



# SILNE ORGANIZACJE AKTYWNE KOBIETY

Budowanie potencjału instytucjonalnego organizacji i nieformalnych grup działających na rzecz kobiet





# SILNE ORGANIZACJE AKTYWNE KOBIETY

Budowanie potencjału instytucjonalnego organizacji  
i nieformalnych grup działających na rzecz kobiet



Stowarzyszenie Doradców Europejskich PLinEU



Stowarzyszenie Doradców Europejskich PLinEU

Niniejszy dokument został opublikowany dzięki pomocy finansowej Unii Europejskiej. Za treść tego dokumentu odpowiada Stowarzyszenie Doradców Europejskich PLinEU, poglądy w nim wyrażone nie odzwierciedlają w żadnym razie oficjalnego stanowiska Unii Europejskiej.

Autorki: Dominika Nowak, Katarzyna Piecuch

Korekta: Joanna Lato

Projekt graficzny: Tomasz Jasnos, [www.gs77.com](http://www.gs77.com)

© PLinEU, 2007

# Spis treści

Wprowadzenie	
Terminologia	
1. Podstawy funkcjonowania organizacji	7
1.1 Misja jako fundament istnienia organizacji pozarządowych	7
1.1.1 Proces formułowania misji	8
1.1.2 Sposób formułowania misji	9
1.1.3 Misja w praktyce	10
1.2 Ludzie w organizacjach pozarządowych	11
2. Planowanie strategiczne	14
2.1 Czym jest planowanie strategiczne organizacji	14
2.2 Rola planowania strategicznego w funkcjonowaniu organizacji	14
2.3 Etapy budowania strategii	15
3. Realizacja zadań organizacji poprzez projekty	18
3.1 Projekt jako narzędzie realizacji zadań organizacji	18
3.2 Projekt w strukturze organizacji	19
3.3 Podstawowe fazy i elementy zarządzania projektem	19
4. Finansowanie działalności organizacji działających na rzecz kobiet	26
4.1 Sposoby pozyskiwania funduszy	26
4.2 Przegląd wybranych źródeł finansowania	26
4.2.1 Źródła wewnętrzne	26
4.2.2 Źródła zewnętrzne	27
4.3 Dotacje	28
4.3.1 Fundusze publiczne	29
4.3.2 Fundusze prywatne	31
4.4 Plan fundraisingowy	32
5. Partnerstwo	35
5.1 Rodzaje i formy współpracy	35
5.2 Od czego zacząć?	36
5.3 Plusy i minusy współpracy opartej na partnerstwie	36
5.4 Współpraca w praktyce – studium przypadku	38

# Wprowadzenie

Niniejsza publikacja jest rezultatem projektu „Silne organizacje – Aktywne kobiety”, realizowanego przez Stowarzyszenie Doradców Europejskich PLinEU w okresie od lutego do sierpnia 2007 roku, dzięki współfinansowaniu Unii Europejskiej w ramach programu Środki Przejściowe 2004 „Zwiększenie świadomości społecznej oraz wzmocnienie roli organizacji pozarządowych w zakresie rzecznictwa i monitoringu”.

Celem projektu było wzmocnienie potencjału instytucjonalnego organizacji pozarządowych i nieformalnych grup działających na rzecz kobiet i/lub zrzeszających kobiety, poprzez podniesienie wiedzy i umiejętności przedstawicielek ww. organizacji i grup, m.in. w zakresie zarządzania organizacją i projektem, pozyskiwania funduszy na działalność oraz współpracy partnerskiej. W projekcie wzięły udział przedstawicielki dziesięciu organizacji i nieformalnych grup z terenu Małopolski, które następnie wyraziły chęć wspólnego działania i podejmowania inicjatyw skierowanych do kobiet w regionie. Tym samym - projekt zapoczątkował cenną i twórczą współpracę, ukierunkowaną na szeroko rozumiane wsparcie i aktywizację kobiet.

Publikacja w skróconej formie prezentuje wskazówki na temat tych obszarów funkcjonowania organizacji, które mają szczególnie istotny wpływ na jej efektywne działanie, a tym samym wypełnianie misji. Autorki publikacji argumentują, iż silne w sferze instytucjonalnej i dobrze zarządzane organizacje mają dużą szansę odnieść sukces, którego wyrazem będzie skuteczna pomoc ich beneficjentom. Publikacja jest w szczególności kierowana do organizacji działających na rzecz kobiet, jednak większość zawartych w niej informacji ma charakter uniwersalny i może stanowić wskazówki również dla organizacji wspierających inne grupy.

# Terminologia

W publikacji wymiennie używane są wyrażenia *organizacje pozarządowe*, *organizacje społeczne* (ze wskazaniem na stowarzyszenia i fundacje), a także *nieformalne grupy* i *ruchy społeczne*. Nie tyle istotna jest bowiem forma prawna czy stopień sformalizowania organizacji, ile dobrowolny charakter i wspólne działanie osób, które je tworzą w celu poprawy sytuacji i wsparcia konkretnej społeczności czy grupy. Znaczna część wskazówek zawartych w publikacji może zostać wykorzystana zarówno przez sformalizowane organizacje, zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa, jak również przez nieformalne grupy.

Autorki używają wymiennie wyrażeń *grupa docelowa* i *beneficjenci organizacji* na określenie grupy osób, którą organizacja wspiera, na rzecz której działa.



# 1.

## PODSTAWY FUNKCJONOWANIA ORGANIZACJI

### 1.1 Misja jako fundament istnienia organizacji pozarządowych<sup>1</sup>

Organizacje pozarządowe, grupy nieformalne i ruchy społeczne powstają najczęściej w wyniku inicjatywy osób, które bezpośrednio doświadczają pewnych trudności, dostrzegają istotne problemy społeczne lub utożsamiają się z podobnymi ideami i wartościami. Chęć rozwiązania zidentyfikowanego problemu czy upowszechniania bliskich im wartości łączy ludzi i sprawia, że decydują się podejmować wspólną aktywność. Jednocześnie, w swoich działaniach nie kierują się motywacją zysku oraz realizacji własnych partykularnych interesów<sup>2</sup>.

Ów zidentyfikowany problem i potrzeba rozwiązania go, czy też dominująca idea, z którą grupa ludzi się utożsamia, stanowią fundament istnienia organizacji społecznych, nazywany misją. Misja wyraża przyczynę i powód istnienia organizacji. Jest niejako przesłaniem, które przyświeca ludziom tworzącym organizację, wyznacza cel, dla którego osoby te zdecydowały się wspólnie działać, wartości, z którymi się utożsamiają.

Organizacje i grupy nieformalne działające na rzecz kobiet i/lub zrzeszające kobiety są przykładem inicjatyw powstających w odpowiedzi na problemy, których doświadczają ta konkretna grupa społeczna. Motorem zawiązania organizacji wspierających kobiety jest na przykład niska aktywność zawodowa kobiet, ich niewystarczający udział w życiu publicznym, kulturalnym, obciążenie wyłączną odpowiedzialnością za opiekę nad oso-

<sup>1</sup> Podrozdział przygotowany w oparciu o doświadczenia Stowarzyszenia Doradców Europejskich PLinEU oraz publikacje: K. Grace, *The Nonprofit Board's Role in Setting and Advancing the Mission*, Board Source, 2003; P.C. Brinckerhoff, *Mission-based Management*, John Wiley & Sons, Inc., 2000; J.P. Gelatt, *Managing Nonprofit Organizations in the 21st Century*, Oryx Press, 1992 i F. Howe, *The Nonprofit Leadership Team: Building the Board-Executive Director Partnership*, Jossey-Bass, 2004.

<sup>2</sup> Realizacja własnych partykularnych interesów jest tutaj rozumiana jako uzyskiwanie prywatnych korzyści i zaspokajanie indywidualnych potrzeb osób wchodzących w skład organizacji, przy czym owe korzyści i potrzeby nie są związane z bezpośrednią lub pośrednią realizacją celów użytecznych społecznie.

bami zależnymi. Powyższe przykładowe problemy motywują kobiety do wspólnego działania, w ramach formalnych lub nieformalnych organizacji, a dążenie do przeciwdziałania trudnościom wyznacza misję, którą realizują.

### 1.1.1 Proces formułowania misji

Pomimo iż misja, a więc nadrzędny cel, dla którego organizacja powstała, może wydawać się osobom tworzącym organizację na tyle oczywisty, iż nie widzą one potrzeby artykułowania go, to jednak sformułowanie misji jest niezmiernie istotne. Niejednokrotnie bowiem próba wyrażenia misji może przynieść zaskakujące wyniki. Po pierwsze, może okazać się, iż poszczególni członkowie, zarząd, wolontariusze bądź pracownicy organizacji w nieco odmienny sposób postrzegają nadrzędny cel, do którego organizacja zmierza. Po drugie, jeśli organizacja działa już od jakiegoś czasu, mogło dojść do przeformułowania początkowo wyznaczonego celu.

Formułowanie misji powinno nastąpić na początku działania organizacji. Mamy wówczas pewność, że wszystkie osoby tworzące organizację w podobny sposób definiują potrzebę, do której zaspokojenia organizacja będzie dążyć, że utożsamiają się z tym samym celem działania organizacji. Jeśli jednak organizacja nie sformułowała misji na samym początku, powinna podjąć próbę jej wyartykułowania w trakcie swojej działalności. Ponadto, w związku z tym, iż organizacje pozarządowe i nieformalne grupy działające społecznie funkcjonują w szybko zmieniającym się otoczeniu, konieczna jest regularna weryfikacja misji - pod kątem jej adekwatności do sytuacji grupy docelowej organizacji i problemu, któremu organizacja chce przeciwdziałać.

Formułowanie misji może okazać się procesem długotrwałym. Nie należy się jednak zniechęcać, gdyż najczęściej jego wyniki stanowią ogromną wartość dla organizacji, wskazując jej członkom jasno sprecyzowany kierunek działania, dając poczucie wspólnoty i silniejszego związku z celami organizacji. Sugerujemy, aby w formułowanie misji został zaangażowany nie tylko zarząd organizacji, ale także przedstawiciele pracowników, wolontariuszy, beneficjentów, a nawet osoby współpracujące z organizacją (np. dziennikarze, przedstawiciele administracji i społeczności lokalnej, etc.).

Formułowanie misji może wymagać wielu spotkań, moderowanych przez wyznaczoną osobę, która będzie nadawała kierunek dyskusji, a następnie sporządzi podsumo-

wanie wyników każdego spotkania. Pierwszym krokiem powinno być wyrażenie misji organizacji przez każdego uczestnika spotkania. W ten sposób uzyskamy informację na temat zbieżności postrzegania celu istnienia organizacji przez ludzi, którzy ją tworzą. Ten etap może wywołać konstruktywną dyskusję nad istotą problemu, który organizacja chce rozwiązać, grupą docelową organizacji, jak również nad znaczeniem używanej terminologii. Jednocześnie - powinien on zakończyć się uspoźnieniem postrzegania celu organizacji przez poszczególnych członków i rozwianiem ewentualnych wątpliwości.

Na bazie wyników powyższych dyskusji następuje właściwe formułowanie misji, tj. wyrażenie jej w formie pisemnej, najlepiej przez wyznaczony do tego zespół, który następnie zaprezentuje efekty swojej pracy szerszemu gronu.

### 1.1.2 Sposób formułowania misji

Misja powinna odpowiadać na pytania: *co organizacja robi, czym się zajmuje?* oraz *dla czego organizacja istnieje?* Ujęcie w misji elementu *dla czego* sprawia, że podkreślamy również znaczenie problemu, który pragniemy rozwiązać, a tym samym stajemy się bardziej przekonujący w naszych działaniach.

Język, jakiego używamy do sformułowania misji, powinien przede wszystkim odpowiadać charakterowi organizacji. Stąd niektóre organizacje wybiorą bardziej bezpośrednie wyrażenia, podczas gdy inne posłużą się językiem metaforycznym. Powinniśmy używać sformułowań o wydźwięku pozytywnym i unikać określeń zawierających negatywny ładunek emocjonalny.

Przykład misji organizacji działającej na rzecz aktywizacji kobiet

*Aktywność kobiet na płaszczyźnie publicznej, zawodowej i społecznej stanowi ogromną wartość, przyczyniając się do budowy spójnego i zrównoważonego społeczeństwa. Promując równość szans kobiet i mężczyzn we wszystkich sferach życia, wspieramy kobiety w odkrywaniu ich potencjału i realizacji własnych marzeń, pasji i aspiracji. Wierzymy, że zawsze warto pójść o krok dalej.*

### 1.1.3 Misja w praktyce

Misja stanowi jeden z kluczowych zasobów organizacji, który powinien być wykorzystywany w codziennym jej funkcjonowaniu, w kontaktach z instytucjami zewnętrznymi, w relacjach z pracownikami, wolontariuszami, członkami. Misja powinna być cały czas obecna w życiu organizacji, przypominana i znana wszystkim członkom i pracownikom.

Tablica 1 przedstawia możliwości wykorzystania misji w praktyce.

Tablica 1. Obszary praktycznego zastosowania misji

Misja jako <i>identyfikator</i>	Dostarcza informacji na temat działalności organizacji i powodu jej istnienia, ułatwia innym podmiotom identyfikację organizacji.
Misja jako <i>kompas</i>	Wyznacza kierunek działań organizacji; każda nowa inicjatywa podejmowana przez organizację powinna być weryfikowana pod kątem zgodności z misją.
Misja jako <i>motywator</i>	W trudnych dla organizacji chwilach przypomina przyczynę istnienia organizacji, powód, dla którego ludzie ją tworzący podejmują wspólny wysiłek; w ten sposób daje nowy impuls do wspólnego działania i przezwyciężenia trudności.
Misja jako <i>narzędzie pozyskiwania członków, pracowników, wolontariuszy</i>	Jasno wyartykułowana misja przyciąga do naszej organizacji osoby, które rzeczywiście się z nią identyfikują, chcą pomagać grupie, którą organizacja wspiera, a zatem osoby o wysokiej motywacji, rozumiejące sens i powód naszych działań.
Misja jako <i>narzędzie promocji</i>	Przekonująco sformułowana misja wzbudza zainteresowanie potencjalnych darczyńców - poprzez uświadomienie im potrzeby rozwiązania ważnych problemów społecznych; promocyjna funkcja misji pozwala również pozyskać pracowników, członków zarządu i sympatyków organizacji, którzy, poprzez utożsamienie się z misją organizacji, będą gotowi ją wspierać.

## 1.2 Ludzie w organizacjach pozarządowych

Organizacje pozarządowe tworzone są przez ludzi działających dla pewnych idei, często osoby o zapale społecznym, gotowe podejmować wysiłek na rzecz poprawy sytuacji innych. Ludzie stanowią fundament organizacji, jego główny zasób. Stąd - dbanie o członków, pracowników, współpracowników, wolontariuszy organizacji, budowanie silnego, zaangażowanego i zmotywowanego zespołu jest kluczowe dla sukcesu organizacji. Bardzo ważną kwestią stanowi zatem nawiązywanie współpracy z osobami, które - poprzez identyfikowanie się z misją organizacji - będą gotowe ją wspierać i rozwijać.

Osoby w organizacjach mogą sprawować następujące funkcje:

### ZARZĄD:

osoba lub osoby powołane do wyznaczania celów strategicznych organizacji, ponoszą główną odpowiedzialność za jej działalność. Zarząd reprezentuje także organizację na zewnątrz.

KTO POMAGA? Zarząd, w skład którego wchodzi osoby mocno zaangażowane, utożsamiające się z ideą organizacji, wzmacnia wiarygodność podejmowanych działań, buduje stabilność i pozytywny wizerunek organizacji. Dodatkowym atutem będzie zarząd składający się z osób cieszących się poparciem społecznym, uznanych autorytetów.

KTO NIE POMAGA? Jeżeli w zarządzie zasiadają osoby nieidentyfikujące się z misją czy celami organizacji, jej rozwój będzie bardzo ograniczony. Nieidentyfikowanie się z misją i celami znacznie obniża motywację do działania i zapewne, prędzej czy później, wywoła skutki w postaci niedyspozycyjności tych osób oraz niechęci do podejmowania ważnych, odpowiedzialnych decyzji.

### CZŁONKOWIE ORGANIZACJI:

członkowie występują w przypadku stowarzyszeń, gdzie ustala się limit (obecnie 15 osób), który wymagany jest przy rejestracji stowarzyszenia. Członkowie to osoby, które

przynależą do organizacji, ponieważ identyfikują się z jej celami i chcą aktywnie włączyć się w ich realizację lub manifestować swoje poparcie. Mają prawo wpływać na wyznaczenie kierunków rozwoju organizacji.

KTO POMAGA? Aktywni członkowie, gotowi poświęcić swój czas, podzielić się wiedzą i doświadczeniem, pozytywnie wpływają na codzienne funkcjonowanie organizacji. Często to właśnie od ich zapału i chęci działania zależy przetrwanie stowarzyszenia.

KTO NIE POMAGA? Brak aktywnych członków może stanowić zagrożenie szczególnie dla małych organizacji. W przypadku stowarzyszeń uszczuplenie listy członków poniżej wymaganego limitu może oznaczać konieczność zakończenia działalności. W momencie gdy mamy do czynienia z osobami formalnie wpisanymi na listę członków, ale nieangażującymi się w działalność organizacji, realizowanie celów statutowych organizacji skupione jest w rękach często nielicznej grupy, co w dłuższej perspektywie powoduje tzw. wypalenie personelu i niejednokrotnie doprowadza do zaprzestania działalności.

## PERSONEL ZATRUDNIONY:

osoby zatrudniane i wynagradzane za wykonywaną dla organizacji pracę.

KTO POMAGA? Posiadanie funduszy na zatrudnienie płatnego personelu w znacznej mierze wzmacnia i usprawnia działalność organizacji. Ważne jest, aby stanowiska płatne były obsadzone przez ludzi identyfikujących się z misją organizacji i jej celami.

KTO NIE POMAGA? Tak, jak w każdym środowisku pracy, osoby niezaangażowane i niemające motywacji do wykonywania powierzonych im obowiązków nie wspomogą rozwoju organizacji. Najlepiej poszukiwać pracowników wśród osób, które znają specyfikę trzeciego sektora i wiążą swoją najbliższą przyszłość zawodową właśnie z pracą w organizacji pozarządowej.

## WOLONTARIUSZE:

osoby, które ochotniczo i bez wynagrodzenia wykonują świadczenia na rzecz organizacji. Ich praca często stanowi podstawę funkcjonowania organizacji. Organizacja, która

podjekuje współpracę z wolontariuszem jest zobowiązana do podpisania porozumienia regulującego jej zasady<sup>3</sup>.

KTO POMAGA? Wolontariusze to bardzo cenna wartość każdej organizacji pozarządowej. Pomocne będą zarówno osoby, które z własnej inicjatywy zgłaszają się do prac przy określonych działaniach (ponieważ znają naszą organizację i zależy im na włączeniu się w jej działalność), jak i osoby odpowiadające na nasze ogłoszenia o zapotrzebowaniu na wolontariuszy. Ważne jest, aby jasno określić zasady współpracy, opierając je przy tym na obopólnych potrzebach i korzyściach.

KTO NIE POMAGA? Nie pomoże brak identyfikacji z celami organizacji. W przypadku wolontariuszy niezwykle istotne jest umiejętne zarządzanie ich pracą, wyznaczanie im określonych celów i zadań, docenienie wkładu i zaangażowania. Błędy w pracy z wolontariuszami, polegające np. na powierzaniu im wyłącznie błahych obowiązków, mogą bardzo ograniczyć możliwość wykorzystania tego ogromnego potencjału.

---

3 Zasady współpracy z wolontariuszami reguluje Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie.

## 2.

# PLANOWANIE STRATEGICZNE <sup>4</sup>

## 2.1 Czym jest planowanie strategiczne organizacji

Planowanie strategiczne (budowanie strategii organizacji) jest to proces, w trakcie którego organizacja ustala priorytety konieczne do realizacji jej misji i adekwatne do warunków, w jakich funkcjonuje. Innymi słowy, planowanie strategiczne wytycza drogę, która prowadzi do zdobycia i alokacji środków, pozwalających osiągnąć wyznaczone cele.

Plan strategiczny jest z reguły tworzony na okres 3-5 lat. Istotną cechą planowania strategicznego jest założenie zmienności warunków, w jakich organizacja działa, co oznacza, że strategia organizacji musi być systematycznie weryfikowana pod kątem ewentualnego jej dostosowania do zaistniałych zmian. Strategię tworzy się w oparciu o wewnętrzne i zewnętrzne uwarunkowania organizacji.

## 2.2 Rola planowania strategicznego w funkcjonowaniu organizacji

Planowanie strategiczne pozwala na usystematyzowanie przyszłych działań organizacji, poprzez wyznaczenie konkretnych celów, które organizacja zamierza osiągnąć w ciągu najbliższych kilku lat. Wyznaczenie celów z kolei umożliwia opracowanie metod ich realizacji oraz oszacowanie koniecznych zasobów i sposobów ich zdobycia. A zatem, strategia pozwala organizacji działać celowo i efektywnie, unikać działań przypadkowych i źle zorganizowanych. Ponadto, w związku z tym, iż strategia jest spójna z misją organizacji, działania wynikające ze strategii bezpośrednio przyczyniają się do wypełniania misji.

---

<sup>4</sup> Rozdział przygotowany w oparciu o publikacje: M. Allison, J. Kaye, *Strategic Planning for Nonprofit Organizations*, John Wiley & Sons, Inc., 2005; K.P. Kearns, *Private Sector Strategies for Social Sector Success*, Jossey-Bass, 2005; J.A. Yankey, A. McClellan, *The Nonprofit Board's Role in Planning and Evaluation*, BoardSource, 2003.

## 2.3 Etapy budowania strategii

Planowanie strategiczne jest procesem, w którym, podobnie jak w przypadku formułowania misji, powinny wziąć udział kluczowe dla organizacji osoby, w tym zarząd, przedstawiciele pracowników, wolontariuszy, beneficjentów oraz inne osoby znające organizację i mogące mieć na nią wpływ. Współuczestniczenie w tworzeniu strategii ma istotne znaczenie dla późniejszego jej wdrażania, gdyż sprawia, iż ludzie biorący udział w budowaniu strategii znają i utożsamiają się z nią. Przystępując do planowania, należy pamiętać o tym, aby koncentrować się na najważniejszych zagadnieniach oraz być gotowym do zadawania pytań, a nawet kwestionowania rzeczy, które powszechnie uważane są w organizacji za niepodważalne.

Planowanie strategiczne obejmuje następujące etapy oraz działania, które powinny zostać podjęte na każdym z nich:

Przygotuj proces planowania:

- zidentyfikuj powody, dla których podejmowane jest planowanie,
- upewnij się, że organizacja jest gotowa do budowania strategii,
- zaplanuj proces planowania,
- stwórz plan zbierania informacji;

Wyraź misję, wizję i wartości organizacji:

- zweryfikuj lub stwórz misję,
- wyraż wizję organizacji, tj. odpowiedz na pytania: *jak będzie wyglądała organizacja za 5 lat?, jak zmieni się sytuacja beneficjentów organizacji?, jaka będzie pozycja organizacji, jej zespół, struktura, etc.?*
- zweryfikuj, wyraż wartości, które realizuje organizacja;

Oceń sytuację organizacji:

- podsumuj dotychczasowe dokonania organizacji,

- zbierz informacje na temat organizacji od podmiotów zewnętrznych,
- oceń obecne działania organizacji, formy wsparcia jej beneficjentów;

### Uzgodnij priorytety:

Na podstawie danych zebranych na poprzednim etapie:

- oceń realizowane i przyszłe działania pod kątem ważności dla organizacji i zgodności z misją,
- dokonaj wyboru priorytetów w obszarze działań statutowych (tj. stanowiących meritum działalności organizacji), administracyjnych, finansowych, organizacyjnych;

### Opracuj plan strategiczny (strategię organizacji):

- wyznacz cele ogólne (nadrzędne) i szczegółowe – cele nadrzędne powinny odnosić się do zmiany sytuacji beneficjentów organizacji w długookresowym, szerszym kontekście; cele szczegółowe powinny przyczyniać się do realizacji celu nadrzędnego i być mierzalne, tj. określać kierunek, przedmiot i poziom zmiany oraz czas, w jakim zmiana nastąpi,

Przykład celu nadrzędnego i celów szczegółowych

*Cel nadrzędny:*

*zwiększenie niezależności ekonomicznej kobiet z naszej miejscowości.*

*Cel szczegółowy nr 1:*

*zmniejszenie bezrobocia wśród kobiet z naszej miejscowości o 0,5% w ciągu najbliższych 4 lat.*

*Cel szczegółowy nr 2:*

*założenie działalności gospodarczej przez 20 kobiet z naszej miejscowości w ciągu najbliższych 2 lat.*

- określ sposoby osiągnięcia celów szczegółowych – zaplanuj konkretne działania, przedsięwzięcia, projekty, które umożliwią osiągnięcie poszczególnych celów szczegółowych,
- zaplanuj finansowe aspekty działalności (szacunkowe koszty, sposoby i źródła finansowania działań przyczyniających się do realizacji poszczególnych celów szczegółowych)<sup>5</sup> ;

### Wprowadź plan w życie:

- zarządzaj zmianą: oceń i zaadaptuj zakres zmian, które wprowadza plan w odniesieniu do sytuacji sprzed planowania,
- oceniaj i monitoruj plan:
  - » po upływie roku, dwóch, trzech lat dokonaj oceny zarówno samej strategii, jak i procesu planowania,
  - » monitoruj strategię pod kątem zmieniającej się sytuacji oraz czynników wewnętrznych i zewnętrznych,
  - » w miarę potrzeby dokonuj weryfikacji strategii i wprowadzaj zmiany.

---

5 Wskazówki na temat planowania finansowania działalności organizacji znajdują się w rozdziale 4.

# 3.

## REALIZACJA ZADAŃ ORGANIZACJI POPRAZECZ PROJEKTY<sup>6</sup>

### 3.1 Projekt jako narzędzie realizacji zadań organizacji

Myślenie projektowe (realizowanie zadań w formie projektów) stanowi obecnie umiejętność, bez której organizacje pozarządowe mogą napotykać trudności w pozyskiwaniu funduszy na swoją działalność. Instytucje grantodawcze oraz sponsorzy są bowiem bardziej skłonni finansować konkretne przedsięwzięcia, przynoszące zaplanowane rezultaty, które bezpośrednio przyczyniają się do poprawy sytuacji określonej grupy beneficjentów, niż ogólną działalność organizacji.

Projekt możemy zdefiniować jako przedsięwzięcie składające się z sekwencji zadań, które są podejmowane dla osiągnięcia konkretnych, często unikalnych, celów, w ściśle określonym czasie. W odróżnieniu od rutynowej działalności organizacji, projekty są przedsięwzięciami nowymi, niepowtarzalnymi, wymagającymi zastosowania specjalnych metod i sposobów realizacji, a co za tym idzie, są obarczone wyższym ryzykiem. Z drugiej jednak strony, dają szansę uzyskania wielu korzyści, w tym innowacyjnych, bardziej skutecznych rozwiązań.

Cecha charakterystyczna projektów to ich określoność w odniesieniu do czasu realizacji, kosztów, zakresu i spełnienia wymagań jakości. A zatem - projekty to przedsięwzięcia, które mają dokładnie określone: moment rozpoczęcia i zakończenia; nakłady

---

<sup>6</sup> Rozdział został przygotowany w oparciu o doświadczenia Stowarzyszenia Doradców Europejskich PLinEU oraz następujące publikacje: M. Trocki, B. Grucza, K. Ogonek, *Zarządzanie projektami*, PWE, 2003; *Zarządzanie projektami małymi i dużymi*, przeł. N. Oparska, MT Biznes, 2004; N. Mingus, *Zarządzanie projektami*, przeł. K. Kryk, Helion, 2002; *Zarządzanie projektami. Model najlepszych praktyk*, IFC Press, Nowe Motywacje, 2003; *Podręcznik Zarządzania Cyklem Projektu*, Komisja Europejska, Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Maj 2004.

finansowe, rzeczowe, ludzkie, przeznaczone na ich realizację; działania, jakie zamierzamy podejmować; rezultaty, jakie chcemy osiągnąć.

## 3.2 Projekt w strukturze organizacji

Projekty są złożonymi, ustrukturyzowanymi przedsięwzięciami o jasno określonych celach, zgodnymi z celami ujętymi w strategii organizacji. A zatem, o ile misja wyznacza ogólny cel i wskazuje na ogólny problem, który organizacja pragnie rozwiązać, a strategia określa cele przyczyniające się do wypełniania misji, o tyle projekty są niejako narzędziem implementacji strategii, a w konsekwencji - realizacji misji. Poniższa ilustracja ukazuje miejsce projektów w strukturze organizacji.

Rysunek 1. Projekty w strukturze organizacji



## 3.3 Podstawowe fazy i elementy zarządzania projektem

Realizacja zadań organizacji w formie projektów odbywa się na kilku etapach: inicjowania i definiowania projektu, planowania, wdrożenia i wreszcie zakończenia projektu. Trzy początkowe fazy są kluczowe dla sprawnego i pomyślnego wdrożenia projektu, czyli jego faktycznej realizacji.

## Inicjowanie projektu

Inicjowanie projektu to etap, na którym pojawia się wstępny pomysł na projekt. Pomysł ten powinien powstać w wyniku zidentyfikowania konkretnego problemu, który organizacja chce rozwiązać poprzez realizację projektu. Chęć przeciwdziałania jakiemuś niekorzystnemu zjawisku jest kluczowym powodem realizacji projektów.

Narzędziem ułatwiającym identyfikację i analizę problemu jest tzw. drzewo problemów, które stanowi hierarchiczne rozrysowanie problemu.

Drzewo problemów tworzymy w następujący sposób:

- identyfikujemy problem, który wstępnie uważamy za nadrzędny, a także problemy z nim powiązane, a następnie zapisujemy je na oddzielnych kartkach,
- wybieramy problem początkowy,
- wybieramy kolejno problemy powiązane z problemem początkowym i - jeśli dany problem stanowi przyczynę problemu początkowego – przesuwamy go o poziom niżej niż problem początkowy, jeśli stanowi skutek – o poziom wyżej, jeśli nie stanowi przyczyny ani skutku – pozostaje na tym samym poziomie.

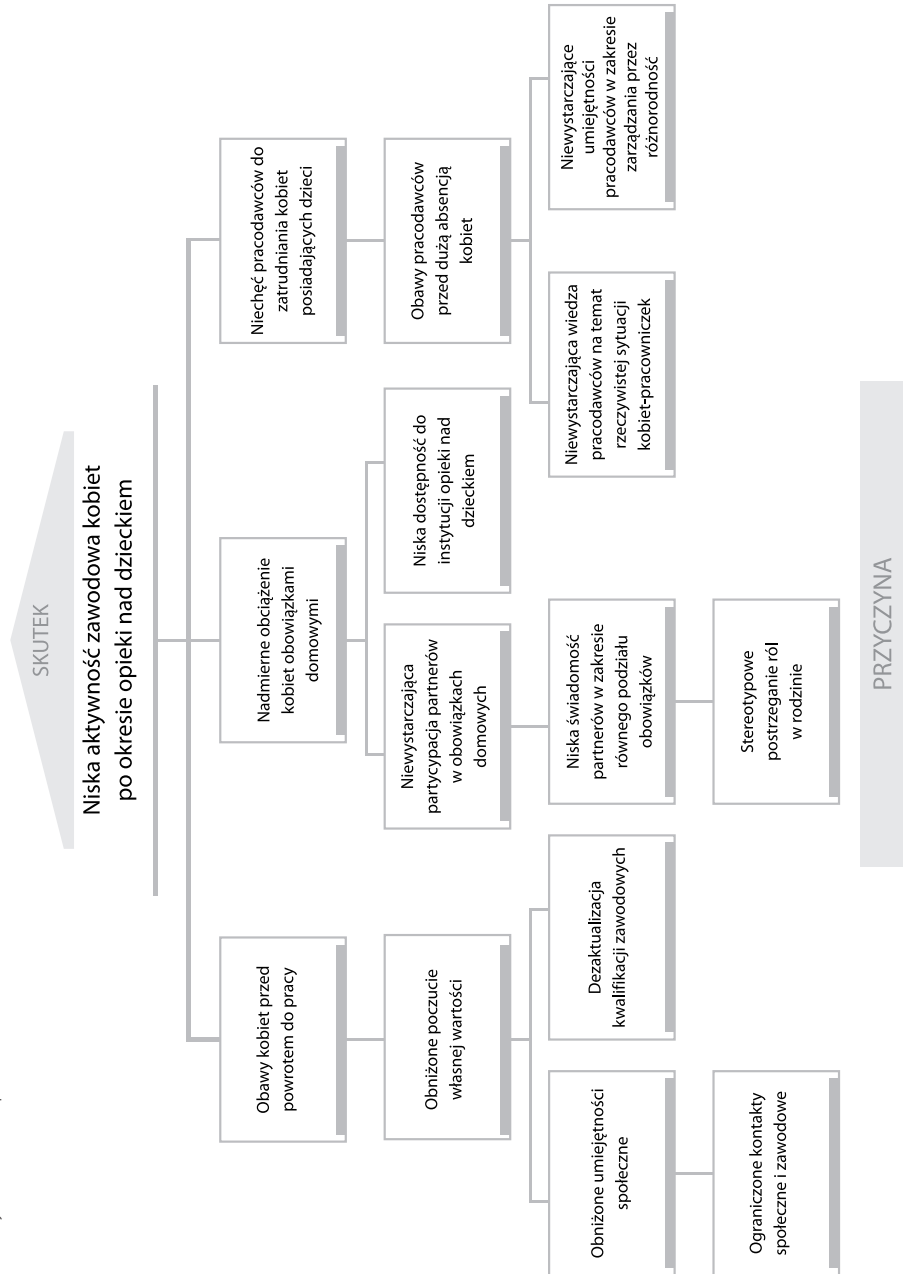
W rezultacie otrzymujemy drzewo, którego poszczególne gałęzie prezentują grupy problemów, przyczyniające się do występowania problemu początkowego.

Rysunek 2 przedstawia przykładowe drzewo problemów.

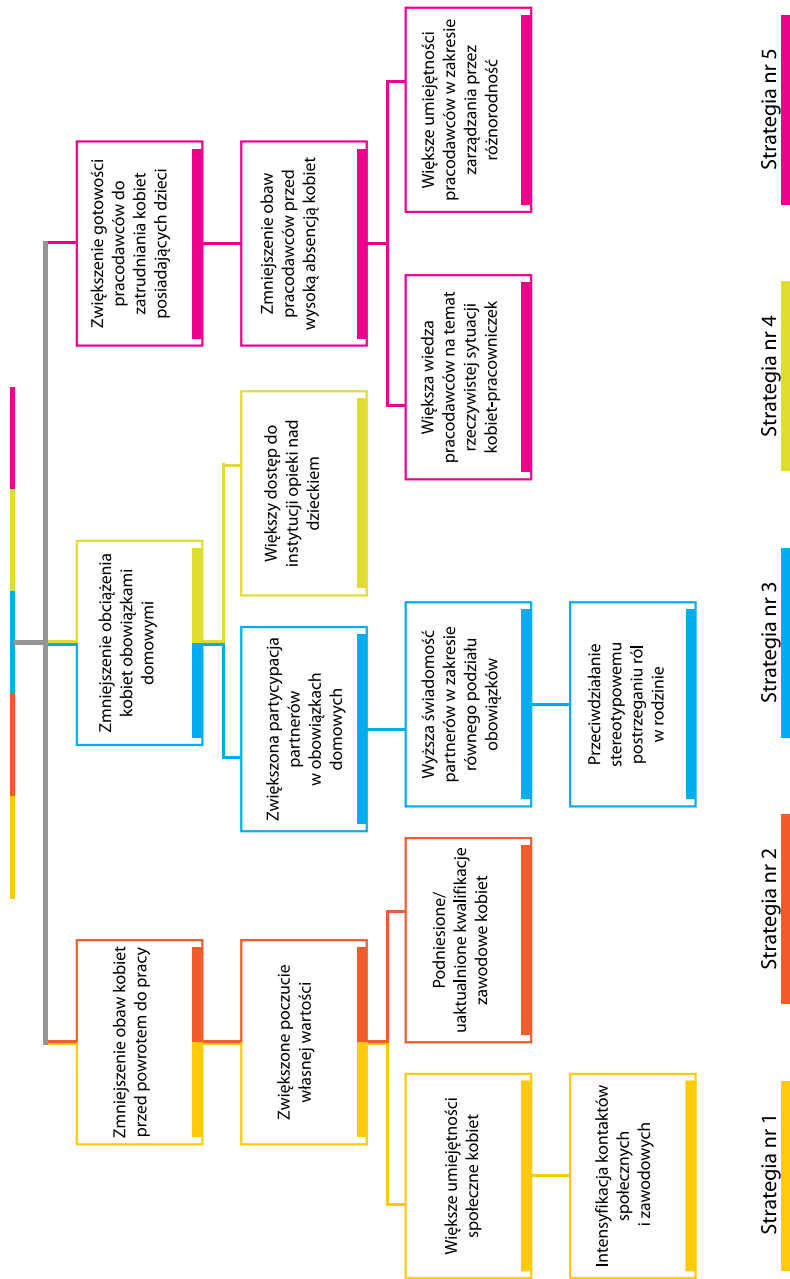
## Definiowanie projektu

Definiowanie projektu obejmuje przede wszystkim wyznaczenie celów projektu, a następnie wybór najbardziej optymalnej strategii ich osiągnięcia. Na tym etapie bardzo pomocne jest zastosowanie tzw. drzewa celów, które przedstawia pozytywne aspekty pożądanej przyszłej sytuacji. Drzewo celów (rysunek 3) tworzymy poprzez przeformułowanie problemów z drzewa problemów na cele.

Rysunek 2. Przykład drzewa problemów



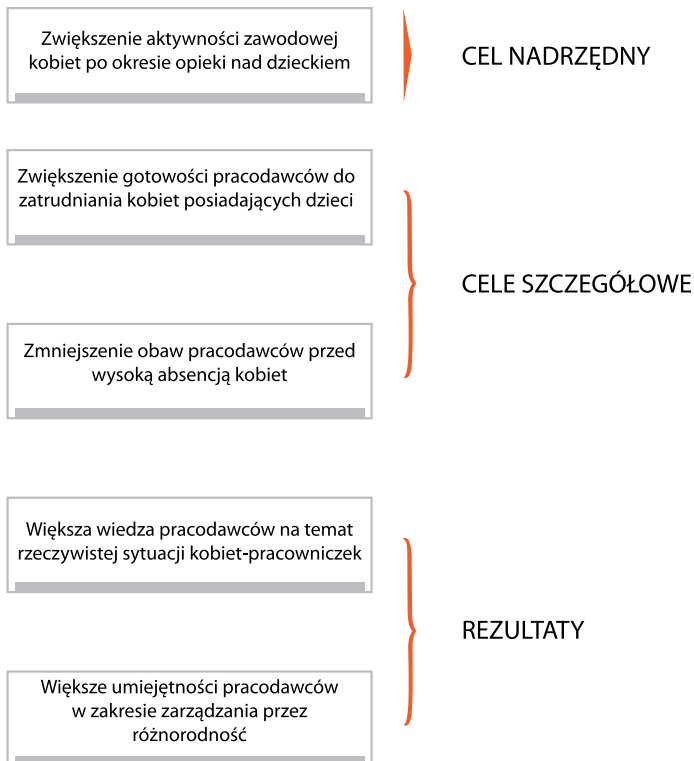
## Zwiększenie aktywności zawodowej kobiet po okresie opieki nad dzieckiem



Następnie dokonujemy wyboru strategii, tj. podejmujemy decyzję, które cele (która gałąź drzewa celów) zostaną włączone do projektu, analizujemy wykonalność poszczególnych strategii i wskazujemy ostatecznie cel nadrzędny, cele szczegółowe i rezultaty projektu (rysunek 4).

Rysunek 4. Przykład wyboru strategii

## Strategia nr 5



## Planowanie projektu

Planowanie projektu szczegółowo określa sposób realizacji projektu, który pozwoli na osiągnięcie wcześniej zdefiniowanych celów. Faza ta wymaga znacznej wizualizacji, przewidywania oraz oparcia się na własnym doświadczeniu lub zasięgnięciu porady osób, które realizowały przedsięwzięcia podobne do naszego.

Planowanie projektu obejmuje następujące działania:

- podział pracy, tj. wyodrębnienie wszystkich zadań, które będą realizowane w ramach projektu,
- stworzenie harmonogramu projektu, tj. określenie czasu trwania poszczególnych zadań oraz terminu ich rozpoczęcia i zakończenia,
- planowanie zasobów, tj. przypisanie każdemu zadaniu zasobów finansowych, rzeczowych i ludzkich niezbędnych do jego realizacji,
- organizowanie zespołu projektowego, tj. ustalenie funkcji i ról w projekcie, określenie - kto będzie odpowiedzialny za realizację poszczególnych zadań oraz za całościową koordynację projektu,
- planowanie sposobu monitorowania projektu, tj. ustalenie w jaki sposób będziemy weryfikować, czy zdania są realizowane zgodnie z planem, harmonogramem i przy użyciu ustalonych wcześniej środków oraz metod,
- planowanie ewaluacji projektu, tj. określenie, w jaki sposób będziemy badać, czy projekt osiągnął sukces na poszczególnych etapach jego realizacji (np. w jakim stopniu projekt osiągnął założone cele, na ile użyte metody i narzędzia realizacji okazały się skuteczne, czy poniesione nakłady są adekwatne do osiągniętych rezultatów).

Tablica 2 prezentuje przykład tabeli zadań i zasobów, która może być pomocna na etapie planowania projektu.

## Wdrożenie projektu

Wdrożenie projektu jest fazą wykonawstwa, kiedy to następuje rzeczywista realizacja projektu, zgodnie z wytyczonymi celami i ustalonym planem. Na tym etapie musimy systematycznie monitorować projekt, w celu zidentyfikowania ewentualnych odchyłeń czy problemów.

## Zakończenie projektu

Zakończenie oznacza finalizowanie działań i rozliczenie finansowe projektu. Jednocześnie, na tym etapie powinny zostać osiągnięte wszystkie założone cele projektu.

Tablica 2. Przykład tabeli zadań i zasobów projektu

Zadanie	Czas trwania zadania	Czas rozpoczęcia – czas zakończenia	Zasoby ludzkie	Zasoby rzeczowe	Zasoby finansowe (szacunkowy koszt realizacji zadania)
Zadanie 1. Promocja cyklu seminariów dla pracodawców nt. sytuacji kobiet na rynku pracy i zarządzania przez różnorodność	1 miesiąc	1.09.2007 – 30.09.2007	Specjalista ds. promocji Grafik	Ogłoszenia w prasie i radiu Ulotki Internet Telefon	Wynagrodzenie specjalisty ds. promocji: 1200 zł Wynagrodzenie grafika: 700 zł Zamieszczenie ogłoszeń w prasie: 2000 zł Ogłoszenie w radiu: 2500 zł Wdruk ulotek: 300 zł Opłaty telefoniczne i internetowe: 150 zł
Zadanie 2. Przyjmowanie zgłoszeń pracodawców na seminaria	1 miesiąc	1.10.2007 – 31.10.2007	Asystent	Telefon Internet Biuro	Wynagrodzenie asystenta: 1000 zł Opłaty telefoniczne i internetowe: 150 zł Koszt wynajmu biura przypadający na realizację zadania: 300 zł
Zadanie 3. Przeprowadzenie seminariów (4 spotkania)	2 miesiące	1.11.2007 – 31.12.2007	Prelegenci – eksperci w dziedzinie rynku pracy, równości płci i zarządzania przez różnorodność	Sala Materiały dla uczestników	Wynagrodzenie prelegentów: 4000 zł Materiały dla uczestników: 1200 zł Koszt wynajmu sali: 2000 zł

## 4.

# FINANSOWANIE DZIAŁALNOŚCI ORGANIZACJI DZIAŁAJĄCYCH NA RZECZ KOBIET

## 4.1 Sposoby pozyskiwania funduszy

Organizacje działające na rzecz kobiet mogą korzystać z metod pozyskiwania funduszy określonych w polskim ustawodawstwie dotyczącym działalności organizacji pozarządowych (np. składki członkowskie, działalność statutowa odpłatna), jak również ubiegać się o pozyskanie funduszy od zewnętrznych darczyńców - tak prywatnych, jak i publicznych. Poszukując zewnętrznych źródeł finansowania, organizacje działające na rzecz kobiet powinny w pierwszej kolejności zwrócić uwagę na:

- rodzaj działań, jakie są wspierane przez dane źródło finansowania, tzn. czy środki mogą być wykorzystywane na sfinansowanie takiego przedsięwzięcia, jakie organizacja planuje zrealizować,
- rodzaj podmiotu, który może skorzystać z danego źródła finansowania, tzn. czy o dotację może ubiegać się organizacja pozarządowa lub grupa nieformalna.

## 4.2 Przegląd wybranych źródeł finansowania

### 4.2.1 Źródła wewnętrzne

#### Składki członkowskie

Dotyczą głównie stowarzyszeń. Są to regularne wpłaty, wynikające z przynależności do organizacji pozarządowej. Mogą być przeznaczane na działalność operacyjną organizacji, konieczną do realizacji celów statutowych. Przy dobrej dyscyplinie członków w zakresie wpłacania składek, można je traktować jako stałe źródło finansowania organizacji.

## Działalność statutowa odpłatna

Organizacje pozarządowe prowadzące działalność pożytku publicznego<sup>7</sup> mogą pobierać opłaty za swoje usługi lub produkty. Opłaty te nie mogą przewyższać sumy kosztów bezpośrednio związanych z powstaniem tej usługi lub produktu i muszą być przeznaczone na finansowanie działalności statutowej organizacji. Ponadto - wynagrodzenie osób zatrudnionych do wykonywania działalności statutowej odpłatnej i nieodpłatnej nie może przekraczać 1,5-krotności przeciętnego wynagrodzenia w sektorze przedsiębiorstw (wg danych GUS). W przeciwnym razie działalność statutowa odpłatna staje się działalnością gospodarczą.

## Działalność gospodarcza

Organizacje pozarządowe nie działają dla zysku. Dlatego w praktyce działalność gospodarcza powinna stanowić tylko uzupełnienie działalności statutowej, która jest podstawą funkcjonowania organizacji. Całość zysku z działalności gospodarczej musi być przeznaczona na działalność statutową. Organizacja prowadząca działalność gospodarczą jest wpisana do rejestru przedsiębiorców. Podlega zatem takim samym przepisom podatkowym, jak podmioty działające dla osiągnięcia zysku, co wiąże się m.in. z koniecznością odprowadzania podatku dochodowego.

### 4.2.2 Źródła zewnętrzne

#### Darowizna

Forma umowy pomiędzy darczyńcą a otrzymującym darowiznę. Darowizna może być materialna (np. pieniądze, sprzęt) lub stanowić efekt pewnej usługi (np. tłumaczenia). Osoba fizyczna przekazująca darowiznę na cele statutowe może w zeznaniu rocznym od swojego dochodu, stanowiącego podstawę do opodatkowania, odliczyć wartość tej darowizny (do 6% dochodu).

---

<sup>7</sup> Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie definiuje działalność pożytku publicznego jako działalność społecznie użyteczną prowadzoną przez organizacje pozarządowe oraz precyzuje zadania wchodzące w jej zakres.

## Sponsoring

Umowa, która zobowiązuje sponsora do finansowania danej organizacji bądź określonego przedsięwzięcia podejmowanego przez organizację, w zamian za promocję. Warunki współpracy i finansowania zależą wyłącznie od stron umowy, czyli od sponsora oraz organizacji sponsorowanej.

## Odpis 1%

Odpis od podatku dochodowego od osób fizycznych w wysokości 1% na rzecz organizacji pożytku publicznego. Źródło dostępne tylko dla organizacji o statusie pożytku publicznego.

W literaturze wymienia się także inne źródła mniej popularne w Polsce, tj. odpisy od wynagrodzeń (ang. pay-roll deduction), wymiana barterowa, zbiórki publiczne, charytatywne sms-y<sup>8</sup>.

## 4.3 Dotacje

Organizacje mogą również finansować swoją działalność z dotacji (grantów), udzielanych zarówno przez instytucje publiczne, jak i prywatne. Przyznanie dotacji obwarowane jest wieloma wymogami i kryteriami oraz odbywa się na ściśle określonych zasadach. Każda instytucja przyznająca dotację sama określa te zasady, stąd nie jest możliwe podanie uniwersalnych wskazówek dotyczących pozyskiwania dotacji. Istnieją jednak stałe elementy, które charakteryzują przyznawanie dotacji:

**PROJEKT.** Dotacje najczęściej przyznawane są na realizację określonego, dokładnie zaplanowanego przedsięwzięcia, do którego przypisane są cele, rezultaty, harmonogram działania, koszty (budżet);

**KONKURS.** Aby zapewnić pełną przejrzystość w przyznawaniu dofinansowania, dotacje udzielane są w oparciu o konkursy projektów. Ogłoszenie o konkursie zawiera dokładne informacje dotyczące wymogów formalnych i zakresu merytorycznego projektów, które

---

<sup>8</sup> *Wybrane metody i techniki pozyskiwania funduszy*, red. D. Głażewska, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, 2006, <http://www.filantropia.org.pl/wiedza/>.

mogą uzyskać dofinansowanie. Każdy zgłoszony projekt podlega ocenie w oparciu o te same kryteria;

WNIOSEK APLIKACYJNY. Projekty przygotowuje się na formularzach (wnioskach aplikacyjnych) specjalnie opracowanych przez instytucję przyznającą dotacje, udostępnianych na jej stronach internetowych. Przeważnie do wniosku należy dołączyć dodatkowe dokumenty, np. statut organizacji, sprawozdanie finansowe, odpis z KRS;

TERMINY. Instytucja ogłaszająca konkurs wyznacza nieprzekraczalny termin, do którego należy złożyć projekt.

### 4.3.1 Fundusze publiczne

#### Fundusze Strukturalne Unii Europejskiej: Program Operacyjny Kapitał Ludzki

W okresie 2007 – 2013 jeden z największych funduszy, ukierunkowany m.in. na poprawę sytuacji kobiet na rynku pracy – szansa na wysokie dofinansowanie projektów, wymagających jednocześnie znacznej profesjonalizacji w zakresie zarządzania. Konkursy ogłaszane w Polsce - zarówno na poziomie krajowym, jak i regionalnym.

Więcej informacji:

<http://www.funduszestrukturalne.gov.pl/NSS/programy/krajowe/pokl/>

#### Program DAPHNE

Program Unii Europejskiej skierowany do organizacji zajmujących się przeciwdziałaniem przemocy, m.in. wobec kobiet, oraz pomocą dla ofiar przemocy. Konkursy ogłaszane są przez Komisję Europejską, wnioski przygotowuje się w języku angielskim.

Więcej informacji:

Dyrekcja Generalna ds. Wymiaru Sprawiedliwości i Spraw Wewnętrznych,

[http://www.europa.eu.int/comm/justice\\_home/funding/daphne/funding\\_daphne\\_en.htm](http://www.europa.eu.int/comm/justice_home/funding/daphne/funding_daphne_en.htm)

## Program PROGRESS

Program Unii Europejskiej na rzecz zatrudnienia i solidarności społecznej. Konkursy ogłaszane są przez Komisję Europejską, wnioski przygotowuje się w języku angielskim. Projekty mogą liczyć na 80% dofinansowania. W programie wyróżniono kilka segmentów, w tym walkę z dyskryminacją i promowanie równości płci i różnorodności. Projekty oparte o kampanie medialne, informacyjne, publikacje.

Więcej informacji: Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Departament ds. Kobiet, Rodziny oraz Przeciwdziałania dyskryminacji, <http://www.kobieta.gov.pl>

## Fundusz dla Organizacji Pozarządowych

Fundusz utworzony w ramach Mechanizmu Finansowego EOG oraz Norweskiego Mechanizmu Finansowego. Jego celem jest wspieranie organizacji pozarządowych w realizacji ich działań statutowych. Konkursy ogłaszane są w Polsce w ramach trzech komponentów tematycznych. W ramach komponentu *Demokracja i społeczeństwo obywatelskie* wspierane są projekty m.in. na rzecz promowania równouprawnienia oraz dopuszczania kobiet do stanowisk kierowniczych/ kobiet na kierowniczych stanowiskach. Natomiast komponent *Równe szanse i integracja społeczna* daje możliwość realizacji projektów m.in. z zakresu poprawy sytuacji kobiet na rynku pracy.

Więcej informacji: <http://www.funduszngo.pl>

## Departament ds. Kobiet, Rodziny i Przeciwdziałania Dyskryminacji

Konkurs dotacji ogłaszany raz lub dwa razy w roku. Dofinansowanie projektów o dużym oddziaływaniu społecznym, np. kampanie medialne, projekty promujące równe szanse, świadome ojcostwo, inne tematy w zależności od priorytetów ustanawianych na dany rok.

Więcej informacji: <http://www.kobieta.gov.pl>

## Jednostki samorządu terytorialnego, urzędy miast

Konkursy ogłaszane są raz lub kilka razy w roku, a ich tematyka związana jest z zadaniami wynikającymi z Ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, w tym m.in.: upowszechnianie i ochrona praw kobiet oraz działalność na rzecz równych praw kobiet i mężczyzn.

Więcej informacji: strony internetowe urzędów miast, gmin, powiatów, urzędów marszałkowskich.

### 4.3.2 Fundusze prywatne

#### Fundacja Batorego: Program Wschód-Wschód

Partnerskie projekty międzynarodowe, zakładające współpracę pomiędzy organizacjami polskimi i organizacjami pochodzącymi z co najmniej jednego kraju Europy Wschodniej, Środkowej, Południowej lub Azji Centralnej. Projekty polegające na przeciwdziałaniu marginalizacji określonych grup społecznych, w tym kobiet.

Więcej informacji: <http://www.batory.org.pl>

#### Fundacja im. Heinricha Boella

Fundacja ogłasza tzw. konkurs małych grantów na wspieranie rozwoju demokracji i dialogu społecznego w Europie. Rodzaje projektów: seminaria, konferencje, publikacje promujące wzrost roli kobiet w polityce i społeczeństwie.

Więcej informacji: <http://www.boell.pl>

#### Global Fund for Women

Fundacja międzynarodowa wspierająca organizacje kobiece. Nie są ogłaszane konkursy; pomysły na projekty można przesyłać w ciągu całego roku, na kilka miesięcy przed planowanym terminem rozpoczęcia przedsięwzięcia. Rodzaje projektów: wzmocnienie pozycji kobiet na różnych płaszczyznach: równe prawa, przeciwdziałanie przemocy, stabilność finansowa, itp.

Więcej informacji: <http://www.globalfundforwomen.org>

## Mama Cash Foundation

Międzynarodowa fundacja wspomagająca małe organizacje działające na rzecz kobiet. Rodzaje projektów: działania na rzecz wzmocnienia praw kobiet oraz ich udziału w różnych obszarach: polityka, gospodarka, kultura.

Więcej informacji: <http://www.mamacash.nl/site/en>

## Fundacja Ośrodek Informacji Środowisk Kobietych – OŚKA

Fundacja ogłasza konkursy małych grantów dla organizacji i grup kobiecych na projekty dotyczące m.in. przeciwdziałania przemocy i dyskryminacji wobec kobiet, promowania dostępu kobiet do nowoczesnych technologii, pozytywnych zmian prawnej sytuacji kobiet w Polsce, promowania niezależności ekonomicznej kobiet. Rodzaj projektów jest określany każdorazowo w ogłaszanych konkursie.

Więcej informacji: <http://www.oska.org.pl>

## 4.4 Plan fundraisingowy<sup>9</sup>

Organizacje pozarządowe powinny w miarę możliwości dążyć do dywersyfikacji swoich źródeł dochodów - tak, aby nie polegać tylko na jednym darczyńcy czy jednym rodzaju dotacji. W ten sposób organizacje mają szansę osiągnąć większą stabilność funkcjonowania, niezależność, autonomiczność. Jednocześnie jednak złożony system finansowania działalności stanowi duże wyzwanie dla organizacji. Wymaga bowiem znacznej koordynacji i planowania w zakresie pozyskiwania funduszy, a po ich pozyskaniu - skutecznego zarządzania finansami. Narzędziem pomocnym w planowaniu pozyskiwania funduszy na działalność jest plan fundraisingowy<sup>10</sup>, który pozwala na zaprojektowanie sposobów finansowania przedsięwzięć (projektów) zgodnych z celami wyznaczonymi w strategii organizacji.

---

<sup>9</sup> Rozdział przygotowany w oparciu m.in. o *Jak przygotować plan zbierania funduszy? Mały poradnik dla fundacji i stowarzyszeń*, [opr. zbiorowe], ARFP, 2000.

<sup>10</sup> Plan fundraisingowy czyli plan pozyskiwania funduszy na działalność organizacji.

Tworzenie planu fundraisingowego obejmuje następujące etapy:

- określenie potrzeb organizacji – wynikają one ze strategii i wyznaczanych w niej celów, których osiągnięcie najczęściej wymaga określonych nakładów finansowych,
- określenie źródeł finansowania – mając na uwadze mocne strony organizacji, posiadane doświadczenie i wiedzę, analizujemy potencjalne źródła finansowania, tj. zastanawiamy się kto, jaka instytucja może stanowić takie źródło, lub w ramach jakiego funduszu możemy ubiegać się o dofinansowanie podejmowanych działań,
- stworzenie planu fundraisingowego (tj. planu pozyskiwania funduszy) – plan powinien odnosić się do celów i działań ujętych w strategii organizacji i zamykać się w określonym przedziale czasowym. A zatem plan fundraisingowy odpowiada na pytanie: w jaki sposób dane przedsięwzięcie, przyczyniające się do osiągnięcia danego celu organizacji, zostanie sfinansowane?

Tablica 3 przedstawia przykładowy schemat planu fundraisingowego.

Tablica 3. Przykładowy schemat planu fundraisingowego

Działanie /Projekt	Źródło finansowania	Metoda	Kwota finansowania	Termin	Zasoby ludzkie	Uwagi
<b>Cel szczegółowy nr 1 strategii organizacji</b>						
Działanie /Projekt 1.1*	Np. nazwa funduszu	Np. wniosek o dotację	Kwota maksymalna i minimalna możliwa do pozyskania	Termin konkursu, rozpoczęcia pracy nad przygotowaniem projektu, rozpoczęcia i zakończenia projektu, etc.	Jaki zespół będzie potrzebny do przygotowania projektu, a następnie do jego realizacji?	Co jeszcze musimy wiedzieć, aby skutecznie pozyskać fundusze?
Projekt 1.2						
<b>Cel szczegółowy nr 2 strategii organizacji</b>						
Działanie /Projekt 2.1	Nazwa sponsora/ potencjalnych sponsorów	Np. listy, spotkania	Kwota maksymalna i minimalna możliwa do pozyskania	Termin rozpoczęcia akcji poszukiwania sponsora, terminy spotkań, etc.	Jaki zespół będzie zaangażowany do pracy przy poszukiwaniu sponsorów?	

\*Projekt przyczyniający się do osiągnięcia celu szczegółowego nr 1

# 5.

## PARTNERSTWO<sup>11</sup>

### 5.1. Rodzaje i formy współpracy

W przypadku organizacji pozarządowych, w tym również tych działających na rzecz kobiet, możemy wyróżnić kilka rodzajów współpracy:

- Partnerstwo publiczno–prywatne – sformalizowana współpraca sektora publicznego (organ administracji państwowej, jednostka samorządu terytorialnego lub związek tych jednostek) i prywatnego (głównie przedsiębiorcy, ale w myśl Ustawy o partnerstwie publiczno – prywatnym jest nim także organizacja pozarządowa). Wspólnie realizowane są przedsięwzięcia tradycyjnie zarezerwowane dla sektora publicznego,
- Współpraca wewnątrzsektorowa – koalicje, związki stowarzyszeń, partnerstwa różnych organizacji pozarządowych, które jednoczą siły w celu osiągnięcia wspólnych celów w perspektywie długofalowej,
- Współpraca w ramach projektów – współpraca pomiędzy różnymi podmiotami (reprezentującymi jeden bądź więcej sektorów) zawiązywana w celu realizacji wspólnego przedsięwzięcia.

We wszystkich wymienionych formach współpracy, szczególnie w sytuacji, gdy pomiędzy partnerami dochodzi do przepływów finansowych, wskazane jest zawarcie umowy szczegółowo regulującej jej zasady.

---

<sup>11</sup> Rozdział przygotowany w oparciu o publikację: *Equal. Przewodnik tworzenia Partnerstw w ramach Inicjatywy Wspólnotowej Equal 2005* i R. Tennyson, *Poradnik Partnerstwa*, przeł. M. Serafin (publikacja wydana w ramach Biblioteki Partnerstwa, prezentująca doświadczenia Fundacji Partnerstwo dla Środowiska oraz jej partnerów).

## 5.2 Od czego zacząć?

W celu zawiązania współpracy opartej na partnerstwie konieczne jest podjęcie następujących kroków:

- Określenie potrzeb – jest podstawą do wyznaczenia celu współpracy w partnerstwie. Pod uwagę mogą być brane zarówno potrzeby samej organizacji, jak i potrzeby grupy docelowej, na rzecz której organizacja działa.
- Identyfikacja partnerów – na początku badamy otoczenie pod kątem organizacji i innych podmiotów, które odpowiadają naszym potrzebom. Poszukując partnerów i przygotowując się do rozmów z nimi, zawsze powinniśmy mieć na uwadze korzyści, jakie mogą wynieść ze współpracy z nami.
- Zawiązanie współpracy – opracowanie zasad współpracy powinno odbywać się z poszanowaniem wartości każdej organizacji, w atmosferze współdziałania i akceptacji. Istotę realizacji tego etapu budowy partnerstwa stanowi rezygnacja z prób dominacji, gdyż nadrzędny jest cel, do którego wspólnie zmierzamy. Każdy element współpracy powinien być uzgadniany tak długo, aż osiągnięty zostanie konsensus wśród potencjalnych partnerów.

Partnerstwo powinno mieć swój cel oraz strategię działania. Zasady współpracy powinny obejmować: strukturę wewnętrzną partnerstwa (warto wyznaczyć lidera partnerstwa i określić jego rolę), sposoby komunikacji, procedury regulujące przepływy finansowe.

## 5.3 Plusy i minusy współpracy opartej na partnerstwie

### PLUSY

SKUTECZNOŚĆ – działając wspólnie z innymi organizacjami, mamy większą siłę przebicia, reprezentujemy szerszy interes społeczny, stajemy się istotnym partnerem rozmów i debat publicznych.

PRESTIŻ – działając w partnerstwie z organizacjami cieszącymi się uznaniem społecznym, pozytywnie wpływamy na wizerunek naszej organizacji.

INNOWACYJNE PODEJŚCIE – partnerstwo różnych organizacji to niejednokrotnie płaszczyzna konfrontacji wielu poglądów i pomysłów. Zderzenie to skutkuje niekonwencjonalnymi propozycjami i innowacyjnym podejściem do wielu problemów.

UZUPEŁNIANIE SIĘ – współpraca różnych podmiotów gwarantuje bardziej kompleksowe podejście do złożonych problemów społecznych.

SYNERGIA – łączenie wielu stanowisk, sposobów myślenia i działania powoduje powstanie wartości dodanej, zwiększającej szanse powodzenia naszego działania.

## MINUSY

KONFLIKT INTERESÓW – może okazać się, że kompromis, który jest podstawą funkcjonowania partnerstwa, nie jest możliwy do zaakceptowania przez wszystkie organizacje wchodzące w skład partnerstwa.

OGRANICZONA DECYZYJNOŚĆ – decyzje podejmowane przez organizacje będące członkami partnerstwa są ograniczane przez charakter, cele i zasady współpracy.

ZAGROŻENIE DLA REPUTACJI – ewentualne porażki partnerstwa mogą negatywnie wpłynąć na wizerunek organizacji wchodzących w jego skład.

ROZMYTA ODPOWIEDZIALNOŚĆ – zagrożenie realne w sytuacji, gdy umowa o partnerstwie nie precyzuje dokładnego podziału odpowiedzialności, praw i obowiązków każdego z partnerów. W razie pojawienia się problemów, rozmyta odpowiedzialność bardzo utrudnia ich eliminowanie i zapobieganie kolejnym błędom.

## 5.4 Współpraca w praktyce – studium przypadku

### Partnerstwo na rzecz rozwoju „Kompromis na rynku pracy – innowacyjny model aktywizacji zawodowej kobiet”

Partnerstwo zostało zawiązane w celu realizacji projektu finansowanego ze środków Unii Europejskiej. Liderem i inicjatorem partnerstwa jest Stowarzyszenie Doradców Europejskich PLinEU, które do współpracy zaprosiło instytucje reprezentujące sektor publiczny, prywatny (przedsiębiorcy) oraz pozarządowy. Tematem projektu jest problem godzenia życia zawodowego z rodzinnym. Złożoność tego zagadnienia, dotyczącego zarówno pracujących rodziców (głównie kobiet), jak i pracodawców, determinowała zakres działań, które miały być podjęte dla osiągnięcia celu projektu. Autorki projektu – przedstawicielki Stowarzyszenia PLinEU - rozpoczęły budowę partnerstwa od określenia jego celu oraz obszaru działań. Następnie pod tym kątem zainicjowano poszukiwania organizacji, które identyfikowałyby się z celem, a zakres ich działalności odpowiadałby określonym obszarom projektu. Z punktu widzenia Stowarzyszenia, które było bardzo młodą organizacją, z małym doświadczeniem w realizacji projektów, ważne było pozyskanie silnego partnera, o stabilnej sytuacji finansowej. W trakcie poszukiwań, trwających około 4 miesięcy, przeprowadzono ponad 40 spotkań z różnymi podmiotami.

Ostatecznie zawiązane Partnerstwo składa się z pięciu organizacji pozarządowych, prywatnej uczelni wyższej, trzech przedsiębiorstw oraz jednostki samorządu terytorialnego. W związku z tym, iż wspólnie realizowany projekt jest finansowany ze środków publicznych i pociąga za sobą znaczące przepływy finansowe, współpraca partnerska ma charakter sformalizowany, oparty o umowę o współpracy, która określa obowiązki i prawa partnerów, strategię działania, harmonogram zadań, dokładny budżet oraz zasady rozliczeń finansowych.

Zaangażowanie dużej liczby partnerów w przedsięwzięcie wymaga ciągłego dbania o spójność partnerstwa i pozytywną atmosferę współpracy, które są niezbędne dla efektywnej realizacji projektu. Stąd konieczne są regularne spotkania, monitorowanie wykonywania zadań, bieżące rozwiązywanie pojawiających się problemów, skuteczna

komunikacja, a także zrozumienie i wzajemne wsparcie uczestniczących organizacji. Jednocześnie - połączenie różnych punktów widzenia, potencjału i zasobów wszystkich partnerów pozwala na wymianę doświadczeń, przenikanie się poglądów i pomysłów, a tym samym wypracowywanie nowatorskich rozwiązań w zakresie poprawy sytuacji beneficjentów projektu, które nie byłyby możliwe do osiągnięcia przez pojedynczą organizację. Stanowi to niewątpliwie największą wartość współpracy partnerskiej.

Więcej informacji o Partnerstwie: <http://equal.plineu.org/>





Celem publikacji jest wsparcie organizacji pozarządowych i nieformalnych grup działających na rzecz kobiet w budowaniu ich potencjału instytucjonalnego. Wychodząc z założenia, że efektywne zarządzanie organizacją ułatwia skuteczną realizację jej misji, autorki publikacji wskazują, w jaki sposób usprawnić funkcjonowanie organizacji - tak, aby mogła ona celowo i skutecznie odpowiadać na potrzeby jej beneficjentek i beneficjentów.