

Aktywnie

Skutecznie

Lokalnie

PORADNIK DLA ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH



Stowarzyszenie Doradców Europejskich PLinEU

Aktywnie Skutecznie Lokalnie

PORADNIK DLA ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH

Kraków 2009



Stowarzyszenie Doradców Europejskich PLinEU



FUNDUSZ INICJATYW
obywatelskich

Niniejsza publikacja powstała w ramach projektu „Centrum Aktywności Lokalnej”, który został dofinansowany ze środków Programu Operacyjnego Fundusz Inicjatyw Obywatelskich.

Autorki:

Sylwia Biernacka (rozdz. 5 i 6)

Katarzyna Piecuch (rozdz. 2, 3 i 6)

Anna Styszko (rozdz. 1 i 4)

Korekta:

Małgorzata Joanna Biernacka

Projekt graficzny:

Tomasz Jasnos, www.gs77.com

Spis treści

WPROWADZENIE	4
1. PODSTAWY FUNKCJONOWANIA ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH	7
2. STRATEGIA ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH	11
3. ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI	18
4. FINANSOWANIE DZIAŁALNOŚCI ORGANIZACJI	30
5. PROMOCJA W ORGANIZACJACH POZARZĄDOWYCH	36
6. DOBRE PRAKTYKI PROJEKTU „CENTRUM AKTYWNOŚCI LOKALNEJ”	41

WPROWADZENIE

Niniejsza publikacja jest rezultatem projektu „Centrum Aktywności Lokalnej”, realizowanego przez Stowarzyszenie Doradców Europejskich PLinEU od czerwca do grudnia 2009 roku, dzięki dofinansowaniu z Programu Operacyjnego Fundusz Inicjatyw Obywatelskich.

Celem projektu było zwiększenie potencjału oraz harmonijny rozwój małopolskich organizacji pozarządowych. Projekt skierowany był w pierwszej kolejności do organizacji istniejących od niedawna (do 4 lat) i działających na terenach wiejskich i w małych miejscowościach (do 25 tysięcy mieszkańców). Zdecydowaliśmy się objąć wsparciem właśnie te organizacje, gdyż zarówno badania, jak i nasze wcześniejsze doświadczenia wskazywały, że właśnie one wykazują największe deficyty w zakresie wsparcia merytorycznego oraz zaplecza technicznego.

Do udziału w projekcie zaprosiliśmy ponad 140 małopolskich organizacji pozarządowych i grup nieformalnych. W ramach „Centrum Aktywności Lokalnej” oferowaliśmy organizacjom kompleksowe wsparcie poprzez cykl szkoleń z zakresu kluczowych aspektów warunkujących skuteczne funkcjonowanie organizacji oraz profesjonalny coaching pomagający organizacjom przejść drogę od identyfikacji problemów, poprzez wypracowanie konkretnych rozwiązań, do ich wdrożenia. Dodatkowo, w siedzibie Stowarzyszenia uruchomiony został Inkubator III Sektora, w którym każda zainteresowana organizacja lub grupa nieformalna mogła bezpłatnie skorzystać z zaplecza technicznego w celu prowadzenia działalności.

Publikacja w skróconej formie prezentuje wskazówki na temat tych obszarów funkcjonowania organizacji, które mają szczególnie istotny wpływ na jej efektywne działanie

w lokalnych społecznościach. Publikacja jest w szczególności skierowana do młodych organizacji działających w mniejszych miejscowościach, jednak większość zawartych w niej informacji ma charakter uniwersalny i może stanowić wskazówki również dla innych organizacji.

1. PODSTAWY FUNKCJONOWANIA ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH

1. JAK ROZPOCZĄĆ DZIAŁALNOŚĆ SPOŁECZNĄ?

Aktywność społeczna może przejawiać się w wielu formach. Zarówno zarejestrowana organizacja pozarządowa, jak i nieformalna grupa osób skupionych wokół wspólnej idei może wiele dokonać na rzecz lokalnej społeczności. Podejmując decyzję o formie prawnej społecznej aktywności należy pamiętać, że będzie mieć ona bezpośrednie przełożenie na zasady funkcjonowania i finansowania podejmowanych inicjatyw.

Polskie ustawodawstwo przewiduje różnorodne formy realizacji aktywności społecznej. Poniżej przedstawione zostały najczęściej występujące.

STOWARZYSZENIE ZAREJESTROWANE¹, zwane również właściwym, jest jedną z najczęstszych form prowadzenia działalności społecznej w Polsce. Stowarzyszenie powołuje co najmniej 15 osób, które uchwalają statut i wybierają komitet założycielski, a następnie składają dokumenty o rejestrację w Krajowym Rejestrze Sądowym (KRS). Stowarzyszenie posiada sformalizowane organy, czyli zarząd i organ kontrolny (np. komisję rewizyjną), a najwyższą władzę stanowi walne zebranie członków. Stowarzyszenie może być finansowane ze składek członkowskich, prowadzić działalność gospodarczą oraz przyjmować darowizny i dotacje.

STOWARZYSZENIE ZWYKŁE² zakładane jest najczęściej przez osoby, które są ze sobą związane poprzez wspólne zainteresowania; jego działalność polega raczej na współ-

¹ Podstawa prawna: Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. Prawo o stowarzyszeniach (Dz. U. z 2001 r., Nr 79, poz. 855 z późn. zm.).

² jw.

pracy w zakresie realizacji określonych celów niż na pozyskiwaniu środków finansowych. Stanowi uproszczoną postać stowarzyszenia, nie posiada osobowości prawnej, nie trzeba go zatem rejestrować w KRS. W celu rozpoczęcia działalności należy zgłosić regulamin funkcjonowania wraz z protokołem założycielskim do starosty właściwego ze względu na siedzibę stowarzyszenia. W celu rozpoczęcia działalności wystarczy zaangażowanie trzech członków. Stowarzyszenie zwykle może być finansowane jedynie ze składek członkowskich – nie może prowadzić działalności gospodarczej czy też ubiegać się o zewnętrzne źródła dofinansowania.

FUNDACJA³ zostaje powołana przez fundatora (fundatorów), który przeznaczają majątek na cele społecznie lub gospodarczo użyteczne. Opiekę nad majątkiem oraz odpowiedzialność za realizację celów przejmuje zarząd fundacji. Fundacja nie posiada członków. Podstawę działania fundacji stanowi statut, który jest zgłaszany do KRS. Fundacja może prowadzić działalność gospodarczą oraz może być finansowana ze źródeł zewnętrznych, m.in. darowizn i dotacji.

Status ORGANIZACJI POŻYTKU PUBLICZNEGO (OPP)⁴ może uzyskać w zasadzie każda organizacja pozarządowa. Organizacja, która chce zarejestrować status OPP w Krajowym Rejestrze Sądowym, musi spełnić szereg warunków ustawy, co najczęściej wiąże się z dostosowaniem statutu organizacji. Organizacje OPP podlegają ścisłej kontroli, zobligowane są do prowadzenia przejrzystej polityki finansowej i merytorycznej organizacji – m.in. mają obowiązek upublicznienia sprawozdań ze swoich działań. Organizacje OPP, poza możliwością przyjmowania wpłat 1% podatku dochodowego od osób fizycznych, mogą m.in. liczyć na zwolnienia podatkowe i użytkować nieruchomości należące do Skarbu Państwa na preferencyjnych warunkach, mają również nieodpłatny dostęp do mediów publicznych.

KOŁO GOSPODYŃ WIEJSKICH⁵ może być zarówno jednostką organizacyjną kółka rolniczego działającego w danej miejscowości, jak i organizacją nieformalną, działającą niezależnie od organizacji rolników. Podstawą działalności KGW jest regulamin określający cele i zadania grupy, uprawnienia i obowiązki członków, formy i środki działania. Regula-

³ Podstawa prawna: Ustawa z dnia 6 kwietnia 1984 r. o fundacjach (Dz. U. z 1991 r., Nr 46, poz. 203 z późn. zm.).

⁴ Podstawa prawna: Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz. U. Nr 96, poz. 873 z późn. zm.).

⁵ Podstawa prawna: Ustawa z dnia 8 października 1982 r. o społeczno-zawodowych organizacjach rolników (Dz. U. Nr 32, poz. 217 z późn. zm.).

min podlega rejestracji w wojewódzkim związku rolników, kółek i organizacji rolniczych. Koła mogą być finansowane ze składek członkowskich, darowizn i dotacji celowych. Ze względu na zwiększone możliwości finansowania, KGW coraz częściej rejestrują się jako stowarzyszenia.

GRUPA NIEFORMALNA najczęściej tworzona jest przez grupę osób realizujących wspólne przedsięwzięcia. Jako że grupa nieformalna nie ma osobowości prawnej, może spotkać się z wieloma trudnościami związanymi z prowadzeniem działalności, zwłaszcza z ograniczeniami w finansowaniu inicjatyw. Dość częstą praktyką jest więc współpraca grupy ze sformalizowaną organizacją pozarządową, która użycza osobowości prawnej i obsługuje wszelkie aspekty finansowo-prawne wspólnego przedsięwzięcia.

2. FUNDACJA CZY STOWARZYSZENIE?

Jest to częste pytanie zadawane przez lokalnych liderów, którzy stoją przed decyzją sformalizowania działalności społecznej. Nie ma jednoznacznej odpowiedzi, która forma organizacji jest lepsza. Odpowiedź na to pytanie zależy od tego, czym planujemy się zajmować oraz z kim będziemy realizować wspólne przedsięwzięcia.

Zarówno stowarzyszenie (poza zwykłym), jak i fundacja mają osobowość prawną. Obie formy tworzone są przez ludzi. Jednak w przypadku fundacji podstawą jest majątek wydzielony przez fundatora na realizację określonego celu społecznego, którego osiągnięciem zajmuje się zarząd, natomiast w przypadku stowarzyszenia najważniejsi są członkowie, którzy poprzez swoją pracę i wnoszone składki dążą do osiągnięcia wyznaczonego celu.

Stowarzyszenie	Fundacja
Kto zakłada organizację?	
minimum 15 osób mających pełną zdolność do czynności prawnych	fundator lub fundatorzy – osoby prawne lub osoby fizyczne
posiada członków	brak członkostwa
W jakim celu powstaje organizacja?	
Członkowie stowarzyszenie decydują, czym chcą się zajmować i w jakim celu zakładają organizację.	Cel ustala fundator lub fundatorzy, ma on być społecznie lub gospodarczo użyteczny.
Czy wymagany jest fundusz założycielski?	
nie jest wymagany	jest niezbędny
członkowie płacą składki członkowskie	brak składek członkowskich
Jaka jest struktura wewnętrzna?	
Obowiązkowe organy to: zarząd i organ kontroli wewnętrznej (np. komisja rewizyjna) oraz walne zebranie członków.	Obowiązkowym organem jest tylko zarząd.
Jaki organ zewnętrzny sprawuje kontrolę i nadzór?	
starosta powiatu właściwy ze względu na siedzibę stowarzyszenia	minister wskazany przez fundatora w statucie, starosta powiatu, a terenie którego mieści się siedziba fundacji
nie ma obowiązków sprawozdawczych wobec organu nadzoru	obowiązek corocznego składania sprawozdań wobec organu nadzoru

Tabela 1 Podstawowe różnice pomiędzy stowarzyszeniem a fundacją

2. STRATEGIA ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH⁶

1. DLACZEGO STRATEGIA?

Organizacje pozarządowe w Polsce, podobnie jak wiele innych podmiotów życia gospodarczego i społecznego, działają w bardzo specyficznych warunkach. Z jednej strony integracja ze strukturami Unii Europejskiej otwiera zupełnie nowe, nieosiągalne dotychczas możliwości, z drugiej dynamika zmian zachodzących na wielu płaszczyznach naszego życia – gospodarczej, społecznej czy kulturowej – stanowi poważne niebezpieczeństwo związane z rozminięciem się podejmowanych przez organizację działań z potrzebami otoczenia. W tej specyficznej sytuacji dalekosiężne planowanie oraz biegłość w trafnym budowaniu strategii rozwoju przez organizacje pozarządowe stanowi być może najważniejszy, choć niestety nadal niedoceniany czynnik sukcesu tych podmiotów.

Biegłość w tworzeniu strategii organizacji jest jednym z fundamentów budowy jej potencjału, wyznaczającego w przyszłości charakter i zakres rozwoju. Znaczenie strategii funkcjonowania fundacji czy stowarzyszenia zwiększa się proporcjonalnie do rozwoju organizacji – wtedy bowiem pojawiają się kolejne obszary działania, a problemy, które należy rozwiązać, są coraz bardziej złożone. Wraz z poszerzeniem zakresu działalności zwiększa się także ilość pracowników i wolontariuszy oraz rośnie liczba beneficjentów objętych wsparciem. To wszystko, wraz z dostępem do większych zasobów finansowych, w istotny sposób wpływa na poziom ponoszonej odpowiedzialności oraz ryzyka działalności organizacji. Te uwarunkowania zmuszają każdą organizację do wdrożenia

⁶ Rozdział przygotowany w oparciu o doświadczenia Stowarzyszenia Doradców Europejskich PLinEU oraz materiały przygotowane przez Dominikę Nowak w ramach projektu „Silne organizacje – Aktywne kobiety”.

w codzienną praktykę planowania kolejnych działań – zarówno bieżących, jak i tych, które dotyczą dalszej przyszłości. W tej sytuacji nieodzowne staje się stworzenie długofalowej strategii rozwoju, która uwzględni i podda analizie wszystkie szanse i zagrożenia dla dalszego działania oraz wskaże mocne i słabe strony organizacji.

Jak więc należy zaplanować rozwój organizacji?

Nieodzowne jest oparcie rozwoju na trwałych podstawach, czyli z jednej strony na dążeniu do założonych celów, a z drugiej na skutecznym pozyskiwaniu środków na działalność w oparciu o dostępne źródła finansowania. Nie wszystkie przyszłe działania będą mogły być realizowane w oparciu o własne zasoby – do podjęcia większości niezbędne będzie zaangażowanie zewnętrznych źródeł finansowania. Zaletą oparcia działań na własnych zasobach jest minimalizacja ryzyka podejmowanych decyzji, jednak ograniczoność wewnętrznych zasobów minimalizuje także zakres działań. Z drugiej strony pozyskanie zewnętrznych źródeł finansowania zdecydowanie zwiększa zakres możliwości, ale także zwiększa ryzyko funkcjonowania organizacji. Te dwa aspekty należy brać pod uwagę w momencie podejmowania decyzji o wykorzystaniu różnych źródeł finansowania działalności organizacji pozarządowej.

2. PLANOWANIE STRATEGII

Krok 1: określenie korzyści

W pierwszej kolejności należy uświadomić sobie istotne korzyści płynące z posiadania strategii:

1. Im lepiej zaplanowane zostaną przyszłe działania, tym większe będzie prawdopodobieństwo osiągnięcia postawionych celów.
2. Planowanie strategiczne zwiększa efektywność wykorzystania dostępnych zasobów (przede wszystkim kapitału ludzkiego), które z reguły są mniejsze niż potrzeby organizacji.
3. Strategia pozwala każdemu członkowi organizacji odnaleźć swe miejsce i poczuć sens ciężkiej pracy.

4. Posiadanie strategii oznacza także możliwość zdobycia zaufania wśród otoczenia, z którego najczęściej rekrutować się będą beneficjenci podejmowanych działań.

Krok 2: tworzenie misji i wizji organizacji

Misja określa zewnętrzne cele organizacji – tłumaczy, dlaczego organizacja powstała i jaki problem chce rozwiązywać. Ze względu na swoje walory promocyjne i wizerunkowe misja powinna być napisana zrozumiałym, wyrazistym i odważnym językiem, powinna odzwierciedlać wartości, jakie są istotne dla naszej organizacji.

Formułując misję, powinniśmy odpowiedzieć sobie na poniższe pytania:

1. Jaki jest problem główny, który organizacja chce rozwiązać, i kogo ten problem dotyczy?
2. Jakie są symptomy istnienia tego problemu?
3. Na jakich wartościach nasza organizacja opiera swoją działalność?
4. Do czego dąży nasza organizacja i jakie metody musi zastosować, by osiągnąć swój cel?

Przykład misji:

Niezbędnym warunkiem budowy społeczeństwa obywatelskiego jest silny i aktywnie funkcjonujący trzeci sektor, będący płaszczyzną wsparcia, reprezentacji i dialogu wszystkich grup społecznych. Stowarzyszenie działa na rzecz wzmocnienia potencjału trzeciego sektora oraz podniesienia aktywności kobiet, których uczestnictwo w życiu społecznym, zawodowym i publicznym jest niewystarczające.

Wizja to odzwierciedlenie wszystkich planów związanych z rozwojem organizacji. To wizualizacja naszej organizacji w przyszłości, wskazanie kierunków rozwoju instytucjonalnego i rozwoju ludzi związanych z organizacją, kreowanie jej wizerunku i pozycji w społeczeństwie. Wizja pełni także funkcję motywacyjną i mobilizacyjną dla organizacji.

Pytania pomocne przy tworzeniu wizji:

1. Co napiszą o nas gazety za 5 lat?
2. Jak w tym czasie zmieni się sytuacja ludzi wspieranych naszymi działaniami?
3. Jakie działania będziemy realizować, jakie usługi/produkty będziemy oferować za 5 lat?
4. Jaki będzie zespół naszych pracowników, współpracowników, wolontariuszy za 5 lat?
5. Jaki będzie nasz potencjał instytucjonalny za 5 lat?

Krok 3: analiza

Po sformuowaniu misji oraz wizji przystępujemy do analizy otoczenia, w jakim realizować będziemy naszą strategię, oraz analizy potencjału naszej organizacji, który będziemy wykorzystywać podczas osiągnięcia postawionych celów.

Do opisu otoczenia możemy wykorzystać narzędzie zwane analizą interesariuszy. W swoim bliskim i dalszym otoczeniu identyfikujemy organizację, podmioty samorządowe, firmy i osoby, które mogą mieć wpływ na funkcjonowanie naszej organizacji. Oceniając poszczególne podmioty, odpowiadamy sobie na pytania:

1. Jaki jest zakres działalności interesariusza?
2. Jakie są jego mocne i słabe strony?
3. Jaki może mieć wpływ na funkcjonowanie organizacji (pozytywny/negatywny)?

Do analizy potencjału organizacji wykorzystuje się analizę SWOT, która umożliwia zbadanie sytuacji wewnętrznej organizacji: szukamy naszych mocnych i słabych stron oraz zewnętrznych uwarunkowań w kontekście szans i zagrożeń.

Pytania pomocne do określenia słabych i mocnych stron:

1. Czy ludzie zaangażowani w działalność organizacji posiadają konkretną wiedzę i specjalistyczne umiejętności umożliwiające realizację misji i wizji organizacji? Jeżeli tak, to jakie? Jeżeli nie, to jakich brakuje?
2. Czy organizacja posiada doświadczoną i zaangażowaną kadrę kierowniczą?
3. Czy są wytyczone cele i plan działania?
4. Czy realizacja działań opiera się na własnych zasobach?
5. Jaka jest sytuacja finansowa organizacji?
6. Jakie jest doświadczenie w pracy oraz w docieraniu do grupy docelowej organizacji?
7. Czy organizacja jest rozpoznawalna? Jaką cieszy się opinią?

Pytania pomocne przy określaniu szans i zagrożeń:

1. Czy istnieją możliwości finansowania działań organizacji?
2. Czy w obszarze działania organizacji istnieje silna konkurencja?
3. Jakie jest nastawienie grupy docelowej organizacji do problemu, który organizacja chce rozwiązać?

4. Czy sytuacja ekonomiczna obszaru, na którym działa organizacja, będzie sprzyjać podejmowanym działaniom czy je utrudniać?
5. Czy istniejące ustawodawstwo będzie miało wpływ na funkcjonowanie organizacji?

Krok 4: wyznaczanie celów organizacji

Tworzone strategie mają charakter wieloletni, co oznacza, że z punktu widzenia organizacji jej cele mają różny ciężar gatunkowy. Należy więc wyznaczyć te z nich, które powinny być zrealizowane w pierwszej kolejności. W drugiej grupie celów znajdują się te, które bazują na wcześniej zrealizowanych planach lub są mniej istotne.

Cele dotyczą okresu, na jaki planowana jest strategia. Określają zmianę, jaką organizacja chce przeprowadzić w obrębie problemu, którym się zajmuje. Cele ogólne powinny bazować na założeniach misji oraz wizji organizacji, a także uwzględnić wnioski z przeprowadzonej analizy.

Przykład celów organizacji:

Obszar misji:

CEL OGÓLNY 1 – propagowanie idei społeczeństwa obywatelskiego poprzez rozwój usług o charakterze doradczym, szkoleniowym oraz badawczym, a zwłaszcza udzielanie pomocy technicznej organizacjom pozarządowym, w tym pomoc małym organizacjom i grupom nieformalnym.

CEL SZCZEGÓŁOWY 1.1 – zapewnienie wzrostu potencjału 200 małopolskich organizacji pozarządowych poprzez kompleksowe wsparcie szkoleniowe i doradcze do końca 2010 roku.

Obszar wizji:

CEL OGÓLNY 2 – wzmocnienie potencjału zasobów ludzkich organizacji.

CEL SZCZEGÓŁOWY 2.1 – zwiększenie o 100% liczby wolontariuszy współpracujących w organizację do końca 2010 roku.

Krok 5: tworzenie programów operacyjnych

Ostatnim etapem tworzenia strategii jest opracowanie programów operacjonalizujących cele, czyli pokazujących konkretne działania i projekty, których realizacja doprowadzi w pierwszej kolejności do osiągnięcia celów szczegółowych, a następnie do osiągnięcia celów ogólnych organizacji. Należy mieć świadomość, że planowane efekty przyszłych działań mogą być osiągnięte przy wykorzystaniu różnych narzędzi i metod – temu aspektowi tworzenia strategii powinna towarzyszyć refleksja nad doświadczeniem osób tworzących organizację i z nią współpracujących. Ponadto należy przewidzieć, jaki czas jest niezbędny do ukończenia projektów i jak duże własne zasoby finansowe należy wnieść do realizowanego przedsięwzięcia. I wreszcie realizacja każdego z planowanych projektów najprawdopodobniej wymagać będzie pozyskania środków zewnętrznych, pochodzących od prywatnych sponsorów i instytucji publicznych lub z programów pomocowych Unii Europejskiej. Oczywiście postawiony cel determinować będzie charakter źródeł finansowania jego realizacji. Nie na wszystkie projekty można uzyskać pomoc w ramach prywatnego sponsoringu i nie wszystkie działania uzyskują wsparcie w ramach środków UE.

Przykład działań służących realizacji przytoczonych powyżej celów szczegółowych:

CEL SZCZEGÓŁOWY 1.1 – metoda: opracowanie oraz pozyskanie dofinansowania na realizację projektu „Centrum Aktywności Lokalnej”; źródło finansowania – Fundusz Inicjatyw Obywatelskich; osoba odpowiedzialna – dyrektor stowarzyszenia.

CEL SZCZEGÓŁOWY 2.1 – metoda: opracowanie regulaminu i programu współpracy z wolontariuszami, pozyskanie wolontariuszy; źródło finansowania – środki własne; osoba odpowiedzialna – wyznaczona przez zarząd.

Krok 6: wdrażanie i ewaluacja

Strategia rozwoju organizacji powinna zostać przyjęta przez zarząd lub inny wskazany w statucie organ. Realizacja celów, czyli wdrażanie zaplanowanych projektów i działań, musi podlegać ciągłej ocenie i weryfikacji – strategia nie powinna być sztywnym, niena-

ruszalnym dokumentem. Wiara w bezproblemowy przebieg działań byłaby naiwnością, należy być przygotowanym na wielokrotne sytuacje, w których trzeba będzie dokonać kolejnych wyborów i podjąć kolejne decyzje. Napotymane problemy, związane najczęściej z brakiem płynności finansowej, nie mogą jednak odsunąć na dalszy plan celów, dla których powstała organizacja. Odejście od nich może zniszczyć wizerunek organizacji i mocno skomplikować zarówno wzajemne relacje między współpracownikami, jak i kontakty z otoczeniem, do pomocy któremu organizacja została powołana.

3. ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI

1. DLACZEGO PROJEKTY?

Na początku szkoleń organizowanych w ramach projektu „Centrum Aktywności Lokalnej” (którego rezultatem jest niniejsza publikacja) zastanawialiśmy się wspólnie, czy większość naszych codziennych czynności można by określić mianem projektu. By odpowiedzieć na to pytanie próbowaliśmy zidentyfikować działania, które realizujemy w przestrzeni zawodowej i prywatnej, a które nie są projektami. To była najtrudniejsza część spotkania. Wskazanie czynności, które podejmowane są bez celu, nie są określone w czasie i nie mają przypisanych zasobów (ludzi, środków finansowych) stało się nie lada wyzwaniem dla całej grupy. Ostatecznie na liście czynności, które nie są projektami, pojawiły się: prowadzenie sekretariatu firmy, obsługa strony internetowej, kierowanie samochodem. Ale czy rzeczywiście nie są one projektami?

Projekty to działania, które powinny charakteryzować się następującymi cechami:

- CEL – podejmujemy działania w ściśle określonym celu, rozumianym tutaj jako zmiana, którą zamierzamy dokonać poprzez realizację projektu;
- OGRANICZENIE W CZASIE – projekty mają swój początek i koniec. Koniec to określony w czasie moment, kiedy zakładamy, że cel projektu zostanie osiągnięty;
- KOORDYNACJA DZIAŁAŃ – realizacja projektów to sekwencja zaplanowanych, nadzorowanych działań, które są określone w czasie, wzajemnie się uzupełniają, często są ze sobą powiązane w sposób przyczynowo-skutkowy;
- OGRANICZONE ZASOBY – podejmowane działania, które w wyznaczonym czasie doprowadzą do osiągnięcia celu projektu, będą wymagały zaangażowania określonej grupy ludzi oraz alokowania wyłączenie na ten cel środków finansowych;

- RYZYKO – przygotowanie projektu to planowanie działań w okolicznościach, które dopiero nastąpią i w określonej przyszłości powinny doprowadzić do wyznaczonego celu. Taki proces, nawet przeprowadzony w najbardziej profesjonalny sposób, zawsze pozostanie swego rodzaju przewidywaniem przyszłości, dlatego obarczony będzie mniejszym lub większym ryzykiem.

Wymienione wcześniej działania, które podczas szkoleń zostały uznane za niebędące projektami, rzeczywiście mogą być tak klasyfikowane – głównie ze względu na brak ścisłego określenia ich w czasie. Ale już przypisanie im konkretnego celu, który zostanie osiągnięty w wyznaczonym przez nas terminie, zmienia ich charakter.

Sens nadawania naszym działaniom charakteru projektu – szczególnie działaniom podejmowanym przez organizacje pozarządowe – tkwi przede wszystkim w dbaniu o ich wysoką jakość i efektywność.

Cecha projektu	Korzyść dla organizacji	Praktyczny wymiar korzyści
ŚCIŚLE OKREŚLONY CEL	Dobrze zaplanowane cele projektu wpisują się w cele statutowe organizacji, co zapewnia ich realizację.	Cel wyznacza kierunek, pokazuje naszym pracownikom, wolontariuszom i współpracownikom daczego działamy i co chcemy zmienić w otaczającej nas rzeczywistości. Daje im szansę na udział w procesie zmiany, co stanowi niezrównany czynnik motywacyjny.
OGRANICZONY CZAS	Osiąganie celów projektu w ściśle określonym czasie, systematycznie i sukcesywnie przybliża nas do osiągnięcia celów statutowych naszej organizacji.	Wyznaczony początek i koniec projektu wspomaga planowanie działań podejmowanych przez zespół projektowy i wpływa na mobilizację pracowników, którzy dokładnie wiedzą, kiedy mają wywiązać się z powierzonych im obowiązków.
KOORDYNACJA DZIAŁAŃ	Zaplanowanie działań oraz zarządzanie nimi umożliwia opanowanie chaosu organizacyjnego. Zarówno w krótszej, jak i dłuższej perspektywie brak koordynacji działań zdecydowanie obniża efektywności funkcjonowania organizacji.	Ta cecha projektu także wpływa na motywację, zaangażowanie i komfort pracy w naszej organizacji. Ludzie wiedzą, jak działania są ze sobą powiązane i kto jest za co odpowiedzialny. Istotną korzyścią jest także delegowanie uprawnień na koordynatora/kierownika projektu, który zarządza zespołem i jest odpowiedzialny za osiągnięcie celu projektu.
OGRANICZONE ZASOBY	Projekty narzucają dyscyplinę finansową organizacji, ułatwiają planowanie budżetu, który jest przypisywany konkretnym projektom i działaniom, stają się podstawą do podejmowania działań fundraisingowych.	Dyscyplina finansowa przekłada się na wysoką efektywność działań. Do projektów angażowane są wyłącznie zasoby niezbędne do osiągnięcia zakładanych celów. Osoby realizujące projekty wiedzą dokładnie, jakim budżetem dysponują, co nadaje ich działaniom konkretny wymiar.

Tabela 1 Korzyści, jakie odniesie organizacja, opierając swoje funkcjonowanie na schemacie projektu

Każdy projekt ze względu na swoją wyjątkowość jest przygodą dla organizacji oraz ludzi, którzy go realizują. Planowanie projektów wymaga od nas uruchomienia wyobraźni, zatem często przekłada się na realizację marzeń; wymaga zaangażowania nowych ludzi i organizacji, stając się przez to płaszczyzną budowania współpracy, poszerzania kontaktów i kreowania pozytywnego wizerunku naszej organizacji. Niejednokrotnie jest przedsięwzięciem innowacyjnym, niekonwencjonalnym, wprowadzającym nową jakość do otaczającego nas świata, a my, jako inicjatorzy projektu, stajemy się autorami tej zmiany.

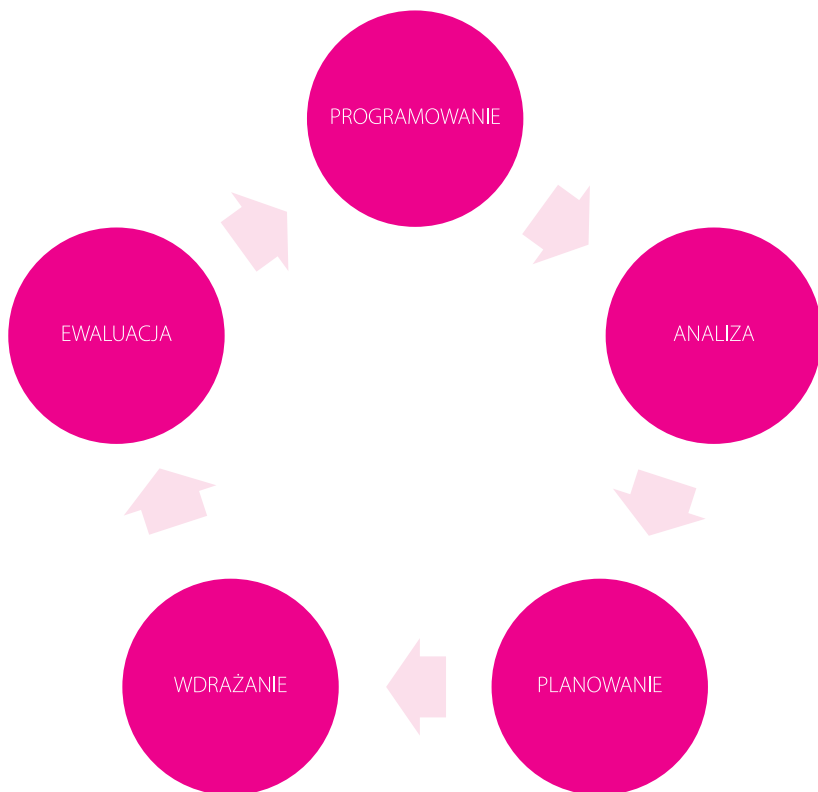
2. METODA ZARZĄDZANIA CYKLEM PROJEKTU

Wdrażanie projektu powinno być oparte o określoną metodologię. Metoda zarządzania cyklem projektu (metoda PCM – z ang. *project cycle management*) (Wykres 1) zakłada, że projekt jest narzędziem służącym rozwiązywaniu zidentyfikowanych problemów oraz skutecznym instrumentem wprowadzającym zaplanowane przez nas zmiany, rozumiane jako rezultaty projektu.

Organizacje pozarządowe funkcjonują w obszarze dobra publicznego i działają na rzecz określonej zmiany, która ma się przyczynić do lepszej jakości życia w różnych jego wymiarach. Ich powstanie łączy się ze ściśle określonym celem, związanym często z deficytem pomocy społecznej – w ten sposób organizacje pozarządowe stają się istotnymi uczestnikami procesu rozwiązywania problemów społecznych. Dlatego też metoda realizacji projektów PCM jest najbardziej skuteczna i dostosowana do potrzeb i możliwości trzeciego sektora. Nie bez znaczenia jest także fakt, że sposób dystrybucji środków publicznych, w tym funduszy strukturalnych, jest oparty o cykl zarządzania projektem, zarówno w wymiarze planowania, jak i wdrażania. Formularze wniosków aplikacyjnych, które należy wypełnić starając się o dofinansowanie projektu, wynikają z tej metodologii, zasady realizacji dofinansowanych projektów także opierają się na założeniach teorii PCM. Warto jednak pamiętać, że metoda ta sprawdza się w zarządzaniu właściwie każdym przedsięwzięciem, a nabycie umiejętności planowania cyklu projektowego daje realne szanse na wzmocnienie efektywności wszystkich organizacji.

Cykl rozpoczyna się od programowania. W trakcie tego etapu określone są strategie rozwoju i możliwości ich finansowania. Na poziomie krajowym jest to moment, kiedy

Wykres 1 Zarządzanie cyklem projektu



Źródło: *Podręcznik zarządzania cyklem projektu*, Komisja Europejska, Ministerstwo Gospodarki i Pracy, 2004.

powstają programy operacyjne i negocjowany jest budżet na ich realizację. Na poziomie organizacji jest to czas, kiedy tworzymy strategię działania, określamy cele ogólne i szczegółowe. Efektem tego etapu są ramy oraz zakres interwencji, których podejmowanie służyć będzie rozwojowi gospodarki i społeczeństwa naszego kraju czy rozwojowi naszej organizacji.

Kolejne etapy to czas pracy z konkretnymi projektami.

I. IDENTYFIKACJA

Jest to jeden z najważniejszych etapów cyklu zarządzania projektem. Jego efektem jest po pierwsze wybór tematu naszego projektu, po drugie pogłębiona analiza problemu.

Krok 1: wybór problemu

Zagadnień problemowych, którymi chcemy się zająć, możemy poszukiwać:

- we własnym otoczeniu, na bazie doświadczeń naszej organizacji czy ludzi z nią związanych,
- analizując raporty, badania i dane statystyczne dotyczące obszaru, w którym funkcjonuje nasza organizacja,
- analizując projekty realizowane w danej dziedzinie,
- przeglądając wcześniej realizowane projekty własne i wyciągając z nich wnioski.

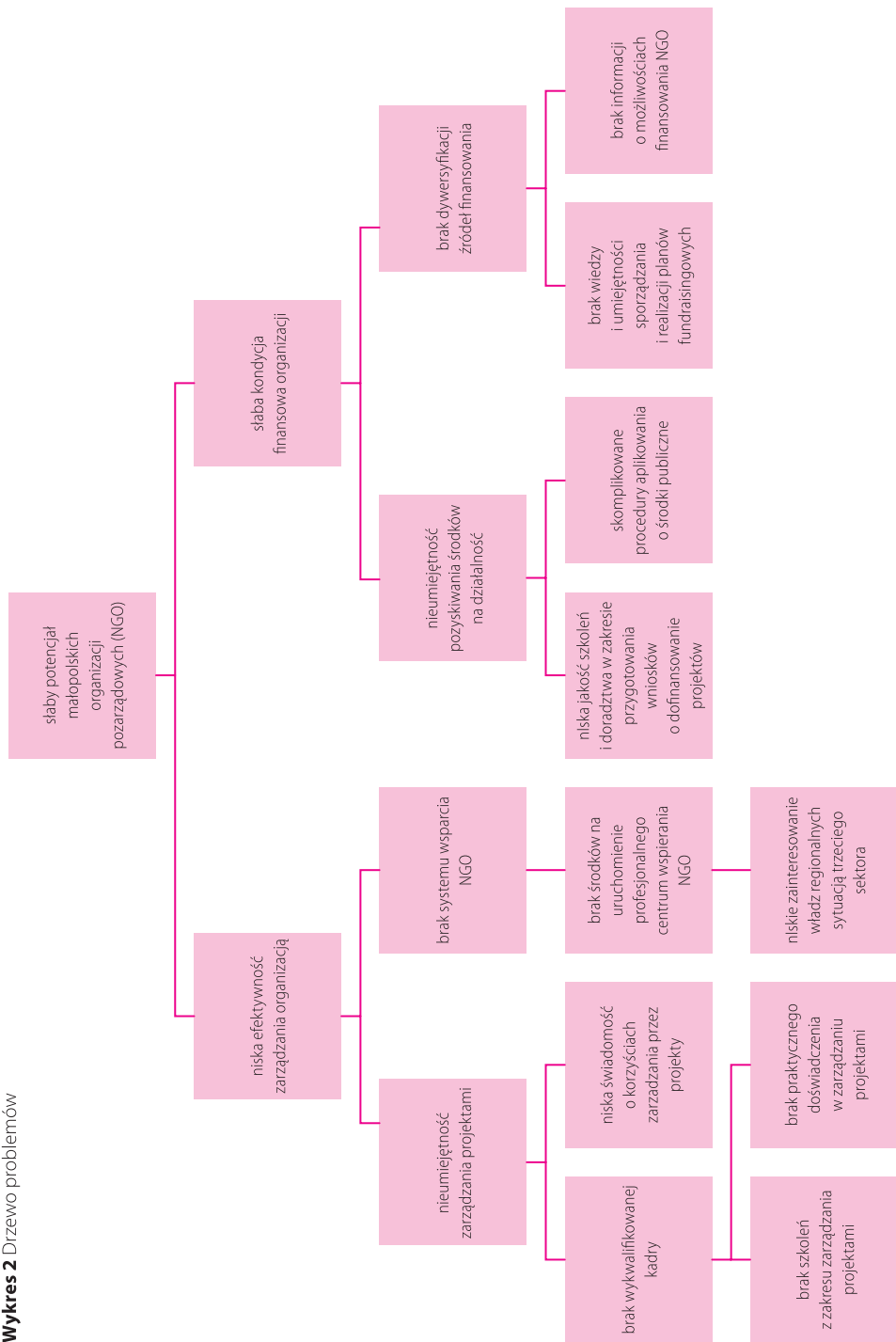
Krok 2: analiza problemu

Sukces projektu będzie zależał od poprawnego rozpoznania problemu i jego przyczyn – tylko dogłębna wiedza na ten temat pozwoli zaproponować rozwiązania, które mogą przyczynić się do rozwiązania problemu. Przydatnym narzędziem analizy jest tzw. drzewo problemów, które przedstawia problem główny oraz jego przyczyny (Wykres 2).

Tworząc drzewo problemów, w pierwszej kolejności wskazujemy problem, którym chcemy się zająć. Na poniższym przykładzie problem ten został określony jako „niska efektywność zarządzania organizacją”. Następnie zastanawiamy się, z czym ten problem jest związany. Jeżeli zidentyfikowany w dalszej kolejności brak czy niedogodność jest przyczyną naszego głównego problemu, umieszczamy go poniżej (na wykresie: „nieumiejętność zarządzania projektami”). Jeżeli natomiast jest jego następstwem (skutkiem), zapisujemy go powyżej (na wykresie: „słaby potencjał małopolskich organizacji pozarządowych (NGO)”).

Analiza problemu powinna się zakończyć przygotowaniem zestawienia danych statystycznych, wyciągu z raportów, badań czy analiz (w tym przeprowadzonych przez naszą organizację), które potwierdzają istnienie danego problemu, jego przyczyn i skutków.

Wykres 2 Drzewo problemów



Krok 3: wyznaczanie celów

Technika określania celów polega na przeformułowaniu zidentyfikowanych sytuacji problemowych na sytuacje pozytywne, które będą opisywać rzeczywistość po eliminacji problemu. Służy temu drzewo celów (Wykres 3).

Krok 4: wybór strategii projektu

Strategia to jedna bądź więcej gałęzi drzewa, które staną się przedmiotem naszego projektu. Analizując drzewo celów widzimy, że pewne obszary są poza naszymi możliwościami – osiągnięcie niektórych celów leży w gestii ustawodawcy czy podmiotów funkcjonujących w innej branży i obszarze tematycznym. Inne cele wiążą się z poważnymi nakładami finansowymi, które przerastają możliwości naszej organizacji. Ostatecznie wybieramy strategię, która odpowiada przedmiotowi naszego projektu. W wybranej strategii (gałęzi drzewa) określamy cele główne projektu, cele szczegółowe oraz rezultaty.

CEL GŁÓWNY: wzrost umiejętności zarządzania projektami.

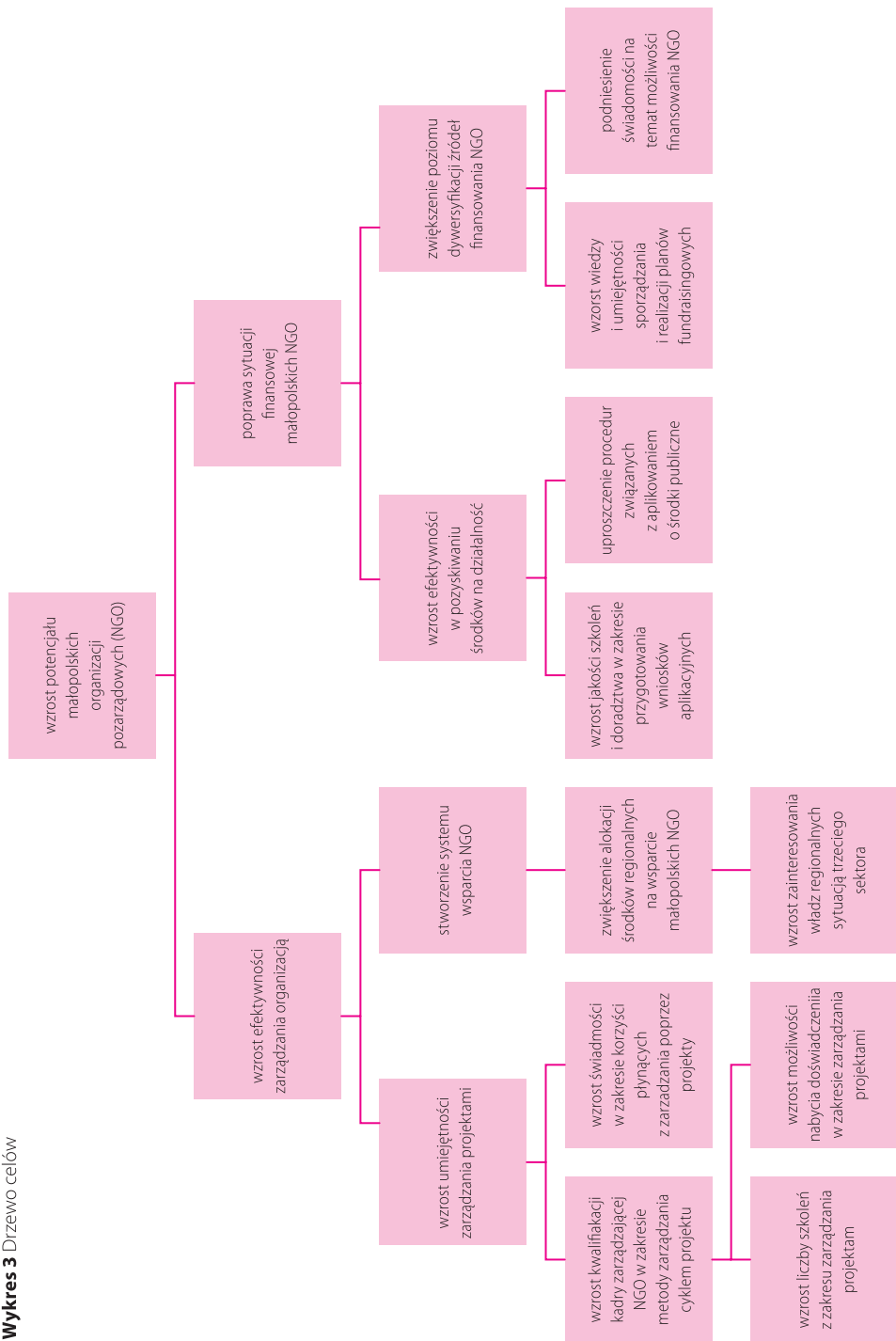
CELE SZCZEGÓŁOWE:

- 1. Wzrost kwalifikacji kadry NGO w zakresie metody zarządzania cyklem projektu.*
- 2. Wzrost świadomości na temat korzyści płynących z zarządzania poprzez projekty.*

REZULTATY PROJEKTU:

- 1. Nabycie wiedzy dotyczącej zarządzania cyklem projektu.*
- 2. Nabycie praktycznego doświadczenia w zarządzaniu cyklem projektu.*
- 3. Identyfikacja dobrych praktyk w zakresie zarządzania projektami w NGO.*

Wykres 3 Drzewo celów



Krok 5: wybór działań

Przedstawione powyżej rezultaty projektu sugerują konieczność podjęcia określonych czynności, których efektem będzie pozytywna zmiana w obrębie naszego obszaru problemowego.

Działania:

Przeprowadzenie szkoleń i doradztwa dla organizacji pozarządowych z zakresu stosowania metody PCM (rezultat 1, cel szczegółowy 1), organizacja staży dla pracowników NGO w firmach i organizacjach stosujących metodę PCM (rezultat 2, cel szczegółowy 1), organizacja wizyt studyjnych w organizacjach pozarządowych odnoszących sukcesy w zarządzaniu projektami (rezultat 3, cel szczegółowy 2).

Każdemu działaniu przypisujemy konkretny budżet, czyli wskazujemy wysokość oraz kategorię kosztów, które muszą być poniesione w celu realizacji działania. Określamy także czas trwania poszczególnych zadań projektowych.

II. PLANOWANIE

Efektem tego etapu będzie opracowanie koncepcji projektu, przedstawianej w formie wniosku aplikacyjnego bądź innego schematu uzależnionego od źródeł finansowania przedsięwzięcia.

Krok 1: podsumowanie i nadanie projektowi wewnętrznej spójności

Najważniejszą cechą przedstawionego projektu jest jego spójność wewnętrzna i logika wskazująca na to, że podjęcie określonych działań doprowadzi do rezultatów, które przyczynią się do osiągnięcia celów szczegółowych projektu, a następnie do osiągnięcia jego celu głównego.

Moment planowania to także dostosowywanie celów i rezultatów do naszych możliwości, precyzowanie i artykulacja naszego rozumienia założeń projektu. Poprzez przypisanie działaniom, результатам oraz celom określonych wskaźników, czyli wartości, które pokazują nam skalę działania oraz znaczenie poszczególnych etapów, określamy dokładnie nasze zamierzenia. W ten sposób projekt jest jasny dla otoczenia i oceniających, ale także dla kierownika projektu i jego zespołu.

W ostatniej fazie planowania nie możemy także zapomnieć o ryzyku, które jest cechą każdego projektu. Analizując ryzyko, bierzemy pod uwagę okoliczności, w jakich będzie realizowany projekt, oraz czynniki, na które nie mamy bezpośredniego wpływu, a które mogą oddziaływać na podejmowane przez nas działania i na proces osiągania rezultatów i celów.

Krok 2: przedstawienie koncepcji projektu w formie matrycy logicznej

Matryca logiczna to tabela, w której kolumny przedstawiają planowane osiągnięcia projektu, wyjaśniają związki przyczynowo-skutkowe oraz pokazują obszary i ryzyko (założenia, na które nie mamy wpływu) projektu. Wiersze pokazują natomiast nasze rozumienie projektu – co dla nas, realizujących projekt, oznaczać będą podejmowane działania, osiągnięte rezultaty i cele projektu (Tabela 2).

Czytanie matrycy rozpoczynamy od dołu. Nasz projekt prezentuje się w następujący sposób: jeżeli otrzymamy dofinansowanie, to rozpoczniemy realizację projektu wsparcia organizacji pozarządowych. Przeprowadzimy konkretne działania, np. promocję (zamieszczenie 20 ogłoszeń w prasie – weryfikowalne poprzez egzemplarze gazet włączone do dokumentacji projektowej) oraz rekrutację (otrzymamy co najmniej 120 zgłoszeń do projektu, stanowiących dokumentację projektową). Przy założeniu, że uczestnicy projektu byli wystarczająco zmotywowani do podjęcia szkolenia, a firmy oferowały wysoką jakość staży, przeprowadzone działania doprowadziły do określonych rezultatów. Osiągnięcie rezultatów było weryfikowane na podstawie wydanych certyfikatów, egzaminów końcowych ze szkoleń, pozytywnych opinii stażowych oraz odbytych wizyt studyjnych. Zakładając, że władze organizacji pozarządowych uczestniczących w projekcie będą wspierać wdrażanie metody zarządzania cyklem projektu, rezultaty zapewnią osiągnięcie celów szczegółowych oznaczających zaplanowanie przez wszystkie organizacje co najmniej 1 projektu metodą PCM oraz pozytywną ocenę poznanych w czasie wizyt studyjnych konkretnych korzyści płynących z umiejętności zarządzania projektami. Jeżeli na końcowym etapie projektu nadal będą dostępne fundusze dla organizacji pozarządowych i uczestnicy projektu będą o nie aplikować, zostanie osiągnięty cel główny projektu.

Tabela 2 Matryca logiczna projektu

	Logika interwencji	Wskaźniki	Źródła weryfikacji	Założenia
Cel ogólny	wzrost umiejętności zarządzania projektami przez małopolskie organizacje pozarządowe	80% uczestników projektu stosuje metodę PCM w zarządzaniu organizacją	badanie ankietowe 6 miesięcy po zakończeniu projektu	
Cele szczegółowe	wzrost umiejętności stosowania metody PCM przez 60 małopolskich NGO, wzrost świadomości na temat korzyści płynących z zarządzania poprzez projekty	zaplanowanie co najmniej 1 projektu metodą PCM dla swojej organizacji, 60 przedstawicieli NGO pozytywnie oceni rezultaty wizyt studyjnych	ewaluacja końcowa projektu, dokumentacja projektowa	są fundusze dla organizacji
Rezultaty	nabycie wiedzy dotyczącej zarządzania cyklem projektu, nabycie praktycznego doświadczenia w zarządzaniu cyklem projektu, identyfikacja dobrych praktyk w zakresie zarządzania projektami w NGO	60 wydanych certyfikatów, 90% uczestników szkoleń pozytywnie zda egzamin końcowy na ocenę co najmniej 4, 60 zaświadczeń o stażach z pozytywną opinią, przedstawianie co najmniej 30 dobrych praktyk podczas wizyt studyjnych	dokumentacja projektowa	sprzyjająca postawa władz NGO
Działania	promocja projektu, rekrutacja, organizacja szkoleń, przeprowadzenie staży, organizacja wizyt studyjnych	20 ogłoszeń, 120 zgłoszeń, 60 uczestników szkoleń, 40 firm, z którymi podpisano umowy stażowe, wizyty studyjne w 30 NGO	dokumentacja projektowa	wysoka motywacja uczestników szkoleń, dobra organizacja staży
				projekt otrzyma dofinansowanie

III. WDRAŻANIE

Rozpoczęcie tego etapu w większości przypadków jest uzależnione od otrzymania zgody na finansowanie projektu. W przypadku środków publicznych będzie to pozytywna ocena ewaluatorów, w przypadku projektów finansowanych ze środków własnych – akceptacja zarządu. Etap ten dzieli się na 3 fazy:

1. Przygotowanie projektu do realizacji: podpisanie umowy z grantodawcą, opracowanie szczegółowego harmonogramu projektu, weryfikacja budżetu, powołanie zespołu projektowego, ustalenie procedur i zasad współpracy w ramach projektu.
2. Wdrożenie projektu – realizacja działań, ich kontrola i weryfikacja.
3. Ocena projektu w kontekście osiągniętych rezultatów i celów (na podstawie wcześniej ustalonych wskaźników).

IV. EWALUACJA

Końcowy etap zarządzania cyklem projektu to czas na ocenę działań. Pod uwagę bierze się wpływ wdrożonych projektów na poprawę sytuacji, która została zbadana i opisana na etapie programowania – ocena tego wpływu daje obraz rzeczywistości po zmianie. Obraz ten rzadko przedstawia sytuację idealną, gdyż zazwyczaj okazuje się, że w wielu obszarach nie udało się uzyskać najbardziej pożądanego rezultatu, a bardzo często realizacja projektów ukazała nowe braki i wiele innych zagrożeń, które znowu staną się przedmiotem opisu w kolejnej fazie programowania. Dla nas, poszczególnych organizacji pozarządowych, koniec projektu to również cały bagaż doświadczeń i pomysłów na kolejne inicjatywy. Cykl rozpoczyna się od nowa.

4. FINANSOWANIE DZIAŁALNOŚCI ORGANIZACJI

Dywersyfikacja źródeł dofinansowania stanowi podstawę skutecznego zarządzania finansami organizacji pozarządowej. Doświadczenia licznych organizacji pokazują, że poleganie tylko na jednym rodzaju dotacji lub na jednym sponsorze może zagrażać niezależności i autonomiczności organizacji oraz zmniejsza szansę na jej stabilne funkcjonowanie. Organizacje działające w lokalnych społecznościach mogą być finansowane z wielu różnych źródeł, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych. W niniejszej publikacji przedstawiamy katalog najczęściej występujących form finansowego wsparcia organizacji.

1. PRZEGLĄD WYBRANYCH ŹRÓDEŁ FINANSOWANIA

I. ŹRÓDŁA WEWNĘTRZNE

SKŁADKI CZŁONKOWSKIE – występują tylko w organizacjach typu członkowskiego, czyli stowarzyszeniach (zarówno zarejestrowanych, jak i zwykłych) i związkach stowarzyszeń. Są to regularne wpłaty wynikające z przynależności do organizacji. Płacenie składek członkowskich jest jednym z najważniejszych obowiązków członków stowarzyszenia, a uchylenie się od tego obowiązku może być powodem wykluczenia z grona członków.

DZIAŁALNOŚĆ STATUTOWA ODPLATNA – może być prowadzona przez organizację, która ma odpowiednie zapisy w statucie. Polega na pobieraniu opłat za działania – usługi, produkty oraz sprzedaż przedmiotów darowizny – prowadzone w ramach odpłatnej działalności statutowej. Opłaty są zwrotem poniesionych nakładów, czyli nie mogą przewyższać sumy kosztów bezpośrednio związanych z powstaniem danej usługi

lub produktu i muszą być przeznaczone na finansowanie działalności statutowej organizacji. Dodatkowym wymogiem są ograniczone koszty zatrudnienia osób przy wykonywaniu statutowej działalności nieodpłatnej i odpłatnej, które nie mogą przekraczać 1,5-krotności przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia w sektorze przedsiębiorstw ogłaszanego przez GUS. Organizacja nie może prowadzić odpłatnej działalności pożytku publicznego i działalności gospodarczej w odniesieniu do tego samego przedmiotu działalności.

DZIAŁALNOŚĆ GOSPODARCZA – ponieważ organizacje pozarządowe nie działają dla zysku, powinna stanowić tylko uzupełnienie działalności statutowej organizacji. Działalność gospodarcza nie może dominować nad działalnością statutową organizacji, a całościowo z niej zysk musi być przeznaczony na realizację działań statutowych. W celu prowadzenia działalności gospodarczej konieczne jest wpisanie organizacji do rejestru przedsiębiorców w KRS. Tym samym organizacja podlega takim samym przepisom podatkowym, jak podmioty działające dla osiągnięcia zysku, co wiąże się m.in. z koniecznością odprowadzania podatku dochodowego.

II. ŹRÓDŁA ZEWNĘTRZNE

DAROWIZNA – może mieć formę finansową lub rzeczową. Może być przekazana jedynie organizacjom posiadającym osobowość prawną i musi być przeznaczona na cele zawierające się w sferze zadań publicznych. Organizacja może otrzymać darowiznę zarówno od osób fizycznych, jak i prawnych (np. firm). Osoba prywatna przekazująca darowiznę może ją odliczyć od podstawy opodatkowania w kwocie nie wyższej niż 6% uzyskanego dochodu, natomiast firma w kwocie nie wyższej niż 10% uzyskanego dochodu.

SPONSORING – forma współpracy ze sponsorem, który przekazuje organizacji środki finansowe i materialne lub zapewnia jej wykonanie pewnych usług w zamian za korzyści, głównie dotyczące promocji sponsora. Warunki finansowania organizacji przez sponsora powinny być zawarte w umowie, której treść ustalają obie strony.

JEDEN PROCENT – stanowi odpis od podatku dochodowego od osób fizycznych w wysokości 1% na rzecz organizacji pożytku publicznego. Jest to sposób finansowego wsparcia, jakie podatnicy od 2004 roku mogą przekazać organizacjom posiadającym status pożytku publicznego (OPP).

Organizacje korzystają z wielu innych źródeł finansowania – m.in. ze zbiorów publicznych, nawiązek sądowych, spadków, kredytów, charytatywnych SMS-ów.

Więcej informacji na temat tych i innych form finansowania można znaleźć na stronie: <http://poradnik.ngo.pl/>

III. DOTACJE

Efektywne działanie organizacji pozarządowych nie jest możliwe bez dodatkowych środków finansowych na realizację inicjatyw społecznych. Dlatego też organizacje sięgają po fundusze z dotacji, które są udzielane zarówno przez instytucje publiczne, jak i prywatne. Przyznanie dotacji odbywa się według zasad ustalonych przez grantodawcę (instytucję wspierającą inne organizacje). Ze względu na różnorodność grantodawców i olbrzymie zróżnicowanie wytycznych i celów, jakimi kierują się przy udzielaniu dofinansowania, trudno jest podać uniwersalne zasady przyznawania dotacji. Istnieje jednak katalog najczęściej pojawiających się elementów związanych z udzielaniem dotacji.

PROJEKT – dotacje najczęściej przyznawane są na realizację ściśle określonego przedsięwzięcia, które zmierza do określonego celu i charakteryzuje się szczegółowym harmonogramem, budżetem oraz określonymi rezultatami.

KONKURS – większość dotacji udzielana jest na drodze konkursów, podczas których złożone projekty oceniane są pod kątem FORMALNYM (sprawdzenie podmiotu ubiegającego się o dofinansowanie oraz wszystkich wymaganych dokumentów) oraz MERYTORYCZNYM (sprawdzenie, czy i na ile projekt wpisuje się w cele i wytyczne konkursu).

WNIOSEK APLIKACYJNY – jest to obowiązkowy formularz zawierający opis projektu, który po wypełnieniu zostaje przesłany na konkurs. Formularz opracowany jest przez grantodawcę – dość częstą praktyką jest podawanie punktacji, jaka może być przyznana za poszczególne części opisu projektu. Do wniosku aplikacyjnego najczęściej wymagane jest załączenie dodatkowych dokumentów, np. statutu organizacji, aktualnego odpisu z KRS, sprawozdania merytorycznego i finansowego za ostatni rok działalności, zaświadczenia z banku o posiadanych środkach lub, w przypadku projektów partnerskich, listu intencyjnego od partnera.

WKŁAD WŁASNY – niektóre dotacje mogą stanowić z góry określony procent całkowitych kosztów przeznaczonych na realizację projektu. W takim wypadku organizacja ubiegająca się o dotację musi dysponować własnym wkładem FINANSOWYM (w postaci poniesienia wydatku pieniężnego pochodzącego z własnych funduszy lub od innego sponsora/z innego grantu) lub wkładem RZECZOWYM (w postaci wniesienia określonych składników majątku do projektu, np. wyposażenia, materiałów czy pracy wolontariuszy).

2. PRZEGLĄD DOTACJI

I. Program Operacyjny Fundusz Inicjatyw Obywatelskich na lata 2009–2013 (PO FIO)

Stanowi programową ofertę Rady Ministrów wsparcia polskich organizacji pozarządowych. Celem PO FIO jest zwiększenie udziału organizacji pozarządowych w realizacji zadań publicznych poprzez wdrażanie horyzontalnych zasad: partnerstwa, innowacyjności, zrównoważonego rozwoju i równości szans. PO FIO jest na tyle pojemnym konkursem, że praktycznie każdy pomysł na aktywność społeczną ma szansę na dofinansowanie. Wartość dotacji może wynosić od 10 000 do 300 000 zł, a w zależności od wartości projektu wymagany jest wkład własny od 10 do 20%. W przypadku projektów do 40 000 zł możliwy jest 10% wkład rzeczowy. Projekty mogą trwać do 2 lat.

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

II. Program Operacyjny Kapitał Ludzki (POKL)

Jeden z największych funduszy strukturalnych Unii Europejskiej, obejmujący lata 2007–2013, którego celem jest rozwój społeczno-gospodarczy Polski, wzrost zatrudnienia oraz zwiększenie spójności społecznej, gospodarczej i terytorialnej naszego kraju z krajami Unii Europejskiej. Konkursy ogłaszane są zarówno na poziomie krajowym, jak i regionalnym – w każdym z województw. Szczególnie atrakcyjne dla małopolskich organizacji pozarządowych mogą być 3 konkursy w ramach tzw. inicjatyw oddolnych: na rzecz podnoszenia aktywności zawodowej na obszarach wiejskich (Priorytet VI, Działanie 6.3),

aktywnej integracji społecznej (Priorytet VII, Działanie 7.3) oraz inicjatywy edukacyjne na obszarach wiejskich (Priorytet IX, Działanie 9.5). Projekty realizowane w ramach niniejszych konkursów w roku 2010 muszą być realizowane na obszarach miejsko-wiejskich, do 25 tysięcy mieszkańców; czas trwania projektu zależy od Priorytetu – do 6 i 12 miesięcy; maksymalny budżet wynosi 50 000 zł.

Bezpłatnego wsparcia w zakresie przygotowania wniosków o dofinansowanie do PO KL udzielają m.in. Regionalne Ośrodki EFS działające w Krakowie, Nowym Sączu, Tarnowie i Oświęcimiu.

Więcej informacji: <http://www.pokl.wup-krakow.pl>

III. Lokalne Grupy Działania (LGD)

Odpowiadają za tworzenie i realizację strategii rozwoju lokalnego dla danego terytorium. Działają na zasadach partnerskich, skupiając wielu partnerów – zarówno spośród osób fizycznych, jak i przedstawicieli różnych sektorów: biznesu, administracji i organizacji pozarządowych. Działalność LGD finansowana jest z Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007–2013.

LGD w celu wdrażania strategii rozwoju przyznają dotacje na realizację projektów skierowanych do lokalnych społeczności. W zależności od typu projektu organizacje mogą liczyć na refundację od 50 do 70% kosztów projektu, tj. od 4500 zł do 300 000 zł. W Małopolsce funkcjonuje kilkanaście LGD.

Więcej informacji na stronach Małopolskiej Sieci LGD:

<http://www.lgd.malopolska.pl/> oraz <http://www.wrotamalopolski.pl/>

IV. Forum Darczyńców

Jest to związek niezależnych finansowo organizacji przyznających dotacje na cele społecznie użyteczne. Forum powstało, by doskonalić umiejętności grantodawców i upowszechnić dobre praktyki w przyznawaniu dotacji. Forum zrzesza 18 fundacji i stowarzyszeń, które przyznają wsparcie w takich obszarach, jak: nauka i edukacja, pomoc społeczna, ochrona zdrowia, dziedzictwo kulturowe i sztuka, ochrona środowiska, zwal-

czanie bezrobocia, rozwój społeczeństwa obywatelskiego, rozwój terenów wiejskich i przedsiębiorczości, przestrzeganie praw człowieka, współpraca międzynarodowa.

Odbiorcami pomocy mogą być zarówno organizacje pozarządowe, jak i grupy nieformalne. Zasady i formy przyznawania wsparcia ustalają poszczególni członkowie Forum.

Więcej informacji wraz z podanymi adresami członków Forum:

<http://www.forumdarczynow.pl>

5. PROMOCJA W ORGANIZACJACH POZARZĄDOWYCH

Każda organizacja pozarządowa od samego początku swojej działalności powinna zwrócić należną uwagę na kształtowanie wizerunku organizacji i promocję działań przez nią podejmowanych, czyli na *public relations* (z ang. „kontakty z otoczeniem”; w skrócie PR).

„*Public relations* to sztuka i nauka osiągnięcia harmonii z otoczeniem poprzez wzajemne porozumienie oparte na prawdziwej i pełnej informacji.”

S. Black

PR jest tym, co inni mówią na nasz temat – w odróżnieniu od reklamy, która jest tym, co my sami mówimy o sobie. Jest to rodzaj komunikacji dwukierunkowej, której zadaniem jest upowszechnianie informacji na temat działań naszej organizacji oraz poszuki-

Schemat PR



wanie informacji zwrotnej od adresatów naszej wiadomości. PR to prowadzenie ciągłego dialogu z odbiorcami.

Podejmując pierwsze kroki w planowaniu działań promocyjnych, każda organizacja powinna posiadać jasno określoną misję i wizję, a także doprecyzowane grupy odbiorców działań przez nią podejmowanych. Odbiorców dzielimy na: bezpośrednich (np. młode mamy przebywające na urloпах macierzyńskich i wychowawczych – uczestniczki szkoleń organizowanych przez organizację) i pośrednich (np. dziennikarze magazynów dla rodziców, za pomocą których informacja może dotrzeć do grupy odbiorców bezpośrednich). Uszczegółowienie grup odbiorców działań organizacji pozwoli na wybranie takich narzędzi promocji, które będą najbardziej skuteczne w upowszechnianiu informacji. Ważne jest również, aby już na samym początku wydelegować jedną osobę, która będzie w organizacji odpowiedzialna za kontakty z otoczeniem (rzecznik/rzeczniczka prasowa, specjalista/specjalistka ds. promocji).

Istnieją 3 obszary komunikacji PR:

1. Komunikacja zewnętrzna – kontakty z otoczeniem, bezpośrednimi i pośrednimi odbiorcami działań organizacji (klienci, media, instytucje samorządowe, inne organizacje sektora NGO).
2. Komunikacja wewnętrzna – komunikacja wewnątrz organizacji, podział ról i zadań, komunikacja między zarządem a pracownikami. Sprawnie funkcjonująca komunikacja wewnętrzna pozwala na ujednoczenie informacji wychodzących na zewnątrz dotyczących organizacji i jej działań – jednogłos, co sprzyja tworzeniu spójnego i pozytywnego wizerunku organizacji.
3. Komunikacja kryzysowa – pakiet działań przygotowanych przez zarząd organizacji oraz działań PR na wypadek sytuacji kryzysowej zagrażającej wizerunkowi organizacji (np. oskarżenie o defraudację).

Nie zajmujemy się tutaj opisem wszystkich funkcji PR, lecz zwrócimy uwagę na jego funkcje praktyczne – narzędzia komunikacji i promocji przydatne w nadawaniu rozgłosu bieżącym działaniom organizacji.

Jedną ze szczegółowych funkcji PR jest planowanie i realizacja kampanii informacyjnych i promocyjnych organizacji, która powinna zostać poprzedzona stworzeniem strategii promocji. Strategia jasno i precyzyjnie określa cele i kierunki działań promocyjnych oraz grupy odbiorców. Posiadanie strategii i podejmowanie działań na jej podstawie pozwoli

uniknąć chaosu oraz zapewni właściwą koordynację. Dzięki strategii potencjał organizacji może być efektywnie wykorzystany, a budżet skutecznie zarządzany (ponieważ określamy środki, które jesteśmy w stanie przeznaczyć na realizację akcji promocyjnych, i szczegółowo opisujemy zasady ich wydatkowania). Pracując nad stworzeniem strategii promocji organizacji (cyklu działań, projektu), powinniśmy odpowiedzieć sobie na konkretne pytania:

1. Jaki jest cel (cele) działań promocyjnych?
2. Kim są adresaci działań promocyjnych?
3. Co ma być przedmiotem promocji?
4. Jaki jest zasięg, miejsce realizacji kampanii promocyjnych?
5. Jakimi narzędziami promocyjnymi dysponujemy i jakie chcielibyśmy wykorzystać do realizacji działań promocyjnych?
6. Jakie mamy plany na przyszłość, co chcielibyśmy osiągnąć i jaki działania musimy podjąć, aby nasze plany faktycznie zostały zrealizowane?

Powinniśmy również wykonać analizę i opis działań już podjętych, zrealizowanych lub będących w trakcie realizacji, podsumować ich skuteczność i ewentualnie zrezygnować z realizacji działań nieprzynoszących oczekiwanych efektów.

Strategia promocji organizacji pozwala na wykreowanie **pozytywnego wizerunku organizacji**, co wiąże się z pozyskaniem odbiorców, sponsorów i partnerów. Strategia ukierunkowana jest na 2 sfery:

1. SFERA ZEWNĘTRZNA – określenie zasad oraz wyszczególnienie narzędzi promocji organizacji, które będą użyte w komunikatach do odbiorców zewnętrznych.
2. SFERA WEWNĘTRZNA – kreowanie pozytywnego wizerunku organizacji wśród jej członków i najbliższych współpracowników. Ma to istotny wymiar integracyjny.

Gotowa strategia promocji organizacji pozwala nam pójść krok dalej i szczegółowo zaplanować i rozpiąć w czasie realizację działań promocyjnych poprzez przygotowanie planu promocji, w ramach którego miesięcznie lub kwartalnie opisujemy, jakie działania skierowane do jakich grup będziemy promować oraz jakich narzędzi promocyjnych do tego celu użyjemy. Narzędziami promocyjnymi są:

- informacje prasowe (notka prasowa, backgrounder, oświadczenie prasowe),
- wywiady (radiowe, telewizyjne, prasowe, czat internetowy),

- wydarzenia specjalne (konferencje, dni otwarte, śniadania prasowe, targi, wystawy, seminaria prasowe),
- informatory, biuletyny, newslettery,
- patronaty medialne i honorowe (pozyskiwanie osobistości, które wyrażają zgodę na zostanie „twarzą” organizacji),
- materiały prasowe (logotyp, papier firmowy, ulotki,teczki, wizytówki, foldery promocyjne, banery, roll-up, plakaty, naklejki, pocztówki, torby promocyjne, gadżety, płyty prasowe),
- strona internetowa, podstrony na serwisach społecznościowych (Facebook, GoldenLine i inne), banery i billboardy internetowe, fora i blogi internetowe,
- filmy i prezentacje, zdjęcia.

W skrócie narzędzia promocyjne możemy podzielić na 3 główne grupy:

1. materiały promocyjne,
2. kontakty z mediami,
3. spotkania tematyczne.

Skuteczność działań promocyjnych w dużej mierze zapewniają dobre relacje z mediami. Powinny być one oparte na:

- skutecznej i efektywnej komunikacji,
- czytelności przekazu, który dostarczamy do mediów (stosowanie uproszczeń, nawet kosztem rezygnacji z istotnych danych merytorycznych),
- znajomości środowiska mediów,
- inicjatywie, dostępności i elastyczności.

Najczęściej popełnianymi błędami w relacjach z mediami są:

- brak wiedzy na temat specyfiki pracy danego tytułu prasowego, do którego się zwracamy (niedobrana grupa odbiorców naszych działań i czytelników danego tytułu),
- źle przygotowane materiały (nieprzejrzyste, zapisane w złych formatach),
- niedotrzymanie słowa (terminy spotkań, umówione wywiady),
- blokowanie dostępu do informacji lub bałagan informacyjny (brak jednolitej formuły kontaktu z mediami).

Przedstawione tutaj zagadnienia dotyczące promocji organizacji są tylko wstępnym zarysem. Zachęcamy organizację do pracy nad wizerunkiem oraz profesjonalizacją działań promocyjnych poprzez uczestnictwo w szkoleniach z tego zakresu, czytanie fachowej literatury itp. Jednym z miejsc, gdzie uzyskacie Państwo wiele przydatnych informacji dotyczących PR, jest portal internetowy PRoto: www.proto.pl.

6. DOBRE PRAKTYKI PROJEKTU „CENTRUM AKTYWNOŚCI LOKALNEJ”

1. Fundacja „Podaruj życie”

Fundacja Urszuli Smok „Podaruj Życie” Rejestr Dawców Szpiku Kostnego została zarejestrowana w październiku 2001 roku, a od grudnia 2004 roku posiada status organizacji pożytku publicznego (OPP). Celami Fundacji są:

- pomoc osobom chorym na białaczkę i inne choroby krwi,
- pomoc osobom po przeszczepie szpiku kostnego,
- popularyzowanie idei dawstwa szpiku kostnego,
- prowadzenie rejestru dawców szpiku.

Fundacja ma wyrazistą liderkę i zarazem „twarz” Fundacji – panią Urszulę Smok, która była chora na białaczkę. Jej osobiste doświadczenia oraz chęć spłacenia, jak sama podkreśla, olbrzymiego długu w stosunku do ludzi, którzy okazali jej wiele serca, bezinteresownej życzliwości, a także wsparli finansowo, była impulsem do założenia fundacji wspierającej walkę z chorobami krwi.

Fundacja przez wiele lat działalności posługiwała się takimi narzędziami promocyjnymi, jak: ulotki, plakaty, strona internetowa, biuletyny naukowe oraz filmy promocyjne. Organizuje konferencje, koncerty charytatywne oraz współorganizuje spotkania szkoleniowe.

Na stronie internetowej w osobnych zakładkach znajdują się rekomendacje osób współpracujących z Fundacją, w tym znanych i cenionych lekarzy. W zakładce „Media” Funda-

cja zamieszcza wszelkie wzmianki, jakie na temat jej działalności ukazują się w mediach. Od niedawna zatrudnia osobę, do której obowiązków należy promocja Fundacji.

Fundacja do współpracy pozyskuje licznych partnerów oraz patronów medialnych. Posługuje się hasłem wyróżniającym jej działalność: „Dając niewiele, dajesz życie...”.

Dzięki projektowi „Centrum Aktywności Lokalnej” osoby pracujące w Fundacji skorzystały z 4 godzin coachingu z promocji oraz ze szkolenia „Budowanie wizerunku oraz kontakty z mediami”.

Nasze spotkanie było przede wszystkim uporządkowaniem wiedzy dotyczącej działań PR, jaką organizacja już posiadała i z powodzeniem wykorzystywała w praktyce. Rozmawialiśmy o drobnych poprawkach w układzie strony internetowej, tak aby zapewnić jej większą przejrzystość i wyróżnić to, co jest najbardziej istotne i powinno od razu rzucać się w oczy. Zmieniliśmy układ treści na przygotowywanych właśnie ulotkach. Jeśli organizacja jest organizacją pożytku publicznego, nie powinniśmy zapominać o zamieszczeniu logo OPP, które dzięki mocnej kampanii promocyjnej jest rozpoznawalnym znakiem, a tym samym od razu umieszcza działania fundacji we właściwym kontekście. Ważne jest również, aby dbać o spójną identyfikację wizualną, współpracować z profesjonalistami: grafikami/graficzkami, korektorami/korektorkami, osobami zajmującymi się DTP. Dzięki takiej współpracy materiały graficzne organizacji będą wyglądały estetycznie i profesjonalnie. Na rynku funkcjonuje wiele młodych, wykształconych osób, które dopiero zdobywają doświadczenie, dlatego też ich stawki są niższe niż stawki profesjonalistów z wieloletnim doświadczeniem. Organizacja wiele przydatnych działań promocyjnych wprowadziła intuicyjnie, często rezygnując z niektórych po jakimś czasie. Jednym z nich było tworzenie na bieżąco teczek prasowej. Przyjacielskie kontakty ze sprawdzonymi dziennikarzami spowodowały, że Fundacja nie pozyskiwała nowych osób do współpracy. Takie działania zostały podjęte, a także wzbogacone o promocję Fundacji w Internecie, m.in. poprzez obecność na serwisach społecznościowych typu Facebook czy GoldenLine.

2. Grupa nieformalna „INSPIRACJE”

Liderki grupy zgłosiły się do projektu „Centrum Aktywności Lokalnej” z pomysłem na założenie organizacji pozarządowej. Charakteryzował je duży zapał i motywacja, aby rozpocząć nowy rozdział w swojej karierze zawodowej.

Cztery panie tworzące podstawy nowej organizacji poznało się w trakcie uczestnictwa w innym projekcie prowadzonym przez Stowarzyszenie Doradców Europejskich PLinEU, skierowanym do rodziców wracających na rynek pracy po okresie przerwy związanej z opieką nad dzieckiem.

Okres macierzyństwa to czas refleksji – wiele osób właśnie wtedy podejmuje decyzję o zmianie pracy czy kierunku rozwoju swojego życia zawodowego. Członkinie grupy nieformalnej doszły do wniosku, że chcą same decydować o swoim zatrudnieniu i aktywnie przyczyniać się do rozwiązywania znanych im problemów społecznych. Gwarancją takiej niezależności, a jednocześnie przestrzenią umożliwiającą realizację innowacyjnych, przydatnych społecznie pomysłów jest właśnie trzeci sektor, w ramach którego powstają i działają organizacje pozarządowe.

Problem, którym postanowiła zająć się nowa organizacja, to niewystarczająca edukacja i idąca za tym niska wiedza i umiejętności społeczeństwa w zakresie odkrywania własnego potencjału i podejmowania świadomych decyzji dotyczących swojego rozwoju osobistego i zawodowego. Brak ten, szczególnie w przypadku młodzieży, skutkuje przypadkowymi, często nietrafionymi wyborami ścieżek zawodowych, nieumiejętnością dbania o finanse osobiste, a ostatecznie niską satysfakcją z życia osobistego i zawodowego.

W ramach projektu grupa uzyskała konkretne wsparcie, które umożliwiło jej podjęcie decyzji o powołaniu Fundacji „Inspiracje”: pozyskała wiedzę z zakresu możliwości finansowania działań fundacji oraz przygotowania strategii rozwoju.

Kończąc swój udział w projekcie, grupa posiada misję i wizję rozwoju przyszłej Fundacji, jest świadoma swoich mocnych i słabych stron, zna zagrożenia i szanse, które mogą stymulować jej rozwój, wie, jakie cele chce osiągnąć. Teraz pozostaje już tylko sformalizować organizację i przystąpić do wdrażania opracowanego w ramach strategii planu operacyjnego.

Notatki



Projekt dofinansowany ze środków Programu Operacyjnego
Fundusz Inicjatyw Obywatelskich

