodów nadmiaru działań bieżących. Liderzy organizacji uważają, że nie wykorzystali wszystkich szans, które miało Stowarzyszenie.
- Prowadzenie kilku programów na raz – przeciążenie obowiązkami jest również sytuacją stwarzającą zagrożenia dla realizacji prowadzonych działań. *Więcej już niż pięć ścieżek jest prowadzonych przez 10 osób* – jak przyznaje Wojciech Jagielski. – *Człowiek jest miękki i zgadza się na realizację ciekawych programów. Czasem to nas trochę przerasta. Czasami ja dostaje zęza. Dlatego, że prowadzimy Fundusz Pożyczkowy, Fundusz Poręczeniowy, Ośrodek Informacji, Inkubator Przedsiębiorczości, Regionalny Ośrodek Szkoleniowy Europejskiego Funduszu Społecznego, projekty zagraniczne na Ukrainie. Lecz robimy to wszystko, gdyż nie ma tu organizacji pozarządowych, które mogłyby się tym zająć. Wypełniamy lukę. Ja bym bardzo chciał w pewnym momencie zawęzić naszą działalność, żebyśmy stali się organizacją pomagającą bezrobotnym albo specjalizującą się w działaniach europejskich albo dla sektora małych i średnich przedsiębiorstw.*

(+) Sukcesy

- Jako pozytywne doświadczenie i sukces wiceprezes Wojciech Jagielski określa przekonanie do organizacji samorządu lokalnego. Specyfika i charakter działań Stowarzyszenia wzbudzał początkowo nieufność władz lokalnych. Przez pierwsze lata działalności organizacja walczyła o swoją niezależność i prestiż. W tym czasie znalazła także wielu sojuszników – sprzymierzeńców swoich działań, także spoza lokalnej społeczności.
- Z wypracowanych przez Stowarzyszenie wzorów korzystają inne organizacje. Sukcesem było m.in. utworzenie z pomocą Radomskiego Centrum Mazowieckiego Centrum Przedsiębiorczości w Supniewie.

- Największym sukcesem, zdaniem Zarządu, jest prowadzenie aktywnej działalności przez ponad 10 lat istnienia organizacji. Stowarzyszenie z powodzeniem realizuje swoją misję, jest stabilne finansowo, zatrudnia pracowników na umowy długoterminowe. *Sukcesem dla organizacji pozarządowej jest samo jej trwanie. Może to nie brzmi dumnie, ale to niestety tak jest. Metodą na sukces jest konsekwencja w działaniu, profesjonalizm i odwaga* – przekonują liderzy.



Tożsamość organizacji: misja, planowanie działań i kultura wewnątrzorganizacyjna

Tomasz Schimanek

Tożsamość organizacji to odpowiedź na pytania, **czym jest** organizacja i **po co** istnieje. Choć na co dzień członkowie czy pracownicy organizacji rzadko zadają sobie takie pytania, w działalności organizacji pojawia się wiele sytuacji, w których odpowiedź na nie jest niezbędna. Jest to związane z koniecznością dokonywania codziennych wyborów dotyczących celów i kierunków działania, podejmowania nowych projektów i programów, pozyskiwania nowych partnerów i pieniędzy, zatrudniania pracowników i wolontariuszy. To także wybory indywidualne osób zaangażowanych w działania organizacji. Jasna świadomość tego, czym jest i po co działa organizacja, ułatwia podejmowanie decyzji, na przykład o tym, czy podejmować nowe wyzwania, czy też rezygnować z pewnych propozycji, które w tożsamości organizacji się nie mieszczą.

Tożsamość organizacji wyznaczają trzy kluczowe elementy: misja, cele i sposoby ich realizacji oraz kultura wewnątrzorganizacyjna.

Misja organizacji

Co to jest misja ?

Misja to coś, co **łączy wszystkich** działających w danej organizacji i **dla** organizacji. To coś, **co wyróżnia** organizację od tysięcy innych, co wyznacza jej miejsce i tożsamość. Misja to nadrzędny cel czy też kierunek, rola organizacji w środowisku. To deklaracja intencji. Niezależnie od tego, jakie cele działań organizacja sobie wyznacza, jakie programy czy projekty realizuje, powinny służyć one zawsze realizacji misji i jej być podporządkowane. Misja sformułowana może być na różne sposoby. Z reguły jednak odnosi się do celu organizacji i roli lub funkcji, jaką pełni wobec tych, na rzecz których działa. Często obok celu czy roli organizacji misja zawierać może także najważniejsze wartości, a te niezależnie od tego, jakie działania organizacja realizuje, muszą być przestrzegane.

Przykłady deklaracji misji

- Brytyjski Instytut Niewidomych: „Naszą misją jest rzucić wyzwanie ślepecie.” ²²
- Misja Stowarzyszenia Barnardos: „Pracować razem, żeby rzucić wyzwanie niekorzystnym warunkom i tworzyć nowe szanse.

Podstawa:

Barnardos to stowarzyszenie, którego inspiracją i wartości wywodzą się z wiary chrześcijańskiej. Te wartości, wzbogacone i uznane za własne przez wielu ludzi innych wyznań i filozofii, stanowią podstawę naszej pracy z dziećmi, młodzieżą, ich rodzinami i społecznościami.

Wartości:

- Poszanowanie wyjątkowej wartości każdego człowieka.
- Zachęcanie do zrealizowania własnego potencjału.
- Praca z nadzieją.
- Odpowiedzialna służba społeczeństwu.” ²³

■ Armia Zbawienia: „Uczyń obywatelami osoby odrzucone.”

■ Stowarzyszenie COMPERIO: „Podstawowym celem COMPERIO: Centrum Współpracy Kultur jest wspieranie ludzi w przygotowaniu się do życia w wielokulturowym świecie. Działamy ponad podziałami w celu niwelowania przejawów nietolerancji.”

■ Fundusz Lokalny Ziemi Biłgorajskiej:

„Misją Funduszu Lokalnego Ziemi Biłgorajskiej jest poprawa jakości życia społeczności Ziemi Biłgorajskiej i przyległych do niej obszarów poprzez:

- pomoc donatorom w realizacji ich szlachetnych, filantropijnych celów;
- wspieranie finansowe inicjatyw i przedsięwzięć z zakresu ochrony zdrowia i pomocy społecznej, edukacji, kultury i sztuki, sportu i turystyki, ochrony środowiska, rozwoju gospodarczego i innych ważnych potrzeb społecznych;
- inicjowanie współpracy wszystkich zainteresowanych w identyfikowaniu i rozwiązywaniu ciągle zmieniających się potrzeb społeczności lokalnej.

Fundusz Lokalny Ziemi Biłgorajskiej jest niezależny od organizacji rządowych oraz innych instytucji dobroczynnych, kieruje się interesem społeczności lokalnej, przedkładając go nad wszelkie jednostkowe interesy i cele.” ²⁴

Sprawdź:

✂ Czy Wasza organizacja ma określoną misję, jeżeli tak, to jak ona brzmi i jak w praktyce jest wykorzystywana w działaniach organizacji ?

Do czego potrzebna jest misja i jak można ją wykorzystać w działaniach organizacji?

Czy można działać bez określonej misji? Oczywiście można, choć to, że organizacja nie ma jasno wyrażonej misji, nie oznacza, że ludzie w niej działający tej misji sobie nie definiują. Robią to, jednak każdy inaczej i na swój użytek. Określenie misji pomaga organizacji i działającym w niej ludziom pracować **skuteczniej i efektywniej**. Daje im także swoiste poczucie bezpieczeństwa, jest pewnym i stałym punktem odniesienia.

Misja służy przede wszystkim budowaniu **wewnętrznej tożsamości organizacji**. Ludzie działający w i na rzecz organizacji – jej pracownicy, władze, współpracownicy, wolontariusze, członkowie, darczyńcy dzięki misji wiedzą, co jest dla organizacji najważniejsze, mogą się z tym identyfikować, mają poczucie, że niezależnie od różnych światopoglądów i sposobów myślenia, jest coś, co wszystkich łączy. Misja jest podstawą budowania tak zwanego kapitału społecznego, jest spoiwem łączącym różnych ludzi, którzy wewnątrz organizacji i na zewnątrz pracują na jej rzecz. Misja jest także jednym z ważnych czynników kształtujących **kulturę organizacyjną**.

Z tego także płynie wniosek, że misja pełni istotną rolę **integrującą** oraz zmniejszającą ryzyko konfliktów wewnątrzorganizacyjnych. Nie bez przyczyny zdarza się w wielu organizacjach, że misję zaczyna się definiować w sytuacjach trudnych, w momentach konfliktów i przełomów, właśnie po to, by integrować i scalać.

Misja stanowi także punkt **odniesienia do oceny** realizowanych działań. To, czy służą one organizacji i nie sprowadzają jej na boczny tor, można ocenić, odnosząc je właśnie do misji. A praktyka pokazuje, że często organizacje stają przed dylematami dotyczącymi podejmowania działań, które na bieżąco dostarczają wymiernych korzyści (np. środków finansowych pozwalających utrzymać biuro, pracowników itd.), ale nie do końca są zgodne z misją organizacji.

Misja jest także punktem **wyjścia do planowania** działań, które na różnych poziomach powinny w konsekwencji przyczyniać się do jej realizacji.

Misja stanowi wreszcie niezwykle ważny **komunikat na zewnątrz** do wszystkich potencjalnych partnerów, darczyńców, jest swoistego rodzaju wizytówką organizacji.

Proces formułowania misji

Jak określać misję, dochodzić do misji, zmieniać misję?

Najlepszym sposobem określenia misji jest jej **wspólne zdefiniowanie** i sformułowanie przez założycieli organizacji. Im bowiem przyświeca pewna idea, która ich łączy i która nakłania ich do założenia organizacji. W takiej sytuacji misja spełnia swoje funkcje już od początku działania organizacji.

Praktyka jest jednak najczęściej inna. Ludzie tworzą organizację po to, by rozwiązać konkretne problemy; po to, by urzeczywistnić określone pomysły na działanie. Tworząc organizację, określają z reguły jej statut, ale ma on bardzo sformalizowany charakter, a umieszczone w nim cele działania są z reguły powieleniem sformułowań prawnych, które będą umożliwiać realizację tych pomysłów, nie zaś odbiciem misji. Najczęściej do misji dochodzi się już w trakcie działania organizacji. Jest to także wyraz swoistej dojrzałości do sformułowania misji, bowiem prędzej czy później z pewnością odczuwamy jej brak. Z reguły potrzeba określenia misji rodzi się albo w sytuacji zastoju, wyczerpania się pomysłów i możliwości realizacji dotychczasowych działań organizacji, albo odwrotnie, kiedy organizacja „rozsadzana” jest przez nadmiar różnych projektów i działań. Często czynnikiem stymulującym proces określania misji jest wejście do organizacji nowych osób, z innym, nowym spojrzeniem, które znacząco różni się od dotychczasowych pomysłów i sposobów działania organizacji.

Proces dochodzenia do misji może być zróżnicowany, jednak podstawowym warunkiem jest, aby uczestniczyły w nim wszystkie osoby, które są ważne z punktu widzenia działania organizacji. Dochodzenie do misji to nie jedno czy dwa spotkania, ale dłuższy proces, bo rozmawiamy o tym, co dla naszej organizacji jest najważniejsze. Istotne jest także to, aby dobrze przygotować proces tworzenia misji i aby był on morderowany. Pójście na żywioł może doprowadzić do

ujawnienia się różnic na tyle silnie artykułowanych, że nie tylko uniemożliwi to określenie misji, ale wręcz skłóci osoby w tym procesie uczestniczące.

Najczęstszym sposobem dochodzenia do określenia misji organizacji jest wychodzenie od misji indywidualnych – wartości i przekonań jej członków. Organizacja to przede wszystkim ludzie i w nich należy szukać „wspólnego mianownika” – tego, co niezależnie od różnic ich łączy.

moje wartości,
idee, dążenia

po co istnieje
moja organizacja?

misja organizacji

Misja musi być sformułowana w sposób zwięzły, jasny i zrozumiały. Powinna zostać zapisana i udostępniona wszystkim pracownikom, członkom i współpracownikom organizacji. Należy także umieszczać ją we wszystkich istotnych materiałach informacyjnych o organizacji, broszurach, raportach z działalności itp. Ciekawym sposobem wykorzystania misji jest również drukowanie jej na wizytówkach członków zarządów, rad i pracowników organizacji.

Aby misja mogła spełniać swoje funkcje wewnętrzne i zewnętrzne ważne jest, by była dostępna i zrozumiała dla wszystkich zainteresowanych.

Czy misję można zmieniać?

Tak, chociaż z jej charakteru wynika, że stanowi ona trwałą podstawę działań organizacji. Jednak co pewien czas warto przeprowadzać proces oceny zgodności działań organizacji, a przede wszystkim misji indywidualnych osób w niej pracujących, z misją organizacji. Jeżeli w takim porównaniu okaże się, że wspólnie uznajemy, że to, do czego dążymy, nie jest zgodne ze sformułowaną misją, to oczywiście należy ją zweryfikować. Jednak **dobrze określona misja, ma to do siebie, że nie trzeba jej zmieniać, a przynajmniej niezbyt często.** Zmiany z reguły spowodowane są błędami popełnionymi na etapie jej formułowania.

Planowanie działań organizacji

Co to jest planowanie?

Planowanie to proces powszechny, obecny nie tylko w każdej organizacji czy instytucji, ale i w życiu każdego człowieka. Najkrócej mówiąc, **planowanie to wytyczanie celów i określania sposobów ich osiągnięcia.** Jeżeli wykonujemy czynności proste, choćby zakupy, to do ich zaplanowania wystarczy nam kartka i długopis, ale gdy planujemy na przykład roczny projekt naszej organizacji, to proces ten staje się bardziej skomplikowany i wymaga wielu, złożonych narzędzi niezbędnych do jego przeprowadzenia.

Planowanie to proces określania odpowiedzi na pytania:

- co chcemy osiągnąć?
- jak?
- kiedy?
- gdzie?
- co nam do tego będzie potrzebne?

W tej części znajdziecie użyteczne wskazówki dotyczące tego, jak powinien wyglądać proces planowania działań organizacji na różnych poziomach. Należy jednak pamiętać, że każde stowarzyszenie lub fundacja powinno samo wypracować swój własny sposób na organizację procesu planowania, gdyż jest to jeden z podstawowych elementów zarządzania ²⁵ i musi współgrać z innymi jego składnikami.

Dlaczego warto planować swoje działania?

Czasem zastanawiamy się, czy warto planować, zwłaszcza w dłuższej perspektywie, skoro nie jesteśmy w stanie przewidzieć wszystkiego, a rzeczywistość i tak wymusza na nas inne rozwiązania niż te, które zaplanowaliśmy. To prawda, że tak się zdarza, ale najczęściej z tego powodu, że nie dość rzetelnie podeszliśmy do procesu planowania i niewystarczająco dużo wysiłku w niego włożyliśmy albo wręcz popełniliśmy istotne błędy. W wielu wypadkach skutkują one na etapie realizacji dzia-

łań problemami, z którymi nie dajemy sobie rady i odchodzimy w związku z tym od pierwotnego planu.

Dobre planowanie to szansa na to, że nasze działania będą skuteczne i efektywne – że będziemy osiągać w pełni zamierzone cele przy maksymalnym wykorzystaniu dostępnych zasobów.

■ Planowanie jest integralną częścią zarządzania, a więc służy osiągnięciu zamierzonych celów w sposób efektywny i skuteczny. To znaczy, że planując, zwiększamy szansę na sukces, czyli stuprocentowe osiągnięcie zakładanych celów, a także na racjonalne i adekwatne do potrzeb wykorzystanie naszych zasobów: ludzi, pieniędzy, infrastruktury.

■ Planowanie umożliwia również koordynowanie różnych działań realizowanych w tym samym czasie oraz koordynację wykorzystania zasobów niezbędnych do ich realizacji. Im więcej działań i im bardziej ich realizacja zależy od czynników zewnętrznych, tym bardziej wzrasta znaczenie planowania i tym trudniej się bez niego obejść.

■ Plan jest także podstawą do monitorowania i ewaluacji realizowanych przedsięwzięć.

■ Planowanie zmusza nas do jasnego określania celów i ścieżek dojścia do nich.

■ Planowanie uczy nas dokonywania wyboru pomiędzy tym, co ważne i najważniejsze, zmusza do hierarchizacji priorytetów.

Powodzenie realizacji działań zależy w dużej mierze od rzetelności i jakości procesu planowania. Bardzo wiele problemów powstających w trakcie realizacji działań (np. opóźnienia, przekroczenia budżetu, praca po godzinach) ma swoje źródło w niestarannym, pobieżnym planowaniu. Są oczywiście czynniki zewnętrzne, które trudno przewidzieć, ale okazuje się, że w praktyce występują one niezwykle rzadko, a to, że mówimy o nich często, z reguły jest wymówką dla naszych błędów czy niedociągnięć.

Jak określić cel?

Podstawą planowania są **cele**. Dość powszechne jest myślenie o działaniach, a nie o tym, co poprzez te działania chcemy osiągnąć. A przecież to jest właśnie najważniejsze. Działania są tylko środkiem do osiągnięcia celów.

Treść celu zależy przede wszystkim od potrzeb (problemów), na które nasze działania mają odpowiadać. Niezależnie od horyzontu czasowego i stopnia ogólności czy generalizacji celów, powinien być on:

- zgodny z misją organizacji;
- mierzalny, to znaczy, że można stwierdzić, kiedy został osiągnięty;
- nastawiony na rezultaty działań, a nie na same działania;
- krótki, prosty, precyzyjny i zrozumiały;
- realistyczny.

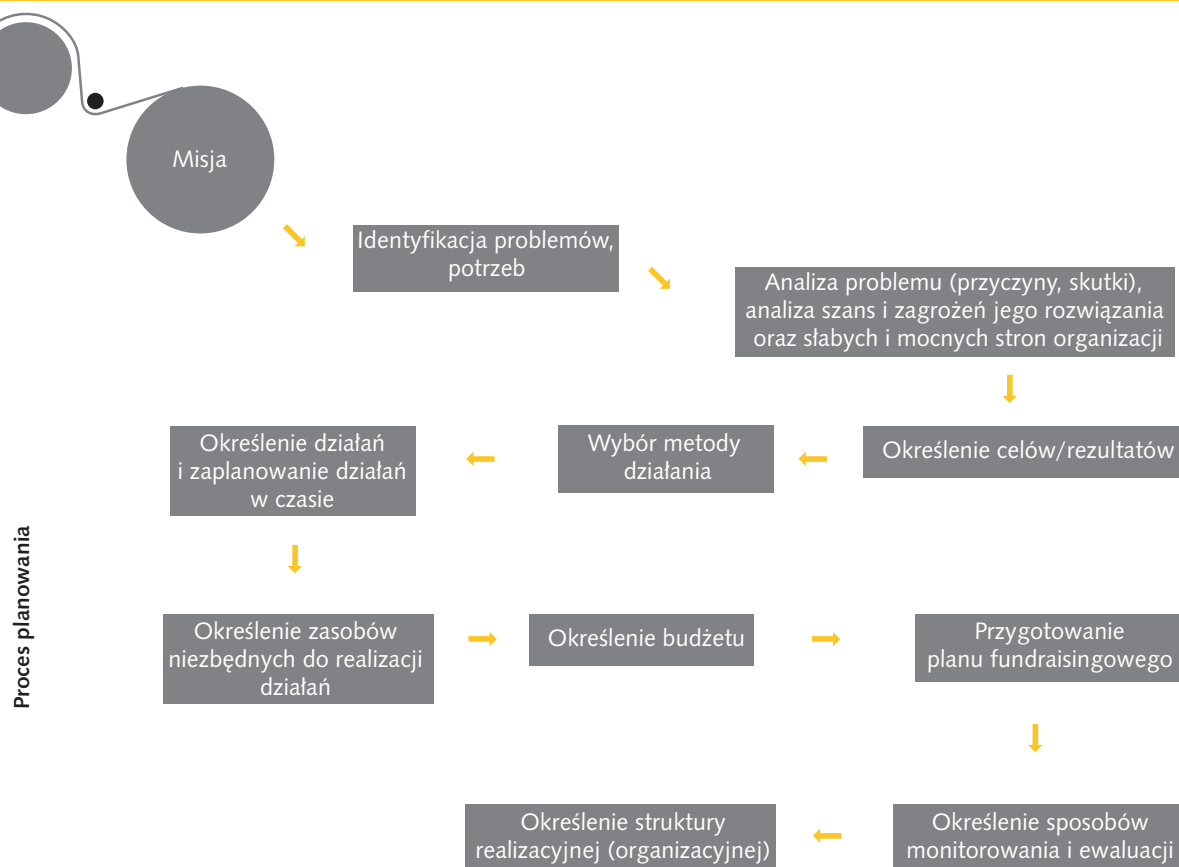
Określenie celu powinno opierać się na rozpoznaniu otoczenia (problemu, potrzeb), gdyż **cel powinien przyczyniać się do rozwiązania określonego problemu**, łagodzenia jego skutków oraz lepszego zaspokajania potrzeb. Mierzalne określenie celu pozwala nam stosunkowo łatwo ocenić to, czy nasze działania pozwoliły nam ten cel osiągnąć i w jakim stopniu. Jest to także podstawą dla stworzenia planu, który ma nam pozwolić osiągnąć zamierzony cel.

Proces planowania

Jak powinien przebiegać proces planowania?

Niezależnie od stylu i struktury zarządzania organizacją i okresu planowania, proces ten powinien obejmować określone, podstawowe etapy.

Szczególnie ważne w planowaniu jest to, aby każdy kolejny krok był logiczną konsekwencją poprzedniego. Mając wyznaczoną misję, możemy określić najważniejsze problemy, które musimy rozwiązać, aby tę misję realizować. Z problemów wynikają zaś cele, które sobie stawiamy, cele wyznaczają metodę, metoda warunkuje działania, działania wymagają zasobów, a zasoby kosztują, musimy więc policzyć budżet itd.



■ Podczas pierwszego etapu procesu planowania zastanawiamy się, jakie problemy musimy rozwiązać, aby realizować naszą misję. Powinniśmy je jasno i jak najbardziej precyzyjnie nazwać, od tego w dużej mierze zależą dalsze kroki planowania. Na przykład, problemem w naszej społeczności jest wysokie bezrobocie, którego stopa sięga 30% i nie zmienia się od trzech lat. Pokazujemy w ten sposób nie tylko skalę problemu, ale także jego trwały charakter.

■ Dla każdego zidentyfikowanego problemu powinniśmy przeprowadzić krótką analizę, przede wszystkim starać się odpowiedzieć na pytanie o jego przyczyny i skutki, a następnie określić, jakie czynniki zewnętrzne sprzyjają rozwiązaniu problemu i/lub łagodzeniu jego skutków, jakie przeszkadzają, co nam w organizacji pomaga, a co przeszkadza w ewentualnych działaniach służących rozwiązaniu tego problemu i/lub łagodzeniu jego skutków (narzędziem pomocnym jest tu analiza SWOT, o której mowa w dalszej części tego rozdziału).

■ Wynikiem takich analiz powinno być określenie, na rzecz których przyczyn czy też skutków problemu możemy działać optymalnie, to znaczy tak, aby wykorzystać czynniki sprzyjające i nasze atuty jako organizacji oraz uniknąć zagrożeń zewnętrznych, a także naszych wewnętrznych słabości.

■ Na tym etapie powinniśmy postawić sobie cele, które chcemy osiągnąć, aby przyczynić się do ograniczenia skutków i/lub rozwiązania problemu. Następnie należy rozważyć, jaka metoda, sposób będzie najlepszy, aby te cele osiągnąć. W dalszej kolejności staramy się określić konkretne działania i założyć, jak one będą przebiegać w czasie. Następnie ustalamy, jakie zasoby będą nam potrzebne do zrealizowania zaplanowanych działań. Przy czym zasoby to przede wszystkim ludzie, dalej budynki, urządzenia, środki finansowe. Część z tych zasobów mamy (np. wolontariuszy), część będziemy musieli pozyskać (np. pieniądze na stypendia). Następnie staramy się te zasoby „wyrzucić w pieniądzu”, czyli policzyć dokładnie, ile będziemy potrzebowali jakich zasobów i ile to

będzie kosztować, a więc tworzymy budżet naszych działań. Znając budżet oraz wiedząc, które z zasobów mamy, a które będziemy musieli pozyskać powinniśmy także zaplanować, od kogo, kiedy i jak pozyskamy te zasoby i/lub środki potrzebne na zapłacenie za nie, czyli przygotować plan fundraisingowy. Zostało nam jeszcze określenie sposobów, w jaki projekt będzie monitorowany i w jaki ocenimy jego efekty. Na koniec decydujemy o strukturze realizacyjnej (organizacyjnej), czyli kto (osoby i instytucje) będzie zaangażowany w realizację zaplanowanych działań i jaka będzie jego rola i odpowiedzialność.

Zauważmy, że proces planowania jest osią wszystkich innych działań związanych z przepływami finansowymi, zarządzaniem zasobami ludzkimi, monitorowaniem i ewaluacją, fundraisingiem itd. Dobry plan powinien uwzględniać wszystkie powyższe typy aktywności organizacji.

Pamiętajmy też, że to, co chcemy osiągnąć, nie powinno być zależne od możliwości, lecz od potrzeb. Oczywiście, to, czy uda nam się nasze zamierzenia zrealizować, w praktyce jest zależne od możliwości i zasobów, które udało nam się zgromadzić. Weryfikują one zakres i skalę działań, lecz nie powinny wyznaczać ich celu. Zdarza się jednak, że w trakcie procesu planowania musimy zweryfikować, to, co określiliśmy w poprzednich krokach, gdyż plan musi być **realistyczny i wykonalny**.

Przykład procesu planowania

misja organizacji: Poprawa jakości życia młodzieży w naszym powiecie.

problem: Niski poziom wykształcenia młodych ludzi, ograniczający ich możliwości rozwojowe i zmniejszający szanse na znalezienie zatrudnienia.

analiza problemu (podsumowanie):

Przyczyny: brak pozytywnych wzorców w rodzinach, brak dostępu do placówek kształcenia w miejscu zamieszkania, brak środków finansowych na kształcenie. Skutki: trudności w znalezieniu zatrudnienia, frustracja, spadek aktywności życiowej, ubóstwo, zagrożenie wykluczeniem społecznym.

Wnioski: najważniejszą przyczyną problemu jest brak środków finansowych, które umożliwiałyby pokonanie barier w dostępie do edukacji.

cel/rezultat: Umożliwienie w ciągu dwóch lat przynajmniej 20 młodym ludziom z naszego powiatu podwyższenia poziomu wykształcenia, co zwiększy ich szanse na wyższy poziom życia.

metoda: Stypendia na pokrycie kosztów kształcenia.

działania:

- opracowanie koncepcji programu stypendialnego,
- opracowanie dokumentów niezbędnych do uruchomienia programu,
- pozyskanie partnerów, darczyńców i osób do komisji stypendialnej,
- wybór stypendystów,
- przyznanie stypendiów,
- monitorowanie i ocena efektów wykorzystania przyznanych stypendiów.

zasoby:

- instytucje wspierające program stypendialny finansowo, rzeczowo i wizerunkowo,
- kompetentne osoby/członkowie komisji stypendialnej,
- pieniądze na stypendia.

Co powinien zawierać wynik planowania, czyli plan?

Wynik planowania powinien zostać zapisany w postaci planu, który jest podstawą do realizacji działań. Plan musi zawierać następujące podstawowe elementy:

- wyniki rozpoznania otoczenia i własnej organizacji oraz wnioski z niego płynące dla przyszłych działań (zidentyfikowane potrzeby, problemy itd.);
- określone na tej podstawie cele;
- sposób/metodę osiągnięcia tych celów;
- opis działań wraz z harmonogramem;
- określenie zasobów niezbędnych do realizacji tych działań (ludzkich, instytucjonalnych, finansowych; własnych, jak i zewnętrznych); w zależności od horyzontu czasowego, w tym zawiera się także określenie struktury realizacyjnej oraz budżetowanie planowanych przedsięwzięć, a także wskazanie źródeł ich finansowania;
- plan pozyskania środków niezbędnych do zrealizowania zaplanowanych działań;
- określenie sposobów monitorowania i oceny realizacji planu;
- strukturę realizacyjną.

Dlaczego dobrze jest planować w różnych horyzontach czasowych?

Jeżeli radzimy sobie z planowaniem krótkookresowym (projektowym), powinniśmy pomyśleć także o planowaniu w dłuższych horyzontach czasowych. Najczęściej mamy tendencję do koncentrowania się na bieżących zadaniach i problemach związanych z ich realizacją. Jednak często okazuje się, że z punktu widzenia tego, co chcemy osiągnąć część zaplanowanych zadań nie ma znaczenia, i odwrotnie, działania, które zbagatelizowaliśmy lub w ogóle nie przewidzieliśmy, mają podstawową rolę w osiągnięciu naszych zamierzeń. Dlatego warto określać cele i sposoby ich osiągnięcia w dłuższym horyzoncie czasowym, gdyż będzie to dla nas drogowskazem w bieżących działaniach.

Inna rzecz niezwykle istotna to z reguły duża różnica w poziomie rozbieżności pomiędzy misją a naszymi działaniami bieżącymi. Jeżeli nie określimy sobie celów pośrednich, to nie będziemy w stanie odpowiedzieć sobie na pytanie, czy nasze działania prowadzą i w jakim stopniu do wypełniania naszej misji.

Horyzont czasowy, dla którego tworzymy nasze plany, to decyzja organizacji, z reguły jednak przyjmuje się podział prezentowany w tabeli poniżej.

Jest to układ modelowy. Praktyka musi być dostosowana do specyfiki każdej organizacji. Strzałki podkreślają: po pierwsze logiczność powiązań (jedno wynika z drugiego), po drugie, kierunek planowania (od misji do celów projektowych, bieżących).

Rodzaje planowania

1. Planowanie strategiczne

Planowanie strategiczne charakteryzuje się najdłuższym horyzontem czasowym. Jeszcze kilka lat temu w planowaniu strategicznym przyjmowało się dość długie okresy, standardowo 10 lat, a zdarzało się nawet i więcej. Obecnie zakłada się, że planowanie strategiczne powinno obejmować nieco krótsze okresy: pięć lat (a nawet trzy).

Specyfiką planowania strategicznego jest to, że cele długofalowe powinny odnosić się do misji organizacji, a więc mieć charakter generalny. Z reguły misja jest dość ogólna. **Cele strategiczne** są więc swoistym ukonkretnieniem misji – wskazaniem, jak chcemy ją osiągać i jakie trwałe zmiany społeczne nastąpią w wyniku naszych działań.

Cele strategiczne najczęściej są określane na podstawie analizy otoczenia i identyfikacji podstawowych potrzeb w zakresie wypełniania misji. Zwykle więc cele strategiczne odnoszą się do, związanej ze zidentyfikowanymi potrzebami, zmiany społecznej, którą w okresie kilku lat organizacja zamierza osiągnąć poprzez swoje działania.

Planowanie strategiczne obejmuje długi okres czasu, w związku z tym występuje ryzyko zmian w otoczeniu, co mogłyby wpłynąć na realizację działań. Dlatego przyjmuje się podstawowy sposób dojścia do zakładanych celów oraz działanie alternatywne, na wypadek gdyby podstawowa ścieżka okazała się zła.

Proces planowania a horyzont czasowy

CELE	CZAS OSIĄGNIĘCIA	ZAPLANOWANY SPOŚÓB OSIĄGNIĘCIA
Misja	Nieokreślony	Całość planów i działań organizacji
Cele długofalowe - strategiczne	5 – 10 lat	Strategie
Cele operacyjne - programowe	2-4 lata	Programy
Cele bezpośrednie - projektowe	½ - 2 lata	Projekty

Podsumowując, **strategię** cechuje:

- myślenie długofalowe;
- podejście kompleksowe, integrujące poszczególne funkcje organizacji, jej programy;
- myślenie w kategoriach zmiany, którą chcemy osiągnąć w wyniku realizacji strategii.

2. Planowanie operacyjne/programowe

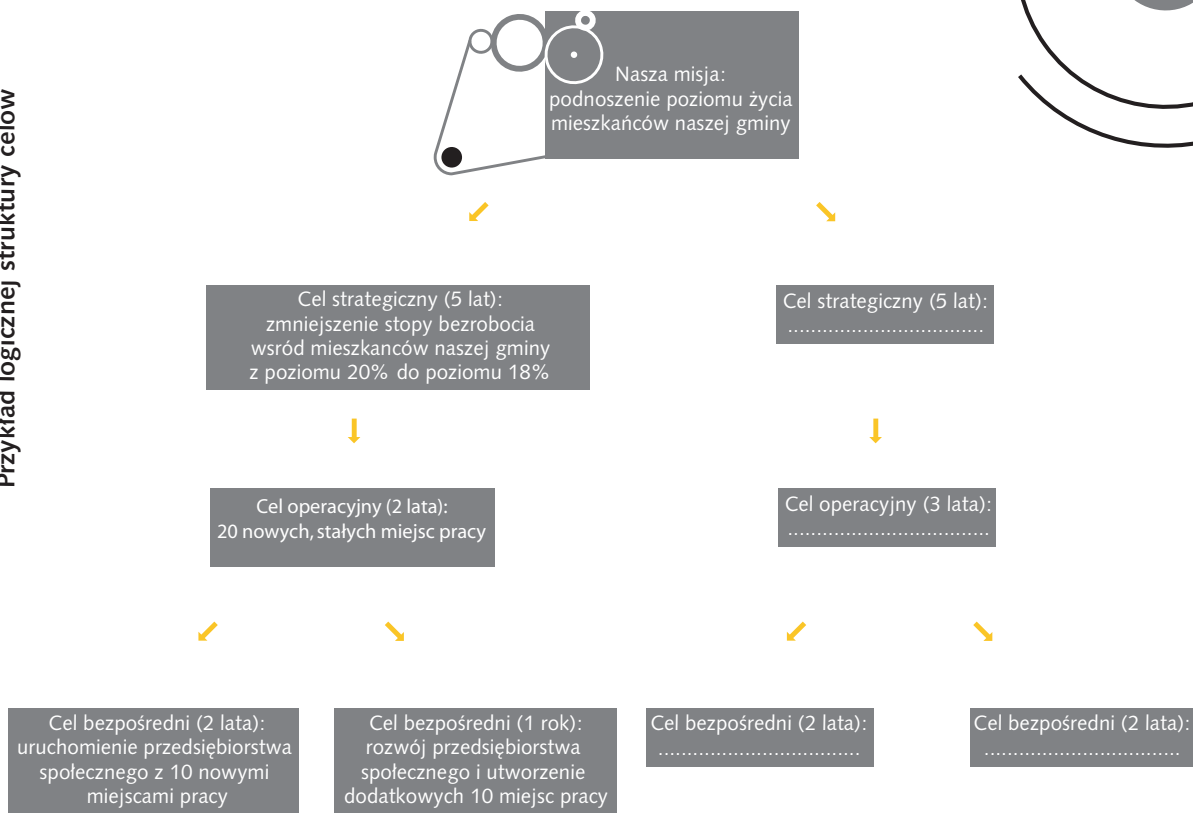
Planowanie operacyjne to ukonkretnienie planowania strategicznego. Polega ono na tym, że w ramach celów strategicznych, wyznaczamy sobie bardziej konkretne, średniookresowe (rozłożone na etapy) cele, które powinniśmy osiągnąć, aby zrealizować cele długofalowe.

Do **celów operacyjnych (średniookresowych)** opracowujemy plany ich osiągnięcia, zwane najczęściej **programami**. Z uwagi na ich bardziej konkretny charakter oraz krótszy horyzont czasowy programy cechuje znacznie większy stopień szczegółowości i konkretyzacji niż ma to miejsce w wypadku planów strategicznych, dotyczy to także strony finansowej przedsięwzięcia.

3. Planowanie projektowe

Planowanie projektowe przyjmuje najkrótszy horyzont czasowy i łączy nasze programy z działaniami bieżącymi. Najczęściej po wyznaczeniu celów operacyjnych określamy **cele bezpośrednie (projektowe)**, które musimy osiągnąć, by zrealizować cele programowe. W tym wypadku perspektywa czasowa jest krótka, a stopień konkretyzacji i szczegółowości duży. **Projekt** ma bardzo wyraźnie określony początek i koniec oraz wydzielone zasoby (ludzkie i finansowe).

Przykład logicznej struktury celów



Odpowiedzialność za planowanie

Planowanie powinno być procesem zespołowym. Zwiększa to szansę na rzetelność i dobrą jakość planu, a także zwiększa szansę na powodzenie w realizacji, gdyż osoby uczestniczące w tworzeniu planu lepiej go rozumieją, identyfikują się z nim i czują się bardziej odpowiedzialne za przedsięwzięcie.

Planowanie jest procesem stanowiącym integralny element systemu zarządzania organizacją. Wymaga czasu i dobrej organizacji, dlatego odpowiedzialność za proces planowania powinna być jasno określona i spoczywać na osobach czy też strukturach, które zgodnie ze statutem i regulaminami wewnętrznymi odpowiadają za funkcjonowanie organizacji na różnych jej poziomach. Nie oznacza to wcale, że te osoby czy struktury muszą planować same. Jak najbardziej powinny zapraszać do współpracy innych, konsultować się z osobami, które mogą wnieść swoją wiedzę i doświadczenie. Jednak, aby planowanie przyniosło efekt, odpowiedzialność nie może być rozproszona.

W większości organizacji stanowi to problem, gdyż z uwagi na nie najlepiej rozwinięte struktury organizacyjne oraz potencjał ludzki, zdarza się, że wszyscy robią wszystko. To oczywiście nie jest dobre rozwiązanie. Starajmy się jasno określać, kto za co jest odpowiedzialny.

Dziesięć dobrych rad dotyczących planowania:

1. Nie wychodź od pomysłu lecz od problemu; to, że komu coś udało się zrobić, nie oznacza absolutnie, że w ten sam sposób i ty rozwiążesz swoje problemy.
2. Nie koncentruj się na działaniach, lecz na celach.
3. Nie polegaj wyłącznie na swojej czy czyjejs intuicji, popieraj planowanie wiedzą.
4. Nie koncentruj się na pieniądzach, a na beneficjentach.
5. Nie myśl życzeniowo, lecz staraj się myśleć o konkretach.
6. Nie planuj w pojedynkę, lecz zespołowo.
7. Nie myśl doraźnie, lecz perspektywicznie.
8. Nie myśl wybiórczo, lecz kompleksowo.
9. Nie planuj chaotycznie – plan musi być spójny, a jego elementy logicznie ze sobą powiązane.
10. **Pamiętaj:** Plan nie jest wykuty w kamieniu, w trakcie realizacji może i powinien ulegać modyfikacjom, stąd tak ważny jest bieżący monitoring jego realizacji, ocena jego skutków i wyciąganie wniosków.

Przykład podziału odpowiedzialności i udziału w procesie planowania

STRUKTURA	STRATEGIA	PROGRAM	PROJEKT
Zarząd	Odpowiada za określenie celów i działań	Odpowiada za określenie celów i działań	Odpowiada za określenie celów
Koordynatorzy programów/projektów	Biorą udział w konsultacjach	Współpracują z zarządem	Odpowiadają za określenie działań
Pracownicy	Biorą udział w konsultacjach/są informowani	Biorą udział w konsultacjach	Współpracują z koordynatorami
Rada	Współpracuje z zarządem	Bierze udział w konsultacjach	Jest informowana
Wolontariusze	Są informowani	Są informowani	Biorą udział w konsultacjach

Przykładowe narzędzia pomocne w planowaniu

■ Analiza problemu

Rzetelna analiza problemu jest podstawą do określania celu. Można przeprowadzić ją na różne sposoby – metoda i skala analizy zależą przede wszystkim od naszych potrzeb i możliwości. Przy skomplikowanych, nierozpoznanych jeszcze dobrze problemach i wielu możliwych działaniach możemy przeprowadzić pogłębione badania. Przy mniej skomplikowanych pomysłach warto postawić następujące pytania:

- na czym polega problem?
- jaka jest jego skala?
- kto jest dotknięty tym problemem?
- jak długo problem występuje, czy się nasila, czy też nie?
- jakie są jego przyczyny?
- jakie są jego skutki?

Odpowiedzi na powyższe pytania powinny wynikać z wiedzy i doświadczenia osób, które próbują przeprowadzić analizę problemu. Umożliwia to łatwiejsze podjęcie decyzji – określenie, co powinniśmy zrobić, aby problem rozwiązać lub przynajmniej złagodzić jego skutki.

■ Analiza SWOT

Analiza SWOT jest jedną z prostszych i najczęściej stosowanych technik analitycznych. Skrót SWOT pochodzi od czterech angielskich słów: *strengths* (silne strony), *weaknesses* (słabe strony), *opportunities* (szanse), *threats* (zagrożenia). Początkowo analiza SWOT wykorzystywana była tylko w sektorze prywatnych przedsiębiorstw. Z czasem zaczęła być używana także w organizacjach pozarządowych.

Analiza SWOT znakomicie nadaje się jako narzędzie do określania działań. Mając określony cel, powinniśmy tak zaplanować działania służące jego osiągnięciu, aby maksymalnie wykorzystać szanse i mocne strony, a wyeliminować lub uniknąć wpływu naszych słabości i zewnętrznych zagrożeń.

Analiza SWOT opiera się na badaniu dwóch grup czynników warunkujących rozwój organizacji: wewnętrznych i zewnętrznych. Każda grupa rozpatrywana jest pod kątem pozytywnego i negatywnego wpływu na organizację.

CZYNNIKI	WEWNĘTRZNE	ZEWNĘTRZNE
POZYTYWNE	silne strony (S)	szanse (O)
NEGATYWNE	słabe strony (W)	zagrożenia (T)

- silne strony – pozytywne zjawiska, na które wpływ ma sama organizacja (np. wysoka jakość kadry, znajomość lokalnych uwarunkowań, doświadczenia w jakiejś dziedzinie itp.)
- słabe strony – zjawiska ograniczające możliwości rozwoju organizacji, na które ma ona wpływ (np. słaba komunikacja wewnętrzna, brak koordynacji między zespołami pracowników, brak fachowców w jakiejś dziedzinie, brak doświadczeń itp.)
- szanse – zjawiska stwarzające możliwości rozwoju, niezależne od działań organizacji (np. położenie geograficzne, potencjalni partnerzy itp.)
- zagrożenia – negatywne zjawiska pochodzące z otoczenia organizacji i od niej niezależne (np. niesprzyjające regulacje prawne, przeciwnicy rozwiązania problemu itd.)

■ Metoda opisywania celu SMART

SMART (ang.: sprytny, efektowny, mądry) to koncepcja formułowania celów w dziedzinie planowania, będąca zbiorem pięciu postulatów określających cechy, jakie powinien spełniać poprawnie sformułowany i stawiany sobie przez nas cel, tj.:

- **S**pecific – konkretny;
- **M**easurable – mierzalny;
- **A**ceptable – istotny, akceptowalny;
- **R**ealistic – osiągalny, realistyczny;
- **T**imely defined – określony w czasie, terminowy.

Przykład celu niespełniającego kryteriów SMART: „Celem naszego programu grantowego jest zwiększenie aktywności młodzieży”.

Tak sformułowany cel jest:

- niekonkretny (właściwie nic nie jest tu precyzyjnie określone, nawet to, do kogo skierowane są działania);

- niemierzalny (nie sposób ocenić poziomu realizacji celu, bo nie podajemy, jak duży ma być zakładany wzrost);
- nie jest określony w czasie;
- trudno ocenić też, czy jest osiągalny, bo jest niekonkretny.

Stosując kryteria SMART, powyższy przykład można sformułować w następujący sposób: „Celem naszego programu grantowego jest zwiększenie aktywności młodzieży w wieku od 10 do 15 roku życia z terenu naszego powiatu poprzez realizację przez grupy młodzieżowe co najmniej pięciu nowych projektów w ciągu najbliższego roku”.

■ Diagram Gantta

Diagram służy do prostego i obrazowego konstruowania harmonogramu realizacji zadań (działań). ²⁶

■ Format budżetu

Służy do określenia zasobów i wyliczenia ich wartości w pieniądzech, a także określeniu źródeł finansowania. ²⁷

■ Matryca logiczna projektu

Planowanie projektowe jest najpowszechniej stosowanym rodzajem planowania w organizacjach. Choć stawiamy w nim cele krótkoterminowe i konkretne, to powinniśmy jednak i przy tej okazji myśleć o tym, co chcemy osiągnąć w dłuższej perspektywie, innymi słowy, w jaki sposób konkretne efekty realizacji projektu przełożą się na szersze cele, np. programowe czy strategiczne. Temu służy **matryca logiczna projektu** – narzędzie do określania celów i spodziewanych rezultatów stosowane w ramach programów unijnych.

Istotą matrycy logicznego projektu jest stworzenie logicznego ciągu:

- **konkretne, mierzalne rezultaty projektu**, np. tysiąc przeszkolonych bezrobotnych;
- **cele bezpośrednie**, czyli do czego te rezultaty mają doprowadzić, np. znalezienie przez połowę przeszkolonych pracy;
- **oraz cel długofalowy**, czyli na przykład utrzymanie tego zatrudnienia przez co najmniej trzy lata.

26 Więcej zob. s. 23.

27 Więcej zob. *Finanse w organizacjach pozarządowych*, Warszawa: ARFP, 2006.

Przykład diagramu Gantta: Kolejne dni/tygodnie/miesiące realizacji projektu

Zadania	5	10	15	20	25	30	35	40
a	■	■	■	■				
b	■	■	■	■				
c		■	■	■	■	■	■	■
d			■	■	■	■	■	■
e							■	■
f			■	■	■	■	■	■
g								■

Przykład formatu budżetu.

DZIAŁANIA/POZYCJE KOSZTÓW	JEDNOSTKA	LICZBA JEDNOSTEK	KOSZT JEDNOSTKOWY	KOSZT CAŁKOWITY	ŹRÓDŁA FINANSOWANIA		
					X	Y	Z
1. Działanie 1							
1.1							
1.2							
2. Działanie 2							
2.1							
.....							
Razem:							

Przykładowa matryca logiczna projektu

CEL SZERSZY/STRATEGICZNY	Wskaźniki osiągnięć	Źródła weryfikacji	
Zmniejszenie stopy bezrobocia wśród mieszkańców naszej gminy	Spadek stopy bezrobocia z poziomu 20% do poziomu 18% w ciągu 10 lat	Dane GUS	
CEL OPERACYJNY	Wskaźniki osiągnięć	Źródła weryfikacji	Założenia (ryzyka)
Nowe, stałe miejsca pracy	Utrzymanie 20 nowopowstałych miejsc pracy i powstanie co roku kolejnych 20	Informacje i dane od pracodawcy	Nie pogorszy się sytuacja na rynku pracy w naszej gminie
CEL BEZPOŚREDNI/REZULTATY	Wskaźniki osiągnięć	Źródła weryfikacji	Założenia (ryzyka)
Uruchomienie przedsiębiorstwa społecznego z nowymi miejscami pracy	20 miejsc pracy w nowopowstałym przedsiębiorstwie społecznym	Informacje i dane od pracodawcy	Nie zmieni się popyt na usługi/produkty oferowane przez przedsiębiorstwo
DZIAŁANIA	Środki/zasoby		Założenia (ryzyka)
	– Opracowanie koncepcji działania przedsiębiorstwa społecznego, – przygotowanie biznes planu przedsiębiorstwa, – zarejestrowanie przedsiębiorstwa, – pozyskanie pracowników, – budowa hali produkcyjnej, – wyposażenie przedsiębiorstwa, – pozyskanie surowców do produkcji.		– 500 tysięcy złotych niezbędnych jako kapitał początkowy, – 100 tysięcy złotych niezbędnych do rozruchu przedsiębiorstwa, – 20 osób przygotowanych i przeszkolonych do podjęcia pracy,
			Warunki wstępne
			Zezwolenie na budowę

Obok logicznej sekwencji – działania/rezultaty/cele bezpośrednie/cele strategiczne – powinniśmy także podać w matrycy mierzalne wskaźniki osiągnięcia poszczególnych poziomów, które są podstawą do ewaluacji projektu, a także źródła weryfikacji wartości tych wskaźników oraz założenia (ryzyka), na których opieramy przekonanie, że uda nam się te wskaźniki osiągnąć.

Sprawdź:

- ✂ Czy Wasza organizacja przygotowuje plany w różnych horyzontach czasowych?
- ✂ Czy proces planowania w Waszej organizacji uwzględnia „dobre rady” zawarte powyżej?

Kultura organizacyjna

Co to jest kultura organizacyjna?

Kultura organizacyjna to zbiór wszystkich podzielných przez członków organizacji norm, wartości, postaw i zwyczajów. Rzuca ona zarówno na wnętrze organizacji, jak i na zewnętrzny jej wizerunek. Kultura organizacyjna spełnia trzy podstawowe funkcje:

- wyróżnia organizację na tle innych, wyznacza jej specyfikę, tożsamość;
- daje członkom organizacji poczucie przynależności;
- zwiększa efektywność pracy organizacji.

Często nie uświadamiamy sobie istnienia kultury organizacyjnej, gdyż bardzo trudno ją zmierzyć, zbadać i opisać. Jednak jej przejawy są wyraźnie odczuwalne w bieżących kontaktach wewnątrz organizacji i na zewnątrz. To, czy pracownicy lub wolontariusze dobrze wyrażają się o pracy w organizacji i pozytywnie oceniają atmosferę panującą w zespole w dużej mierze zależy od kultury organizacyjnej. Także opinie o nas naszych partnerów, darczyńców, beneficjentów są budowane na podstawie kontaktów z pracownikami albo członkami zarządu naszej organizacji.

Jak się przejawia kultura organizacyjna?

Kultura organizacyjna przejawia się praktycznie w każdym aspekcie działań organizacji. W zasadzie wszystko, co się dzieje w organizacji i w związku z nią jest wynikiem takiego, a nie innego kształtu kultury organizacyjnej.

Przykładowo, codzienne zachowania pracowników, sposób rozwiązywania konfliktów wewnętrznych i wzajemnego odnoszenia się do siebie (atmosfera pracy), a także do klientów i partnerów, ubiór, wystrój wnętrza, język organizacyjny, symbolika są przejawami kultury organizacyjnej.

Co warunkuje kulturę organizacji?

Kultura organizacyjna jest zależna od bardzo wielu czynników, z których część pozostaje poza wpływem samej organizacji, np.:

- kultura narodowa,
- system wartości społeczeństwa,

- lokalny system wartości,
- „branżowy” system wartości,
- indywidualne systemy wartości członków organizacji.

Ale kultura organizacyjna kształtuje się również poprzez świadome działania ludzi, takie jak:

- styl i sposób zarządzania organizacją;
- reguły, standardy, kodeksy postępowania organizacji;
- wewnętrzny system komunikacji.

Z powyższych przykładów wynika, że chociaż kulturę organizacyjną w praktyce tworzą członkowie organizacji, kolosalne znaczenie dla jej kształtowania mają władze organizacji.

Trzeba także pamiętać, że – zwłaszcza w przypadku organizacji społecznych – kultura organizacyjna jest pochodną misji organizacji oraz jej podstawowych celów działania.

PRZESTRZEŃ PRZYJAZNA FILANTROPII

misja – Chcemy, aby Elbląg i region elbląski był zasobny i piękny, a jego mieszkańcy dumni ze swojej małej ojczyzny. Fundacja ma służyć jako narzędzie, które pomoże likwidować problemy społeczne na terenie Elbląga i elbląskiego powiatu ziemskiego, a także kreować rozwój miasta.

Fundacja Elbląg – Fundusz Lokalny Regionu Elbląskiego powstała w 1999 roku w ramach realizacji idei funduszy lokalnych, a jej fundatorami były trzy instytucje reprezentujące trzy różne sektory życia społecznego – Rada Miejska w Elblągu, Elbląskie Stowarzyszenie Wspierania Inicjatyw Pozarządowych, Elbląska Izba Przemysłowo-Handlowa.

cel – zmniejszanie problemów społecznych Elbląga i regionu elbląskiego oraz kreowanie rozwoju miasta i regionu.

Często mówię do swoich fundraiserów: Spokojnie, nie od razu osiągniemy założony cel. Pracujmy powoli, bądźmy wiarygodni, przejrzyści. Rozmawiajmy z potencjalnymi darczyńcami wiele razy – niekoniecznie od razu o pieniądzach. Twórzmy w naszej społeczności przestrzeń przyjazną filantropii. To będzie skutkowało – opowiada Arkadiusz Jachimowicz, prezes Fundacji Elbląg. Z założenia Fundacja miała wspierać inicjatywy obywatelskie i inne organizacje pozarządowe, ale w miarę upływu czasu jej początkowe cele uległy modyfikacji. Organizacje z regionu elbląskiego stawały się coraz bardziej doświadczone i zaczęły samodzielnie zdobywać środki finansowe z innych źródeł. W wyniku badań społecznych dostrzeżono potrzebę rozwijania programów stypendialnych i grantowych dla osób indywidualnych oraz grup nieformalnych. Obecnie stanowią one większość realizowanych działań, a główną grupą docelową Fundacji są dzieci i młodzież. Na wsparcie mogą liczyć także osoby starsze czy bezrobotne. Wiele inicjatyw skierowanych jest do całej społeczności.

kultura organizacji – przejrzystość działań, motywacja, zaangażowanie.

Atutem Fundacji jest zaangażowanie jej pracowników i wiara w celowość ich działań. Wewnętrzna motywacja i entuzjazm przekładają się na kulturę organizacji. Liderzy chcą budować zespół, który widzi, jak ważną rolę Fundusz odgrywa w społeczności lokalnej. Prezes Fundacji Arkadiusz Jachimowicz widzi cel i sens w budowaniu przedsięwzięcia, idei, która odpowiada jego własnemu wyobrażeniu „małej ojczyzny”. Ważne jest, że działacze Fundacji dzielą te wartości i przekonania, tworząc spójny obraz organizacji.

Jak mówią: *To jest fascynujące, że można zrealizować taki cel, jak stworzenie i budowanie narzędzia do rozwoju społeczeństwa obywatelskiego, namawiamy wszystkich do realizacji takich pomysłów.* Gdy w działalności Fundacji zdarzają się trudniejsze sytuacje i momenty, ważne jest, aby odzyskać motywację do działania. Na czas kryzysu Fundacja nie ma wypracowanych mechanizmów, ale lata doświadczeń uczą wytrwałości i pokory. Siłą organizacji jest jej otwartość



Arkadiusz Jachimowicz, prezes Fundacji

i przejrzystość działań: *Każdy może wejść i zapytać, kto, jak i za ile pracuje.* Wielką satysfakcją i radością pracowników i wolontariuszom sprawia fakt, że wysiłki są doceniane przez lokalną społeczność. Organizacja jest znana i rozpoznawana. Zarząd stara się budować pozytywną, otwartą atmosferę, a nie tworzyć zamkniętą i elitarną grupę. Fundacja nie zapomina o tych, którzy ją wspierają i przyczyniają się do sukcesów licznych przedsięwzięć. Dobrą praktyką są pisemne podziękowania wysyłane do wszystkich wolontariuszy zaangażowanych w zbiórki publiczne na rzecz organizacji. Otrzymali oni także zaproszenia na specjalnie zorganizowany dla nich koncert. Jest to miły gest, świadczący, że Fundacja docenia czas i energię włożoną w działania, dzięki niemu wolontariusze mogą także poczuć się dowartościowani i z chęcią uczestniczyć w innych inicjatywach.

KONTAKT:

Fundacja Elbląg – Fundusz Lokalny Regionu Elbląskiego

ul. Związku Jaszczurczego 17, 82-300 Elbląg

tel./faks: (55) 236 98 88

e-mail: biuro@fundacja.elblag.pl

www.fundacja.elblag.pl

Specyfika organizacji społecznych

Organizacje społeczne powinny budować swoją kulturę organizacyjną na fundamentach, które są dla nich wspólne i wyznaczają ich specyfikę działania. Niezależnie bowiem od różnic w pojmowaniu tego, czym są organizacje społeczne, powszechnie przyjmuje się, że są one miejscem praktykowania tak zwanych cnót obywatelskich²⁸, że kierują się zakorzenionymi w świadomości społecznej zasadami i wartościami, że przedkładają dobro wspólne nad interesy jednostek. Kierowanie się tymi zasadami określa tożsamość organizacji pozarządowych i wyznacza ich miejsce w życiu społecznym.

Najczęściej zasady działania organizacji oscylują wokół:

- dobrowolności (tworzenia i działania),
- niezależności (od państwa),
- niedziałania w celu osiągnięcia zysku,
- działania na rzecz dobra wspólnego.

Można więc powiedzieć, że organizacje pozarządowe są (czy powinny być) ostoją ogólnoludzkich wartości, takich jak:

- uczciwość,
- rzetelność,
- poszanowanie godności osoby ludzkiej,
- otwartość, tolerancja.

Stąd tak ważne jest świadome budowanie kultury organizacyjnej opartej na powyższych wartościach. W tym kontekście szczególnego znaczenia nabiera także **jawność i przejrzystość** działania. Jawność to udostępnianie wszystkim zainteresowanym informacji o działalności organizacji. Przejrzystość to tworzenie takich mechanizmów działania oraz sposobów ich opisywania, by były one zrozumiałe dla opinii publicznej.

Operacyjnym sposobem budowania trwałych podstaw dla wartości i zasad działania organizacji są **kodeksy etyczne i standardy działania**. Kodeksy etyczne są deklaracją wartości i wynikających z nich zasad, którymi organizacja zawsze kieruje się, niezależnie od aktualnych poczynań. Standardy są najczęściej operacyjnym odbiciem stosowania tych zasad w codziennej działalności organizacji.

Przykład: Jeżeli za zasadę przyjmiemy przejrzystość działania, to jej konsekwencją będzie na przykład stan-

dard w postaci corocznego publikowania w Internecie raportu z działań realizowanych przez organizację.

Kodeksy etyczne i standardy służą:

1. Budowaniu wiarygodności organizacji, a co za tym idzie, zaufania społecznego do niej i realizowanych przez nią działań – w ten sposób organizacja buduje swój kapitał społeczny, swoją sieć sympatyków, darczyńców, wolontariuszy; z drugiej strony standardy działania mogą stanowić mechanizm obronny przed nieuczciwością i nierzetelnością tych organizacji, które się jej dopuszczają oraz uogólnianiem negatywnych ocen takich wypadków na całe środowisko.
2. Samoocenie organizacji, która może dzięki temu eliminować konsekwentnie własne słabości i doskonalić realizowane działania; dzięki temu może dbać o wysoką jakość świadczonych usług, a publicznie jawne standardy umożliwiają ocenę ich jakości także przez beneficjentów.
3. Obronie przed próbami nieuzasadnionych ingerencji w działania organizacji ze strony darczyńców.
4. Budowaniu wokół nich tożsamości organizacji; standardy stanowią spoiwo wewnętrzne, pozwalają skupić się wokół nich osobom działającym w/lub na rzecz organizacji.
5. Jako wzór dla innych organizacji, nie tylko zresztą z sektora obywatelskiego.
6. Zwalczaniu słabości organizacji, do których powszechnie zalicza się:
 - brak wspólnej, powszechnie akceptowanej tożsamości sektora, co niekiedy prowadzi do krzyżowania się celów i zadań organizacji pozarządowych lub niewykorzystywania okazji do podejmowania działań wspólnych, wzbudzających pozytywne postawy wobec dobra publicznego, będących zaczynem dla polityki państwa czy umożliwiających poparcie biznesu i szerokiej opinii publicznej;
 - słabości organizacyjne utrudniające zdolność niektórych organizacji – małych i dużych – do skutecznego realizowania swoich misji;
 - rzadko zdarzające się, ale często nagłaśniane nadużycia, które mogą być przyczyną nieufności i odbioru całości sektora jako niewiarygodnego.

Przykładowe kodeksy etyczne

■ Stowarzyszenie COMPERIO, Centrum Współpracy Kultur, Kodeks etyczny wolontariusza (wybrane fragmenty) ²⁹

Wolontariusz powinien:

Być pewnym. Zastanów się, dlaczego chcesz pomagać innym ludziom.

Być przekonanym. Nie oferuj swej pomocy, jeżeli nie jesteś przekonany o wartości tego, co robisz.

Być lojalnym. Zgłaszaj sugestie, nie „uderzaj” w innych.

Przestrzegać zasad. Nie krytykuj rzeczy, których nie rozumiesz. Może okazać się, że mają swoje uzasadnienie.

Mówić otwarcie. Pytaj o rzeczy, których nie rozumiesz. Nie pozwól, by tłumione wątpliwości i frustracje odciągnęły cię od tego, co najważniejsze, bądź zmieniły w osobę stwarzającą problemy.

Chętnie uczyć się. Rozszerzaj swoją wiedzę.

Stale się rozwijać. Staraj się wiedzieć jak najwięcej o Twojej organizacji i pracy.

Nie sprzeciwiać się kontroli nad sobą. Będziesz pracował lepiej i z większą satysfakcją, wykonując to, czego od Ciebie się oczekuje.

Być osobą, na której można polegać. Praca jest zobowiązaniem. Wykonuj to, co zgodziłeś się zrobić. Nie składaj obietnic, których nie jesteś w stanie spełnić.

Działać w zespole. Znajdź dla siebie miejsce w grupie. Samotnik działający na własną rękę jest mało skuteczny.

■ Kodeks etyczny Fundacji ABCXXI ³⁰

Celem Fundacji ABCXXI jest:

- dobro i zdrowie emocjonalne (psychiczne, umysłowe i moralne) dzieci i młodzieży,
- wychowanie dobrego, mądrego i szczęśliwego człowieka,
- rozwój społeczeństwa opartego na wartościach moralnych.

1. Fundacja ABCXXI i jej członkowie w działaniach fundacyjnych i wszelkich innych postępują zgodnie z „kodem 12 wartości” obejmującym:

- szacunek;
- uczciwość;
- odpowiedzialność;
- odwagę;
- samodyscyplinę (umiar, potencjał);
- życzliwość (dobroczynność, szlachetność, solidarność, wdzięczność);
- pokojowość (łagodność, cierpliwość, wyrozumiałość);
- optymizm (humor);
- przyjaźń (lojalność, miłość, wierność);
- sprawiedliwość;
- piękno (postaw, estetyka otoczenia, szanowanie piękna przyrody);
- mądrość (wybaczanie).

2. Fundacja i jej członkowie w działaniach fundacyjnych przestrzegają 12 zasad operacyjnych postępowania:

- zasada aktywnego upowszechniania „kodu 12 wartości”;
- zasada zaangażowania i reagowania na zło, nawet małe;
- zasada dobrej woli;
- zasada wygrana – wygrana (poszukiwanie rozwiązań korzystnych dla wszystkich stron);
- skupianie się na plusach;
- unikanie krytykowania jako metody wychowawczej;
- bezinteresowny udział w pracy Fundacji;
- dbanie o dobre imię i interes Fundacji;
- współpraca, wspieranie się, otwartość, respektowanie struktur i hierarchii Fundacji;
- stałe samodoskonalenie się, także poprzez czytanie;
- zasada twórczej aktywności;
- zasada apolityczności.

3. Powody możliwego wykluczenia z Fundacji:

- brak poszanowania zasad etycznych Fundacji;
- wykorzystywanie pracy w Fundacji dla korzyści materialnych;
- narażanie dobrego imienia i interesu Fundacji;
- odmowa współpracy w ramach struktur Fundacji;

- skłonność do monopolizowania/zawłaszczania działalności;
- brak aktywności.

■ Karta Zasad Działania Organizacji Pozarządowych ³¹

„Służmy pocziwej sławie. A jako kto może -
niech ku pożytku dobra wspólnego pomoże.”

Jan Kochanowski

Prawo do dobrowolnego zrzeszania się należy do fundamentalnych praw człowieka, a swoboda działalności i zaangażowanie obywateli w życie społeczne jest podstawą prawdziwej demokracji. Wśród inicjatyw i instytucji, których nie można zaliczyć ani do struktur administracji państwowej i samorządowej, ani do sfery działań stricte gospodarczych, wyodrębnić trzeba organizacje pozarządowe, czyli takie, których podstawą działalności jest wolontarystyczne zaangażowanie i zewnętrzne finansowanie (darowizny, subwencje, dotacje). Są to organizacje realizujące pewną misję (tzn. działają w imię wartości lub społecznie pożytecznych celów), a nie dążące do osiągnięcia zysku czy zdobycia władzy.

Zasady działalności tych organizacji powinny normować nie tylko przepisy prawa, ale także swoisty kodeks etyczny, którego podstawą są następujące zasady, przyjęte na I Ogólnopolskim Forum Inicjatyw Pozarządowych we wrześniu 1997 roku.

1. Organizacje pozarządowe w swoim działaniu na rzecz dobra wspólnego kierują się zasadą poszanowania godności, praw i wolności człowieka.
2. Organizacje pozarządowe działają w ramach obowiązującego w demokratycznym państwie prawa, wpływając, w ramach demokratycznych procedur na jego doskonalenie.
3. Organizacje pozarządowe są samorządne i niezależne. Zasady ich działalności określają wewnętrzne mechanizmy samoregulacji, tak na poziomie poszczególnych organizacji jak i branż.
4. Działalność merytoryczna i finansowa organizacji pozarządowych jest działalnością jawną, z uwagi na szczególną troskę o posiadane przez nie środki publiczne bądź pochodzące od osób prywatnych.
5. Organizacje pozarządowe przeznaczają całe

wypracowane dochody na realizację zadań statutowych oraz w rozsądnych granicach - na rozwój organizacji.

6. Każda organizacja pozarządowa powinna rozróżnić w swoim statucie funkcje zarządzające i nadzorcze. Członkowie kolegiального organu nadzorczego nie powinni pobierać wynagrodzenia za pracę w tym organie.
7. Organizacje pozarządowe współpracują ze sobą na zasadach partnerstwa i wzajemnego wspierania się w swoich działaniach. W sytuacjach, gdy zachodzi konflikt uznawanych wartości, organizacje podejmują działania przy zachowaniu zasad tolerancji i uznania prawa innych do posiadania odmiennego zdania.

Sprawdź:

- ✂ Czy określiliście podstawowe zasady etyczne i standardy postępowania w Waszej organizacji?



Monitorowanie i ewaluacja

Katarzyna Sekutowicz

Aby działać sprawnie i efektywnie, w organizacjach najczęściej przyjmuje się jako metodę pracy **zarządzanie projektami**.

Podstawowe definicje, pojawiające się w materiałach szkoleniowych dla organizacji, oraz te formułowane przez same organizacje, podkreślają cztery główne elementy, które określają, czym jest **projekt**. Są to:

- powiązane ze sobą działania,
- realizacja w określonym czasie,
- nakierowanie na cele,
- wykorzystanie optymalnych zasobów.

Nie należy jednak przy tym zapominać o tym elemencie projektu, który sprawdza, czy udało się dzięki projektowi uzyskać zakładane cele i efekty – o **monitorowaniu i ewaluacji działań**.

Po trudzie związanym z wytyczeniem celu, opracowaniem efektów projektu, określeniem zadań, zbudowaniem budżetu, organizacje często nie mają już czasu, chęci czy też po prostu poczucia potrzeby odpowiedzi na pytania: Co świadczy o sukcesie – o tym, że przedsięwzięcie się udało? Co nam wskaże na obszary, które powinny być udoskonalone podczas realizacji kolejnych, podobnych projektów? Niestety często już na etapie planowania zapominamy o potrzebie oceny swojej pracy.

Sytuacja ta powoli ulega zmianie, głównie pod wpływem grantodawców, którzy uczynili ewaluację jednym z wymogów przedstawianych już we wnioskach o dotację, sami zresztą często dokonują jej w celu sprawdzenia, czy przyznane przez nich środki przyniosły zakładane efekty. Jednak praktyka zamawiania ewaluacji przez grantodawcę, aby sprawdzić zgodność wykorzystania środków z założeniami projektowymi, sprawiła, że ewaluacja postrzegana jest głównie jako kontrola zewnętrzna, od której wyników zależy otrzymanie kolejnego grantu, a nie jako **narzędzie podnoszenia jakości, efektywności i skuteczności działań**. Przyczynił się do tego także sposób przeprowadzania ewaluacji, często bez aktywnego włączenia organizacji i bez przedstawiania jej wyników ewaluacji. Niestety wszystko to wzmocniło wizerunek ewaluacji i ewaluatora jako „kontrolera”.

Należy jednak pamiętać, że ewaluacja ma przede wszystkim **wymiar edukacyjny**. Ma uczyć jak coś robić lepiej. Jeśli prowadzimy jakąkolwiek działalność, powinniśmy zawsze dbać o to, aby nasze usługi odpowiadały potrzebom odbiorców, były wysokiej jakości, pozostawiały trwałe zmiany i były realizowane za optymalne środki. To czy tak jest, a jeśli nie, to co zrobić, aby tak było, wskaże nam właśnie ewaluacja.



Co to jest ?

W tej części dowiedzie się:

- co to jest ewaluacja i monitoring,
- czym różnią się od siebie te dwa pojęcia,
- na czym polega proces ewaluacji.

Co to jest ewaluacja i monitoring ?

Podstawowymi technikami, dzięki którym otrzymujemy odpowiedź na pytanie, czy nasze działania zmierzają w słusznym kierunku i przynoszą planowane zmiany, jest **monitoring** i **ewaluacja**. Dwa obco brzmiące pojęcia, które nie doczekały się, mimo prób, swoich odpowiedników w języku polskim.

Monitoring jest to „proces systematycznego zbierania i analizowania ilościowych i jakościowych informacji na temat wdrażania projektów i całego programu w aspekcie finansowym i rzeczowym, mający na celu zapewnienie zgodności realizacji projektów i programu z wcześniej zatwierdzonymi założeniami i celami”.³² Tak więc monitoring to ciągłe, systematyczne i ujednolicone obserwowanie dynamiki danego zjawiska. To sprawdzanie, czy idziemy w dobrym kierunku, czy zmierzamy małymi krokami do celu, czy udaje nam się osiągać codziennie to, co założyliśmy.

Ewaluacja natomiast to **określanie wartości** danego zjawiska. To proces odpowiadający na pytanie, ile tak naprawdę dana rzecz, projekt, program jest wart – jakie są jego ograniczenia i słabości, a jakie mocne strony.

Tak więc **monitoring** dostarcza danych i informacji do dokonywania **ewaluacji**, czyli analizy, syntezy, generalizacji oraz wnioskowania na temat danego projektu lub samej organizacji, instytucji.

O ile definicja monitoringu nie wzbudza wielu kontrowersji, o tyle toczą się wśród osób zarządzających organizacjami oraz wśród osób zajmujących się ewaluacją zażarte dyskusje nad tym pojęciem. Czy Wy też macie swoje wyobrażenie o tym, czym jest ewaluacja ?

Istnieje bardzo wiele **definicji ewaluacji**. Aby lepiej poznać istotę tego zjawiska warto zapoznać się z kilkoma z nich.

1. „Proces zmierzający do stwierdzenia, w jakim stopniu założone cele są rzeczywiście realizowane.”³³
2. „Zaplanowany, systematyczny proces o charak-

terze poznawczym, obejmujący projektowanie czynności badawczych, zbieranie, analizę danych dotyczących jakiegoś działania (np. programu), a następnie prezentowanie ich zainteresowanym odbiorcom.”³⁴

3. „Systematyczne badanie wartości lub zalet jakiegoś obiektu.”³⁵

Ewaluacja ma bardzo duże znaczenie, gdyż pozwala na świadome powtórzenie sukcesu, dostarcza nam informacji niezbędnych do podjęcia podstawowych decyzji. Nie jest więc, jak się przyjęło potocznie uznawać, jedynie oceną. Jeżeli już mielibyśmy szukać jakiegoś polskiego określenia to odpowiedniejszym wydaje się **analiza** lub **badanie**.

Jak przebiega proces ewaluacji?

Ewaluacja podlega takim samym prawom, jak inne działania, a więc aby dobrze ją przeprowadzić, należy przygotować projekt ewaluacji, który obejmuje prawie analogiczne fazy, jak klasyczny projekt³⁶:

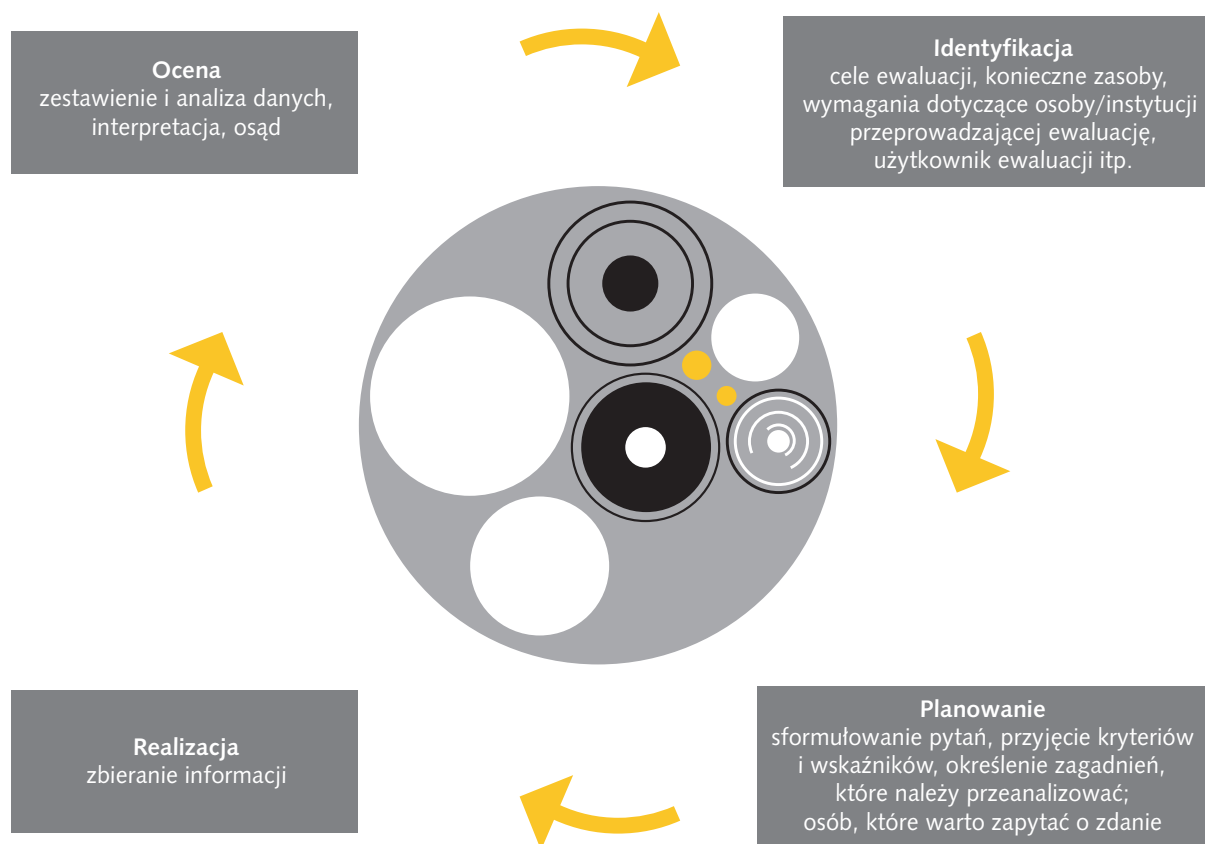
- **identyfikacja** – na tym etapie konieczne jest przeanalizowanie celu ewaluacji, kto będzie jej użytkownikiem, określenie koniecznych warunków technicznych do jej przeprowadzenia, takich jak czas lub dostępne środki finansowe, wymagania dotyczące osoby/instytucji przeprowadzającej ewaluację itp.
- **planowanie** – na tym etapie dopracowuje się ewaluację, czyli formułuje pytania, na które szukamy odpowiedzi; przyjmuje kryteria i wskaźniki, stanowiące podstawę przeprowadzania ewaluacji; wybiera się zagadnienia konieczne do przeanalizowania, aby uzyskać odpowiedzi na postawione pytania; określa się grupę, do której trzeba dotrzeć, aby zapytać o nurtujące nas kwestie (próba badawcza); to także czas budowania narzędzi itd.
- **wdrażanie** – na tym etapie następuje zbieranie informacji z różnych źródeł – tych powstałych jeszcze przed rozpoczęciem ewaluacji, m.in. dzięki monitoringowi i tych, które zdobędziemy podczas przeprowadzania badania.

³³ *Konceptualizacja ewaluacji edukacyjnej*, [w:] *Ewaluacja w edukacji*, red. L. Korporowicz, Warszawa: Oficyna Naukowa, 1997, s.52.

³⁴ Polskie Towarzystwo Ewaluacyjne, <http://www.pte.org.pl/>.

³⁵ Grupa 12 organizacji zrzeszonych w Joint Committee, 1981.

³⁶ Zob. s. 46.



● **ocena:**

- **zestawienie i analiza danych** – na tym etapie następuje analiza danych zebranych wcześniej. Stosuje się zarówno metody statystyczne analizy danych, jak i metody ekonomiczne, metodę analizy treści i inne metody używane w badaniach socjologicznych.
- **interpretacja** – to jest jeden z ważniejszych etapów. Uogólniamy zebrany materiał, wyciągamy wnioski, budujemy model działania, określamy dobre praktyki oraz formułujemy rekomendacje na przyszłość. Zwieńczeniem tego etapu jest powstanie **raportu ewaluacyjnego**.

- **upowszechnienie i zastosowanie wyników ewaluacji** – na tym etapie osoby odpowiedzialne w organizacji za ewaluowany projekt, program czy też działanie, powinny poznać wyniki ewaluacji oraz wspólnie zastanowić się, w jaki sposób zastosować wyciągnięte wnioski w praktyce tak, aby następne działanie było lepsze.

Co można poddać ewaluacji i co można objąć monitoringiem?

Monitoringowi i ewaluacji poddaje się pojedyncze zadania, poszczególne projekty i całe programy. Można też monitorować potrzeby środowiska, w którym organizacja działa, jak również wewnętrzne mechanizmy funkcjonowania organizacji.

Jeśli już znamy pojęcie monitoringu i ewaluacji, warto w tym miejscu zastanowić się też nad jeszcze jednym narzędziem oceny, które ostatnio coraz częściej używane jest przez organizacje pozarządowe, a mianowicie nad **audytem organizacyjnym**. Jest to proces porównywania zgodności praktyki z obowiązującym prawem czy też procedurami. Najczęściej pojecie to jest nam znane z obszaru finansowego. **Audyt** to sprawdzenie, czy prowadzona przez nas polityka finansowo-księgowa jest zgodna z obowiązującym w tym zakresie prawem. **Audyt organizacyjny** jest zaś badaniem, które zajmuje się analizą wewnętrzną organizacji, odkrywaniem tego, jak sprawnie działa dana organizacja – co jest jej mocną stroną, a co słabością. W tym wypadku może ono obejmować zarówno analizę dokumentów, jak i analizę obszarów, które mają podstawowe znaczenie dla sprawnego funkcjonowania organizacji, np. komunikacji w zespole, czy systemu motywacji itp.

Audyt organizacyjny jest, według niektórych, zupełnie czymś innym niż ewaluacja, inni uważają, że trudno jest badać rezultaty bez badania procedur oraz procedury bez badania tego, czemu one służą, i w tym znaczeniu audyt organizacyjny jest jednym z typów ewaluacji. Bez względu na to, jaki punkt widzenia przyjmemy, audyt organizacyjny oznacza na pewno **badanie działania organizacji** i jako taki powinien być przez nas stosowany.

Każda organizacja powinna dokonywać ewaluacji swojej działalności. Powinna zastanawiać się, na ile to, co robi, odpowiada na potrzeby społeczne i na ile swoim działaniem wprowadza zmiany społeczne, na rzecz których działa zgodnie z wyznaczonymi celami statutowymi i misją.

Nie istnieje więc pytanie, czy robić, czy nie robić ewaluacji, czy prowadzić, czy nie prowadzić monitoringu. Jest tylko pytanie: Jak to robić?!

Jak to robić ?

W tej części dowiecie się:

- jak przebiega, krok po kroku, proces ewaluacji i monitoringu,
- na co należy zwrócić uwagę w procesie identyfikacji, planowania i wdrażania ewaluacji.

Nawet jeśli zlecimy ewaluację komuś z zewnątrz, powinniśmy umieć określić swoje oczekiwania w stosunku do ewaluacji. Nie zawsze mamy odpowiednią ilość środków na zlecenie ewaluacji i wówczas część działań musimy przeprowadzać sami. Każda organizacja powinna także prowadzić samodzielnie bieżący monitoring własnej pracy.

Co wziąć pod uwagę na etapie identyfikacji projektu ewaluacji ?

Po pierwsze, należy określić, **dla czego** dokonujemy ewaluacji i **dla kogo** jest ona przeprowadzana.

To, czy to **my** chcemy się czegoś dowiedzieć, czy też chcemy jedynie przeprowadzić ewaluację, aby sprostać wymogom formalnym grantodawcy, ma podstawowe znaczenie dla całego przebiegu tego procesu. Fakt, na czyje zlecenie jest przeprowadzana ewaluacja – organizacji, która ma być ewaluowana, czy też np. grantodawcy – jest bowiem istotne dla określenia jej celu i zaplanowania przebiegu. Jeśli ewaluacja jest zlecona przez grantodawcę, ma ona zazwyczaj inny charakter niż wtedy, gdy organizacja sama zdecydowała się ją przeprowadzić, a rezultaty ewaluacji mają służyć głównie poprawie jej funkcjonowania. Ewaluacja zlecona przez darczyńcę postrzegana jest często jako kontrola zewnętrzna, a nie jako proces edukacji.

Pytanie, na czyje zlecenie jest przeprowadzana ewaluacja, ściśle wiąże się z tym, kto będzie korzystał z jej wyników. Jeśli ewaluacja jest przeprowadzana na zlecenie zewnętrzne, to zwykle jest nim zleceniodawca. Ewaluacja ma dostarczać mu informacji pomocnych przy podejmowaniu decyzji. W wypadku grantodawcy są to głównie decyzje finansowe, a od pozytywnych wyników ewaluacji zależy często przyznanie kolejnych środków finansowych. W takim wypadku, ewaluacja niekoniecznie musi zostać przyjęta przychylnie – organizacja, świadomie lub nie, może starać się ukryć popełnione przez siebie błędy. Informacje zdobyte podczas ewaluacji mogą też nie pomóc w usprawnieniu działań samej organizacji, jeśli zleceniodawca nie udostępni jej wyników swojej pracy.

Jeśli zaś organizacja sama decyduje się na przeprowadzenie ewaluacji swojej działalności, powinna postawić pytania: Co szwankuje lub budzi jej niepokój? Jakich informacji jej brakuje, aby lepiej działać?

Na etapie identyfikacji należy ustalić, **kto** będzie przeprowadzał ewaluację?

Ewaluacja może być przeprowadzana przez:

- organizację,
- ewaluatora wewnętrznego,
- ewaluatora zewnętrznego.

To, kto będzie przeprowadzał ewaluację, jest związane z jej celem i instytucją zlecającą. Ze względu na osobę prowadzącą ewaluację możemy wyróżnić następujące typy ewaluacji:

1. **Samooewaluacja** – organizacja prowadząca dany projekt sama przygotowuje plan ewaluacji, narzędzia oraz samodzielnie (ludzie z danej organizacji) zbiera i analizuje dane.
2. **Ewaluacja fasilitująca** – zleceniodawcą jest organizacja podlegająca ewaluacji, ale ewaluator jest osobą spoza organizacji. Ewaluator, w ścisłej współpracy z podmiotem ewaluacji, przygotowuje plan i narzędzia ewaluacyjne, jednak są one używane przez ewaluatora. On też opracowuje wyniki i przedstawia je zespołowi. Cały proces przebiega w ścisłej współpracy

między ewaluatorem a organizacją.

3. **Ewaluacja zewnętrzna** – zleceniodawcą jest instytucja zewnętrzna do podmiotu ewaluacji, np. sponsor. Ewaluator jest spoza organizacji ewaluowanej. Plan ewaluacji, metody, narzędzia są tworzone przez ewaluatora w konsultacji ze zleceniodawcą, a z pominięciem organizacji. Zleceniodawca może, ale nie musi, podzielić się wynikami ewaluacji z organizacją, która była ewaluowana.

My zajmiemy się głównie samoewaluacją i umiejętnościami z tym związanymi. Niezależnie bowiem od tego, czy jesteśmy oceniani przez zewnętrznych ekspertów czy też nie, to sami powinniśmy dbać o stałą refleksję nad tym, co robimy. Dokonywanie samooceny i analizy własnej pracy jest podstawowym narzędziem doskonalenia się organizacji. Uzmysłowanie sobie popełnionych błędów pomoże nam uniknąć ich powtórzenia. Dzięki określeniu zaś faktycznych efektów można lepiej dopasować nowe przedsięwzięcie do realnej sytuacji danej grupy ludzi. A za sprawą obydwu zabiegów organizacja może coraz wyżej podnosić poprzeczkę, zarówno w sferze jakości, jak i efektywności swojej działalności.

Kolejne ważne pytanie, na które należy odpowiedzieć na tym etapie, dotyczy momentu przeprowadzenia ewaluacji: W jakim momencie przedsięwzięcia powinna odbywać się ewaluacja oraz ile czasu powinno zostać na nią poświęcone?

Do niedawna uważano, że ewaluacja może być przeprowadzana dopiero na zakończenie projektu. Nic bardziej mylnego.

Ewaluację można przeprowadzać zarówno na etapie przygotowywania jakiegoś projektu czy też przedsięwzięcia (ewaluacja *ex-ante*), jak i w trakcie jego realizacji (ewaluacja *interim* lub – jeśli jest robiona w połowie realizacji – *mid-term*), no i oczywiście po zakończeniu (ewaluacja *ex-post*).

Na każdym z tych etapów ewaluacja odpowiada na różne pytania ³⁷.

³⁷ E. Drogosz-Zablocką, *Typy ewaluacji a dobór metod i technik badawczych*, materiały edukacyjne Podyplomowego Studium Ewaluacji Projektów finansowanych z Funduszy Strukturalnych, Warszawa: Uniwersytet Warszawski, Instytut Stosowanych Nauk Społecznych, 2005

Przed rozpoczęciem projektu:

- czy przedstawione działania są zgodne z celami projektu i planowanymi efektami?
- czy poszczególne elementy projektu stanowią logiczną całość?
- czy były analizowane potencjalne zagrożenia (i ewentualnie jakie)?
- czy przeprowadzono badanie potrzeb?

W trakcie realizacji projektu:

- czy projekt jest realizowany zgodnie z założeniami?
- czy osiągnięto to, co zamierzano na danym etapie, jeśli nie, to dlaczego?
- jakie zmiany wprowadzono w stosunku do opracowanego projektu?
- jakie były przyczyny zmian?

Po zakończeniu projektu:

- w jakim stopniu zrealizowano założone cele?
- jakie były rzeczywiste, a jakie zakładane koszty projektu?
- co wpłynęło na skuteczność projektu?

Jeśli ewaluacja jest przeprowadzana na początku lub w trakcie realizacji projektu, informacje zebrane dzięki niej przyczyniają się do kształtowania, ewentualnie zaplanowania działań korygujących. Jest to **ewaluacja o charakterze formatywnym** – formującym dane przedsięwzięcie, nadająca mu kształt.

Jeśli natomiast jest ona prowadzona po zakończeniu projektu, to zgromadzone dane posłużą do określenia słabych i mocnych stron projektu, a zebrane informacje pozwolą sformułować rekomendacje na przyszłość dla innych działań. Jest to **ewaluacja konkluzywna**.

Ważną kwestią, a dla niektórych podstawową, jest pytanie, ile środków możemy przeznaczyć na ewaluację. Niektórzy od tego zaczynają proces planowania. Niewątpliwie ewaluacja kosztuje i nie są to koszty małe. Są one uzależnione od liczby osób, do których należy dotrzeć, rodzaju użytych narzędzi i technik badawczych. Nie sposób podać konkretnych kwot, gdyż są one bardzo zróżnicowane, ale można podać rodzaje kosztów, jakie należy zaplanować.

Jako przykład działań koniecznych do wykonania, a tym samym kosztów do poniesienia, może posłużyć ewaluacja, w której zbieranie danych odbywa się za pomocą ankiet wysyłanych pocztą. Bez względu na to, czy organizacja samodzielnie będzie przeprowadzała ankietę, czy zleci to ekspertowi zewnętrznemu, ewaluacja wiąże się z następującymi czynnościami:

1. Opracowanie koncepcji badania.
2. Przygotowanie kwestionariusza ankiety, instrukcji, listu wprowadzającego.
3. Ewentualny pilotaż (czyli wysłanie ankiety do małej liczby osób w celu sprawdzenia funkcjonalności narzędzia badań, np. czy pytania są zrozumiałe, czy nie są sugerujące itp.)
 - Zakup materiałów (koperty, znaczki) do wysłania pilotażu i do odesłania wypełnionej ankiety (często należy do wysłanej ankiety załączyć kopertę ze znaczkiem i adresem zwrotnym, zwiększa to liczbę otrzymanych z powrotem ankiet).
 - Druk materiałów do pilotażu (ankiet, instrukcji, listu wprowadzającego, etykiet z adresami).
 - Monitoring listowny lub telefoniczny dotyczący wypełnienia i zwrotu ankiety.
 - Opracowanie robocze przez eksperta wyników ankiety i naniesienie ewentualnych poprawek do narzędzia.
4. Realizacja badania głównego.
 - Zakup materiałów potrzebnych do wysyłki i zwrotu ankiety.
 - Druk materiałów do badania głównego (ankiet, instrukcji, listu wprowadzającego, etykiet z adresami).
 - Przygotowanie wysyłki i zanieśenie na pocztę.
 - Monitoring zwrotu ankiet (listowny lub telefoniczny).
5. Opracowywanie danych.
6. Przygotowanie raportu.

Z przeprowadzeniem ewaluacji metodą ankietową wiąże się zatem bardzo dużo zadań, w konsekwencji także i pewnych kosztów. Pamiętajmy jednak, że **ewaluacja ma o tyle sens, o ile informacje dzięki niej zdobyte są rzetelne!**

Ostatnim zagadnieniem, które trzeba ustalić podczas etapu identyfikacji projektu ewaluacji jest dostępność danych: Czy dane były zbierane i porządkowane podczas realizacji projektu czy też programu, a więc czy był prowadzony **monitoring**?

Monitoring to stałe obserwowanie dynamiki jakiegoś zjawiska. Z punktu widzenia działalności organizacji istotne są dwa elementy monitoringu:

- monitorowanie własnej pracy,
- monitorowanie potrzeb środowiska lokalnego.

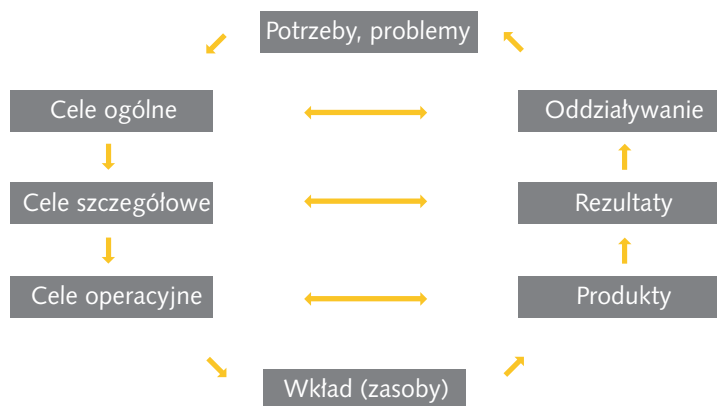
Dzięki temu organizacja może ustalić: po pierwsze, czy realizuje cele szczegółowe, które sobie postawiła, czy zmierza w dobrym kierunku; po drugie, w jakim stopniu jej działania odpowiadają obecnej sytuacji i oczekiwaniom ludzi, na rzecz których działa. Informacje uzyskane dzięki monitoringowi ułatwiają organizacji na bieżąco wprowadzać zmiany i dostosowywać ofertę do potrzeb odbiorców. Umożliwiają także przeprowadzenie pogłębionej analizy.

Jeśli nie prowadzimy bieżącego monitoringu, podczas ewaluacji dużo czasu będziemy musieli poświęcić na odtworzenie danych. Jest to zadanie trudne, a niekiedy zdarza się też, że części niezbędnych danych nie możemy w ogóle zdobyć.

Proces prowadzenia monitoringu

Od czego należy zacząć?

Po pierwsze należy upewnić się, jakiego typu informacje będą nam potrzebne. Jest to bardzo istotne, aby nie gromadzić danych, które nie zostaną wykorzystane, a nie zaniedbać innych, dla nas niezbędnych.



Przypomnijmy, że przebieg projektu polega na określeniu potrzeb czy też problemu, wyznaczeniu celów ogólnych i szczegółowych, a następnie użyciu zasobów, powodujących określone działania, które z kolei prowadzą do zmian, a te do szerszych zmian społecznych.

Opracowywując projekt, należy więc ustalić, ile i jakich zasobów musi być zainwestowanych, aby zostały przeprowadzone zaplanowane działania – **wskaźnik zasobu**, czyli np. ile osób jest potrzebnych, ile pieniędzy, jaki wkład rzeczowy itp.

Kolejnym wskaźnikiem, który musi być określony w projekcie, jest **wskaźnik produktu**, a więc ustalenie, co i w jakiej ilości zaistnieje dzięki wykorzystaniu wskazanych zasobów, np. liczba godzin szkoleniowych, liczba osób przeszkolonych za pieniądze pochodzące z projektu lub liczba wydrukowanych broszur informacyjnych.

Po określeniu produktów należy się zastanowić, jakie zmiany miały miejsce z punktu widzenia odbiorcy projektu. Chodzi tu o **wskaźnik rezultatu**, tj. jak projekt zmienił sytuację odbiorców, np. kwalifikacje zdobyte podczas szkoleń, satysfakcję innych organizacji z uzyskanych konsultacji lub pomocy finansowej itp. Wskaźnik ten jest na ogół przedmiotem ewaluacji, ale może on także podlegać monitoringowi. Przykładowo, możemy sprawdzać po zakończeniu zajęć z każdą grupą szkoleniową stopień osiągnięcia wyznaczonych rezultatów. Pozwoli to nam potem uogólnić dane podczas dokonywania całościowej ewaluacji projektu.

Ostatnim wskaźnikiem, który jest formułowany podczas przygotowania projektu jest **wskaźnik wpływu**. Dzięki niemu sprawdzamy, czy rezultaty projektu mają charakter trwały (jak długo utrzymają się po zakończeniu projektu), czy oddziałują one także na osoby, instytucje, które nie brały bezpośredniego udziału w projekcie (np. promocja regionu, podniesienie rangi inicjatyw społecznych w oczach samorządu lokalnego). Ponieważ wpływ projektu ujawnia się dopiero po dłuższym czasie od zakończenia działań i dotyczy także pośrednich odbiorców nie jest on monitorowany, a jedynie jest przedmiotem ewaluacji.

Tak więc największe znaczenie przy **monitoringu** projektu mają dwa rodzaje wskaźników: **wskaźnik zasobu i wskaźnik produktu**. W zależności od projektu można też monitorować stopień osiągania rezultatów częściowych.

W procesie monitoringu najczęściej stosowanymi narzędziami zbierania danych są:

- zestandaryzowane kwestionariusze danych liczbowych, które pozwalają na porządkowanie danych już podczas procesu monitoringu;
- karty pracy;
- listy obecności na zajęciach;
- zestawienia wydanych świadectw i dyplomów;
- ankiety;
- arkusze kalkulacyjne pozwalające ocenić stopień wykorzystania budżetu;
- testy wiedzy.

Jak planować proces ewaluacji?

W tej części zaprezentujemy:

- jak opracować konspekt ewaluacji;
- jakimi metodami można dokonać ewaluacji;
- jakie są podstawowe techniki ewaluacji oraz jakie są ich mocne i słabe strony.

Aby dobrze zaplanować ewaluację, należy określić następujące elementy:

- **temat** ewaluacji – co podlega ewaluacji;
- **pytania** ewaluacyjne – na jakie pytania szukamy odpowiedzi podczas ewaluacji;
- **kryteria** oceny – pod jakim kątem będzie dokonywana ewaluacja, np. czy będzie badana skuteczność świadczonych usług czy ich dostępność;
- **standardy i wskaźniki** – jakie są w danym środowisku lub organizacji obowiązujące standardy;
- **zagadnienia** – jakie należy przeanalizować w celu udzielenia odpowiedzi na pytania ewaluacyjne;
- **dobór próby** do ewaluacji – od kogo będą zbierane dane
- **metody** – sposób, w jaki przeprowadzona zostanie analiza;
- jak będą wyglądały **narzędzia** ewaluacyjne;
- jakie **zasoby** są potrzebne do wykonania ewaluacji (czas, eksperci, finanse).

Temat ewaluacji

Ewaluacja tym m. in. różni się od badań socjologicznych, że ma charakter praktyczny i dotyczy ściśle określonego fragmentu działania organizacji, projektu lub wybranego aspektu rzeczywistości. Jest to bardzo istotne rozróżnienie. Nie jest bowiem celem ewaluacji poznanie rzeczywistości, lecz odpowiedź na pytania: Jak można daną rzecz robić lepiej? W jakim stopniu i dlaczego dany projekt czy też działanie spełniły pokładane w nim nadzieje? W jakim stopniu zostały osiągnięte założone cele i efekty? I dlaczego?

Podstawowym więc zagadnieniem jest określenie, co jest przedmiotem badania, czy jest to projekt, czy pewien aspekt działań wewnętrznych lub zewnętrznych organizacji, np. kontakty z mediami lub programy skierowane do młodzieży. Pierwszym zatem krokiem jest ustalenie, **co** będziemy ewaluowali.

Pytania ewaluacyjne

Na ogół decyzja o ewaluacji zostaje podjęta z trzech powodów:

1. Grantodawca chce sprawdzić, jak zostały wykorzystane jego środki.
2. Organizację niepokoi fakt, że prowadzone przez nią działania nie przynoszą zakładanych rezultatów. Przykładowo, prowadzimy zajęcia z zakresu edukacji ekologicznej dla mieszkańców, ale nie widzimy, żeby prowadzili oni segregację śmieci w swoich domach, czy też bardziej dbali o estetykę swoich balkonów, mimo że właśnie takie postawy chcieliśmy w nich wykształcić. W takim wypadku warto przeanalizować sytuację. Być może formy pracy z mieszkańcami nie są odpowiednie, trzeba się zastanowić, czy sposób prowadzenia zajęć nie jest nudny albo może zła jest lokalizacja pojemników do segregacji śmieci lub ludzie nie mają środków na zakup kwiatów na balkony.
3. Istnieje w organizacji ciekawość, na jakim etapie znajduje się w danym momencie, jak jej działalność jest oceniana w środowisku, czy posiada zasoby (ludzi, pieniądze, procedury itp.) adekwatne do wykonywanych zadań. Przykładowo, chcemy sprawdzić, czy zespół nie jest przeciążony liczbą zadań, a zakresy obowiązków pokrywają się z realnymi zadaniami lub czy oferowane usługi są odpowiednie, czy też należy coś w nich usprawnić.

Motywy podjęcia ewaluacji mają wpływ na określenie celu ewaluacji i skonstruowanie pytań ewaluacyjnych. Pytania ewaluacyjne to nie są pytania zadawane przez ewaluatora podczas wywiadu lub te zawarte w ankiecie. Są to zasadnicze kwestie, na które poszukiwane są odpowiedzi, np.:

- czy przy użyciu tych samych zasobów można było osiągnąć lepsze efekty oraz czy te same efekty działań można było osiągnąć przy użyciu mniejszych środków?
- w jakim stopniu osiągnięto zakładane rezultaty?
- w jakim stopniu metody użyte podczas projektu były adekwatne do możliwości psychofizycznych adresatów projektu?
- czy i jak należy zmodyfikować i/lub uzupełnić strategię rozwoju organizacji?

Kryteria oceny

Z budowaniem pytań ewaluacyjnych ściśle wiąże się pojęcie **kryterium oceny**.

Co wskaże nam, czy dany projekt udał się czy też nie? Dla jednego sukcesem będzie to, że zrealizowano wszystkie zakładane w projekcie działania; dla drugiego to, że działania doprowadziły do pewnych długotrwałych zmian, np. nowych zapisów prawnych lub powstania nowej placówki. Podstawowe kryteria stosowane przy ewaluacji to:

- **trafność** – rozumiana jako badanie dopasowania treści, metodologii, formy do oczekiwań i możliwości edukacyjnych uczestników projektu;
- **efektywność** – rozumiana jako badanie stopnia użytych zasobów w stosunku do osiągniętych celów, np. jaki jest koszt jednej godziny pracy osoby udzielającej poradnictwa psychologicznego w stosunku do zakładanej zmiany zachowań, czy też zachowań młodzieży sprawiającej trudności wychowawcze;
- **skuteczność** – rozumiana jako badanie stopnia realizacji założonych celów programu; przełożenie działań projektowych na efekty; np. ile kobiet biorących udział w organizowanych przez nas warsztatach i doznających przemocy domowej złożyło sprawę w sądzie lub wystąpiło o rozwód; ile inicjatyw zrealizowała młodzież biorąca udział w szkoleniach z pisania projektów;

● **użyteczność** – rozumiana jako zastosowanie nabytej wiedzy i umiejętności w praktyce, np. w zakładaniu i zarządzaniu spółdzielniami socjalnymi;

● **trwałość** – rozumiana jako odpowiedź na pytanie, czy wprowadzone poprzez projekt zmiany będą trwałe.

Standardy

Z pojęciem kryteriów wiąże się pojęcie **standardów**. Każda instytucja, organizacja jest inna, każda społeczność odmienna, każda sytuacja różni się jedna od drugiej. Ewaluacja nie buduje hierarchii dobrych i złych przedsięwzięć. Tworzy indywidualną drogę rozwoju dla każdej organizacji czy przedsięwzięcia. Rekomendacje i wnioski powstają w oparciu o przyjęte w danej placówce lub w danym środowisku standardy. Nie buduje się uniwersalnych wzorców, a raczej pokazuje dobre praktyki oraz warunki, w jakich dany model może być zastosowany. Pokazuje jego ograniczenia oraz mocne strony. W takim wypadku punktem odniesienia dla organizacji powinien być system standardów obowiązujących w danej branży czy w danym środowisku lub w końcu w samej organizacji. Coraz więcej organizacji i sieci organizacji zaczyna standaryzować swoje usługi.

Sprawdź:

✂ Czy w Waszej organizacji istnieją standardy działania? Czy są to standardy wypracowane przez Was czy też przez grupę organizacji o podobnym profilu działania (np. Sieć Lokalnych Organizacji Grantowych czy Funduszy Lokalnych ³⁸)?

Jeśli nie, przyjrzyjcie się swoim obszarom działania i spróbujcie je zestandaryzować.

Przy określaniu standardów, powinniśmy także sięgnąć do opisu projektu i systemu monitoringu oraz sprawdzić, jakiego typu wskaźniki zostały określone w projekcie i jak były one zbierane.

Zagadnienia, jakie należy przeanalizować, w celu udzielenia odpowiedzi na pytania ewaluacyjne

Kiedy już wiemy, co chcemy zbadać, należy się zastanowić, co powinniśmy przeanalizować, aby otrzymać informacje potrzebne do dokonania oceny, w jakim stopniu dane przedsięwzięcie się udało.

³⁸ Zob. Załączniki – Standardy Sieci Funduszy Lokalnych, [w:] *Finanse w organizacji pozarządowej*, Warszawa: ARFP, 2006.

- Przykładowo, jeśli ewaluacja będzie badała skuteczność strategii promocyjnej projektu, to zagadnienia, które warto przeanalizować to m.in.:

- użyte formy promocji;
- zastosowane kanały dystrybucyjne;
- treść materiałów promocyjnych (pod kątem m.in. kompletności, przejrzystości, jasności przekazu);
- szatę graficzną.

Dobór próby do ewaluacji, czyli ustalenie od kogo będą zbierane informacje

Jeśli analizowany projekt obejmował swoim działaniem niewielką liczbę osób, to wówczas podczas ewaluacji możemy skontaktować się z każdą osobą, która była jego beneficjentem lub partnerem projektu. Jednak najczęściej liczba osób jest na tyle duża, że albo nie możemy dotrzeć do wszystkich, albo też jest to związane z wysokimi kosztami – badanie takie staje się nieefektywne, gdyż koszty zaczynają przerastać korzyści, jakie organizacja odniesie dzięki ewaluacji. Ponadto, ewaluacja staje się bardzo czasochłonna. W takiej sytuacji należy dokonać wyboru, kto powinien zostać objęty badaniem, do kogo powinniśmy dotrzeć, aby otrzymać informacje, które pozwolą nam na wyciągnięcie rzetelnych i wiarygodnych wniosków. Ewaluacją obejmujemy wówczas wybraną grupę ludzi, pojawia się jednak problem, jak ich wybrać?

Wyboru tego można dokonać na dwa sposoby: losowo i nielosowo. Prowadząc ewaluację, można stosować obydwie metody do różnych elementów badania w zależności od liczby osób, typu grupy (m.in. stopnia jej zróżnicowania, np. czy wszystkie osoby pochodzą z małych miejscowości czy też część z dużych, a część z małych). Dobór losowy stosujemy na ogół przy badaniach ilościowych (np. przy badaniach ankietowych), gdy grupa osób jest jednorodna, np. losowanie co piątego grantobiorcy z listy grantobiorców funduszu lokalnego. Aby można było wyciągać na tej podstawie wnioski dotyczące całej grupy, próba taka powinna liczyć co najmniej 100 osób. Dobór nielosowy, np. dobór celowy, stosuje się zazwyczaj przy grupach niejednorodnych oraz w badaniach jakościowych, choćby prowadząc wywiady z ekspertami i decydentami typujemy osoby, które według ewaluatora i organizacji są istotne z punktu widzenia realizacji projektu. Należy pamiętać, że taki

dobór próby oraz specyfika badań jakościowych nie pozwala uogólniać wyciągniętych wniosków na całą grupę. Wyniki mogą nam jednak wskazać pogłębiony obraz projektu, podstawowe przyczyny sukcesów lub porażek.

W wypadku małych projektów stosuje się najczęściej dobór nielosowy, przy większych projektach wskazany jest dobór losowy.

Metody

Rozróżniamy dwa podejścia metodologiczne:

- ilościowe,
- jakościowe.

Obydwa te podejścia wzajemnie się uzupełniają i chcąc prowadzić ewaluację, powinno się korzystać z obydwoch.

W wypadku badań ilościowych, staramy się szukać powszechności danego zjawiska. Przykładowo, gdy poddajemy ewaluacji program szkoleniowy, szukamy odpowiedzi na pytanie, ile osób zastosowało nabytą umiejętność, jaki procent materiału został przyswojony.

W wypadku badań jakościowych, szukamy zaś odpowiedzi na pytanie, dlaczego dane treści zostały lepiej przyswojone niż inne; co sprawiło, że mimo przyswojenia danej treści nie nastąpiło jej zastosowanie w praktyce.

A zatem badanie jakościowe to próba pogłębienia badania ilościowego. Pozwala na sformułowanie wniosków i rekomendacji, a więc tego, co jest podstawą wymiaru edukacyjnego ewaluacji.

W jaki sposób zbierać dane?

Informacje mogą być zastane (te które już są, gdy rozpoczyna się ewaluację czy monitoring) lub wytworzone podczas badania.

Informacje zastane

W wypadku źródeł zastanych mogą to być dokumenty o charakterze ilościowym (np. raporty zawierające dane statystyczne z monitoringu, tabele, zestawienia itp.), jak i jakościowym (np. opis projektu, raporty merytoryczne, dzienniki nauki, autobiografie itp.).

Perspektywy metodologiczne

PODEJŚCIE ILOŚCIOWE ³⁹	PODEJŚCIE JAKOŚCIOWE
Odpowiada na pytanie „ile?”	Odpowiada na pytania: „co?”, „jak?”, „dlaczego?”
Nastawienie na szukanie prawidłowości, gdyż tylko to co uniwersalne da się zapisać w formie matematycznej	Badanie przede wszystkim konkretnych przypadków jako całości, badanie ich złożoności i specyfiki
Obiektywność – uwzględniane jest tylko to, co może zostać zweryfikowane poprzez doświadczenie	Obiektywizacja – proces poznawania rzeczywistości tak, jak widzą ją ludzie badani
Narzędzie pomiaru – ankieta (pytania o stałej, ustalonej formie, głównie pytania zamknięte)	Swobodny sposób pozyskiwania informacji (scenariusz i pytania jako zarys wywiadu, pytania otwarte)
Dobór próby: losowy, kwotowy	Dobór próby: celowy
Duże próby (100-1000 osób)	Małe próby (20-50 osób)

Bardzo ważnym dokumentem przy ewaluacji projektu jest **matryca logiczna projektu**.⁴⁰ Jest to narzędzie służące:

- sformułowaniu konsekwentnego i realistycznego projektu;
- sprawnemu zarządzaniu realizacją projektu;
- sformułowaniu punktów odniesienia do monitorowania i ewaluacji wyników projektu.

Matryca logiczna jest często załącznikiem do projektu i ewaluator powinien posiłkować się określonymi w niej celami, rezultatami, wskaźnikami oraz założeniami zewnętrznymi.

To, czy te dane i dokumenty istnieją, zależy przede wszystkim od dobrze opracowanego projektu i od dobrze prowadzonego monitoringu. Często element zbierania danych jest niedoceniany w czasie ewaluacji. Należy jednak pamiętać, że powinniśmy podczas ewaluacji zapoznać się z możliwie największą liczbą dokumentów związanych z danym tematem.

Informacje powstałe podczas ewaluacji

Proces tworzenia informacji podczas ewaluacji opiera się głównie na komunikowaniu się, pisemnym bądź ustnym, z ludźmi, którzy w określony sposób byli związani z danym projektem lub też daną organizacją, np. adresatami projektu, osobami prowadzącymi zajęcia, koordynatorem projektu, przedstawicielami środowiska, w którym dane działania były prowadzone (media, administracja publiczna, inne organizacje, mieszkańcy itp.).

Najczęściej używanym narzędziem ewaluacji i monitoringu stosowanym przez organizacje jest ankieta w formie papierowej. Narzędzi tych (zarówno jakościowych, jak i ilościowych) może być jednak o wiele więcej, np.:

- wywiad kwestionariuszowy (czyli wywiad przeprowadzony przez ankietera w oparciu o stałe dyspozycje / pytania);
- ankieta telefoniczna;
- ankieta internetowa;
- ankieta e-mailowa;
- pytanie sondażowe przesyłane sms-em;
- wywiad swobodny pogłębiony;
- wywiad zogniskowany (*focus group*);
- swobodne teksty pisane (m.in. pamiętniki, eseje);
- zadania domowe (m.in. pisanie projektu);
- obserwacja;
- działania grupowe (zadania powierzone do wykonania całej grupie, np. przejście przez przygotowaną wcześniej przez ewaluatora pajęczynę ze sznurka; zadania te pozwalają ocenić w jakim stopniu poszczególni członkowie grupy opanowali umiejętności społeczne, choćby komunikację interpersonalną, udzielanie informacji zwrotnych, cedenie odpowiedzialności, sposoby podejmowania decyzji grupowych itp.)
- ankieta samodzielnie wypełniana przez osobę badaną.

Nie można wskazać jednej najlepszej techniki ewaluacji. Ich dobór zależy m.in. od tego, co chcemy zbadać, od ilości czasu jakim dysponujemy,

³⁹ P.B. Sztabiński, *Badania ilościowe w ewaluacji*,¹ materiały edukacyjne Podyplomowego Studium Ewaluacji Projektów finansowanych z Funduszy Strukturalnych, Warszawa Uniwersytet Warszawski, Instytut Stosowanych Nauk Społecznych, 2005.

od posiadanych funduszy i naszych umiejętności posługiwania się poszczególnymi technikami. Oczywiście, jeżeli realizowany projekt ma mały zasięg i jest prowadzony w małej miejscowości, to trudno jest zastosować ankietę e-mailową. Należy raczej sięgnąć po wywiad pogłębiony lub ankietę przeprowadzoną przez ankietera (najlepiej spoza danej miejscowości tak, aby nie znał on osób i tym samym nie budził lęku, że ankietę nie będzie miała charakteru anonimowego). Jeśli projekt obejmował kampanię społeczną i np. wypromowanie idei wolontariatu, to zasadne może okazać się przeprowadzenie sms-owej sondy na temat widoczności kampanii i znajomości pojęcia wolontariat. Jeżeli projekt zakładał długofalową pracę z jakąś grupą ludzi, to odpowiedniejsze wydaje się przeanalizowanie prac domowych, swobodnych tekstów pisanych czy sformułowanie działania grupowego.

Jakimi metodami oceniać dane?

Etap oceny składa się z analizy zebranego materiału i wnioskowania. Jeśli zatrzymamy się tylko na poziomie zebrania danych, proces ewaluacji nie zostanie zakończony. Przykładowo, z faktu, że 50% badanych nie było zadowolonych z techniki prowadzenia zajęć, nic nie wynika dla rozwoju i przyszłego kształtu tych zajęć. Formułowanie założeń i wniosków to te elementy, które wspierają podstawową funkcję ewaluacji, jaką jest przydatność i użyteczność.

W wypadku danych ilościowych analiza opiera się na **metodach statystycznych**. Ponieważ dokonanie rzetelnej analizy danych wymaga wiedzy specjalistycznej korzystniej jest, jeśli organizacja zatrudni do tego specjalistę, który przy użyciu narzędzi elektronicznych (programów statystycznych przy dużych badaniach lub arkusza kalkulacyjnego przy małych) nie tylko zliczy nam dane, ale także pokaże nam zależności pomiędzy nimi.

Dane statystyczne ukazują prawidłowości i są bardzo dobrym początkiem do dalszej analizy, czyli odpowiedzi na pytanie „dlaczego?”. Dane te są też bardzo dobrą wizualizacją w raporcie i uwiarygodniają wyciągnięte wnioski.

Oprócz analizy statystycznej można zastosować:

- **analizę kosztów i korzyści** (*cost-benefit analysis*) – polega ona na przeliczeniu korzyści na pieniądze i określeniu, czy korzyści przewyższają koszty. Czy warto jest zainwestować dane środki finansowe w ten projekt, czy też lepiej je zainwestować w inny, gdyż wówczas zwrot pieniędzy będzie większy? Czy potencjalny odbiorca naszego projektu powinien na przykład wybrać nasze trzy godzinne szkolenie czy też inne, piętnastogodzinne – które z nich, w przyszłości, przyniesie mu większe, wymierne korzyści? Racjonalnie człowiek wybiera zawsze jak najwięcej korzyści przy jak najmniejszych kosztach. Przy czym kosztem nie jest prosta wartość finansowa danej rzeczy, ale raczej to, co można było alternatywnie za to kupić lub też zrobić, np. prawdziwym kosztem trzech godzin spędzonych na bezpłatnym szkoleniu jest koszt pracy, jaką można byłoby wtedy wykonać. Jeśli więc ktoś w czasie tych trzech godzin sam mógł prowadzić szkolenie, które przyniosłoby mu np. 500 zł, to tak naprawdę w przyszłości spodziewa się, że dzięki tym trzem godzinom spędzonym na szkoleniu, uzyska co najmniej 500 zł lub więcej.
- **analiza efektywności** (*cost-effectiveness analysis*) – przy projektach społecznych organizacje mają zawsze trudność w przeliczeniu korzyści długofalowych na pieniądze. Na przykład czy warto zainwestować 100 tysięcy zł w projekt pomocy dwudziestoosobowej grupie ludzi uzależnionych w wychodzeniu z choroby, czy można to zrobić taniej, a może bardziej efektywnie? Koszt ten, z punktu widzenia ekonomicznego, jest nieopłacalny, gdyż taniej jest pomagać osobom uzależnionym, podtrzymując ich dotychczasową sytuację niż próbując ją zmienić. Analiza efektywności odpowiada głównie na pytania: Czy przy użyciu tych samych środków można było osiągnąć lepsze efekty? Czy te same efekty działań można było osiągnąć przy użyciu mniejszych nakładów środków? Jednym z możliwych wskaźników porównawczych jest koszt usługi przypadającej na jednego beneficjenta lub koszt wyprodukowania jednego produktu (np. koszt udziału jednej osoby w projekcie szkoleniowym) w zestawieniu bądź z wartością np. opracowanego na bazie tego

szkolenia projektu, bądź też z wartością działań podjętych dzięki temu szkoleniu w środowisku albo w porównaniu z kosztami podobnych przedsięwzięć realizowanych przez inne organizacje.

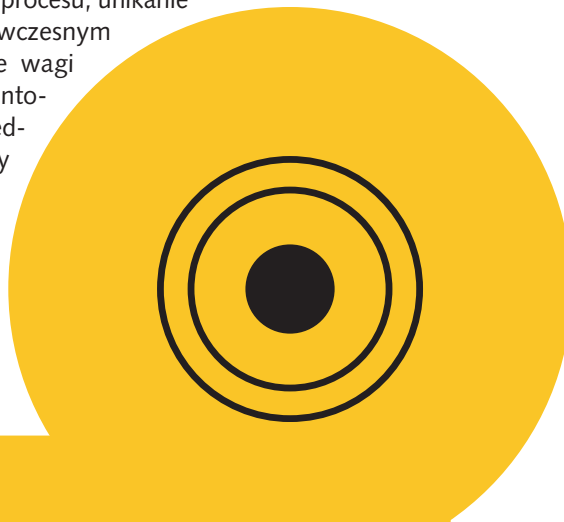
- **analizę słabych i mocnych stron** (SWOT) – polega ona na określeniu oraz zestawieniu ze sobą silnych i słabych stron danego programu/projektu oraz szans i zagrożeń dla danego przedsięwzięcia wynikających z czynników zewnętrznych. Jej rezultatem może być m.in. formułowanie wniosków dotyczących przyszłości danego projektu.⁴¹
- **benchmarking** – porównywanie pomiędzy sobą całych organizacji, poszczególnych jej struktur lub projektów pod względem uzyskanych efektów i zastosowanych metod. Ważne jest, aby obiekt wybrany jako modelowy, osiągał lepsze efekty, działając w zbliżonych warunkach społeczno-ekonomicznych. Ma to na celu uczenie się od wzorca, wymianę doświadczeń dotyczących dobrych praktyk i rozwiązań.
- **analizę jakościową** – nie ma ona wyodrębnionych narzędzi, polega głównie na wyodrębnieniu czynników wyjaśniających dane zachowanie, uporządkowaniu zebranych informacji w kategorie, a następnie dostrzeżeniu związków pomiędzy nimi, próbie dokonania uogólnień i wyodrębnienia prawidłowości, stworzeniu spójnego systemu wyjaśniającego całość badanego projektu czy zagadnienia. Kluczem do tej analizy jest myślenie w kategoriach przyczynowo-skutkowych. Podstawowe założenia opierają się na następujących zasadach: przyjęcie perspektywy badanego, rekonstrukcja świata badanych – opis życia codziennego, próba zrozumienia działania i znaczenia w ich społecznym kontekście, podkreślenie znaczenia czasu i procesu, unikanie ścisłych koncepcji i teorii na wczesnym etapie analizy, uwzględnienie wagi zachowań niewerbalnych (np. intonacji, brzmienia głosu), uwzględnienie wpływu dynamiki grupy i kontekstu wypowiedzi (treść wypowiedzi innych).⁴²

Efektem końcowym etapu oceny jest wyciągnięcie **wniosków i opracowanie rekomendacji**. Wnioski są podsumowaniem odpowiedzi na główne pytania ewaluacyjne. Wymaga to od osoby lub zespołu prowadzącego ewaluację wiedzy z zakresu dynamiki rozwoju środowiska, w którym dany projekt był realizowany lub w którym funkcjonuje dana organizacja. Należy pamiętać o tym, że warunki i otoczenie zewnętrzne organizacji czy też projektu ulegają zmianie. Trzeba więc dokonywać diagnozy stanu rzeczy w dwu wymiarach:

- **normatywnym** – jak być powinno, w relacji do tego jak jest;
- **posybilistycznym** – jak być może, w relacji do tego jak jest.

⁴¹ Zob. s. 49.

⁴² A. Pokorska, *Badanie jakościowe w ewaluacji*, materiały edukacyjne Podyplomowego Studium Ewaluacji i Projektów finansowanych z Funduszy Strukturalnych, Warszawa: Uniwersytet Warszawski, Instytut Stosowanych Nauk Społecznych, 2005.



REGULARNA OCENA

kto? – Lubelska Fundacja Rozwoju – Agencja Rozwoju Regionalnego

od kiedy istnieje? – Organizacja powstała w 1991 r. roku jako jedna z pierwszych Agencji Rozwoju Regionalnego.

po co ewaluacja? – Przez ponad 10 lat Fundacja stała się dużą instytucją o rozbudowanej i sformalizowanej strukturze, ale liderzy robią wszystko, by uniknąć rutyny i nadmiernej biurokratyzacji. *Staramy się utrzymać wysoki standard działań i dobrą markę organizacji, ale wymaga to jednocześnie ciągłego śledzenia zmian w lokalnym środowisku i przystosowywania się do ciągłych przemian na różnych płaszczyznach* – mówi Jerzy Nazaruk, wiceprezes Fundacji – *Stałe monitorowanie działań i regularna ocena, czyli ewaluacja lub audyt, są niezbędne do skutecznej realizacji założonych celów.* Fundacja realizuje wiele projektów, podkreślając każdorazowo wagę innowacyjności oraz mobilności w swoich działaniach.

System ewaluacji funkcjonujący w Fundacji można podzielić na wewnętrzny i zewnętrzny, a także według poziomów:

realizowane projekty – W realizowanych projektach uwzględniona jest potrzeba oceny postępu zaplanowanych działań. Na bieżąco koordynatorzy oraz Zarząd starają się monitorować wydatkowane środki i przeprowadzone działania, prowadząc także ewaluację ich skuteczności i rezultatów. Uzupełnieniem dla tego typu monitoringu jest także ocena pracowników.

zespół i indywidualni pracownicy – Każdy z członków zespołu Fundacji ma indywidualny plan pracy na dany rok. Jest on dodatkowo weryfikowany co pół roku pod kątem prowadzonych projektów i działań. Po roku Zarząd oraz dyrektorzy dokonują przeglądu wykonanych zadań oraz oceny pracowników.

ogólna działalność Fundacji – Regularnej ewaluacji prowadzonej działalności dokonuje Rada Fundatorów, co roku ma miejsce zewnętrzny audyt księgowy, a także dodatkowe kontrole ze strony instytucji grantodawczych czy organów kontrolnych.



Jerzy Nazaruk, wiceprezes Fundacji

Działania ewaluacyjne i monitoring prowadzone są w Lubelskiej Fundacji Rozwoju na poziomie pojedynczego elementu projektu, jednego pracownika, a dopiero w następnej kolejności składają się one na ocenę działalności całej organizacji. *Równie dobrze system ten może się sprawdzić także w wypadku mniejszych organizacji* – przekonuje Jerzy Nazaruk.

KONTAKT:

Lubelska Fundacja Rozwoju
– Agencja Rozwoju Regionalnego

Rynek 7, 20-111 Lublin

tel.: (81) 743 65 43, 743 73 25,

faks: (81) 743 73 26

e-mail: lfr@lfr.lublin.pl

www.lfr.lublin.pl

Jak z tego korzystać?

W tej części dowiesz się:

- jak powinien być skonstruowany raport z ewaluacji,
- jakie funkcje spełnia monitoring i ewaluacja.

Raport

Bez względu na to, czy organizacja przeprowadza ewaluację samodzielnie, czy też zleca ją ekspertowi zewnętrznemu, zawsze z procesu ewaluacji powinien powstać **raport**.

Każdorazowo struktura raportu powinna odpowiadać specyfice ewaluacji. Podstawowe elementy raportu muszą zawierać przedstawienie ⁴³:

- **przedmiotu badania i kontekstu ewaluacji** – w celu zaprezentowania tego, co i w jakich okolicznościach było badane;
- **procedury badawczej** (koncepcji ewaluacji, jej projektu i stosowanych metod) – w celu przedstawienia i uwiarygodnienia zebranych danych;
- **wyników badań** (informacji o zebranych danych, interpretacji danych, wyników) – w celu zaprezentowania zebranego materiału i wprowadzenia czytającego w badany świat (problemy, kwestie);
- **wniosków z ewaluacji** (z uwzględnieniem specyfiki badanego obszaru, traktując ewaluowany obszar jako całość, pokazując zarówno zalety, jak i słabości) – w celu podsumowania tego, czego dotyczyła ewaluacja;
- **rekomendacji** (nie jako dyrektyw praktycznych działań, ale jako zaleceń czy sugestii ułatwiających podejmowanie decyzji) – w celu rozpoznania możliwych do wykonania działań wynikających z doświadczenia zebranego podczas ewaluacji.

Korzyści z ewaluacji i monitoringu

Teraz kiedy już wiemy, ile czasu i jakich działań wymaga monitoring i ewaluacja, warto sobie zadać pytanie, co można dzięki nim osiągnąć.

Monitoring dostarcza nam wszelkich informacji pozwalających **sprawnie zarządzać** projektem, m.in.:

- informacje zwrotne od odbiorców projektu;
- informacje na temat wdrażania działań;
- informację na temat zgodności działań z wcześniej ustalonym planem i budżetem;
- informację na temat jakości usług.

Wszystko to pozwala nam określić, czy projekt zmierza ku osiągnięciu pożądaných i przewidywanych efektów.

Informacje zdobyte dzięki **ewaluacji** wspierają organizację głównie w czterech obszarach:

- zaspokajania potrzeb/rozwiązywania problemów grup na rzecz, których działa organizacja;
- zarządzania;
- zdobywania funduszy;
- promocji.

W obszarze **zaspokajania potrzeb/rozwiązywania problemów** grup, na rzecz których działa organizacja, ewaluacja dostarcza przede wszystkim wiarygodnych informacji o potrzebach odbiorców z uwzględnieniem dynamiki tych potrzeb oraz danych na temat jakości oferowanych usług.

Zebrane dane pozwalają na dokonanie oceny popełnionych błędów i poprawienie trafności, efektywności, skuteczności, użyteczności i trwałości oferowanych usług.

Ewaluacja przyczynia się także do zbierania dobrych praktyk i wymiany informacji. Umożliwia poprawę w prowadzeniu innych, podobnych przedsięwzięć.

W obszarze **zarządzania organizacją** ewaluacja daje możliwość potwierdzenia słuszności ustalonych wcześniej działań (np. potwierdzenie dobrze określonego problemu, dobrze zdefiniowanego celu itp.). Ponadto, przyczynia się do sprawniejszego planowania, m.in. wprowadzenia nowych rodzajów usług oraz optymalnego wykorzystania środków – czasu pracy, umiejętności ludzkich, lokalu, sprzętu i pieniędzy, np. zmiany poziomu zatrudnienia w zależności od przydzielonych zadań. Ewaluacja pomaga także zidentyfikować i poprawić błędy, określić z wyprzedzeniem trudności mogące mieć wpływ na jakość usług. Pełni nie tylko funkcję korygującą zadania i zasoby, ale także funkcję budowania i zarządzania zespołem. Przede wszystkim może być wykorzystywana do motywowania pracowników poprzez uświadomienie im, jaki wpływ na odbiorców mają ich działania i jakie są efekty ich pracy, a także do integracji poprzez wspólne analizowanie sukcesów i problemów.

W wypadku **promocji i zbierania funduszy** ewaluacja jest pomocna przy przekonywaniu sponsorów i partnerów o jakości świadczonych usług, pokazywania celowości istnienia organizacji poprzez dostarczanie wiarygodnych argumentów ze strony odbiorców. Ewaluacja przyczynia się tym samym do budowania wiarygodności organizacji i uzyskania wsparcia dla jej działań.

A zatem ewaluacja to proces uczenia się, nabywania wiedzy i umiejętności.

Jaka jest Wasza opinia?

Warto przeprowadzać ewaluację?

My uważamy, że warto!

ORGANIZACJA:

Fundacja „Naszyjnik Północy”

członek Krajowej Sieci Grup Partnerskich

Data powstania: 2004 r.

Status prawny: fundacja

Główne cele działalności:

- integracja działań organizacji pozarządowych, samorządów lokalnych i przedsiębiorców w zakresie podejmowania wspólnych inicjatyw na rzecz rozwoju regionu „Naszyjnika Północy” (obszar środkowego Pomorza, Borów Tucholskich i ziemi krajeńskiej) oraz podnoszenia jakości życia mieszkańców,
- pogłębienie współpracy i koordynacji wszystkich działań zmierzających do rozwoju regionu i rozwiązywania lokalnych problemów,
- upowszechnienie zasad rozwoju zrównoważonego jako podstawy gospodarki w regionie,
- wykorzystywanie walorów przyrodniczych, kulturowych i historycznych regionu jako podstawy miejscowego rozwoju,
- zagospodarowanie ruchu turystycznego oraz stworzenie warunków i promocja turystyki przyjaznej środowisku i wartościowej dla człowieka.

KONTAKT:

ul. Ogrodowa 26, 77-310 Debrzno,

tel.: (059) 833 59 30 faks: (59) 833 59 31

e-mail: biuro@naszyjnikpolnocy.pl

www.naszyjnikpolnocy.pl

Co to jest grupa partnerska?

Grupa Partnerska to dobrowolna i otwarta koalicja liderów z różnych sektorów życia publicznego (samorządy, przedsiębiorstwa, organizacje pozarządowe, instytucje państwowe, szkoły, uczelnie, mieszkańcy), przygotowują i realizują oni wspólnie długofalowe działania na rzecz rozwiązywania problemów gospodarczych, społecznych i ekologicznych oraz wspólnie monitorują ich wyniki, a także działają na szczeblu ponadgminnym. ⁴⁴

Sznur pereł

„Każda lokalna inicjatywa jest swego rodzaju wartościową perłą. Połączenie tych pereł w jedną całość, to rola, jaką ma do spełnienia Społeczne Porozumienie »Naszyjnik Północy«” – fragment pracy dyplomowej Alicji Mędrek, koordynator projektów Fundacji „Naszyjnik Północy”.

Fundacja „Naszyjnik Północy” jest inicjatywą zapoczątkowaną przez Fundację Ekologiczną Ziemi Chojnickiej i Zaborskiej, Stowarzyszenie na rzecz Rozwoju Miasta i Gminy Debrzno oraz Fundację Partnerstwo dla Środowiska. Teren działania organizacji obejmu-



Alicja Mędrek, koordynator projektów Fundacji

je region środkowego Pomorza, Borów Tucholskich i ziemi krajeńskiej. Są to obszary głównie rolnicze i popegeerowskie. Charakteryzują się wysokim bezrobociem, położeniem peryferyjnym względem aglomeracji miejskich, brakiem przemysłu i zniszczoną infrastrukturą popegeerowską. Debrzno – miejscowość, w której siedzibę ma organizacja – oddalone jest od dużych ośrodków. *Od nas wszędzie jest daleko* – mówi Zdzisława Hołubowska, prezes Fundacji. Jednak to, co było największą barierą dla działalności organizacji, zaczyna jej służyć. Bezcennym atutem tych stron jest bowiem przyroda – rezerваты, parki, lasy, jeziora. I to właśnie naturalne środowisko i promocja zrównoważonego rozwoju stała się punktem wspólnym dla wszystkich działań organizacji.

To, co łączy ludzi to działania

Partnerstwo jest niewątpliwie szansą dla regionu i ukazuje możliwości, jakie tkwią przede wszystkim w ludziach i to, jak wiele zależy od oddolnego działania, oddolnych inicjatyw. Wspólne działanie prowadzi do aktywizacji społeczności. Także osobiście mam wielką satysfakcję, że tu pracuję – opowiada Alicja Mędrek.

Nieocenioną pomocą przy tworzeniu Grupy Partnerkiej i organizacji służyła krakowska Fundacja Partnerstwo dla Środowiska.⁴⁵ Do dziś Fundacja wspomaga inicjatywę zarówno pod względem finansowym, jak i merytorycznym. *Z perspektywy czasu widzimy, ile jej zawdzięczamy. Uczyliśmy się razem, począwszy od pisanie planów operacyjnych, wniosków, programów, konstruowania budżetów, regulaminów społecznych* – opowiada Zdzisława Hołubowska.

Po początkowym okresie działania Społecznego Porozumienia „Naszyjnik Północy”, które nie miało osobowości prawnej, została podjęta decyzja o instytucjonalizacji inicjatywy. *Podczas konferencji zorganizowanej przez FPdŚ padło pytanie: Co dalej? Co zrobić, żeby można było wspólnie podjąć pewne działania?* – wspomina Zdzisława Hołubowska – *Nie byliśmy do końca przekonani o tym, że my tego chcemy. Przyznam, że bardzo odpowiadała nam otwarta formuła społecznego porozumienia – była dla nas czytelna, jasna, czysta. Sekretariat prowadziło Stowarzyszenie na rzecz Rozwoju Miasta i Gminy Debrzno, a po środki można było sięgać przez sprawdzonego partnera, który miał już swój dorobek. Liderzy organizacji przyznają, że decyzję o powołaniu Fundacji przyspieszyła możliwość otrzymania funduszy unijnych, gdzie jednym z częstych wymogów dofinansowywanych projektów jest zalecenie szerokiej współpracy między wieloma instytucjami. Fundatorów jest dosyć dużo, dwudziestu dwóch, i wygląda na to, że my w tej chwili mamy formułę idealną, np. do programu LEADER.*

Proces rejestracji trwał półtora roku. Zdzisława Hołubowska, prezes Stowarzyszenia, które do tej pory pełniło rolę Sekretariatu Partnerstwa, została także wybrana prezesem nowopowstałej Fundacji. Dziś przekonuje – *Żałożenie nowej organizacji okazało się bardzo istotne i potrzebne. Definiuje to wzajemne*

*relacje partnerów. Formalizuje też przynależność do określonego gremium. Obecnie partnerami Porozumienia jest 36 podmiotów*⁴⁶, a Fundacja docelowo ma stać się lokalną organizacją grantodawczą.

Praktyczne wskazówki

Według dotychczasowych doświadczeń, przy tworzeniu GP sprawdzają się następujące zasady:

1. Lider początkiem partnerstwa. Zawsze musi być ktoś, kto da pierwszy impuls do zebrania grupy partnerskiej. Jest to z reguły aktywna osoba lub organizacja, zainteresowana szerszą współpracą. W większości znanych nam przypadków lider prowadził wcześniej współpracę z organizacjami zewnętrznymi w stosunku do środowiska, dla którego działała, ma rozeznanie lokalnych uwarunkowań, może wskazać potencjalnych partnerów – ludzi i organizacje prawdziwie aktywne. W dalszych etapach rozwoju grupy lider inspirował do nowych przedsięwzięć, koordynował działania i ułatwiał podejmowanie decyzji.

2. Zebranie zainteresowanych wspólnym działaniem. Najatrakcyjniejsze i często najbardziej efektywne bywa partnerstwo wielosektorowe, to znaczy takie, które łączy podmioty i osoby reprezentujące różne sektory społeczne (organizacje społeczne, oświatę, biznes, samorząd, administrację rządową itd.), różne zawody i dyscypliny wiedzy. Ważnym czynnikiem decydującym o skuteczności partnerstwa jest też rzeczywista aktywność i wola działania jej członków. Tak tworzą się warunki i potencjał do skutecznego rozwiązywania problemów, gdzie wiedza, umiejętności i doświadczenie poszczególnych członków stanowią kapitał całej grupy.

3. Określenie wspólnego celu. Partnerstwo zaistnieje wtedy, gdy wystąpi wspólnota interesów. Dlatego należy sprawdzić, czy nasi partnerzy dostrzegają ważne dla nas problemy i czy widzą własne korzyści z ich rozwiązania. Początkowo mogą nie zgadzać się, co do sposobu postępowania, gdyż postrzegają problemy z innych perspektyw. Ta różnica zdań pozwala rozważyć wiele możliwości działania i twórczo spierać się przy wyborze najlepszego rozwiązania. Dlatego ważne jest podejście do sposobu współpracy i dążenie do jego unormowania, aby był mechanizm przekształcania gorących dyskusji w skuteczne rozwiązania.

4. Sympatycy Partnerstwa. Osoby i instytucje, które sympatyzują z działaniami grupy i chcą ją wspierać, ale z jakichś względów nie podpisały deklaracji, mogą uzyskać status sympatyka i w takim charakterze uczestniczyć w jej pracach, nie mogą natomiast brać udziału w podejmowaniu ważnych dla grupy decyzji ani reprezentować grupy na zewnątrz.

5. Formalne porozumienie partnerskie. Należy zadbać o to, aby doprecyzowanie zasad podejmowania decyzji odbyło się w toku publicznej dyskusji, aby umożliwić wszystkim partnerom zapoznanie się z inicjatywą (pełny dostęp do informacji) i wyrażenie swojego zdania. W ten sposób rodzi się współodpowiedzialność za nowe przedsięwzięcie, nawet wśród członków, którzy go nie realizują.

6. Zaplanowanie kilku pierwszych wspólnych działań sprowadzi ogólne cele i wizje partnerstwa na poziom praktyki. To ważny moment. Ogólne cele i deklaracje, jakie zwykle zawiera się w porozumieniach partnerskich, są tylko wstępem do udanych działań. Dlatego jak najszybciej należy doprowadzić do zaplanowania i rozpoczęcia realizacji choćby jednego projektu. Dajemy tym samym znak, że nasze partnerstwo nie jest inicjatywą deklaratywną, ale że stawia sobie za cel osiągnięcie konkretnych rezultatów. Realizacja poszczególnych działań jest prowadzona przez zespoły projektowe.

7. Informacja i regularne kontakty pomiędzy partnerami pozwolą szybko ustalać wspólne stanowiska i, co ważne, rozładowywać sytuacje konfliktowe, jakie zwykle rodzą się wśród członków grupy. Regularne informacje przekazywane w ramach spotkań czy poprzez Internet mogą też służyć wzajemnej inspiracji i dzieleniu się informacjami, np. co do ciekawych rozwiązań lub dostępnych środków finansowych. Zadaniem lidera i sekretariatu jest wprowadzenie stałości, rytmu i porządku w komunikacji, czyli pełnego dostępu do informacji dla wszystkich członków grupy, dbania o regularne i terminowe zawiadamianie o ważnych dla grupy spotkaniach i przedsięwzięciach oraz szybką reakcją w przypadku zaistnienia ważnych dla grupy zmian.

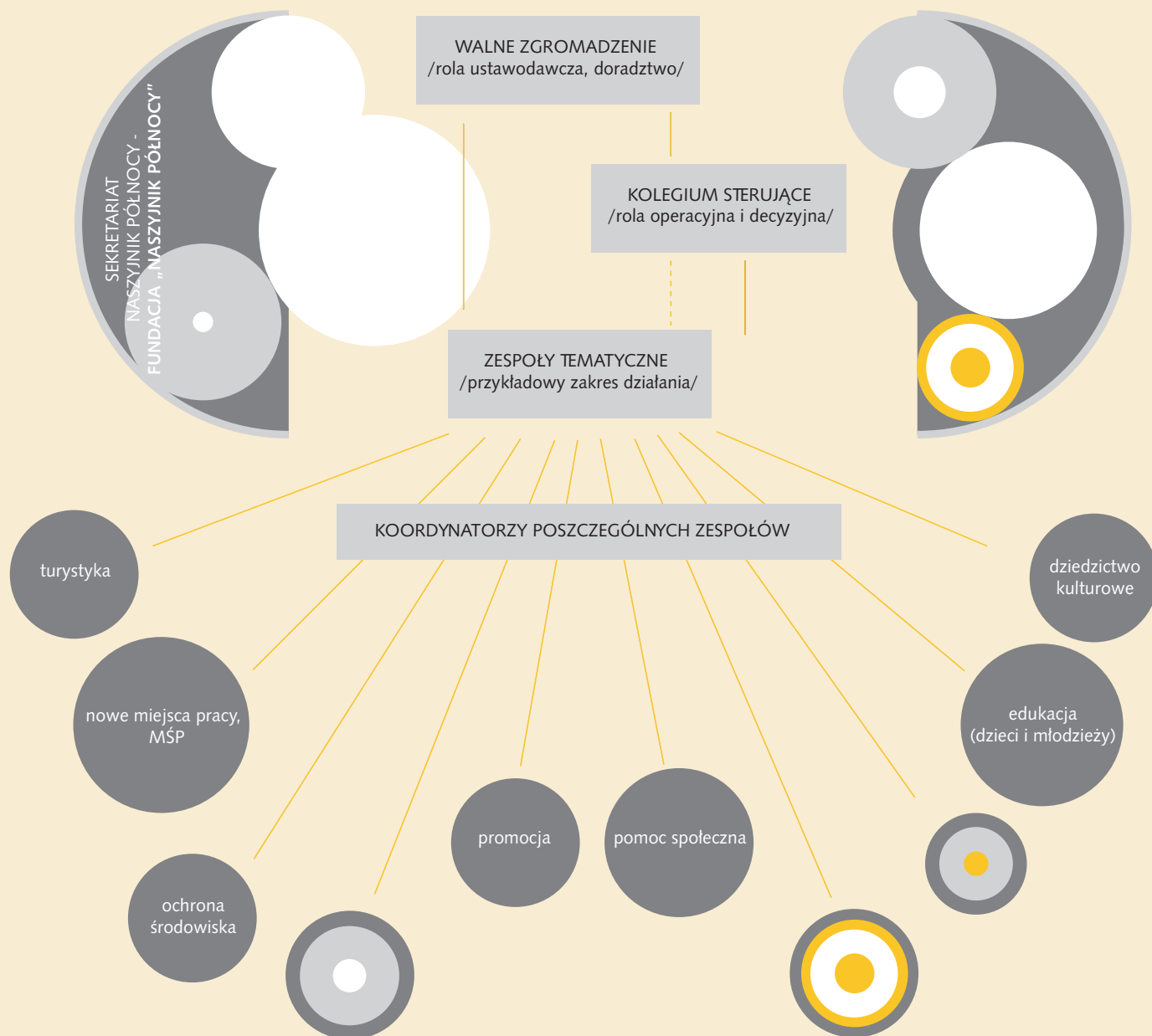
8. Grupa Partnerska jest strukturą otwartą. Grupa Partnerska nie jest zamkniętym klubem, jej rozwój i efektywność zależą też od angażowania kolejnych partnerów zainteresowanych aktywnym działaniem.

9. Porównanie własnych działań z innymi grupami partnerskimi w Polsce pomoże ocenić efektywność grupy oraz zobaczyć grupę na tle innych jej podobnych. Często trudno jest określić, czy dobrze działamy, czy można lepiej, czy w ogóle tak należy prowadzić prace grupy. Kontakt z innymi grupami tego typu ułatwi nam ocenę naszej pracy i być może zainspiruje nowymi rozwiązaniami.

Tekst zaczerpnięty z publikacji pt. „Pokonać bierność na wsi”, wydanej nakładem Fundacji Partnerstwo dla Środowiska przy pomocy Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności, Kraków, 2002.

[źródło: www.grupypartnerskie.pl]

Struktura organizacyjna grupy partnerskiej „Naszyjnik Północy”



Misją Fundacji „Naszyjnik Północy” jest integracja działań organizacji pozarządowych, samorządów lokalnych i przedsiębiorstw w zakresie podejmowania wspólnych inicjatyw na rzecz rozwoju regionu „Naszyjnika Północy”.

Wspólne programy realizowane w ramach „Naszyjnika Północy”:

- Program Aktywizacji Społeczności Wiejskich – „Grupy Partnerskie na rzecz Zrównoważonego Rozwoju”,
- Program Partnerskiej Wymiany Wolontariuszy,
- Program „Szkoły dla Ekorozwoju”,
- Program „Czysty Biznes”,
- „Marka Lokalna – Naszyjnik Północy”,
- „Greenway – Naszyjnik Północy”,
- Punkt Informacyjny Narodowej Agencji Programu „Młodzież”.

Regulamin Społecznego Porozumienia „Naszyjnik Północy” określa:

- formę organizacyjno-prawną;
- cel;
- formułę działania;
- organizację:
 - Walne Zgromadzenie,
 - Kolegium Sterujące,
 - Zespoły Tematyczne,
 - Sekretariat „Naszyjnika Północy”;
- fundusze;
- przyjmowanie nowych instytucji.

Radosław Tendera w raporcie z przeglądu mechanizmów i metod finansowania działalności grup partnerskich wykonanym w 2003 roku na zlecenie FPdŚ ocenił, że Partnerstwo z Pomorza nie tylko odgrywa silną rolę opiniotwórczą w regionie, ale przede wszystkim jest skuteczne w prowadzeniu programów długookresowych: „Partnerzy chcąc realizować bardziej rozbudowany i długofalowy program, tworzą infrastrukturę instytucjonalną, powołując oddzielną strukturę. GP »Zielone Bieszczady« i GP »Naszyjnik Północy« utworzyły w tym celu w II połowie 2003 roku fundacje lokalne. Roczne i wieloletnie plany działania i budżet stają się codziennym narzędziem pracy”.⁴⁷ Raport ten posłużył też jako wytyczna do procesu formalizowania i stworzenia strategii rozwoju Grup Partnerskich.

Proces planowania i budowania grupy partnerskiej

Proces budowania Grupy Partnerskiej zaprezentowany poniżej stanowi jedynie pewien **model**, ujęcie schematyczne. Faktycznie każda Grupa Partnerska kształtuje się w sposób indywidualny, a dynamika jej rozwoju uzależniona jest od lokalnych uwarunkowań. Jednak w większości można zaobserwować występowanie poniższych etapów rozwojowych.

Etapy tworzenia partnerstwa:

1. Faza inicjalna (początkowa): spotkania, identyfikacja partnerów, rzucenie haseł.

2. Faza orientacji: indywidualna realizacja przedsięwzięć przez członków GP; tworzą się zespoły tematyczne.

3. Faza konfrontacji opinii – docierania: wspólna realizacja własnych projektów – zapraszanie partnerów; sporadyczna współpraca przy opracowaniu inicjatyw przez kilku członków GP – zaczątki zespołów projektowych; ujawnienie interesów.

4. Faza normowania i początku współpracy: łączenie indywidualnych inicjatyw partnerów; umocnienie działania zespołów projektowych; początek wspólnego planowania działań; podział pracy między partnerów; początek instytucjonalizacji – tworzenie wewnętrznej struktury i organizacji; lider zdobywa uznanie innych dla swej roli; początek tworzenia długofalowej strategii.

5. Faza współpracy – rozwinięta Grupa Partnerska: długofalowe planowanie/ strategia, długofalowe i złożone wspólne programy; pełna instytucjonalizacja; silna rola opiniotwórcza w regionie; wywieranie wpływu na społeczność lokalną; redefinicja celów.

6. Faza terminalna (końcowa): finalizowanie głównych zadań grupy, rozluźnienie więzi, zakończenie lub zawieszenie działalności.

[źródło: www.gp.epce.org.pl]

⁴⁷ Raport z przeglądu mechanizmów finansowania działalności grup partnerskich – przeprowadzony w okresie 7.VII - 15.X.2003 przez Radosława Tenderę na zlecenie FPdŚ; Kraków 2003.

Fundacja w swojej działalności kieruje się określonymi zasadami działania – Karta Zasad Działania Organizacji Pozarządowych jest wywieszona przy wejściu do lokalu. „Naszyjnik Północy” spełnia również standardy przyjęte w 2004 roku przez Sieć Grup Partnerskich. *Porozumienie skupia wiele podmiotów i działa na zasadzie partnerstwa w bardzo różnym zakresie. Trudno działać bez stosowania tych zasad* – przekonuje liderka. Naczelną zasadą jest więc z jednej strony zachowanie autonomii wszystkich partnerów współpracujących przy realizacji projektów; z drugiej – równość w dzieleniu zasobów, odpowiedzialności, ryzyka i korzyści.

Standardy organizacji i działania członków sieci grup partnerskich ⁴⁸

1. Grupa Partnerska posiada następujące **cechy strukturalne**:

- Grupa jest dobrowolną i otwartą koalicją liderów z różnych sektorów życia publicznego (samorządy, przedsiębiorstwa, organizacje pozarządowe, instytucje państwowe, szkoły, uczelnie, mieszkańcy niezorganizowani formalnie i inni).
- Grupa jest koalicją, której uczestnicy wspólnie przygotowują i realizują praktyczne długofalowe działania na rzecz rozwiązywania problemów gospodarczych, społecznych i ekologicznych w swoim regionie oraz wspólnie monitorują ich wyniki.
- Grupę tworzy przynajmniej pięciu partnerów reprezentujących wszystkie sektory życia publicznego.
- Grupa jest koalicją lokalną, działającą na szczeblu ponadgminnym, a jej obszar określony jest przez:
 - wspólnotę potencjału ekonomicznego, społecznego i problemów środowiskowych,
 - wspólnotę przestrzeni wyznaczonej przez walory naturalne, kulturowe i historyczne, z którą identyfikują się mieszkańcy danego rejonu.

2. Grupa Partnerska posiada następujące **cechy funkcjonalne**:

- Na wszystkich etapach swojego rozwoju Grupa jest strukturą inspirowania, wzmacniania i wspierania oddolnych inicjatyw lokalnych.

- Liderzy oddolnych inicjatyw lokalnych odgrywają w Grupie podmiotową rolę; są nie tylko beneficjentami jej działań, lecz aktywnie uczestniczą w jej tworzeniu i bieżącym funkcjonowaniu.
- Głównym spoiwem Grupy są wspólnie podejmowane działania – projekty, które nadają inicjatywom lokalnym bardziej strategiczny wymiar, a których organizacja wykracza poza indywidualne możliwości poszczególnych partnerów.
- Wszystkich partnerów obowiązują zasady dzielenia zasobów, odpowiedzialności, ryzyka i korzyści.

3. Grupa Partnerska posiada następujące **cechy organizacyjne**:

- Grupa działa w oparciu o dokument programowy (deklarację współpracy), który jest zgodny z zasadami rozwoju zrównoważonego.
- Grupa ma uchwalony regulamin określający zasady współpracy oraz reprezentacji.
- Grupa ma demokratycznie wyłonione władze (prezydium, ew. rada).
- Grupa ma aktualny plan operacyjny.
- Grupa ma aktualną strategię fundraisingową.
- Grupa regularnie dokonuje oceny swoich dokonań zarówno w wymiarze rzeczowym, jak i finansowym.
- Grupa ma wybraną instytucję, która prowadzi sekretariat partnerstwa oraz udziela osobowości prawnej wybranym działaniom wspólnym.

[źródło: www.grupypartnerskie.pl]

⁴⁸ [za:] List intencyjny w sprawie powołania Sieci Grup Partnerskich na rzecz Zrównoważonego Rozwoju z dnia 17 stycznia 2004 r., www.grupypartnerskie.pl

Błędy korygujemy na bieżąco

Fundacja przeprowadza ewaluację okresową swojej działalności w ramach wspólnego projektu Krajowej Sieci Grup Partnerskich. Realizatorem badań jest Fundacja Partnerstwo dla Środowiska. Co sześć miesięcy, w oparciu o system ankietowy, zbierane są informacje o aktywności członków Grupy Partnerskiej, przede wszystkim w zakresie pozyskiwania funduszy. *Otrzymujemy wzory ankiet od FPdŚ i rozsyłamy je*



Zdzisława Holubowska, prezes Fundacji

do wszystkich naszych partnerów. Pytamy o kierunki fundarisingowe, jakie środki zostały pozyskane przez danego partnera, na jaki projekt – regionalny, krajowy czy lokalny, czy partner uczestniczył w spotkaniach, szkoleniach, organizował szkolenia dla innych... Potem my to zbieramy, tworzymy zbiorczą ankietę dla wszystkich i wysyłamy do Krakowa! – opowiada koordynator. Fundacja prowadzi również bieżący monitoring działań – Są to trzymiesięczne ankiety monitorujące na temat działalności Grupy. Pozwala nam to obracać kierunki dalszych działań. Wiemy, z kim możemy pisać dany projekt, wiemy, do kogo „udeczyć” i na jakiej zasadzie współpracować.

Dzięki zastosowanym metodom możliwe jest okresowe zestawienie danych, m.in. o źródłach finansowania, zabezpieczeniu działań organizacyjnych, zabezpieczeniu środków na *regranting* czy skuteczności w pozyskiwaniu środków. Dzięki bieżącemu monitoringowi i okresowej ewaluacji możliwe jest również efektywne planowanie dalszych działań.

Stowarzyszenie na rzecz Miasta i Gminy Debrzno, które wcześniej pełniło rolę Sekretariatu Porozumienia, a dziś wspomaga działalność Fundacji, wypracowało strategię działania rozpisaną na 10 kolejnych lat. Także działalność Fundacji jest tworzona w oparciu o prze-myślane założenia i plany. Jednak liderzy organizacji przyznają, że wiele podejmowanych działań wynika z potrzeb zgłaszanych przez lokalnych partnerów oraz inne osoby i instytucje docierające do organizacji. Stanowi to także o sile i unikalności organizacji, która umiejętnie korzysta z pomysłów i nowych propozycji, dostosowuje działania do oczekiwań i potrzeb otoczenia. Również umiejętność budowania trwałego partnerstwa podmiotów wywodzących się z różnych sektorów oraz zdolność do pozyskiwania zasobów zewnętrznych (finansowych i *know-how*), niedostępnych na lokalnym rynku, są podstawowymi atutami w działaniu Grupy. „Naszyjnik Północy” godzi partnerów o różnych interesach, w ramach wspólnie zdefiniowanej misji i określonych celów działają oni razem i zgodnie.

Zerkając w lustro

(-) Błędy

● Błędem popełnionym przez Sekretariat Partnerstwa, jeszcze przed założeniem Fundacji, było podjęcie się budowy ścieżek rowerowych „Greenways – Naszyjnik Północy” w sytuacji niewystarczającego wsparcia finansowego ze strony darczyńcy. Na realizację projektu otrzymano mniej niż 1/3 środków, o które wnioskowano. Ryzyko i wysiłek włożony w ten projekt przekroczył zdolności organizacyjne Grupy. *Nie mieliśmy doświadczenia w realizacji tego rodzaju projektów. Zaczęły się problemy. Te działania nie mogły być realizowane popołudniami czy w wolnym czasie, trzeba było pracować od rana do nocy, żeby w ogóle zdążyć, zebrać ludzi, koordynować czymś takim, co miało 870 km na terenie czterech województw. Na dodatek jeszcze nie wiedzieliśmy też, „czym to pachnie”, że jak się znakuje szlak, to trzeba drogę przebyć cztery razy: maluje się najpierw podkład, potem się znakuje co 250 m, po jednej i po drugiej stronie drogi. To już ponad trzy tysiące km! – opowiada Zdzisława Holubowska. Jednak mimo to projekt został szczęśliwie zrealizowany, a zamierzone cele osiągnięte.*

Liderka organizacji wspomina jednak, że to przede wszystkim przy tym projekcie Grupa nauczyła się zasad wzajemnej współpracy, umiejętności doboru odpowiednich wykonawców poszczególnych zadań, konieczności podpisywania długotrwałych umów z wykonawcami oraz procesu planowania i oceny własnych działań. I dodaje: *Dziś szlak bardzo służy środkowemu Pomorzu. Został wpisany w strategię województwa pomorskiego i inne ważne dokumenty związane z promocją Pomorza. Dziś szlak promuje wszystko, co się tutaj dzieje.*

(+) Sukcesy

- Sukcesem, zdaniem Zdzisławy Hołubowskiej, są dwa najważniejsze projekty Partnerstwa – „Marka Lokalna – »Naszyjnik Północy«”, gdzie opatentowano znak promocyjny, który organizacja nadaje dwa razy do roku lokalnym firmom (za wyroby rzemieślnicze i artykuły spożywcze). Drugim jest sukces aktywizacji społeczności w ramach programu „Szkoly dla Ekorozwoju”, którego celem było „kształtowanie postaw i zachowań dzieci i młodzieży oraz społeczności lokalnych przez wspólne rozwiązywanie praktycznych problemów związanych z zarządzaniem środowiskiem oraz włączanie ich w rozwój społeczno-gospodarczy”. W trakcie dwóch edycji programu udzielono dotacji 15 szkołom na kwotę 53,5 tysięcy zł.⁴⁹ Gdyby nie było „Naszyjnika Północy”, nie byłoby też w Debrznie punktu informacyjnego w ramach programu „Młodzież”, a bez tego, nie zrealizowanoby 30-tu projektów – inicjatyw młodzieżowych.
- Największym i najważniejszym sukcesem zdaniem liderki organizacji jest umiejętność współpracy, funkcjonowanie od kilku lat nieformalnego partnerstwa, a potem utworzenie w jego ramach instytucji: *Wspólnie realizowane są projekty przez tak różnych partnerów, jak organizacje pozarządowe, instytucje samorządowe i rządowe, przedsiębiorstwa. Wymaga to nie lada dyplomacji. Sukcesem jest stabilność, zaangażowanie środowiska lokalnego, rzeczywiste partnerstwo.*

⁴⁹ Dane za rok 2004.



Podstawowe wyznaczniki samowystarczalności lokalnej organizacji pozarządowej

Monika Mazurczak-Kaczmaryk

Samowystarczalność lokalnej organizacji pozarządowej

Samowystarczalność pozwala organizacji na **efektywną realizację misji i celów statutowych**. Stan taki osiągają organizacje, które wykorzystują sprawdzone i wypracowane w środowisku lokalnym mechanizmy pozyskiwania zasobów i zdobywania akceptacji społecznej, jak również metody samooceny efektywności swoich działań tak, by istniała możliwość wprowadzenia do nich odpowiednich korekt.

Jeśli organizacja osiągnęła zadawalający poziom samowystarczalności, planuje swoje **działania w dłuższej perspektywie** i nie koncentruje się wyłącznie na działaniach akcyjnych. O samowystarczalności mówimy bowiem tylko w kontekście organizacji aktywnie realizujących swoje cele. Nie dotyczy ona sytuacji, gdy organizacja nie podejmuje żadnej działalności lub też wypełniła swoją misję i zrealizowała cel, dla którego została powołana (np. stowarzyszenie na rzecz budowy pomnika, organizacja powołana do poprowadzenia akcji w czasie klęski żywiołowej).

Samowystarczalność nie jest celem samym w sobie, ale warunkiem efektywnej i długofalowej działalności statutowej organizacji. Nie jest także rozumiana jako stan stabilizacji i poprzestawanie na zebranych zasobach, lecz jako **stan, który podlega ciągłym przemianom i rozwojowi**. Obejmuje zarówno budowanie podstaw instytucjonalnych organizacji, jak i jej działalności programowej. Zasilana jest i tworzona głównie poprzez poparcie, jakie daje organizacji jej otoczenie zewnętrzne, zwłaszcza to najbliższe.

Składniki samowystarczalności

Aby osiągnąć samowystarczalność organizacja powinna korzystać z:

- zasobów ludzkich (umiejętności, talentów, autorytetów, czasu pracy) tkwiących w samej organizacji oraz w jej środowisku lokalnym dla rozwoju instytucjonalnego i programowego organizacji;
- zasobów kulturowych i środowiskowych (tradycje lokalne, historia, tożsamość społeczności, więzy

międzyludzkie), które organizacja może wykorzystywać w realizacji swoich programów;

- zasobów finansowych (źródła samorządowe, darczyńcy prywatni – firmy i osoby indywidualne);
- zasobów instytucjonalnych;
- dostępnej wiedzy na temat różnorodnych praktyk, technik, narzędzi związanych z tworzeniem partnerstwa, animacją lokalną, fundraisingiem, promocją, twórczą realizacją programów itd.

Szczególnie istotne jest utrzymywanie w wyżej wymienionych obszarach bieżących relacji z otoczeniem opartych na zasadach wzajemności.

Jak budować samowystarczalność lokalnej organizacji pozarządowej?

Samowystarczalność budowana jest na poziomie lokalnym przez:

- podtrzymywanie dobrych relacji ze środowiskiem lokalnym dla celu realizowanego przez organizację oraz ciągłe zdobywanie akceptacji wyrażanej współpracą środowiska lokalnego z organizacją, włączaniem się w jej programy, wolontarystyczną pracą na jej rzecz, przekazywaniem różnej wielkości darowizn i w różnej częstotliwości itd.;
- stosowanie różnorodnych, skutecznych metod zbierania funduszy i wykorzystanie wielu źródeł pozyskiwania pieniędzy oraz budowanie swojego budżetu w oparciu o różnorodne źródła finansowania;
- tworzenie kapitału żelaznego lub innej formy zabezpieczenia finansowego (ziemia, lokal, prawa autorskie itd.);
- aktywną promocję i włączanie mediów do pomocy w realizacji celów organizacji, dbanie o wizerunek organizacji w społeczności, o wyraźny profil działań, dbanie o swoje grupy docelowe;
- aktywizowanie społeczności na rzecz tworzenia atrakcyjnych programów lokalnych;
- dążenie do jasnego i efektywnego procesu podejmowania decyzji w organizacji;
- tworzenie mechanizmów analizy potrzeb lokalnych i szybkiego reagowania na pojawiające się w społeczności problemy do rozwiązania;
- przestrzeganie kodeksu etycznego działania organizacji pozarządowej.

Dwa podejścia w ocenie rozwoju samowystarczalności

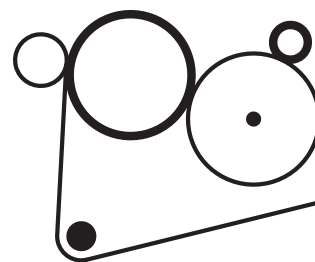
Samowystarczalność organizacji potrzebna jest do **efektywności działania**. W niniejszym opracowaniu proponujemy **dwa podejścia w ocenie rozwoju samowystarczalności** i dążenia do takiego stanu organizacji, który pozwala jej zarówno swobodnie prowadzić działalność statutową, jak i wypełniać swoją misję.

1. Podejście ujmujące rozwój samowystarczalności linearnie. Jego podstawą jest podział na trzy etapy rozwoju samowystarczalności organizacji i ocena tego procesu w odniesieniu do wyznaczonych wskaźników liczbowo-jakościowych zmieniających się w czasie.

2. Podejście ujmujące rozwój samowystarczalności wielowymiarowo. Pozwala na sprawdzenie słabych i mocnych stron procesu budowania samowystarczalności w odniesieniu do misji organizacji i harmonijnego realizowania jej założeń we wszystkich obszarach funkcjonowania organizacji.

Podejście ujmujące rozwój samowystarczalności linearnie

Podejście to prezentuje sposób dążenia do samowystarczalności opracowany na podstawie doświadczeń **polskich funduszy lokalnych**, którym udało się uzyskać zadawalający poziom samowystarczalności. Ujmuje rozwój samowystarczalności organizacji linearnie i ocenia jego postęp w czasie. Proces ten można rozważać z perspektywy etapów rozwoju instytucjonalnego i programowego, przy czym rozwój oznacza tu wzrost wyznaczonych wskaźników liczbowo-jakościowych.



Trzy etapy rozwoju lokalnej organizacji pozarządowej, na przykładzie doświadczeń polskich funduszy lokalnych

etap początkowy A. URUCHAMIANIE DZIAŁALNOŚCI	etap przejściowy B. KSZTAŁTOWANIE ORGANIZACJI	etap zaawansowany C. DOJRZEWANIE
A.1. utworzenie komitetu założycielskiego A.2. opracowanie misji, celów i założeń pracy organizacji A.3. określenie statusu prawno-organizacyjnego A. 4. wyposażenie techniczne A. 5. rejestracja A. 6. wewnętrzne regulaminy pracy	B.1. stworzenie rady organizacji, komisji B.2. nabór pracowników i wybór dyrektora B.3. opracowanie planu strategicznego B.4. działalność: B.4.1. kampania w mediach B.4.2. spotkania na forum społeczności lokalnej B.4.3. informacja i promocja B.4.4. fundraising B.4.5. udzielanie grantów/prowadzenie programów, akcji, inicjatyw B.4.6. ocena działalności	C.1. prowadzenie samodzielnej działalności C.2. posiadanie własnego/użyczonego biura wyposażonego odpowiednio do zakresu pracy organizacji C.3. obsługa księgową C.4. aktywna praca rad, komisji C.5. możliwość efektywnego przyznawania grantów C.6. możliwość inicjowania nowych programów C.7. umiejętność angażowania społeczności lokalnej w działalność C.8. tworzenie kapitału żelaznego lub innych form finansowego zabezpieczenia działalności organizacji

Operacjonalizacja modelu opartego na doświadczeniach polskich funduszy lokalnych

Narzędzie sprawdzające poziom samowystarczalności organizacji: **Karta oceny samowystarczalności lokalnej organizacji filantropijnej** (wypracowana przez zespół ARFP oraz Sieć Funduszy Lokalnych, 2000)

1. Stopień/zakres zaangażowania w działania lokalnej organizacji filantropijnej*

		X rok**	Obecny	Oczekiwany za rok/lata	Komentarze
A.	Członków tej organizacji				
B.	Członków rad				
C.	Członków komisji				
D.	Darczyńców lokalnych: - firmy - osoby indywidualne				
E.	Samorządów lokalnych: - gminnych - powiatowych				

* np. 20% członków, za 1 rok – 60%

** – X rok – poprzedni rok działalności

2. Liczba pozyskanych darczyńców, wolontariuszy

		X rok**	Obecny	Oczekiwany za rok/lata	Komentarze
A1.	Stali*** darczyńcy - samorządy - firmy - osoby fizyczne				
B1.	Stali wolontariusze				

*** współpracują z organizacją dłużej niż 0,5 roku

3. Czas reagowania organizacji na pytania z zewnątrz

X rok**	Obecnie	Oczekiwany za rok/lata	Komentarze

4. Liczba profesjonalnych pracowników funduszu zatrudnionych ze środków własnych organizacji

X rok**	Obecnie	Oczekiwany za rok/lata	Komentarze

5. Średnia liczba informacji o organizacji filantropijnej zamieszczanych w ciągu miesiąca w mediach

X rok**	Obecnie	Oczekiwany za rok/lata	Komentarze

6. Liczba osób, do których w ciągu miesiąca bezpośrednio dociera informacja o organizacji

X rok**	Obecnie	Oczekiwany za rok/lata	Komentarze

7. Uzyskana wysokość kapitału żelaznego. W jakim stopniu umożliwia osiągnięcie dochodów pozwalających w 100% pokryć koszty operacyjne organizacji?

X rok**	Obecnie	Oczekiwany za rok/lata
Wysokość kapitału _____ Dochód _____/rocznie Wysokość kosztów operacyjnych organizacji _____/rocznie	Wysokość kapitału _____ Dochód _____/rocznie Wysokość kosztów operacyjnych organizacji _____/rocznie	Wysokość kapitału _____ Dochód _____/rocznie Wysokość kosztów operacyjnych organizacji _____/rocznie

8. Wysokość środków przeznaczanych na granty (stypendia) w przeliczeniu na 1 mieszkańca obszaru, który swoim działaniem obejmuje lokalna organizacja filantropijna

X rok**	Obecnie	Oczekiwany za rok/lata
Wysokość środków na granty/stypendia rocznie: _____	Wysokość środków na granty/stypendia rocznie: _____	Wysokość środków na granty/stypendia rocznie: _____
Wysokość tych środków na 1 mieszkańca: _____	Wysokość tych środków na 1 mieszkańca: _____	Wysokość tych środków na 1 mieszkańca: _____

9. Udział zaangażowania finansowego stałych darczyńców w całości rocznych wpływów finansowych lokalnej organizacji filantropijnej

Za Y rok****	Za X** rok	Oczekiwany za rok/lata	Komentarze

** – X rok – poprzedni rok działalności

**** – Y rok – poprzedni rok działalności w stosunku do roku X

10. Wysokość rocznie pozyskiwanych środków finansowych

	W roku Y***	W roku X***	Oczekiwany za rok/lata
I. Dochody z kapitału żelaznego:			
II. Inne wpływy:			

11. Liczba wniosków złożonych w stałych programach grantowych czy stypendialnych przez lokalne organizacje lub stypendystów:

W roku ubiegłym	Obecnie	Oczekiwany za rok/lata

12. Liczba stałych programów grantowych czy stypendialnych

W roku ubiegłym	Obecnie	Oczekiwany za rok/lata

13. Udział w ogólnopolskich i międzynarodowych sieciach współpracy

W roku ubiegłym	Obecnie	Oczekiwany za rok/lata

Podejście ujmujące rozwój

samowystarczalności wielowymiarowo

Podejście to prezentuje sposób budowania samowystarczalności opracowany na podstawie doświadczeń Transaltantyckiej Sieci Funduszy Lokalnych. W podejściu tym centralne miejsce zajmuje **misja organizacji** – misja, dla której dana organizacja powstała i która, choć może podlegać modyfikacjom i zmianom, nadaje organizacji ciągłość działania. Jest to punkt wyjścia, do którego wraca się na różnych etapach rozwoju organizacji, poszukując odpowiedzi na pytania takie jak: Po co istniejemy? W jakim celu pracujemy? Co nas łączy?

Podejście to ujmuje rozwój samowystarczalności wielowymiarowo. Nie obrazuje etapów rozwoju, lecz próbuje objąć **całość działań** organizacji, która dąży do samowystarczalności, a zarazem przedstawić **dynamikę** tego procesu, zakładając, że organizacja może w czasie dokonywać rozwoju albo tylko w jednej dziedzinie (co grozi jej utratą stabilności), albo też harmonijnie rozwijać wszystkie aspekty swojej samowystarczalności. Samowystarczalność rozumiana jest więc tu jako **spójność wewnętrzna** organizacji, dzięki której organizacja, nie tracąc swojej stabilności, potrafi skutecznie odpowiadać na zmieniające się czynniki otoczenia zewnętrznego.

W podejściu tym wyróżniono następujące **wyznaczniki samowystarczalności**:

- rozwój zasobów finansowych organizacji (*fund development*),
- rozwój działalności programowej (*grants and programs*),
- aktywne i funkcjonalne/sprawne struktury zarządzające organizacją (*governance*),
- administrowanie biurem (*management*),
- komunikacja wewnątrz organizacji/z otoczeniem zewnętrznym (*visibility*),
- pełnienie roli lidera w społeczności lokalnej/w swojej branży (*leadership/civil society*).

Wyznaczniki samowystarczalności, na przykładzie doświadczeń Transaltantyckiej Sieci Funduszy Lokalnych:

- rozwój zasobów finansowych:
 - tworzenie kapitału żelaznego (opcjonalnie),
 - usługi dla darczyńców i relacje z nimi,
 - fundusze powierzone, fundusze określone, granty,
 - koszty operacyjne,
 - inne dobra gromadzone przez organizację jako zabezpieczenie (lokal, wyposażenie, ziemia itd.),
- rozwój programowy:
 - inicjowanie nowych programów wynikających z potrzeb lokalnych,

- podejmowanie nowych programów wynikających ze zmieniających się warunków otoczenia zewnętrznego, z możliwości rozwojowych,
 - prowadzenie programów regrantingowych lub bezpośrednich,
 - prowadzenie programów wynikających z potrzeb lokalnych lub/i z woli darczyńców,
 - stała analiza potrzeb lokalnych,
- c. aktywna i funkcjonalna struktura zarządzania organizacją:
- sprawna praca zarządu organizacji,
 - rozwój i edukacja rady organizacji,
 - rozwój i edukacja komisji programowych,
 - przygotowywanie planu strategicznego,
 - zgodność organizacji z wymogami prawa, regulaminami, zasadami, np. etyczną kartą organizacji,
- d. administrowanie biurem:
- zarządzanie zespołem (płatnym/wolontariuszami) i podnoszenie ich kwalifikacji,
 - kontrola finansowa i zarządzanie wpływami/środkami (księgowość),
 - infrastruktura organizacji,
 - styl pracy (struktura pracy, raportowanie, archiwizacja danych),
 - system wewnętrznej komunikacji,
 - odpowiednie kwalifikacje w zespole,
 - nabór pracowników,
 - stała pomoc wolontariuszy i stażystów,
- e. komunikacja:
- *public relations* – strategia utrzymywania relacji z otoczeniem wewnętrznym i zewnętrznym (np. spotkania zespołu, przebieg informacji wewnętrznej, narzędzia budujące spójność zespołu oraz ulotki, strona internetowa, biuletyn, drzwi otwarte, spotkania, seminaria, wydarzenia, system identyfikacji wizualnej itd.),
 - tworzenie partnerstwa lokalnego w realizacji konkretnych przedsięwzięć,
- f. pełnienie roli lidera w społeczności lokalnej/ w swojej dziedzinie i w rozwoju społeczeństwa obywatelskiego na poziomie lokalnym:
- lider społeczności lokalnej lub w danej branży,
 - rozwój społeczeństwa obywatelskiego,
 - wpływ wywierany na korzystne zmiany w społeczności lokalnej,

- badanie potrzeb społecznych i aspiracji,
- lobbying,

Operacjonalizacja modelu opartego na doświadczeniach Transatlantyckiej Sieci Funduszy Lokalnych

Narzędzie sprawdzające słabe i mocne strony procesu budowania samowystarczalności: **Schemat pajęczyny** (na podstawie materiałów wypracowanych przez grupę roboczą: „Rozwój instytucjonalny funduszu lokalnego Transatlantyckiej Sieci Funduszy Lokalnych”, 2003)

Organizacja osiąga samowystarczalność w momencie zrównoważonego rozwoju wszystkich wymienionych powyżej aspektów, osiągając tym samym poziom wystarczający. Może jednak być tak, że ze względu na uwarunkowania lokalna organizacja większą uwagę kieruje na jedną z wymienionych dziedzin, np. na odpowiadanie na potrzeby lokalne niż na chociażby strukturę zarządzania organizacją.

Poniższy diagram służy sprawdzaniu poziomu samowystarczalności – słabych i mocnych stron procesu jej budowania – w sposób matematyczny oraz do identyfikowania tych obszarów samowystarczalności organizacji, które wymagają poprawy lub wsparcia.

Instrukcja:

1. Respondent ocenia każdy z aspektów samowystarczalności organizacji według wskaźników podanych poniżej.
2. Oceny respondentów należy wprowadzić do tabeli.
3. Następnie należy obliczyć średnią ocen tak, aby przedstawić w formie graficznej otrzymane wyniki i zidentyfikować te obszary samowystarczalności, które wymagają wsparcia.

Wskaźniki oceny samowystarczalności:

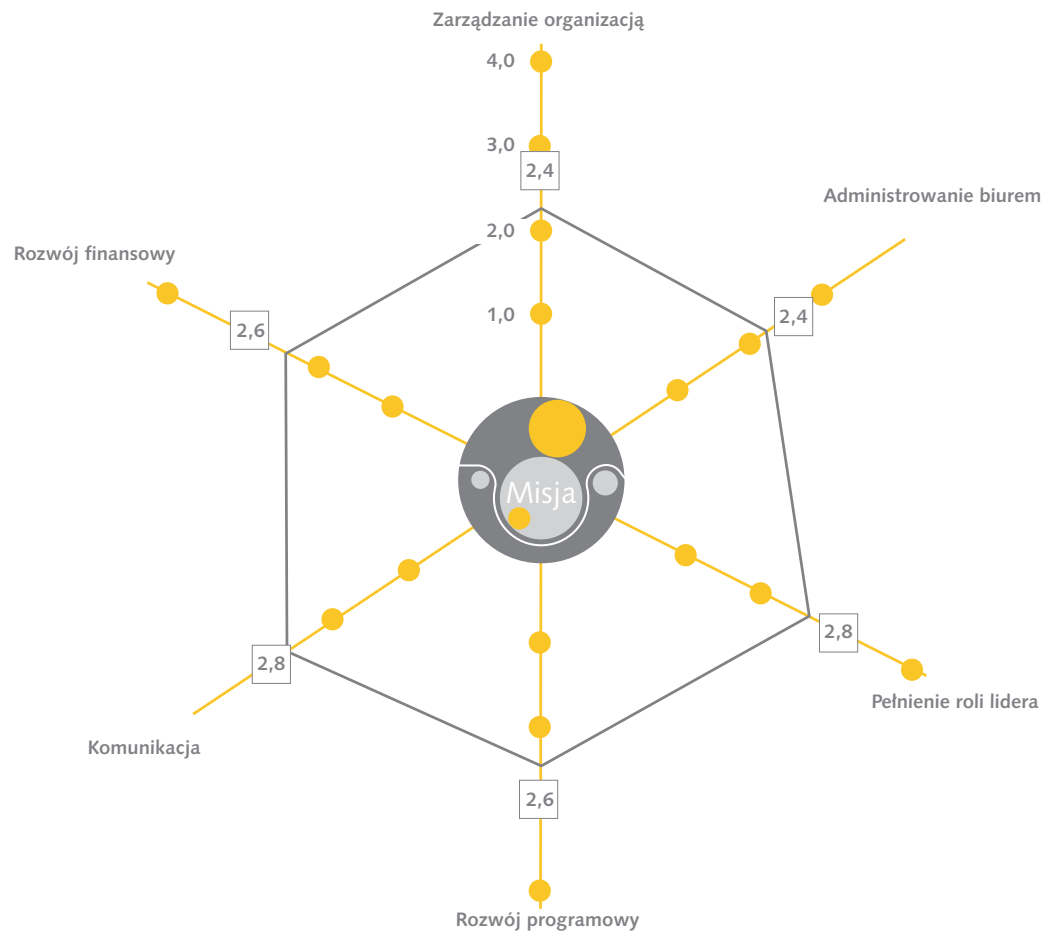
- 4 = Satysfakcjonujące
- 3 = Odpowiednie
- 2 = Wystarczające
- 1 = Niewystarczające

Przykład wykorzystania Schematu pajęczyny

	Respondenci:																				
	Średnia:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Zarządzanie organizacją	2,4	3	4	1	2	1	3	3	2	2	3										
Administrowanie biurem	2,4	3	3	1	3	2	2	3	2	2	3										
Pełnienie roli lidera w społeczności lok.	2,8	3	4	3	3	3	2	3	2	2	3										
Rozwój programowy	2,6	2	4	2	3	3	2	3	2	2	3										
Komunikacja	2,8	2	4	3	3	4	2	3	2	2	3										
Rozwój finansowy	2,6	2	4	2	3	3	2	3	2	2	3										

Uwagi do przykładu: Zamieszczona tabela obejmuje 20 respondentów – liczba ta może być większa lub mniejsza. Oceny respondentów należy wpisywać w pola oznaczone kolorem.

Opracowanie graficzne otrzymanych wyników – Schemat pajęczyny



Podstawowe wyznaczniki samowystarczalności lokalnej organizacji pozarządowej

– wnioski.

Zbierając doświadczenia różnorodnych polskich i zagranicznych organizacji pozarządowych, możliwe jest wskazanie podstawowych wyznaczników samowystarczalności organizacji lokalnej.

Lokalna organizacja pozarządowa jest na drodze budowania swojej samowystarczalności, gdy:

- spełnia podstawowe wymogi prawno-formalne (m.in. statut, KRS, NIP, REGON, konto);
- posiada i przestrzega zasad karty etycznej organizacji pozarządowej;
- posiada wewnętrzny mechanizm samoregulacji – sprawozdawczość, regulaminy pracy komisji, rady, zarządu, regulamin pracy biura;
- posiada aktualny plan strategiczny, obejmujący zarówno rozwój instytucjonalny, jak i programowy (co chcemy osiągnąć, w jakim czasie, ile nas to będzie kosztowało);
- jej członkowie znają treść statutu i założenia planu strategicznego;
- posiada zaplecze biurowe i zespół koordynatorów;
- prowadzi księgowość w sposób profesjonalny;
- dba o dobry wizerunek i przejrzystość działań w środowisku lokalnym;
- posiada dobre relacje i stały kontakt z różnorodnymi mediami lokalnymi;
- potrafi pozyskiwać środki finansowe i rzeczowe z różnorodnych źródeł lokalnych, w tym od firm, samorządów, osób indywidualnych;
- potrafi stworzyć aktywną, zaangażowaną koalicję darczyńców, sprzymierzeńców, wolontariuszy wokół swoich programów;
- potrafi wykorzystywać możliwości lokalne do rozwoju lokalnego i łączyć je z zewnętrzną pomocą dla podnoszenia poziomu życia mieszkańców czy poprawy sytuacji określonej grupy docelowej organizacji;
- potrafi wspierać inne organizacje w ich rozwoju poprzez dzielenie się swoimi doświadczeniami.

Podsumowanie

Organizacja, która dąży do samowystarczalności, **potrafi dostosowywać się do zmian**. Stale prowadzi analizę i podejmuje ewaluację swoich działań tak, by poprawić ich **efektywność**. Wsłuchując się w opinie różnych środowisk, uczy się i **umiejętnie rozpoznaje potrzeby lokalne**, dzięki czemu **skutecznie odpowiada na nowe zapotrzebowania społeczne**.

Dlatego też bardzo ważnym elementem w procesie budowania samowystarczalności jest zdobycie niezbędnej **wiedzy** i praktycznego **doświadczenia**, które pozwolą organizacji osiągnąć stan zapewniający jej trwałą i ciągłą rozwój.



Samowystarczalność lokalnych organizacji filantropijnych. Raport z badań

Dorota Głazewska

Organizacja, która dąży do stanu samowystarczalności, potrafi dostosowywać się do zmian. Stale prowadzi analizę i podejmuje ewaluację swoich działań tak, by poprawić ich efektywność. Wsluchując się w opinie różnych środowisk, uczy się i umiejętnie rozpoznaje potrzeby lokalne, dzięki czemu skutecznie odpowiada na nowe zapotrzebowania społeczne. Tymczasem niewiele polskich organizacji pozarządowych może pochwalić się takimi dokonaniem. Pozyskiwanie funduszy jest głównym, najczęściej odczuwanym, problemem wskazywanym przez większość z nich. W konsekwencji wiele małych lokalnych fundacji i stowarzyszeń opiera swoją pracę na jednorazowych projektach – akcjach, które nie zapewniają im ciągłości działania. Chcemy zachęcić organizacje do poszukiwania rozwiązań problemów poprzez rozpoznawanie możliwości istniejących w społeczności lokalnej, a tym samym do konsekwentnego dążenia do stabilności i efektywności prowadzonych działań społecznych. Bardzo ważnym elementem w procesie budowania samowystarczalności jest więc zdobycie niezbędnej wiedzy i praktycznego doświadczenia, które pozwolą organizacji osiągnąć stan zapewniający jej trwały rozwój.

W ramach projektu „Wiedza i doświadczenie” podjęliśmy próbę identyfikacji organizacji, które na przestrzeni lat skutecznie budują stabilne instytucje działające na rzecz rozwoju lokalnych społeczności. W tym celu przeprowadziliśmy badania – studium przypadku – czternastu lokalnych organizacji filantropijnych, odnoszących sukces w swojej działalności. Poniżej prezentujemy wnioski z naszych analiz.

Zarys metodologii badań – studium przypadku

Badania lokalnych organizacji filantropijnych⁵⁰ przeprowadzone zostały w okresie: maj – sierpień 2004 roku. Podstawowym ich celem było zebranie informacji dotyczących różnych sposobów i praktyk budowania samowystarczalności przez lokalne organizacje. W szczególności poszukiwaliśmy przykładów:

- udanych początków działalności organizacji lokalnych;
- efektywnie działających koalicji lokalnych skupionych wokół organizacji lub wybranych problemów;
- zespołowego budowania strategii działania dla organizacji i jej wdrażania;
- różnorodnych, skutecznych metod zbierania pieniędzy na poziomie/z poziomu lokalnego;
- zrealizowanych programów lokalnych, które przyczyniły się do rozwoju organizacji;
- udziału samorządów w realizacji programów i tworzeniu samowystarczalności organizacji;
- wydarzeń promocyjnych i fundraisingowych, dzięki którym organizacja stała się znana i zdobyła nowych darczyńców oraz sprzymierzeńców;
- długofalowej współpracy z biznesem;
- stałej współpracy z mediami;
- innych pozytywnych przykładów działania lokalnych organizacji filantropijnych.

W badaniu wzięły udział organizacje wskazane przez Zespół Doradczy projektu, spełniały one łącznie wszystkie wymienione poniżej kryteria:

A. Badana organizacja:

- działa lokalnie (gmina, powiat);
- działa na rzecz rozwoju społeczności lokalnych;
- opiera swoją działalność na współpracy różnych osób prawnych i fizycznych, w szczególności samorządów lokalnych, przedsiębiorców i organizacji pozarządowych;
- buduje stabilny system finansowy organizacji;
- wspiera finansowo osoby fizyczne i/lub podmioty prawne.

B. Zdaniem członków Zespołu Doradczego, wskazana organizacja odnosi sukces w swojej działalności (kryterium subiektywne).

Narzędzie badań⁵¹ powstało w oparciu o koncepcję badawczą wypracowaną przez zespół Akademii Rozwoju Filantropii w Polsce oraz przy wykorzystaniu następujących dokumentów: karta oceny aktualnego stanu rozwoju organizacji (AED, 1997); karta sprawozdawcza programu „Działaj lokalnie” (ARFP, 2004); zarys metodologii badania *Style działania organizacji pozarządowych w Polsce* (P. Gliński, 2003); ankieta do zbierania danych o organizacjach pozarządowych (ngo.pl, 2004); kwestionariusz Stowarzyszenia Klon/Jawor („Kondycja sektora organizacji pozarządowych w Polsce 2004”); kwestionariusz samooceny organizacji pozarządowych (Stowarzyszenie na rzecz FIP).

⁵¹ Zob. Załącznik nr 1, *Narzędzie badań*, s. 107.

W wyniku przyjętych założeń badaniem zostały objęte następujące organizacje:

	I.p.	ORGANIZACJA	MIEJSCOWOŚĆ	WWW	ZGŁOSZENIE
Fundusze Lokalne	1.	Nidzicki Fundusz Lokalny	Nidzica	www.funduszlokalny.nidzica.pl	ARFP
	2.	Fundacja Elbląg – Fundusz Lokalny Regionu Elbląskiego	Elbląg	www.fundacja.elblag.pl	ARFP
	3.	Fundusz Lokalny Ziemi Biłgorajskiej	Biłgoraj	www.flzb.lbl.pl	ARFP
	4.	Sokółski Fundusz Lokalny	Sokółka	www.sfl.org.pl	ARFP
	5.	Gołdapski Fundusz Lokalny	Gołdap	www.gfl.org.pl	ARFP
	6.	Stowarzyszenie Rozwoju Lokalnego i Filantropii w Kielcach	Kielce	www.funduszlokalny.kielce.pl	FRDL
Organizacje prowadzące lokalne programy stypendialne	7.	Stowarzyszenie Wspierania Rozwoju Powiatu Czulchowskiego	Czulchów	www.swrpc.free.ngo.pl	ARFP
	8.	Towarzystwo Rozwoju Dzierzonia	Dzierżoń	www.trddzierzgon.org	ARFP
Grupy Partnerskie	9.	GP „Naszyjnik Północy” – Fundacja „Naszyjnik Północy”	Debrzno	www.naszyjnikpolnocy.pl	FPdŚ
	10.	GP „Zielone Bieszczady” – Bieszczadzka Fundacja Partnerstwo dla Środowiska	Ustrzyki Dolne	www.fundacja.bieszczady.pl	Fundacja Partnerstwo dla Środowiska
Fundacje rozwoju lokalnego i regionalnego	11.	Fundacja Rozwoju Śląska oraz Wspierania Inicjatyw Lokalnych	Opole	www.fundacja.opole.pl	ARFP
	12.	Lubelska Fundacja Rozwoju – Agencja Rozwoju Regionalnego	Lublin	www.lfr.lublin.pl	Fundacja im. S. Batorego
Ośrodki KSU	13.	Stowarzyszenie Wspierania Małej Przedsiębiorczości w Dobiegniewie	Dobiegniew	www.swmpdobiegniew.pl	ARFP
	14.	Stowarzyszenie Radomskie Centrum Przedsiębiorczości	Radom	www.srcp.radom.pl	FISE

Przeprowadzone badanie składało się z następujących części:

1. analiza potencjału badanych organizacji na podstawie publikowanych materiałów;
2. wywiad swobodny pogłębiony przeprowadzony w oparciu o podane dyspozycje;
3. analiza wskaźników samowystarczalności lokalnej organizacji filantropijnej.

Analiza potencjału badanych organizacji została przeprowadzona w oparciu o część pierwszą kwestionariusza, tak zwaną rozszerzoną metryczkę. Zebranie podstawowych informacji o badanych organizacjach (tj. rok i geneza powstania; statut prawny, liczba członków (dla stowarzyszeń) / fundatorów (dla fundacji) / pracowników etatowych / stałych współ-

pracowników / wolontariuszy; główne działania organizacji itp.) na podstawie dostępnych materiałów zastanych (tj. publikacje, raporty, strony internetowe) służyło wstępnemu zestawieniu i porównaniu działalności badanych organizacji. Uzyskane w ten sposób podstawowe dane były pomocne w dalszych badaniach. W trakcie prowadzonych wywiadów z liderami organizacji „dane metryczkowe” zostały częściowo uzupełnione i zweryfikowane.

Wywiady z liderami lokalnych organizacji filantropijnych przeprowadzono w oparciu o dyspozycje (pytania otwarte), których struktura problemowa odzwierciedlała następujące obszary tematyczne: zarządzanie organizacją; planowanie, monitorowanie i ocena własnych działań; współpraca z otoczeniem; finanse.

W celu zobiektywizowania procedury badawczej w końcowym etapie badań wszystkie organizacje zostały poddane analizie pod względem spełniania przyjętych wcześniej kryteriów, tak zwanych wyznaczników samowystarczalności lokalnej organizacji filantropijnej. Założyliśmy, że im więcej kryteriów, spełnia dana organizacja (odpowiedzi na tak), tym większe prawdopodobieństwo, że odnosi sukces i może służyć przykładem dla innych.

Pierwszy przeprowadzony wywiad miał charakter pilotażu sprawdzającego funkcjonalność narzędzia badań. Niewielkie problemy, które pojawiły się przy tym badaniu, a związane głównie z kwestią szczegółowości pytań (m.in. dotyczących finansów organizacji) i wynikającym z tego długim czasem prowadzonych rozmów, zostały przedstawione przez badacza osobom koordynującym projekt. Ponieważ zależało nam na zebraniu możliwie szerokiego i interesującego materiału wyjściowego do programu szkoleniowego, decyzja o uproszczeniu kwestionariusza nie została podjęta. Podczas prowadzenia kolejnych wywiadów nie odnotowano innych trudności.

Zgromadzony w wyniku badań materiał stanowi bogaty zbiór spostrzeżeń na temat działalności lokalnych organizacji filantropijnych i może służyć za podstawę do analizy procesu budowy ich samowystarczalności. ⁵²

Podstawowe dane o społecznościach lokalnych, w obrębie których działają badane organizacje

Charakter społeczności lokalnych, w obrębie których działają badane organizacje, jest zróżnicowany. Możliwe jest wyróżnienie dwóch kategorii społeczności ze względu na liczbę mieszkańców miejscowości, w których znajdują się siedziby organizacji. Są to społeczności małe (do 50 tysięcy mieszkańców) i społeczności duże (powyżej 50 tysięcy mieszkańców). I tak, jedno z najmniejszych miejscowości to: Dzierżgoń, Debrzno, Lesko oraz Dobięgniew. Liczą one od 5 do 7 tysięcy mieszkańców. Kilkanaście tysięcy osób zamieszkuje Człuchów. Miastami średniej wielkości są natomiast: Biłgoraj, Sokółka, Gołdap, Nidzica. Stosunkowo dużymi zaś ośrodkami, które pełnią w regionie rolę centrów administracyjnych i kulturalnych, są: Elbląg,

Opole, Kielce, Radom i Lublin (od 130 do 350 tysięcy mieszkańców). Miejscowości te zaliczyliśmy do drugiej z wyróżnionych przez nas kategorii i określiliśmy jako społeczności duże. Można bowiem domniemywać, że różnice w wielkości społeczności lokalnych mają znaczący wpływ na charakter działań organizacji, sposoby pozyskiwania partnerów czy budowania stabilności finansowej.

Większość z badanych organizacji działa lokalnie, to znaczy prowadzi działania głównie na terenie okolicznych powiatów. Najczęściej są to obszary wiejskie. Zdaniem naszych rozmówców, wynika to przede wszystkim z określenia rozwoju danego regionu jako misji organizacji. Natomiast stowarzyszenia i fundacje z większych ośrodków z reguły obejmują swoim działaniem całe województwa i są częściej skłonne do prowadzenia projektów wykraczających poza granice swojej społeczności lokalnej.

Najpoważniejszym problemem na obszarze działań badanych organizacji i jasno zidentyfikowanym przez wszystkie z nich jest długotrwałe i wysokie bezrobocie. Bezpośrednio związane z tym są niska atrakcyjność inwestycyjna regionów, niewydolność rynku pracy, niewielka oferta edukacyjna, marginalizacja pewnych grup społecznych i ubożenie społeczności. Szczególnie dotkliwe następstwa spowodowane wysokim bezrobociem dotyczą młodzieży, coraz częściej opuszczającej rodzinne strony w poszukiwaniu pracy. Problemy te warunkują cel i metody działania badanych organizacji, które nastawione są nie tylko na przeciwdziałanie ich negatywnym skutkom, lecz i na skuteczne ograniczanie ich przyczyn.

Pomimo problemów, z jakimi borykają się społeczności lokalne, według naszych rozmówców, skłonne są one do wspólnego działania. Jednak najczęściej potrzebny jest animator, który zapoczątkuje i przeprowadzi inicjatywy obywatelskie. Roli tej nierzadko podejmują się badane organizacje. Warto podkreślić, że pełnią też często funkcję lidera wśród innych lokalnych organizacji pozarządowych. Nie tylko służą radą i pomocą innym podmiotom, ale też są inicjatorem lokalnych forów organizacji pozarządowych (np. Nidzica, Sokółka) czy grup partnerskich (Debrzno, Lesko).

Zdaniem naszych rozmówców, w środowisku pozarządowym przeważają relacje współpracy. Według szacunków respondentów w obrębie danych społeczności lokalnych działa od kilkunastu do kilkudziesięciu organizacji poza-

⁵² Szczegółowa dokumentacja, raporty z wywiadów oraz zebrane materiały dodatkowe dotyczące badanych organizacji dostępne są w biurze ARFP i zostały wykorzystane przy opracowywaniu programu szkoleniowego realizowanego w ramach projektu „Wiedza i doświadczenie”.

rządowych. Przekrój branżowy wśród nich jest bardzo zróżnicowany, podobnie jak zasięg działania. Większość z nich to działające lokalnie podmioty, które zajmują się wybranymi problemami społeczności. Jednak tylko kilka z organizacji jest rzeczywiście aktywnych. Należy też zaznaczyć, że zazwyczaj działalność innych organizacji nie pokrywa się z działalnością badanych stowarzyszeń i fundacji. W konsekwencji lokalne organizacje filantropijne są jedynymi tego typu organizacjami w obrębie społeczności o takiej skali działania i polach zainteresowania.

Geneza powstania i dynamika rozwoju lokalnych organizacji filantropijnych

Impulsem do powstania lokalnych organizacji filantropijnych była chęć rozwiązania problemów społeczności lokalnych, przede wszystkim, spowodowanych gwałtownym wzrostem bezrobocia na początku lat dziewięćdziesiątych i związanymi z tym zjawiskami, takimi jak ubożenie czy marginalizacja różnych grup społecznych. Silna potrzeba przeciwdziałania tym procesom stała się motywem działania liderów wywodzących się z lokalnej społeczności, z samorządu, środowisk związanych z kulturą i edukacją. Należy podkreślić, że poszukiwanie lokalnych partnerów, prowadzenie szkoleń i rozpowszechnianie materiałów informacyjnych – budowanie wiarygodności nowych organizacji – było szczególnie istotne w wypadku zakładania fundacji, gdzie fundatorami stawały się różne instytucje lokalne. Przykładowo, w Elblągu założycielami Fundacji Elbląg – FLRE byli przedstawiciele wszystkich trzech sektorów: samorządu – Rada Miejska w Elblągu, biznesu – Elbląska Izba Przemysłowo-Handlowa oraz organizacji pozarządowych – Elbląskie Stowarzyszenie Wspierania Inicjatyw Pozarządowych. Porozumienia społeczne odgrywały także bardzo ważną rolę w procesie formalizacji grup partnerskich w Debrznie (Fundacja „Naszyjnik Północy”) i w Lesku (Bieszczadzka Fundacja Partnerstwo dla Środowiska). Tworzeniu lokalnych organizacji filantropijnych, w szczególności funduszy lokalnych, sprzyjała również obecność silnej, doświadczonej lokalnej organizacji czy instytucji, takiej jak Fundacja „Nida”, Elbląskie Stowarzyszenie Wspierania Inicjatyw Pozarządowych, Biłgorajska Agencja Rozwoju Regionalnego,

Fundacja „Fundusz Pomocy Społecznej” w Sokółce, Świętokrzyskie Centrum FRDL, Fundacja Rozwoju Regionalnego Gołdap, Stowarzyszenia na rzecz Rozwoju Miasta i Gminy Debrzno, Centrum Informacji Turystycznej w Lesku. O ile we wspomnianych społecznościach lokalnych powstanie nowych organizacji oparte było w znacznej mierze na związkach nieformalnych osób uczestniczących w realizacji inicjatywy i zaangażowaniu głównie lokalnych instytucji, o tyle w przypadku fundacji rozwoju regionalnego w Opolu i Lublinie fundatorami były też instytucje ponadregionalne, niezwiązane bezpośrednio z środowiskiem lokalnym. W procesie tworzenia lokalnych organizacji filantropijnych należy również podkreślić istotną rolę instytucji wspierających i szkolących nowe organizacje (tj. FPdŚ, FRDL, Fundacji im. Stefana Batorego czy ARFP), które były źródłem wiedzy, pomysłów, ale również wsparcia finansowego dla nowych inicjatyw.

Spośród organizacji objętych badaniem osiem to stowarzyszenia, siedem to fundacje. Przy wyborze formy prawnej stowarzyszenia założyciele organizacji kierowali się głównie chęcią zagospodarowania aktywności mieszkańców oraz założeniem, że stowarzyszenie jest typem organizacji, w którym decyzje podejmowane są w sposób bardziej demokratyczny. Wpływ na wybór formy prawnej stowarzyszenia miał też łatwiejszy i szybszy proces rejestracji. Natomiast przedstawiciele fundacji podkreślają, że jest to forma najlepiej zaspokajająca potrzeby pomysłodawców oraz podyktowana charakterem uczestników lokalnych koalicji (w tym w szczególności samorządów, które jako partnerzy lokalnych grup inicjatywnych z prawnego punktu widzenia nie mogłyby stać się członkami stowarzyszeń, lecz mogły zostać jednym z założycieli fundacji). Ponadto, fundacja – według naszych respondentów – postrzegana też jest jako instytucja bardziej stabilna i ze swej istoty przeznaczona do gromadzenia kapitału oraz wsparcia finansowego innych podmiotów. I te cechy fundacji zostały uznane za szczególnie ważne w przypadku lokalnych organizacji filantropijnych. Podsumowując, w wyborze formy prawnej organizacji z pewnością odegrały ważną rolę zarówno specyficzne okoliczności, odmienne dla każdej społeczności, jak i zewnętrzne ogólne uwarunkowania prawne.

Interesujące jest więc pytanie o wpływ regulacji prawnych na obecną działalność badanych organizacji. Warto zatem zaznaczyć, że *Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie* jest znana wszystkim naszym rozmówcom i przez większość z nich postrzegana jako szansa dla ich organizacji. Jednak dotychczas tylko cztery organizacje (Nidzicki Fundusz Lokalny, Fundacja Elbląg – FLRE, Fundusz Lokalny Ziemi Biłgorajskiej, Sokółski Fundusz Lokalny) uzyskały status organizacji pożytku publicznego. Zdecydowana większość dopiero rozważa podjęcie takiej decyzji, a wśród korzyści płynących z takiego kroku wymienia możliwość kontraktowania pewnych usług we współpracy z samorządem, prowadzenia odpłatnej działalności pożytku publicznego czy zatrudniania osób wykonujących zastępczą służbę wojskową. Głównym argumentem jest perspektywa pozyskania funduszy dzięki odpisowi 1%. W związku z ubieganiem się o status organizacji pożytku publicznego część z organizacji musiała dostosować swój statut do wymogów ustawy. W tym miejscu warto też podkreślić, że w wypadku starszych organizacji statut był zmieniany co najmniej raz od momentu rozpoczęcia działalności – głównie ze względu na charakter podejmowanych działań i nowych projektów.

Pośród innych regulacji prawnych, które mają wpływ na działalność organizacji, ich liderzy wymieniają *Ustawę o promocji zatrudnienia* oraz akty prawne regulujące kwestie przedsiębiorczości, dotyczące działalności pożyczkowej czy problemu bezrobocia. Należy jednak zaznaczyć, że zdecydowana większość rozmówców nie potrafiła jednoznacznie wskazać konkretnych regulacji mających bezpośredni wpływ na dane organizacje.

Grupy inicjatywne, które zakładały badane organizacje, w zdecydowanej większości nadal ze sobą współpracują, a liderami wciąż pozostają te same osoby. Jedynie w wypadku FLZB nastąpiła trzykrotna zmiana prezesa Fundacji.⁵³ W LFR zaś, pomimo iż liderem organizacji od samego początku jest ta sama osoba, z uwagi na fakt, iż inicjatorem powstania Fundacji były podmioty prawne, istnieje fluktuacja w gronie osób

zaangażowanych w działalność organizacji. Warto też podkreślić, że na przestrzeni lat w badanych stowarzyszeniach nie nastąpiły znaczące zmiany w składzie ich członków. Liczba ich rzadko znacznie przewyższa wymagane ustawowo do powołania stowarzyszenia 15 osób (jedynie w Dobiegniewie i Człuchowie są to 43 i 64 osoby). Należy również zaznaczyć, że składki członkowskie płacone są przez zdecydowaną większość członków, jednak pomimo to grono członków stale i aktywnie wspierających działania badanych organizacji jest ograniczone do niewielkiej liczby osób. Przykładowo, do Nidzickiego Funduszu Lokalnego przyjmowane są jedynie osoby, które wcześniej długo współpracowały lub pracowały na rzecz Stowarzyszenia, były wolontariuszami, a jednocześnie nie brały udziału w „miejscowych rozgrywkach politycznych”. Jak podkreślają liderzy NFL, nie są to przypadkowe osoby. Do przyjmowania nowych członków w szeregi Stowarzyszenia podchodzą oni ostrożnie; uważają, że jedna źle dobrana osoba, może zepsuć wizerunek całego zespołu. I tak, w ciągu pięciu lat działania Funduszu do Stowarzyszenia dołączyło jedynie około pięciu osób. W wypadku innych organizacji można przypuszczać, że polityka pozyskiwania nowych członków jest podobna, lecz trudno jednoznacznie określić, czym taki stan rzeczy jest spowodowany.

Pewną trudnością w działalności organizacji (szczególnie tych mniejszych) jest też rotacja personelu. Uwarunkowane jest to głównie wynagrodzeniem zatrudnianych osób i niską konkurencyjnością oferowanych przez organizacje płac. I tak zarówno w organizacji z Biłgoraja, jak i z Kielc, oznaczało to niejednokrotnie utratę wyszkolonego, zaangażowanego i kompetentnego pracownika. Także i dziś jednym z wymienianych problemów jest pozyskiwanie odpowiednich środków finansowych na koszty administracyjne organizacji. Pewnym problemem na początku działalności badanych organizacji było przekonanie społeczności lokalnej do słuszności pełnionej przez nie funkcji – funkcji pośrednika pomiędzy darczyńcami a beneficjentami. O początkowym niezrozumieniu inicjatywy, o problemie przekonania innych do celów i wybranych metod działania, wspominają liderzy organizacji radomskiej,

⁵³ Wszyscy trzej dotychczasowi prezesi byli związani z ziemią biłgorajską i każdy z nich cieszył się dużym autorytetem w społeczności lokalnej. Obecny prezes Funduszu, p. Irena Gadaj (trzeci z rzędu; pierwszym prezesem był Andrzej Kłosiński – z powodów rodzinnych wyjechał do Krakowa; drugim był burmistrz, który sprawuje urząd do dziś), łączy pracę zawodową w Biłgorajskiej Agencji Rozwoju Regionalnego z pracą społeczną na rzecz Funduszu.

Gołdapskiego Funduszu Lokalnego czy Towarzystwa Rozwoju Dzierzgonia. Trudności, z jakimi organizacje musiały zmierzyć się u progu działalności filantropijnej, prawdopodobnie wynikały z braku podobnych wzorców działania.

We wszystkich badanych organizacjach zakres kompetencji oraz odpowiedzialności osób i organów pełniących funkcje zarządzające jest ustalony i jawny, a główne zasady funkcjonowania określone są w statutach organizacji. Do zadań zarządów organizacji należy przede wszystkim bieżąca realizacja podejmowanych działań. Do zadań zaś organów nadzorujących prace organizacji, rad oraz komisji rewizyjnych, należą głównie sprawy programowe i kontrolne. W skład ciał nadzorujących wchodzi przedstawiciele wszystkich trzech sektorów reprezentujących środowisko lokalne (3 – 10 osób). Decyzje są jawne, podejmowane w sposób demokratyczny oraz przekazywane zespołowi pracowników. Dotyczy to również komisji (stypendialnych, grantowych, finansowych i in.), które działają w ramach funduszy lokalnych. Częstotliwość zebrań zarządu uzależniona jest od specyfiki i charakteru działalności organizacji, jednak w większości przypadków zarząd zbiera się nie rzadziej niż raz na miesiąc, rada zaś nie rzadziej niż raz na kwartał / raz na pół roku. Ośrodki KSU – Stowarzyszenie Wspierania Małej Przedsiębiorczości w Dobiegniewie oraz Radomskie Centrum Przedsiębiorczości – jak i fundacje rozwoju regionalnego – Fundacja Rozwoju Śląska oraz Wspierania Inicjatyw Lokalnych i Lubelska Fundacja Rozwoju – opracowane mają ponadto szczegółowe procedury dotyczące zarządzania organizacją, tj. regulamin pracy, regulamin wynagrodzeń i inne dokumenty regulujące komunikację wewnętrzną. Jednak w większości pozostałych przypadków regulamin pracy nie jest sformalizowany. Dotyczy to przede wszystkim organizacji mniejszych oraz tych, które nie zatrudniają stałych pracowników (np. Stowarzyszenie Wspierania Rozwoju Powiatu Czulchowskiego, Fundacja „Naszyjnik Północy”). Także ze względu na wielkość badanych organizacji (niewielki zespół pracowników) w większości z nich przekazywanie informacji wewnątrz organizacji odbywa się bezpośrednio i w sposób nieformalny.

Regularne spotkania personelu organizowane są w Elblągu, Kielcach i Dobiegniewie, a w Lublinie, Lesku i Debrznie wiadomości rozsyłane są dodatkowo pocztą elektroniczną. Jedynie w Fundacji „Naszyjnik Północy” funkcjonują dwie formy komunikacji, tj. poczta elektroniczna i biuletyn.

Także liczba i sposoby angażowania pracowników i współpracowników badanych organizacji są zróżnicowane. Działalność funduszy lokalnych oparta jest przeważnie na pracy od dwóch do pięciu osób stałego personelu. Rekrutowane są one często spośród szerokiego grona doświadczonych wolontariuszy, którzy wcześniej współpracowali już z danymi organizacjami (fundusze w Nidzicy, Elblągu czy Kielcach). Wolontariuszami i stażystami zostają zaś głównie osoby młode, często stypendyści organizacji. Pomagają oni zarówno w bieżących pracach biurowych, jak i w organizacji zbiorów publicznych lub imprez charytatywnych. Jednak, pomimo że nasi rozmówcy przyznają, że wolontariusze są bardzo ważnym ogniwem w działalności społecznej, to w większości wypadków nie istnieją opracowane zasady współpracy z wolontariuszami, rzadko podpisywane są z nimi formalne umowy o współpracy, nie są oni także specjalnie szkoleni do wykonywanej pracy. I tak przykładowo, zespół Nidzickiego Funduszu Lokalnego stanowią trzy osoby, lecz na stałe ze Stowarzyszeniem współpracuje 30 wolontariuszy, a akcyjnie nawet do 60 osób. Natomiast w fundacjach opolskiej i lubelskiej oraz ośrodkach KSU struktura personelu jest zdecydowanie bardziej rozbudowana i wyspecjalizowana. Istnieją tu też regulaminy płac. W Radomiu zatrudnionych jest 10 osób, w Opolu 16, w Lublinie aż 35 i dodatkowo 25 osób w niepełnym wymiarze godzin. Te organizacje rzadziej też korzystają z pomocy wolontariuszy i stażystów. Angażowanie pracowników odbywa się na podstawie wymagań (wykształcenie, kwalifikacje) przypisanych do określonego stanowiska. Zdaniem rozmówców jest to ważne ze względu na charakter wykonywanych zadań wymagający wyspecjalizowanej wiedzy, z powodu pracy przy obsłudze finansów, jak i wymóg transparentności. Tylko w fundacjach z Opola i Lublina stosowane są sformalizowane procedury oceny pracy.



Poza powyższymi różnicami warto również zaznaczyć kilka podobieństw w organizacji pracy we wszystkich badanych przypadkach: jawność pensji, wykorzystywanie w pracy możliwości subsydiowanego zatrudnienia i formuły praktyk zawodowych, zatrudnianie pracowników głównie w oparciu o umowy zlecenie i umowy o dzieło.

Podsumowując, geneza powstania, dynamika rozwoju lokalnych organizacji filantropijnych oraz obecne procedury zarządzania są zróżnicowane głównie ze względu na charakter oraz wielkość organizacji. Należy jednak podkreślić, że działalność wszystkich organizacji ewoluuje, wszystkie organizacje uczą się, chętnie korzystają z porad innych instytucji oraz prowadzą przejrzystą dokumentację swojej działalności.

Planowanie, monitorowanie i ocena własnych działań

Poprawa jakości życia danych społeczności lokalnych jest najczęściej wymienianym elementem konstytuującym misję lokalnych organizacji pozarządowych. Promowanie filantropii, pobudzanie inicjatyw obywatelskich, kreowanie postaw przedsiębiorczych, integracja i wspieranie działań organizacji pozarządowych, samorządów i przedsiębiorstw na rzecz zrównoważonego i trwałego rozwoju lokalnego to najważniejsze zadania i cele, jakie stawiają przed sobą badane organizacje.

Warto podkreślić, że lokalne organizacje filantropijne u progu swojej działalności miały ograniczony dostęp do wzorców działań o podobnym charakterze. Ważną rolę odegrały tu organizacje wspierające (tj. FPdŚ, FRDL i ARFP), które przybliżyły lokalnym liderom ideę działalności filantropijnej. Tworząc fundusze lokalne, nawiązywano zaś w szczególności do modelu amerykańskich organizacji – *community foundations*. Dla niektórych pomocne okazały się także wyjazdy studyjne do USA i Wielkiej Brytanii. W przypadku Lubelskiej Fundacji Rozwoju jedynym wzorcem były rozwiązania wdrażane na potrzeby tworzenia sieci ARR. Należy jednak zaznaczyć, że w zdecydowanej większości wypadków zasady i charakter działalności organizacji kształtowano systematycznie w trakcie jej rozwoju, dostosowując zewnętrzne modele do lokalnej sytuacji i środowiska działania.

Badane organizacje deklarują, że kierują się w swojej działalności określonymi zasadami etycznymi. Jako nadrzędne wartości wymieniane są uczciwość, partnerstwo, sprawiedliwość, rzetelność i otwartość. *Karta Zasad Działania Organizacji Pozarządowych* jest znana zdecydowanej większości naszych rozmówców, a jej zapisy stosowane są w codziennej pracy badanych organizacji. Na przykład, przy wejściu do siedziby Fundacji „Naszyjnik Północy” Karta została wywieszona w formie plakatu. Lubelska Fundacja Rozwoju posiada również własny kodeks etyczny, który stanowi jedną z procedur regulujących funkcjonowanie organizacji. Ośrodki w Dobiegniewie i Radomiu posiadają ponadto *Certyfikat jakości KSU dla MŚP* i stosują się do zawartych w nim stosownych zasad.

Liderzy badanych organizacji po części czują się reprezentantami mieszkańców swojego regionu, a ich główną motywacją jest chęć poprawy jakości ich życia i rozwiązywania lokalnych problemów. W celu stymulowania współpracy różnych podmiotów na rzecz rozwoju lokalnego organizacje podejmują się także często pełnienia roli rzecznika lokalnych organizacji pozarządowych, mediatora i łącznika pomiędzy światem biznesu i lokalnej władzy.

Wśród beneficjentów badanych organizacji można wyróżnić następujące główne grupy docelowe: utalentowana młodzież znajdująca się w trudnej sytuacji finansowej i zagrożona społecznym wykluczeniem; osoby bezrobotne i podejmujące działalność gospodarczą; organizacje pozarządowe, instytucje kulturalne i edukacyjne, małe i średnie przedsiębiorstwa. Wybór adresatów działań podyktowany jest określeniem misji i celów organizacji opisanych pokrótce powyżej. W procesie diagnozowania problemów lokalnych i rozpoznawania potrzeb adresatów swych działań organizacje kierują się zarówno zbiorczymi danymi statystycznymi dla regionu, wynikami własnych badań (prowadzonymi np. przez SFL, GFL, GP „Naszyjnik Północy”, LFR), jak i opiniami zaczerpniętymi z bezpośrednich rozmów i kontaktów z przedstawicielami społeczności lokalnej. Przykładowo, Nidzicki Fundusz Lokalny posiłkuje się badaniami prowadzonymi przez Fundację „Nida” i jednocześnie korzysta z danych Urzędu Pracy czy Ośrodków Opieki Społecznej. Również Fundacja Elbląg stara się na bieżąco analizować potrzeby społeczne i – jeśli sytuacja tego wymaga

– dokonywać zmian w wyborze grup docelowych – początkowo działalność Funduszu Lokalnego Regionu Elbląskiego nastawiona była na osoby starsze, od dwóch lat organizacja realizuje programy skierowane głównie do młodzieży.

Działalność i charakter podejmowanych projektów zależy w dużej mierze – co zostało zaznaczone już wcześniej – od sytuacji środowiska lokalnego i zidentyfikowanych potrzeb społecznych, a także od wielkości i potencjału badanych organizacji. I tak, podstawowym działaniem realizowanym przez Stowarzyszenie Wspierania Rozwoju Człuchowskiego jest prowadzenie Powiatowego Funduszu Stypendialnego dla uczniów szkół średnich oraz studentów. Działalność funduszy lokalnych jest bardziej zróżnicowana i obejmuje zarówno programy stypendialne, grantowe oraz inne, bezpośrednio skierowane do społeczności lokalnych, przeciwdziałające marginalizacji określonych grup społecznych (tj. osób niepełnosprawnych, mniejszości romskiej i in.), jak i organizację imprez charytatywnych, konkursów o tytuł dobroczyńcy roku czy też projekty nastawione na ścisłą współpracę z innymi podmiotami pozarządowymi. Bardziej specjalistyczną działalność skierowaną na rozwój przedsiębiorczości regionu prowadzą ośrodki KSU, fundacje rozwoju regionalnego oraz Towarzystwo Rozwoju Dzierzgonia. Wymienione organizacje udzielają zwrotnej pomocy finansowej osobom bezrobotnym i prowadzącym lub rozpoczynającym działalność gospodarczą; organizują szkolenia, punkty konsultacyjno-doradcze, tworzą inkubatory przedsiębiorczości. Natomiast grupy partnerskie, nastawione przede wszystkim na zrównoważony rozwój lokalny, podejmują także projekty o tematyce ekologicznej, promują lokalną wytwórczość i rękodzieło. W przyszłości mają również zamiar rozwinąć działalność grantodawczą.

Badane organizacje zazwyczaj planują działania w perspektywie rocznej. Strategie opracowywane są głównie przez zarządy lub rady. Organizacje starają się też dokonywać regularnej oceny skuteczności podejmowanych działań. Jednak w wypadku stowarzyszeń z Człuchowa i Dzierzgonia brak sformalizowanych procedur ewaluacji, a jedynym miernikiem skuteczności prowadzonych projektów są efekty realizowanych działań. Także w funduszach lokalnych i grupach partnerskich weryfikacja skuteczności prowadzonych

projektów ogranicza się do dyskusji wewnątrz grona osób zarządzających organizacjami lub do ewaluacji zewnętrznej dokonywanej przez instytucje przyznające dotacje. Również Fundacja Rozwoju Śląska podsumowuje osiągnięte rezultaty, przedstawiając je jedynie pod obrady Zarządu i Rady oraz opisując efekty swych prac w rocznych sprawozdaniach z działalności. Natomiast ośrodki KSU prowadzą bieżący monitoring skuteczności działań, w wielu projektach zakładają także monitorowanie osiągniętych efektów po upływie pewnego czasu (często jest to obowiązek wynikający z konstrukcji umowy). Jak podkreślają nasi rozmówcy, pewne działania (np. funkcjonowanie inkubatora przedsiębiorczości) pozwalają bowiem na wieloletnią obserwację trwałości efektów przedsięwzięć zrealizowanych przed kilku laty. Radomskie Centrum Przedsiębiorczości ma również wypracowaną strategię (formularz) oceny skuteczności prowadzonych szkoleń. Liderzy organizacji podkreślają zaś, że także kompleksowe zewnętrzne audyty kontrolne są podstawą wiarygodności organizacji.

Transparentność działań organizacji jest zatem wymieniana jako jeden z głównych elementów, który stanowi o sile badanych organizacji. Ich mocną stroną jest także konsekwencja i zaangażowanie liderów, doświadczony zespół pracowników i przede wszystkim społeczne zaufanie, jakim organizacje dysponują w środowisku lokalnym. Unikalność lokalnych organizacji filantropijnych wynika więc głównie z umiejętności wykorzystania zasobów kapitału społecznego, zdolności do angażowania różnych środowisk w prace na rzecz społeczności lokalnej i godzenia partnerów o odmiennych interesach. I tak, dobra współpraca z samorządem jest przez część organizacji odbierana jako okoliczność sprzyjająca w działalności filantropijnej. Nasi rozmówcy, m. in. z Elbląga, Sokółki, Dzierzgonia, podkreślają znaczenie pozytywnego nastawienia, zrozumienia i pomocy ze strony władz lokalnych. Jeśli zaś współpraca ta układa się gorzej, stanowi to pewną trudność dla badanych organizacji. Wśród innych czynników sprzyjających działaniom organizacji wymieniane są: pomoc (finansowa i merytoryczna) większego partnera, zrównoważony wkład finansowy z trzech źródeł (samorząd, biznes i indywidualni darczyńcy), a także przychylność społeczności i poparcie lokalnych elit. Natomiast okoliczności, które

utrudniają budowanie stabilności lokalnych organizacji filantropijnych, to m.in.: brak stałych źródeł finansowania, zmieniające się przepisy i regulacje prawne, problemy ze ściągalsnością zobowiązań finansowych podjętych przez pożyczkobiorców, nieufność często wynikająca z nadużyć związanych z działalnością innych organizacji pozarządowych bądź niezrozumienie idei lokalnej organizacji filantropijnej przez niektóre środowiska. Dlatego bardzo ważna, według badanych przez nas organizacji, jest systematyczna praca na rzecz budowania wiarygodnego wizerunku działalności filantropijnej, przejrzystość i pełna sprawozdawczość z podejmowanych działań.

Współpraca z otoczeniem

Badane lokalne organizacje filantropijne są otwarte na współpracę ze społecznością lokalną. Poprzez bezpośrednie rozmowy, plakaty, ulotki, ogłoszenia prasowe i inne akcje informacyjne starają się rozpowszechniać wiedzę na temat prowadzonych przez siebie działań oraz angażować społeczność lokalną w inicjatywy społeczne, tj. festyny, kiermasze, zbiórki publiczne, badania, konkursy czy wolontariat. W szczególności dotyczy to funduszy lokalnych i grup partnerskich, których działalność nie ogranicza się jedynie do programów wsparcia finansowego dla innych podmiotów. Natomiast organizacje większe i wyspecjalizowane przede wszystkim w udzielaniu pomocy finansowej (Radomskie Centrum Przedsiębiorczości) – choć kierują swoją pomoc i programy do szerokiej grupy odbiorców – ze względu na charakter prowadzonych działań, nie zabiegają o szeroki udział społeczności lokalnej w pracach organizacji. Niemniej badane stowarzyszenia i fundacje, udzielając wsparcia finansowego organizacjom czy osobom fizycznym, stwarzają innym podmiotom możliwość podejmowania wielu inicjatyw na rzecz lokalnej społeczności, angażując ją w ten sposób do działania na własną rzecz.

Jednocześnie badane organizacje starają się budować pozytywny wizerunek, być rozpoznawalne i szanowane w środowisku lokalnym, a także zachować niezależność i unikać skojarzeń z określoną grupą interesów. Zdaniem lidera Sokólskiego Funduszu Lokalnego bycie organizacją niezależną jest bardzo trudne. Zdarzają się sytuacje kojarzenia danej organizacji z jej głównym

partnerem lokalnym, jak w wypadku funduszu lokalnego w Kielcach czy w Biłgoraju (odpowiednio – ścisła współpraca z ośrodkiem FRDL i Biłgorajską Agencją Rozwoju Przedsiębiorczości). Dlatego, według naszych rozmówców, bardzo ważnym elementem budowania wizerunku niezależnej i profesjonalnej organizacji jest m. in. dbanie o promocję oraz o wiarygodność prowadzonych działań. Służy temu zarówno przywiązywanie wagi do sposobu oznakowania siedziby, do spójnej identyfikacji wizualnej organizacji (logo, strona www), jak i udostępnianie materiałów informacyjnych i promocyjnych wszystkim zainteresowanym, prowadzenie regularnej sprawozdawczości, a także staranne dobieranie współpracowników. Organizacje świadomie budują swój wizerunek: zapraszają przedstawicieli różnych środowisk na zebrania komisji grantowych czy stypendialnych; współpracują z wieloma partnerami lokalnymi i ponadlokalnymi; organizują duże, otwarte imprezy dobroczynne; informują społeczność lokalną o podejmowanych inicjatywach za pośrednictwem mediów. Przede wszystkim zaś starają się budować zaplecze społeczne poprzez skuteczną realizację projektów i świadczenie usług na rzecz społeczności lokalnej.

Badane organizacje, zgodnie z zapisami statutowymi, określoną misją lub założonymi celami, współpracują z szeroką gamą podmiotów wywodzących się z różnych sektorów obecnych na lokalnej scenie publicznej. Partnerami są zarówno władze lokalne, jak i środowisko biznesu i mediów, inne organizacje pozarządowe, instytucje pomocy społecznej, szkoły. W większości przypadków relacje te są owocne, przynoszą spodziewane efekty i przyczyniają się do realizacji misji organizacji.

Współpraca z innymi podmiotami wyraża się zarówno w kontaktach nieformalnych, jak i w sformalizowanych relacjach opartych na deklaracjach lub umowach o współpracy. O formalizację i proceduralne określenie stosunków partnerskich dbają przede wszystkim duże organizacje, jak LFR. W ramach grup partnerskich w Debrznie i Lesku współpraca członków ustalona jest także na podstawie *Deklaracji współpracy* i *Regulaminu Grup Partnerskich*. W wypadku Towarzystwa Rozwoju Dzierzgonia współpraca z instytucjami publicznymi, np. z Urzędem Pracy, również najczęściej odbywa się na podstawie podpisanych umów i dotyczy realizacji określonych projektów. Tak-

że w Dzierzgoniu spisane są i przyjęte w odpowiednich dokumentach zasady przekazywania środków na fundusz stypendialny przez prywatne firmy. Również fundusze lokalne starają się podpisywać odpowiednie umowy z firmami i z samorządem, a także zadbać o ich coroczne wznowienie (FLZB). Dobrym relacjom z środowiskiem pozarządowym, jak i biznesowym, sprzyjają konkursy i nagrody ustanowione przez niektóre z organizacji, np. konkurs o tytuł dobroczyńcy roku w Nidzicy (*Gregoroviusy*) i Sokółce czy też konkurs na lokalną inicjatywę obywatelską organizowany przez fundację z Elbląga.

Warto też ponownie podkreślić, że badane organizacje często stają się inicjatorami powstania lokalnych porozumień organizacji pozarządowych, które działają, wykorzystując dobre kontakty osobiste, a także formalne porozumienia na rzecz rozwoju lokalnego. Współpraca ta polega przede wszystkim na wymianie doświadczeń i wspólnym działaniu na rzecz danej społeczności. Badane organizacje są niekwestionowanym liderem na lokalnej scenie pozarządowej. Pomagają innym podmiotom, w tym grupom nieformalnym, organizacyjnie, finansowo i merytorycznie. Przykładowo, w porozumieniu organizacji pozarządowych w Sokółce wzięło udział 11 organizacji, a społeczne porozumienie bieszczadzkiej grupy partnerskiej podpisało 16 podmiotów. Również Radomskie Centrum Przedsiębiorczości stało się inicjatorem zorganizowania Lokalnego Forum Organizacji Pozarządowych, natomiast Fundacja FLZB w ramach projektu „Trzeci wymiar demokracji” przeprowadziła rozpoznanie środowiska pozarządowego i stworzyła bazę danych o organizacjach z powiatu biłgorajskiego. Współpraca z organizacjami pozarządowymi nie ogranicza się jednak tylko do środowiska lokalnego. Ważnym partnerem dla badanych organizacji są też duże organizacje infrastrukturalne, w przypadku Nidzickiego Funduszu Lokalnego są to m. in.: Fundacja Edukacji dla Demokracji, PAFW, ARFP czy też sieć funduszy lokalnych. Badane organizacje są też często członkami większych struktur koalicyjnych, takich jak Krajowy System Usług przy PARP, Stowarzyszenie Funduszy Pożyczkowych, Krajowe Stowarzyszenie Agencji Rozwoju Regionalnego, albo porozumień międzynarodowych, jak Europejskie Stowarzyszenie Agencji Rozwoju Regionalnego lub Transatlantycka

Sieć Funduszy Lokalnych. Organizacje uczestniczą także czynnie w procesie formowania sieci funduszy lokalnych oraz grup partnerskich czy też regionalnych forów pozarządowych.

Ważnymi partnerami lokalnymi są również samorządy, które – szczególnie na terenach słabo rozwiniętych gospodarczo – odgrywają istotną rolę w działalności badanych organizacji (np. w Sokółce, Biłgoraju, Gołdapi, Elblągu czy Debrznie). Samorządy wspierają organizacje finansowo, merytorycznie, a ich przedstawiciele nierzadko zasiadają w zarządach, radach lub komisjach organizacji (np. Biłgoraj, Gołdap). Relacje z władzami lokalnymi jednak nie zawsze układają się pomyślnie. O znaczeniu władz lokalnych świadczą zatem również przypadki, kiedy to niechętnie nastawienie i brak poparcia samorządów stanowi pewną przeszkodę w budowaniu stabilności organizacji (np. ośrodki KSU, Kielce). Dlatego też wydaje się, że zaangażowanie przedstawicieli trzeciego sektora w prace nad uchwalaniem lokalnego prawa i programów współpracy samorządów z organizacjami sprzyja nawiązywaniu kontaktów i budowaniu pozytywnych relacji z władzą lokalną, która często w warunkach polskich staje się partnerem strategicznym organizacji filantropijnych.

Wyzwaniem dla organizacji pozarządowych jest również zachęcenie lokalnego biznesu do zaangażowania się w działalność społeczną. Pozytywne przykłady takiej współpracy odnajdujemy w Biłgoraju, Nidzicy, Elblągu, a ich odzwierciedleniem są m. in. organizowane lokalnie konkursy o tytuł dobroczyńcy roku. Lokalne przedsiębiorstwa chętnie przekazują środki na fundusze stypendialne, na pomoc dzieciom; jednak znacznie trudniej przekonać je do zasilenia kapitału żelaznego czy pokrycia kosztów administracyjnych organizacji. Z tego m. in. względu interesujący wydaje się wypadek Funduszu Lokalnego Ziemi Biłgorajskiej, który stworzył lokalnym przedsiębiorstwom możliwość utworzenia – według ściśle ustalonych zasad – dobroczynnego funduszu firmowego z przeznaczeniem na określony cel (dotychczas w Fundacji FLZB założono i wydzielono dwa takie fundusze). Z drugiej strony należy zaznaczyć, że w wypadku ośrodków KSU czy też Lubelskiej Fundacji Rozwoju to małe i średnie przedsiębiorstwa stają się beneficjentami lokalnych organizacji filantropijnych i to organizacje udzielają im wsparcia w formie pożyczek i kredytów.

Badane organizacje rzadziej współpracują z przedsiębiorstwami ponadregionalnymi. W nawiązaniu kontaktu z dużymi firmami pośredniczą organizacje infrastrukturalne, które pomagają swoim mniejszym partnerom pozyskać większych darczyńców. I tak, pozytywnym efektem tej współpracy w przypadku funduszy lokalnych są m.in.: program stypendialny dla młodzieży finansowany przez Agora SA oraz konkurs grantowy organizowany przy wsparciu Polskiej Telefonii Cyfrowej Sp. z o.o. – operatora sieci Era.

Podsumowując, budowanie przez badane organizacje pozytywnych relacji z otoczeniem wymaga dużych nakładów pracy, współpraca z partnerami lokalnymi jest bowiem wielowymiarowa. Z pewnością jednak można stwierdzić, że partnerstwo jest jedną z naczelných zasad, do których stosują się wszystkie badane organizacje.

Zarządzanie finansami

Bardzo ważne z punktu widzenia organizacji filantropijnych jest wiedza na temat nowoczesnych mechanizmów finansowania działań obywatelskich na poziomie lokalnym. Dlatego w szczególności zależało nam na pełnej informacji dotyczącej gospodarki finansowej lokalnych organizacji filantropijnych. Okazało się, że były to również materiały najtrudniejsze do zebrania.

Problematyka zarządzania finansami w lokalnych organizacjach pozarządowych jest szczególnie istotna ze względu na charakter ich działalności i przyjęte przez nie główne metody rozwiązywania problemów społecznych, tj. gromadzenie funduszy oraz przekazywanie ich innym podmiotom zidentyfikowanym jako najbardziej potrzebujące. Z tego względu warto przyjrzeć się sposobom pozyskiwania środków, gospodarce finansowej oraz mechanizmom wsparcia stosowanym przez badane organizacje.

Zarówno w tworzeniu lokalnych organizacji filantropijnych, jak i w pozyskiwaniu początkowych źródeł finansowania dla nowych inicjatyw – co zostało zaznaczone już powyżej – sprzyjała obecność silnej, doświadczonej organizacji czy instytucji lokalnej. Wsparcia finansowego badanym organizacjom u progu ich działalności udzieliły także duże organizacje infrastrukturalne, takie jak FPdŚ, Fundacja im. Stefana Batorego i ARFP. W wy-

padku fundacji rozwoju regionalnego w Opolu i w Lublinie trzeba zaznaczyć istotną rolę, jaką odegrało przekazanie znacznego kapitału przez instytucje rządowe, a w odniesieniu do mniejszych organizacji – wsparcie finansowe samorządów lokalnych. Modelowym przykładem zrównoważonego wkładu trzech sektorów jest Fundacja FLZB, w której 1/3 kapitału początkowego zapewniły duże lokalne firmy, 1/3 wniósł samorząd, a 1/3 kapitału założycielskiego stanowiły wpłaty od osób indywidualnych.

Wśród obecnych głównych źródeł finansowania lokalnych organizacji filantropijnych należy wymienić po wtórnie duże ogólnopolskie organizacje infrastrukturalne, samorządy, firmy lokalne i rzadziej ponadregionalne, wpłaty od osób indywidualnych (składki członkowskie, *pay roll* – odpisy od wynagrodzeń), a także przychody z organizacji imprez charytatywnych, zbiórek publicznych czy szkoleń prowadzonych przez niektóre organizacje w ramach działalności gospodarczej. Ze szczegółowych zestawień wszystkich funduszy lokalnych opracowanych przez ARFP wynika, że ważnym darczyńcą organizacji filantropijnych są przede wszystkim władze lokalne na szczeblu gminnym i powiatowym. Jeśli chodzi o liczbę wpłat, to najczęściej darowizn przekazują funduszom lokalnym firmy, następnie samorządy lokalne. Natomiast jeśli chodzi o wielkość wpłat, to nieznacznie przeważają wpłaty od samorządów lokalnych. Stosunkowo mały wkład mają darczyńcy indywidualni. Ważnym darczyńcą są też inne organizacje lokalne, które pełnią często rolę inkubatorów funduszy lokalnych, wspomagając je w kosztach administracyjnych. Na tle pozostałych organizacji ponownie wyróżniają się fundacje rozwoju regionalnego: od trzech lat Fundacja Rozwoju Śląska obraca środkami uzyskanymi wcześniej od rządu niemieckiego (w roku 2003 otrzymała też znaczna dotację z PARP); w wypadku zaś Lubelskiej Fundacji Rozwoju ważną rolę odgrywają dywidendy ze spółek wchodzących w skład struktury holdingowej Fundacji, pochodzące z prowadzonej przez te podmioty odpłatnej działalności szkoleniowej i doradczej, a także odsetki od udzielanych pożyczek.

Obecnie zdecydowana większość organizacji jest stabilna finansowo, a ich ogólną sytuację można określić jako dobrą. Rozwijają się one pod względem finansowym wolno, lecz systematycznie. Nie podlegają

przejściowym wewnętrznym kryzysom finansowym i terminowo regulują zobowiązania finansowe. Planowaniem finansowym w organizacjach zajmuje się ściśle kierownictwo, tj. zarząd, dyrekcja biura, rada czy odpowiednia komisja. Przykładowo, w ramach Sokólskiego Funduszu Lokalnego działa Komisja ds. marketingu i zbierania funduszy. Często w prace te włączane są osoby odpowiedzialne za prowadzenie księgowości. Systemem księgowym organizacji zajmują się najczęściej zatrudnione na stałe, wykwalifikowane osoby o stosownych uprawnieniach. Jedynie w dwóch wypadkach (w Czluchowie i Lesku) system księgowy nie jest skomputeryzowany. Szczegółowe plany fundraisingowe opracowywane są w perspektywie rocznej również najczęściej przez zarząd i dział księgowości. Badane organizacje korzystają przy tym z bardzo różnorodnych technik zbierania pieniędzy, począwszy od rozmów indywidualnych z darczyńcami, poprzez stałe odpisy od pensji pracowników lokalnych firm, bale i koncerty charytatywne, aukcje, loterie, festyny, aż do składania wniosków i brania udziału w różnych ogólnopolskich konkursach grantowych.

Tylko cztery z badanych organizacji gromadzą kapitał żelazny i są to następujące fundusze lokalne: Nidzicki Fundusz Lokalny (677 143zł), Fundacja Elbląg – FLRE (705 826zł), Fundusz Lokalny Ziemi Biłgorajskiej (598 806zł) oraz Sokólski Fundusz Lokalny (358 219zł).⁵⁴

Fundacja Rozwoju Śląska buduje natomiast kapitał pożyczkowy, którego wartość w 2004 roku wynosiła 72 mln zł, z przeznaczeniem na udzielanie zwrotnej pomocy dla osób prowadzących działalność gospodarczą lub prowadzących gospodarstwa rolne. W tym przypadku, źródłem kapitału są środki niemieckie oraz odsetki i prowizje. Funduszem pożyczkowym dysponuje Lubelska Fundacja Rozwoju. Dzięki tej inicjatywie z pomocy LFR skorzystało ponad 90 przedsiębiorców z regionu lubelskiego, a łączna kwota udzielonych pożyczek wyniosła blisko 4 mln zł. LFR gromadzi również kapitał rezerwowy. W 2004 roku otrzymała dotację Fundacji im. Stefana Batorego w wysokości 400 tysięcy zł z przeznaczeniem na ten cel. Natomiast sukcesem Stowarzyszenia Małej Przedsiębiorczości w Dobiegniewie jest utworzenie Funduszu Pożyczkowego w kwocie 1 200 000 zł ze środków Banku Światowego oraz jego dokapitalizowanie do kwoty 2 mln zł w ramach dostępnych programów rządowych.

Wszyscy nasi rozmówcy zaznaczają jednak, że trudno jest przekonać darczyńców do przekazywania środków na zasilenie kapitału żelaznego lub rezerwowego, gdyż z reguły oczekują oni natychmiastowych efektów wykorzystania darowanych przez nich pieniędzy. Dlatego też gromadzenie kapitału – żelaznego, rezerwowego czy pożyczkowego – wciąż pozostaje wyzwaniem dla lokalnych organizacji filantropijnych.

Większość organizacji umieszcza wolne fundusze na terminowych lokatach bankowych. Inne, bardziej ryzykowne sposoby pomnażania posiadanych środków nie są zazwyczaj stosowane. Tylko kilka organizacji inwestuje w zakup obligacji skarbowych albo certyfikatów inwestycyjnych. Lubelska Fundacja Rozwoju – organizacja o dużym potencjale finansowym – jako jedyna inwestuje w nieruchomości. Także mniejsze organizacje dostrzegają potrzebę dywersyfikacji sposobów pomnażania kapitału, m.in. poprzez bezpieczne fundusze powiernicze czy kupno papierów wartościowych, jednak nie są jeszcze gotowe do podjęcia takich kroków.

Gdyby organizacje miały dodatkowe pieniądze, najczęściej przeznaczyłyby je na poszerzenie oferty grantowej i stypendialnej skierowanej do społeczności lokalnej oraz na rozwój infrastrukturalny organizacji: zakup nowej siedziby, remont i wyposażenie pomieszczeń biurowych oraz dofinansowanie i przeszkolenie personelu.

Wszystkie organizacje, oprócz dwóch nowopowstałych fundacji w Debrznie i w Lesku, wspierają finansowo inne podmioty prawne i osoby fizyczne. Pieniądze przeznaczone są na stypendia dla uzdolnionej młodzieży znajdującej się w trudnej sytuacji materialnej, na granty dla mniejszych organizacji i innych instytucji lokalnych, tj. szkół czy domów kultury, oraz na pożyczki dla osób bezrobotnych bądź na rozwój działalności gospodarczej. Decyzje o przyznawaniu stypendiów, grantów i pożyczek podejmowane są kolegalnie i w sposób jawny na posiedzeniach specjalnie do tego powołanych komisji grantowych i stypendialnych (stosowne dokumenty i regulaminy dostępne są na stronach internetowych większości organizacji). Jedynie w wypadku Dzierzgonia składy komisji nie są ujawniane, aby – według przekonania naszych rozmówców – uniknąć nacisków ze strony ubiegających się o te środki. No-

wo założone fundacje w Debrznie i Lesku przewidują również rozpoczęcie działalności wspierającej finansowo inne podmioty (możliwość taka została zapisana w statutach organizacji). Jednocześnie organizacje starają się czuwać nad zgodnym z przeznaczeniem i efektywnym wykorzystaniem przekazywanych środków. Jednak niewiele z nich stosuje sformalizowane procedury sprawdzające, często ograniczają się one do dyskusji wewnątrz grona zarządu lub rady. Od stypendystów niektóre organizacje wymagają sprawozdania z wykorzystania przyznanych środków oraz udokumentowanie faktu utrzymania wysokiej średniej w szkole/na uczelni (np. Towarzystwo Rozwoju Dzierżonia), w innych wypadkach zrezygnowano z tego typu kontroli, uznając, że sposób wydatkowania środków za dobre wyniki w nauce jest swobodną decyzją beneficjenta (np. Stowarzyszenie Wspierania Rozwoju Czulchowskiego). W przypadku grantów i pożyczek procedury sprawozdawcze są bardziej sformalizowane. Komisje grantowe nie tylko przyznają dotację dla organizacji, ale też monitorują ich działania. Przykładowo, w Lublinie prowadzony jest aktywny monitoring, czy środki zostały wykorzystane w sposób właściwy i na cel określony we wniosku o dotację. Prowadzona też jest bieżąca sprawozdawczość, która pozwala zorientować się w przepływie przekazanych środków. Fundacja bada także efektywność własnych programów szkoleniowych, np. dla bezrobotnych. Natomiast udzielane przez ośrodki KSU w Dobiegniewie i Radomiu pożyczki monitorowane są pod względem zgodności z biznesplanem i wnioskiem oraz pod względem regularności spłat. Dodatkowo w Radomiu prowadzona jest bieżąca analiza funkcjonowania zakładanych firm i utrzymania się ich na rynku.

Jedynie pięć z badanych organizacji przeprowadziło audyt, w tym finansowy. Są to duże organizacje o bardziej sformalizowanej działalności, tj. fundacje rozwoju regionalnego i ośrodki KSU. Audyt został też wykonany na potrzeby działalności Grupy Partnerskiej „Naszyjnik Północy”. Wszystkie kontrole zakończyły się pozytywnymi wynikami. Pozostałe organizacje argumentują, że do tej pory nie widziały potrzeby przeprowadzenia audytu (jako przeszkoda wymieniane były także wysokie koszty kontroli zewnętrznej). Jednak przynajmniej cztery z nich, mające status organizacji pożytku publicznego, przewidują w najbliż-

szej przyszłości przeprowadzenie audytu ze względu na wymogi ustawy.

Podsumowując wyniki badań dotyczących zarządzania finansami w lokalnych organizacjach filantropijnych, można stwierdzić, że pomimo trudności w zdobyciu niektórych szczegółowych informacji, działalność badanych organizacji jest przejrzysta i dobrze udokumentowana pod względem formalnym. Regulaminy przyznawania funduszy innym podmiotom, regulaminy prac komisji, regulacje dotyczące gromadzenia i inwestowania kapitału żelaznego są dostępne w siedzibach organizacji, a często także zamieszczane na stronach internetowych. Przejrzystość ta jest szczególnie ważna w wypadku prowadzenia działalności filantropijnej, regratingowej i pożyczkowej.

Wnioski

W wyniku analizy wyznaczników samowystarczalności lokalnej organizacji filantropijnej stwierdzono, że organizacje, które wzięły udział w badaniu, spełniają większość przyjętych wcześniej kryteriów. Działają na rzecz rozwoju społeczności lokalnych, opierają swoją działalność na współpracy różnych osób prawnych i fizycznych, budują stabilny system finansowy organizacji oraz wspierają finansowo osoby fizyczne i/lub osoby prawne. Są skuteczne, przejrzyste, działają na podstawie określonych standardów. ⁵⁵

Przeprowadzone szczegółowe badania wykazały, że organizacje są zróżnicowane zarówno pod względem charakteru prowadzonych działań, kultury organizacyjnej, jak i gospodarki finansowej. Przyjęta wcześniej typologia organizacji została pozytywnie zweryfikowana. Można zatem wyróżnić organizacje małe – zarówno ze względu na zasięg prowadzonych działań, jak i budżet, np. Stowarzyszenie Wspierania Rozwoju Powiatu Czulchowskiego, organizacje średniej wielkości oraz organizacje duże, np. Fundacja Rozwoju Śląska oraz Wspierania Inicjatyw Lokalnych i Lubelska Fundacja Rozwoju – Agencja Rozwoju Regionalnego. Od wielkości organizacji uzależniony jest charakter działań i stopień formalizacji stosowanych procedur. I tak, pomimo że wielkość i zasięg obu fundacji rozwoju regionalnego sprawiają, że przyjęte przez nie rozwiązania nie mogą być w prosty sposób przejmowane przez inne podmio-

ty, z pewnością ich działalność może służyć za przykład innym, szczególnie pod względem wypracowania jasno określonych, formalnych zasad działania. Doświadczenia organizacji są zatem bardzo odmienne, zarazem stanowią one interesujący materiał porównawczy.

Warto również ponownie podkreślić znaczenie liczby mieszkańców miejscowości, w których siedziby mają badane organizacje. Można sądzić, że charakter działania i stopień formalizacji procedur, stosowanych zarówno wewnątrz organizacji, jak i we współpracy z lokalnymi partnerami, zależy w pewnym stopniu od tego, czy odbiorcą działań organizacji jest mała czy duża społeczność. Potwierdzają to także wnioski z badań możliwości tworzenia funduszy lokalnych prowadzonych przez ARFP w 1998 roku. Stwierdzono wówczas, że silne więzi społeczne i lokalny patriotyzm występujące w małych miastach, takich jak Biłgoraj, są jednym z czynników sprzyjających sukcesowi inicjatyw filantropijnych. Wpływają też na sposób funkcjonowania powoływanych organizacji.⁵⁶ Z tego względu warto szczególnie pamiętać przy prowadzeniu działalności filantropijnej i budowaniu partnerstw na poziomie lokalnym o wcześniejszej identyfikacji odbiorców programów społecznych, analizie więzi społecznych oraz dostosowaniu charakteru działalności organizacji do określonych uwarunkowań lokalnych.

Lokalne organizacje filantropijne są to organizacje, które stale szukają i powiększają własne środki finansowe, aby zapewnić sobie niezależność i stabilność oraz osiągnąć zamierzony cel, tj. poprawę jakości życia społeczności lokalnej poprzez wsparcie – głównie finansowe – inicjatyw lokalnych. Jednak przede wszystkim to instytucje, które identyfikują potrzeby lokalne oraz jednoczą wokół nich szeroką grupę ludzi (jednostek i innych organizacji), które wspólnymi siłami, w sposób twórczy i oddolny, działają na rzecz rozwiązania istniejących problemów. Jest to możliwe do osiągnięcia przede wszystkim dzięki zaangażowaniu w pracę społeczną na poziomie lokalnym wszystkich trzech sektorów – przedstawicieli samorządu, biznesu oraz przede wszystkim liderów organizacji pozarządowych.

Wyróżniającym się przykładem współpracy międzysektorowej jest działalność funduszu lokalnego

w Biłgoraju czy grupy partnerskiej w Debrznie. Fundacja „Naszyjnik Północy” działa w trudnym terenie i w pewnym oddaleniu od ważnych szlaków komunikacyjnych. Pomimo tego osiągnęła duży sukces, jakim jest realizacja wielu przedsięwzięć aktywizujących lokalną społeczność do działania i do wyjścia z bierności. Warto tu zwrócić uwagę na dwa aspekty: umiejętność budowania trwałego partnerstwa podmiotów wywodzących się z różnych sektorów oraz zdolność do pozyskiwania zasobów zewnętrznych (finansowych i *know-how*), które nie są dostępne na lokalnym rynku. Zdaniem badacza można stwierdzić, że „bez działalności tej organizacji sytuacja tej społeczności byłaby dużo gorsza niż jest, a i tak nie jest najlepsza i gros pracy jeszcze jest do wykonania”. Również Bieszczadzka Fundacja Partnerstwo dla Środowiska u progu swej działalności dysponuje już sporym zaplecze społecznym wypracowanym w ramach zawiązanej wcześniej grupy partnerskiej. Jest silnie związana z lokalnym środowiskiem i rozwija partnerską współpracę z podmiotami reprezentującymi różne środowiska. Zdaniem naszego badacza „na pewno warta polecenia jest działalność merytoryczna Fundacji, która wydaje się, że osiągnęła sukces na trudnym społeczno-gospodarczym terenie”. Należy zaznaczyć, że wymienione dwie fundacje są najmłodszymi z badanych organizacji i nie mają jeszcze wypracowanych wszystkich procedur formalnych związanych z działalnością filantropijną. Jednak oba przypadki są interesującymi i inspirującymi przykładami budowania partnerstwa jako podstawy dla tworzenia nowych instytucji rozwoju lokalnego. Jest to o tyle ważne, że – według naszych wszystkich rozmówców – najważniejszym doświadczeniem z punktu widzenia rozwoju badanych organizacji najczęściej był odniesiony sukces na początku działalności: pierwsza uroczystość wręczenia stypendiów, pierwsza impreza charytatywna, realizacja pierwszego projektu, otrzymanie pierwszej kwoty zasilającej kapitał żelazny czy zbudowanie lokalnej koalicji sprzymierzeńców. Pozytywne wydarzenie podbudowywało motywację zespołu oraz zachęcało do dalszej pracy na rzecz społeczności lokalnej.

Badając w 1998 roku możliwości tworzenia funduszy lokalnych w Polsce, zespół Akademii Rozwoju

⁵⁶ Badanie możliwości tworzenia funduszy lokalnych w czterech miastach w Polsce; Warszawa: ARFP, 1998, p.8.

Filantropii zdefiniował sukces organizacji poprzez cztery kryteria: zainteresowanie i poparcie liderów lokalnych, gotowość współpracy przedstawicieli trzech sektorów (samorządu, biznesu i organizacji pozarządowych), zdolność osiągnięcia istotnego wpływu na zaspokojenie lokalnych potrzeb oraz zdolność osiągnięcia samowystarczalności.⁵⁷ Po kilkunastu latach działalności najstarszych z badanych lokalnych organizacji filantropijnych, a po sześciu latach pracy funduszy lokalnych warto jest zatem rozważyć, czy sukces ten został osiągnięty, jakie są mocne i słabe strony opisywanych organizacji, jakie stoją przed nimi szanse i zagrożenia. Trzy pierwsze elementy definicji wydają się być w mniejszym lub większym stopniu spełnione w większości wypadków. Kwestia osiągnięcia samowystarczalności przez organizacje wciąż jest jednak jedną z wytycznych w ich codziennej pracy. Z pewnością w wypadku funduszy lokalnych i grup partnerskich czynnikiem sprzyjającym temu procesowi jest zacieśniająca się pomiędzy nimi współpraca i utworzenie – odpowiednio – Ogólnopolskiej Sieci Funduszy Lokalnych oraz Sieci Grup Partnerskich. Mocną stroną lokalnych organizacji filantropijnych jest również nawiązanie współpracy zarówno z lokalnymi sprzymierzeńcami, jak i z partnerami zagranicznymi. Ich atutami są również: dobra znajomość potrzeb środowiska lokalnego, doświadczenie w realizacji różnorodnych programów społecznych, wypracowane standardy przyznawania dotacji i stypendiów, monitoringu i sprawozdawczości, umiejętność budowania partnerstwa dla rozwiązywania problemów społeczności, duża specjalizacja podejmowanych działań oraz otwartość na nowe pomysły. Natomiast słabością badanych organizacji jest wciąż brak stałych źródeł ich utrzymania, co czasami rodzi zarówno problemy kadrowe, jak i organizacyjne. Szanse, jakie stoją przed badanymi organizacjami, to zarówno intensyfikacja współpracy międzynarodowej, jak i pozyskanie nowych źródeł finansowania, tj. odpis 1% od podatku na rzecz organizacji pożytku publicznego, pojawienie się nowych strategii inwestowania czy środków z funduszy Unii Europejskiej. Pewnym zagrożeniem może okazać się zbyt niska progresywność w poszukiwaniu nowych źródeł finansowania. Z tego względu bardzo ważna jest w procesie budowania samowystarczalności lokalnych organizacji filantropijnych nauka w zakresie pozyskiwania fun-

duszy oraz zarządzania finansami. Biorąc pod uwagę spostrzeżenia i wnioski z badań, istotne jest również położenie szczególnego nacisku na takie kwestie, jak regulacje prawne, współpraca z wolontariuszami czy metody ewaluacji prowadzonych działań.

W Polsce zarejestrowanych jest ponad 45 500 stowarzyszeń i ponad 7 tysięcy fundacji.⁵⁸ Na tym tle czternaście lokalnych organizacji filantropijnych wydaje się być niewielką grupą organizacji o specyficznym charakterze działania. Jednak jest to ważny aktor na scenie społeczeństwa obywatelskiego. To grupa silnych liderów stanowiących o rozwoju lokalnym swoich społeczności. Działalność charytatywna, będąc wyrazem dobrowolnych więzi obywatelskich, ożywia bowiem solidarność społeczną. Stworzenie zaś na zasadach partnerstwa koalicji organizacji pozarządowych, samorządów i przedstawicieli biznesu staje się czynnikiem sprzyjającym wypracowaniu trwałych mechanizmów rozwoju oraz zaspokajania lokalnych potrzeb dzięki wykorzystaniu możliwości istniejących w samej społeczności lokalnej.

Raport zbiorczy z badań został opracowany przez Dorotę Głazewską, pod nadzorem merytorycznym Tomasza Schimanka, na podstawie raportów z wywiadów przeprowadzonych przez Noemi Gryczko i dr. Ryszarda Skrzypca.

Serdecznie dziękujemy wszystkim organizacjom biorącym udział w badaniu. Dziękujemy też za pomoc merytoryczną członkom Zespołu Doradczego projektu, Janowi Jakubowi Wygnańskiemu – prezesowi Stowarzyszenia na rzecz FIP, Noemi Gryczko i dr. Ryszardowi Skrzypcowi.

Warszawa: ARFP, 2005

⁵⁷ *Ibidem*, p.10.

⁵⁸ M. Gumkowska, J. Herbst, *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych – raport z badania 2004*, Warszawa: Stowarzyszenie Klon/Jawor, 2005.

Załączniki

Załącznik nr 1:

Narzędzie badań

Przykłady budowania samowystarczalności lokalnej organizacji filantropijnej.

Studium przypadków – dyspozycje do wywiadu.

Zarys metodologii: Wywiad swobodny pogłębiony przeprowadzony w oparciu o podane dyspozycje. Pogłębiona analiza odtwarzana na podstawie przeprowadzonych wywiadów swobodnych, raportów ARFP (w przypadku funduszy lokalnych), kart monitoringowych i innych dostępnych materiałów uzupełniających.

I. PODSTAWOWE INFORMACJE O ORGANIZACJI („ROZSZERZONA METRYCZKA”)

nr kwestionariusza:

M		
---	--	--

1. PEŁNA NAZWA ORGANIZACJI:

--

2. NAZWA ORGANIZACJI W JĘZYKU ANGIELSKIM (o ile jest używana):

--

3. ADRES:

ulica:	kod:	mięscowość:
telefon:	faks:	e-mail: www*/**/**

* informacje umieszczone na stronie www:

**Wyniki ewaluacji / audytu przeprowadzonego w organizacji są dostępne na stronie internetowej organizacji:	tak		nie	
***W statucie lub innym dokumencie wewnętrznym organizacji umieszczono zapis o procedurach postępowania w przypadku wystąpienia sytuacji konfliktu interesu:	tak		nie	

4. DATA REJESTRACJI:

--

5.STATUS PRAWNY ORGANIZACJI:		6. LICZBA :	
a) stowarzyszenie		a) członków stowarzyszenia	
b) fundacja		b) fundatorów (osób prawnych i/lub fizycznych)	
c) organizacja pożytku publicznego (data rejestracji)			

7. OSOBY FORMALNIE ZARZĄDZAJĄCE ORGANIZACJĄ (np. prezes, dyrektor, członkowie zarządu):

7a) imię i nazwisko	7b) funkcja
1)	1)
2)	2)

8. LICZBA PRACOWNIKÓW ETATOWYCH I PEŁNYCH ETATÓW:

9. LICZBA I SIEDZIBY ODDZIAŁÓW (o ile istnieją):

10. PRZYNALEŻNOŚĆ (formalna / nieformalna) DO KRAJOWYCH / REGIONALNYCH / MIĘDZYNARODOWYCH / BRANŻOWYCH (i in.) POROZUMIEŃ ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH (np. związków stowarzyszeń, federacji, forów, sieci itp.):

11. HISTORIA ORGANIZACJI (okoliczności jej powstania i najważniejsze jej dotychczasowe osiągnięcia):

12. MISJA ORAZ CELE DZIAŁANIA (ogólne główne cele działań, dla których organizacja została powołana):

13. ADRESACI / BENEFICJENCI DZIAŁAŃ ORGANIZACJI ORAZ KRYTERIA DOSTĘPU DO USŁUG ORGANIZACJI:

(prosimy możliwie szczegółowo opisać odbiorców – osoby, organizacje lub inne środowiska, na rzecz których działa organizacja – i oszacować liczbę beneficjentów rocznie)

14. POLA I FORMY DZIAŁAŃ ORGANIZACJI (na podstawie typologii Stowarzyszenia Klon/Jawor):

15. GŁÓWNE DZIAŁANIA / PROJEKTY REALIZOWANE

(aktualnie prowadzone działania i programy – nazwa, cel, stan realizacji, rezultaty / efekty):

16. GŁÓWNE DZIAŁANIA / PROJEKTY PLANOWANE NA ROK 2004

(cel, czas realizacji, planowane efekty):

17. ŹRÓDŁA FINANSOWANIA DZIAŁALNOŚCI ORGANIZACJI (informacja o uzyskanych przychodach za ostatnie dwa lata działalności – uzupełnienie: załącznik z informacją o źródłach finansowania i kosztach działalności organizacji)

l.p.	Źródło finansowania	Przybliżona kwota w PLN	
		2002 r.	2003 r.
1)	Źródła publiczne – rządowe (środki ministerstw, agencji rządowych, wojewodów)		
2)	Źródła samorządowe (środki gminy, powiatu lub samorządu wojewódzkiego)		
3)	Źródła publiczne – zagraniczne programy pomocowe (w tym środki Unii Europejskiej, np. Phare, Sapard, Access)		
4)	Wsparcie od innych krajowych organizacji pozarządowych		
5)	Wsparcie od innych zagranicznych organizacji pozarządowych		

6)	Darowizny od osób fizycznych		
7)	Darowizny od instytucji i firm		
8)	Dotacje przekazane przez inny oddział / element tej samej organizacji (jeśli organizacja jest częścią większej struktury)		
9)	Składki członkowskie		
10)	Dochody z kampanii, zbiórek publicznych, akcji charytatywnych (m.in. cegiełki, pocztówki)		
11)	Odsetki bankowe, zyski z kapitału żelaznego, udziały i akcje, dochody z majątku, np. wynajmu lokali itp.		
12)	Opłaty (zwroty kosztów) z tytułu świadczonych usług (nie będących działalnością gospodarczą)		
13)	Dochody z działalności gospodarczej		
14)	Inne źródła, jakie?		
	RAZEM:		

18. ORGANIZACJA PROWADZI DZIAŁALNOŚĆ GOSPODARCZĄ:

tak

nie

18a. Jeśli organizacja prowadzi działalność gospodarczą, prosimy opisać w jakim zakresie:

19. ORGANIZACJA GROMADZI KAPITAŁ ŻELAZNY / KAPITAŁ REZERWOWY:

tak

nie

19a. Jeśli organizacja gromadzi kapitał, prosimy podać, czy jest to kapitał żelazny, czy rezerwowy oraz wysokość kapitału na koniec 2003 r. (w PLN):

20. WNIOSKI O DOTACJE ZŁOŻONE W 2002-2004:

Wniosek złożony do: (nazwa źródła)	Na realizację: (tytuł projektu lub krótki opis)	Data złożenia wniosku	Rezultat (czy otrzymano środki na realizację działań)

21. SZKOLENIA, W KTÓRYCH BRALI UDZIAŁ PRACOWNICY ORGANIZACJI:

Zakres tematyczny:	Prowadzący (nazwa instytucji):

22. PORADNICTWO, Z KTÓREGO KORZYSTAŁA ORGANIZACJA W CIĄGU OSTATNIEGO ROKU:

Zakres poradnictwa:	Prowadzący (nazwa instytucji):

23. BANKI DANYCH O POTENCJALNYCH PARTNERACH / DARCZYŃCACH / ŹRÓDŁACH FINANSOWANIA, Z KTÓRYCH USŁUG ORGANIZACJA KORZYSTAŁA W CIĄGU OSTATNIEGO ROKU:

Imię, nazwisko i funkcja osoby (osób) udzielającej(cych) informacji:

a) imię i nazwisko	b) funkcja
1)	1)
2)	2)

Zgodność powyższych informacji potwierdza:

.....
(imię i nazwisko) (funkcja)

.....
(podpis) (data, miejscowość)

nr kwestionariusza:

D		
---	--	--

II. INFORMACJE DOTYCZĄCE SPOŁECZNOŚCI LOKALNEJ

Krótką charakterystykę regionu:

1. Siedziba organizacji (miejscowość) / gmina / powiat / region / województwo
2. Liczba ludności, teren miejski/wiejski, obszar przemysłowy/rolniczy, główne sektory zatrudnienia, stopa bezrobocia i in. podstawowe fakty

Dyspozycje do wywiadu:

1. Na jakim **terenie** prowadzone są działania organizacji? Gmina/powiat/województwo/cały kraj/inaczej wyodrębnione terytorium (np. tereny wiejskie, małe miasteczka, tereny przygraniczne i in.)? Dlaczego wybrali P. taki, a nie inny obszar działania?
2. Jak P. sądzą, czy **społeczność lokalna**, która jest odbiorcą działań P. organizacji, jest skłonna do współpracy / angażuje się w działania społeczne? Jakie są największe problemy, z którymi boryka się społeczność lokalna? Prosimy o komentarz.
3. Czy w społeczności, która jest odbiorcą działań organizacji, miały miejsce wcześniej (przed rozpoczęciem działalności organizacji) / mają miejsce obecnie **działania obywatelskie** na rzecz mieszkańców? (przykłady oddolnych inicjatyw mieszkańców, np. projekty społeczne, komitety społeczne mieszkańców, akcje protestacyjne itp.). Jakie? Czy były / są to inicjatywy mieszkańców / samorządu lokalnego / spółdzielni / in.? Co one przyniosły społeczności? Czy efekty tych inicjatyw są widoczne do dzisiaj?
3. Czy w społeczności, która jest odbiorcą działań organizacji, aktywnie działają jakieś **inne organizacje pozarządowe**? Jakież? Ile ich jest i jaki jest obszar ich działania (branża / terytorium)? Czy organizacje te działają w podobnej dziedzinie do P. organizacji? Czym się różnią? Jakie są relacje pomiędzy tymi organizacjami a badaną organizacją?

III. PROBLEMY BADAWCZE

Organizacja

- Rejestracja z uwzględnieniem statusu pożytku publicznego
- Podstawowe regulacje prawne dotyczące działalności organizacji
- Typologia organizacji
- Wewnętrzna struktura organizacji i zarządzania
- Wewnętrzne zasady i regulaminy pracy
- Komunikacja wewnętrzna
- Zarządzanie zasobami ludzkimi z uwzględnieniem pracowników i wolontariuszy

Dyspozycje do wywiadu:

1. Proszę powiedzieć, jak doszło do **powstania P. organizacji**? Kto był inicjatorem? Czy decyzja o powołaniu organizacji zrodziła się w grupie osób związanych z jakąś wcześniejszą działalnością? Czy P. organizacja jako grupa społeczna oparta jest na tzw. związkach nieformalnych (grupa znajomych osób, kolegów, współpracowników), czy tworzą ją całkiem nowi ludzie? Jaka była rola liderów lokalnych? Czy liderzy organizacji pochodzą ze społeczności lokalnej czy też z innej miejscowości? Jakie znaczenie miała pomoc z zewnątrz i czyja najbardziej? Czy bez pomocy z zewnątrz potrafiliby P. założyć organizację? (pyt. o datę powołania organizacji, grupę inicjatywną, cel / powód powołania organizacji itp.)
2. Skąd wziął się pomysł na założenie stowarzyszenia / fundacji (pyt. o **typ organizacji** – dlaczego ten a nie inny?) Czy zapoznali się P. z ustawą o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie? Co w P. organizacji zmieni nowa ustawa o działalności pożytku publicznego i wolontariacie? Czy organizacja ma status organizacji pożytku publicznego (*weryfikacja metryczki)? Jakże były powody ubiegania się o status / czemu nie zdecydowali się P. ubiegać się o status organizacji pożytku publicznego? Czy na działania P. organizacji mają wpływ inne nowe regulacje prawne, instytucjonalne, polityczne? Jakież? W jakim zakresie?
3. Jaka była **dynamika powstawania organizacji** (początkowe problemy, bariery)? Czy i jak ewoluowała wewnętrzna struktura P. organizacji? Ile razy / dlaczego był zmieniany statut organizacji?

Czy liderem organizacji od początku jej istnienia jest ta sama osoba / osoby? Czy grupa, która zakładała organizację nadal współpracuje / prowadzi organizację? (*struktura, etapy rozwoju, liczebność, więzi między członkami, relacje z innymi organizacjami / instytucjami / podmiotami*)

4. Czy **zakres kompetencji** oraz **odpowiedzialności** osób i organów pełniących funkcje zarządzające jest ustalony? Czy jest jawny? Czy jest ustalony regulamin pracy i czy jest on znany wszystkim pracownikom? Kto jest liderem organizacji i jakie zadania wykonuje w organizacji? (Jakie działania byłyby najtrudniejsze do prowadzenia bez obecnego lidera?) Jak w P. organizacji podejmowane są decyzje? Przez kogo? Czy decyzje są jawne / komunikowane / przekazywane zespołowi? Jak często zbiera się Zarząd? (*pyt. o uchwały Zarządu – dostępność itd.*) Czy organizacja ma wewnętrzne ciało kontrolne? Jak często się ono zbiera? Jak ma znaczenie? (*komunikacja wewnętrzna, podejmowanie decyzji, koordynacja działań*)
5. Jakie formy i sposoby **przekazywania informacji wewnątrz** organizacji P. stosują? (*rozmowy indywidualne, okresowe spotkania zespołu, biuletyny wewnętrzne, Internet, in. – pyt. o komunikację wewnętrzną*)
6. Kto i ile osób obecnie należy do stowarzyszenia (*zawód, wiek*)? Ilu **członków** P. organizacji jest aktywnych (w przybliżeniu)? Ilu członków płaci składki? // Kto jest **fundatorem** organizacji? Czy fundatorzy lub ich przedstawiciele (jeśli fundatorami są osoby prawne) aktywnie uczestniczą w pracach fundacji?
7. W jaki sposób organizacja angażuje **pracowników, współpracowników i wolontariuszy**? Ile osób pracuje w organizacji na etatach? Jakie pełnią funkcje i obowiązki? Ile osób stale współpracuje z organizacją (praca w oparciu o umowę zlecenie / umowę o dzieło – pyt. o dane z 2003 r.)? Czy organizacja wykorzystuje w pracy możliwości subsydiowanego zatrudnienia (program pierwsza praca, zatrudnienie osób niepełnosprawnych i in.) / formułę stażu / praktyk zawodowych? Czy istnieje regulamin płac? Czy pensje pracowników organizacji są jawne? (*przedstawić zespół pracowników: doświadczenie, umiejętności, znajomość języków obcych, obowiązki w organizacji, inne sfery aktywności zawodowej*)

8. Jak wielu **wolontariuszy** pracuje w organizacji (osoby stale związane / okresowo współpracujące z organizacją)? Co robią? Czy są ważni dla organizacji i dlaczego? Co ich motywuje do pomocy P. organizacji? Czy organizacja prowadzi szkolenia dla wolontariuszy? Czy organizacja podpisuje umowy z wolontariuszami? Jeśli nie, dlaczego? Co stanowi największą przeszkodę / trudność w pracy z wolontariuszami?
9. Czy w P. organizacji stosowane są jakieś **formy oceny pracy** poszczególnych pracowników/ współpracowników/ wolontariuszy? Jeżeli tak, to jakie? Jak często? Kto dokonuje oceny? Czy ocena jest niejawna? Czy wyniki oceny mają jakieś konsekwencje dla pracownika?
10. Czy P. organizacja korzysta z informacji/ **porad prawnych**? Jeżeli tak, to w jaki sposób? Czy korzystają P. z Internetu / programu komputerowego / gazet / usług prawników?
11. Czy istnieją jakieś dokumenty, programy, które określają strukturę organizacji, mówią o historii jej powstania i zasadach zarządzania (regulamin pracy, uchwały Zarządu, kroniki i in.)?

Planowanie, monitorowanie i ocena własnych działań

- Określanie misji i celów
- Kultura organizacji i zasady etyczne w działaniach społecznych
- Tworzenie planów strategicznych i operacyjnych
- Wdrażanie planów
- Monitoring otoczenia
- Monitorowanie i ewaluacja realizowanych działań,
- Ocena efektywności usług świadczonych przez organizację
- Analiza czynników porażki i sukcesu. Wprowadzanie zmian

Dyspozycje do wywiadu:

1. Czy jest / jaka jest **misja** P. organizacji? Jakie są **cele** organizacji? Skąd P. czerpali wzory takiej działalności? Czy istniały jakieś wzorce, które naśladowano formułując cele organizacji? Do jakich tradycyjnych wzorów nawiązywano tworząc organizację (czy też chciano zerwać z jakąś tradycją)? Od kogo P. uczyli się / uczą się, prowadząc organizację?

2. Czyimi reprezentantami / przedstawicielami jest P. organizacja? Jakie są jej główne motywy działania? Dlaczego?
3. Czy kierują się P. w swojej działalności jakimiś określonymi **zasadami etycznymi**? Jakimi? Czy są one gdzieś zapisane? Czy znana jest P. *Karta Zasad Działania Organizacji Pozarządowych* i czy organizacja przestrzega jej zapisów?
4. Do kogo P. organizacja kieruje swe działania? Kim są **beneficjenci** organizacji i co / kto decyduje o ich wyborze? Do jakich grup docelowych adresowane są działania organizacji? Dlaczego? Jakie są najważniejsze potrzeby / problemy grup docelowych? W jaki sposób organizacja czerpie wiedzę na temat potrzeb i problemów grup docelowych? Czy P. organizacja okresowo / regularnie analizuje istniejące potrzeby społeczne (w jaki sposób) i – jeżeli sytuacja tego wymaga – dokonuje w niej zmian?
5. Jakie są **podstawowe działania** P. organizacji? Czego dotyczą? Na czym polegają? W jaki sposób działania te są planowane i realizowane? Czy planują P. działania organizacji w kilkuletniej perspektywie / tworzą plany strategiczne i operacyjne organizacji (kto je tworzy, w jaki sposób)? Jak wyobrażają P. sobie przyszłość organizacji? Jakie organizacja ma plany na przyszłość / strategię rozwoju? Jak wyobrażają sobie P. funkcjonowanie i działalność organizacji za trzy lata? W jaki sposób mają P. zamiar osiągnąć te cele?
6. W jaki sposób organizacja dokonuje **oceny skuteczności** swoich działań? Czy P. organizacja okresowo / regularnie analizuje / monitoruje własne działania pod kątem zamierzonych celów i rezultatów / porażki i sukcesu (w jaki sposób) i – jeżeli sytuacja tego wymaga – dokonuje w niej zmian? W jaki sposób organizacja dokonuje ewaluacji realizowanych działań (ewaluacja wewnętrzna / zewnętrzna)? Czy i w jaki sposób badają / sprawdzają P., czy osiągnięte cele były / są adekwatne do P. wysiłków i zaangażowanych środków?
7. Jakie **okoliczności** są / były **sprzyjające** w realizacji misji P. organizacji, a jakie **okoliczności przeciwdziałają/ły** w jej realizacji? Jakie czynniki (zewnętrzne / wewnętrzne) sprzyjają działaniu organizacji, a jakie utrudniają? Jakie są podstawowe **problemy**, bariery funkcjonowania P. organizacji? Z jakimi problemami i wyzwaniem musiała się zmierzyć P. organizacja podczas budowania własnej samowystarczalności / stabilności? Gdy pojawiają się problemy / organizacja musi zmierzyć się z trudnościami; jak P. organizacja radzi sobie w takich sytuacjach? Jakie nauki na przyszłość mogli P. wyciągnąć / wyciągnęli z trudnych sytuacji (jeśli takie miały miejsce)? Jakie problemy i wyzwania stoją przed P. organizacją w najbliższym czasie?
8. Co by się zmieniło w życiu mieszkańców, gdyby organizacja przestała istnieć? Na czym polega **unikalność** i **siła** P. organizacji? W jaki sposób się ona przejawia?
9. Czy organizacja udostępnia swój **raport roczny** wszystkim zainteresowanym? W jaki sposób raporty te są przygotowywane i w jakiej formie udostępniane są zainteresowanym?
10. Czy istnieją jakieś dokumenty, programy, które określają zasady monitoringu i ewaluacji działań organizacji (karty / kwestionariusze samooceny, schematy dokumentów sprawozdawczych i in.)?

Współpraca z otoczeniem

- Tworzenie koalicji, współpraca z samorządem, biznesem, innymi organizacjami
- Roczne programy współpracy samorządu lokalnego z organizacjami pozarządowymi
- Społeczne zaangażowanie biznesu
- Promocja, PR i marketing, współpraca z mediami
- Tworzenie zaplecza społecznego dla działań organizacji
- Rzecznictwo

Dyspozycje do wywiadu:

1. Krótka charakterystyka **siedziby organizacji** – opis lokalu (sposób oznakowania, plakaty / tablice informacyjne, logo organizacji, odległość siedziby od centrum itp.)
2. Jak P. sądzą, czy P. organizacja jest kojarzona przez społeczność lokalną z jakąś instytucją/ami / grupą interesów? (pyt. o stopień niezależności organizacji od innych osób / podmiotów) Proszę opisać relację / kontakty / **współpracę** P. organizacji **ze społecznością lokalną**? Czy organizacja jest powszechnie znana? Czy mieszkańcy interesują się jej działalnością / angażują w nią?

W czym się to przejawia? Czy P. organizacja jest otwarta na społeczność lokalną / stara się angażować społeczność lokalną / mieszkańców w inicjatywy społeczne (festyny, kiermasze, zbiórki publiczne, badania, konkursy, wolontariat i in.)? W jaki sposób i w jakim zakresie (bezpośrednie rozmowy, plakaty, akcje informacyjne, ogłoszenia prasowe / parafialne i in.)?

3. W jaki sposób / jakimi metodami P. organizacja stara się budować poparcie / **zaplecze społeczne** dla działań organizacji? Czy organizacja regularnie informuje społeczność lokalną o podejmowanych działaniach i inicjatywach? W jaki sposób? Jak organizacja promuje swoją działalność? Czy przywiązują P. wagę do budowania **wizerunku organizacji**? W jaki sposób budują P. wizerunek organizacji (w sposób świadomy)? Czy organizacja posiada własne logo, stronę internetową (*weryfikacja metryczki) / dostęp do Internetu?
4. Czy i w jakim stopniu **media** zwracają uwagę na problemy, które rozwiązuje P. organizacja? Czy organizacja współpracuje z mediami lokalnymi i ogólnokrajowymi (prasa, radio, telewizja)? Na czym ta współpraca polega?
5. Z kim organizacja współpracuje (**partnerzy lokalni**)? Czy współpracujecie P. z innymi organizacjami / państwową administracją lokalną / samorządem lokalnym / środowiskiem biznesu / lokalnymi firmami / mediami / podmiotami zagranicznymi / in.? Dlaczego? Na czym polega współpraca (kontakty osobiste / formalne)? Czy organizacja zawiera z partnerami pisemne umowy o współpracy? Jak P. oceniają tę współpracę? Czy w misji / celach / statucie P. organizacji określona jest zasada szerokiej współpracy z innymi podmiotami?
6. Czy współpracują P. (w jakikolwiek sposób) z **innymi organizacjami pozarządowymi**? Z kim? Dlaczego? Jeśli tak, to na czym polega współpraca i jak się układa (kontakty osobiste / formalne)? Jak ją oceniać?
7. Czy udzielają P. **pomocy organizacyjnej i merytorycznej** innym organizacjom / instytucjom / grupom nieformalnym? Jakim? Na czym ta pomoc polega?

8. Czy organizacja jest członkiem jakichś **struktur koalicyjnych** / należy do sieci / jest członkiem większych struktur organizacyjnych? Jakich? Dlaczego? (*weryfikacja metryczki)
9. Czy P. organizacja uczestniczy w procesach przygotowywania **prawa lokalnego**, prawa na poziomie centralnym? Czy organizacja wpływa na decyzje władz różnego szczebla? W jaki sposób?
10. Czy **samorząd lokalny** w społeczności, która jest odbiorcą działań organizacji, sprzyja działaniom społecznym? Tak / nie? W jaki sposób? Czy samorząd lokalny w P. gminie uchwalił program współpracy z organizacjami pozarządowymi na 2004 rok? Czy uczestniczyli P. w pracach nad tworzeniem tego programu współpracy? W jakim zakresie i w jakim charakterze? Czy wcześniej istniały uchwały / programy współpracy między samorządem lokalnym a organizacjami pozarządowymi?
11. Czy **lokalne firmy** / przedsiębiorstwa angażują się w działania na rzecz społeczności lokalnej? W jakim zakresie? Jakie są to przedsiębiorstwa (polskie / z kapitałem zagranicznym / firmy lokalne / oddziały firm ponadregionalnych)?
12. Czy istnieją jakieś dokumenty, umowy, które określają zasady współpracy pomiędzy P. organizacją a innymi podmiotami (umowy o współpracy, standardy współpracy i in.)?

Finanse

- Pozyskiwanie funduszy
- Gospodarka finansowa
- Księgowość
- Finansowe mechanizmy wsparcia (granty, stypendia)
- Własne źródła finansowania (kapitały żelazne, działalność gospodarcza)

Dyspozycje do wywiadu:

1. Jakie były **źródła finansowania** organizacji **na początku** jej działalności? Jak zdobyli P. swój lokal oraz niezbędne wyposażenie? Czy ktoś szczególnie P. w tym pomógł?
2. Jakie są **obecne źródła finansowania** działań organizacji (podać wszystkie źródła – *weryfika-

cja metryczki)? Jak wyszukują P. potencjalnych darczyńców? Jak zdobywają P. fundusze? Czy opracowują P. plany fundraisingowe? Czy robią to P. w sposób planowy? Czy ktoś szczególnie P. pomaga? Kogo włączają P. w zbieranie funduszy? (procentowy udział poszczególnych źródeł finansowania: administracja państwowa, władza lokalna, biznes, fundacje i in. instytucje, fundusze zagraniczne, osoby indywidualne)

3. Czy organizacja przeżywa/ła **kryzys finansowy** (ew. jak z niego wyszła)? Czy możecie P. stwierdzić, że P. organizacja w tym momencie jest **stabilna finansowo**? Co to znaczy?
4. Czy organizacja gromadzi **kapitał żelazny** / kapitał rezerwowy? Na jakich zasadach? W jaki sposób? Jakie jest jego źródło pochodzenia? Ile wynosi obecnie kapitał żelazny? (*weryfikacja metryczki) Jaki jest roczny zysk netto (rząd wielkości, ew. procentowo)? Jakie jest przeznaczenie tego zysku?
5. Czy organizacja stosuje jakieś **sposoby pomnażania posiadanych środków**? Jeżeli tak, to jakie? Czy inwestuje środki w lokaty bankowe, papiery wartościowe, nieruchomości? Kto i co decyduje o wyborze tej formy inwestycji? Czy inwestujecie P. sami czy przez pośredników? Czy inwestowanie dotyczy tylko środków zgromadzonych na kapitale żelaznym / rezerwowym?
6. Kto w P. organizacji zajmuje się **planowaniem finansowym** i podejmuje decyzje dotyczące finansów (zarówno wydatkowania jak i pozyskiwania środków)? Na co głównie są wydawane pieniądze organizacji (rodzaje wydatków)? Ile P. organizacja wydaje w przybliżeniu (ew. procentowo w stosunku do całości wydatków) na koszty programowe, dotacje dla innych organizacji / osób fizycznych (granty / stypendia), a ile na koszty administracyjne (utrzymanie biura itp.)? Czy organizacja terminowo reguluje wszystkie swoje zobowiązania finansowe? Czy gdyby P. organizacja miała dodatkowe pieniądze, które mogliby P. wykorzystać na wszystko, na co zostałyby one przeznaczone? (*pyt. o gospodarkę finansową*)
7. Kto jest odpowiedzialny za **system księgowy** organizacji (osoba wewnątrz organizacji / specjalista / firma z zewnątrz)? Jeśli osoba wewnątrz

organizacji, jakie ma kwalifikacje? Czy system księgowy jest skomputeryzowany? Czy system daje możliwość przypisania każdego wydatku do źródła finansowania?

8. Czy organizacja udziela **wsparcia finansowego** osobom fizycznym i/lub podmiotom prawnym? Na jakich zasadach? Kogo / jakie dziedziny organizacja wspiera finansowo? (*cel przeznaczenia środków*)? Dlaczego? (*przeznaczenie grantów, wielkość grantów / stypendiów / pożyczek i in. form wsparcia finansowego, pochodzenie środków finansowych, procedury grantodawcze, zasady funkcjonowania komisji przyznających wsparcie finansowe – czy decyzje o przyznawaniu stypendiów / grantów / pożyczek są podejmowane kolegialnie i w sposób jawny itp.*)
9. Jeżeli organizacja otrzymuje środki z zewnątrz / przyznaje środki innym, czy czuwa nad ich zgodnym z przeznaczeniem i **efektywnym wykorzystaniem**? W jaki sposób?
10. Czy P. organizacja dokonywała **audytu**? Jeżeli nie, to dlaczego? / Jeżeli tak, to co było powodem przeprowadzenia audytu? Ile razy był on przeprowadzony i w jaki sposób? Jakie były jego wyniki?
11. Czy istnieją jakieś dokumenty, regulacje, które określają zasady prowadzenia gospodarki finansowej w P. organizacji (regulamin przyznawania grantów / stypendiów, regulaminy prac komisji stypendialnych i in.)?

Praktyczne przykłady (i inne kwestie)

Dyspozycje do wywiadu:

1. Jakie **wydarzenie/a z przeszłości** były **najważniejsze** z punktu widzenia rozwoju P. organizacji?
2. Jakie **błędy** popełnili P. w prowadzeniu organizacji / działaniach organizacji i realizacji projektów społecznych, a których popełnienia radziliby P. unikać innym organizacjom? Jakimi **sukcesami** / **pozytywnymi doświadczeniami** chciałby się P. podzielić z innymi organizacjami? Co by P. poradzili innym organizacjom? Jakimi **radami** / **mottami** chciałby się P. podzielić z innymi liderami organizacji pozarządowych?

Załączniki:

Raporty roczne (w tym finansowe / bilans za rok 2003 / rachunek zysków i strat), lista uzyskanych dotacji, przykładowe rozliczenia dotacji, regulaminy wewnętrzne i inne dokumenty regulujące działalność organizacji, wszelkie dokumenty pomocne w poznaniu sposobu działania / funkcjonowania organizacji, np. broszury, ulotki, artykuły prasowe, zdjęcia, kroniki itp.

DODATKOWE INFORMACJE / OBSERWACJE BADACZA

(spostrzeżenia, cytaty, wnioski, subiektywna opinia, itp.):

--

Imię, nazwisko i funkcja osoby (osób) udzielającej(cych) informacji:

a) imię i nazwisko	b) funkcja
1)	1)
2)	2)

nr kwestionariusza:

W		
---	--	--

IV. WYZNACZNIKI SAMOWYSTARCZALNOŚCI LOKALNEJ ORGANIZACJI FILANTROPIJNEJ

	Czy badana organizacja spełnia podstawowe założenia badania?			
I.p.	Organizacja	NIE	TAK	T.P.
	– działa lokalnie (gmina, powiat)			
	– działa na rzecz rozwoju społeczności lokalnych			
	– opiera swoją działalność na współpracy różnych osób prawnych i fizycznych, w szczególności samorządów lokalnych, przedsiębiorców i organizacji pozarządowych			
	– buduje stabilny system finansowy organizacji			
	– wspiera finansowo osoby fizyczne i/lub podmioty prawne			
	ORGANIZACJA SPEŁNIA ZAŁOŻENIA BADANIA:			

ARKUSZ I: ORGANIZACJA

I. p.	Kryteria:	NIE	TAK	T.P.*
1.	W systemie zarządzania organizacją i w jej statucie istnieje rozłączność funkcji osób kontrolujących działalność organizacji od funkcji osób zarządzających organizacją (np. członek komisji rewizyjnej nie zasiada w zarządzie).			
2.	Organizacja posiada spisany wewnętrzny regulamin pracy.			
3.	Co roku działalność organizacji jest poddawana wewnętrznej kontroli przez niezależny organ nadzorujący.			
4.	Organizacja posiada stosowny zapis w statucie lub innym dokumencie wewnętrznym o sposobie rozwiązywania konfliktu interesów i nie dzielenia majątku organizacji między jej członków.			
5.	Organizacja opiera swoje działania o pracę wolontariuszy.			

* – trudno powiedzieć

Subiektywna opinia badacza (prosimy o krótki komentarz):

ARKUSZ II: PLANOWANIE, MONITOROWANIE I OCENA WŁASNYCH DZIAŁAŃ

I. p.	Kryteria:	NIE	TAK	T.P.
1.	Misja, cele i metody działania organizacji są jawne i podawane do publicznej informacji w wybranej przez organizację formie.			
2.	Organizacja planuje swoją działalność oraz budżet i przygotowuje na piśmie strategię działania oraz finansowania.			
3.	Organizacja co roku przygotowuje raport, w którym sprawozdaje się ze zrealizowanych działań i przedstawia w raporcie, ile środków pozyskała i z jakich źródeł, ile przeznaczyła na jakie cele oraz jakie ma koszty prowadzenia działalności.			
4.	Organizacja dokonuje ewaluacji prowadzonych działań.			

Subiektywna opinia badacza (prosimy o krótki komentarz):

ARKUSZ III: WSPÓŁPRACA Z OTOCZENIEM

I. p.	Kryteria:	NIE	TAK	T.P.
1.	Organizacja angażuje w swoje działania osoby, które nie są członkami stowarzyszenia (w przypadku stowarzyszeń) ani organów statutowych organizacji oraz wykonują swoją pracę społeczną na zasadach wolontarystycznych.			
2.	W pracach organizacji uczestniczą przedstawiciele samorządu lokalnego, przedsiębiorstw i innych organizacji pozarządowych na zasadach wolontarystycznych.			
3.	Przedstawiciele organizacji uczestniczą w pracach innych organizacji pozarządowych, samorządu i organizacji biznesowych.			
4.	Organizacja zawiera z partnerami pisemne umowy o współpracy.			
5.	Informacje o działaniach i pracach organizacji ukazują się w lokalnych mediach.			
6.	Organizacja informuje w publikacjach, materiałach oraz w inny sposób o źródle pochodzenia środków, chyba że darczyńca chce pozostać anonimowy.			
7.	Organizacja analizuje potrzeby społeczności lokalnej.			

Subiektywna opinia badacza (prosimy o krótki komentarz):

ARKUSZ IV: FINANSE

I. p.	Kryteria:	NIE	TAK	T.P.
1.	Organizacja korzysta z co najmniej trzech różnych źródeł finansowania.			
2.	Organizacja posiada skomputeryzowany system księgowości umożliwiający kojarzenie kosztów ze źródłem finansowania – grantem, darowizną, środkami własnymi.			
3.	Decyzje o przyznawaniu stypendiów / grantów / pożyczek są podejmowane kolegiąlnie i w sposób jawny .			
4.	Organizacja terminowo rozlicza się z dotacji i na bieżąco reguluje inne zobowiązania finansowe.			

Subiektywna opinia badacza (prosimy o krótki komentarz):

Zarys metodologii:

- 1) Zakładamy, że organizacja powinna spełniać wszystkie ww. kryteria / wyznaczniki.
- 2) W badaniu bierzemy pod uwagę zarówno ww. kryteria, jak i subiektywne opinie badacza. Jeżeli wystąpią istotne rozbieżności między ww. wyznacznikami a oceną badacza, konieczne będzie zbadanie różnic i dalsze wyjaśnienia.
- 3) Im więcej kryteriów jest spełnionych (odpowiedzi na tak), tym większe prawdopodobieństwo, że organizacja odnosi sukces i może służyć przykładem dla innych.

PODSUMOWANIE:

nr kwestionariusza:

O		
---	--	--

Organizacja może służyć przykładem dla innych:	TAK		NIE	
--	-----	--	-----	--

Analiza danych została przeprowadzona i potwierdzona przez:

.....
(imię i nazwisko) (funkcja)

.....
(podpis) (data, miejscowość)

oraz

.....
(imię i nazwisko) (funkcja)

.....
(podpis) (data, miejscowość)

Załącznik nr 2:

Wyznaczniki samowystarczalności lokalnej organizacji filantropijnej – zestawienie wyników.

	Czy badana organizacja spełnia podstawowe założenia badania?			
I.p.	Organizacja	NIE	TAK	T.P.*
	– działa lokalnie (gmina, powiat)		14	
	– działa na rzecz rozwoju społeczności lokalnych		14	
	– opiera swoją działalność na współpracy różnych osób prawnych i fizycznych, w szczególności samorządów lokalnych, przedsiębiorców i organizacji pozarządowych		11	2
	– buduje stabilny system finansowy organizacji	1	10	3
	– wspiera finansowo osoby fizyczne i/lub podmioty prawne	1	11	1
	ORGANIZACJA SPEŁNIA ZAŁOŻENIA BADANIA:		14	

* – trudno powiedzieć

ARKUSZ I: ORGANIZACJA

I. p.	Kryteria:	NIE	TAK	T.P.
1.	W systemie zarządzania organizacją i w jej statucie istnieje rozłączność funkcji osób kontrolujących działalność organizacji od funkcji osób zarządzających organizacją (np. członek komisji rewizyjnej nie zasiada w zarządzie).		14	
2.	Organizacja posiada spisany wewnętrzny regulamin pracy.	3	7	4
3.	Co roku działalność organizacji jest poddawana wewnętrznej kontroli przez niezależny organ nadzorujący.		12	2
4.	Organizacja posiada stosowny zapis w statucie lub innym dokumencie wewnętrznym o sposobie rozwiązywania konfliktu interesów i nie dzielenia majątku organizacji między jej członków.	2	10	1
5.	Organizacja opiera swoje działania na pracy wolontariuszy.	3	9	2

ARKUSZ II: PLANOWANIE, MONITOROWANIE I OCENA WŁASNYCH DZIAŁAŃ

I. p.	Kryteria:	NIE	TAK	T.P.
1.	Misja, cele i metody działania organizacji są jawne i podawane do publicznej informacji w wybranej przez organizację formie.		14	
2.	Organizacja planuje swoją działalność oraz budżet i przygotowuje na piśmie strategię działania oraz finansowania.		10	4
3.	Organizacja co roku przygotowuje raport, w którym sprawozdaje się ze zrealizowanych działań i przedstawia, ile środków pozyskała i z jakich źródeł, ile przeznaczyła na jakie cele oraz jakie ma koszty prowadzenia działalności.	1	10	3
4.	Organizacja dokonuje ewaluacji prowadzonych działań.	1	9	4

ARKUSZ III: WSPÓŁPRACA Z OTOCZENIEM

I. p.	Kryteria:	NIE	TAK	T.P.
1.	Organizacja angażuje w swoje działania osoby, które nie są członkami stowarzyszenia (w przypadku stowarzyszeń) ani organów statutowych organizacji oraz wykonują swoją pracę społeczną na zasadach wolontarystycznych.		14	
2.	W pracach organizacji uczestniczą przedstawiciele samorządu lokalnego, przedsiębiorstw i innych organizacji pozarządowych na zasadach wolontarystycznych.	2	12	
3.	Przedstawiciele organizacji uczestniczą w pracach innych organizacji pozarządowych, samorządu i organizacji biznesowych.	1	12	1
4.	Organizacja zawiera z partnerami pisemne umowy o współpracy.		11	3
5.	Informacje o działaniach i pracach organizacji ukazują się w lokalnych mediach.	1	13	
6.	Organizacja informuje w publikacjach, materiałach oraz w inny sposób o źródle pochodzenia środków, chyba że darczyńca chce pozostać anonimowy.		13	1
7.	Organizacja analizuje potrzeby społeczności lokalnej.	1	10	3

ARKUSZ IV: FINANSE

I. p.	Kryteria:	NIE	TAK	T.P.
1.	Organizacja korzysta z co najmniej trzech różnych źródeł finansowania.		14	
2.	Organizacja posiada skomputeryzowany system księgowości, umożliwiający kojarzenie kosztów ze źródłem finansowania – grantem, darowizną, środkami własnymi.	2	12	
3.	Decyzje o przyznawaniu stypendiów / grantów / pożyczek są podejmowane kolegiąlnie i w sposób jawny .	1	11	2
4.	Organizacja terminowo rozlicza się z dotacji i na bieżąco reguluje inne zobowiązania finansowe.		11	2

Zarys metodologii:

- 4) Zakładamy, że organizacja powinna spełniać wszystkie ww. wymienione kryteria / wyznaczniki.
- 5) W badaniu bierzemy pod uwagę zarówno ww. kryteria, jak i subiektywne opinie badacza. Jeżeli wystąpią istotne rozbieżności między ww. wyznacznikami a oceną badacza, konieczne będzie zbadanie różnic i dalsze wyjaśnienia.
- 6) Im więcej kryteriów jest spełnionych (odpowiedzi na tak), tym większe prawdopodobieństwo, że organizacja odnosi sukces i może służyć przykładem dla innych.

PODSUMOWANIE:

Organizacja może służyć przykładem dla innych:	TAK	14	NIE	
--	-----	----	-----	--

Słowo o autorach

Dorota Głazewska – socjolog, doktorantka w Instytucie Socjologii UW, asystent naukowo-dydaktyczny w Instytucie Medycyny Społecznej AM w Warszawie, koordynator programów „Księga dobrych praktyk” oraz „Wiedza i doświadczenie” w Akademii Rozwoju Filantropii w Polsce.

Ilona Gosk – prezes Zarządu Fundacji Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, w latach 1996-2002 w Zarządzie Stowarzyszenia Komuna Otwock, dyrektor biura programu „eS – w poszukiwaniu modelu ekonomii społecznej”.

Krzysztof Herbst – dr socjologii, pracował w Polskiej Akademii Nauk, autor wielu publikacji z zakresu społecznych problemów planowania przestrzennego i reformy samorządu terytorialnego, ekspert programów TACIS, PHARE, Banku Światowego, OBWE, brał udział w projektach na terenie Rosji, Ukrainy, Słowacji, współzałożyciel wielu organizacji pozarządowych, współzałożyciel i wiceprezes Zarządu Fundacji Inicjatyw Ekonomiczno-Społecznych.

Monika Mazurczak-Kaczmaryk – socjolog, współpracuje z Fundacją Wspomagania Wsi w ramach programu „Wieś aktywna. Budowanie społeczeństwa informacyjnego – e-VITA”, członek Zarządu oraz dyrektor programowy Akademii Rozwoju Filantropii w Polsce w latach 1998-2003, współpracowała z Fundacją im. Stefana Batorego w ramach programu „Inicjatywy Obywatelskie w Europie Wschodniej”.

Tomasz Schimanek – polityk społeczny, wicedyrektor ds. programowych Akademii Rozwoju Filantropii w Polsce, członek Zarządu Forum Darczyńców, członek Rady Działalności Pożytku Publicznego na czas kadencji 2006-2009, szkoleniowiec i doradca samorządów lokalnych, organizacji pozarządowych, przedsiębiorstw i funduszy lokalnych w zakresie rozwoju współpracy pomiędzy sektorem publicznym, społecznym a biznesem, autor i współautor licznych artykułów i książek.

Katarzyna Sekutowicz – antropolog kulturowy, specjalistka ds. planowania programów, zarządzania projektami oraz ich ewaluacji w Biurze Obsługi Ruchu Inicjatyw Społecznych, prowadzi Pozarządową Agencję Ewaluacji i Rozwoju, współpracuje ze Stowarzyszeniem Trenerów Organizacji Pozarządowych STOP, trener akredytowany Krajowego Ośrodka Szkoleniowego Europejskiego Funduszu Społecznego, członek Komisji Standaryzacyjnej Sieci „SPLOT”, współautorka książek o zarządzaniu organizacją pozarządową, m.in. *Wszystko lub prawie wszystko o pieniądzach w organizacjach pozarządowych, Narzędzie samooceny organizacji pozarządowej*.

Słownik

Załączniki

Odnośniki

Słowo o Akademii

Wiedza i doświadczenie

Słownik zawiera wyjaśnienia pojęć najczęściej pojawiających się w tekstach. Ich podane poniżej znaczenia wybrane zostały na użytek niniejszej publikacji, jako najbardziej odpowiadające intencjom autorów i redaktorów.

- a** **akcja**
zorganizowane działanie zmierzające do osiągnięcia określonego celu, np. akcja zbierania książek.
- analiza SWOT**
narzędzie, metoda analizy pozwalająca na analizę słabych i mocnych stron organizacji, a także szans i zagrożeń zewnętrznych dla realizacji zaplanowanych działań.
- animacja lokalna**
metoda aktywizowania środowiska lokalnego poprzez działania społeczne i kulturotwórcze.
- audyt**
ogół działań, poprzez które uzyskuje się niezależną ocenę funkcjonowania instytucji – ich legalności, gospodarności, celowości, rzetelności. Audyt jest zazwyczaj przeprowadzany przez odrębną komórkę, podporządkowaną bezpośrednio kierownikowi instytucji (audyt wewnętrzny) lub przez firmę zewnętrzną (audyt zewnętrzny).
- b** **beneficjent**
osoba korzystająca z usług, programu, projektu itp.; odbiorca działań.
- budowanie zespołu**
proces umożliwiający połączenie grupy ludzi w zespół projektowy i osiągnięcie przez nich zaplanowanego celu. Przyczynia się do rozwoju organizacji, poprawiając efektywność pracy grupy oraz interpersonalne aspekty pracy w zespole.
- budżet projektu**
zestawienie wydatków związanych z realizacją danego projektu. Poszczególne pozycje budżetowe przedstawiają koszt konkretnych działań, usług, produktów; po ich zsumowaniu otrzymuje się całkowitą wartość finansową projektu.
- d** **darczyńca**
ofiarodawca, osoba indywidualna, instytucja, firma przekazująca środki (rzeczowe bądź finansowe) na rzecz organizacji.
- darowizna**
forma umowy, w której darczyńca zobowiązuje się do bezpłatnego świadczenia na rzecz obdarowanego, kosztem swego majątku. Darowizna może być dokonana zarówno przez osoby fizyczne, jak i osoby prawne. Przedmiotem darowizny mogą być nieruchomości i ruchomości, pieniądze, a także prawa majątkowe, nie może być zaś bezpłatne świadczenie usług.
- diagram Gantta**
diagram służący do konstruowania harmonogramu (planu pracy) realizowanych działań, zadań.
- dotacja (grant)**
forma umowy, w ramach której donator przekazuje bezzwrotne (pod warunkiem dotrzymania warunków umowy) wsparcie finansowe organizacji bądź instytucji.
- działalność pożytku publicznego**
działalność prowadzona przez organizacje pozarządowe w sferze zadań publicznych wymienionych w art. 4 *Ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie*; są to następujące zadania: pomoc społeczna, działalność charytatywna, podtrzymywanie tradycji narodowej, ochrona i promocja zdrowia, promocja zatrudnienia, działalność na rzecz równych praw kobiet i mężczyzn, działalność wspomagająca rozwój gospodarczy, nauka, edukacja, oświata i wychowanie, kultura i sztuka, ekologia, bezpieczeństwo publiczne, upowszechnianie i ochrona praw i wolności człowieka, działania na rzecz integracji europejskiej i in.
- działalność statutowa**
działalność odnosząca się do celów i zadań organizacji określonych w jej statucie.
- e** **ewaluacja**
weryfikacja zaplanowanych działań pod kątem ich efektywności, skuteczności i adekwatności oraz zbadanie stopnia zrealizowania zakładanych celów. Rozróżnia się ewaluację procesu – mierzenie skuteczności zarządzania programem, ewaluację rezultatów (wyniku) – ocenę produktów i usług będących wynikiem programu oraz ewaluację wpływu – ocenę korzyści i pozytywnych zmian po programie.

f

federacja

związek stowarzyszeń, organizacji społecznych, zawodowych, politycznych i in.

filantropia (dobroczynność, działalność charytatywna)

bezinteresowna aktywność osób, organizacji, firm służąca dobru wspólnemu, polega na udzielaniu pomocy finansowej lub materialnej potrzebującym. We współczesnych społeczeństwach realizowana jest głównie poprzez fundacje i stowarzyszenia.

forum internetowe

jest przeniesioną do struktury stron www formą grup dyskusyjnych, które służą do wymiany informacji, poglądów między osobami o podobnych zainteresowaniach przy użyciu przeglądarki internetowej.

fundacja

typ organizacji pozarządowej, której podstawą jest majątek przeznaczony przez jej założyciela na określony cel (dobroczynny, kulturalny) oraz statut zawierający reguły dysponowania tym majątkiem.

fundraising

zaplanowane pozyskiwanie środków finansowych na działania społeczne.

fundusz lokalny

typ lokalnej organizacji filantropijnej, wyspecjalizowanej w zdobywaniu środków finansowych, które przeznaczane są na wsparcie inicjatyw lokalnych odpowiadających na różne problemy i potrzeby lokalnej społeczności. Podstawą stabilności finansowej funduszu lokalnego jest kapitał żelazny.

fundusze strukturalne

zasoby finansowe Unii Europejskiej służące realizacji polityki strukturalnej. Celem polityki strukturalnej jest pomoc słabiej rozwiniętym regionom i sektorom gospodarek państw członkowskich, a w konsekwencji zmniejszenie różnic w poziomie rozwoju i życia pomiędzy poszczególnymi obszarami. Na fundusze strukturalne składają się: Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego (EFRR), Europejski Fundusz Społeczny (EFS), Europejski Fundusz Orientacji i Gwarancji Rolnej Sekcja Orientacji (EFOiGR) oraz Finansowy Instrument Wspierania Rybołówstwa (FIWR).

g

grantobiorca

podmiot (organizacja, instytucja), który otrzymał dotację, grant na realizację swoich działań, projektu.

g

grantodawca

podmiot (organizacja, instytucja), który przyznaje dotacje, granty innym podmiotom na realizację ich działań, projektów.

grupa docelowa

beneficjenci, odbiorcy, adresaci działań, grupa osób, które skorzystają z realizacji projektu, np. poprzez uczestnictwo w działaniach, realizowanych wydarzeniach.

grupa partnerska

dobrowolna, otwarta koalicja liderów z różnych sektorów życia publicznego (samorządy, przedsiębiorstwa, organizacje pozarządowe, instytucje państwowe, szkoły, uczelnie, mieszkańcy), działających na szczeblu ponadgminnym, wspólnie przygotowujących i realizujących praktyczne i długofalowe działania na rzecz rozwiązywania problemów gospodarczych, społecznych i ekologicznych oraz wspólnie monitorujących ich wyniki.

h

harmonogram projektu

plan działań w ramach projektu określający termin realizacji całego projektu oraz jego elementów. Harmonogram przedstawia, jakie działanie, kiedy i w jakim czasie zostanie zrealizowane, a także w jakiej kolejności będą podejmowane poszczególne działania w ramach projektu.

k

kapitał społeczny

zasoby tkwiące w sieciach kontaktów i relacjach międzyludzkich opartych na zaufaniu, normach i współpracy. Determinuje jakość życia w danej społeczności i możliwości jej rozwoju. Jest czynnikiem sprzyjającym współpracy, ułatwiającym wytwarzanie różnych dóbr, a w efekcie zwiększającym globalną efektywność różnych podmiotów funkcjonujących w społeczności.

kapitał żelazny

środki finansowe, które organizacja społeczna zdobywa, gromadzi i stale pomnaża po to, by czerpać z nich zyski i przeznaczać je na realizację jej celów statutowych. Kapitał żelazny stanowi ważne, stabilne i trwałe źródło finansowania działań podejmowanych przez organizację. Zasadą generalną jest jego nienaruszalność – kapitał żelazny nie może być przeznaczany na bieżącą działalność organizacji, lecz jest wyłącznie inwestowany, a zyski z inwestowania przekazywane są na realizację celów statutowych, np. w formie dotacji i grantów na finansowanie inicjatyw

i programów, które służą rozwiązywaniu problemów lokalnych i aktywizowaniu społeczności.

know-how („wiedzieć jak”)

wiedza, umiejętności, doświadczenie, znajomość procedur koniecznych do wytwarzania określonego wyrobu, produktu.

koalicja

porozumienie organizacji, firm, różnych podmiotów życia społecznego w celu wspólnej realizacji działań i założeń lub utworzenia nowej organizacji.

kodeks etyczny

deklaracja wartości i wynikających z nich zasad i standardów, którymi organizacja zawsze się kieruje, niezależnie od aktualnych poczynań; zbiór przepisów regulujący działalność organizacji.

komisja

zespół ludzi oddelegowany z większego grona, powołany specjalnie do nadzorowania realizowania określonego zadania. Podstawową cechą działania komisji jest kolektywne wykonywanie pracy poprzez obarczenie odpowiedzialnością za prawidłową realizację zadania większej grupy osób. Komisja staje się podmiotem o wyższej randze i powadze w porównaniu z pojedynczą osobą sprawującą funkcję kierowniczą lub kontrolną, a jednocześnie kolegialność podejmowanych przez komisję czynności i decyzji ma za zadanie przeciwdziałać nieprawidłowościom.

komunikacja wewnętrzna

komunikacja wewnątrz organizacji, między różnymi szczeblami pracowników, a także między zarządem, kierownictwem a pracownikami, jest możliwa dzięki różnym kanałom komunikacji wewnętrznej, takimi jak biuletyn wewnętrzny, tablica ogłoszeń, poczta e-mail, spotkania zespołu i in.

komunikacja zewnętrzna

komunikacja między organizacją a jej otoczeniem zewnętrznym, czyli beneficjentami, innymi organizacjami, przedsiębiorstwami, władzą oraz społecznością za pośrednictwem prasy, wydawnictw, kampanii, konferencji, wydarzeń, spotkań oraz innych metod komunikowania.

koordynator

kierownik, osoba odpowiedzialna za realizację danego zadania, projektu.

kryteria S.M.A.R.T. (ang. *specific, measurable, acceptable, realistic, timely defined*)

kryteria służące do określania celów i rezultatów danego działania. Rezultat czy cel, zgodnie z tymi kryteriami, powinien spełniać następujące wymogi: być konkretny, mierzalny, istotny (akceptowalny), realistyczny, określony w czasie.

kultura organizacji

zespół norm, wartości, wzorów zachowań, postaw i założeń oraz symboli, które determinują sposób myślenia i działania w danej organizacji i określają standardy komunikacji i postępowania.

lider

osoba lub organizacja przewodząca, stojąca na czele danej grupy. Cechą charakterystyczną lidera jest to, że ludzie lub organizacje chcą go naśladować oraz łatwo poddają się jego przywództwu.

lokalna organizacja filantropijna

organizacja społeczna (stowarzyszenie lub fundacja), która prowadzi działania na określonym obszarze geograficznym i jest stworzona w celu zaspokajania istotnych potrzeb lokalnych. Posiada zróżnicowane źródła finansowania, wśród nich szczególne znaczenie ma wkład społeczności, w obrębie której działa. To organizacja zbierająca i przyznająca środki finansowe na rzecz poprawy warunków życia konkretnych społeczności lokalnych. Przykładem lokalnej organizacji filantropijnej jest fundusz lokalny.

metoda badawcza

sposób zbierania danych wybrany do danego badania jako najbardziej skuteczny, pozwalający zrealizować zakładane cele w określonych warunkach.

metody HR (ang. *human resources*)

metody zarządzania zasobami ludzkimi, budowania zespołu i motywacji pracowników.

misja

zestaw trwałych dążeń i celów, zawiera wartości wyznawane przez zarząd organizacji, jest podstawową wytyczną jej działań. Misja określa tożsamość oraz kulturę organizacyjną.

monitoring

element zarządzania projektem zapewniający systematyczną, stałą obserwację i informację zwrotną na temat realizacji prowadzonych działań, zgodnie

z wcześniej ustalonym planem i budżetem w celu korygowania odstępstw od planowanych i pożądaných rezultatów i reagowania na zmieniającą się sytuację.

n newsletter

elektroniczna forma biuletynu rozsyłanego do prenumeratorów za pomocą poczty elektronicznej.

o odpis 1%

mechanizm określony w *Ustawie o podatku dochodowym od osób fizycznych*, umożliwiający odpisanie od należnego podatku kwoty przekazanej na rzecz organizacji pożytku publicznego, nie więcej jednak niż 1% kwoty podatku.

o organizacja infrastrukturalna

organizacja, której misją jest działanie na rzecz innych organizacji poprzez dostarczanie ich liderom, pracownikom, członkom czy wolontariuszom wiedzy (w formie informacji, poradnictwa, szkoleń), wsparcia (organizacyjnego, rzeczowego, finansowego) lub poprzez podejmowanie różnych działań w interesie tychże organizacji (rzecznictwo).

o organizacja pozarządowa

organizacja, której podstawą jest nienastawione na zysk, dobrowolne działanie na rzecz spraw społecznych i dobra publicznego, tzn. w imię wartości lub społecznie pożytecznych celów. Nie należy do struktur administracji państwowej i samorządowej, ani do sfery działań gospodarczych. Podstawą jej działalności jest wolontarystyczne zaangażowanie i zewnętrzne finansowanie. Organizacją pozarządową mogą być osoby prawne lub jednostki nieposiadające osobowości prawnej utworzone na podstawie przepisów ustaw, w tym fundacje i stowarzyszenia.

o organizacja pożytku publicznego (OPP)

podmiot spełniający warunki określone w *Ustawie o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie* i postanowieniem sądu rejestrowego uzyskał status organizacji pożytku publicznego. Rejestr organizacji pożytku publicznego prowadzi KRS.

p pay-roll

odpisy od wynagrodzeń – rodzaj wsparcia finansowego polegający na dobrowolnej deklaracji pracowników firmy lub instytucji do regularnego przekazywania określonej przez siebie, niewielkiej kwoty z pensji na rzecz wybranej organizacji pozarządowej programu społecznego.

planowanie

proces wytyczania celów i określania sposobów ich osiągnięcia.

planowanie operacyjne (programowe)

proces wytyczania celów operacyjnych, czyli średnio-okresowych (rozłożonych na etapy), które organizacja powinna osiągnąć, aby zrealizować cele długofalowe, także określanie środków i sposobów ich realizacji.

planowanie projektowe

proces, w którym organizacja określa cele projektowe, czyli bezpośrednie, związane z realizacją danego projektu, a także środki i sposoby ich realizacji.

planowanie strategiczne

proces, w którym organizacja określa cele długofalowe oraz środki i sposoby ich realizacji. Jest to podejście kompleksowe, integrujące poszczególne funkcje organizacji i jej programy, obejmuje długi okres czasu. Specyfiką planowania strategicznego jest to, że postawione cele powinny odnosić się do misji organizacji i zmiany społecznej, którą zamierza się osiągnąć.

PR (ang. public relations)

planowa, świadoma i trwała działalność polegająca na przekazywaniu informacji, komunikacji z otoczeniem w celu stworzenia i utrzymania zaufania do organizacji oraz jej dobrego wizerunku. PR służy lepszej integracji z otoczeniem, a tym samym ułatwia jej funkcjonowanie. Wyróżnia się PR wewnętrzny i zewnętrzny.

PR wewnętrzny

służy wzmocnieniu identyfikacji pracowników z organizacją oraz wzmocnieniu ich lojalności i odpowiedzialności za organizację. Pośrednio przyczynia się do wzrostu efektywności pracowników, a zatem i całej organizacji.

PR zewnętrzny

służy poprawie zewnętrznego wizerunku organizacji, prowadzi do lepszej integracji z otoczeniem i zrozumienia dla podejmowanych przez nią działań.

problem społeczny

zagadnienie postrzegane przez dużą liczbę ludzi lub ekspertów jako zaburzające dobre funkcjonowanie społeczeństwa.

program grantowy (dotacyjny)

program, w ramach którego instytucja (organizator programu) przyznaje granty (dotacje) innym podmiotom

na realizację ich działań. Z reguły dotacje przyznawane w ramach programów grantowych przeznaczone są na realizację określonych projektów. Programy grantowe zazwyczaj realizowane są na drodze konkursów, tzn. organizator zaprasza do składania wniosków o wsparcie zainteresowane podmioty, a następnie wybiera i akceptuje najlepsze z nich.

program społeczny

zaplanowane działania mające na celu rozwiązanie lub przeciwdziałanie określonemu problemowi społecznemu. Może być realizowany wspólnie bądź niezależnie przez instytucje publiczne, organizacja społeczne, a także biznes.

projekt

określone w czasie działanie podejmowane w celu osiągnięcia danego rezultatu, z reguły jest częścią szerszego programu. Plan projektu obejmuje przede wszystkim: charakterystykę problemu, cele, metody działań, harmonogram, budżet, zakładane rezultaty.

promocja

zespół działań służących zwiększaniu popularności określonych działań, np. oferowanych produktów; kreowanie pożądanego wizerunku organizacji.

public relations

zob. PR

r regulamin pracy

zbiór przepisów normujących zasady postępowania i pracy w danej organizacji, wydany uprawniony organ.

rekrutacja

sformalizowany proces naboru osób, np. na wolne stanowisko pracy lub na studia.

rezultat

ściśle określony wynik, wymierna zmiana, jaka dokonana się w określonym czasie po przeprowadzeniu danego projektu. Można wyróżnić rezultaty wyniku, czyli ilościowe, oraz rezultaty wpływu (zmiany), czyli jakościowe.

S samowystarczalność (ang. *sustainability*)

stan rozwoju organizacji pozwalający jej na efektywną realizację misji i celów statutowych oraz planowanie działań w dłuższej perspektywie czasu. Osiągnięciu stanu samowystarczalności sprzyjają wypracowane przez organizacje mechanizmy pozyskiwania zasobów, zdobywania akceptacji społecznej oraz metody samooceny efektywności prowadzonych działań.

społeczeństwo obywatelskie

typ społeczeństwa charakteryzujący się świadomym i aktywnym działaniem obywateli na rzecz osiągnięcia społecznych, ekonomicznych i politycznych celów. Jego podstawę stanowią wolne i aktywne jednostki oraz dobrowolne zrzeszenia obywateli, czyli stowarzyszenia, organizacje, związki. Opiera się ono na kapitale społecznym, czyli zbudowane jest na poczuciu solidarności społecznej, odpowiedzialności obywateli oraz wzajemnym zaufaniu.

sprawozdanie (raport)

raport podsumowujący działania organizacji w ramach danego projektu, programu, działu lub w danym okresie roku; składa się z części merytorycznej i finansowej.

sprawozdanie finansowe roczne

końcowy efekt pracy księgowości za dany rok, zestawienie liczbowe uzupełnione opisem prezentującym sytuację majątkową i finansową organizacji na określony dzień oraz rezultaty jej działalności z uwzględnieniem elementów składających się na wynik finansowy.

stowarzyszenie

typ organizacji pozarządowej, dobrowolne, samorządne, trwałe zrzeszenie, tworzone w celach niezarobkowych, związek osób o wspólnych celach lub zainteresowaniach.

struktura organizacyjna

układ elementów organizacji oraz łączących je więzi, zależności i relacji, umożliwiające sprawne funkcjonowanie organizacji oraz podział i koordynację pracy. Wyróżnia się strukturę formalną (określoną w dokumentach) oraz rzeczywistą, obejmującą zarówno strukturę formalną, jak i więzi nieformalne.

system motywacyjny

działanie z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, jego celem jest silniejsze związanie pracowników z organizacją, zwiększenie ich zaangażowania w wykonywaną pracę oraz pośrednio podniesienie wydajności pracy. Jest powiązany z systemem oceny pracy i wynagrodzeń pracowników. Narzędzia systemu motywacyjnego mogą być różnego typu: finansowe (premie, świadczenia dodatkowe) oraz niefinansowe (prestiż, stanowisko).

t

tożsamość organizacji

zbiór elementów identyfikujących daną organizację, takich jak misja, cel, formy działania, wyróżniających ją spośród innych podmiotów. Tożsamość organizacji wpływa na jej wizerunek.

trzeci sektor

przestrzeń publiczna, która nie jest działalnością gospodarczą nastawioną na zysk ani działalnością państwa, odnosi się do ogółu działań organizacji pozarządowych. Określenie to, przeniesione z języka angielskiego, nawiązuje do podziału dzielącego aktywność społeczno-gospodarczą nowoczesnych państw demokratycznych na trzy sektory. Według tej typologii pierwszy sektor to administracja publiczna, określana też jako sektor państwowy. Drugi sektor to sfera biznesu, czyli wszelkie instytucje i organizacje, których działalność jest nastawiona na zysk, nazywany też sektorem prywatnym. Trzeci sektor to ogół prywatnych organizacji, działających społecznie i nie dla zysku, czyli sektor pozarządowy.

w

wizerunek organizacji

w odróżnieniu od tożsamości, jest tworzony na podstawie indywidualnych ocen i doświadczeń odbiorców działań organizacji i jej otoczenia. Informuje o tym, co ludzie myślą o danej organizacji. Określa pozycję organizacji w jej otoczeniu zewnętrznym i stanowi element strategii *public relations*. Pozostaje w ścisłej zależności z kulturą organizacyjną i tożsamością organizacji.

wolontariat

dobrowolna, nieodpłatna, świadoma działalność, praca na rzecz innych, wykraczająca poza związki rodzinno-koleżeńsko-przyjacielskie. Zasady wolontariatu reguluje *Ustawa z dnia 23 kwietnia 2003 roku o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie*.

wolontariusz

osoba, która dobrowolnie, ochotniczo i bez wynagrodzenia wykonuje świadczenia na rzecz organizacji, instytucji i osób indywidualnych, odpowiadające świadczeniu pracy, na zasadach określonych w *Ustawie o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie*.

wskaźnik społeczny

miara, która odzwierciedla cechy bądź zmiany w ramach społeczeństwa odzwierciedlające pewne istotne aspekty rzeczywistości społecznej, służy jako informacja wskazująca na interesujące badacza zjawisko społeczne, często stosuje się do oceny rozwoju społecznego.

z

zarząd organizacji

zespół ludzi uprawnionych do kierowania działalnością organizacji, występowania w jej imieniu i reprezentowania.

zarządzanie

szczególny sposób kierowania działalnością ludzi zatrudnionych w instytucji, organizacji, firmie, obejmujący tworzenie, kontrolę oraz ciągłe dostosowywanie reguł postępowania w danej jednostce do jej aktualnych potrzeb.

zarządzanie projektem

umiejętność przełożenia planowanych działań na projekt i na zapewnienie jego efektywnej realizacji, czyli planowanie, organizacja, monitorowanie i ewaluacja wszystkich aspektów projektu, zgodnie z przyjętymi założeniami.

zarządzanie zasobami ludzkimi

działania obejmujące rekrutację i selekcję pracowników oraz system ich motywacji, nagradzania i rozwoju zawodowego, powiązane z całościową strategią organizacji.

zasoby ludzkie (ang. *human resources*)

ogół pracowników danej organizacji, firmy, stanowiący jeden z jej zasobów.

zespół pracowników organizacji

ogół pracowników danej organizacji, w którym uwzględniony jest podział zadań, funkcji i kompetencji.

zrównoważony rozwój

droga rozwoju społeczno-gospodarczego zharmonizowanego ze środowiskiem naturalnym. Idea zrównoważonego rozwoju zakłada umiejętne korzystanie z zasobów (społecznych, ludzkich lub zasobów ziemi) tak, aby mogły być one również wykorzystywane w przyszłości.

REGULAMIN PRACY RADY FUNDACJI ELBLĄG

[za: www.fundacja.elblag.pl]

§1.

Rada Fundacji Elbląg – Fundusz Lokalny Regionu Elbląskiego, zwana dalej Radą Fundacji jest najwyższą władzą Fundacji.

§2.

Rada Fundacji działa na podstawie przepisów Statutu Fundacji, *Ustawy o fundacjach* oraz niniejszego Regulaminu.

§3.

1. Rada Fundacji może liczyć nie więcej niż 15 osób.
2. W skład Rady Fundacji wchodzi:
 - 3 przedstawiciele desygnowani przez Zarząd Miejski miasta-gminy Elbląg,
 - po 1 przedstawicielu desygnowanym przez odpowiedni organ zarządzający pozostałych fundatorów,
 - osoby wybrane przez Radę Fundacji,
 - darczyńcy ofiarujący nie podlegające zwrotowi składniki majątkowe w kwocie nie mniejszej niż 10.000 zł, którzy wyrazili chęć przystąpienia do Rady Fundacji a Rada wyraziła wolę ich przyjęcia.
3. Każdy członek Rady Fundacji, z zastrzeżeniem § 32 ust. 2 Statutu dysponuje jednym głosem w głosowaniu.
4. Członkowie Rady Fundacji i Zarządu muszą być mieszkańcami Elbląga.

§4.

1. Członkostwo w Radzie Fundacji ustaje w razie:
 - odwołania przez organ desygnujący do Rady Fundacji,
 - śmierci członka Rady Fundacji,
2. Zrzeczenia się członkostwa w Radzie Fundacji,
3. Skazania członka Rady Fundacji przez Sąd na karę pozbawienia wolności lub karę pozbawienia praw publicznych.

§5.

Na czas pełnienia funkcji w Zarządzie Fundacji, członek zarządu zawiesza członkostwo w Radzie Fundacji.

§6.

Do kompetencji Rady Fundacji należy:

1. Uchwalanie regulaminów Fundacji.
2. Powoływanie i odwoływanie Zarządu lub poszczególnych jego członków.
3. Zmiana statutu i struktury wewnętrznej Fundacji.
4. Podejmowanie uchwał o przekształceniu, połączeniu i likwidacji Fundacji i przeznaczeniu jej majątku.
5. Zatwierdzanie rocznych planów działania i przyjmowanie sprawozdań z działalności Zarządu.

§7.

1. Rada Fundacji na swym pierwszym posiedzeniu wybiera ze swego grona Przewodniczącego i Sekretarza Rady Fundacji.
2. Przewodniczący Rady Fundacji zwołuje posiedzenia Rady Fundacji i przewodniczy jej obradom, a w razie jego nieobecności funkcje te wykonuje Sekretarz Rady Fundacji.
3. Z każdego posiedzenia Rady Fundacji sporządza się protokół który podpisuje Przewodniczący posiedzenia i członek Rady sporządzający protokół.

§8.

1. Posiedzenia Rady Fundacji odbywają się co najmniej raz w roku.
2. W celu rozstrzygnięcia spraw pilnych i niecierpiących zwłoki Przewodniczący Rady Fundacji może przyspieszyć planowane posiedzenie lub zwołać dodatkowe posiedzenie Rady Fundacji.
3. Przewodniczący Rady Fundacji ma obowiązek zwołania posiedzenia Rady Fundacji na wniosek każdego członka Zarządu i Rady Fundacji w terminie dwóch tygodni od daty otrzymania wniosku.
4. W posiedzeniach Rady Fundacji uczestniczy przedstawiciel Zarządu.
5. W posiedzeniach Rady Fundacji mogą uczestniczyć z głosem doradczym:
 - Przedstawiciele Rady Sponsorów.
 - Przedstawiciele Komisji Fundacji.
6. Rada Fundacji na swe posiedzenia może zapraszać również inne osoby niż wymienione w ust. 5.

§9.

1. Rada Fundacji zawiadamia osoby wymienione w § 5 o planowanym posiedzeniu Rady Fundacji na 14 dni naprzód podając dzień, godzinę, miejsce oraz porządek obrad.
2. Zawiadomienie, o którym mowa w ust. 1 Rada Fundacji doręcza na piśmie.

§10.

1. Prawomocne uchwały Rady Fundacji podejmowane są w drodze głosowania jawnego, bezwzględną większością głosów, przy obecności 2/3 jej składu z tym, że wymagana jest obecność Przewodniczącego lub Sekretarza Rady Fundacji.
2. W przypadku równej ilości głosów decyduje głos Przewodniczącego posiedzenia.
3. W przypadku równej ilości głosów Rada może podjąć uchwałę o zarządzeniu głosowania tajnego w każdej z omawianych spraw na posiedzeniu.

§11.

Materialno-organizacyjne i techniczne warunki związane z działalnością Rady Fundacji zapewnia Zarząd Fundacji.

STANDARDY ORGANIZACYJNE SEKRETARIATU GRUPY PARTNERSKIEJ „NASZYJNIK PÓŁNOCY”

[za: www.naszyjnikpolnocy.pl]

1. Sekretariat pełni usługi dla Grupy Partnerskiej „Naszyjnik Północy” o uformowanej strukturze:
 - a) podpisana deklaracja o współpracy,
 - b) uchwalony regulamin,
 - c) demokratyczne władze,
 - d) przyjęty plan operacyjny,
 - e) desygnowana organizacja do prowadzenia sekretariatu.
2. Sekretariat ma odpowiednie warunki lokalowe.
3. Sekretariat dysponuje odpowiednim wyposażeniem.
4. Sekretariat ma profesjonalną obsługę – pracownik/cy.
5. Sekretariat dysponuje potencjałem do realizacji poniższych zadań:
 - a) Fundraising:
 - Pozyskiwanie funduszy na działania grupy i praca sekretariatu,
 - Pomoc partnerom w przygotowaniu wniosków dotacyjnych,

- Doradztwo i dystrybucja informacji na temat możliwości fundraisingowych,
- Monitorowanie aktywności fundraisingowej partnerów;

b) Koordynacja bieżących działań programowych:

- Organizacja spotkań i posiedzeń Walnego Zgromadzenia, Kolegium Sterującego, „Naszyjnika Północy”, Rady oraz Zarządu Fundacji „Naszyjnik Północy”,
- Pomoc w pracach zespołów tematycznych,
- Organizacja i prowadzenie szkoleń dla członków „Naszyjnika Północy”,
- Sporządzenie protokołów i sprawozdań ze spotkań,
- Pomoc w przygotowaniu planów operacyjnych i raportów,
- Pomoc w integracji działań „Naszyjnika Północy”,
- Inwentaryzacja lokalnych inicjatyw,
- Monitorowanie działań partnerów,
- Pomoc prawno-księgowa,
- Organizacja konsultacji i doradztwa,
- Organizacja dyżurów i pracy wolontariuszy,
- Pozyskiwanie nowych partnerów,
- Współpraca z instytucjami zewnętrznymi,
- Współpraca międzynarodowa;

c) Komunikacja:

- Prowadzenie korespondencji „Naszyjnika Północy”,
- Gromadzenie i dystrybucja informacji wśród partnerów,
- Przekazywanie informacji o „Naszyjniku Północy”,
- Wymiana informacji z innymi Grupami Partnerskimi;

d) Archiwizacja:

- Stworzenie i aktualizacja bazy danych o partnerach i projektach „Naszyjnika Północy”,
- Przechowywanie wszystkich dokumentów „Naszyjnika Północy”,
- Gromadzenie danych o regionie;

e) Promocja naszyjnika Północy

- Przygotowywanie informacji o „Naszyjniku Północy” na strony internetowe,
- Przygotowywanie i publikacja wydawnictw o „Naszyjniku Północy”: ulotek, biuletynów, broszur, książek,
- Promocja działań „Naszyjnika Północy” w regionie,
- Kontakt z mediami,
- Pomoc w przygotowywaniu prezentacji nt. osiągnięć „Naszyjnika Północy” na różne spotkania, konferencje itp.

PRZYKŁADOWA KARTA PRACY EKSPERTA

		KARTA PRACY EKSPERTA (na podstawie wymagań w projektach współfinansowanych z Europejskiego Funduszu Społecznego)	
Nazwa organizacji :			
Tytuł projektu:			
Imię i nazwisko eksperta:			
Stanowisko w projekcie:			
Wielkość etatu (zgodnie z budżetem):			
Miesiąc:			
Dzień	Przepracowane godz.	Miejsce pracy	Szczegółowy opis wykonanych czynności
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
21			
22			
23			
24			
25			
26			
27			
28			
29			
30			
Total			
Data i podpis eksperta			
Data i podpis koordynatora projektu			

PRZYKŁADOWA ANKIETA EWALUACYJNA

[opracowana w ramach programu „Grupy partnerskie”
Fundacji Partnerstwo dla Środowiska]

Ankieta działań prowadzonych przez GP za okres trzech miesięcy
Grupa Partnerska

L.p.	Kategoria						Liczba
1.	Jakie są realizowane wspólne projekty?						
	projekt		wiodąca organizacja		zespół roboczy		
2.	Jakie szkolenia organizowane były przez GP ?						
	data i miejsce	temat / tytuł szkolenia	organizator	liczba uczestników	przebieg, główne punkty programu	wynik	
3.	W jakich szkoleniach zewnętrznych uczestniczyli partnerzy?						
	data i miejsce	temat / tytuł szkolenia	organizator	uczestnicy (uczestnik, organizacja)	przebieg, główne punkty programu	wynik	
4.	W jakich konferencjach i seminariach uczestniczyli partnerzy GP ?						
	data i miejsce	tytuł konferencji / seminarium	organizator	uczestnicy (uczestnik, organizacja)	przebieg, główne punkty programu	wynik	
5.	Ile odbyło się spotkań GP ?						
	data i miejsce	rodzaj spotkania (walne, zespołu temat., itp.)	temat spotkania	liczba uczestników	przebieg, główne punkty programu	wynik	
6.	Ile odbyło się wspólnych wyjazdów studyjnych ?						
	data i miejsce	miejsce / temat wyjazdu	cel wyjazdu	liczba uczestników	przebieg, główne punkty programu	wynik	
7.	Czy Grupa ma nowych członków ? (lista nowych partnerów)						
8.	Czy GP posiada partnerów strategicznych ? (np. Urząd Marszałkowski)						
9.	Czy GP współpracuje i korzysta z doświadczeń innych GP ? Z jakimi ? (lista)						tak / nie
10.	Obecność w mediach: (proszę załączyć listę i kserokopie artykułów)			liczba artykułów prasowych: liczba audycji radiowych i telewizyjnych:			
11.	Czy GP posiada własną ulotkę ?						tak / nie
12.	Czy GP posiada własną stronę www ? (adres:)						tak / nie
13.	Czy GP posiada własny biuletyn GP ?						tak / nie

Bardzo prosimy dołączyć do ankiety odpowiednie materiały: programy szkoleń, spotkań, notatki / protokoły spotkań, listy obecności, ulotki, kserokopie artykułów prasowych i in.

PRZYKŁADOWA KARTA MONITORINGU MERYTORYCZNEGO

[opracowana w ramach programu „Działaj Lokalnie V” Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności realizowanego przez Akademię Rozwoju Filantropii w Polsce]

PROGRAM: „DZIAŁAJ LOKALNIE V”

KARTA SPRAWOZDAWCZA Z PRZEPROWADZONEGO MONITORINGU MERYTORYCZNEGO

I. INFORMACJA O ORGANIZACJI:

Numer umowy:

Nazwa organizacji:

Tytuł projektu:

Okres realizacji umowy:

Kwota dotacji:

II. INFORMACJE DOTYCZĄCE PROJEKTU

1. Jaki jest obszar realizacji projektu?

2. Jaki jest stan zaawansowania realizacji poszczególnych działań opisanych we wniosku stanowiącym załącznik do umowy zawartej z LOG*?

*LOG – Lokalna Organizacja Grantowa

3. Czy wystąpiły jakieś problemy z przeprowadzeniem zaplanowanych działań lub ich realizacji zgodnie z harmonogramem?

4. Które z planowanych rezultatów (zawartych w umowie) zostały już osiągnięte?

5. Czy realizacja projektu przyniosła jakieś dodatkowe rezultaty ?

Tak ☐ *Jeśli tak, to jakie?*

Nie ☐

6. Czy coś zmieniło się w społeczności lokalnej w efekcie działań prowadzonych w ramach projektu?

Tak ☐ *Jeśli tak, to jakie są zmiany?*

Nie ☐

III. WSPÓŁPRACA LOKALNA

1. Czy współpracowali Państwo z lokalnymi mediami?

Tak ☐ *Jeśli tak, to prosimy wymienić media, które promowały projekt*

Nie ☐

2. Czy współpracowali Państwo z wolontariuszami?

Tak ☐ *Jeśli tak, to prosimy podać liczbę wolontariuszy oraz rodzaj prac przez nich wykonywanych*

Nie ☐

3. Czy pozyskaliście już Państwo na realizację projektu środki finansowe ze źródeł lokalnych?:

Tak ☐ *Jeśli tak, to prosimy podać metody pozyskiwania środków, ich wysokość i źródła*

Nie ☐



4. Czy podczas realizacji projektu korzystaliście Państwo z niefinansowego wsparcia (np. usług, druku, transportu, itp.) lub użyczenia (np. pomieszczeń, sprzętu, itp.) od innych instytucji?

Tak ☐ *Jeżeli tak, to prosimy wymienić instytucje udzielające tego rodzaju wsparcia oraz podać zakres tej pomocy*

Nie ☐

IV. PROBLEMY I WYZWANIA

1. W jaki sposób zamierzają Państwo wykorzystać i podtrzymać aktywność środowisk lub grup społecznych włączonych w realizację projektu po jego zakończeniu? Jak zamierzają Państwo sfinansować takie działania?

2. Czy spodziewają się Państwo jakichś problemów z dalszą realizacją projektu? Jeżeli tak, to które z zaplanowanych działań mogą okazać się trudne i co może zostać zrobione, aby je zrealizować z powodzeniem?



V. PROCEDURY PROGRAMU

1. Czy wszelkie materiały informacyjne i publikacje, wydane w ramach Projektu zawierają informację: „dofinansowano ze środków programu „Działaj Lokalnie V” Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności realizowanego przez Akademię Rozwoju Filantropii w Polsce (oraz Lokalnej Organizacji Grantowej w ...)”. Czy są opatrzone logotypem programu „Działaj Lokalnie”?

2. Czy prowadzą Państwo dokumentację zdjęciową z realizacji projektu? Czy posiadają Państwo zgodę autorów na publikację tych zdjęć?

3. Inne uwagi, komentarze oraz spis zdjęć i materiałów z realizacji programu, załączonych do karty:

* uzupełnić lub skreślić

Imię i nazwisko przedstawiciela organizacji:

Imię i nazwisko prowadzącego monitoring:

.....

Podpis osoby prowadzącej monitoring

.....

Podpis przedstawiciela monitorowanej org.

Data:

Miejsce spotkania:

PRZYKŁADOWA KARTA MONITORINGU FINANSOWEGO

[opracowana w ramach programu „Działaj Lokalnie V” Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności realizowanego przez Akademię Rozwoju Filantropii w Polsce]

PROGRAM: „DZIAŁAJ LOKALNIE V”

KARTA SPRAWOZDAWCZA Z PRZEPROWADZONEGO MONITORINGU FINANSOWEGO

Nazwa grantobiorcy:

Numer umowy dotacji: Kwota umowy:

Okres obowiązywania umowy:

1. Czy system księgowy jest skomputeryzowany? Jeśli nie, w jakiej formie prowadzona jest ewidencja księgowa? W jaki sposób system księgowy wyróżnia koszty programu „Działaj Lokalnie V” finansowane z dotacji przekazanych przez LOG* i pozostałych źródeł?

.....

.....

.....

.....

2. Czy oryginalne dokumenty kosztowe (faktury, rachunki, rozliczenia delegacji) dotyczące realizowanej umowy:

a) posiadają oznaczenie dotyczące źródeł finansowania?

.....

b) są zatwierdzone pod względem merytorycznym i formalno-rachunkowym?

.....

c) są opisane (w jakim celu zostały poniesione koszty)?

.....

3. Czy wydatki poniesione w ramach projektu są zgodne z Umową Dotacji podpisaną z LOG?

.....

.....

4. Czy utworzyli Państwo jakiekolwiek nowe pozycje budżetowe finansowane z dotacji przekazanej przez LOG? Czy posiadają Państwo pisemną zgodę LOG na utworzenie tych pozycji?

.....

.....

*LOG – Lokalna Organizacja Grantowa

Czy planują Państwo utworzenie nowych pozycji budżetowych, które miałyby być finansowane z dotacji przekazanej przez LOG? Jak uzasadniają Państwo konieczność utworzenia tych pozycji?

5. Czy dokonali Państwo przesunięć w zakresie poszczególnych kategorii kosztów finansowanych przez LOG powyżej 300/500 złotych**? Czy posiadają Państwo pisemną zgodę LOG na dokonanie tych przesunięć?

6. Czy dokonali Państwo zakupu usług, środków trwałych lub wyposażania ze środków LOG o wartości jednostkowej większej lub równej 5 000 zł? Jeśli tak, czy przedstawili Państwo LOG do akceptacji zestawienie ofert?

7. Proszę podać wysokość poniesionych kosztów finansowanych ze środków LOG od początku realizacji umowy do końca ostatniego miesiąca.

8. Proszę podać wartość i źródła innych środków zaangażowanych w realizację projektu z podziałem na wkład finansowy i niefinansowy (usługowo-rzeczowy).

9. Czy odzyskują Państwo podatek VAT? Jeśli tak, to czy wartości faktur VAT ujmowane w kosztach (sprawozdaniu) są wartościami netto (bez podatku VAT)?

10. Ewentualne nieprawidłowości w dokumentacji finansowej. Sprawdzono oryginalne dokumenty z okresu:

** niepotrzebne skreślić (300 zł w przypadku dotacji poniżej 2 000 złotych lub 500 złotych w przypadku dotacji wynoszącej 2 000 złotych lub więcej)

11. Czy występują jakiegolwiek problemy z obsługą finansową umowy? Jeśli tak, to jakie ?

.....

.....

.....

12. Czy przewidują Państwo jakieś problemy z dalszą obsługą księgową projektu, finansowaniem działań lub rozliczeniem dotacji?

.....

.....

.....

Imię i nazwisko przedstawiciela grantobiorcy
odpowiedzialnego za system finansowo księgowy:

Imię i nazwisko przedstawiciela LOG prowadzącego monitoring:

.....

Podpis osoby prowadzącej monitoring

.....

Podpis przedstawiciela monitorowanej org.

Data:

Miejsce spotkania:

Wybrana literatura

Zarządzanie i planowanie

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna, 2005
- Barker A., *Prowadzenie zebrań*, Warszawa: Dom Wydawniczy Bellona, 2001
- Bolesta-Kukułka K., *Decyzje menedżerskie*, Warszawa: PWE, 2003
- Chrościcki Z., *Zarządzanie projektem – zespołami zadaniowymi*, Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck, 2001
- Davidson Frame J., *Zarządzanie projektami w organizacjach*, Warszawa: WIG-Press, 2003
- Drucker P. F., *Zarządzanie organizacją pozarządową. Teoria i praktyka*, Warszawa: Fundusz Współpracy, 1995
- *Etyka biznesu w zastosowaniach praktycznych: inicjatywy, programy, kodeksy*, opr. zbiorowe, Warszawa: UNDP Polska, 2002
- *Fundusz Lokalny. Sposób na zmartwienia darczyńcy i zmagania organizacji społecznych*, opr. zbiorowe, Warszawa: ARFP 1999
- Hudson M., *Bez zysków i strat – sztuka kierowania organizacjami sektora pozarządowego*, Warszawa: Fundusz Współpracy, 1997
- *Jak skutecznie działać w organizacji? Podręcznik dla kobiet*, opr. zbiorowe, Warszawa: Fundacja OŚKA, 1999
- *Jak zdobyć i zatrzymać wolontariusza*, opr. zbiorowe, Warszawa: Centrum Wolontariatu, 2003
- *Kompendium wiedzy o zarządzaniu projektami*, red. P. Dąbrowski, Warszawa: Management Training & Development Center, 2003
- Kowalczyk B., Jordan P., *Budowanie zespołu*, Warszawa: BORIS, 1996
- Barbara Kożusznik, *Zachowania człowieka w organizacji*, Warszawa: PWE, 2002
- Kwiatkiewicz A., *Zarządzanie ludźmi w organizacjach pozarządowych*, Seria 3w*, Warszawa: Stowarzyszenie Klon/Jawor, 2002
- Lanz K., *Zatrudnianie i zarządzanie personelem*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 1998
- Lisiński M., *Metody planowania strategicznego*, Warszawa: PWE, 2004
- Lock D., *Podstawy zarządzania projektami*, Warszawa: PWE, 2003
- Lundy O., Cowling A., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna ABC, 2000
- Makin P., Cooper C., Charles C., *Organizacje a kontrakt psychologiczny: zarządzanie ludźmi w pracy*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2000
- Proctor T., *Twórcze rozwiązywanie problemów. Podręcznik dla menadżerów*, Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, 2002
- *Planowanie operacyjne i zarządzanie projektami. Przewodnik lidera lokalnego*, red. E. Rząd, Gdańsk: Agencja Rozwoju Pomorza, 2001
- Robinson M., *Grupowe rozwiązywanie problemów*, Warszawa: PWE, 2005
- Szczęsny P., *Zarządzanie projektami*, Warszawa: FRDL, 2003
- Tuszyński M., Filipowicz J., *Zastosowanie komputerów oraz Internetu w działalności organizacji pozarządowych*, Warszawa: Stowarzyszenie Klon/Jawor, 2002
- *Zarządzanie cyklem projektu*, opr. zbiorowe, Gdańsk: Agencja Rozwoju Pomorza, 2001
- *Zarządzanie projektem*, opr. zbiorowe, Warszawa: Narodowa Agencja Programu Młodzież, 2000

Monitoring i ewaluacja

- Adamska-Dutkiewicz K., *Audyt w organizacjach pozarządowych*, Warszawa: FRSO, 2002
- Connor A., *Monitorując samych siebie*, Warszawa: BORIS, 1997
- *Ewaluacja funduszy strukturalnych*, Warszawa: MGPIPS, 2004
- *Ewaluacja w edukacji*, red. L. Korporowicz, Warszawa: Oficyna Naukowa, 1997
- Hammersley M., Atkinson P., *Metody badań terenowych*, Poznań: Wydawnictwo Zysk i S-ka, 2000
- Hawkins J. D., *Podręcznik ewaluacji programów profilaktycznych*, Warszawa – Olsztyn: IPIŃ, PTP, 1994
- Jordan P., Sekutowicz K., *Narzędzie samooceny i rozwoju organizacji pozarządowej*, Warszawa: BORIS, 2004
- Lasocik Z., *Sekrety ewaluacji*, Warszawa: BORDO, 1994
- Niezgodzki P., *Kontrola i nadzór organizacji pozarządowych*, Seria 3w*, Warszawa: Stowarzyszenie Klon/Jawor, 2003
- Nikodemka-Wołowik A., *Jakościowe badania marketingowe*, Warszawa: PWE, 1999
- Sawczuk A., *Zasady oceny projektów w otwartych konkursach grantowych Unii Europejskiej, czyli jak z sukcesem przygotowywać projekty*, Warszawa: BORIS, 2004
- Van Der Eyken W., *Kierowanie ewaluacją. Jak działamy: mini poradnik samooceny*, Warszawa: BORIS, 1997

Zobacz także:

- www.biblioteka.ngo.pl – Serwis portalu organizacji pozarządowych. Na stronie dostępne są w wersji elektronicznej publikacje z zakresu działalności organizacji pozarządowych – książki, czasopisma, raporty i akty prawne, a także serie wydawnicze „Warto wiedzieć więcej” (3w*) oraz „Poznaj swoje Prawa”.
- www.liderzy.pl/biblioteka_lidera.php – „Biblioteka Lidera” – interaktywny spis dostępnych książek, opracowań i publikacji internetowych poświęconych umiejętnościom liderskim i działaniom społecznym.
- www.frso.pl – Strona Fundacji Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego. W dziale „Publikacje” dostępna w wersji elektronicznej książka *Audyt w organizacjach pozarządowych* Katarzyny Adamskiej-Dutkiewicz.

Strony internetowe

Portal polskich organizacji pozarządowych – www.ngo.pl

W ramach portalu funkcjonują serwisy tematyczne, m.in.:

- informacje nt. ewaluacji w organizacji: www.ewaluacja.ngo.pl
- informacje nt. monitorowania i kontroli finansów: www.audyt.ngo.pl
- informacje prawne: www.prawo.ngo.pl
- informacje nt. organizacji i działalności pożytku publicznego: www.pozytek.ngo.pl
- informacje nt. organizacji infrastrukturalnych, wspieranie organizacji na rzecz budowy społeczeństwa obywatelskiego: www.wspieranie.ngo.pl
- informacje nt. wolontariatu: www.wolontariat.ngo.pl

Wybrane ogólnopolskie organizacje infrastrukturalne

- Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce – www.filantropia.org.pl
- Biuro Obsługi Inicjatyw Społecznych – www.boris.org.pl
- Centrum Wolontariatu – www.wolontariat.org.pl
- Centrum Wspierania Aktywności Lokalnej – www.cal.ngo.pl
- Forum Darczyńców w Polsce – www.forumdarczyncow.pl
- Forum Odpowiedzialnego Biznesu – www.fob.org.pl , www.odpowiedzialnybiznes.pl
- Fundacja Bankowa im. Leopolda Kronenberga – www.kronenberg.org.pl
- Fundacja Edukacja dla Demokracji – www.edudemo.org.pl
- Fundacja Feminoteka – www.feminoteka.pl
- Fundacja im. Stefana Batorego – www.batory.org.pl
- Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych – www.fise.org.pl
- Fundacja J&S Pro Bono Poloniae – www.jsprobono.pl
- Fundacja Komunikacji Społecznej – www.fks.dobrestrony.pl
- Fundacja na rzecz Nauki Polskiej – www.fnp.org.pl
- Fundacja Partnerstwo dla Środowiska – www.epce.org.pl
- Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej – www.frdl.org.pl
- Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego – www.frso.pl
- Fundacja Wspomagania Wsi – www.fww.org.pl
- Fundacja Wspólna Droga – www.wspolnadroga.pl
- Helsińska Fundacja Praw Człowieka – www.hfhrpol.waw.pl
- Instytut Spraw Publicznych – www.isp.org.pl
- Ogólnopolska Federacja Organizacji Pozarządowych – www.ofop.engo.pl
- Ośrodek Informacji Środowisk Kobietych – www.oska.org.pl
- Polska Fundacja Dzieci i Młodzieży – www.pcyf.org.pl
- Polska Fundacja im. Roberta Schumana – www.schuman.org.pl
- Polsko-Amerykańska Fundacja Wolności – www.pafw.pl
- Sieć Wspierania Organizacji Pozarządowych SPLOT – www.splot.ngo.pl
- Stowarzyszenie Klon/Jawor – www.klon.org.pl
- Stowarzyszenie na rzecz Forum Inicjatyw Pozarządowych – www.fip.ngo.pl

Strony instytucji administracji publicznej

- Biuletyn Informacji Publicznej, urzędowy publikator teleinformatyczny – www.bip.gov.pl
- Departament Pożytku Publicznego, serwis informacyjny Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej – www.pozytek.gov.pl
- Europejski Fundusz Społeczny – www.efs.gov.pl
- Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej – www.mpips.gov.pl
- Urząd Komisji Integracji Europejskiej – www.ukie.gov.pl

Wybrane organizacje zajmujące się tematyką ewaluacji

- Polskie Towarzystwo Ewaluacyjne – www.pte.org.pl
- Pozarządowa Agencja Ewaluacji i Rozwoju – www.ewaluacja.org.pl

Zagraniczne strony internetowe nt. ewaluacji

- Amerykańskie Stowarzyszenie Ewaluacyjne – www.eval.org
- Europejskie Towarzystwo Ewaluacyjne – www.europeanevaluation.org
- Evaluating Socio Economic Development, wytyczne do ewaluacji Komisji Europejskiej – www.evaled.info
- Evaluation Service – www.evaluationservice.net
- ICC Evaluation Service – www.icc-es.org
- Instytut Eureval-C3E – www.eureval-c3e.fr/english
- Internetowa Biblioteka Ewaluacyjna – www.policy-evaluation.org

Wybrane organizacje zagraniczne

- Charles Stewart Mott Foundation – www.mott.org
- Freedom House – www.freedomhouse.org
- Open Society Institute and Soros Foundation Network – www.soros.org
- Robert Bosch Stiftung – www.bosch-stiftung.de
- Rockefeller Brothers Fund – www.rbf.org
- Skoll Foundation – www.skollfoundation.org
- Trust for Civil Society in Central & Eastern Europe – www.ceetrust.org
- World Alliance for Citizen Participation – www.civicus.org

Inne

- Portal ekonomii społecznej – www.ekonomiaspoleczna.pl
- Portal informacyjno-promocyjny poświęcony kampanii społecznej na rzecz odpisu 1% – www.jedenprocent.pl
- Portal prawno-gospodarczy – www.infor.pl
- Portal Unii Europejskiej – www.europa.eu.int
- Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju, UNDP Polska – www.undp.org.pl
- Serwis nt. zarządzania zasobami ludzkimi – www.kadry.nf.pl

Zobacz także:

- www.ewaluacja.org.pl – Strona Pozarządowej Agencji Ewaluacji i Rozwoju. Na stronie głównej link do „Narzędzia samooceny i rozwoju organizacji pozarządowej”.

Słowo o Akademii

Stowarzyszenie Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce jest niezależną, nienastawioną na zysk organizacją pozarządową działającą od 1998 roku. Akademia inwestuje w grupy obywateli i organizacje pozarządowe, aby miały one możliwość rozwijania swoich społeczności oraz przejęcia odpowiedzialności za siebie i innych. Tak rozumiemy naszą misję.

Współpracując z nami organizacje i społeczności uczymy samodzielnego pozyskiwania środków finansowych, skutecznego identyfikowania i rozwiązywania problemów, a także współpracy z biznesem i samorządem. Udzielamy wsparcia finansowego (granty, stypendia), szkoleniowego, doradczego oraz rzeczowego. Prowadzimy także działania informacyjne i promocyjne. Współpracujemy z innymi organizacjami w kraju i zagranicą.

Kierujemy się następującymi **wartościami**:

- pomocniczość – tworzenie jak największej przestrzeni dla działań społecznych,
- solidaryzm społeczny – pomoc osobom i grupom znajdującym się w trudnych sytuacjach życiowych,
- równość szans – niedyskryminowanie nikogo ze względu na płeć, wiek, kolor skóry, wyznanie, poglądy polityczne, narodowość czy status społeczny.

Główne **działania** Akademii służą rozwojowi społeczności lokalnych oraz społecznego zaangażowania przedsiębiorców. Najważniejsze z nich to:

- tworzenie i wspieranie rozwoju funduszy lokalnych (program „Trzeci Sektor”), lokalnych organizacji grantowych (program „Działaj Lokalnie”), Społecznych Banków Czasu (projekt „Czas nawzajem”), wspieranie rozwoju społeczności lokalnych i ekonomii społecznej (program „Budujemy Nowy Lisków”);
- promowanie społecznego zaangażowania biznesu (konkurs o tytuł „Dobroczyncy Roku”, program „Vademecum Dobroczyncy”) oraz postaw filantropijnych wśród osób indywidualnych („Kampania społeczna na rzecz 1%”);
- promowanie aktywności osób starszych i współpracy międzypokoleniowej (program „Stop dyskryminacji ze względu na wiek”, program „Łączymy pokolenia”) oraz wspieranie inicjatyw młodzieżowych (program „Pracownia Umiejętności”, program „Fabryka Inicjatyw”).

W 2005 roku Akademia otrzymała Nagrodę Honorową dla „Dzieła Pro Publico Bono”, co stanowi wyraz uznania dla naszej dotychczasowej działalności.

Kontakt:

Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce

ul. Marszałkowska 6/6, 00-590 Warszawa

tel. (22) 622 01 22, faks (22) 622 02 11

e-mail: arfp@filantropia.org.pl

www.filantropia.org.pl

Wiedza i doświadczenie

Projekt „Wiedza i doświadczenie” realizowany był od maja 2003 roku do czerwca 2006 roku. Został dofinansowany w ramach programu „Trzeci Sektor” przez Trust for Civil Society in Central and Eastern Europe oraz Fundację im. Stefana Batorego.

Koordynator projektu: Dorota Głazewska

Opieka merytoryczna: Tomasz Schimanek, wicedyrektor ds. programowych ARFP

Współpraca: Tomasz Bruski, Marcin Kamiński, Iwona Kumięga, Beata Tokarz, Joanna Tokarz

Zespół Doradczy projektu:

- Andrzej Biderman – członek zarządu Fundacji Partnerstwo dla Środowiska
- Grzegorz Borek – dyrektor ds. międzynarodowych Europejskiego Centrum Współpracy Młodzieży
- Łukasz Domagała, Rafał Klepacz – Sieć Wspierania Organizacji Pozarządowych „SPLOT”
- Piotr Frączak – Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego
- Paweł Gizbert Studnicki – członek zarządu Instytutu Studiów Strategicznych
- Lidia Kuczmierowska – dyrektor programowy Fundacji im. Stefana Batorego
- Krzysztof Margol – prezes Nidzickiej Fundacji Rozwoju „Nida”
- Witold Monkiewicz – dyrektor programów rozwoju społeczeństwa obywatelskiego Fundacji Rozwoju Demokracji Lokalnej
- Przemysław Radwan Röhrenschef – dyrektor generalny Stowarzyszenia Szkoła Liderów
- Tomasz Schimanek – wicedyrektor ds. programowych Akademii Rozwoju Filantropii w Polsce
- Anna Sienicka – członek zarządu Fundacji Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych

Organizacje partnerskie

■ Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych

FISE jest organizacją pozarządową istniejącą od 1990 roku. Od 1994 roku prowadzi placówkę edukacyjną pod nazwą Szkoła Przedsiębiorczości. W 2005 roku została wpisana przez Wojewódzki Urząd Pracy w Warszawie do rejestru instytucji szkoleniowych.

Aktualne działania FISE koncentrują się na problematyce bezrobocia, szczególnie zaś na usprawnieniu rynku pracy poprzez wsparcie organizacji pozarządowych, które świadczą usługi zatrudnieniowe i tworzą miejsca pracy dla grup defaworyzowanych.

Najważniejsze działania:

- program „Bezrobocie – co robić?”, skierowany do instytucji rynku pracy, obejmujący wsparcie merytoryczne i integrację tego sektora – www.bezrobocie.org.pl
- projekt „eS – w poszukiwaniu polskiego modelu ekonomii społecznej”, promujący rozwój ekonomii społecznej w Polsce – www.es.ekonomiaspoleczna.pl
- prowadzenie sekretariatu Stałej Konferencji Ekonomii Społecznej (SKES) – nieformalnego porozumienia środowisk spółdzielczych, biznesowych i pozarządowych, działającego na rzecz popularyzacji ekonomii społecznej w Polsce – www.skes.pl

Kontakt:

Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych

ul. Polna 24 lok. 7, 00-630 Warszawa

tel. (22) 875 07 68-69, faks (22) 825 70 76

e-mail: fise@fise.org.pl

www.fise.org.pl

■ Stowarzyszenie Biuro Obsługi Ruchu Inicjatyw Społecznych BORIS

Biuro Obsługi Ruchu Inicjatyw Społecznych powstało w 1992 roku. Jest niezależną organizacją pozarządową, która wspiera wszelką aktywność obywatelską – w tym organizacje pozarządowe oraz inicjatywy społeczne – w ich działaniach na rzecz dobra publicznego.

Głównym celem organizacji jest zwiększenie efektywności rozwiązywania problemów społecznych dzięki odpowiedniemu wykorzystaniu możliwości i sił tkwiących w społeczeństwie za pomocą metod takich jak informacja, poradnictwo, konsultacje, szkolenia, publikacje i tworzenie koalicji lokalnych. Stowarzyszenie podejmuje działania zarówno na poziomie lokalnym, jak i regionalnym, krajowym i międzynarodowym. BORIS jest członkiem Sieci Wspierania Organizacji Pozarządowych „SPLOT”.

Kontakt:

Biuro Obsługi Ruchu Inicjatyw Społecznych – BORIS

ul. Ogrodowa 50 lok. 1, 00-876 Warszawa

tel./ faks (22) 620 31 92, (22) 890 94 49

e-mail: biuro@boris.org.pl

www.boris.org.pl

■ Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego

FRSO jest niezależną, nienastawioną na zys organizacją pozarządową. Fundacja została założona w 1996 roku przez siedmiu trenerów-absolwentów Programu Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego (CSDP) – przedsięwzięcia edukacyjnego, prowadzonego w Polsce i na Węgrzech w latach 1994-1996.

Misją Fundacji jest wzmocnienie oraz podniesienie skuteczności różnorodnych form działania społecznego, inicjowanie i promowanie mechanizmów współpracy trzech obszarów życia pozarządowego – społecznego, publicznego i prywatnego.

Działania FRSO służą przede wszystkim wzmocnianiu efektywności i stabilności organizacji pozarządowych. Fundacja wspiera inne organizacje poprzez szkolenia, konsultacje, poradnictwo i pomoc w wymianie informacji. Realizując programy, które promują trzeci sektor jako wiarygodnego partnera dla innych sektorów życia społecznego, przyczynia się do wypracowania niezależności finansowej organizacji pozarządowych.

Kontakt:

Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego

ul. Zakopiańska 21 m 3/4, 03-934 Warszawa

tel. (22) 616 33 16, faks (22) 616 32 46

e-mail: frso@frso.pl

www.frso.pl

Notatnik

Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce

ul. Marszałkowska 6/6, 00-590 Warszawa

tel. (22) 622 01 22, faks (22) 622 02 11

e-mail: arfp@filantropia.org.pl

www.filantropia.org.pl

- opracowanie zbiorowe
- redakcja: Dorota Głazewska
- konsultacja merytoryczna: Tomasz Schimanek
- współpraca: Iwona Kumięga, Joanna Tokarz
- korekta: Monika Anna Twardziak
- grafika/zdjęcia: rzeczyobrazkowe.pl [Michał Szperling, Marcin Kamiński]
- druk: ARW Roband /roband@cyberia.pl

ISBN: 83-89997-06-1

Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2006

Ta praca objęta jest licencją Creative Commons Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 2.5 Polska.

Aby zapoznać się z kopią licencji, należy odwiedzić stronę <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/pl/>

lub wysłać list do Creative Commons, 543 Howard St., 5th Floor, San Francisco, California, 94105, USA.

Niniejsza publikacja została wydana w ramach programu „Trzeci Sektor”
finansowanego przez Trust for Civil Society in Central & Eastern Europe i Fundację im. Stefana Batorego.

AKADEMIA ROZWOJU
FILANTROPII W POLSCE
Academy for the Development of Philanthropy in Poland



Trust for Civil Society
in Central & Eastern Europe
Washington D.C., USA


FUNDACJA
BATOREGO
IM. STEFANA


WIEDZA
I DOŚWIADCZENIE

Celem projektu „**Wiedza i doświadczenie**” było dostarczenie lokalnym fundacjom i stowarzyszeniom podstawowej wiedzy i umiejętności na temat tworzenia oraz działania organizacji pozarządowych. W ramach projektu zebraliśmy doświadczenia organizacji, które z pomysłem i skutecznie realizują ważne społecznie cele. Na tej podstawie powstała niniejsza publikacja. Może ona służyć jako użyteczny przewodnik, zwłaszcza dla mniej doświadczonych fundacji i stowarzyszeń, które na przykładzie sprawdzonych już praktyk chcą pogłębiać swoją wiedzę i rozwijać własną działalność. A my chcemy w ten sposób zachęcić do poszukiwania rozwiązań problemów poprzez rozpoznawanie możliwości istniejących w społeczności lokalnej, a tym samym do konsekwentnego dążenia do stabilności i efektywności prowadzonych działań społecznych.

W ramach projektu opracowaliśmy także kompleksowy program szkoleniowo-doradczy z zakresu podstaw prawa dotyczącego organizacji społecznych, zarządzania, planowania, ewaluacji, współpracy z otoczeniem, mechanizmów finansowania działań obywatelskich na poziomie lokalnym. Materiał został oparty na doświadczeniach lokalnych organizacji, które osiągają sukces w budowaniu swojej samowystarczalności oraz na doświadczeniach organizacji szkoleniowych. Zebraną wiedzę udostępnimy organizacjom partnerskim projektu – pozarządowym instytucjom wspierającym i szkoleniowym, które pracują z lokalnymi organizacjami, a także samym liderom tych organizacji.

Publikacje wydane w ramach projektu „Wiedza i doświadczenie”:

- moduł 1: Prawne warunki działania organizacji pozarządowych
- moduł 2: Zarządzanie, planowanie i ocena własnych działań
- moduł 3: Współpraca z otoczeniem
- moduł 4: Finanse w organizacji pozarządowej

