

PROF
ESJO
NALNY
MENE
DZER

W



NGO

#2



SPIS TREŚCI:

O PUBLIKACJI

Katarzyna Iwińska, Anna Radiukiewicz
Wprowadzenie 03



CZĘŚĆ I. O WSPÓŁPRACY I RELACJACH

Relacje w społeczności lokalnej

Ewa Leś
Udział społeczności w diagnozie potrzeb i rozwoju lokalnym 09

Artur Gluziński
Realizacja zadań publicznych przez organizacje pozarządowe jako przykład współpracy z samorządem lokalnym 12

Relacje w organizacji

Małgorzata Mazur-Łukasiak, Paweł Łukasiak
Zarządzanie projektem społecznym w oparciu o metodę K3 13

Marek Troszyński
Nowe technologie w komunikacji. Darmowe oprogramowanie wspierające pracę zespołową..... 20



CZĘŚĆ II. O TWORZENIU ZESPOŁU

Monika Chabior
Współpraca z wolontariuszami – skuteczne motywowanie 27

Renata Szczepanowska
Umowa o pracę a umowa cywilnoprawna – podobieństwa i różnice oraz zagrożenia w stosowaniu umów cywilnoprawnych w działaniu organizacji pozarządowych 32



CZĘŚĆ III. O ZARZĄDZANIU PROJEKTAMI

Zofia Telakowska
Zarządzanie projektem 43



CZĘŚĆ IV. O FINANSACH I PRAWIE

Tomasz Bruski
Podstawy zarządzania finansami w organizacji pozarządowej 71

Radostaw Skiba
Najczęściej zadawane pytania i odpowiedzi z zakresu prawa 81



LITERATURA CYTOWANA
POLECANA LITERATURA
POLECANE STRONY INTERNETOWE

WPROWADZENIE

*Katarzyna Iwińska,
Anna Radiukiewicz*

Oddajemy do Państwa rąk drugą broszurę z zakresu zarządzania organizacją pozarządową (NGO). Jest to wynik prac Klubu Myśli Społecznej Inicjatywy oraz Collegium Civitas w ramach projektu „Profesjonalny menedżer w NGO”, realizowanego dzięki dofinansowaniu otrzymanemu z Funduszu Inicjatyw Obywatelskich.

Publikacja ta jest odpowiedzią na rosnącą potrzebę powstawania bardziej sprawnych i efektywnych organizacji pozarządowych. Aby do tego doprowadzić, kluczowe jest wzmocnienie i rozszerzenie wiedzy działaczy NGO i osób zarządzających projektami oraz organizacjami.

Wierzmy, że podnoszenie wiedzy fachowej i organizacyjnej to jeden z elementów procesów dojrzewania trzeciego sektora. Edmund Wnuk-Lipiński definiuje współczesne społeczeństwo obywatelskie jako ogół niepaństwowych instytucji, organizacji i stowarzyszeń cywilnych, tworzonych przez powstające oddolnie inicjatywy grup osób działających w sferze publicznej¹. W Polsce, po okresie ożywienia związanego z transformacją ustrojową, od kilku lat obserwujemy zahamowanie rozwoju trzeciego sektora. Przyczyną spowolnienia jest zarówno słabnąca aktywność obywatelska, jak i problemy wynikające z braku zaufania do innych ludzi oraz instytucji. Utrudnienia rozwoju sektora obywatelskiego wiążą się również z dojrzałością działających w jego ramach organizacji. Wśród problemów polskich organizacji pozarządowych można zauważyć m.in. słabą jakość działania organizacji, niewielki udział środków publicznych w ich budżetach, niską kulturę organizacyjną sektora przejawiającą się w braku strategicznego

planowania oraz niedostateczny poziom wiedzy na temat funkcjonowania organizacji i współpracy z wolontariuszami.

Jak wynika z badań Instytutu Spraw Publicznych², brak liderów współpracy po stronie organizacji obywatelskich jest jedną z najważniejszych przeszkód w implementacji ustawy o pożytku publicznym i o wolontariacie. Sytuacja ta stawia przed działaczami trzeciego sektora dodatkowe wyzwanie ciągłego dokształcania, zarówno z zakresu zarządzania ludźmi, jak i projektami. Mobilizuje do poszerzania wiedzy ułatwiającej kierowanie organizacjami, w tym dotyczącej przepisów prawa regulujących działanie trzeciego sektora oraz gospodarki finansowej. Dlatego też, pomimo wspomnianych problemów, widać w Polsce rosnący popyt na specjalistów z zakresu zarządzania organizacjami społeczeństwa obywatelskiego.

Dobre zarządzanie to według jednej z definicji „zestaw działań (obejmujący planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przeprowadzenie, tj. kierowanie ludźmi, i kontrolowanie) skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny”³. Jest to bardzo obszerny zbiór zadań służących efektywności i skuteczności działań. O tych wszystkich aspektach w krótki i przystępny sposób piszą autorzy niniejszego tomu – działacze, trenerzy i wykładowcy kursu „Profesjonalny Menedżer w NGO”.

Publikacja, której podstawą stały się skrypty z zajęć prowadzonych w ramach wspomnianego wyżej projektu, podzielona została na kilka części. Pierwsza koncentruje się na roli relacji i komunikacji pomiędzy mieszkańcami, ich organizacjami oraz różnymi instytucjami funkcjonującymi w społeczności lokalnej. Grupy te łączyć powinna wspólna troska o daną społeczność – rozumianą nie tylko jako konkretne terytorium, ale również jako świat tworzących ją ludzi. Ewa Leś w swoim artykule prezentuje metodę, która pozwala na wzbudzenie poczucia takiej troski oraz przedstawia wykorzystanie jej jako motywacji do podejmowania wspólnych działań. Ideą leżącą u podstaw tej metody jest tworzenie terytorium społecznie odpowiedzialnego i wykorzystującego swoje zasoby dla wzmocnienia i rozwoju.

W tym kontekście kolejny artykuł – autorstwa Artura Gluźnińskiego – stanowi istotne uzupełnienie, wskazując na rolę

współpracy samorządów lokalnych z organizacjami pozarządowymi poprzez zlecenie im realizacji zadań publicznych. Warto jednakowoż podkreślić, że jest to tylko jedna z możliwych form współpracy międzysektorowej.

Taka szeroko nakreślona w pierwszym podrozdziale perspektywa pozwala przyjrzeć się – z punktu widzenia organizacji – jej funkcjonowaniu w skomplikowanej sieci relacji. Kolejną część publikacji rozpoczyna tekst Małgorzaty Mazur-Łukasiak i Pawła Łukasiaka, w którym autorzy prezentują metodę zarządzania K3, polegającą na wytworzeniu i dysponowaniu różnymi rodzajami kapitału: ludzkim, społecznym, materialnym. One wszystkie okazują się niezbędne do skutecznego zarządzania. Szczególnie istotne wydaje się tworzenie i dbanie o jakość sieci relacji, zarówno tych wewnątrz organizacji, łączących jej członków czy wolontariuszy, jak i tych na zewnątrz, które pełnią m.in. istotną rolę w tworzeniu trzeciego z kapitałów – kapitału materialnego.

Na tę kwestię zwracają również uwagę Karolina Lignar-Paczocha i Agnieszka Jastrzębska, pisząc o metodzie „mapowania”. Tekst ten stanowi praktyczną wskazówkę, jak członkowie organizacji pozarządowych mogą w sposób świadomy i zorganizowany komunikować się z otoczeniem.

Podobnie wielu praktycznych uwag dostarcza lektura opracowania przygotowanego przez Marka Troszyńskiego, który prezentuje dostępne w Internecie darmowe narzędzia wspomagające pracę organizacji. Dzięki nim można w sposób profesjonalny zarządzać informacjami, zarówno w komunikacji wewnętrznej, jak i formułując przekaz na zewnątrz.

Relacje w organizacji to więzi w ramach jej zespołu, a więc pomiędzy członkami, współpracownikami i wolontariuszami. Stworzenie zaangażowanego i skutecznego zespołu jest trudnym wyzwaniem dla menedżera każdej organizacji. Dwa artykuły zamieszczone w rozdziale drugim mogą stanowić inspirację i podpowiedź podczas tworzenia i motywowania zgranego zespołu organizacji.

Pierwszy z nich – autorstwa Moniki Chabior – stanowi zbiór wskazówek dla koordynatorów wolontariatu. Opisano w nim krok po kroku proces zarządzania wolontariatem: poszu-

kiwanie ochotników do pracy, następnie podejmowanie z nimi współpracy, jej realizację oraz zakończenie.

Drugi z artykułów w tej części książki pozwala poznać tajniki popularnych ostatnimi laty form zatrudniania – umowy o dzieło i umowy zlecenia. Renata Szczepanowska prezentuje w przystępny sposób różnice między obiema formami umów i podaje przykłady sytuacji, w których dana umowa powinna być zastosowana w stosunku do pracownika organizacji.

Wskazówki sformułowane przez autorów omówionych powyżej tekstów mogą być wykorzystywane podczas realizacji konkretnych projektów. Jednak kompleksowej informacji – swoistego drogowskazu realizacji projektu przez organizację pozarządową – dostarcza lektura trzeciej części poradnika.

Jej podstawę stanowi artykuł Zofii Telakowskiej, przedstawiający proces zarządzania projektem, począwszy od jego planowania, przez analizę danych, generowanie rozwiązań, aż po wdrożenie. Autorka zamieszcza wiele konkretnych wskazówek, opisuje w sposób klarowny narzędzia oraz podaje liczne przykłady, pozwalające lepiej poznać i zrozumieć zasady skutecznego zarządzania.

W tej części publikacji zawarte są również dwa komentarze. W pierwszym Krzysztof Szumański omawia użyteczne oprogramowanie komputerowe – Microsoft Project. Program ten pozwala w czasie zarządzania projektem na łatwe stosowanie narzędzi, które opisała Zofia Telakowska.

Komentarz Marcina Chludzińskiego traktuje o planowaniu strategicznym. Zwraca czytelnikom uwagę na problem związany m.in. z częstym wśród organizacji pozarządowych „gonieniem” za projektami i poszukiwaniu środków finansowych przy jednoczesnym zapominaniu o swojej społecznej misji.

Publikację zamykają rozdziały poświęcone zarządzaniu finansami w organizacji pozarządowej oraz informacje prawne. W tej części czytelnicy znajdą wskazówki dotyczące przepisów regulujących funkcjonowanie organizacji pozarządowych.

Tomasz Bruski omawia podstawowe zasady prowadzenia gospodarki finansowej organizacji. Uzupelnieniem tego jest

skrótowa prezentacja zasad zamówień publicznych opracowana przez Przemysława Derwicha. Realizacja takich zamówień przez organizacje prowadzące działalność gospodarczą może być jednym ze sposobów na wypracowywanie własnego zysku.

W ostatnim tekście tej części znajduje się też zbiór najważniejszych pytań i odpowiedzi dotyczących aspektów prawnych i podstawowych pojęć istotnych dla NGO.

W niniejszej publikacji nie sposób było poruszyć wszystkich istotnych kwestii związanych z zarządzaniem organizacjami pozarządowymi. Dlatego też na końcu poradnika zamieszczamy listę polecanych lektur oraz stron internetowych, gdzie można znaleźć znaczące rozszerzenia omawianej w niniejszym poradniku tematyki.

Mamy nadzieję, że lektura „Profesjonalnego menedżera w NGO” będzie przydatna zarówno na etapie planowania i diagnozowania relacji w środowisku lokalnym, tworzenia zespołu i organizowania działań w NGO, motywowania wolontariuszy, jak też nadzoru prawno-finansowego, tj. sprawdzania pod względem formalnym działania organizacji. Liczymy, że zainteresuje członków zarządów organizacji, działaczy i liderów społecznych oraz będzie stanowić kolejny krok w stronę profesjonalizacji trzeciego sektora.

PRZYPISY

¹ Wnuk-Lipiński E., *Socjologia życia publicznego*, Warszawa 2005: Wydawnictwo Naukowe „Scholar”, s. 119.

² Dane z badań w ramach projektu KOMPAS II, m.in. dostępne na: <http://www.isp.org.pl/kompas/files/10093518160723698001225792917.pdf>.

³ Griffin R., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 1998: Wydawnictwo Naukowe PWN, s. 36.



CZĘŚĆ I.
O WSPÓŁPRACY
I RELACJACH

RELACJE W SPOŁECZNOŚCI LOKALNEJ

Ewa Leś

UDZIAŁ SPOŁECZNOŚCI W DIAGNOZIE POTRZEB I ROZWOJU LOKALNYM

Co chcemy osiągnąć wspólnie? Jak to zrobić?

Jeśli chcemy, aby nasza miejscowość, dzielnica czy miasto było miejscem, w którym chce się żyć, mieszkać i pracować, powinniśmy wspierać rozwój lokalny od wewnątrz. Jest to możliwe poprzez ochronę istniejących miejsc pracy i rozwój nowego zatrudnienia, harmonizację celów rozwoju (gospodarka, środowisko naturalne, usługi społeczne, kultura). Sprzyja temu także sensowne wykorzystanie zasobów lokalnych i regionalnych (kapitał ludzki, niewykorzystany potencjał obywatelskości, kapitał kulturowy, kapitał finansowy i fizyczny należący do wspólnoty). Do tego wszystkiego dochodzą jeszcze liczne możliwości rozwoju zewnętrznego (współpraca międzynarodowa w ramach miast partnerskich, fundusze strukturalne).

Pozwala to na przywracanie zdolności decyzyjnej na poziomie lokalnym dzięki wzmocnieniu lub ponownemu stworzeniu lokalnego obiegu gospodarczego, tworzeniu miejsc pracy i dochodów na miejscu i na potrzeby lokalne, mobilizacji miejscowego potencjału, szczególnie niezajętych zasobów oraz niewykorzystanych zdolności i umiejętności ludności (w tym osób ze sfery kultury i sztuki, sportu, nauki oraz osób w wieku emerytalnym, bezrobotnych, nieaktywnych zawodowo i z innych grup, uznanych za zbędne).

Duży ładunek obywatelskości w Polsce lokalnej

Udział społeczności w określaniu potrzeb wspólnot lokalnych i budowaniu programów działania ma w Polsce wielowiekową tradycję. Po roku 1989 skala aktywności obywatelskiej dynamicznie wzrosła i obecnie ok. 36% dorosłych obywateli deklaruje zaangażowanie na rzecz sformalizowanych organizacji oraz nieformalnych inicjatyw. Przy czym środowisko lokalne jest głównym celem współdziałania Polaków. Ponad połowa (56%) Polaków ma doświadczenia w pracy społecznej na rzecz własnej społeczności lokalnej. 58% stara się pomagać potrzebującym. W latach 2004-2008 miał miejsce wzrost liczby osób o nastawieniu prospołecznym. Od roku 2004 ubywa także głosów deklarujących orientację indywidualistyczną⁴. Odnotowywane w latach 2002-2008 wzrost wiary w znaczenie wspólnych działań szczególnie wyraźnie zaznacza się wśród rolników (41% wskazań w roku 2002, 55% w 2004, 75% w 2006 i 79% w 2008), osób bezrobotnych (42%, 52%, 57%, 72%), młodzieży w wieku od 18 do 24 lat (44%, 59%, 73%, 76%) i starszej⁵.

Gdzie szukać sprzymierzeńców do wspólnych inicjatyw?

Okazuje się, że najbardziej nasycona jest nimi wspólnota parafialna, znacznie mniej jest ich w szkołach i na uczelniach, wśród znajomych i przyjaciół, w społeczności sąsiedzkiej i w środowisku pracy, zaś najmniej – w rodzinie. Większość badanych Polaków jest przekonana, że obecnie w kraju potrzebna jest solidarność międzyludzka, a nie „walka” o swoje sprawy kosztem innych oraz wierzy w skuteczność wspólnego działania na rzecz najbliższego otoczenia. Ponad połowa ankietowanych dostrzega w swoim środowisku ludzi, którzy dobrowolnie i nieodpłatnie pracują na rzecz swojej społeczności. Prawie połowa zna takich społeczników osobiście i deklaruje, że byłaby gotowa pomagać im w pracy⁶.

Znaczące, ale niezadowolające poczucie wpływu obywateli na sprawy lokalne

Mniej niż połowa obywateli ma poczucie, że posiada wpływ na najbliższe otoczenie lokalne. Natomiast poczucie wpływu na sprawy publiczne deklaruje 1/5 społeczeństwa polskiego.

Tyle samo badanych ma poczucie bycia reprezentowanymi przez organizacje obywatelskie. Jednak ponad 50% Polaków uważa, że potrzebna jest nowa organizacja, gdyż istniejące nie reprezentują ich interesów. Dużo, bo 40% obywateli uważa, że organizacje obywatelskie mają wpływ na sprawy kraju, ale 1/3 jest zdania, że powinien on być większy⁷.

Jak zachęcać mieszkańców?

W nowym podejściu do rozwoju lokalnego podkreśla się rolę „systemu zaufania”. Zaufanie jest wynikiem rzetelnego zdiagnozowania i powiązania popytu lokalnego na różne dobra i usługi oraz zasobów lokalnych. Udział mieszkańców w inicjatywach społecznych mogą podsyć pozytywne przykłady z najbliższego otoczenia, osobiste zwrócenie się o udział w inicjatywie lokalnej oraz bezpośredni kontakt przedstawicieli organizacji z osobami, które mogą zostać zmobilizowane do wspólnej aktywności na rzecz celów lokalnych.

Co należy wiedzieć o polskiej kulturze politycznej i prawdziwej diagnozie, aby uruchomić ładunek obywatelskości?

1. Polacy mają skłonność do obdarzania zaufaniem konkretnych osób i małych organizacji zbudowanych wokół grup dobrze znających się ludzi (kapitał społeczny oparty na grupach pierwotnych i kapitale wtórnym, ale małych zrzeszeń obywatelskich). Natomiast społeczeństwo polskie przejawia niski poziom zaufania do dużych hierarchicznych instytucji⁸.
2. Podstawą skutecznego działania musi być rzetelna i przeprowadzona z udziałem mieszkańców diagnoza potrzeb lokalnych, zwana diagnozą partycypacyjną.
3. Diagnoza taka musi dawać odpowiedzi na realne potrzeby i problemy środowiska lokalnego.
4. Powinna ona otwierać się na nowe grupy w społecznym otoczeniu.

Przedmiotem działania organizacji i obywatelskich grup lokalnych winny być konkretne, wymierne cele, istotne dla społeczności (miejsca pracy, najniezbędniejsze usługi). Mieszkańcy włączają się jedynie wtedy, gdy pokaże się im, co mogą z tego mieć.

Tak więc na przykład warsztaty, grupy kreatywnego myślenia itp. nie mają większych szans powodzenia, jeśli sprawy podejmowane w ich trakcie nie są istotne dla mieszkańców i gdy nie mają oni rzeczywistego wpływu na decyzje.

KONCEPCJA TERYTORIUM SPOŁECZNIE ODPOWIEDZIALNEGO ORAZ TWÓRCZEJ DIAGNOZY POTRZEB I ZASOBÓW LOKALNYCH

Terytorium społecznie odpowiedzialne (TSO) to metoda wykorzystania zasobów terytorium dla jego wzmocnienia i rozwoju⁹. Podstawą stworzenia terytorium społecznie odpowiedzialnego jest wykorzystanie metody partycypacji – z udziałem mieszkańców w planowaniu i działaniu. Narzędzie to zostało wypracowane przez Europejską Sieć Miast i Regionów dla Ekonomii Społecznej (REVES).

TSO zawiera w sobie elementy społeczne, ekonomiczne, kulturowe i ochrony środowiska. Metoda ta oparta jest na procesie partycypacyjnego zarządzania, którego celem jest wzrost jakości życia społeczności danego terytorium przez zwiększenie spójności społecznej, zrównoważony rozwój, efektywność ekonomiczną i aktywizację obywatelską (ożywienie demokracji).

Główne kierunki działań TSO to wspieranie młodzieży, aktywizacja seniorów, ułatwianie matkom powrotu do pracy po urodzeniu dziecka, pomoc bezrobotnym w powrocie na rynek pracy oraz zmniejszenie odpływu osób aktywnych zawodowo.

Władze lokalne dążą do terytorium społecznie odpowiedzialnego, jeżeli wdrażają polityki publiczne w sposób zintegrowany, przez stworzenie takiego modelu zrównoważonego rozwoju, który wpływa na równowagę ekonomiczną, społeczną, kulturalną i środowiskową.

Metodologia twórczej diagnozy terytorium¹⁰

Twórcze podejście do terytorium opiera się na działaniach ekspertów, którymi są sami mieszkańcy danego obszaru.

Zadaniem jest wypracowanie propozycji rozwiązań w zakresie poziomu jakości życia, które byłyby do przyjęcia dla wszystkich, w tym dla jednostek samorządu terytorialnego. Chodzi o proces o charakterze pełnym, oparty na prawdziwej partycypacji ludności i wpisujący się w model dobrego zarządzania, długoterminowy, z udziałem wszystkich partnerów.

Liczne przykłady z wielu krajów świata wskazują na to, iż lokalne wspólnoty potrafią przeżyć kataklizmy naturalne, ekonomiczne i polityczne. Wiadomo też, że bywają poddawane presjom przez działania ponadlokalne, polityczne i ekonomiczne. Niemniej panuje zgoda co do tego, iż to właśnie na poziomie lokalnym należy szukać zasobów i energii społecznej w celu poprawy jakości życia mieszkańców wspólnot lokalnych i możliwości wpływania na rozwój przez nich samych.

Diagnoza twórcza jest stałym procesem dynamizującym terytorium i jej wspólnotę, pozwala na scalanie zachodzących zmian, ponieważ opiera się na stałej analizie danych oraz intensywniej, zwiększającej się partycypacji mieszkańców.

Metoda dynamicznej, twórczej diagnozy (TDT)

Przeprowadzenie twórczej, stałej diagnozy jest procesem poznania danego terytorium lub poznawania go na nowo przez jego mieszkańców. TDT opiera się na dwóch filarach: wiedzy (danych statystycznych i dokumentach urzędowych na poziomie makro i mikro) oraz doświadczeniach mieszkańców, którzy dzielą się swoją lokalną ekspertyzą – w sposób czynny – tworząc zarazem wspólnotę działania. Bardzo często zastane dane, dotyczące diagnozowanego obszaru, są niekompletne, np. brak informacji o potrzebach rodzin z dziećmi w wieku żłobkowym i przedszkolnym na poziomie jednostek terytorialnych (dzielnica, gmina, powiat). Metodą skompensowania braków jest sięgnięcie do zasobów wiedzy i doświadczeń mieszkańców.

Nowe twórcze podejście do terytorium opiera się na ekspertach z danego obszaru, którymi są właśnie mieszkańcy (dzieci, młodzież, rodzice, osoby starsze).

TWÓRCZA DIAGNOZA POTRZEB I ZASOBÓW TERYTORIUM NA PRZYKŁADZIE WARSZAWSKIEJ BIAŁOŁĘKI

STUDIUM PRZYPADKU

„Chcemy przyjrzeć się potrzebom społecznym mieszkańców, zasobom jakie są w dzielnicy oraz zaplanować inicjatywy, które będą zaspokajały potrzeby lokalne i sprzyjały integracji i samoorganizacji mieszkańców, powodując wzrost kapitału społecznego”¹¹.

Budowa strategii społecznie odpowiedzialnej Białoleki

Spotkania z mieszkańcami zostały poprzedzone zebraniem z pracownikami oraz zastępcą burmistrza w Urzędzie Dzielnicy Białoleki, a także drugim spotkaniem – z liderami lokalnego społeczeństwa obywatelskiego. Przedstawiciele organizacji obywatelskich odegrali kluczową rolę w procesie diagnozy (wiedza na temat liderów lokalnych i ich włączenia w proces aktywnej diagnozy).

Pierwszym etapem budowy strategii społecznie odpowiedzialnej Białoleki było przedstawienie struktury społeczno-demograficznej dzielnicy i jej głównych wyzwań rozwojowych na podstawie danych urzędowych, przegląd zasad i narzędzi innowacyjnej diagnozy potrzeb społeczności lokalnych oraz debata dotycząca niezaspokojonych potrzeb społeczno-ekonomicznych i kulturalnych w dzielnicy.

Na pierwszej sesji została przedstawiona metoda pracy (diagnoza dzielnicy zarówno z punktu widzenia jej potrzeb dla różnych grup społeczno-demograficznych, jak i kompetencji oraz zasobów znajdujących się na terenie Białoleki).

Dzielnica została podzielona na kilka części i mieszkańcy oraz pracownicy Urzędu, wraz ze słuchaczami Podyplomowego Studium Zarządzania Gospodarką Społeczną w Instytucie Polityki Społecznej Uniwersytetu Warszawskiego, przeprowadzili ponad 70 wywiadów z mieszkańcami Białoleki. Słuchacze wspólnie z mieszkańcami przeprowadzili rozmowy z przedstawicielami wybranych środowisk z dzielnicy. Wśród nich byli liderzy trzeciego

sektora, grupy parafialne, młode małżeństwa z dziećmi, młodzież, dyrektorzy szkół, dyrektor Białotęckiego Ośrodka Kultury (BOK), pracownicy Ośrodka Pomocy Społecznej, radni, niezrzeszeni liderzy lokalni, przedsiębiorcy. Wielu mieszkańców było mile zaskoczonych pomysłem badania ich potrzeb.

Po przeprowadzeniu partycypacyjnej diagnozy potrzeb, 30 słuchaczy Studium wspólnie z mieszkańcami Białotęki biorącymi udział w diagnozie opracowało jej wyniki. Rezultaty zostały przedstawione podczas specjalnej sesji w białotęckim BOK-u, w lipcu 2007 roku. W sesji uczestniczyło ponad 50 osób. Po podaniu wyników prac, wywiązała się dyskusja między mieszkańcami a studentami. Następnie zgromadzeni na sali mieszkańcy zaczęli omawiać wyniki między sobą. W ten sposób osiągnięto jeden z celów diagnozy twórczej!

Najważniejsze ustalenia partycypacyjnej diagnozy potrzeb, priorytety i pierwsze efekty

Poprawa dostępu do usług wczesnej edukacji, poszerzenie oferty usług pozalekcyjnych, rozwój infrastruktury społecznej dla młodych rodzin (zwłaszcza publiczne i społeczne żłobki, przedszkola, bezpieczne place zabaw i miejsca spotkań dla rodzin), stworzenie infrastruktury kulturalnej (budowa kina, dyskoteki, dobrej kawiarni) to najważniejsze potrzeby mieszkańców Białotęki.

Konkluzje diagnozy zostały przedstawione na nadzwyczajnej sesji Rady Dzielnicy jesienią 2007 roku. Miało to na celu zmobilizowanie radnych i poszczególnych wydziałów Urzędu do współdziałania z mieszkańcami i ich organizacjami na rzecz rozwiązywania zdiagnozowanych potrzeb lokalnych.

Jednym z rezultatów twórczej diagnozy przeprowadzonej na terenie dzielnicy Białotęka było również powstanie **Partnerstwa Ulic Zielonej Białotęki „Moja Białotęka”**¹². Inicjatywa ta powstała w roku 2008, po zakończeniu diagnozy potrzeb mieszkańców, podczas której pani Agnieszka Borowska (dziś prezes Stowarzyszenia Moja Białotęka, radna i przewodnicząca Komisji Polityki Społecznej i Ochrony Zdrowia dla Dzielnicy Białotęka m. st. Warszawy) jako wolontariuszka zorganizowała spotkania z kilkunastoma mieszkańcami z różnych grup społecznych.

Partnerstwo Ulic Zielonej Białotęki „Moja Białotęka” zostało założone na zebraniu założycielskim 2 czerwca 2008 roku. W ten sposób mieszkańcy kilku ulic uczestniczący w diagnozie poznali się i odkryli potrzebą wspólnych działań.

W ostatnim okresie **ze struktur grupy partnerskiej powstały kolejne grupy inicjatywne**, jak Grupa Historyczna, Grupa Ładu Przestrzennego, Grupa Boisko i Plac Zabaw oraz Grupa Rowerowa.

Artur Gluziński

REALIZACJA ZADAŃ PUBLICZNYCH PRZEZ ORGANIZACJE POZARZĄDOWE JAKO PRZYKŁAD WSPÓŁPRACY Z SAMORZĄDEM LOKALNYM

Czym jest umowa realizacji zadania publicznego? Kiedy i między kim jest zawierana?

Umowa zawierana jest przez organ administracji publicznej z wyłonionymi podczas otwartego konkursu ofert organizacjami pozarządowymi lub podmiotami zrównanymi. Umowy o wsparcie realizacji zadania publicznego lub o powierzenie realizacji zadania publicznego zawierane są bez zbędnej zwłoki, po ogłoszeniu wyników otwartego konkursu ofert. Wyniki te ogłasza się niezwłocznie po wyborze. Umowa może być zawarta na czas realizacji zadania lub na czas określony, nie dłuższy niż 5 lat.

Zadanie publiczne nie może być realizowane przez podmiot niebędący stroną umowy o wsparcie realizacji zadania publicznego lub o powierzenie realizacji zadania publicznego (z pewnym wyjątkiem: organizacje pozarządowe lub podmioty zrównane, z którymi organ administracji publicznej zawarł umowę,

mogą zlecić realizację zadania publicznego wybranym, w sposób zapewniający jawność i uczciwą konkurencję, organizacjom pozarządowym lub podmiotom zrównanym niebędącym stronami umowy).

Kiedy składane jest sprawozdanie z wykonania zadania publicznego?

Sprawozdanie z wykonania zadania publicznego, określonego w umowie o wsparcie realizacji zadania publicznego lub o powierzenie realizacji zadania publicznego, należy sporządzić w terminie 30 dni od dnia zakończenia realizacji zadania publicznego. Organ administracji publicznej może wezwać do złożenia w roku budżetowym częściowych sprawozdań z wykonania zadania publicznego, nie wcześniej niż przed upływem 30 dni od dnia doręczenia wezwania.

Własna inicjatywa organizacji

Organizacja pozarządowa oraz podmioty zrównane mogą same z własnej inicjatywy złożyć wnioski o realizację zadania publicznego (bez ogłoszonego konkursu), także takiego, które jest realizowane dotychczas w inny sposób, w tym przez organy administracji publicznej.

Wniosek ten zawierać powinien w szczególności:

- opis zadania publicznego przeznaczonego do realizacji,
- szacunkową kalkulację kosztów realizacji zadania publicznego.

Organ administracji publicznej, do którego skierowano taki wniosek, rozpatruje celowość realizacji zadania publicznego przez organizacje pozarządowe oraz podmioty zrównane, biorąc pod uwagę:

1. stopień, w jakim wniosek odpowiada priorytetowym zadaniom publicznym, określonym w programie współpracy z organizacjami pozarządowymi i podmiotami zrównanymi,
2. zapewnienie wysokiej jakości wykonania danego zadania,
3. środki dostępne na realizację zadań publicznych,
4. korzyści wynikające z realizacji zadania publicznego przez organizację pozarządową.

RELACJE W ORGANIZACJI

Małgorzata
Mażur-Łukasiak,
Paweł Łukasiak

ZARZĄDZANIE ORGANIZACJĄ W OPARCIU O METODĘ K3

Każda organizacja, nawet bardzo mała, działa w pewnej strukturze administracyjnej. Podstawowym zadaniem zarządzania jest sprawienie, aby ludzie mogli wspólnie osiągać wyznaczone cele, wyznając wspólne wartości, mając możliwość szkolenia i rozwoju. Jest to niezbędne do skutecznego działania i reagowania na zmiany¹³.

W tym opracowaniu nie będziemy zajmować się wielokrotnie opisywanymi modelami czy strukturą zarządzania organizacją. Zamiast tego trzeba zwrócić uwagę na konieczność wprowadzenia do zarządzania takich elementów, metod i narzędzi, które pozwolą organizacji na rozwijanie się w sposób zrównoważony.

Dlaczego K3?

Metoda K3 wypracowana w Akademii Rozwoju Filantropii w Polsce (ARFP)¹⁴ wzięta się z przekonania, że skuteczne zarządzanie organizacją (także pozarządową) lub realizacja projektów społecznych wymagają wytworzenia i dysponowania różnymi rodzajami kapitału: ludzkiego, społecznego, materialnego.

Kapitał ludzki

Zarządzanie organizacją lub koordynowanie projektu społecznego stanowi dla organizacji pozarządowej poważne wyzwanie i nie można tego powierzyć przypadkowej osobie lub osobom. Co więcej, nawet charyzmatyczny lider lub dobrze przygotowany, profesjonalny menedżer/koordynator ma niewielkie szanse na sukces, jeśli będzie działał sam. Konieczne jest zatem wykształcenie (a w miarę możliwości także zatrudnienie) osób odpowiedzialnych za zarządzanie i budowanie trzech kapitałów służących zrównoważonemu rozwojowi organizacji.

Każdą organizację tworzą **osoby** posiadające różne umiejętności i wiedzę. Musi być ona budowana na podstawie wzajemnego porozumienia i indywidualnej odpowiedzialności. Wszyscy powinni wiedzieć, co chcą osiągnąć, a także mieć świadomość, że ich wysiłki wspomagają starania pozostałych członków organizacji oraz są dla nich zrozumiałe¹⁵.

W związku z tym podstawowe dla zarządzania jest określenie **misji**, dla której organizacja działa, czyli wyznaczenie jej funkcji społecznej. Aby bowiem uruchomić zasoby wiedzy, doświadczenia, energii i entuzjazmu, należy zdefiniować wspólne dla całego zespołu wartości, dla których gotów jest on podjąć się realizacji zadań. Kolejnym zaś krokiem jest określenie celów operacyjnych oraz wskazanie zadań szczegółowych każdemu z członków organizacji, zgodnych z celem przewodnim, ale równocześnie odpowiadającym motywacjom danej osoby.

Na etapie budowania kapitału ludzkiego najważniejsza jest komunikacja wewnętrzna, nastawiona na „zakontraktowanie” zespołu, czyli określenie wspólnej misji, celów, norm, zasad i planu działania. Na tym etapie – adekwatnie do wielkości zespołu – można korzystać z tzw. metod HR-owskich (od *human resources*), czyli metod zarządzania zasobami ludzkimi.

Do zbudowania zespołu konieczne jest także wypracowanie sposobu komunikowania się (np. *newsletter*, lista dyskusyjna, lista mailingowa, regularne spotkania zespołu) oraz zapewnienie zespołowi miejsca pracy. Warto podkreślić, że podczas wszystkich etapów prac nad różnymi aspektami strategii rozwoju organizacji lub realizacji projektu, zespół oraz

jego członkowie doskonalą swoje umiejętności (w tym pracy w grupie).

Na początek trzeba skoncentrować się na tworzeniu zespołu, z którym wypracuje się rozwiązania operacyjne. Pozyskanie dobrych i stałych pracowników jest zadaniem trudnym, a utrzymanie wartościowych pracowników powinno być zadaniem priorytetowym.

Zespół może zostać stworzony z członków płatnego personelu organizacji – pracowników etatowych i współpracowników, czyli osób świadczących usługi na rzecz organizacji, takich jak szkoleniowcy, trenerzy itp. Można też korzystać z pracy wolontariuszy i e-wolontariuszy.

W zarządzaniu zespołem organizacji pozarządowej szczególne znaczenie ma motywowanie. Organizacje często nie dysponują budżetami, które pozwoliłyby na motywowanie wyłącznie finansowe. Jednakże duże podmioty lub projekty – w celu utrzymania zespołu i wysokiego poziomu motywacji – powinny oferować finansowe i pozafinansowe pakiety motywacyjne (ubezpieczenia, oferta edukacyjna, wyjazdy integracyjne).

Bardzo ważne jest posiadanie stałych źródeł pozyskiwania wolontariuszy. Z doświadczeń Akademii i lokalnych partnerów wynika, że takimi źródłami mogą być szkoły i uczelnie. Dobrze jest zawrzeć porozumienie ze szkołą lub uczelnią, w ramach którego studenci mogą zaliczać w organizacji praktyki i staże.

W zarządzaniu zespołem i utrzymywaniu motywacji istotne jest wyznaczanie precyzyjnych, konkretnych celów i oczekiwanych rezultatów osobom/zespołom i ich regularna ewaluacja. Bez rzetelnie określonych celów i oczekiwanych efektów trudno oceniać dokonania zespołu. Nic zaś tak nie motywuje jak świadomość odniesionych sukcesów.

RYSUNEK 1. Kapitał ludzki – krok po kroku

- Tworzenie zespołu we własnej organizacji (pracownicy, wolontariusze)
- Podział zadań
- Wspólne wypracowanie rozwiązań operacyjnych
- Wspólne wypracowana misja, dzielenie wartości
- Komunikacja kierowana do wewnątrz

komunikacja do wewnątrz

Kapitał ludzki

przy wykorzystaniu metod HR

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podst. materiałów ARFP

Kapitał społeczny

Zwany także kapitałem relacyjnym, jest pojęciem bardzo popularnym w socjologii i ekonomii. Przez analogię do kapitału materialnego i ludzkiego – narzędzi i wykszolenia, które podnoszą jednostkową wydajność – kapitał społeczny odnosi się do cech społecznego zorganizowania takich jak sieci, normy i społeczne zaufanie, ułatwiających ku obopólnej korzyści koordynację i współpracę. Z różnych przyczyn we wspólnocie obdarzonej znacznym zasobem społecznego kapitału łatwiej się żyje.

Jak mówi arabskie powiedzenie, „jeśli jesteś samotną wyspą, musisz zaprzyjaźnić się z morzem”. Organizacje pozarządowe często działają na rzecz dobra wspólnego, a takie działania wymagają przychylności otoczenia: społeczności lokalnej, firm, instytucji publicznych.

Kapitał społeczny to zbiór wszelkich zasobów, które są gromadzone w społeczności, nie zaś w pojedynczych jej członkach. To, że ludzie sobie ufają, mogą na siebie nawzajem liczyć, łatwo im przychodzi zorganizowanie wspólnego działania i przezwyciężenie problemów – decyduje o tym, że w takiej

społeczności żyje się lepiej i łatwiej niż w społeczności, gdzie kapitału tego typu brakuje¹⁶.

Budując kapitał społeczny, kieruje się komunikat do szerokiego kręgu odbiorców: do osób i instytucji, sojuszników i partnerów, spośród których w przyszłości część może zostać darczyńcami. Jest to z reguły grupa bardzo zróżnicowana, zwykle trudno wskazać ich wspólne cechy, oprócz przynależności do otoczenia organizacji. Dlatego ważne jest, by zespół opracował komunikat oparty na mierzalnych, oczekiwanych **rezultatach** oraz na związanych z nimi **wartościach**. Tu używa się innych narzędzi i metod niż przy kapitale ludzkim (rysunek 2).

RYSUNEK 2. Kapitał społeczny

- Sieć relacji społecznych
- Sieć relacji międzyludzkich i instytucjonalnych
- Kierunek komunikacji na zewnątrz w oparciu o rezultaty
- Czynnikiem budującym kapitał społeczny jest zaufanie i wiarygodność
- Wykorzystanie zasad i technik z zakresu PR do wewnątrz

Kapitał społeczny

komunikacja na zewnątrz przy wykorzystaniu metod PR

Kapitał społeczny

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podst. materiałów ARFP

Przykładem skutecznej inicjatywy opartej na budowaniu kapitału społecznego może być zrealizowany w Żywcu projekt „Dajmy czadu – Żywiec bez czadu”. Wystarczyło zachęcić mieszkańców do współdziałania na rzecz dobra wspólnego. W tym wypadku tym dobrem wspólnym było czyste powietrze – coś, z czego każdy korzysta. Co więcej, każdy z mieszkańców Żywca indywidualnie mógł zrobić coś dla poprawy jakości powietrza – choćby kontrolując to, co wrzuca do pieca. Pojęcie żywieckiego dobra wspólnego okazało się na tyle chłonne, że

mogły znaleźć się w nim przeróżne inicjatywy zachęcające do dbania o czyste powietrze. Zarówno konkursy plastyczne skierowane do najmłodszych, przeglądy filmów, jak i ulgi finansowe dla osób segregujących odpady domowe. Zamiast więc walczyć z trucicielami i karać, społeczność znajdowała radość w budowaniu czegoś wspólnie, w tworzeniu wspólnego dobrego (czystego powietrza)¹⁷.

Historia współpracy organizacji społecznych z otoczeniem obfituje w sytuacje, w których brak rzetelności i niskie standardy ze strony organizacji osłabiały zaufanie partnerów. Nie tylko uniemożliwiały dalszą współpracę i otrzymanie wsparcia, ale także negatywnie wpływały na reputację organizacji. Dlatego konieczne jest wykazanie się solidnością i przejrzystością finansową oraz udowodnieniem profesjonalizmu. Jednocześnie nie można zapominać, że np. instytucje komercyjne, podejmując współpracę z organizacjami pozarządowymi, poszukują czegoś więcej niż tylko partnera do projektu. Dlatego istotne jest wniesienie do wspólnych projektów wartości altruistycznych i społecznych, jak solidarność, bezinteresowność i pomoc potrzebującym. Zewnętrzna komunikacja powinna uczciwie, ale i w sposób bardzo zaplanowany, balansować pomiędzy twardymi dowodami solidności a wartościami, które leżą u podłoża misji i motywują działania.

MAPOWANIE – SPOSÓB NA BUDOWANIE KAPITAŁU SPOŁECZNEGO ORGANIZACJI

Celem mapowania otoczenia jest przygotowanie graficznego przedstawienia grup otoczenia organizacji oraz ich wzajemnych powiązań i relacji. W zależności od liczby uczestników spotkania, można pracować w grupach trzy- lub czteroosobowych. Każda z grup może przygotować swoją mapę, warto je potem porównać, szczególnie że mogą pojawić się grupy otoczenia, których pozostałe zespoły nie uwzględniły. Jest to ćwiczenie pracochłonne i należy na nie zarezerwować od 2 do 4 godzin. Jeżeli organizacja ma kilka oddziałów, wskazane jest, aby przygotować analizę otoczenia każdego z nich. Zwłaszcza jeżeli wspomniane oddziały mieszczą się w różnych częściach województwa lub kraju. Takie samo ćwiczenie można wykonać przystępując do planowania projektu, może na przykład stanowić ciekawe dopełnienie analizy SWOT.

Do wykonania tego ćwiczenia potrzebne są duże arkusze papieru (najlepiej *flipcharty*), flamastry lub kredki, mogą przydać się karteczki samoprzylepne *post-it*. Ważne jest odpowiednie zaaranżowanie przestrzeni – tak, by każda grupa miała swobodę dyskusowania, wymiany myśli i rysowania. Można to zadanie potraktować jako ćwiczenie integracyjne i element budowania zaangażowania pracowników, członków i wolontariuszy organizacji. Polecamy je szczególnie organizacjom, w których zmienia lub tworzy się wizja i strategia.

Krok 1 – graficzne przedstawienie grup otoczenia oraz wzajemnych relacji

Należy zobaczyć daną organizację jako koło na środku kartki. Następnie zaznaczyć w postaci kolejnych, niekoniecznie nakładających się na siebie okręgów, grupy otoczenia lub działające w nim jednostki, istotne z punktu widzenia otoczenia (np. współpracownicy, potencjalni beneficjenci, dziennikarze, jednostki ustawodawcze i organy kontrolne, różne grupy będące częścią społeczności lokalnej).

W tej części mapowania można pozwolić sobie na małą burzę mózgów. Ważne, aby nie pomijać żadnej z grup, nawet najmniejszej, także takiej, z którą brak relacji. Do mapy – analizy otoczenia – warto wrócić po jakimś czasie, sprawdzić, co zmieniło się w otoczeniu i relacjach, możliwe że nieistotne kiedyś grupy teraz stanowią ważny element działania (na przykład inne organizacje pozarządowe, które zmieniły zakres działania i teraz stały się potencjalnym partnerem).

Kolorami i symbolami zaznacza się istotność poszczególnych grup, ich wpływ na organizację oraz jego siłę i wzajemne powiązania między poszczególnymi grupami. Oznacza się charakter relacji i powiązań między poszczególnymi grupami, a także wyróżnia te, z którymi może dojść do konfliktów. Każdą organizację należy opisać za pomocą kilku słów. Na tym etapie nie jest istotne, czy są środki, by komunikować się ze wszystkimi grupami. Nie jest też ważne to, czy istnieje możliwość dotarcia do nich. Najważniejsze, aby nie ominąć żadnej z nich. Przykładem grupy, która często bywa pomijana są rodziny wolontariuszy. O samych ochotnikach wspierających organizację raczej się nie zapomina, ale już mniej uwagi poświęca się ich rodzinom

(a przecież i organizacji, i rodzinie dedykują oni czas wolny). Jest to dobro, którego nie mamy w nadmiarze, warto więc zadbać, aby żadna ze stron nie czuła, że zyskuje kosztem drugiej.

Należy pamiętać, że takie grupy jak media, społeczność lokalna czy beneficjenci nie są jednorodne – kluczowe jest wyodrębnienie możliwie dużej liczby w miarę homogenicznych grup, a co za tym idzie, mniejszych.

Krok 2 – identyfikacja potrzeb komunikacyjnych poszczególnych grup i jednostek

Trzeba się zastanowić, jakie potrzeby komunikacyjne mają poszczególne grupy. Czego chcą się dowiedzieć, jakie informacje mogą być dla nich ważne i interesujące i z jakiego powodu? Istotne jest, aby oddzielić zapotrzebowanie na informacje poszczególnych grup otoczenia od celów komunikacyjnych. Może bowiem być tak, że to, co organizacja chce przekazać otoczeniu, nie zawsze jest tożsame z tym, czego ono chciałoby się o organizacji dowiedzieć. Istotne pytania: jak można poszerzyć tę wiedzę, kto może być źródłem informacji, jak można do tego źródła dotrzeć?

Krok 3 – identyfikacja kanałów i narzędzi komunikacji

Teraz wspólnie warto się zastanowić, jakie kanały i narzędzia komunikacyjne wykorzystywane są w kontaktach z poszczególnymi organizacjami i grupami. Dodaje się zatem nazwy wszystkich kanałów przy strzałkach łączących organizację z jej otoczeniem (może być ich kilka dla jednego elementu otoczenia). Na tym etapie analizy otoczenia pomija się kwestie kosztów i zasobów, w tej części mapowania można sobie pozwolić na poruszanie się w świecie idealnym. W następnej fazie istotne będzie przeanalizowanie zasobów, jakimi się dysponuje.

Jeżeli dana organizacja ma kilka oddziałów, to trzeba pamiętać o oddzielnym przeanalizowaniu specyfiki każdego z nich. Najczęstszym błędem jest założenie, że działania komunikacyjne, które sprawdziły się w jednym środowisku, w konkretnej

społeczności lokalnej, są uniwersalne. Istotne jest przemyślenie, jakie kanały komunikacji były dotychczas pomijane i dlaczego.

Krok 4 – bilans mapowania

W sytuacji gdy praca odbywała się w grupach, czas na omówienie i porównanie mapy otoczenia. Jeśli pojawiały się różnice, warto wspólnie się nad nimi zastanowić. Kolejnym etapem jest wyłonienie grup, które są najistotniejsze i kluczowe z perspektywy działania, przetrwania i działania organizacji.

Wspólnie trzeba się zastanowić, co w tym ćwiczeniu sprawiło wszystkim największą trudność. Czy na schemacie pojawiły się jakieś relacje lub grupy otoczenia, z których dotychczas nie zdawano sobie sprawy? Na które z zaznaczonych relacji jest obecnie największy wpływ? Które z nich mają największy wpływ na organizację? Jak to na nią wpływa? Z którymi z tych grup koniecznie trzeba, a z którymi chcemy utrzymywać stosunki, które lubi? Jakimi zasobami obecnie dysponuje organizacja, by komunikować się z poszczególnymi grupami otoczenia?

To najtrudniejszy etap mapowania, ponieważ w tym momencie wychodzi się ze świata idealnego i wraca do dyskusji o zasobach i środkach niezbędnych do skutecznego komunikowania się z otoczeniem. Nawet jeżeli istnieją pokaźne środki do dyspozycji, warto w tym momencie zaplanować rozłożenie budowania relacji w czasie i zbudować długofalową strategię komunikacji. Zawsze trzeba rozpocząć od sprawdzenia, kto w organizacji zajmuje się, bądź będzie się tym zajmował. Od kogo warto się uczyć? Co można zrobić własnymi środkami, co można zyskać przez wymianę barterową z inną organizacją pozarządową, a do czego będą niezbędni specjaliści z zewnątrz?

Na pytanie „Kiedy mapa jest gotowa?” nie ma dobrej odpowiedzi. Warto ją weryfikować, uaktualniać i tworzyć jej nowe warianty. Otoczenie zmienia się bardzo dynamicznie, nie ma konieczności nadążać za wszystkimi jego grupami, ale tylko mając rozbudowaną świadomość ich istnienia, specyfiki i oczekiwań, jest się w stanie nie stracić kontaktu z tymi, które są kluczowe.

(Karolina Lignar-Paczocha, Agnieszka Jastrzębska)

Doświadczenia gromadzone przez organizacje wskazują, że długoletnia praca nad tworzeniem kapitału społecznego przekłada się na sukcesy w pozyskiwaniu funduszy. Za przykład może posłużyć ustanowienie imiennego funduszu (rodziny Wróblewskich) i przekazanie za jego pośrednictwem pokaźnej darowizny na rzecz programu stypendialnego „Agrafka”¹⁸. Istotny tu jest fakt, że państwo Wróblewscy nie mieli wcześniej osobistego kontaktu ani z Akademią Rozwoju Filantropii w Polsce jako instytucją, ani z jej pracownikami. Decyzja przekazania części ich oszczędności życia na cel społeczny była podyktowana wyłącznie dobrymi opiniami ich znajomych na temat dotychczasowej działalności ARFP.

Jak wynika z doświadczeń Akademii, tworzenie kapitału społecznego na poziomie lokalnym często bywa inicjowane przez organizacje pozarządowe. Do działań przez nie rozpoczynanych włączają się różni aktorzy lokalnej sceny, w tym także przedsiębiorcy. Śledząc wnioski napływające na konkurs o tytuł Dobroczyncy Roku¹⁹ można jednak zauważyć, że w ostatnich latach pojawia się wiele inicjatyw skierowanych na tworzenie kapitału społecznego podejmowanych także przez firmy.

Bank Spółdzielczy w Nidzicy wspiera finansowo coroczne bale charytatywne na rzecz programów stypendialnych organizowane przez Nidzicki Fundusz Lokalny. Korzyścią dla firmy jest opracowanie nowej formuły inwestycji, jaką jest dofinansowanie programów stypendialnych, stworzenie wizerunku firmy będącej „bliżej ludzi”, budzącej zaufanie społeczne w regionie, angażowanie pracowników w działalność społeczną banku i motywowanie do podobnych inicjatyw innych pracowników z regionu, a także wypracowanie modelowej formy wsparcia Nidzickiego Funduszu Lokalnego, doskonale znającego potrzeby lokalnej społeczności.

Korzyści społeczne są następujące: studenci wyższych uczelni (między innymi SGH, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski), którzy otrzymują stypendium, po zakończeniu edukacji podejmują pracę w regionie, przyczyniając się do rozwoju zasobów lokalnych. Stypendiści ze szkół ponadgimnazjalnych z powiatu nidzickiego włączają się w akcje dobroczynne organizowane przez Nidzicki Fundusz Lokalny. W 2006 roku między innymi wzięli udział w mikołajkowej zbiórce pieniędzy przeprowadzonej

w ramach „Dnia Dobroczynności”. W efekcie podjętych działań 43 szczególnie uzdolnionych uczniów szkół ponadgimnazjalnych i studentów z regionu mogło kontynuować naukę, zaś kwota 27 300 zł uzyskana z ostatniego balu charytatywnego została przeznaczona na stypendia²⁰.

Kapitał materialny

Aby organizacja mogła skutecznie działać i się rozwijać, musi budować swój kapitał materialny, na który składają się zasoby finansowe i rzeczowe. W celu skutecznego pozyskiwania środków finansowych (czyli rozwijania kapitału materialnego), niezbędne jest zbudowanie zespołu (kapitału ludzkiego) i wypracowanie dobrych relacji z otoczeniem (budowanie kapitału społecznego). Stąd tak ważne jest zachowanie właściwej kolejności w planowaniu i działaniu.

Pozyskiwanie kapitału materialnego przy rosnącej konkurencji jest dużym wyzwaniem dla organizacji. Na sukces mogą liczyć te, które podchodzą do niego w sposób rzetelny i systematyczny. Oznacza to, że mają opracowaną strategię fundraisingową i konsekwentnie ją realizują.

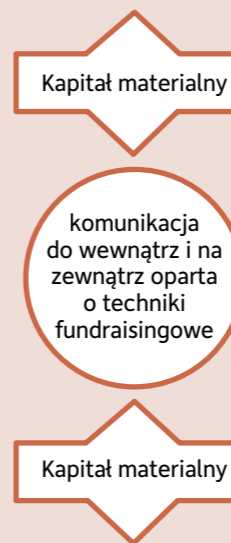
Podstawową kwestią – zanim organizacja zacznie zabiegać o pozyskanie środków – jest odpowiedź na pytanie, czy jej działania skierowane są na ważne społecznie potrzeby. Nie pozyska środków na sprawy, które dla darczyńców nie są istotne lub ich nie interesują. Dlatego też zasadniczą kwestią jest analiza potrzeb lokalnych. Na przykład organizując program stypendialny należy zorientować się, jakie są realne potrzeby uczniów w danym środowisku tak, aby móc obliczyć, ile stypendiów i w jakiej wysokości powinno zostać rozdane, żeby dokonać zmiany zastanej sytuacji.

Kolejnym elementem strategii jest „mapa” potencjalnych darczyńców, czyli osób i instytucji, które mogłyby wesprzeć nasze działania. Następnie należy dokonać wyboru metod fundraisingowych, czyli zdecydować, do kogo zwrócić się o przekazanie 1%, a kogo zaprosić na przykład do udziału w balu charytatywnym.

Jeśli uda się pozyskać darczyńcę, trzeba zawsze pamiętać o podziękowaniu. To pomaga w podtrzymaniu kontaktu i daje większe szanse na sukces w przypadku ponownego zwrócenia się o wsparcie²¹.

RYSUNEK 3. Kapitał materialny – krok po kroku

- Budowanie na bazie kapitału ludzkiego i społecznego
- Marketing społecznie zaangażowany i społecznościowy
- Komunikacja skierowana głównie na zewnątrz zorientowana na dobro wspólne



ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podst. materiałów ARFP

Przykładem udanego programu skierowanego na pozyskanie kapitału materialnego jest konkurs „Gwiazdy Dobroczynności”. Cały dochód z konkursu przekazywany jest na Fundusz „Pozytywka” fundusz wieczysty na rzecz dzieci z niepełnosprawnością słuchu, powołany przez Akademię Rozwoju Filantropii i tygodnik „Newsweek Polska”. Dzięki I edycji konkursu na konto „Pozytywki” przekazano 120 000 złotych. Dochód z II edycji wyniósł 200 000 złotych. Część tej kwoty przeznaczana jest na Konkurs Grantowy „Pozytywka” na najlepsze projekty dla dzieci z niepełnosprawnością słuchu. Część jest inwestowana i pomnażana. Fundusz wspiera edukację, integrację społeczną i wszechstronny rozwój dzieci i młodzieży z niepełnosprawnością słuchu oraz pomaga w dostępie do edukacji poprzez stwarzanie odpowiednich warunków. Środki Funduszu wspierają organizacje pozarządowe działające na rzecz dzieci i młodzieży z niepełnosprawnością²².

Nadmierna koncentracja lub pominięcie przez osoby zarządzające któregokolwiek z trzech kapitałów spowoduje wystąpienie problemów w zarządzaniu organizacją. Często zaniebywany bywa kapitał społeczny, tymczasem jest on kluczowy w przypadku organizacji społecznych, także w kontekście zdobycia kapitału materialnego. Przystępując do opracowania projektu społecznego warto przyjąć strategię zrównoważonego pozyskiwania i zarządzania kapitałem ludzkim, społecznym i materialnym.

NOWE TECHNOLOGIE W KOMUNIKACJI. DARMOWE OPROGRAMOWANIE WSPIERAJĄCE PRACĘ ZESPOŁOWĄ

Jedną z najważniejszych kompetencji pozwalających na podejmowanie skutecznych działań jest wytwarzanie i zarządzanie informacją. Bez względu na to, w którym sektorze społecznym wykazujemy aktywność, wytwarzanie, gromadzenie i wymiana informacji są kluczowymi działaniami pozwalającymi na realizację wyznaczonych celów.

Przedstawiciele biznesu czy administracji publicznej najczęściej korzystają z dedykowanych rozwiązań, za co ich wykonawcy pobierają spore opłaty. Reprezentanci trzeciego sektora rzadko mogą sobie pozwolić na zakup odpowiedniego oprogramowania.

Nie oznacza to jednak, że powinni zrezygnować ze skutecznych prób zarządzania informacją. W Internecie dostępnych jest wiele darmowych narzędzi, których funkcjonalność ułatwi nam codzienną komunikację. Z wielu z nich bez wątpliwości już korzystamy w praktyce działań NGO, inne czekają dopiero na odkrycie.

Poniżej krótki, subiektywny przegląd narzędzi niezbędnych do skutecznej komunikacji.

Krok 1 – wytwarzanie informacji

Zacznijmy od podstaw, czyli od skrzynki poczty elektronicznej. Można, przykładowo, założyć konto gmail, które – podobnie jak wiele innych – ma nieograniczoną pojemność, nie wymaga instalowania poczty jakiegokolwiek klienta i umożliwia dostęp z urządzeń mobilnych.

Może to być oczywiście dowolny (aktualnie niezajęty) adres w dowolnej domenie. Ale firma Google oferuje również, dla NGO nieodpłatnie, możliwość przypisania skrzynki pocztowej do własnej, wykupionej domeny. I wtedy mamy sprawne narzędzie, które obsługuje nam pocztę na koncie np. marek.troszynski@wiedzialokalna.pl.

Dla wspólnego planowania prac posłuży nam *google calendar*, pozwalający na budowanie kalendarzy współdzielonych przez członków grupy roboczej. Ustalanie spotkań, terminów związanych z realizacją projektów staje się proste i przede wszystkim skuteczne.

Na koniec narzędzie najbardziej przydatne do wspólnej pracy – *google documents*. Edytor tekstu, arkusz kalkulacyjny, prezentacje oraz kilka pomniejszych, choć przydatnych funkcji (np. możliwość stworzenia rysunku).

Narzędzia oferowane przez firmę Google są znane większości osób korzystających z komputera podłączonego do sieci. Warto przyjrzeć się dwóm programom ułatwiającym życie ich użytkownikom, które nie stały się jeszcze powszechne wśród średniozaawansowanych użytkowników.

Pierwsze z nich to dropbox (<http://www.dropbox.com>) – wirtualny dysk do przechowywania i synchronizacji plików. Po zainstalowaniu tego programu możemy korzystać z pamięci serwera, archiwizując na nim ważne dla nas pliki. Ponieważ program działa na wielu platformach, jest również przyjaznym narzędziem do współdzielenia plików pomiędzy urządzeniami, z których korzystamy na co dzień. Dokument zapisany w formacie pdf na domowym komputerze można przeczytać na firmowym laptopie w biurze czy na spacerze, korzystając z ipada. Jednak najbardziej przydatną funkcją dropboxa jest możliwość udostępniania innym użytkownikom katalogów zawierających pliki. Wystarczy ich zaprosić, wysyłając maila z linkiem odsyłającym do współdzielonego folderu. Pozwala to na łatwą wymianę plików, np. w zespole projektowym, proste aktualizowanie wspólnych dokumentów czy prace zespołowe nad dowolnym plikiem. Każda nowa wersja, zaktualizowana przez użytkownika danego folderu, jest automatycznie wyświetlana na komputerach wszystkich pozostałych uczestników projektu.

Istotnym ograniczeniem darmowej wersji dropboxa jest przeznaczona dla jednego użytkownika wielkość dysku – 2 GB. Możemy ją powiększyć zapraszając nowe osoby do korzystania z programu (każdy kolejny użytkownik to 250 MB przestrzeni na dysku dla nas) lub kupując wersję płatną (o pojemności 50 lub 100 GB).

Drugim przydatnym programem jest evernote (<http://www.evernote.com>). Umożliwia on robienie notatek w dowolnym formacie – może to być oczywiście tekst, ale również zdjęcia, fragmenty stron internetowych, pliki dźwiękowe. Te wszystkie pliki mogą być zapisywane w folderach, co zapewnia uporządkowanie zbieranych notek. Każda notatka może być oznaczona słowami – kluczami, dzięki czemu łatwo wrócić do poszukiwanego wątku.

Uzupełnieniem tych funkcji jest, podobnie jak w dropboxie, możliwość synchronizacji plików pomiędzy różnymi urządzeniami i platformami. Notatkę zrobioną na konferencji możemy przeczytać na ekranie telefonu w tramwaju, a po powrocie do domu edytować na stacjonarnym komputerze. Evernote posiada również wersję płatną (evernote premium), która pozwala na większy transfer danych (1 GB) oraz możliwość uzupełniania notatek stworzonych przez innych uczestników projektu.

Krok 2 – publikowanie informacji

Trudno dziś wyobrazić sobie funkcjonowanie jakiegokolwiek organizacji aktywnie działającej w sferze publicznej bez własnej strony internetowej. Podstawowe informacje o działalności danej organizacji pozarządowej, jej władzach, statucie czy realizowanych projektach znajdziemy w Internecie. Własna strona internetowa pozwala kontrolować, jakie informacje będą najłatwiej dostępne.

Kluczowy jest tu oczywiście adres strony (url), który powinien być po prostu nazwą fundacji lub stowarzyszenia, umieszczoną w domenie org.pl, org.eu lub pl. Dzięki temu strona nabiera wiarygodności i może być traktowana jako podstawowe źródło informacji o NGO. Nie możemy zapominać, że strona internetowa ma określony cel, który dla użytkownika musi być zrozumiały i osiągalny (np. przekazanie informacji o aktualnych

projektach). Warto stosować się do reguł użyteczności, opracowywanych przez specjalistów w dziedzinie komunikacji człowiek – komputer.

Ważne, aby strona internetowa dostarczała podstawowych informacji o organizacji, jeśli jednak chcemy pozostawać w ciągłym kontakcie z odbiorcami naszych działań, znacznie lepszym kanałem komunikacji są portale społecznościowe, a w szczególności zdobywający coraz większą popularność facebook. Po utworzeniu swojego konta otrzymujemy platformę do komunikacji – gotowe ramy, w obrębie których zamieszczamy informacje o naszych aktualnych działaniach.

W przypadku facebooka, organizacje pozarządowe mogą korzystać z profili przygotowanych specjalnie dla organizacji (*fan page*). Postępując się tą platformą docieramy z komunikatem do naszych „fanów” (czyli osób, które „lubią” nasz profil) i do ich znajomych. Publikowane informacje pojawiają się w profilach wszystkich zainteresowanych osób. Taki aktywny rodzaj komunikacji (nie czekamy, aż ktoś trafi na naszą stronę, ale sami wysyłamy informacje na profile potencjalnych odbiorców) jest znacznie bardziej skuteczny od tradycyjnych metod (strony internetowe, listy mailingowe). Wykorzystując charakterystyczny dla facebooka brak anonimowości komunikujemy się z konkretnymi osobami, dodajemy komentarze do wypowiedzi zamieszczanych przy kolejnych notkach. Możemy, postępując się językiem marketingu, „budować społeczność” – grupę osób, które będą stałymi odbiorcami naszych komunikatów.

Przy publikowaniu materiałów konferencyjnych (prezentacji) przydają się również platformy pozwalające zamieszczać gotowe prezentacje w formie pokazu slajdów (np. *slideshare*). Zakładamy konto i w bardzo prosty sposób wstawiamy swoją prezentację. Platforma generuje unikalny link odsyłający do zamieszczonych przez nas treści, który możemy upublicznić, korzystając np. z *fan page* na facebooku.

Krok 3 – kto nas słucha?

Na ile skuteczna jest komunikacja prowadzona za pomocą nowych mediów? Odpowiedź na to pytanie znajdziemy oczywiście w Internecie. Prosty sposób na kontrolowanie

tego, ile osób, z jakich miejsc oraz w jakim celu odwiedza naszą stronę, jest skorzystanie z *google analytics*. Narzędzie wykorzystywane przez profesjonalistów pozwoli również nam na gromadzenie statystyk, opisujących zachowania użytkowników naszych stron.

Dowiemy się, jak wiele osób odwiedzało naszą witrynę, czy trafiali tu bezpośrednio, za pośrednictwem wyszukiwarki, czy może odesłani przez linki z innych stron. Możemy przyjrzeć się, które elementy strony są szczególnie popularne lub jakie słowa klucze internauci wpisują do wyszukiwarki, by znaleźć się na naszej witrynie.

Podobną rolę spełnia *insights* – panel analityczny dla *fan pages* na facebooku. Tu również zobaczymy aktywność naszych odbiorców, dodatkowo zyskując dane społeczno-demograficzne (płeć, wiek, miejsce zamieszkania), co jest możliwe dzięki obowiązkowemu logowaniu się przez użytkowników.

Opisane powyżej programy i usługi sieciowe to instrumenty ułatwiające wspólną pracę zespołów projektowych i umożliwiające pokazywanie jej rezultatów szerszej grupie odbiorców. Mogą one znacząco usprawnić pracę, budując społeczność wiernych odbiorców naszych działań. Są to jednak tylko narzędzia i od naszej inwencji zależą będą rezultaty ich wykorzystania.

PRZYPISY

⁴ Wciórka B., *Czy Polacy mają predyspozycje do pracy społecznej na rzecz swojej społeczności?*, Komunikat z badań, CBOS BS/14/2008, Warszawa 2008.

⁵ Ibidem.

⁶ Ibidem.

⁷ Ibidem.

⁸ Kochanowicz J., Marody M., *Kultura i gospodarka*, Warszawa 2008: Wydawnictwo Naukowe Scholar.

⁹ Ibidem.

¹⁰ Ibidem.

¹¹ Wołkowiński P., *Koncepcja terytorium społecznie odpowiedzialnego i metodologia jego twórczej diagnozy na przykładzie gminy Byczyna (woj. opolskie) i dzielnicy Warszawa-Białotąka*, w: *Gospodarka społeczna i przedsiębiorstwo społeczne. Wprowadzenie do problematyki*, (red. nauk.) Leś E., Warszawa 2008: Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, s. 136.

¹² Patrz strona internetowa Partnerstwa Ulic Zielonej Białotąki: <http://www.uploadstation.com/list/Bj2jyYy>.

¹³ Drucker P.F., *Zarządzanie organizacją pozarządową. Teoria i Praktyka*, Warszawa 1995: Fundusz Współpracy.

¹⁴ Patrz: Łukasik P., Stafiej-Bartosik A., *Metoda K3 a planowanie strategii pozyskiwania funduszy*, w: *Finanse w organizacji pozarządowej*, moduł 4 projektu „Wiedza i doświadczenie”, Warszawa 2006: Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, <http://www.filantropia.org.pl/files/file/m4.pdf>.

¹⁵ Herbst K., Gosk I., *Zarządzanie organizacją pozarządową*, w: *Zarządzanie, planowanie i ocena własnych działań*, moduł 2 projektu „Wiedza i Doświadczenie”, Warszawa 2006: Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce.

¹⁶ Por. *Jak budować dobro wspólne? Poradnik dla działających lokalnie*, Warszawa 2009: Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce.

¹⁷ Za: Uhlig D., *Osiem przykładów budowania dobra wspólnego*, w: *Jak budować dobro wspólne? Poradnik dla działających lokalnie*, Warszawa 2009: Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, s. 67-69.

¹⁸ Jeden z programów Akademii Rozwoju Filantropii w Polsce.

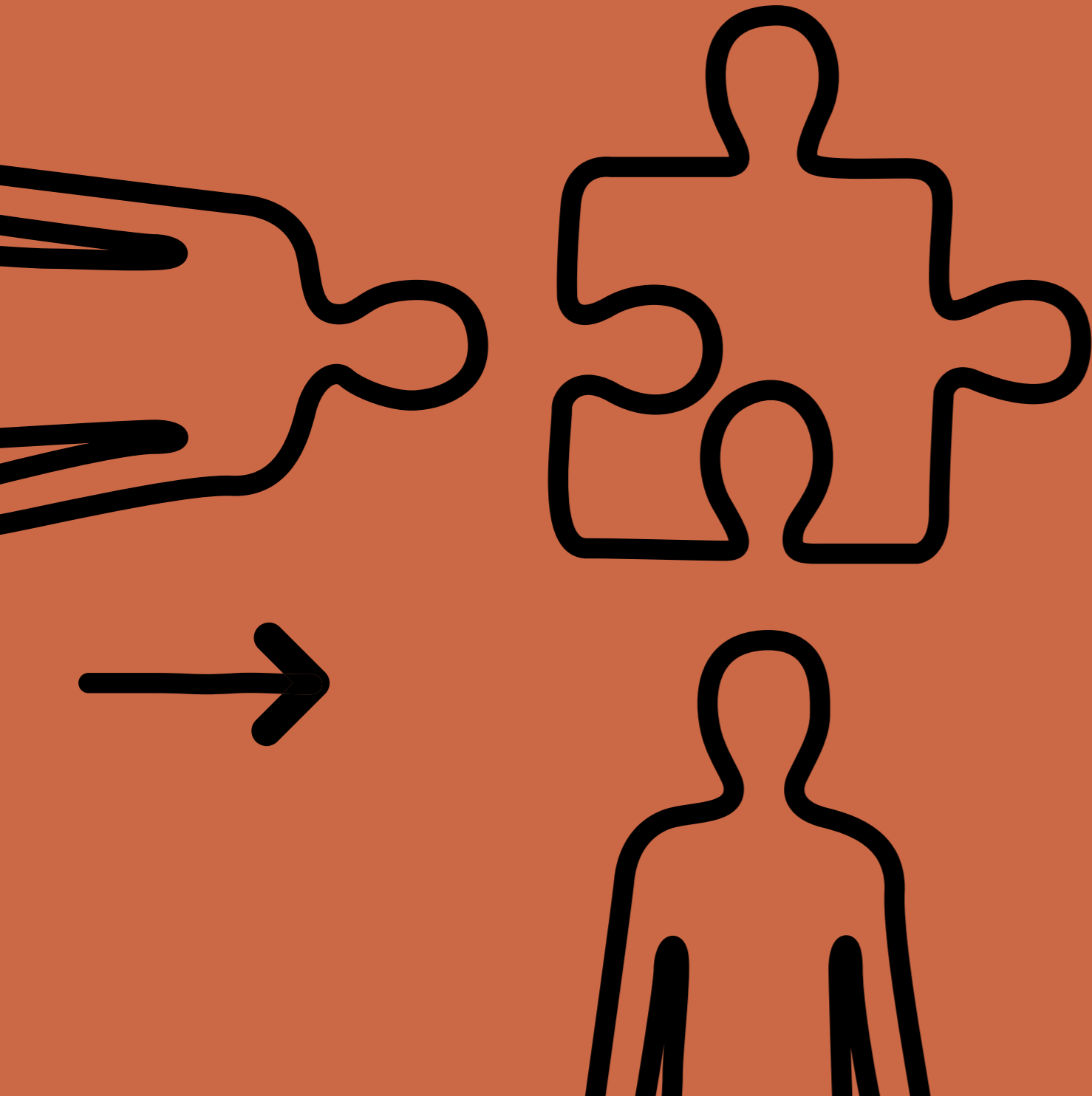
¹⁹ Jeden z programów Akademii Rozwoju Filantropii w Polsce.

²⁰ Źródło: materiały autorów i ARFP.

²¹ Więcej na temat tworzenia strategii i kampanii fundraisingowych w: *Jak przygotować plan zbierania funduszy?*, (red.) Dębski Ł., Warszawa 2002: Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce.

²² Więcej informacji na temat Funduszu „Pozytywka” dostępnych jest na stronie internetowej <http://www.gwiadzydobroczynnosci.pl/pozytywka/>.

CZĘŚĆ II. O TWORZENIU ZESPOŁU



**WSPÓŁPRACA Z WOLONTARIUSZAMI
– SKUTECZNE MOTYWOWANIE**

Zagadnienie motywacji wolontariuszy do pracy na rzecz organizacji należy rozpatrywać w perspektywie potrzeb samego wolontariusza oraz uwarunkowań, w jakich znajduje się on w organizacji.

Dynamikę motywacji osoby świadczącej bezpłatnie usługi na rzecz organizacji uprawnionej do otrzymywania takich usług należy przemyśleć już zanim przekracza ona próg organizacji, w której chce działać, do momentu, w którym wychodzi z tejże już po zakończeniu współpracy. Dobra współpraca z wolontariuszami i wolontariuszkami owocuje utrzymaniem ich motywacji do dalszego angażowania się w ramach społeczeństwa obywatelskiego. Zła współpraca zniechęca do działalności społecznej i ma daleko idące, negatywne skutki dla życia społecznego.

Z tego względu niezwykle ważne jest dogłębne przyjrzenie się czynnikom wpływającym na motywację wolontariuszy i wolontariuszek, wynikającym ze sposobu działania organizacji. Należy zadać sobie pytania o rzeczywiste potrzeby podmiotu w zakresie wolontariatu, o sposób przygotowania organizacji do przyjęcia ochotników, którzy z jednej strony powinni być traktowani w sposób równie profesjonalny co płatni pracownicy, z drugiej, zaś praca z nimi powinna uwzględniać ich specyficzne potrzeby i sytuację.

Niestety w naszym kraju poziom wiedzy na temat wolontariatu jest nadal bardzo niski. Słabo spopularyzowana jest także wiedza o sprawdzonych sposobach zarządzania wolontariuszami. Nie ma zwyczaju zatrudniania profesjonalnych koordynatorów wolontariatu, co np. w krajach anglosaskich pozwoliło na stopniowe wykształcenie kadr i zbudowanie szeroko dostępnych baz wiedzy dotyczących tej specyficznej dziedziny.

Koordynatorzy i koordynatorki wolontariatu w organizacjach to osoby mające wiedzę o sposobach pracy z wolontariuszami. Potrafią zdiagnozować potrzeby i możliwości organizacji, a na ich podstawie opisać stanowiska ochotników. Mając świadomość, czym jest wolontariat i jaką pełni społecznie rolę, koordynatorzy potrafią określić, jakie wymagania postawią wolontariuszom. Znając lokalny rynek umieją skonstruować dla nich ofertę i wiedzą, gdzie umieścić ogłoszenie, aby docierało ono do zainteresowanych. Dobrze prowadzony projekt wolontariatu zakłada „włączenie społeczne”, o którym świadczy zróżnicowanie wolontariuszy pod względem płci, wieku, sytuacji życiowej itp. Dobre prowadzenie wolontariuszy pozwala na przyjmowanie osób o różnym poziomie doświadczenia i kompetencji zawodowych, a także społecznych. Dzięki wiedzy koordynatorów i koordynatorek wolontariat wzmacnia „kompetencje kluczowe” osób w niego zaangażowanych, pomagając im budować kapitał, który będą mogli wykorzystać w przyszłości, cokolwiek postanowią robić.

Jak jednak pracować z samymi wolontariuszami? Współpracując z indywidualnymi ochotnikami warto korzystać z narzędzi wspierających koordynatorów, dopasowanych do różnych faz pracy ochotników i pozwalających na bieżąco zbierać informacje o ich pracy. Pozwala to utrzymać kontakt z wolontariuszami, kontrolować ich sytuację w organizacji, diagnozować potrzeby (np. szkoleniowe), a także pomaga w zbieraniu danych potrzebnych do opisanie ich doświadczenia lub wystawienia referencji.

Planując swoją pracę z ochotnikami, koordynator lub koordynatorka wolontariatu powinni mieć wiedzę o różnych czynnikach wpływających na pracę wolontariuszy. Należą do nich:

1. Motywacje wstępne osób zainteresowanych pracą wolontariusza

Wolontariusze mogą mieć bardzo różne motywacje do zaangażowania się w działalność społeczną. W Polsce często jesteśmy świadkami dyskusji dotyczących tego, które motywacje są bardziej zasadne – altruistyczne czy utilitarne. Wydaje się, że jest to zbyt wyostrożone podejście, które wyklucza współistnienie obu typów motywacji oraz prowadzi do niepotrzebnego

wartościowania pobudek wolontariuszy, a ostatecznie odciąga uwagę od pytań rzeczywiście istotnych, dotyczących tego, w jaki sposób najlepiej wykorzystać deklarowaną przez wolontariuszy chęć zaangażowania się w sprawy społeczne.

Do przykładowych i często wymienianych motywacji wolontariuszy należą:

- chęć niesienia pomocy innym,
- zdobycie doświadczenia zawodowego,
- poznanie nowych ludzi,
- pragnienie oderwania się od problemów życia codziennego,
- potrzeba bycia docenionym.

2. Polityka wolontariatu w organizacji

Na motywację wolontariuszy i wolontariuszek w dużej mierze wpływa atmosfera panująca w organizacji, dlatego warto skorzystać z istniejących dokumentów przedstawiających politykę wolontariatu w różnych organizacjach i wraz z zespołem stworzyć analogiczny dokument dla swojej organizacji. Powinien on zawierać informacje na temat przyczyn, dla których organizacja współpracuje z wolontariuszami, zasad, jakimi w tej pracy się kieruje, podziału ról i odpowiedzialności oraz procedur stosowanych w sytuacjach kryzysowych. Należy unikać jednak tworzenia długich i niezrozumiałych dokumentów. Polityka wolontariatu powinna przedstawiać najważniejsze informacje, być dokumentem dostępnym i zrozumiałym dla pracowników, wolontariuszy, osób zainteresowanych współpracą, partnerów oraz sponsorów.

3. Sposób poszukiwania wolontariuszy

Poszukiwanie chętnych do nieodpłatnej pracy na rzecz organizacji powinno odbywać się na podstawie diagnozy jej potrzeb. Koordynatorzy we współpracy z pracownikami muszą określić, do jakich zadań potrzebni są im wolontariusze, jakie umiejętności są poszukiwane, jaki wymiar pracy jest rzeczywiście konieczny, jakie zasoby może przeznaczyć organizacja na zaangażowanie wolontariuszy (miejsce pracy, opieka i szkolenie, pokrycie kosztów pracy itp.).

Poszukiwanie wolontariuszy na podstawie ogłoszenia powinno odbywać się z uwzględnieniem tego, jakie miejsca są najczęściej odwiedzane przez osoby, do których kierujemy ogłoszenie. „Włączenie społeczne” dotyczy także informacji. Poszukując wolontariuszy należy pamiętać o osobach, które mogą chcieć zostać wolontariuszami spoza osób najbardziej uprzywilejowanych również w zakresie informacji. Trzeba zadać sobie pytanie, czy oferowane pozycje naprawdę muszą być wykonywane przez uczniów i studentów?

4. Sposób rejestrowania osób zainteresowanych wolontariatem

Warto użyć do rejestracji zainteresowania prostego kwestionariusza. Powinien zawierać najbardziej podstawowe informacje, tj. dane kontaktowe oraz deklarowany wymiar czasu pracy wolontariusza, bez wchodzenia w dodatkowe szczegóły, których opisywanie może zniechęcać osoby z mniejszym doświadczeniem czy nieśmiałe.

5. Rozmowa kwalifikacyjna

Celem rozmowy kwalifikacyjnej jest zapoznanie wolontariusza z profilem organizacji, zasadami wolontariatu oraz możliwościami zaangażowania. Jest to także okazja do bezpośredniego poznania wolontariusza. Należy pamiętać, aby bardzo jasno informować, że wolontariat nie jest pierwszym krokiem do płatnego zatrudnienia w danej organizacji.

Kwestionariusz do **rozmowy kwalifikacyjnej** służy koordynatorom do przeprowadzenia rozmowy wstępnej z każdą zainteresowaną osobą. Zawiera szczegółowe pytania dotyczące doświadczenia, motywacji, zainteresowań, celów itp. Zapisywanie odpowiedzi, a następnie sprawdzenie i podpisanie notatki przez potencjalnego wolontariusza pozwala na sprawdzenie wzajemnego zrozumienia.

Rozmowa kwalifikacyjna pozwala koordynatorowi określić, czy reprezentowana przez niego organizacja może zaoferować wolontariuszowi miejsce i rolę odpowiadającą jego potrzebom. Podczas rozmowy należy sformułować wymierne cele pracy wolontariusza oraz oferowany przez organizację wymiar pracy.

Warto pamiętać, że choć zwykle na początkowym etapie ochotnicy deklarują bardzo dużą liczbę godzin i długi czas zaangażowania, rekomenduje się ograniczenie czasu pierwszej umowy do 2-3 miesięcy oraz czasu zaangażowania do 2-3 dni w tygodniu po parę godzin. W przypadku dobrej współpracy, można ten zakres poszerzyć. Jednak zbyt duży zakres na początku, powoduje znaczne zniechęcenie wolontariuszy, kiedy pierwsza faza entuzjazmu już opadnie.

6. Umowa

Podpisując umowę z wolontariuszem lub wolontariuszką określamy jego rolę i miejsce w strukturze, zakres wykonywanych czynności, mierzalne zobowiązania wolontariusza i organizacji. Wolontariusz na podstawie umowy powinien wiedzieć, kto jest jego przełożonym, do kogo zwrócić się w razie problemów, jaką funkcję pełni, jakie czynności ma wykonywać i kiedy, jakie szkolenia otrzyma, jakie zobowiązania wobec niego podejmuje organizacja (np. zwrot kosztów podróży, zwrot kosztu posiłku, strój, zaświadczenie, referencje).

7. Rola wolontariusza/wolontariuszki

Bardzo istotne jest, aby rola ochotnika była jasno określona, adekwatna do jego/jej możliwości i zainteresowań, sensowna i przez niego/nią zaakceptowana. Z badań motywacji wolontariuszy wynika, że spełnienie tych warunków najlepiej motywuje ludzi do zaangażowania. Ich rola powinna być:

- Jasno określona – wolontariusze wiedzą, czym i kiedy się zajmują i czym się nie zajmują. Inni członkowie zespołu także są o tym poinformowani, co ułatwia wolontariuszom jasne określenie swojego miejsca i ewentualne komunikowanie problemów.
- Adekwatna do możliwości i zainteresowań – dostosowanie zadań wolontariusza do jego możliwości jest szczególnie istotne dla jego motywacji. Zadania zbyt trudne zniechęcają i obniżają wiarę w siebie, zadania zbyt proste powodują znużenie i zniechęcenie.
- Sensowna – poczucie, że wykonuje się zadania, o których ma się przekonanie, że mają sens dla odbiorców czy współpracowników, wspiera motywację, nawet jeśli są to zadania

żmudne lub w mniejszym stopniu dostosowane do możliwości i zainteresowań osób je wykonujących.

- Zaakceptowana – dobre wytłumaczenie roli i wzajemnych oczekiwań wolontariuszy oraz organizacji utrzymuje ich wewnętrzną motywację oraz ułatwia komunikację.

8. Szkolenia

Każdy wolontariusz powinien zostać przeszkolony. Dobre praktyka mówi, że szkolenia można podzielić na podstawowe, ogólne oraz szkolenia specyficzne dla danej roli.

Szkolenia ogólne – dla wszystkich wolontariuszy powinny obejmować:

- ogólną informację o organizacji, dla której pracuje, jej celach, misji, historii i zasadach w niej obowiązujących,
- oprowadzenie po budynku ze zwróceniem uwagi na kwestie bezpieczeństwa, miejsca socjalne np. pokój pracowników, kuchnię,
- przedstawienie wolontariusza pracownikom, najlepiej wszystkim,
- omówienie systemu pracy, struktury itd.

Szkolenia specyficzne dotyczą zadań, które dany wolontariusz ma wykonywać na swoim stanowisku pracy. Warto wyposażyć wolontariuszy w skrypty, dzięki którym będą mogli powtarzać sobie zdobytą wiedzę bez konieczności ciągłego dopytywania się.

9. Wolontariusz w trakcie pracy – czynniki wpływające na motywację

Organizując pracę wolontariuszy w organizacji warto zwrócić uwagę na kilka czynników w znaczny sposób wpływających na motywację. Należą do nich:

- Atmosfera i współpracownicy – dobra atmosfera w pracy, poczucie wzajemnego szacunku i wsparcia wzmacniają motywację do wykonywania nawet najbardziej ciężkich zadań. Przy zaangażowaniu więcej niż jednego wolontariusza należy się zastanowić, czy będzie można zorganizować im pracę w sposób,

który będzie sprzyjał ich wzajemnej motywacji. Trzeba jednak pamiętać, że niektóre problemy mogą być spotęgowane w sytuacji grupowej, np. wspólne zaangażowanie osób nieśmiałych, o małej inicjatywie. Warto wolontariuszom przydzielać mentorów spośród doświadczonych pracowników, którzy posiadają odpowiednie cechy do wspierania wolontariuszy.

- Sens pracy – poczucie, że wykonywana praca przyczynia się do czegoś dobrego i że jako wolontariusze jesteśmy ważni i mamy na to wpływ.
- Zadania wykonywane – wykonywanie zadań, które są niedopasowane do predyspozycji, źle wyjaśnione, źle umotywowane, monotonne, przyczyniają się do spadku motywacji.
- Cel – uświadomiony cel wspólny (razem realizujemy ten projekt) i indywidualny (chciałabym uzyskać referencje) pomagają przezwyciężyć kryzysy w przypadku spadku motywacji.
- Wsparcie – świadomość, że w sytuacji trudności wiadomo, do kogo się zwrócić po pomoc dodaje chęci do pracy.
- Dodatkowe wsparcie oferowane przez organizację, przykładowo:
 - zwrot kosztów podróży, w tym zwrot kosztów transportu prywatnego (np. taksówki) dla osób z niepełnosprawnościami,
 - zwrot kosztów opieki nad dziećmi i/lub osobami pozostającymi pod opieką,
 - podstawowe doradztwo zawodowe (jakie umiejętności zdobywasz będąc wolontariuszem, jakie zdolności wykazujesz pracując tu, gdzie szukać pracy, jak napisać CV, jak napisać list motywacyjny, w czym warto, żebyś się podszkolił/podszkoliła),
 - doradztwo dotyczące możliwości odbycia dodatkowych szkoleń zewnętrznych, staży itp.

10. Komu podlega wolontariusz lub wolontariuszka?

W każdej organizacji sytuacja jest inna, jednak warto pomyśleć o podziale ról i odpowiedzialności za wolontariuszy. Wydaje się, że koordynator/koordynatorka powinna odpowiadać

za organizację pracy wolontariuszy, natomiast wykonywanie konkretnych czynności powinno podlegać pracownikom odpowiadającym za realizację zadań z tego obszaru w organizacji. Można także wprowadzić funkcję mentora – doświadczonego pracownika, wspierającego wolontariusza w wypełnianiu zadań.

Przykładowy podział zadań dla wolontariusza lub wolontariuszki w biurze:

- koordynator – rekrutacja, organizacja szkoleń, podpisanie umowy itp.,
- pracownik odpowiadający za pracę biura – pełnienie roli kierownika w miejscu pracy, przydzielanie zadań, nadzór i wsparcie wolontariusza w bieżącej pracy,
- mentor – pracownik biura wspierający wolontariusza w wykonywaniu zadań wyznaczonych mu przez koordynatora, np. organizacja wysyłki zaproszeń na imprezę organizowaną przez organizację.

Dodatkowym plusem takiej sytuacji jest utrzymanie zewnętrznej pozycji koordynatora, który w przypadku problemów lub konfliktów może pełnić rolę mediatora.

11. Okresowe sprawdzenie sytuacji

Raz na parę tygodni warto, aby koordynator, który w proponowanym schemacie organizacyjnym ma mniejszy kontakt z wolontariuszami, spotkał się z nimi na spotkaniach indywidualnych i przeprowadził rozmowę na temat ich samopoczucia w pracy. Należałoby pytać o to, czy rozumieją swoje zadania, czy czują się dobrze przeszkoleni, czy ich rola jest dla nich wystarczająco interesująca, co jest szczególnie ciekawe/dobre, a co gorsze, czy chcieliby robić coś jeszcze – wykazać się swoimi innymi umiejętnościami itp. Dobrą praktyką jest robienie notatek i podpisywanie ich przez koordynatora oraz wolontariusza.

12. Podsumowanie współpracy

Po okresie przewidzianym w umowie należy dokonać podsumowania współpracy. Rozmowa podsumowująca powinna być okazją do udzielenia sobie wzajemnej informacji zwrotnej o przebiegu współpracy. Musi także odnosić się do celów wyznaczonych w rozmowie kwalifikacyjnej i umowie. Powinno się taką rozmowę przeprowadzić nawet w sytuacji chęci

kontynuowania współpracy. Wpływa to pozytywnie na motywację ze względu na poczucie ukończenia zadania. Notatka ze spotkania powinna być podpisana przez koordynatora i wolontariusza oraz przedstawiać informacje na temat postanowień, w tym udzielenia referencji lub zaświadczeń o odbyciu wolontariatu.

13. Zaświadczenie czy referencje?

Rekomenduje się, aby każdy wolontariusz, który wywiązał się z zadań przewidzianych w umowie, otrzymał zaświadczenie. Powinno ono także zawierać informację o szkoleniach, jakie przeszedł. Wolontariusze i wolontariuszki, którzy szczególnie dobrze wywiązali się ze swoich zadań, mogą także otrzymać referencje.

Każda organizacja, planująca współpracę z wolontariuszami, powinna to zagadnienie głęboko przeanalizować, aby nie podejmować działań, które zamiast wzajemnego wsparcia doprowadzą do zniechęcenia i utraty zaufania. Dobrą pomocą mogą być przemyślane odpowiedzi na następujące pytania:

1. **Czy moja organizacja potrzebuje wolontariuszy/wolontariuszek?**
 - Czy potrzebujemy wolontariuszy czy stażystów?
 - Dlaczego chcemy angażować wolontariuszy?
 - Jakie zadania chcemy przydzielić ochotnikom i w jakim wymiarze?
 - Jaki wolontariat potrzebny jest w naszej organizacji – stały, akcyjny, indywidualny, grupowy?
 - Jakie warunki pracy możemy zapewnić?
 - Kto zaopiekuje się wolontariuszami?
 - Czy osoby pracujące w organizacji rozumieją, czym jest wolontariat?
 - Co oferujemy wolontariuszom?
2. **Jakie czynniki należy wziąć po uwagę rekrutując wolontariuszy i wolontariuszki? Jakimi warunkami wspierają, a jakie zniechęcają potencjalnych wolontariuszy i wolontariuszki do ubiegania się o pracę w organizacji?**
 - Czy oferowany przez nas wolontariat jest dostępny dla osób z różnych kategorii społecznych (wiek, płeć, poziom sprawności, pochodzenie etniczne, wyznanie itp.)?

- Czy siedziba organizacji jest dostępna architektonicznie dla osób o różnym poziomie sprawności?
 - Czy sposób prezentowania przez nas informacji sprzyja dostępności?
 - Co możemy zrobić, żeby uczynić go możliwie najbardziej dostępnym?
3. **Jak wprowadzać wolontariuszy i wolontariuszki do organizacji?**
 - W jaki sposób przygotować pracowników organizacji na przyjęcie wolontariuszy?
 - Jakie informacje przekazać nowym wolontariuszom?
 4. **Kim są osoby zajmujące się wolontariuszami i wolontariuszkami w organizacji? Kim są i za co są odpowiedzialni koordynator, kierownicy i mentorzy?**
 5. **Kto odpowiada za prowadzenie dokumentacji związanej z pracą wolontariuszy w organizacji? Jakiego rodzaju dokumentacja jest prowadzona i dlaczego?**

UMOWA O PRACĘ A UMOWA CYWILNOPRAWNA – PODOBIENSTWA I RÓŻNICE ORAZ ZAGROŻENIA W STOSOWANIU UMÓW CYWILNOPRAWNYCH W DZIAŁANIU ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH

Formy zatrudnienia w organizacjach pozarządowych

W ostatnich latach organizacje pozarządowe coraz częściej rezygnują z zatrudniania pracowników w formie **umowy o pracę** na rzecz bardziej elastycznych form współpracy, takich jak **umowa o dzieło** i **umowa zlecenia**. Dzieje się tak ze względu na wymogi dotyczące rozliczania dofinansowanych ze środków Unii Europejskiej projektów, a także z powodu stale obecnej konieczności ograniczania stałych kosztów funkcjonowania organizacji.

Przy podpisywaniu umów cywilnoprawnych należy jednak rozważyć, czy takie formy zatrudnienia są odpowiednie i zgodne z prawem ze względu na charakter obowiązków nakładanych na osobę zatrudnioną i czy są to formy świadczenia pracy bezpieczne dla organizacji. Kluczowe do odpowiedzi na te pytania jest określenie cech charakterystycznych stosunku pracy.

Co to jest stosunek pracy i czym się charakteryzuje?

Stosunek pracy to więź prawna łącząca pracownika i pracodawcę. Zgodnie z art. 22 Kodeksu pracy (KP) przez nawiązanie stosunku pracy pracownik zobowiązuje się do **wykonywania pracy określonego rodzaju na rzecz pracodawcy i pod jego kierownictwem oraz w miejscu i czasie wyznaczonym przez pracodawcę, a pracodawca – do zatrudniania pracownika za wynagrodzeniem**²³.

Bardzo istotny jest fakt, że **zatrudnienie, spełniające powyżej określone warunki, jest zatrudnieniem na podstawie stosunku pracy, bez względu na nazwę zawartej przez strony umowy**.

Analizując bliżej przytoczony wcześniej przepis, można wyróżnić następujące cechy stosunku pracy²⁴:

a. Osobiste świadczenie pracy.

Charakterystyczną cechą stosunku pracy, odróżniającą go od umów cywilnoprawnych, jest konieczność świadczenia pracy osobiście przez zatrudnionego pracownika, co oznacza, że **pracownik nie może powierzyć wykonania pracy osobie trzeciej**. W przypadku umowy zlecenia, przyjmujący zlecenie może powierzyć wykonanie zlecenia osobie trzeciej, co prawda tylko wtedy, gdy taki zapis znajduje się w umowie, wynika ze zwyczaju lub gdy przyjmujący zlecenie jest do tego zmuszony przez okoliczności. W przypadku umowy o dzieło powierzenie wykonania dzieła jest możliwe, choć zależy od treści umowy i charakteru dzieła. Jeżeli umowa zawiera przyzwolenie na świadczenie pracy przez osobę trzecią, to zgodnie z Wyrokiem Sądu Najwyższego z dnia 14 lutego 2001 roku, sygnatura akt I PKN 256/00: „nie jest możliwa ocena, że zawarta została umowa o pracę”²⁵.

Kazus:

Stowarzyszenie ABC zatrudniło panią Gabrielę X do prac porządkowych w biurze organizacji oraz pomocy przy organizowanych szkoleniach. W zakresie obowiązków pani Gabrieli było sprzątnięcie biura, przygotowanie sali konferencyjnej na szkolenia oraz ewentualnie obsługa podczas przerw kawowych w wyznaczonych dniach tygodnia. Ponieważ nie była to jedyna praca pani Gabrieli, poprosiła ona o zapis w umowie, że Stowarzyszenie zgadza się, aby niekiedy zamiast niej, pracę wykonywała jej córka Anna. Czy między Stowarzyszeniem ABC a panią Gabrielą powstał stosunek pracy?

Odpowiedź:

Tak skonstruowana umowa, ze względu na zawartą w niej możliwość świadczenia pracy przez osobę trzecią, sprawia, że więź łącząca strony nie może być traktowana jako stosunek pracy. Umowa ta nie jest więc umową o pracę.

b. Odpłatność pracy.

Szczególną cechą stosunku pracy jest jego odpłatność. Nie można jednak uznać, że jest główną cechą odróżniającą stosunek pracy od stosunku cywilnoprawnego, ponieważ zarówno umowa zlecenia, jak i umowa o dzieło, są umowami odpłatnymi. Warto jednak zwrócić uwagę, że w przypadku umowy zlecenia strony mogą zapisać, że za wykonane zlecenia nie należy się wynagrodzenie, co jest niemożliwe w umowie o pracę. Ponadto w przypadku umowy o dzieło wynagrodzenie uzależnione jest od efektu, natomiast w umowie o pracę pracownik ma prawo do wynagrodzenia bez względu na osiągnięty rezultat. **Strony nie mogą w umowie o pracę postanowić, że pracownik będzie wykonywał pracę nieodpłatnie**. Pracownik, zgodnie z art. 84 Kodeksu pracy oraz wyrokiem Sądu Najwyższego z dnia 3 lutego 2006 roku, sygnatura akt II PK 161/05, nie może zrzec się prawa do wynagrodzenia lub jego części, ani przenieść tego prawa na inną osobę²⁶.

Kazus:

Stowarzyszenie ABC zatrudniło panią Annę Z., aby pozyskiwała uczestników na szkolenia prowadzone przez Stowarzyszenie, co zostało wpisane do jej umowy o pracę w wykazie obowiązków. Ponieważ Anna Z. w pierwszym miesiącu pracy nie zrekrutowała ani jednej osoby i ogólnie nie przykładała się do pracy, zarząd Stowarzyszenia postanowił nie wypłacać Annie Z. wynagrodzenia. W ocenie zarządu nie wykonała ona nałożonych przez umowę obowiązków. Czy takie działanie Zarządu jest prawidłowe?

Odpowiedź:

Nie, ponieważ pracownikowi przysługuje wynagrodzenie za pracę w kwocie przewidzianej umową o pracę bez względu na osiągnięte efekty.

c. Podporządkowanie.

Bardzo istotną cechą stosunku pracy, która w sposób najbardziej zdecydowany odróżnia go od stosunku cywilnoprawnego, jest **wykonywanie pracy pod kierownictwem pracodawcy**. Zgodnie z Wyrokiem Sądu Najwyższego z dnia 25 listopada 2005 roku, sygnatura akt I UK 68/05, wykonywanie takich samych czynności może występować w ramach umowy o pracę i umowy cywilnoprawnej. Zdaniem sądu, cechą wyróżniającą umowę o pracę nie jest samo pozostawanie w dys-

pozycji pracodawcy, bo to może występować też w umowach cywilnoprawnych, lecz wykonywanie pracy pod jego kierownictwem. Ta cecha ma charakter konstrukcyjny dla istnienia stosunku pracy²⁷. Brak obowiązku wykonywania poleceń przemawia przeciwko możliwości uznania stosunku prawnego za stosunek pracy²⁸.

d. Zobowiązanie do wykonywania pracy określonego rodzaju.

Zobowiązanie takie nie świadczy jednoznacznie, że między stronami doszło do nawiązania stosunku pracy. Zarówno w umowie zlecenia, jak i umowie o dzieło, wykonawca zobowiązuje się do wykonania określonej pracy. Należy jednak zauważyć, że w przypadku umowy o pracę pracownik jest bardziej dyspozycyjny w stosunku do pracodawcy.

Jak wskazał Sąd Najwyższy w wyroku z dnia 15 października 1999 roku, sygnatura akt I PKN 307/99, przy ocenie charakteru stosunku prawnego łączącego strony (umowa o pracę, umowa zlecenia) należy uwzględnić specyfikę funkcjonowania podmiotu zatrudniającego. Umowa zlecenia z reguły określa rodzaj wykonywanych czynności i w zasadzie nie może polegać na pozostawaniu w dyspozycji zlecającego i wykonywaniu stosownie do jego potrzeb czynności zlecanych na bieżąco. Taki sposób wykonywania umowy przemawia za uznaniem jej za umowę o pracę²⁹.

Należy więc pamiętać, by przy formułowaniu umowy zlecenia na tyle szczegółowo określić przedmiot zlecenia, aby nie było konieczne konkretyzowanie go w praktyce różnymi decyzjami zlecającego, mającymi znamiona poleceń (dyspozycji) wydanych pracownikowi przez pracodawcę³⁰.

e. Wykonywanie pracy w miejscu i czasie wyznaczonym przez pracodawcę.

To również nie jest samodzielna przesłanka do uznania więzi pracodawcy z pracownikiem za stosunek pracy. Łatwo sobie wyobrazić, że zobowiązanie do wykonywania pracy w wyznaczonym miejscu bądź czasie może być też częścią umowy zlecenia czy umowy o dzieło, jeśli wynika to z rodzaju oraz charakteru powierzonych zadań. Potwierdził to Sąd Najwyższy w orzeczeniu

z dnia 25 listopada 2005 roku stwierdzając, że cechą umowy o pracę nie jest samo pozostawanie w dyspozycji pracodawcy, bo to może występować też w umowach cywilnoprawnych³¹.

Kazus:

Fundacja ABC podpisała z panem Grzegorzem Z. umowę zlecenia o koordynowanie projektu. Jednak okazało się, że wszystkie swoje działania raportuje on prezesowi Fundacji, który ponadto wydaje mu polecenia co do sposobu koordynacji projektem. Jednocześnie Grzegorz Z. jest zobowiązany do codziennego podpisywania listy obecności, a ponadto prezes często zleca mu prace z zakresu bieżącej obsługi działań Fundacji, nie dotyczące samego projektu. Czy zatrudnienie Grzegorza Z. ma charakter stosunku pracy czy stosunku cywilnoprawnego?

Odpowiedź:

Mimo pozornego zawarcia umowy o charakterze cywilnoprawnym, pana Grzegorza Z. i Fundację łączy stosunek pracy, ze względu na fakt, że wykonuje on pracę pod kierownictwem pracodawcy. Tak jak zostało wyjaśnione powyżej, umowa zlecenia w zasadzie nie może polegać na pozostawaniu w dyspozycji zlecającego i wykonywaniu stosownie do jego potrzeb czynności zlecanych na bieżąco. Wprowadzenie codziennego obowiązku podpisywania listy obecności jest również dowodem wykonywania przez pracodawcę nadzoru.

Czym charakteryzuje się umowa o dzieło?

Jest to umowa uregulowana w art. 627-646 Kodeksu cywilnego. Zostaje zawarta przez strony, z których jedną określa się jako **przyjmującego zamówienie**, a drugą jako **zamawiającego**. Poprzez umowę o dzieło przyjmujący zobowiązuje się do wykonania określonego dzieła, zamawiający zaś do odebrania dzieła i zapłaty wynagrodzenia. Dziełem może być **dobro materialne lub niematerialne, które stanowi efekt pracy przyjmującego zobowiązanie i ma zindywidualizowany charakter**.

Umowa o dzieło jest umową rezultatu, co oznacza, że jej niezbędnym elementem jest zobowiązanie przyjmującego zamówienie do osiągnięcia określonego efektu, za który przyjmujący zamówienie bierze odpowiedzialność. Przedmiot umowy o dzieło powinien posiadać określone przez zamawiają-

cego cechy indywidualne, niepowtarzalne. Jeżeli strony zdecydują w umowie, że dzieło ma być wykonane osobiście, to nie może on powierzyć wykonania dzieła osobie trzeciej. Jeżeli jednak umowa nie reguluje tej kwestii, to zamawiający może żądać, aby przyjmujący zamówienie osobiście wykonał dzieło, jeśli wynika to z właściwości – charakteru dzieła, a także gdy wykonanie dzieła jest uzależnione od cech osobistych, kompetencji czy umiejętności przyjmującego zamówienie. W przypadku, gdy powierzenie dzieła osobie trzeciej jest możliwe zgodnie z powyższymi zapisami, przyjmujący zamówienie jest odpowiedzialny za działania i zaniechania tych osób trzecich tak jak za własne³².

Kiedy znajduje zastosowanie umowa zlecenia?

Umowa zlecenia została uregulowana w art. 734-751 Kodeksu cywilnego. Stronami umowy zlecenia są **przyjmujący zlecenie (zleceniobiorca)** oraz **dający zlecenie (zleceniodawca)**. Umowa zlecenia polega na tym, że zleceniobiorca zobowiązuje się do dokonania określonej **czynności prawnej** dla zleceniodawcy. Uregulowana w Kodeksie cywilnym umowa zlecenia dotyczy tylko czynności prawnych, takich jak np. zawieranie umów w imieniu zleceniodawcy. Jednak omówienie umowy zlecenia jest istotne, ponieważ **przepisy dotyczące umowy zlecenia, zgodnie z art. 750 Kodeksu cywilnego, stosuje się również do umów o świadczenie usług, które nie są uregulowane innymi przepisami**, czyli do wielu umów stosowanych w codziennej działalności organizacji pozarządowych.

Najważniejszą cechą charakterystyczną umowy zlecenia jest zobowiązanie zleceniobiorcy do **należytej staranności**, a nie, jak przy umowie o dzieło, do osiągnięcia konkretnego rezultatu³³. Zleceniobiorca powinien wykonać zlecenie osobiście i stosować się do wskazanego przez zleceniodawcę sposobu wykonania zlecenia. Gdyby nie otrzymał wiążących wskazówek, powinien kierować się przedmiotem zobowiązania, obowiązującym prawem i działać z odpowiednią starannością³⁴. Wykonanie zlecenia można powierzyć osobie trzeciej tylko w sytuacjach szczególnych. Jest to możliwe, gdy taki zapis znajduje się w umowie, wynika ze zwyczaju lub gdy zleceniobiorca jest do tego zmuszony przez okoliczności.

TABELA 1. Porównanie umowy o pracę, umowy zlecenia i umowy o dzieło

Cecha	UMOWA O PRACĘ	UMOWA ZLECENIA	UMOWA O DZIEŁO
Charakter stosunku między stronami	pracownik wykonuje pracę w miejscu i w czasie oraz w sposób określony przez pracodawcę	w przypadku umowy zlecenia brak jest stosunku podporządkowania, umowa zlecenia określa rodzaj wykonywanych czynności i nie zakłada pozostawania w dyspozycji zlecającego ani wykonywania innych bieżących czynności w działaniu organizacji	w przypadku umowy o dzieło przyjmujący zamówienie sam decyduje, w jakim czasie wykonuje dzieło, musi on jednak wykonać konkretne dzieło w oznaczonym w umowie terminie
Sposób wykonywania pracy	pracownik zobowiązuje się do wykonywania pracy, a nie do osiągnięcia rezultatu	zleceniobiorca zobowiązuje się do wykonywania powtarzalnych czynności, a nie do osiągnięcia określonego rezultatu	przyjmujący zamówienie zobowiązuje się do osiągnięcia rezultatu
Odpłatność za wykonaną pracę	umowa ta zawsze jest odpłatna	umowa ta może być nieodpłatna	zamawiający obowiązany jest uścić wynagrodzenie ustalone w umowie
Osobiste wykonanie pracy	pracownik nie może powierzyć wykonywania pracy osobie trzeciej	przyjmujący zlecenie może powierzyć wykonanie zlecenia osobie trzeciej tylko w sytuacjach szczególnych, gdy taki zapis znajduje się w umowie, wynika ze zwyczaju lub gdy przyjmujący zlecenie jest do tego zmuszony przez okoliczności	zależy to od treści umowy oraz od charakteru dzieła

ŹRÓDŁO: (b.a.), *Umowa o pracę a umowy cywilnoprawne*, <http://gci-szopienice.w.interia.pl/www/inne/umowaopracePC.pdf>.

Czy umowa o pracę jest mniej korzystna dla pracodawcy?

Zatrudnienie na podstawie stosunku pracy ma konsekwencje w obciążeniach dla pracodawcy.

Po pierwsze, częstą barierą dla organizacji są **dodatkowe koszty zatrudnienia**, które zostaną dokładnie omówione poniżej, takie jak obowiązkowe składki na ubezpieczenia społeczne, Fundusz Pracy, Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych i Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych.

Ponadto osoba zatrudniona na podstawie umowy o pracę ma prawo do **płatnych urlopów wypoczynkowych, wynagrodzenia za czas choroby, a także dodatkowych świadczeń**, jak dodatki za godziny nadliczbowe, wynagrodzenie za czas przestoju, obowiązkowe dla pracowników badania lekarskie, czy odprawy przy zwalnianiu pracowników z pracy³⁵.

Jednocześnie należy pamiętać, że **stosunek pracy jest z założenia stabilny i dlatego trudniej go rozwiązać** niż umowę cywilnoprawną. Co może być dla organizacji zarówno problemem, jak i gwarancją zatrzymania wartościowych pracowników. W przypadku zawarcia umowy na czas nieokreślony rozwiązanie stosunku pracy wymaga podania uzasadnionej przyczyny. Ponadto, poza sytuacjami zwolnienia dyscyplinarnego, w przypadku rozwiązywania umowy o pracę na czas nieokreślony ustawa przewiduje okres wypowiedzenia uzależniony od tego, jak długo pracownik był zatrudniony. Z kolei umowę na czas określony można rozwiązać tylko, jeśli zostało to przewidziane w umowie i tylko za 14-dniowym okresem wypowiedzenia.

Jakie są różnice w koszcie zatrudnienia między umową o pracę, umową zlecenia a umową o dzieło?

Spośród powyżej omówionych kosztów zatrudnienia warto zwrócić uwagę jak kształtują się comiesięczne koszty dla każdej z omawianych umów związane z wysokością wynagrodzenia. Aby uwidocznić różnicę, obok zamieszczono symulację kosztów zatrudnienia przykładowej osoby, która w ramach umowy o pracę, umowy zlecenia lub umowy o dzieło otrzymuje netto 1000 zł miesięcznie.

Jakie mogą być konsekwencje zastosowania umowy zlecenia lub umowy o dzieło zamiast umowy o pracę?

Praca na warunkach określonych w art. 22 § 1 KP jest zatrudnieniem na podstawie stosunku pracy, bez względu na nazwę zawartej przez strony umowy. A ponadto, jak wskazuje art. 22 § 1, nie jest dopuszczalne zastąpienie umowy o pracę umową cywilnoprawną przy zachowaniu warunków charakterystycznych dla stosunku pracy. Konsekwencją tego jest fakt, że zleceniobiorca lub przyjmujący zamówienie może wnieść do sądu pozew o ustalenie, że pomimo zawarcia umowy cywilnoprawnej, więź łącząca go z zleceniodawcą lub zamawiającym jest stosunkiem pracy.

Czy tylko zleceniobiorca lub przyjmujący zamówienie może żądać ustalenia stosunku pracy?

Nie, z roszczeniem o ustalenie istnienia stosunku pracy może wystąpić każdy, kto ma w tym interes prawny³⁶. Ponadto, zgodnie z art. 33 ust. 1 pkt 3 ustawy o Państwowej Inspekcji Pracy, **także inspektorzy pracy mają prawo wnoszenia powództw** o ustalenie istnienia stosunku pracy, nawet bez zgody zainteresowanego, jeżeli wbrew zawartej umowie wystąpiły cechy powstania stosunku pracy³⁷.

TABELA 2. Porównanie kosztów zatrudnienia w ramach umowy o pracę, umowy zlecenia i umowy o dzieło

RODZAJ UMOWY	UMOWA O PRACĘ	UMOWA ZLECENIA	UMOWA ZLECENIA	UMOWA ZLECENIA	UMOWA O DZIEŁO
Uwagi	wyliczenie dla osoby mieszkającej w miejscowości, w której położony jest zakład pracy	wyliczenie dla zleceniobiorcy, który ma powyżej 26. roku życia i nie jest emerytem (bez funduszu chorobowego)	wyliczenie dla osoby uczącej się, poniżej 26. roku życia	wyliczenie dla osoby zarabiającej w innym miejscu na podstawie umowy o pracę powyżej minimalnego wynagrodzenia	wyliczenie dla umowy bez przeniesienia praw autorskich
Kwota netto („na rękę”)	1 000 zł	1 000 zł	1 000 zł	1 000 zł	1 000 zł
Składki ZUS płatne przez pracodawcę/zleceniodawcę	247,58 zł	246,93 zł	----	----	----
Składki ZUS płatne przez pracownika/zleceniobiorcę	183,69 zł	150,45 zł	----	----	----
Ubezpieczenie zdrowotne płatne przez pracownika/zleceniobiorcę	104,04 zł	106,71 zł	----	106,71 zł	----
Podatek dochodowy od osób fizycznych	52 zł	79 zł	168 zł	79 zł	168 zł
Całkowity koszt	1 587,31 zł	1 583,09 zł	1 168 zł	1 185,71 zł	1 168 zł

ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

Co się stanie, gdy sąd stwierdzi, że umowa cywilnoprawna to tak naprawdę stosunek pracy?

Wskutek prawomocnego wyroku sądu ustalającego istnienie pomiędzy stronami stosunku pracy, osoba świadcząca pracę formalnie na podstawie umowy cywilnoprawnej, a faktycznie na podstawie umowy o pracę, nabywa wszelkie uprawnienia pracownicze, między innymi takie jak uprawnienie do płatnych urlopów wypoczynkowych oraz innych płatnych zwolnień od świadczenia pracy, dodatki za godziny nadliczbowe, wynagrodzenie za czas przestoju, płatne zwolnienia lekarskie, obowiązkowe badania lekarskie czy odprawy.

Ponadto sąd może nałożyć na pracodawcę grzywnę, ponieważ zgodnie z art. 281 Kodeksu pracy, kto, będąc pracodawcą lub działając w jego imieniu, zawiera umowę cywilnoprawną w warunkach, w których powinna być zawarta umowa o pracę, popełnia wykroczenie zagrożone karą grzywny od 1000 do 30 000 zł.

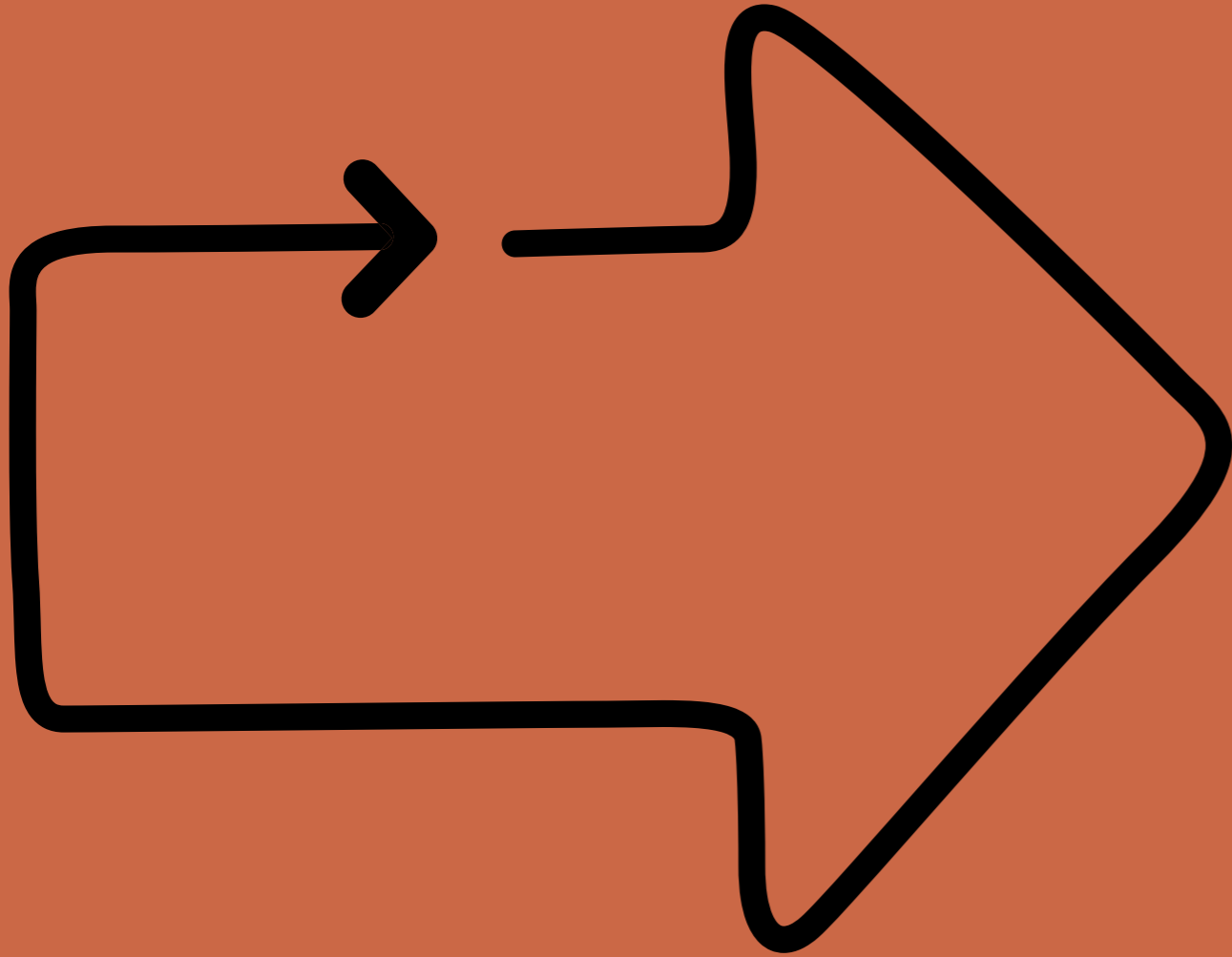
Podsumowanie

Stosując umowy cywilnoprawne w zatrudnieniu ważne jest, aby rozważyć na tle konkretnego stanu faktycznego stopień zbieżności danej umowy z cechami charakterystycznymi stosunku pracy, a decydując się zastosować umowę cywilnoprawną zadbać, aby umowa taka była bezpieczna z punktu widzenia prawnego.

PRZYPISY

- ²³ Kodeks pracy z dnia 26 czerwca 1974 r. (Dz.U. Nr 24, poz. 141); tekst jednolity z dnia 23 grudnia 1997 r. (Dz.U. 1998 Nr 21, poz. 94).
- ²⁴ Orłowski G., *Umowa zlecenia a miękkie domniemanie stosunku pracy*, Monitor Prawa Pracy 2007, nr 3.
- ²⁵ Wyrok Sądu Najwyższego Izba Administracyjna, Pracy i Ubezpieczeń Społecznych z 14 lutego 2001 roku, I PKN 256/00.
- ²⁶ Wyrok Sądu Najwyższego Izba Administracyjna, Pracy i Ubezpieczeń Społecznych z 3 lutego 2006 roku, II PK 161/05.
- ²⁷ Wyrok Sądu Najwyższego Izba Pracy, Ubezpieczeń Społecznych i Spraw Publicznych, z dnia 25 listopada 2005 roku, sygnatura akt I UK 68/05.
- ²⁸ Wyrok Sądu Najwyższego Izba Administracyjna, Pracy i Ubezpieczeń Społecznych z dnia 11 kwietnia 1997 roku, sygnatura akt I PKN 89/97.
- ²⁹ Wyrok Sądu Najwyższego Izba Administracyjna, Pracy i Ubezpieczeń Społecznych z dnia 15 października 1999 roku, sygnatura akt I PKN 307/99.
- ³⁰ Orłowski G., *Umowa zlecenia a miękkie domniemanie stosunku pracy*, op. cit.
- ³¹ Orzeczenie Sądu Najwyższego z 25 listopada 2005 roku, „Wokanda” Nr 4/2006, poz. 26, II UK 68/05.
- ³² Żukowski W., *Praktyczne wyjaśnienia oraz wzory umów i pism*, Warszawa 2001-2006: Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis, LexPolonica.
- ³³ Dmowski S., Sychowicz M., Ciepa H., Kołakowski K., Wiśniewski T., Żuławska C., Gudowski J., Bieniek G., *Komentarz do kodeksu cywilnego. Księga trzecia. Zobowiązania*, t. 1, Warszawa 2006: Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis.
- ³⁴ Żukowski W., *Praktyczne wyjaśnienia oraz wzory umów i pism*, op. cit.
- ³⁵ (b.a.), *Umowa o pracę a umowy cywilnoprawne*, <http://gci-szopienice.w.interia.pl/www/inne/umowaopracePC.pdf>.
- ³⁶ Witkowski A.M., *Kodeks pracy. Komentarz*, Warszawa 2010: C.H. Beck.
- ³⁷ Muszalski W., *Kodeks pracy. Komentarz*, Warszawa 2009: C.H. Beck.

CZĘŚĆ III. O ZARZĄDZANIU PROJEKTAMI



ZARZĄDZANIE PROJEKTEM

Zarządzanie projektem to przedsmak zarządzania organizacją. Problemy są podobne, choć na ogół na mniejszą skalę. Są projekty dobrze i źle administrowane. Nieprawdłowo zarządzany projekt nie tylko nie odnosi zamierzonego skutku, ale zniechęca pracowników do przyszłych projektów, wywołując postawę „znowu się napracujemy i nic z tego nie wyjdzie”. Decydentom zaś każe pomyśleć dwa razy zanim wyasygnują fundusze na nowy projekt. Tymczasem, według badań Standish Group i Uniwersytetu Kalifornijskiego w Berkeley, ponad 80% projektów realizowanych jest z opóźnieniem lub przekroczonym budżetem³⁸. Na dodatek w projektach prowadzonych w dużych firmach udało się zrealizować ledwie 40% planowanego pierwotnie zakresu prac. Warto zatem zdać sobie sprawę, jakie błędy są najczęściej popełniane w poszczególnych fazach projektu i jak należy postępować, aby ich uniknąć.

Można wydzielić cztery główne fazy projektu: **planowanie, analiza danych, generowanie rozwiązania i wdrożenie.**

Wszystkim towarzyszy umiejętne zarządzanie zespołem i zmianą. Ogólnie można powiedzieć, że – szczególnie w Polsce – niedoceniane są fazy początkowe. Projekty są często przyjmowane do realizacji bez zrozumienia przyczyn problemu i potrzeb potencjalnych beneficjentów. Często towarzyszy temu nadmierny optymizm w planowaniu zasobów i, niestety, brak zdrowego rozsądku. Takie „przygotowanie” projektu prowadzi prosto do klęski, czyli marnotrawstwa funduszy, które mogłyby być o wiele lepiej wykorzystane. Wdrożenie jest często nieudolne, nie ma odpowiedniej kontroli, projekt „rozłazi się” w czasie i brak jest przewidzianych wcześniej rezerw, umożliwiających działania awaryjne. Do tego należy dołożyć nieumiejętność zarządzania zmianą i brak poparcia ze strony kierownictwa organizacji. Tych błędów można jednak uniknąć, działając systematycznie i opierając się na dobrej analizie faktów.

1. Planowanie Projektu

1 a. Opis problemu

Projekt jest odpowiedzią na jakiś problem, który trzeba rozwiązać, zracjonalizować, usprawnić itd. Planowanie projektu zawsze rozpoczyna się od opisu danego zagadnienia. Musi on jasno przedstawiać najważniejsze aspekty problemu, być zwięzły.

Anglicy jako wzorzec opisu problemu podają tak zwany *elevator speech*, czyli przemówienie w windzie. Wyobraźmy sobie, że zidentyfikowaliśmy problem, do rozwiązania którego potrzeba wsparcia kierownictwa organizacyjnego i finansowego. W windzie (stąd angielskie *elevator*), spotykamy dyrektora zarządzającego naszej organizacji. Mamy niepowtarzalną szansę zainteresowania go sprawą. Winda nie będzie jechała dłużej niż kilkadziesiąt sekund. W tym czasie należy jedynie wypunktować najważniejsze rzeczy tak, aby dyrektor zainteresował się podejmowaną przez nas kwestią i docenił jej wagę. Przemówienie w windzie musi więc być krótkie i treściwe, taki też musi być opis problemu.

Np.: W Warszawie ulice i parki są zaśmiecone. Pojemniki na śmieci są rzadko opróżniane, a ulice niezbyt często sprzątane. Mieszkańcy miasta rzucają śmieci na ziemię, co w miejscach publicznych jest akceptowane i nie budzi sprzeciwu. Z przeprowadzonych badań opinii publicznej wynika, że 60% mieszkańców miasta uważa rzucanie śmieci na ulice za całkowicie akceptowalne, jako powód podając, że i tak jest brudno. Problemem jest zarówno postawa mieszkańców, jak i opieszałość służb odpowiedzialnych za utrzymanie czystości miasta.

1 b. Cel projektu

Naszym *elevator speech* wywarliśmy na dyrektorze zarządzającym duże wrażenie. Docenił wagę problemu i zaprosił nas na spotkanie. Wstępnie zaakceptował ideę projektu i poprosił o przedstawienie celu, który ten projekt miałby osiągnąć.

Należy zatem jasno sformułować cel projektu. Musi być on jednoznacznie określony, tak aby wszyscy rozumieli go jednakowo. Bardzo dobrze opisuje to angielski akronim **SMART**.

Specific – konkretny

„Muszę poprawić sprawność fizyczną” jest celem bardzo ogólnym i nieprecyzyjnym.

Przykład konkretnego celu: „Zapiszę się w lutym do klubu fitness i będę chodzić tam 3 razy w tygodniu”.

Measurable – mierzalny

W jaki sposób stwierdzę, że osiągnęłam cel?

„Poprawić dostęp do Internetu w obszarach wiejskich” tego nie umożliwi. Ale już „Do 2015 roku 70% gospodarstw wiejskich będzie miało dostęp do Internetu” – tak.

Attainable – osiągalny

Czy cel leży w zasięgu naszych możliwości?

„Chcę zostać śpiewaczką operową” – taki cel nie jest możliwy dla większości z nas. Kto widział spektakl Petera Quiltera „Boska” w warszawskim teatrze „Polonia”, wie, do czego może prowadzić fałszywe przekonanie o własnym talencie wokalnym.

„Do końca roku 2011 rząd zlikwiduje KRUS” – z ogromnym prawdopodobieństwem można uznać ten cel za nieosiągalny.

„Wejdziemy do strefy Euro przed 2020 rokiem” – ten cel leży w granicach naszych możliwości.

„Zabierzemy konkurencji 5% rynku w ciągu następnych dwóch lat” – może leżeć w granicach możliwości firmy.

Realistic – realistyczny

Muszą zaistnieć dwa warunki: cel musi być osiągalny,

a my musimy chcieć go osiągnąć.

„Wybudujemy Stadion Narodowy do kwietnia 2012 roku” – leży w granicach naszych możliwości i bardzo chcemy go osiągnąć.

Timely – określony w czasie

Brak określenia czasu osiągnięcia celu demotywuje i odbiera chęci do działania. Jeśli nie wiadomo, kiedy mamy osiągnąć cel, szansa na to, że nie osiągniemy go nigdy jest bardzo duża, bo zawsze znajdzie się coś ważniejszego i terminowego, co zabierze czas potrzebny na prace projektowe.

Jeśli cel nie spełnia warunków SMART, istnieje problem ze spójnością działań.

Cel może być różnie rozumiany przez różne osoby czy grupy uczestniczące w projekcie. Weźmy przykładowo wymie-

niony wyżej cel „Poprawić dostęp do Internetu w obszarach wiejskich”. Powiedzmy, że są na ten projekt fundusze dla samorządów lokalnych. Jak mają działać samorządy, by taki cel osiągnąć? Jest on tak mało precyzyjny, że każdy samorząd może wybrać zupełnie inną drogę, a ich działania będą niespójne. Część będzie działać efektywnie i dobrze spożytkuje otrzymane pieniądze, ale część będzie to robić nieudolnie i fundusze zostaną zmarnowane.

Brak optymalnego wykorzystania środków przeznaczonych na realizację projektu spowoduje problemy z określeniem, co będzie uważane za sukces projektu i kiedy on nastąpi. Według jakich kryteriów i kiedy nastąpi ocena rezultatów działań samorządów? Co zostanie uznane za sukces, a co za porażkę? Nie wiadomo.

A jak należy mierzyć postęp takiego projektu? Nieprecyzyjne sformułowanie celu to recepta na katastrofę i trwonienie pieniędzy. Optaca się poświęcić trochę czasu i wysiłku na jasne określenie celu, bo będzie to rzutowało na sukces projektu. Warto też, opracowawszy jasną dla autorów formułę, sprawdzić, czy inni rozumieją ją tak samo. Można to zrobić dając ją do przeczytania osobom niezwiązanym z projektem i prosząc, aby opowiedziały, jak rozumieją jego cel. Jeśli rozumieją cel inaczej niż autorzy, oznacza to, że należy go doprecyzować.

JAK PLANOWAĆ STRATEGICZNIE W DYNAMICZNIE ZMIENIAJĄCYM SIĘ OTOCZENIU?

Planowanie strategiczne rozumiane jako proces dochodzenia do odpowiedzi na pytanie, czym się zajmujemy i czym powinniśmy się zajmować, w oparciu o potencjał, wartości organizacji oraz potrzeby otoczenia, jest różnie rozumiane w kontekście organizacji pozarządowych.

Planowania strategicznego próbuje się używać jako metody na kryzys. Skoro mamy problemy czy kryzysy w organizacji, zróbmy „planowanie strategiczne” – coś dzięki temu się zmieni! Jest to przejaw myślenia magicznego.

Często opór związany z planowaniem strategicznym powodowany jest niezrozumieniem procesu i nieumiejętnością poprowadzenia go w sposób użyteczny dla organizacji. Zdarza się także, że po właściwym przeprowadzeniu planowania strategicznego jego efekty stają się tzw. półkownikami – ulegają zapomnieniu. Wtedy wysiłek niezbędny do wdrożenia strategii skutecznie demotywuje do jej realizacji.

Planowanie strategiczne to programowe kwestionowanie stanu obecnego, charakteryzujące się postawą krytyczną do tego, co ma miejsce w chwili obecnej. Nie polega na opisywaniu tego, co robimy od zawsze – odtwórcze przedstawianie codziennych działań nie wywołuje zmian, raczej legitymizuje dotychczasowy sposób funkcjonowania, co rzadko kiedy jest rozwojowe.

Wyzwaniem w sferze planowania strategicznego jest oparcie planów rozwoju na wartościach organizacji jednoczących jej uczestników. Strategia opisująca cele organizacji, bez odwołania się do tego, co jest dla organizacji ważne w kwestii wartości, postaw, przekonań (czyli jej misji), jest jedynie technologicznym opisem, który w sferze postulatywnej dryfuje tam, gdzie jest najwięcej pieniędzy.

Przyczyną niewdrażania strategii jest także pozostawienie dokumentu bez przewodnika wdrażania, tzn. bez założeń operacyjnych. Zespoły zmęczone żmudną pracą zostawiają strategię na etapie ogólnych planów, których w żaden sposób nie da się przełożyć na to, co organizacja ma robić już od jutra. Można powiedzieć, że kończą długi marsz na samym początku, dziwiąc się potem, że strategii nie udało się wdrożyć.

Wskazówki

Na samym początku warto odczarować w organizacji różne mity, które wiążą się z planowaniem strategicznym, pokazać, czym naprawdę jest ten proces i jak to wpływa na funkcjonowanie organizacji. Częstym złym skojarzeniem związanym ze strategią jest opasty, kilkusetstronicowy dokument.

Pragnąc rozwoju organizacji, warto budować poczucie sensu uruchamiania procesu planowania strategicznego, oparte go tylko na przekonaniu o jego niezbędności dla rozwoju orga-

nizacji – jeśli nie wiemy do jakiego portu płyniemy, każdy wiatr jest dobry.

Nie należy planowania strategicznego uruchamiać w sytuacji kryzysu w organizacji. Jeśli człowiek ma złamaną nogę, trudno mu pobiec maraton. Każdy duży problem w organizacji – związany z konfliktem, brakiem środków finansowanych czy trudnościami w zarządzaniu operacyjnym – należy w pierwszej kolejności rozwiązać, zaradzić mu doraźnie. Dopiero w następnych krokach można inicjować proces planowania strategicznego.

Planowanie warto zacząć od poznania wartości ważnych dla organizacji i jednoczących ludzi z nią związanych. Konieczna jest refleksja dotycząca tego, z jakimi wartościami powinny być zgodne działania i z jakich wynikać, czym trzeba się kierować przy wyborze priorytetów i metod działania. Brak takiego meta poziomu przy myśleniu o rozwoju strategicznym powoduje, że nie ma busoli, dzięki której można wybrać właściwy kierunek drogi.

Wniosek ten nie płynie tylko i wyłącznie z obserwacji, badania prowadzone w ostatnim czasie nad firmami komercyjnymi potwierdzają tę rekomendację – warto zajrzeć do książki Pablo Cardona i Carlosa Reya *Zarządzanie przez misję* (Warszawa 2009: Wolters Kluwer Polska). Jest ona dowodem na to, jak dużą rolę odgrywa to w sektorze biznesowym, dowodząc tym samym istotności tej kwestii w kontekście sektora obywatelskiego.

Planowanie strategicznie musi przebiegać w sposób, który spowoduje możliwość wdrożenia strategii i jej ocenę. Oprócz postawienia celów strategicznych należy sformułować cele operacyjne oraz zdefiniować wskaźniki, które powiedzą o ich osiągnięciu. Warto określić działania, które zostaną wdrożone w poszczególnych latach dla realizacji strategii oraz dokonać przydziału osób, które będą odpowiedzialne za wdrażanie poszczególnych elementów. Dużym ułatwieniem może być opis sposobu wdrażania i monitorowania zmian strategicznych.

Zastosowanie powyższych wskazówek zwiększa szanse stworzenia strategii, która wprowadzi prawdziwe zmiany.

(Marcin Chludziński)

1 c. Zespół projektowy

Dla realizacji projektu powoływany jest w organizacji zespół projektowy. Jego lider i członkowie mają istotny wpływ na powodzenie projektu. Funkcja lidera projektu często jest powierzana kierownikowi działu, którego dotyczy projekt. To błąd, gdyż kierownik nigdy nie będzie miał tyle wolnego czasu, aby dobrze poprowadzić projekt. Nierozsądne jest również zlecenie tej funkcji młodej, zdolnej, lecz niedoświadczonej osobie, tzw. nadziei menedżerskiej, pomimo iż bardzo często pozycja lidera i związane z nią obowiązki są uważane za świetne doświadczenie dla przyszłego menadżera. Z punktu widzenia tej osoby to może i prawda, ale z punktu widzenia organizacji to wystawienie się na ryzyko, że projekt nie odniesie sukcesu.

Lider powinien być obdarzony autorytetem, aby członkowie zespołu go szanowali, jednocześnie jednak nie może być autorytarny. Musi być dobrym organizatorem i umieć koordynować prace projektowe. W zespole niewątpliwie pojawiają się konflikty, dobry lider potrafi je rozwiązywać tak, by nie ucierpiała atmosfera w zespole i jakość prac projektowych. Mogą być na niego wywierane naciski, aby przyspieszył prace kosztem jakości, opóźnił je, zwolnił członków zespołu, bo coś nagle stało się priorytetem i gdzieś indziej będą bardziej potrzebni, czy wreszcie zrezygnował z części prac lub zmienił je ze szkodą dla zamierzonego celu. Lider musi mieć odwagę i pozycję w firmie, aby móc się takiej presji przeciwstawić. Nie musi być specjalistą w dziedzinie, której dotyczy projekt, może odpowiednio dobrać skład zespołu i skorzystać z konsultacji specjalistów.

Członków zespołu projektowego powinien sobie dobrać lider. Zespół nie może być zbyt liczny, bo wszelkie dyskusje w dużym gronie łatwo przeradzają się w niekonstruktywną wymianę zdań, zabierającą cenny czas i nieprowadzącą do twórczych rozwiązań. Jeśli projekt jest skomplikowany i wymaga uczestnictwa wielu osób, lepiej podzielić zespół na podzespoły zajmujące się poszczególnymi zagadnieniami. Wtedy zebrania odbywają się w mniejszym gronie, a lider projektu spotyka się z ich szefami.

Nie każdy może zostać członkiem zespołu projektowego. Są osoby, które zupełnie nie potrafią pracować w zespole, nie umieją dyskutować, chcą zawsze narzucić swoje zdanie.

Rozbijają zespół, powodują konflikty, często deprymują jego pozostałych członków i praktycznie uniemożliwiają swobodną wymianę myśli. Utrudnia to, jeśli nie uniemożliwia, wypracowanie najlepszych rozwiązań. Z takiej osoby lepiej jest zrezygnować, a jeśli ma unikalną i potrzebną wiedzę, należy wykorzystać ją jako konsultanta.

Od samego początku trzeba jasno postawić sprawę zwolnienia członków zespołu projektowego przynajmniej z części ich normalnych obowiązków, tak aby mogli poświęcić czas na pracę w projekcie. Inaczej ich codzienne obowiązki – co zrozumiałe – będą dla nich priorytetem, a prace projektowe będą się ciągnąć w nieskończoność.

2. Analiza interesariuszy i ryzyka

2 a. Określenie potrzeb beneficjenta

Po zdefiniowaniu celu projektu należy się zastanowić, kto dokładnie będzie odbiorcą jego działań. W biznesie i instytucjach państwowych jest to klient zewnętrzny lub wewnętrzny. W organizacjach pozarządowych to raczej beneficjent. Klient zapłaci za usługę lub towar, beneficjent skorzysta z efektu działań, prowadzonych w imię wyższych celów.

Jednakże bez względu na to, kto będzie odbiorcą działań, trzeba dobrze określić jego potrzeby. Ich zrozumienie i zdefiniowanie w przypadku organizacji pozarządowych jest przeważnie trudniejsze niż w biznesie i wymaga nieco „psychologii”. Bowiem w wielu przypadkach potrzeby mogą być nieuświadomione. Szczególnie – choć nie tylko – dotyczy to projektów, w których beneficjentami są dzieci.

Przykładowo, projekt realizowany przez studentkę dotyczył zorganizowania w pewnym mieście lekcji angielskiego dla dzieci z rodzin zastępczych. Takie rodziny na ogół nie mają pieniędzy, aby zapewnić dzieciom dodatkowe lekcje języków obcych. Chodziło o działanie mające na celu wyrównanie szans dzieci. Trudno jednak przypuszczać, że dzieci odczuwają potrzebę kompensacji swoich szans edukacyjnych. Zatem jaką potrzebę tych dzieciaków będą wypełniać lekcje angielskiego, bo jeśli żadną, to projekt z góry jest skazany na klęskę – dzieci

nie przyjdą. Odpowiedź brzmiała: potrzebę dorównania lepiej sytuowanym rówieśnikom, którym rodzice zapewniają dodatkowe lekcje. Tak więc cel nadrzędny, który realizuje projekt, może wcale nie przekładać się na uświadomioną potrzebę beneficjenta. Aby projekt zakończył się sukcesem, należy znaleźć potrzebę pośrednią, której zaspokojenie umożliwi osiągnięcie celu.

Dobre rozumienie potrzeb klienta lub beneficjenta to podstawowy warunek sukcesu. Należy jednak wystrzegać się zbytnej pewności siebie. Trzeba sobie zawsze zadać pytania: „Wiem, czy myślę, że wiem?”, „Znam fakty, czy są to tylko moje przemyślenia?”. Warto też zawsze zapytać klienta. Nierzadko odpowiedzi beneficjenta mogą budzić zdziwienie.

Co najważniejsze, projekt nie zakończy się sukcesem, jeśli nie trafi w potrzeby beneficjenta (grup odbiorców).

2 b. Analiza interesariuszy

Żaden projekt nie jest zawieszony w próżni. Działania z nim związane będą pozytywnie lub negatywnie wpływać na różne osoby, na ich sposób pracy, przyszłość. Równocześnie te osoby mogą wspomagać lub starać się przeszkodzić w realizacji projektu. Nazywamy je interesariuszami. Ich sytuacja jest podobna do akcjonariuszy firmy. Ci również mogą zyskać lub stracić w zależności od sprawności działania zarządu firmy, ale mogą również się go pozbyć.

Interesariusz to osoba lub instytucja, która może w sposób pośredni lub bezpośredni wpływać – pozytywnie lub

negatywnie – na projekt. Interesariuszem jest także osoba lub instytucja, na którą wpłyną pozytywnie lub negatywnie zmiany spowodowane przez projekt.

Swoich interesariuszy trzeba znać. Zespół projektowy powinien sporządzić ich listę i przypisać poszczególnym osobom znaczenie, jakie mogą mieć dla powodzenia projektu. Jeśli przydział funduszy na projekt zależy od konkretnej osoby, to w sposób oczywisty znaczenie tej osoby jest bardzo duże. Jej nastawienie do projektu jest kwestią fundamentalną. Zawsze bardzo istotny jest stosunek kierownictwa organizacji. Może być również tak, że osoba zajmująca wysokie stanowisko w firmie nie będzie miała wpływu na projekt, mimo że sama jest interesariuszem.

Interesariusze mogą mieć pozytywne, negatywne lub obojętne nastawienie do naszego projektu. Trzeba dobrze zrozumieć tego przyczyny, gdyż inaczej nie sposób będzie na nie wpływać.

Przed przystąpieniem do realizacji projektu należy przeprowadzić analizę interesariuszy. Mając zrobioną już wcześniej ich listę, trzeba opisać i ocenić ich wpływ na projekt oraz wpływ projektu na interesariuszy. Konieczna jest decyzja, czy dany interesariusz jest krytycznie ważny, ważny czy też obojętny dla powodzenia projektu. W skali od -2 do +2 ocenia się jego nastawienie do pomysłu. Jeśli jest co najmniej ważny, a jego nastawienie nie jest wystarczająco pozytywne, planuje się działania mające na celu zyskanie jego przychylności. Dobrze nastawiony interesariusz może pomóc przełamać złą postawę innej, ważnej dla projektu osoby. Taką analizę można udokumentować na formularzu.

RYSUNEK 4. Analiza interesariuszy – formularz

Charakterystyka interesariusza	Wpływ na projekt/wpływ projektu (opis)	Znaczenie dla projektu (K – krytycznie ważny, W – ważny, O – obojętny)	Nastawienie do projektu (-2,-1,0,+1,+2)	Pożądane nastawienie do projektu	Co zrobić, by zmienić nastawienie do projektu

ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

Analiza interesariuszy i wypracowanie sposobu zarządzania nimi to bardzo ważne elementy realizacji projektu. Formularz „Analiza interesariuszy” nie służy biurokracji, lecz dokumentacji zebranych danych i przemyśleń zespołu, dotyczących tego, w jaki sposób zdobyć przychyłność osób warunkujących powodzenie projektu. Nastawienie interesariuszy do projektu należy zbadać poprzez rozmowę z nimi, bez zakładania z góry, że jest znane.

Bardzo istotna jest różnica między faktyczną, a pożądaną postawą ważnej osoby. Należy zachować zdrowy rozsądek i zastanowić się, co tak naprawdę nas satysfakcjonuje. Niekoniecznie trzeba mieć wokół siebie gorących entuzjastów. Często wystarczające jest, by negatywnie nastawiony interesariusz po prostu nie przeszkadzał. W takim przypadku jego przejście na pozycję „obojętny” wystarczy. Zwykle uzyskanie takiej zmiany postawy nie jest proste, a próba wzbudzenia entuzjazmu to zadanie niezwykle ambitne i przeważnie niepotrzebne.

Przy próbach zmiany stosunku ważne jest dobre rozumienie jego przyczyn, bo argumenty muszą trafić w źródło lęku czy niechęci. Jeśli przyczyną braku życzliwości jest na przykład nieuzasadniony strach przed utratą własnej pozycji interesariusza, to trzeba pokazać mu, że projekt nie będzie miał takich skutków. Inne argumenty, choćby najbardziej rozsądne, nie poskutkują i nie zmieniają nastawienia do projektu.

„Analiza interesariuszy” jest żywym dokumentem. Odnotowujemy tam sukcesy i porażki, dodajemy nowych interesariuszy, jeśli tacy się pojawiają.

Interesariusze mogą pomóc, ale też i bardzo zaszkodzić projektowi. Dlatego trzeba dobrze zdać sobie sprawę z ich możliwości i chęci, jeszcze przed przystąpieniem do działań. I nie należy kończyć kontaktu z nimi w fazie wstępnej, gdyż będzie on trwał podczas całej realizacji projektu. Muszą być oni dobrze i na czas poinformowani o postępach prac, wnioskach z analiz, proponowanych rozwiązaniach. Oszczędzi to nieporozumień i zapewni dobre stosunki z ważnymi osobami lub instytucjami.

Na koniec uwaga o szczególnym interesariuszu – kierownictwie organizacji. Poparcie zwierzchnictwa dla projektu to kluczowy warunek sukcesu, bez niego nie warto przystępować

do projektu. Ze stuprocentową pewnością można wtedy założyć, że zawsze będą inne priorytety, członkowie zespołu i konsultanci nie będą mieli czasu na prace projektowe, a fundusze zostaną skierowane gdzie indziej. Trzeba poczekać na lepszy czas albo umiejętniej argumentować, aby zapewnić sobie przychyłność kierownictwa.

2 c. Analiza ryzyka

Projektowi zawsze może zagrażać ryzyko. Nie chodzi tu o zwykłe problemy czy trudności towarzyszące wszelkim przedsięwzięciom i dające się zazwyczaj przezwyciężyć. Mówimy o ryzyku wystąpienia wydarzenia, nad którym brak kontroli.

Nie możemy na przykład kwalifikować jako ryzyka możliwości, że kampania promocyjna w mediach będzie nieudana. Jeśli tak się stanie, to znak, że po prostu została przygotowana nieudolnie. Mamy przecież kontrolę nad własnymi działaniami. Jednak już przypuszczenie, że ceny reklam telewizyjnych wzrosną w ciągu pół roku, co spowoduje przekroczenie budżetu, można potraktować jako ryzyko. Wzrost cen jest poza kontrolą, można jednak uniknąć jego skutków przyspieszając kampanię.

Wracając do przykładu lekcji angielskiego dla dzieci z rodzin zastępczych, nie można potraktować jako ryzyka możliwości, że dzieci nie przyjdą na lekcje lub będą się wykruszać w dużym procencie. Znaczyłoby to złą diagnozę ich potrzeb lub dobór nudnych nauczycieli, a w konsekwencji nieciekawych lekcji. W jednym i drugim przypadku problem jest pod kontrolą i nie można go traktować jako ryzyka, niezależnego od nas.

Często ryzykiem jest możliwość wejścia w życie niekorzystnej zmiany prawa czy zmiana budżetu w organizacji, która sponsoruje projekt. Każde ryzyko, które przewidujemy, musi być w jakimś stopniu prawdopodobne i istotnie powiązane z projektem. Inaczej po prostu jest nieistotne.

Formularz służący do dokumentowania oceny ryzyka przedstawiony jest na rysunku 5. Nie służy on biurokracji, lecz jest istotnym elementem dokumentacji projektu. Trzeba do niego wracać i oceniać, czy i w jakim stopniu uda się lub udało ryzyko złagodzić lub wyeliminować.

W formularzu jest kolumna „Łatwość detekcji”. Detekcja oznacza możliwość rozpoznania objawów ryzyka. Najniebezpieczniejsze są ryzyka, których objawy są początkowo niewidoczne, przez co trudno je zdiagnozować i w porę się przed nimi zabezpieczyć. Detekcja wtedy jest trudna.

Przykładem takiego ryzyka może być sytuacja, w której organizacja dysponująca funduszami na projekt przechodzi nieustannie restrukturyzacje i zmiany kierownictwa. Mogą za tym

ić zmiany w budżecie, które nagle pozbawią nas finansowania. Sytuacja jest na ogół nieprzewidywalna, czyli detekcja jest trudna.

W sytuacji określenia ryzyka jako krytycznego dla projektu, z wysokim prawdopodobieństwem (np. 80%), a detekcję jako trudną, należy się zastanowić, czy w ogóle warto rozpoczynać taki projekt. Prawdopodobieństwo niepowodzenia jest bardzo wysokie.

RYSUNEK 5. Analiza ryzyka – formularz

Opis ryzyka	Prawdopodobieństwo wystąpienia (w %)	Znaczenie dla projektu (M – małe, S – średnie, D – duże, K – krytyczne)	Łatwość detekcji (Ł – łatwa, S – średnia, T – trudna)	Czy możemy zapobiec wystąpieniu ryzyka? (T – tak, N – nie)	Co możemy zrobić, aby uniknąć/ zneutralizować ryzyko?

ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

3. Dane i analiza

Istnieje wiele narzędzi pomagających analizować problemy, z którymi można się spotkać przy realizacji projektu. Poniżej będą omówione tylko niektóre z nich, najczęściej pojawiające się w praktyce.

3 a. Zbieranie danych

Każdy projekt dotyczy pewnego problemu. Zazwyczaj znane są jego objawy, nie przyczyny. Do ich poznania potrzebne są fakty – dane, które poddamy analizie. Mają one różną naturę. Na ogół istnieją jakieś dane liczbowe, które pozwalają choćby w przybliżeniu skwantyfikować problem.

Przykładowo, niech będzie to projekt dotyczący dostępu do Internetu w obszarach wiejskich województwa mazowieckiego. Można znaleźć informację, jaki procent wiejskich gospodarstw ma taki dostęp, jaki procent szkół itd. Dane liczbowe są bardzo potrzebne do wykazania skali problemu, szczególnie przy staraniach o finansowanie w instytucjach rządowych czy samorządowych. Czasem też czarno na białym pokazują istotność problemu, co znacząco zwiększa szanse na przykład na dofinansowanie.

Oprócz twardych danych warto poszukać opisów procesów, mających miejsce w interesującym nas obszarze, uwarunkowań prawnych, wszelkiego rodzaju opracowań pozwalających na jak najlepsze zrozumienie istoty problemu. W dzisiejszej dobie niewyczerpanym źródłem takich informacji jest

oczywiście Internet. Trzeba jednak zwrócić uwagę na ich jakość oraz rozumieć metodologię badania czy opracowania. Wystarczy prześledzić różnice w publikowanych przez różne pracownie wynikach badań poparcia dla partii politycznych, aby zrozumieć, jak wiele zależy od zastosowanej metody badawczej. Nie można danych przyjmować bezkrytycznie, bo może to prowadzić do fałszywych wniosków, a w następstwie do nieprawidłowych prób rozwiązania problemu.

Mając wszystkie dostępne dane należy ocenić ich kompletność. W przypadku stwierdzenia luk w posiadanych informacjach lub też potrzeby zdobycia bardziej szczegółowych danych, trzeba zaprojektować badania uzupełniające. Choć brzmi to bardzo poważnie, zazwyczaj dotyczy wszystkich, nawet małych projektów. Przykładowo, studenci, pracujący nad problemem niekasowania biletów przez młodzież szkolną w Warszawie, po zebraniu danych dotyczących liczby kontrolerów i strat spowodowanych przez gapowiczów stanęli przed problemem: „ale właściwie dlaczego oni nie kasują?” i „jaki procent młodzieży nie kasuje biletów?”. Bez odpowiedzi na te pytania niemożliwe stało się wypracowanie sensownego remedium. W kilku szkołach przeprowadzili więc ankietę, w której pytali respondentów, czy kasują bilety i jaka jest przyczyna, że to robią lub nie. Uzyskali w ten sposób potrzebne brakujące dane, umożliwiające przeprowadzenie analizy przyczynowo-skutkowej.

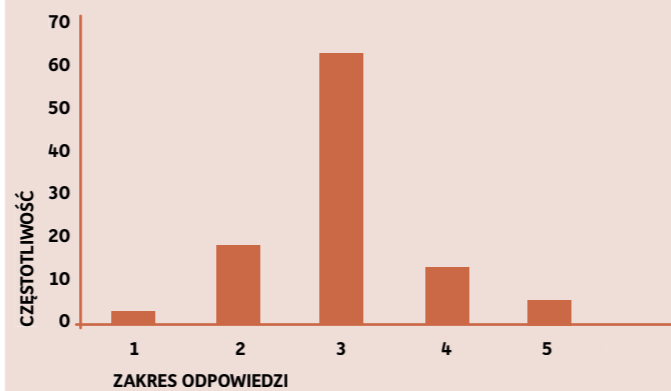
3 b. Analiza danych

Jeśli jakość i liczba danych na to pozwalają, można przeprowadzić analizę statystyczną. Jednakże opis tego zabiegu przekracza ramy niniejszego opracowania. Można się tu tylko ograniczyć do omówienia prostego, ale bardzo przydatnego narzędzia, jakim jest histogram. Pokazuje on częstotliwość występowania danych w określonych przedziałach. Jego zaletą jest to, że jest narzędziem wizualnym i nie trzeba być dobrym statystykiem, aby zrozumieć, co obrazuje.

Powiedzmy, że w ramach projektu lepszego przystosowania treści przedmiotu X do wymagań studentów zadano setce studentów następujące pytanie: „W skali 1 do 5 oceń przydatność wiedzy uzyskanej w ramach przedmiotu X w Twojej pracy zawodowej, gdy 1 to »całkowicie nieprzydatna«, a 5 »bardzo przydatna«”. Wyobraźmy sobie teraz dwa scenariusze odpowiedzi,

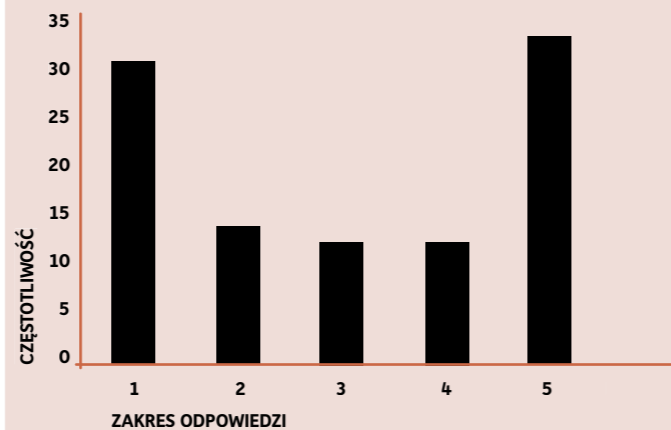
przedstawione na histogramach poniżej (rysunki 6 i 7). W obu przypadkach średnia arytmetyczna wynosiła 3.

RYSUNEK 6. Histogram – scenariusz 1



ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

RYSUNEK 7. Histogram – scenariusz 2



ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

W pierwszym scenariuszu odpowiedzi przypominają rozkład normalny, gdzie wynik o największej częstotliwości pokrywa się ze średnią arytmetyczną. Około 60% studentów oceniło przydatność przedmiotu na 3, a procent ocen wyższych

i niższych od 3 jest bardzo podobny. W tym przypadku można uznać ocenę 3 jako najbardziej powszechną i stwierdzić, że przedmiot, przynajmniej w obecnym kształcie, jest studentom niezbyt przydatny. Może to prowadzić do wniosku o wyeliminowanie tego przedmiotu z programu lub modyfikację treści przedmiotu.

Zupełnie inaczej wygląda sytuacja w drugim scenariuszu. Mimo że średnia odpowiedzi to również 3, wyraźnie widać tu polaryzację ocen. Mniej więcej 30% studentów oceniło przydatność przedmiotu bardzo wysoko i tyle samo skrajnie nisko. Sumaryczne wyniki 5+4 i 1+2 dają po 44%. Średnia arytmetyczna ocen studentów nie jest reprezentatywna dla oceny przedmiotu i nie można się na niej oprzeć.

To sytuacja całkowicie odmienna od scenariusza pierwszego. Trzeba dopiero dowiedzieć się, co wpływa na tak zasadniczo różne oceny przedmiotu, może są dwie dominujące grupy studentów pracujących w zupełnie innych środowiskach i stąd wynika tak różna ocena przydatności przedmiotu X. Mimo takiej samej średniej jak w scenariuszu pierwszym, nie będziemy wnioskować ani o eliminację, ani o zmianę treści przedmiotu. Raczej nadanie mu charakteru fakultetu, aby korzystali z niego tylko ci studenci, którym ta wiedza jest potrzebna.

Powyższy przykład pokazuje, jak niewielkim wysiłkiem można znacznie poszerzyć swoje rozumienie problemu i jak brak tego zrozumienia może prowadzić do fałszywych wniosków.

3 c. Analiza przyczynowo-skutkowa

Analiza przyczynowo-skutkowa jest narzędziem nieocenionym przy rozwiązywaniu problemów. To ćwiczenie intelektualne, które zawsze trzeba wykonać, aby zrozumieć, jakie są korzenie trudności. Bez dogłębnego zrozumienia przyczyn problemu nie będzie można wypracować właściwego rozwiązania i projekt nie osiągnie celu.

Istnieje wiele różnych narzędzi pomagających przeprowadzić analizę przyczynowo-skutkową. Jednym z najwygodniejszych jest diagram Ishikawy, z uwagi na swój kształt podobny do rybiego szkieletu zwany „Rybą”. Na osi głównej ryby umieszcza się skutek, czyli problem, a na ośiach przyczyny składające się na ten problem.

Rysunek 8 przedstawia przykład analizy przyczynowo-skutkowej problemu zaśmieconej przestrzeni publicznej w Warszawie. Problem ma trzy główne przyczyny. Pierwszą z nich jest brak poczucia odpowiedzialności mieszkańców za przestrzeń publiczną. Znajdują oni usprawiedliwienie dla swojej postawy w opieszałości służb miejskich, zajmujących się porządkiem, które działają nieudolnie i nie tylko nie nadążają ze sprzątnięciem śmieci, ale też nie starają się przeciwdziałać zaśmiecaniu poprzez odpowiednie zagęszczenie koszy na śmieci i ich regularne opróżnianie. Na dodatek władze miasta nie zauważają problemu.

Na mniejszych ośiach umieszczono „składniki” przyczyn. Po takiej analizie wiadomo, że aby wzbudzić poczucie odpowiedzialności mieszkańców miasta za przestrzeń publiczną, a w konsekwencji poprawić wizerunek miasta, należy zadziałać w tych trzech obszarach jednocześnie. Nie wystarczy – nasuwające się automatycznie jako pierwsze – lepsze sprzątnięcie ulic. Dlatego zawsze warto pamiętać powiedzenie: *Do not jump to conclusion* – Nie skacz do rozwiązania³⁹ – czyli poświęć czas na analizę, zrozum dlaczego się dzieje tak, a nie inaczej. Nasuwające się od razu rozwiązania z reguły okazują się nie tak genialne, jak się to wydaje.

Analizy przyczynowo-skutkowej dokonuje zespół, z pomocą konsultantów – jeśli jest to potrzebne. Trzeba się z nią „przespać”, po kilku dniach spojrzeć na to, co się zrobiło. Związki przyczynowo-skutkowe nie są czasem oczywiste i zdarzają się przypadki, gdy po ponownej analizie skutek staje się przyczyną. Warto poświęcić jej odpowiednio dużo czasu, gdyż na wynikach analizy będzie oparte rozwiązanie problemu.

3 d. SWOT

W niektórych projektach, zwłaszcza dużych, niezbędne będzie zastosowanie **analizy SWOT**. Jest to bardzo przydatne narzędzie analityczne, szeroko stosowane, najczęściej jednak niewłaściwie. Skrót pochodzi od angielskiego: *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*, czyli: **Mocne strony, Słabe strony, Szanse, Zagrożenia**.

Jest to analiza środowiska wewnętrznego i zewnętrznego. Środowisko wewnętrzne znajduje się pod kontrolą, stąd zatem biorą się nasze mocne i słabe strony. Na środowisko zewnętrzne,

RYСУNEK 8. Analiza przyczynowo-skutkowa: diagram Ishikawy – przykład

Brak poczucia odpowiedzialności mieszkańców za przestrzeń publiczną



ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

RYСУNEK 9. Rozwiązanie problemu zanieczyszczonej przestrzeni publicznej – przykład

Wzbudzić poczucie odpowiedzialności mieszkańców za przestrzeń publiczną



ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

a więc szanse i zagrożenia, nie mamy wpływu. Można tylko starać się wykorzystać szanse lub przygotować się tak, aby zminimalizować negatywne skutki zagrożeń.

Analiza SWOT jest przeważnie źle przeprowadzona i mało wnosi do wiedzy o problemie. Często bywa robiona schematycznie i po łebkach. Na ogół wymienia się mocne i słabe strony organizacji z punktu widzenia jej pracowników. To błąd. Należy ocenić mocne i słabe strony projektu z pozycji jego klientów/beneficjentów i sponsorów, w świetle konkurencji.

Przykładowo, w projekcie lekcji angielskiego dla dzieci z rodzin zastępczych można uznać za mocną stronę zaangażowanie nauczycieli, którzy już wcześniej odnosili sukcesy w pracy z dziećmi, bo z punktu widzenia dziecka zajęcia będą atrakcyjne. Jest to również mocna strona według sponsora, który finansuje projekt, gdyż gwarantuje sukces. Jeśli jednak nie jesteśmy jedyną organizacją starającą się o finansowanie takiego projektu, a nasza konkurencja ma równie doświadczonych nauczycieli, to przestaje to być naszą mocną stroną. Nie możemy tym konkurować o pieniądze sponsora, ponieważ nie mamy tu żadnej przewagi.

Szansom i zagrożeniom też na ogół nie poświęca się wiele czasu, co jest kolejnym błędem.

Dobrze przemyślana analiza SWOT pozwala uświadomić sobie naszą pozycję, pomaga „sprzedać” projekt i wyłonić słabości mogące zaszkodzić mu w przyszłości. Niekiedy też prowadzi do zawężenia zakresu projektu, bo początkowo zdefiniowany problem okazuje się zbyt skomplikowany i trzeba go podzielić na kilka etapów.

4. Generowanie rozwiązania

Wyniki różnych analiz stanowią podstawę do generowania rozwiązania problemu. Na tym etapie zna się już dobrze przyczyny problemu, swoje mocne i słabe strony, rozważone jest ryzyko, szanse i zagrożenia.

Na początek warto zorganizować burzę mózgów. Oprócz zespołu projektowego można do niej zaprosić konsultantów, interesariuszy, przedstawicieli beneficjentów. Trzeba jednak pamiętać, że grupa może liczyć maksymalnie 15 osób, a optymalnie 10-12. W zbyt licznych zespołach niczego nie da się ustalić. Wszyscy uczestnicy spotkania muszą dobrze znać wyniki analiz, inaczej będzie to strata czasu na niepotrzebne dyskusje i tłumaczenia.

Najprostszą odpowiedzią, co należy zrobić, aby rozwiązać problem, daje odwrócenie diagramu „Ryby”, a więc przekształcenie problemu w cel. Rysunek 9 pokazuje taką operację na omówionym wcześniej problemie zanieczyszczonej przestrzeni publicznej. Na osi głównej umieszczony jest cel – „Czysta przestrzeń publiczna miasta”, czyli odwrotność problemu z rysunku 8. Na dużych ośiach są zadania, które doprowadzą do jego realizacji. Wynikają one bezpośrednio z przyczyn problemu, zdefiniowanego w procesie analizy przyczynowo-skutkowej. Na mniejszych ośiach umieszcza się podzadania składające się na zadania główne.

Ale to dopiero początek pracy. Teraz trzeba zejść poziom niżej, czyli zająć się poszczególnymi zadaniami.

Przykładowe zadanie: „Usprawnienie pracy służb odpowiedzialnych za porządek w mieście” można rozpatrywać z czterech perspektyw: finansowej, odbiorcy naszych działań, procesów wewnętrznych oraz umiejętności i rozwoju. Takie spojrzenie, które zaproponowali dwaj guru zarządzania, Robert S. Kaplan i David P. Norton⁴⁰, wymusza całościowe podejście i gwarantuje, że nie zaniedbamy żadnej z ważnych dziedzin.

Rysunek 10 przedstawia szczegółowe rozwiązanie zadania usprawnienia pracy służb.

RYСУNEK 10. Rozwiązanie szczegółowe zadania „Usprawnienie pracy służb”

Perspektywa	
Finanse	Nie przekroczyć budżetu
Odbiorca/Klient	Nie widzi przepelnionych koszy na śmieci Ma wrażenie, że kosz jest na każdym kroku Widzi obecność służb na ulicach
Procesy wewnętrzne	Opracować kryteria i procesy umieszczania koszy na ulicach Opracować schemat częstotliwości sprzątania ulic i parków w zależności od natężenia zaśmiecenia Wprowadzić ścisłą kontrolę stanu ulic i parków Uzależnić system motywacyjny od wyników kontroli
Rozwój i umiejętności	Przestudiować przypadek Singapuru Przeszkolić menedżerów w dziedzinie zarządzania projektem i efektywnego działania Włączyć pracowników w projekt i plan działania

ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

Perspektywa finansowa – w przypadku projektów biznesowych – to osiągnięcie określonego zysku, wielkości sprzedaży, oszczędności czy zwrotu na inwestycji. Dla projektów innego typu będzie to na ogół utrzymanie wydatków na poziomie zaplanowanego budżetu.

Punkt widzenia odbiorcy czy klienta zawiera to wszystko, co spowoduje, że odbiorca będzie postrzegał pozytywnie efekt naszych działań. W tym przypadku trzeba zastanowić się, co przekona mieszkańców Warszawy, że służby działają efektywnie. Jeśli mieszkańcy miasta nie będą widzieli przepelnionych koszy na śmieci, odniosą wrażenie, że pojemnik jest na każdym kroku, nie muszą go poszukiwać niosąc śmieć kilkaset metrów. Widok pracowników służb sprzątających ulice i parki przekona ich, że jednostki odpowiedzialne za porządek w mieście dobrze wypełniają swoje zadanie.

Jest to wyznacznik działań w dziedzinie procesów wewnętrznych, rozwoju i umiejętności. Innymi słowy – działania na kolejnych obszarach są podporządkowane temu, co zostało zdefiniowane z perspektywy odbiorcy.

W ramach procesów wewnętrznych służby muszą opracować kryteria i sposób umieszczania koszy na śmieci. Muszą więc np. ocenić, które miejsca są bardziej, a które mniej podatne na zaśmiecanie i dopasować do tych potrzeb siatkę rozmieszczenia koszy. Powinny też opracować system monitorowania, bo zapotrzebowanie na kosze może się zmieniać w czasie. Podobnie należy postąpić z częstotliwością sprzątania ulic i parków.

Bardzo ważne jest wprowadzenie kontroli stanu ulic i parków oraz uzależnienia systemu motywacyjnego pracowników od wyników weryfikacji, gdyż zapewni to efektywność działań. Bez skutecznej kontroli i właściwego systemu motywacji poprawa pracy służb pozostałaby w sferze życzeń.

Trzeba także pracownikom pomóc w przedstawieniu się na inny system pracy – o tym mówi perspektywa rozwoju i umiejętności. Dlatego potrzebne są szkolenia menedżerów, które nauczą ich zarządzania projektami i efektywnego działania. Zaś wszystkich pracowników należy włączyć w plan działania tak, aby poczuli się odpowiedzialni za wynik końcowy.

4 a. Wskaźniki

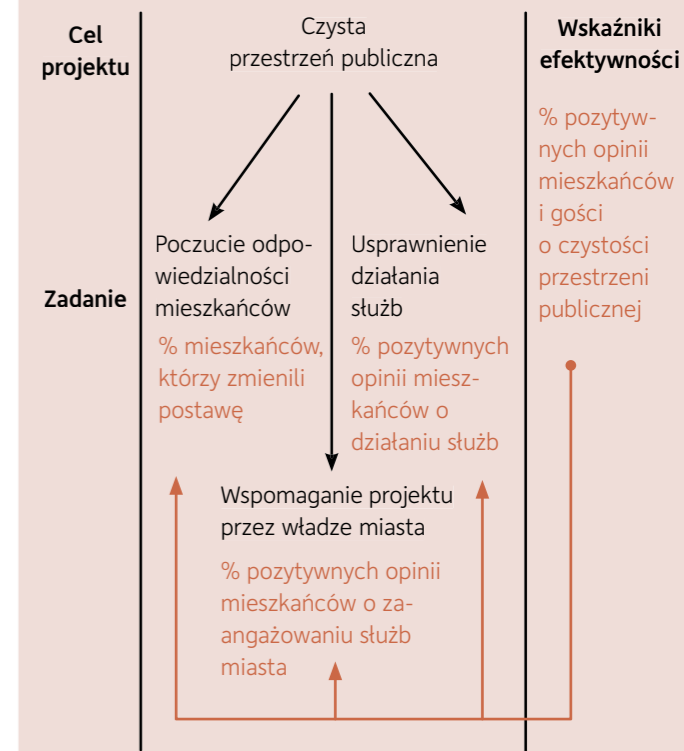
What does not get measured, does not get done – mówią Anglicy, czyli co nie jest mierzone, nie zostanie zrobione. To prawda, brak monitoringu powoduje, że projekt się „rozłazi”, bo zawsze znajdą się sprawy ważniejsze. Nikt nie zna rzeczywistego postępu w pracach projektowych aż do dnia, w którym kierownictwo organizacji lub sponsor projektu nagle zainteresuje się jego wynikami. Może to być przykry dzień prawdy. Dlatego zawsze warto opracować system istotnych wskaźników, które pozwolą monitorować postępy na drodze do celu. Wskaźnik istotny to taki, którego wynik powoduje z naszej strony działanie naprawcze. Takich wskaźników jest niewiele, monitorowanie kilkudziesięciu, z których tak naprawdę znaczenie ma tylko kilka, to strata czasu i niepotrzebna biurokracja.

Efekt działań pokazują wskaźniki efektywności, inaczej mówiąc – wskaźniki rezultatu. Są też wskaźniki operacyjne, które pomagają kontrolować poprawność działań. Efektywność i poprawność nie są tożsame. Poprawność pokazuje, że działamy **w sposób** zamierzony, nie odnosi się natomiast do założonego **celu**. Oznacza to, że postępuje się zgodnie z wyznaczoną procedurą, bez spóźnień itd. Dopiero wskaźnik efektywności pokaże, czy działania przynoszą zamierzony skutek. Efektywność odpowiada na pytanie „co?”, podczas gdy poprawność na pytanie „jak?”.

Zarówno projekt, jak i każde zadanie muszą mieć wskaźniki efektywności. Aby osiągnięta została zadowalająca wartość wskaźnika efektywności projektu, znaczniki zadań też powinny pozostawać na odpowiednich poziomach. Wyznaczenie wskaźników trafiających w istotę efektywności jest zadaniem trudnym i wymaga sporego wysiłku intelektualnego. Jednakże bez nich nie będzie możliwa kontrola nad projektem oraz ocena aktualnego postępu prac. Nie będzie także możliwe poznanie, czy jesteśmy na drodze do osiągnięcia celu, który zamierzaliśmy, czy dawno już z tej drogi zeszliliśmy.

Warto powrócić tu do przykładu zaśmieconej przestrzeni publicznej.

RYСУNEK 11. Wskaźniki efektywności w przykładzie czystej przestrzeni publicznej



ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

Wskaźnikiem efektywności projektu będzie opinia mieszkańców miasta i gości o czystości przestrzeni publicznej. Dla nich przecież te wszystkie działania są podejmowane, więc ich percepcja jest wykładnikiem naszej efektywności. Jako cel (pamiętać trzeba o SMART) trzeba założyć sensowny procent pozytywnych opinii i czas, w jakim chcemy i realnie jesteśmy w stanie ten rezultat osiągnąć. Taka sama logika tłumaczy wskaźniki efektywności poszczególnych zadań.

Wskaźniki operacyjne są równie ważne jak wskaźniki efektywności. Ich głównym zadaniem jest ostrzeżenie o nieprawidłowościach w wykonaniu zadania. Jeśli pokazują nam błędy, musimy je naprawić, w przeciwnym przypadku nie osiągniemy zamierzonego wskaźnika efektywności.

Takim wskaźnikiem operacyjnym w przykładowym zadaniu „Usprawnienia pracy służb” (rysunek 10) może być wynik kontroli czystości parków i ulic. Jeśli kontrola przeprowadzona po zmianach wprowadzonych w projekcie wykaże, że np. w danym regionie parki i ulice są w dalszym ciągu zaśmiecone, będzie to oznaczało nieprawidłowe wdrożenie procedur projektowych. Jeśli nie ulegną poprawie działania służb, mieszkańcy nie będą mieli wrażenia czystości miejsc publicznych, a co za tym idzie, nie będzie osiągnięty zamierzony wskaźnik efektywności. Inaczej mówiąc, nie zostanie osiągnięty cel projektu.

Nie wystarczy zdefiniować wskaźniki i osiąść na laurach. Trzeba zapewnić ich systematyczne pomiary w wiarygodny sposób, analizę oraz konieczną reakcję na wyniki – należy stworzyć system monitoringu. Choć brzmi to bardzo poważnie, taki system może być nieskomplikowany i zawierać kilka indyktorów. Ważne jest, aby każdy był wiarygodny, analizowany systematycznie i akcja naprawcza była podejmowana zawsze, gdy jest to konieczne.

Rysunek 12 przedstawia metryczkę, którą tworzy się dla każdego wskaźnika. Zawiera ona wszystkie elementy konieczne do stworzenia systemu monitoringu.

RYСУNEK 12. Metryczka wskaźnika

METRYCZKA WSKAŹNIKA					
Co mierzymy	Rodzaj wskaźnika	Cel	Właściciel	Źródło weryfikacji	Metoda rejestracji
zdefiniuj krótko, co monitorujemy	opisz, czy jest to wskaźnik efektywności, czy operacyjny i jakiego poziomu projektu dotyczy	dla każdego wskaźnika określ cel liczbowy i czas, w jakim powinien go osiągnąć	ustal, kto jest odpowiedzialny za podjęcie akcji korygującej i przy jakiej wartości wskaźnika	zdefiniuj, z jakiego źródła będą pochodziły dane do wyliczenia wskaźnika; określ, jak często będzie wskaźnik obliczany	dla każdego wskaźnika ustal metodę rejestracji, np. na sieci itp.; określ, kto i w jakim terminie musi zarejestrować wynik
np.: % mieszkańców wyrażających pozytywną opinię o czystości przestrzeni publicznej w Warszawie	np.: wskaźnik efektywności projektu	np.: 80% mieszkańców wyrażających pozytywną opinię o czystości przestrzeni publicznej za 5 lat od rozpoczęcia projektu	np.: jeśli wartość wskaźnika po dwóch latach działań projektowych wynosi poniżej 30%, osoba odpowiedzialna x podejmuje akcję naprawczą	np.: dane do obliczania wskaźnika będą pochodziły z badań przeprowadzanych corocznie przez wyspecjalizowaną pracownię na próbie 1000 mieszkańców Warszawy	np.: określ, kto powinien otrzymać, kto przeprowadza jego analizę, kogo i w jakim czasie informujemy o wynikach

ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

5. Zasoby i harmonogram zadań

5 a. Zasoby

Widząc, co i jak pragnie się zrobić, należy przystąpić do szacowania potrzebnych zasobów, rozdzielania odpowiedzialności i układania harmonogramu prac projektowych. Na tym etapie rozplanowuje się: czas pracowników organizacji o potrzebnych umiejętnościach, czas członków i lidera zespołu, zewnętrznych konsultantów, jeśli takich potrzebujemy. Oblicza się fundusze potrzebne na opłacenie zewnętrznych zasobów ludzkich. Nie szacuje się ich kosztu, bo może to być bardzo niedokładne, lecz prosi usługodawcę o wycenę konkretnej usługi.

Lider, członkowie zespołu projektowego oraz konsultanci wewnętrzni będą musieli poświęcić projektowi określony czas. Powinni być zwolnieni z części lub całości swoich normalnych obowiązków, inaczej zawsze będą one dla nich priorytetem, co zaowocuje opóźnieniem projektu lub jego całkowitym fiaskiem. Rolą lidera są negocjacje z szefami poszczególnych pracowników (a najlepiej z kierownictwem organizacji), skutkujące uwolnieniem czasu osób potrzebnych w projekcie. Bardzo pomocni mogą być w tym interesariusze sprzyjający projektowi, jeśli mają wpływ na szefów potrzebnych pracowników lub silną pozycję w kierownictwie organizacji.

Oprócz zasobów ludzkich planuje się też potrzebny sprzęt (np. komputery) i oblicza jego koszt.

5 b. Harmonogram zadań

Projekt musi mieć ścisły harmonogram zadań. Zadania mogą być od siebie zależne lub niezależne. Różne są typy zależności zadań, co pokazuje ramka poniżej.

Typ łącza RR: Rozpoczęcie – Rozpoczęcie

Zadanie zależne B nie może się rozpocząć, dopóki nie rozpocznie się zadanie A.

Typ łącza ZZ: Zakończenie – Zakończenie

Zadanie zależne B nie może się zakończyć, dopóki nie zakończy się zadanie A.

Typ łącza RZ: Rozpoczęcie – Zakończenie

Zadanie zależne B nie może się zakończyć, dopóki nie rozpocznie się zadanie A.

Typ łącza ZR: Zakończenie – Rozpoczęcie

Zadanie zależne B nie może się rozpocząć, dopóki nie zakończy się zadanie A.

W projektach angażujących organizacje pozarządowe najczęściej występuje typ czwarty, łącze ZR. Z trzema pierwszymi typami zależności ngo'sy mają do czynienia niezmiernie rzadko.

Czwarty typ może oznaczać **zadanie krytyczne**, to jest takie, które musi być wykonane zgodnie z harmonogramem, aby cały projekt został wykonany na czas. Jest krytyczne, ponieważ:

- nie ma zapasu czasu (ruchomości),
- ma zdefiniowane ograniczenie (np.: musi się rozpocząć w określonym dniu lub zakończyć nie później niż w określonym dniu),
- data zakończenia zadania jest taka sama jak termin ostateczny wykonania całego projektu.

Dla projektu należy stworzyć **ścieżkę krytyczną**, czyli serię zadań krytycznych, które muszą być wykonane zgodnie z harmonogramem, aby cały projekt zakończyć w przewidzianym czasie. Każde zadanie na ścieżce krytycznej jest zadaniem krytycznym. Jeśli zadanie krytyczne zostanie opóźnione, data zakończenia projektu może ulec opóźnieniu. Przyczyną opóźnienia w projekcie jest przeważnie nadmierna alokacja, to jest przypisanie „zasobowi” większej liczby zadań niż jest w stanie wykonać w określonym czasie. Dlatego przy planowaniu zadań rozsądnie jest przypisać ważnym zadaniom pewien zapas czasu, aby uniknąć perturbacji z harmonogramem.

Do planowania prac projektowych służy schemat Gantt'a.

RYSUNEK 13. Schemat Gantta – przykład

PROJEKT: Badanie zadowolenia studentów Uniwersytetu Trzeciego Wieku

CZYNNOŚĆ	MIESIĄC TYDZIEŃ	kwiecień					maj					czerwiec	
		I	II	III	IV	V	I	II	III	IV	V	I	II
Projekt ankiety zadowolenia		MAREK											
Zatwierdzenie ankiety					JOANNA								
Wybór respondentów			MAREK I DAMIAN										
Ustalenie spotkań/wysyłki				JOANNA I MAREK									
Przeprowadzenie ankiety						MAREK							
Opracowanie wyników ankiety									MAREK I DAMIAN				
Przygotowanie prezentacji												DAMIAN	
Prezentacja													JOANNA

ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

Po lewej stronie schematu wpisuje się czynność, której początek i koniec zaznacza się na schemacie, uzyskując czas jej trwania. Do każdej czynności przypisuje się osobę odpowiedzialną. Nawet jeśli czynność jest wykonywana przez kilka osób, wyznaczyć należy osobę odpowiedzialną za jej rzetelne i punktualne zakończenie.

Na schemacie powyżej zastosowano konwencję, według której pierwsza z wymienionych osób jest odpowiedzialna za dane zadanie. Tak więc za wybór respondentów i opracowanie wyników ankiety odpowiedzialny jest Marek, a za ustalenie spotkań Joanna. Z tego grafiku wynika, że przeprowadzenie ankiety jest zadaniem krytycznym, nie zostawiono tu bowiem żadnego zapasu czasu, a opracowanie wyników ankiety z oczywistych względów nie może się rozpocząć, dopóki badanie nie zostało zakończone.

Na tym etapie wyznacza się tak zwane **kamienie milowe projektu**, czyli końcowe punkty spójnej fazy projektu. W projekcie przedstawionym na rysunku 13 kamieniami milowymi mogą być: przeprowadzenie ankiety i opracowanie jej wyników. Zazwyczaj kamień milowy jest punktem decyzyjnym. Na wykresie Gantta oznacza się go punktem.

Harmonogram zadań jest narzędziem kontroli wykonania projektu. Czas wyznaczony na poszczególne zadania musi być realistyczny, uzgodniony z wykonawcami, inaczej już na początku projektu zaczną się opóźnienia. Spowoduje to, że członkowie zespołu nie będą się czuli związani terminem, bo przecież z góry wiadomo, że projekt ma opóźnienie. Powinien pozostawić nieduży, ale jednak, zapas czasu, aby uniknąć zadań krytycznych.

Sam harmonogram nie zapewni nam jednak sukcesu. Do lidera zespołu należy zapewnienie zgodnych z harmonogramem postępów projektu. Powinien on organizować regularne zebrania zespołu projektowego, na których osoby odpowiedzialne za poszczególne zadania przedstawiają postępy, stan prac, napotkane trudności. Pozwala to liderowi i członkom zespołu być na bieżąco z pracami projektowymi, zgłaszać uwagi i pomysły, przeciwdziałać opóźnieniom i problemom zanim one wystąpią. Taki styl zarządzania – to jest presja zespołu na poszczególnych członków, aby trzymali się terminów i wykonywali swoje zadanie rzetelnie – jest gwarancją dobrej pracy. Nikt nie chce być czarną owcą. Jednocześnie lider nie jest wtedy postrzegany jako kontroler, rolę tę przejmuje niejako cały zespół.

Modele zarządzania projektami z wykorzystaniem programu Microsoft Project

Microsoft Project (MS Project) to zaawansowana aplikacja wspomagająca zarządzanie projektami. Za pomocą niej w łatwy i przejrzysty sposób można zarządzać zasobami, czasem i finansami projektu. Zawiera ona narzędzia raportujące oraz interfejsy do zarządzania ważnymi punktami w cyklu życia projektu.

W programie zaimplementowane zostały następujące modele zarządzania projektami:

Metoda ścieżki krytycznej – *Critical Path Method* (CPM) to matematyczny model, który oblicza całkowity czas trwania projektu, opierając się na czasie trwania poszczególnych zadań i zależnościach między zadaniami, a następnie decyduje, które zadania są zadaniami krytycznymi, tzn. których wykonanie decyduje o powodzeniu całego przedsięwzięcia.

PERT – *Program Evaluation Review Technique* to model, w którym do oceny przewidywanego czasu trwania określonego zadania używano metod statystycznych. Nazwą PERT Chart określa się diagram sieciowy, graficznie przedstawiający zadania i związki zachodzące pomiędzy nimi, co znacznie ułatwia śledzenie ogólnego zarysu projektu oraz prezentowanie go.

Gantt Chart – to wykres, na którym zadania są przedstawione w formie poziomych pasków, połączonych strzałkami symbolizującymi zachodzące pomiędzy nimi relacje. Nazwa diagramu pochodzi od nazwiska ich twórcy, Henry'go Gantta. Na przełomie XIX i XX wieku opracował on (dla fabryki Bethlehem Steel) System zadań i premii (*The Task and Bonus System*) i opublikował go w „Engineering Magazine”. Stworzył w ten sposób podstawy do nowoczesnego zarządzania projektami, wnosząc m.in. metodę tworzenia diagramów, pozwalających na prezentację wykresów ukazujących harmonogram zadań w projekcie. Gantt Chart jest podstawowym widokiem w MS Project, z którego korzysta się podczas budowy projektu.

Użytkownicy programu mogą dzięki niemu w łatwy sposób opisać cały projekt tworząc jego harmonogram. Program pozwala na sporządzenie listy zadań projektu i oszacowanie ich czasu trwania. Dzięki niemu można stworzyć struktury zależności zadań i podzadań projektu, obserwować np. sposoby ich następowania, konieczność realizacji jednego przed przystą-

pieniem do kolejnego. Daje też możliwość wpisania działań podejmowanych cyklicznie. Na wykresie Gantta można zaznaczyć tzw. punkty krytyczne, które podsumowują określony zestaw zadań bądź daną fazę projektu. Może to być istotne zdarzenie, które wynika z realizacji projektu lub też zostało narzucone z zewnątrz, np.: podpisanie dokumentu, rozpoczęcie imprezy. Zazwyczaj wystąpienie kamienia milowego wiąże się z dalszymi decyzjami odnośnie rozwoju projektu.

Program pozwala na stworzenie listy zasobów projektu niezbędnych do jego realizacji oraz ich przydzielenie do konkretnych zadań, jak również zarządzanie budżetem projektu. Tworzone w programie projekty, dzięki pełnej integracji z innymi elementami pakietu Microsoft Office, można prezentować w formatach takich programów jak Microsoft PowerPoint (PPT), Microsoft Word (DOC), Microsoft Visio (VSD), a także zapisywać jako plik obrazu (GIF).

Oprogramowania do zarządzania projektami

Istnieją dwie wersje programu Microsoft Project: Microsoft Project Standard 2007 i Microsoft Project Professional 2007.

Microsoft Project Standard 2007 to oprogramowanie oferujące podstawowe narzędzia do niezależnego zarządzania harmonogramami prac i zasobami.

Microsoft Project Professional 2007 to oprogramowanie, które może być używane z platformą serwerów Microsoft Project Server 2007 i Microsoft Project Web Access, aby oferować funkcje specyficzne dla zarządzania projektami w przedsiębiorstwie – **Enterprise Project Management (EPM)**. Dostępne są wówczas narzędzia umożliwiające centralne śledzenie dostępności zasobów i umiejętności w obrębie projektów, komunikację i współpracę w przedsiębiorstwie oraz wiele innych.

Microsoft Project Professional 2007 – wersja ewaluacyjna 60-dniowa – istnieje pod adresem internetowym: <http://www.microsoft.com/downloads/details.aspx?FamilyID=8e6c9977-69af-4cbc-8f39-d0111088ed48&displayLang=pl>. Programy te dostępne są dla organizacji pozarządowych za niewielką opłatą poprzez fundację, która zajmuje się projektem Technologie non profit: <http://www.technologie.org.pl>.

(Krzysztof Szumański)

6. Budżet projektu i kontrola finansowa

6 a. Konstrukcja budżetu

Po skompletowaniu wszystkich niezbędnych danych można przystąpić do konstrukcji budżetu projektu. Trzeba opracować koszty poszczególnych etapów przedsięwzięcia. W pierwszym kroku warto zrobić listę kosztów, uważając, by żadnych nie pominąć. Następnie oblicza się poszczególne pozycje używając rzeczywistych danych. Mnoży się koszt jednostki miary

(np. 300 zł za godzinę) przez liczbę potrzebnych jednostek. Koszty świadczeniodawców, np. konsultantów, przyjmuje się na podstawie uzgodnionej z nimi wyceny usługi. Jeśli w projekcie przewidziane jest zatrudnienie osób, liczy się ich koszty brutto, to jest z obciążeniami przewidzianymi prawem. Nie należy szacować. Mnoży się miesięczną pensję brutto przez liczbę miesięcy pracy przy projekcie. Drobne koszty (telefony, papier, tusz do drukarek) szacuje się na podstawie danych historycznych. Należy podsumować koszty poszczególnych etapów, a w nich zadań i ewentualnie podzadań. Typowy formularz budżetu projektu przedstawia rysunek 14.

RYSUNEK 14. Formularz budżetu projektu

Etap	Zadanie	Działanie	Nazwa kosztu (kategoria wydatku)	Koszty			
				j.m.	liczba	koszt jednostkowy	koszt ogółem brutto

ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

Przy konstrukcji budżetu nie można sobie pozwolić na niewiadome, na szacunki nieoparte na rzetelnej wiedzy czy też „wydaje mi się”. Budżet zostanie przyjęty i trzeba będzie się go trzymać. Niedoszacowanie wydatków to konieczność rezygnacji z realizacji niektórych elementów projektu, bo zabraknie na nie środków. Zawyżenie kosztów też jest zdradliwe, projekt może zostać odrzucony jako zbyt drogi. Budżet należy zrobić bardzo starannie.

6 b. Kontrola finansowa

Projekt zrealizowany zgodnie z zaplanowanym budżetem to rzadkość. Dzieje się tak z różnych przyczyn. Dwie podsta-

wowe to niedoszacowane koszty na etapie planowania projektu i brak kontroli finansowej w stadium jego realizacji. O potrzebie stworzenia realistycznego budżetu była mowa w poprzednim paragrafie, bez tego nawet najlepsza kontrola nie pomoże. Przyjmijmy jednak, że budżet jest dobrze wyliczony, jak go teraz nie przekroczyć? Tu przychodzi z pomocą kontrola finansowa.

Kontrola finansowa projektu należy do obowiązków lidera. Musi on trzymać rękę na pulsie i móc w każdej chwili powiedzieć, ile pieniędzy już wydano, ile zakontraktowano, a ile jeszcze zostało na niezrealizowaną część projektu.

Aby mieć taką wiedzę, lider powinien ściśle współpracować z działem księgowości oraz swoimi podwładnymi i wykonawcami zewnętrznymi. Zaksięgowane mogą być tylko te faktury, które dotrą do księgowości. Rolą lidera jest pilnować, aby wszystkie faktury od podwykonawców zostały dostarczone na czas. W swoim rejestrze kosztów lider uwzględnia koszty zafakturowane, poniesione, lecz jeszcze niezafakturowane (np. usługa już została wykonana, ale na dzień dzisiejszy jeszcze faktura nie dotarła, a więc nie ma jej w księgach) oraz koszty usług jeszcze niewykonanych, ale już zakontraktowanych. Tylko takie całościowe podejście pozwoli na bieżąco kontrolować pozycję finansową projektu.

Rysunek 15 przedstawia przykład formularza rejestru kosztów budżetu. Na podanym przykładzie widać, że z za budżetowanej na zadanie „Analiza potrzeb klienta” kwoty 38 000 zł do tej pory wydano 22 000 zł, z czego tylko 14 000 zł zafakturowano i zarejestrowano przez dział księgowości. Pozostałe 8000 zł to koszty usług już wykonanych, ale na które jeszcze nie ma rachunków.

RYSUNEK 15. Zestawienie wydatków rzeczywistych vs budżet – przykład

Etap projektu	Zadanie	Podzadanie	Nazwa kosztu	Koszt zafakturowany	Budżet	Koszt poniesiony, niezafakturowany	Razem koszt rzeczywisty	Koszt rzeczywisty vs budżet	Usługa/towar zamówiony	Koszty poniesione + usługi zamówione	Koszt całkowity vs budżet
Przygotowanie	Analiza potrzeb klienta	Zbieranie informacji	Zakup danych	12 000	12 000	0	12 000	0	0	12 000	0
		Analiza informacji		2 000	15 000	4 000	6 000	-9 000	10 000	16 000	1 000
				0	10 000	3 000	3 000	-7 000	7 000	10 000	0
			Student	0	1 000	1 000	1 000	0	0	1 000	0
RAZEM				14 000	38 000	8 000	22 000	-16 000	17 000	39 000	1 000

ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

Tylko rzetelna i skrupulatna analiza kosztów budżetowych umożliwia skuteczną kontrolę finansową. Takie całościowe spojrzenie pozwoli ustrzec się przed nieprzyjemnymi

Takie informacje lider musi otrzymać od osób odpowiedzialnych za poszczególne zadania, bo tylko one posiadają o tym pełną wiedzę. Poprzestanie na kosztach zafakturowanych dałoby fałszywy obraz sytuacji finansowej projektu i złudne wrażenie posiadania oszczędności, którymi można dysponować. Okazuje się jednak, że gdy do kosztów rzeczywistych – to jest zafakturowanych i poniesionych, lecz niezafakturowanych – doliczymy koszty usług już zakontraktowanych, to nie tylko brak oszczędności, ale budżet wręcz został przekroczony o 1000 zł. Analiza informacji okazała się bowiem droższa niż zabudżetowana na nią kwota.

Analizę wydatków budżetowych lider projektu musi robić na bieżąco, pamiętając, by aktualizować status wydatku. Oznacza to, że wydatek na dziś niezafakturowany, w momencie zaksięgowania zmienia status na zafakturowany. Musi zatem zniknąć z kolumny „Koszt poniesiony, niezafakturowany”, a pojawić się w kolumnie „Koszt zafakturowany”. W przeciwnym przypadku nastąpi dublowanie kosztu. Oczywiście taka sama procedura obowiązuje w przypadku usług zakontraktowanych.

niespodziankami, kiedy zebrał wreszcie wszystkie dokumenty odkryje się na przykład, iż zużyto 80% funduszy na realizację zaledwie 40% projektu.

7. Efektywne wdrożenie

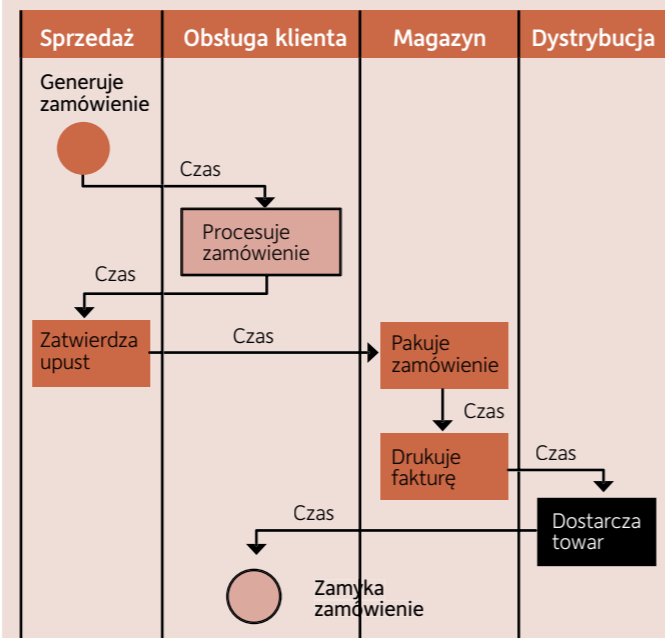
7 a. Procesy

W części „Generowanie rozwiązania” omówiono szczegółowe rozwiązania zadań. Na tym etapie określono, jakie procesy wewnętrzne należy stworzyć lub poprawić, aby beneficjenci, klienci i sponsorzy spostrzegali działania organizatorów projektu w określony sposób. Czego trzeba się nauczyć lub jakie umiejętności „kupić”, aby móc wprowadzić zamierzenia w życie. Zatem konieczne jest podjęcie szeregu działań układających się w ciąg chronologiczny. Powinny być one prowadzone zawsze w ten sam sposób, a w przypadkach alternatywnych decyzje muszą być podejmowane na podstawie tych samych kryteriów. Zapewni to pożądane efekty, niezależne od osób, które będą te działania wykonywać. Należy tu unikać niespodzianek. Potrzebna jest standaryzacja działań. Aby to osiągnąć, należy poszczególne czynności rozłożyć na etapy/kroki procesu.

Zdefiniowanie procesu, jego poszczególnych, następujących po sobie kroków, pomoże przewidzieć i z góry wyeliminować wąskie gardła, sensownie ocenić czas potrzebny na wykonanie poszczególnych czynności, przypisać odpowiedzialność za kolejne kroki i określić ich materialne efekty. Ułatwi też stworzyć schemat obiegu dokumentów, jeśli jest on potrzebny.

Procesy przedstawia się na kilku rodzajach map, stosowanych w zależności od tego, co mają pokazać. Za najbardziej użyteczną i łatwo zrozumiałą uważa się mapę aktywności. Jest ona bardzo dobrym narzędziem wizualnym, gdzie poszczególne kroki procesu wpisane są w funkcje organizacji, do których należy ich wykonanie. Na mapie uwidacznia się też czas, jaki upływa między fazami, jeśli rejestruje się już trwający proces. Jest to bardzo cenna informacja, od razu pokazująca przestoje i źródła opóźnień. Jeśli proces jest dopiero projektowany, umieszcza się maksymalny czas, jaki może upłynąć pomiędzy kolejnymi etapami – będzie to później podstawą kontroli czasu procesu. Początek i koniec procesu oznacza się kółkiem, poszczególne kroki prostokątem, a punkty decyzyjne rombem.

RYSUNEK 16. Przykładowa mapa aktywności procesu realizacji zamówienia



ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

7 b. Pilot

Bardzo istotnym krokiem, decydującym o wdrożeniu projektu, jest tak zwany pilot, czyli próbne uruchomienie wszystkich procesów projektu. Z reguły trwa on kilka miesięcy. Jego głównym zadaniem jest wyłapanie wszystkich błędów, problemów, niejasności w zaplanowanej realizacji projektu. Jeśli definicje nie są jednoznaczne, proces blokuje się w jednym miejscu, bo niepotrzebna biurokracja spowodowała zaplanowanie zbyt wielu podpisów, czy też zamierzona czynność okazała się w praktyce nieporównywalnie bardziej pracochłonna.

Takie błędy, i wiele innych, wskaże pilot. Podczas jego trwania należy dokumentować wszystkie pojawiające się trudności, aby móc zmienić wadliwe procesy i zapewnić ich bezbłędne działanie w przyszłości.

7 c. System monitoringu

System monitoringu to sejsmograf projektu. Nie można bez niego dobrze kontrolować przebiegu wdrożenia, tak pod względem merytorycznym, jak i czasowym.

System monitoringu składa się z części technicznej i merytorycznej. W części technicznej zawiera się zestaw istotnych wskaźników, ich definicje, opisane sposoby obliczenia i rejestracji, jak również wyznaczenie osób odpowiedzialnych za rejestrację i dystrybucję wskaźnika (patrz część „Metryczka wskaźnika”).

Część merytoryczna to schemat działania systemu. Tu określa się przypisanie odpowiedzialności za wynik wskaźnika, czyli wyznaczenie „właściciela wskaźnika”, i wskazanie reakcji na jego wynik.

Można to przedstawić na przykładzie omawianego już wcześniej projektu rozwiązywania problemu zaśmieconej przestrzeni publicznej. Dla zadania usprawnienia działania służb istnieje wskaźnik wyniku kontroli oceny czystości danej dzielnicy. Może on przybierać wartości od 1 – bardzo brudno, do 5 – bardzo czysto. Właścicielem wskaźnika, czyli osobą odpowiedzialną za jego wynik, jest szef służb w danej dzielnicy. Założono w projekcie, że po dwóch latach działań ten wskaźnik nie może być mniejszy niż 3. Jeśli wynik kontroli w danej dzielnicy będzie gorszy, szef służb tej dzielnicy musi w terminie 2 tygodni od otrzymania wyniku przedstawić liderowi projektu analizę przyczyn braku sukcesu i plan naprawczy.

Do każdego wskaźnika w systemie przypisany jest właściciel, określony jest zakres tolerancji (w podanym przykładzie nie mniej niż 3) i sposób reakcji na wynik. W tworzeniu systemu monitoringu podstawową rolę grają składające się na niego wskaźniki. Dobiera się tylko takie, których wyniki pokażą postęp na drodze do wyznaczonego celu i których rezultat wywoła działanie.

8. Dokumentacja

Każdy projekt musi być dobrze udokumentowany, lecz jednocześnie nie wolno popaść w biurokrację. Dokumentacja służy zarejestrowaniu istotnych ustaleń, na przykład tego, co,

kiedy i dlaczego będzie mierzone. Wyniki mają być porównywalne, a więc zawsze gromadzone i obliczane w ten sam sposób. W określonych okolicznościach zawsze powinna być podjęta akcja, więc należy je dokumentować.

Dokumentacja służy standaryzacji działań, zapobiega dowolnej interpretacji, co może skierować działania projektowe na zupełnie nieprzewidzianą i niechcianą drogę. Zapobiega także popełnianiu błędów przez nowe osoby, które dopiero dołączają do projektu. Mogą zawsze odnieść się do dokumentacji, aby rozwiązać swoje wątpliwości.

9. Zarządzanie zespołem projektowym

Zarządzanie zespołem projektowym należy do trudnych zadań menedżerskich i wymaga od lidera sporego doświadczenia życiowego, umiejętności rozwiązywania konfliktów i tworzenia atmosfery pracy zespołowej. Szczególnie to ostatnie jest w polskich warunkach trudne, bo jesteśmy indywidualistami i niełatwo nas zmotywować do pracy na wspólny sukces. Tym niemniej można taką atmosferę stworzyć. Jest wiele istotnych czynników, które stanowią o sukcesie zbudowania dobrze pracującego zespołu.

9 a. Otwartość i zaufanie

Lider musi stworzyć w zespole atmosferę otwartości. Członkowie zespołu nie mogą mieć wrażenia, że jakieś decyzje podejmowane są poza ich plecami i dowiadują się o nich pokątnie. Należy starać się, aby partycypowali w podejmowaniu decyzji, a tam gdzie jest to niemożliwe, dowiadawali się o niej pierwsi.

Na zebraniach zespołu powinna panować swobodna atmosfera, w której nikt nie boi się zgłosić wątpliwości i uwagi. Dyskusja to wymiana argumentów, a nie osobistych wycieczek. Do lidera zespołu należy ucinanie kłótni, zapobieganie dominacji bardziej pewnych siebie osób i prowadzenie dyskusji w stronę konstruktywnego konsensusu.

Bardzo ważne jest, aby lider cieszył się zaufaniem zespołu. Niedopuszczalne jest tolerowanie donosów i rozmów o kolegach poza ich plecami. Jeśli między dwiema osobami wystąpi konflikt, obowiązkiem lidera jest włączyć obie strony

w jego rozwiązanie. Lider musi bardzo przestrzegać autorstwa pomysłów, nie przywłaszczać sobie tych dobrych i nie pozwalać na to innym.

Członkowie zespołu również powinni się nawzajem darzyć zaufaniem, inaczej wspólna praca będzie bardzo trudna. Jednym z warunków takiej atmosfery jest uczestnictwo całego zespołu we wszystkich ustaleniach, prezentacjach, sprawozdaniach. Wtedy każdy członek zespołu zna pracę innych, rozumie ich problemy i powiązanie swoich zadań z innymi. Zespół musi ufać liderowi, a lider zespołowi, co prowadzi nas do problemu zaangażowania i poczucia wspólnego celu.

9 b. Zaangażowanie i posłuszeństwo

Powierzenie zadań poszczególnym osobom może się odbywać w dwojaki sposób. Można przekazać polecenie bez żadnych dyskusji co do możliwości jego wykonania, zarówno od strony merytorycznej, jak i czasowej. Można także uzgodnić z osobą, której powierza się zadanie, możliwości czasowe, potrzebne zasoby, ewentualne szkolenia, pomoc i wsparcie, jakiego będzie potrzebować.

Szansa na sukces jest nieporównywalnie większa w tym drugim przypadku. Dlaczego? Bo ta osoba została potraktowana jak partner, sama podjęła zobowiązanie i czuje się odpowiedzialna za jakość pracy, terminowość i końcowy wynik.

W pierwszej sytuacji osoba, której nakazano wykonanie pracy, nie poczuje się za nią odpowiedzialna. Uważa, że odpowiadając powinien ten, kto bez dyskusji i zgody z jej strony „wepchnął” jej to zadanie. Wykona je, jeśli akurat będzie miała czas i potrzebne umiejętności, ale jeśli ich nie ma lub dostała właśnie priorytetowe polecenie od swojego szefa, nie będzie się przejmować pracą w projekcie. Nie zaangażowała się, bo potraktowano ją jak pionka – nikt nie spytał o jej zdanie. Wykaże więc posłuszeństwo, ale tylko do granic przeszkód w wykonaniu zadania.

Lider, który potrafi angażować członków zespołu w pracę, potrafi też wzbudzić w nich poczucie wspólnego celu i odpowiedzialności za jego osiągnięcie. To ważny warunek pracy zespołowej, zespół musi mieć wspólny cel, a jego członkowie muszą rozumieć swoją rolę i wkład w jego osiągnięcie.

9 c. Delegowanie odpowiedzialności

Dobry lider nie może twierdzić, że jest najmądrzejszy i musi kontrolować każdy szczegół pracy członków zespołu. Delegowanie odpowiedzialności to okazanie zaufania, które jest istotnym warunkiem pracy zespołowej. Każdy człowiek lepiej pracuje, gdy obdarzony zaufaniem przełożonych ma swój zakres odpowiedzialności, w obrębie którego sam może swobodnie podejmować decyzje.

Lider nie musi kontrolować osobiście prac członków zespołu. Wystarczy, że na regularnych spotkaniach całego zespołu wprowadzi zwyczaj składania sprawozdań kierownikom poszczególnych zadań z postępu prac. Rolę kontrolera przejmują wtedy zespół.

9 d. Dochodzenie do wspólnych decyzji

Zespół powinien podejmować decyzje leżące w granicach jego kompetencji. Dojście do konsensusu bywa jednak trudne, a decyzje merytoryczne nie mogą być podejmowane przez głosowanie. Dobrym narzędziem, jednoznacznie rozwiązującym ten problem jest macierz rozwiązań, przedstawiona na rysunku poniżej.

RYСУNEK 17. Macierz rozwiązań – przykład

	ŁATWOŚĆ	KOSZT	KORZYŚĆ DLA	ŁATWOŚĆ	WYNIK
Waga	5	7	10	10	
Rozwiązanie 1	1	2	3	1	59
Rozwiązanie 2	5	5	1	3	100
Rozwiązanie 3	3	1	5	4	112
Rozwiązanie 4	4	3	5	5	141

ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

Macierz rozwiązań tworzą członkowie zespołu, zarówno podczas pracy wspólnej, jak i dzięki indywidualnym przemysleniom.

Na przykładowej macierzy z rysunku 17 założono cztery rozwiązania, z których zespół nie potrafił w dyskusji wyłonić najlepszego. Umieszczono je jako wiersze tabeli.

Wiersze te zostały poprzedzone innym, zawierającym wagi, jakie zespół przywiązuje do poszczególnych kryteriów. W tym przykładzie zastosowano skalę od 1 do 10. I tak „10” oznacza, że zespół przyłożył największą wagę do korzyści beneficjenta i łatwości finansowania, łatwość wdrożenia była najmniej istotna.

Analiza rozpoczęła się od doboru kryteriów, według których będą oceniane rozwiązania. Zespół wspólnie uzgodnił cztery kryteria oceny: łatwość wdrożenia, koszt, korzyści, jakie odniesie beneficjent i łatwość zdobycia funduszy na realizację projektu. Umieszczono je w kolejnych kolumnach tabeli. Rozwiązania były oceniane w skali 1 do 5 według tych kryteriów, przy czym 1 oznaczał najgorszy, a 5 najlepszy wynik. Na przykład „5” w kolumnie „łatwość finansowania” oznacza bezproblemowe uzyskanie funduszy na taki projekt, a „1” w kolumnie „koszt” – bardzo wysokie koszty.

Oprócz tego, w tabeli wpisano ostatnią kolumnę – tam znajdzie się końcowy wynik pracy zespołu nad całą macierzą rozwiązań.

Na razie – po ustaleniu kryteriów i przypisaniu im wag – skończyła się praca zespołowa.

Potem każdy z członków zespołu oddzielnie, na swojej kartce, przypisał poszczególnym rozwiązaniom wartość od 1 do 5 według ustalonych kryteriów.

Po zebraniu wszystkich kartek, dla każdego rozwiązania/kryterium obliczono średnie arytmetyczne i wpisano je w odpowiednie kratki macierzy rozwiązań. Następnie pomnożono te liczby przez odpowiednie wagi, rezultaty wpisując w kolumnę „wynik”.

Uzyskano w ten sposób obiektywnie najlepsze rozwiązanie – według kryteriów ustalonych przez zespół. W tym przykładzie rozwiązanie 4 okazało się najkorzystniejsze.

Takie postępowanie kończy spory i dyskusje, bo jest dziełem wspólnym, niczyj głos nie jest preferowany, a każdy z członków zespołu musi wszystkie możliwości indywidualnie ocenić.

9.e Motywacja

Jak wszyscy pracownicy, członkowie zespołu projektowego pracują lepiej, jeśli są odpowiednio zmotywowani. Na motywację wpływa atmosfera w zespole, poczucie wspólnego celu, chęć osiągnięcia sukcesu. Na tę ostatnią ogromnie oddziałuje postawa kierownictwa organizacji. Jeśli kierownictwo w widoczny sposób nada projektowi wysoką rangę, motywacja zespołu rośnie.

Motywacja to bardzo silne narzędzie, z pomocą którego można ukierunkować działania poszczególnych osób i zespołu. Czynniki motywacyjne w zespole projektowym powinny wzmacniać pracę zespołową, nie promować postaw indywidualistycznych. Ważne są nagrody za dobre wyniki projektu dla całego zespołu. Nie chodzi tu tylko o nagrody finansowe, chociaż te są bardzo istotne i mają dużą siłę motywującą. Wspólne wyjścia do restauracji czy wyjazdy bardzo dobrze integrują zespół i działają zachęcająco.

10. Elementy zarządzania zmianą

Zarządzanie zmianą to najtrudniejsze zadanie menedżerskie i jego złożoność znacznie przerasta ramy tego opracowania. Warto jednak pokrótce wskazać na kilku istotnych elementów. Najpierw podstawowa zasada:

$$\text{JAKOŚĆ ROZWIĄZANIA} \times \text{AKCEPTACJA} = \text{SUKCES ZMIANY}$$

64

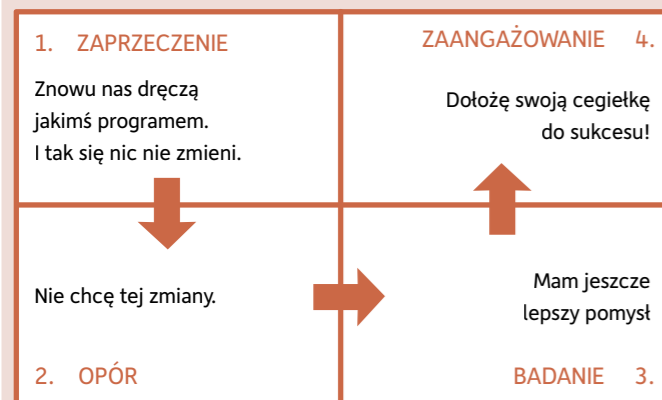
65

Akceptacja zależy w dużym stopniu od dobrej komunikacji. Zatem należy:

- jasno wytłumaczyć interesariuszom, pracownikom i tym wszystkim, których zmiana dotyczy, dlaczego jest potrzebna,
- pokazać im korzyści płynące ze zmiany,
- zapewnić sobie poparcie interesariuszy,
- zagwarantować projektowi ciągłą widoczność tak, aby nawet pośredni w nim udział był atrakcyjny.

Reakcje na zmianę są wszędzie podobne i przebiegają w pewnych następujących po sobie stadiach, co przedstawiono na rysunku 18.

RYСУNEK 18. Stadia reakcji na zmianę



ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podst. materiałów Flora/Elkind Associates, San Francisco.

Należy pamiętać, że nigdy reakcja nie jest jednolita. W tym samym czasie część osób może być w fazie zaprzeczenia, inna w fazie oporu, a jeszcze inna na etapie zaangażowania. Warto wtedy wspierać tę ostatnią grupę i starać się z ich pomocą zachęcić opornych do akceptacji zmiany.

Niewątpliwie najważniejsze czynniki warunkujące sukces zmiany to dobra komunikacja i postawa kierownictwa organizacji.

Swoją postawą kierownictwo musi czynnie popierać projekt, podkreślać wagę sukcesu, nadawać mu priorytet. Tak oficjalnie, jak i w rozmowach kularowych. Pracownicy bardzo szybko wyłapią fałsz i zaczną lekceważyć projekt.

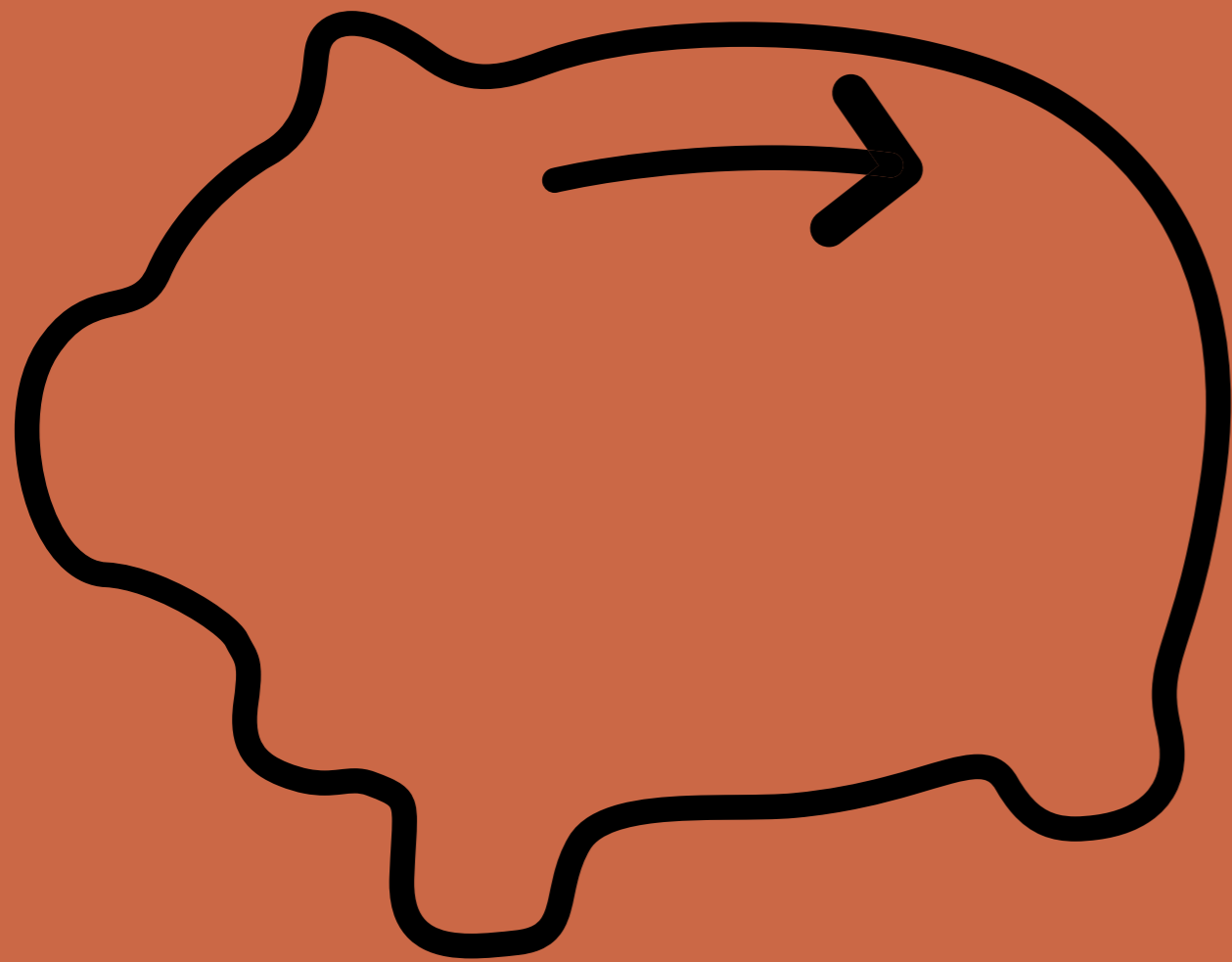
Na koniec kilka czynników – przeszkód we wprowadzaniu zmiany. Jeśli liderzy projektu i kierownictwo organizacji nie okazują, że zależy im na powodzeniu projektu, członkowie zespołu – pracownicy – odbierają to jako sygnał do jego lekceważenia. Jeśli interesariusze nie chcą współpracować, projekt traci tempo i popada w chaos. Nie należy się spodziewać sukcesu. W sytuacji, gdy kierownictwo nie przydzieli odpowiednich zasobów, zespół i pracownicy tracą motywację. Dlatego tak ważne jest dobre przygotowanie projektu, przemyślenie jego koncepcji, uzyskanie wsparcia kierownictwa i interesariuszy oraz akceptacji pracowników. Sensowny i dobrze wdrożony projekt to sukces dający ogromną satysfakcję wszystkim biorącym w nim udział.

PRZYPISY

³⁸ Dane za (b.a.), *Zarządzanie projektami*, Ernst & Young Academy of Business, <http://szkolenia.ey.com.pl/szkolenie/11>.

³⁹ W polskim przekładzie można użyć powiedzenia: „Nie wyciągaj pochopnych wniosków” (przyp. red.).

⁴⁰ Kaplan R.S., Norton D.P., *The Strategy Focused Organization*, Watertown 2001: Harvard Business School Press.



CZĘŚĆ IV. **O FINANSACH** **I PRAWIE**

PODSTAWY ZARZĄDZANIA FINANSAMI W ORGANIZACJI POZARZĄDOWEJ

Fundamentalną kwestią związaną z funkcjonowaniem i zarządzaniem organizacją pozarządową jest znajomość i przestrzeganie obowiązujących aktów prawnych i procedur dotyczących finansów w organizacjach społecznych. Jest to szalenie istotne nie tylko z perspektywy nienaruszania przepisów, ale też z transparentności działań i budowania zaufania wobec partnerów, darczyńców i beneficjentów. Z pewnością opanowanie podstawowych zagadnień dotyczących finansów w organizacjach społecznych może sprawić, że organizacje będą jeszcze bardziej wydajne, a ich działalność dobroczynna będzie prowadzona profesjonalnie, bezpiecznie i efektywnie.

Celem niniejszego opracowania jest zarysowanie podstawowych kwestii dotyczących finansów w organizacjach pozarządowych. Niemożliwym jest zawarcie w krótkim omówieniu wszystkich istotnych informacji dotyczących dziedziny zarządzania finansami, zatem w tekście występują odwołania do stron internetowych i opracowań dostępnych bezpłatnie w zasobach internetowych.

Profesjonalne i rzetelne zarządzanie finansami w organizacji społecznej nie może pominąć poniższych obszarów:

- działań zgodnych z obowiązującymi przepisami, sprawozdawczości i kontroli finansowej,
- wewnętrznych procedur finansowych,
- pozyskiwania środków na działalność statutową,
- planowania finansowego – budżetu i źródeł finansowania,
- ewidencji i monitorowania przychodów i kosztów,
- inwestycji finansowych.

Obowiązujące przepisy, sprawozdawczość i kontrola finansowa

Fundacje i stowarzyszenia posiadają osobowość prawną i są zobowiązane do prowadzenia pełnej księgowości. Zasadniczą różnicą w sferze finansów pomiędzy organizacjami społecznymi a firmami komercyjnymi jest to, że organizacje nie działają w celu osiągnięcia zysku i ewentualny, wypracowany dochód nie może zostać podzielony pomiędzy członków stowarzyszenia lub zarządu fundacji, a jedynie przeznaczony na cele statutowe organizacji.

Wybrane akty prawne dotyczące funkcjonowania organizacji pozarządowych⁴¹:

Ustawa z 6 kwietnia 1984 roku o fundacjach (Dz.U. Nr 21, poz. 97)

Akt prawny mówiący o tym, w jakim trybie i celu oraz kto może ustanowić fundację. Fundacje mogą być utworzone zarówno przez osoby fizyczne, jak i prawne.

Ustawa z 7 kwietnia 1989 roku Prawo o stowarzyszeniach (Dz.U. Nr 20, poz. 104)

Analogiczna jak ustawa o fundacjach, określa tryb zakładania stowarzyszeń. Generalną różnicą pomiędzy ustanowieniem fundacji a zakładaniem stowarzyszenia jest w przypadku fundacji konieczność wskazania składników majątkowych na realizację celów fundacji, a w przypadku stowarzyszeń – deklaracja przynajmniej piętnastu osób o chęci założenia stowarzyszenia.

Ustawa z 24 kwietnia 2003 roku o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz.U. Nr 96, poz. 873)

Ustawa ta reguluje zasady prowadzenia działalności pożytku publicznego przez organizacje pozarządowe i korzystania z tej działalności przez organy administracji publicznej w celu wykonywania zadań publicznych. Akt określa tryb uzyskiwania przez organizacje pozarządowe statusu organizacji pożytku publicznego, nadzoru nad nimi oraz samego funkcjonowania organizacji pożytku publicznego. Reguluje również warunki wykonywania świadczeń przez wolontariuszy oraz korzystania z tych świadczeń. W rozdziale pierwszym ustawy znajduje się istotna definicja

działalności nieodpłatnej i odpłatnej organizacji pozarządowych oraz kryteria dotyczące przejścia działalności odpłatnej w gospodarczą.

**Ustawa z 29 września 1994 roku
o rachunkowości (Dz.U. Nr 121, poz. 591)**

Określa zasady rachunkowości, sposób prowadzenia ksiąg i dokumentacji rachunkowej. Organizacje pozarządowe są zobowiązane do stosowania tej ustawy i prowadzenia pełnej księgowości, zgodnie z przyjętą polityką rachunkowości.

**Ustawa z 15 lutego 1992 roku
o podatku dochodowym od osób prawnych
(Dz.U. Nr 21, poz. 86)**

Organizacje pozarządowe posiadają osobowość prawną (z wyjątkiem stowarzyszeń zwykłych) i zgodnie z artykułem 17 ustawy ust. 1, pkt 4, dochód osiągnięty przez organizacje będzie zwolniony z podatku pod warunkiem przeznaczenia go na cele statutowe mieszczące się w obszarach wymienionych w tym punkcie. Dochód organizacji posiadających status pożytku publicznego jest również zwolniony z podatku dochodowego od osób prawnych. Zwolnienia te nie dotyczą dochodów przeznaczonych na działalność gospodarczą. Ustawa reguluje również kwestie dotyczące odliczania od dochodu darowizn przekazywanych na rzecz organizacji pozarządowych przez osoby prawne – art. 18.

**Ustawa z 26 lipca 1991 roku
o podatku dochodowym od osób fizycznych
(Dz.U. Nr 80, poz. 350)**

Organizacja wypłacająca wynagrodzenia osobom fizycznym, np. na podstawie umowy o pracę, zlecenia lub o dzieło, jako płatnik zobowiązana jest do pobierania i odprowadzania do urzędu skarbowego zaliczek na podatek dochodowy od osób fizycznych oraz sporządzania i składania odpowiednich deklaracji podatkowych. W ustawie znajdują się także uregulowania dotyczące opodatkowania stypendiów i nagród rzeczowych. Ustawa reguluje również kwestie dotyczące odliczania od dochodu darowizn przekazywanych na rzecz organizacji pozarządowych przez osoby fizyczne.

**Ustawa z 15 marca 1933 roku o zbiorcach
publicznych (Dz.U. Nr 22, poz. 162),
Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych
i Administracji z 6 listopada 2003 roku
w sprawie sposobów przeprowadzania zbiorów
publicznych oraz zakresu kontroli
nad tymi zbiorcami (Dz.U. Nr 199, poz. 1947)**

Ustawa i rozporządzenie regulują kwestie dotyczące publicznego pozyskiwania środków finansowych i darów rzeczowych. Każda organizacja chcąc pozyskiwać fundusze np. podczas otwartych wydarzeń musi posiadać zezwolenie wydawane przez odpowiedni organ administracyjny.

**Rozporządzenie Ministra Finansów z 15 listopada
2001 roku w sprawie szczególnych zasad
rachunkowości dla niektórych jednostek
niebędących spółkami handlowymi,
nieprowadzących działalności gospodarczej
(Dz.U. Nr 137, poz. 1539)**

Organizacje pozarządowe, które nie prowadzą działalności gospodarczej, a jedynie statutową, mogą stosować uproszczone zasady sprawozdawcze i co za tym idzie sporządzać sprawozdanie finansowe (bilans, rachunek wyników i informację dodatkową) zgodnie z tym rozporządzeniem. W bilansie wykazuje się informacje o stanie aktywów i pasywów na dzień zamknięcia ksiąg rachunkowych poprzedniego i bieżącego roku obrotowego. W rachunku wyników wykazuje się przychody i zyski oraz koszty i straty za poprzedni i bieżący rok obrotowy.

Pozycje bilansu oraz rachunku wyników mogą być wykazywane ze szczegółowością większą niż określone poniżej, stosownie do potrzeb i wielkości organizacji.

TABELA 3. Pozycje bilansu oraz rachunku wyników

BILANS		RACHUNEK WYNIKÓW
Aktywa:	Pasywa:	
A. Aktywa trwałe I. Wartości niematerialne i prawne II. Rzeczowe aktywa trwałe III. Należności długoterminowe IV. Inwestycje długoterminowe V. Długoterminowe rozliczenia międzyokresowe B. Aktywa obrotowe I. Zapasy rzeczowych aktywów obrotowych II. Należności krótkoterminowe III. Inwestycje krótkoterminowe 1. Środki pieniężne 2. Pozostałe aktywa finansowe C. Krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe	A. Fundusze własne I. Fundusz statutowy II. Fundusz z aktualizacji wyceny III. Wynik finansowy netto za rok obrotowy 1. Nadwyżka przychodów nad kosztami (wielkość dodatnia) 2. Nadwyżka kosztów nad przychodami (wielkość ujemna) B. Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania I. Zobowiązania długoterminowe z tytułu kredytów i pożyczek II. Zobowiązania krótkoterminowe i fundusze specjalne 1. Kredyty i pożyczki 2. Inne zobowiązania 3. Fundusze specjalne III. Rezerwy na zobowiązania IV. Rozliczenia międzyokresowe 1. Rozliczenia międzyokresowe przychodów 2. Inne rozliczenia międzyokresowe	A. Przychody z działalności statutowej I. Składki brutto określone statutem II. Inne przychody określone statutem B. Koszty realizacji zadań statutowych C. Wynik finansowy na działalności statutowej (wielkość dodatnia lub ujemna) (A–B) D. Koszty administracyjne: 1. Zużycie materiałów i energii 2. Usługi obce 3. Podatki i opłaty 4. Wynagrodzenia oraz ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia 5. Amortyzacja 6. Pozostałe E. Pozostałe przychody (niewymienione w poz. A i G) F. Pozostałe koszty (niewymienione w poz. B, D i H) G. Przychody finansowe H. Koszty finansowe I. Wynik finansowy brutto na całokształcie działalności (wielkość dodatnia lub ujemna) (C–D+E–F+G–H) J. Zyski i straty nadzwyczajne: I. Zyski nadzwyczajne — wielkość dodatnia II. Straty nadzwyczajne — wielkość ujemna K. Wynik finansowy ogółem (I+J) I. Różnica zwiększająca koszty roku następnego (wielkość ujemna) II. Różnica zwiększająca przychody roku następnego (wielkość dodatnia)
Suma aktywów	Suma pasywów	

ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

Informacja dodatkowa powinna zawierać nieobjęte bilansem oraz rachunkiem wyników informacje i wyjaśnienia niezbędne do oceny gospodarki finansowej jednostki, a w szczególności:

- 1) objaśnienia stosowanych metod wyceny aktywów i pasywów oraz przyczyn ewentualnych ich zmian w stosunku do roku poprzedniego,
- 2) uzupełniające dane o aktywach i pasywach,
- 3) informacje o strukturze zrealizowanych przychodów ze wskazaniem ich źródeł, w tym przychodów określonych statutem,
- 4) informacje o strukturze kosztów stanowiących świadczenia pieniężne i niepieniężne określone statutem oraz o strukturze kosztów administracyjnych,
- 5) dane o źródłach zwiększenia i sposobie wykorzystania funduszu statutowego,
- 6) dane dotyczące udzielonych gwarancji, poręczeń i innych zobowiązań związanych z działalnością statutową,
- 7) informacje o tendencjach zmian w przychodach i kosztach oraz składnikach majątku i źródłach ich finansowania.

Wzór wraz z omówieniem poszczególnych pozycji sprawozdania można znaleźć na stronie <http://poradnik.ngo.pl/>.

Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z 8 maja 2001 roku w sprawie ramowego zakresu sprawozdania z działalności fundacji (Dz.U. Nr 50, poz. 529)

Zgodnie z rozporządzeniem, każda fundacja zobowiązana jest do sporządzania corocznego sprawozdania z działalności. Sprawozdanie należy opracować zgodnie z wytycznymi zawartymi w rozporządzeniu.

Rozporządzenie Ministra Finansów z 23 grudnia 2004 roku w sprawie obowiązku badania sprawozdań finansowych organizacji pożytku publicznego (Dz.U. Nr 285, poz. 2852)

Organizacje posiadające status pożytku publicznego zobowiązane są do przeprowadzenia badania swojego sprawozdania finansowego po spełnieniu kryteriów określonych w rozporządzeniu. Pozostałe organizacje pozarządowe w zakresie badania sprawozdania finansowego stosują odpowiednie przepisy wynikające z ustawy o rachunkowości.

Zgodnie z wyżej wymienionymi przepisami, organizacje pozarządowe zobowiązane są do sporządzania i składania następujących deklaracji i sprawozdań:

Deklaracja PIT-4R – informacja o przekazanych przez płatnika w ciągu roku zaliczkach na podatek dochodowy osób fizycznych. Termin składania: **do dnia 31 stycznia** roku następującego po roku podatkowym. Otrzymuje: właściwy urząd skarbowy.

Deklaracja PIT-8AR – informacja o zryczałtowanym podatku dochodowym od osób fizycznych. Deklaracja dotyczy zryczałtowanego podatku pobieranego m.in. od wynagrodzeń. Termin składania: **do dnia 31 stycznia** roku następującego po roku podatkowym. Otrzymuje: właściwy urząd skarbowy.

Deklaracja PIT 11 – informacja o uzyskanych przez podatnika dochodach oraz pobranych zaliczkach na podatek dochodowy od osób fizycznych. Deklaracja dotyczy osób zatrudnionych na umowę o pracę, umowę zlecenia i o dzieło. Termin składania: **do ostatniego dnia lutego**, roku następującego po roku podatkowym. Otrzymują: podatnik i właściwy urząd skarbowy.

Deklaracja CIT 8 – zeznanie o wysokości dochodu (straty) osiągniętego w roku podatkowym. Termin składania: **do końca trzeciego miesiąca** następnego roku podatkowego. Otrzymuje: właściwy urząd skarbowy.

Sporządzenie sprawozdania finansowego – w ciągu **trzech miesięcy** od dnia bilansowego.

Zatwierdzenie sprawozdania finansowego – w ciągu **sześciu miesięcy** od dnia bilansowego.

Przekazanie do US sprawozdania finansowego – najpóźniej **dziesięć dni** od daty zatwierdzenia. Kompletne sprawozdanie finansowe zawiera:

- zatwierdzony bilans,
- zatwierdzony rachunek zysków i strat,
- informację dodatkową,
- uchwałę Zarządu o podziale ewentualnej nadwyżki przychodów nad kosztami i przeznaczeniu jej na cele statutowe.

Roczne sprawozdanie finansowe i merytoryczne organizacji pożytku publicznego – należy złożyć najpóźniej **15 dni od daty zatwierdzenia**. Miejsce składania: Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Departament Pożytku Publicznego.

Ogłoszenie rocznego sprawozdania finansowego przez organizacje posiadające status pożytku publicznego – w ciągu **15 dni od zatwierdzenia sprawozdania** na stronach Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej.

Roczne sprawozdanie z działalności fundacji – należy złożyć do właściwego ministerstwa dla danej fundacji. Termin składania: **do 31 grudnia za rok poprzedni**.

Wewnętrzne procedury finansowe

Zgodnie z ustawą o rachunkowości, każda organizacja pozarządowa zobowiązana jest do opracowania i stosowania polityki rachunkowości. Dokument ten jest zatwierdzany przez kierownika jednostki i powinien zawierać między innymi następujące informacje:

- rok obrotowy organizacji i okresy sprawozdawcze,
- zasady wyceny aktywów i pasywów,
- sposoby ewidencji zdarzeń finansowych, wraz z przyjętym planem kont i opisem jego funkcjonowania,
- rodzaje dokumentów źródłowych,
- obieg i przetwarzanie dokumentów księgowych,
- osobę odpowiedzialną za stosowanie zasad rachunkowości,
- procedurę archiwizacji i zabezpieczenia dokumentacji finansowej,
- zasadę podziału kosztów na programowe i administracyjne,
- ewentualnie własny wzór sprawozdania finansowego.

Pozyskiwanie środków na działalność statutową

Każda organizacja, by móc profesjonalnie i długofalowo działać, musi pozyskiwać środki finansowe i rzeczowe na działalność statutową. Najbezpieczniejszym modelem funkcjonowania organizacji jest duże zróżnicowanie przychodów. Dywersyfikacja źródeł finansowania pozwala zachować organizacji autonomię i w przypadku utraty jednego źródła wsparcia nie występuje zagrożenie zaprzestania działalności. Najczęstszymi źródłami finansowania organizacji są:

- darowizny od osób fizycznych i prawnych,
- składki członkowskie w przypadku stowarzyszeń,
- odpis 1% od podatku dochodowego od osób fizycznych,
- dotacje,
- zbiórki publiczne,
- darowizny towarów/usług,
- odpłatna działalność statutowa,
- działalność gospodarcza organizacji,
- dochody z inwestycji finansowych.

Opis funkcjonowania poszczególnych źródeł finansowania można znaleźć na stronie internetowej <http://poradnik.ngo.pl/> w dziale „Skąd brać pieniądze na działalność organizacji?”⁴².

Zamówienia publiczne

Zamówienia publiczne to zakupy usług, towarów lub robót budowlanych dokonywanych przez jednostki sektora finansów publicznych (m.in. urzędy, szkoły czy uczelnie).

Podstawa prawna

1. Ustawa z 29 stycznia 2004 roku Prawo zamówień publicznych (Dz.U. 2004 Nr 19, poz.177 z późn. zm).
2. Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z 30 grudnia 2009 roku w sprawie rodzajów dokumentów, jakich może żądać zamawiający od wykonawcy, oraz form, w jakich te dokumenty mogą być składane (Dz.U. 2009 Nr 226, poz. 1817).
3. Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z 15 marca 2010 roku w sprawie wysokości i sposobu pobierania wpisu od odwołania oraz rodzajów kosztów w postępowaniu odwoławczym i sposobu ich rozliczenia (Dz.U. 2010 Nr 41, poz. 238).
4. Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z 22 marca 2010 roku w sprawie regulaminu postępowania przy rozpoznawaniu odwołań (Dz.U. 2010 Nr 48, poz. 280).

Tryby udzielania zamówień publicznych:

1. Przetarg nieograniczony.
2. Przetarg ograniczony.
3. Negocjacje z ogłoszeniem.
4. Dialog konkurencyjny.
5. Negocjacje bez ogłoszenia.
6. Zamówienie z wolnej ręki.
7. Zapytanie o cenę.
8. Licytacja elektroniczna.

Przetarg nieograniczony

Jest to tzw. tryb podstawowy – czyli nie wymaga zaistnienia żadnych przesłanek, aby go stosować. Jednocześnie ma charakter najbardziej konkurencyjny, czyli mogą do niego przystąpić wszystkie zainteresowane podmioty, a informacja o przetargu jest publicznie dostępna (przede wszystkim na stronie internetowej zamawiającego, a często również w prasie).

Informacje o przetargach zawierają:

- strona internetowa zamawiającego (Biuletyn Informacji Publicznej)
- Biuletyn Zamówień Publicznych: <http://bzo.portal.uzp.gov.pl/index.php?ogloszenie=browser>
- Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej: <http://ted.europa.eu/TED/main/HomePage.do>
- komercyjne wyszukiwarki (możliwość otrzymywania sprofilowanej informacji o zamówieniach o określonych parametrach)

Ogłoszenie o przetargu nieograniczonym składa się z następujących części:

- informacja o zamawiającym
- warunki udziału w postępowaniu oraz opis sposobu dokonywania oceny spełniania tych warunków
- miejsce, w którym można otrzymać specyfikację zamówienia
- ogólny opis przedmiotu zamówienia
- termin realizacji zamówienia
- termin związania z ofertą
- składanie ofert (kiedy – do której godziny, gdzie, jak zaadresowane)
- kryteria oceny ofert
- numer referencyjny sprawy
- okres związania ofertą
- data i miejsce otwarcia ofert

Specyfikacja istotnych warunków zamówienia (SIWZ)

W SIWZ znajdują się szczegółowe informacje o przetargu określone przez zamawiającego, w tym m.in.:

A) Opis przedmiotu zamówienia, w którym podane są szczegółowe informacje o przedmiocie zamówienia i wymaganiach (potrzebach) zamawiającego. W opisie zamawiający definiuje w sposób jednoznaczny i wyczerpujący przedmiot zamówienia. Tu muszą znaleźć się wszystkie dane (wymagania, okoliczności) niezbędne do przygotowania oferty. Powinny one umożliwić wykonawcy określenie ceny zamówienia (objaśnienie musi zawierać dane o wszystkich czynnikach wpływających na cenę zamówienia). Opis nie może utrudniać uczciwej konkurencji, tzn. zawierać np. nazw własnych produktów. Zamawiający informuje

w nim także o harmonogramie realizacji zamówienia i sposobie wykonania zadania.

B) Termin wykonania zamówienia to termin, w którym wykonawca musi wykonać zamówienie. Jeśli umowa nie przewiduje takiej możliwości, nie będzie możliwe przedłużenie tego terminu (taka możliwość będzie zapisana w umowie).

C) Warunki udziału w postępowaniu oraz sposób ich spełnienia określa zamawiający. O zamówienie publiczne mogą ubiegać się podmioty posiadające określony przez zamawiającego potencjał ekonomiczny i techniczny oraz wiedzę i doświadczenie pozwalające prawidłowo wykonać zamówienie. Oferty, które nie spełniają warunków, zostają odrzucone. Na wezwanie zamawiającego wykonawca może uzupełnić dokumenty poświadczające spełnienie warunków lub wyjaśnić niejasności w dokumentach dołączonych do oferty.

Zamawiający określa w SIWZ wykaz dokumentów, które potwierdzą spełnienie warunków, np. wykaz wykonanych usług, wykaz osób, które będą świadczyły usługi, informację o sytuacji finansowej, odpis KRS. W przypadku występowania kilku podmiotów łącznie – wszystkie dokumenty dostarczane są dla każdego podmiotu. Dodatkowo załącza się pełnomocnictwo do reprezentowania konsorcjum.

D) Termin związania z ofertą to czas, w którym wykonawcy związani są swoimi ofertami. Termin związania z ofertą jest uzależniony od wartości zamówienia i może wynosić 30, 60 lub 90 dni. Termin ten może być przedłużony. Wykonawca musi wyrazić zgodę na jego przedłużenie.

E) Termin i miejsce składania i otwarcia ofert jest szczegółowo określony przez zamawiającego. A zatem podaje on konkretny dzień, do którego wykonawcy mogą składać oferty. Podaje też dokładną godzinę, do której przyjmuje oferty. Oferty, które wpłyną po tym terminie nie będą brane pod uwagę (nie zostaną otwarte). W SIWZ wskazany jest też termin i miejsce otwarcia ofert. W otwarciu mogą wziąć udział wszyscy zainteresowani.

F) Zamawiający określa **kryteria wyboru najkorzystniejszej oferty** oraz wagę kryteriów (maksymalną liczbę punktów,

jaką można uzyskać za poszczególne kryteria).

Podstawowym i obowiązkowym kryterium wyboru najkorzystniejszej oferty jest cena. W wielu postępowaniach stanowi ona jedyne kryterium lub waga jej przypisana jest wysoka (tzn. powyżej 50%). Oprócz ceny mogą też być stosowane inne kryteria, dla których również określana jest waga (np. doświadczenie wykonawcy – 40%). Zamawiający podaje w SIWZ sposób, w jaki będzie obliczał punkty za każde kryterium.

Przykładowy wzór obliczania punktów za kryterium *cena*:

$$\frac{\text{cena oferty najtańszej}}{\text{cena oferty badanej}} \times n = \text{liczba punktów}$$

n – maksymalna liczba punktów, którą można uzyskać za kryterium *cena*

Zamawiający może określić dowolne inne kryteria wyboru najkorzystniejszej oferty, przykładowo: doświadczenie wykonawcy, jakość, funkcjonalność, zastosowanie określonej technologii, projekty metodologii badań, program szkolenia, termin realizacji zadania czy plan realizacji zamówienia.

G) Umowa (lub istotne postanowienia umowy) stanowią załącznik do SIWZ. W umowie zawarte są warunki realizacji zamówienia, przede wszystkim sposób płatności za wykonanie zamówienia, oraz kary za niewłaściwe wykonanie zamówienia.

Przygotowując ofertę należy dokładnie przeanalizować wysokość kar umownych – będzie to jeden z czynników wpływających na cenę zamówienia. Ostateczny kształt umowy określany jest po rozstrzygnięciu przetargu, tuż przed jej podpisaniem. Po zakończeniu przetargu nie mogą jednak zmienić się zasadnicze warunki umowy – szczególnie wpływające na sposób realizacji zamówienia oraz cenę.

Podsumowanie – na co należy zwrócić uwagę przygotowując ofertę?

SIWZ jest podstawowym dokumentem, w którym znajdują się najważniejsze informacje o postępowaniu. Jeżeli zakres zamówienia (dokładnie określony w opisie przedmiotu zamówienia, który jest załącznikiem do SIWZ) znajduje się w polu naszych zainteresowań, pierwszą rzeczą, jaką należy sprawdzić przy podejmowaniu decyzji o uczestnictwie w przetargu, są warunki udziału w przetargu. Warunki określone są w SIWZ. Jeśli ich nie spełniamy, oferta zostanie odrzucona i nie będzie oceniona. W takiej sytuacji nie warto brać udziału w przetargu.

Przygotowując ofertę należy pamiętać, że po jej złożeniu nie będzie możliwości jej uzupełnienia ani poprawiania. Jedynie w czasie weryfikacji formalnej ofert zamawiający może nas wezwać do uzupełnienia dokumentów lub do wyjaśnienia formalnych elementów oferty. Można wtedy uzupełniać ofertę w takim zakresie, w jakim zostaliśmy do tego wezwani.

Jednym z kluczowych elementów oferty jest cena. Jest to podstawowe kryterium wyboru najkorzystniejszej oferty. Zdarzają się takie sytuacje, że jest to jedyne kryterium. Wtedy wygra oferta z najniższą ceną, spełniająca wszystkie warunki. Określając cenę naszej usługi, dostawy czy roboty budowlanej, należy ją skalkulować w zależności od tego, jaką wagę przypisano cenie w kryteriach wyboru najkorzystniejszej oferty.

Cena musi zawierać wszystkie podatki (wartość brutto) – zamawiający może żądać podania wartości ceny netto oraz podatku VAT.

Oferty należy złożyć w miejscu wskazanym przez zamawiającego i w terminie określonym w SIWZ. Oferty przekazane po tym terminie nie będą brane pod uwagę (w SIWZ podana jest dokładna godzina, do której można składać oferty. Nawet kilkuminutowe spóźnienie spowoduje, że oferta nie będzie rozpatrywana).

Każdy wykonawca ma możliwość obejrzenia wszystkich ofert złożonych w postępowaniu (oprócz części, które są utajone przez wykonawców).

W czasie otwarcia ofert wyczytywani są wszyscy wykonawcy, którzy na czas złożyli oferty oraz oferowane ceny.

W okresie publikacji ogłoszenia o przetargu istnieje możliwość zadawania pytań zamawiającemu, można go prosić o wyjaśnienie szczegółów SIWZ. W trakcie całej procedury przetargowej wykonawcom przysługuje prawo odwołania się od każdej czynności zamawiającego do Krajowej Izby Odwoławczej (dane kontaktowe Departamentu Odwołań Urząd Zamówień Publicznych dostępne są na stronie internetowej o adresie: http://www.uzp.gov.pl/cmsws/page/?F:269;dane_kontaktowe_.html).

W kontaktach z zamawiającym należy zawsze stosować formę określoną w SIWZ.

Wykonując zamówienie należy spełniać wszystkie czynności określone w SIWZ. Niewykonanie należycie wszystkich zadań przewidzianych w umowie może skutkować nałożeniem kar umownych. Jeśli w SIWZ nie określono warunków i sytuacji, w których można zmienić umowę, nie będzie takiej możliwości. Szczególnie dotyczy to terminu realizacji zamówienia – jeśli umowa tego nie przewiduje, nie będzie możliwości przedłużenia harmonogramu realizacji zamówienia. Jeśli nie dotrzemy terminów, zamawiający naliczy określone kary umowne.

Po zakończeniu realizacji zamówienia należy uzyskać referencje z informacją o wartości zamówienia, terminie realizacji, zakresie wykonywanych czynności oraz informacją, że zadanie zostało wykonane należycie. Referencje posłużą w kolejnym przetargu i będą poświadczeniem spełnienia warunków udziału w postępowaniu.

(Przemysław Derwich)

Planowanie finansowe – budżet i źródła finansowania

Aby móc realizować swoją misję, każda organizacja powinna planować i monitorować budżet, poczynając od poszczególnych programów, a kończąc na budżecie wszystkich

działań, np. rocznym. Budżet powinien składać się z poszczególnych kategorii i pozycji kosztów oraz źródeł finansowania z podziałem na środki posiadane i gwarantowane oraz potencjalne źródła finansowania. Często w kategoriach kosztów występuje podział na koszty programowe i administracyjne. Poniżej znajduje się przykład budżetu programu z uwzględnieniem takiego podziału⁴³.

RYSUNEK 19. Przykładowy budżet programu

Kategoria kosztów	Liczba jednostek	Koszt jednostkowy	Rodzaj miary	Koszt całkowity	Źródła finansowania	
					Fundacja X	Urząd Miasta
KOSZTY PROGRAMOWE						
Koszty wynagrodzeń:				7 200	5 000	2 200
Koordinator programu	6	800	miesiąc	4 800	3 000	1 800
Szkoleniowcy	40	40	godzina	1 600	1 200	400
Tłumacz	2	400	dzień	800	800	0
Koszty operacyjne:				2 580	1 500	1 080
Wynajem sali na spotkanie	2	600	dzień	1 200	600	600
Materiały szkoleniowe	60	15	pakiet	900	900	0
Koszty podróży	4	120	przejazd	480	0	480
SUMA KOSZTÓW PROGRAMOWYCH				9 780	6 500	3 280
KOSZTY ADMINISTRACYJNE						
Koszty wynagrodzeń:				2 700	800	1 900
Asystent administracyjny	6	200	miesiąc	1 200	0	1 200
Księgowość	6	250	miesiąc	1 500	800	700
Koszty biurowe:				2 600	540	2 060
Wynajem biura	6	250	miesiąc	1 500	0	1 500
Usługi telekomunikacyjne	6	120	miesiąc	720	300	420
Prowizje bankowe	6	30	miesiąc	180	90	90
Materiały biurowe	4	50	komplet	200	150	50
SUMA KOSZTÓW ADMINISTRACYJNYCH				5 300	1 340	3 960
KOSZTY CAŁKOWITE ZŁ				15 080	7 840	7 240

ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

Ewidencja i monitorowanie przychodów i kosztów

Niezwykle istotnym narzędziem zarówno do efektywnego zarządzania finansowego projektami, jak i całą organizacją, jest umiejętnie skonstruowany plan kont. Dostosowanie planu kont do budżetu organizacji, źródeł finansowania i realizowanych programów umożliwia między innymi:

- monitorowanie kosztów,
- sporządzanie okresowych sprawozdań,
- efektywne zarządzanie projektem,
- przejrzystość systemu finansowego.

Inwestycje finansowe

Jednym z potencjalnych i niezwykle atrakcyjnych źródeł finansowania dla bardziej doświadczonych organizacji pozarządowych są inwestycje finansowe. Środki uzyskane z inwestycji organizacja może wykorzystać na trudne do sfinansowania z innych źródeł koszty rozwoju, takie jak szkolenia dla pracowników i wolontariuszy, zakup sprzętu biurowego, nowe technologie, promocję i narzędzia do pozyskiwania środków.

Zgodnie z ustawą o podatku dochodowym od osób prawnych art. 17, pkt 1e, organizacje pozarządowe mogą inwestować posiadane środki, a jeśli dochód przeznaczą na cele statutowe, nie podlega on opodatkowaniu. Ustawa ogranicza jednak sposoby lokowania dochodów do:

1) wyemitowanych po dniu 1 stycznia 1989 roku obligacji Skarbu Państwa lub bonów skarbowych oraz obligacji wyemitowanych przez jednostki samorządu terytorialnego po dniu 1 stycznia 1997 roku,

2) papierów wartościowych lub niebędących papierami wartościowymi instrumentów finansowych, o których mowa w art. 2 ust. 1 pkt 2 lit. c Ustawy z dnia 29 lipca 2005 roku o obrocie instrumentami finansowymi, o ile nabycie takie nastąpiło w ramach zarządzania portfelem, o którym mowa w art. 75 tej ustawy, również w przypadku gdy zarządzanie portfelem od-

bywa się na podstawie umowy z towarzystwem funduszy inwestycyjnych, które wykonuje tę działalność na podstawie art. 45 ust. 2 Ustawy z dnia 27 maja 2004 roku o funduszach inwestycyjnych, pod warunkiem zdeponowania tych papierów wartościowych lub instrumentów finansowych na odrębnym rachunku prowadzonym przez uprawniony podmiot w rozumieniu Ustawy z dnia 29 lipca 2005 roku o obrocie instrumentami finansowymi,

3) jednostek uczestnictwa w funduszach inwestycyjnych działających na podstawie Ustawy z dnia 27 maja 2004 roku o funduszach inwestycyjnych.

Szczegółowe omówienie kwestii dotyczących inwestycji w organizacjach społecznych można znaleźć w opracowaniu *Inwestycje finansowe organizacji pozarządowej – wybrane przykłady*⁴⁴, wydanym przez Stowarzyszenie Klon/Jawor.

Radostaw Skiba

NAJCZĘŚCIEJ ZADAWANE PYTANIA I ODPOWIEDZI Z ZAKRESU PRAWA

Co oznacza zasada pomocniczości?

Zasada pomocniczości (subsydiarności) zakłada takie zorganizowanie państwa, w którym kompetencje i zdolność do działania przypisane są w pierwszej kolejności partnerom społecznym. W przypadku gdy działania tych partnerów okażą się niewystarczające, w drugiej kolejności owe kompetencje przechodzą na bardziej złożone instancje wyższe, by wreszcie – jeżeli żadna instancja społeczna nie okaże się skuteczna – przejść w gestie państwa.

Zasada pomocniczości (subsydiarności) – wymieniona została w preambule Konstytucji RP oraz w art. 5 ust. 2 ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie: „Współpraca, o której mowa w ust. 1 (pomiędzy organizacjami a administracją) odbywa się na zasadach: pomocniczości, suwerenności stron, partnerstwa, efektywności, uczciwej konkurencji i jawności”.

Co oznacza wolność zrzeszania się?

Wolność zrzeszania się to podstawa działania i tworzenia stowarzyszeń i innych zrzeszeń, która została określona w art. 58 i 59 Konstytucji RP. **Zgodnie z art. 58 ust. 1 Konstytucji RP każdemu zapewnia się wolność zrzeszania się.** Należy przyjąć, że art. 58 Konstytucji gwarantujący wolność zrzeszania (także w ujęciu negatywnym – wolność od przymusowej przynależności do zrzeszeń) nie dotyczy samorządów powoływanych przez ustawodawcę w ramach art. 17 Konstytucji. Natomiast na podstawie art. 59 ust. 1 Konstytucji RP zapewnia się wolność zrzeszania się w związkach zawodowych, organizacjach społeczno-zawodowych rolników oraz w organizacjach pracodawców.

Wolność zrzeszania się nie ma jednak charakteru absolutnego. Konstytucja RP zawiera przepisy ograniczające wolność zrzeszania się (art. 31, art. 58 ust. 2, art. 13 Konstytucji RP).

Wolność działania organizacji pozarządowych gwarantuje art. 12 Konstytucji, który stanowi, że: „Rzeczpospolita Polska zapewnia wolność tworzenia i działania związków zawodowych, organizacji społeczno-zawodowych rolników, stowarzyszeń, ruchów obywatelskich, innych dobrowolnych zrzeszeń oraz fundacji”.

Co to jest organizacja pozarządowa?

Pojęcie organizacji pozarządowej zostało zdefiniowane w ustawie o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie. Zgodnie z art. 3 ust. 2 tej ustawy organizacjami pozarządowymi są niebędące jednostkami sektora finansów publicznych, w rozumieniu ustawy o finansach publicznych i niedziałające w celu osiągnięcia zysku osoby prawne lub jednostki organizacyjne nieposiadające osobowości prawnej, którym odrębna ustawa przyznaje zdolność prawną, w tym **fundacje i stowarzyszenia**. W tym przepisie jest mowa o jednostkach organizacyjnych, co wyklucza uznanie za organizacje pozarządowe osób fizycznych oraz spółek cywilnych, które nie są traktowane jako jednostki organizacyjne. Zgodnie z art. 33 Kodeksu cywilnego osobami prawnymi są: Skarb Państwa i jednostki organizacyjne, którym przepisy przyznają osobowość prawną. Odrębne przepisy przyznają osobowość prawną stowarzyszeniom i oddziałom stowarzyszeń, związkom stowarzyszeń, fundacjom oraz spółdzielniom (por. art. 17 ust. 1 i 1a oraz art. 22 prawa o stowarzyszeniach, art. 7 ust. 2 ustawy o fundacjach i art. 11 § 2 prawa spółdzielczego).

Co to jest stowarzyszenie?

Ustawa z 7 kwietnia 1989 roku Prawo o stowarzyszeniach (art. 2 ust. 1) definiuje stowarzyszenie jako dobrowolne, samorządne, trwałe zrzeszenie o celach niezarobkowych.

Dobrowolność stowarzyszenia polega na swobodzie tworzenia stowarzyszeń i swobodzie zakończenia ich działalności, dobrowolności przystąpienia do istniejącego stowarzyszenia oraz

na nieograniczonej swobodzie wystąpienia ze stowarzyszenia. Prawo tworzenia i przystępowania do stowarzyszeń nie oznacza obowiązku przyjęcia danej osoby w poczet członków. Zgodnie z art. 6 ust. 2 nikogo nie wolno zmuszać do udziału w stowarzyszeniu lub ograniczać jego prawa do wystąpienia ze stowarzyszenia.

Samorządność oznacza, że **stowarzyszenie samodzielnie określa swoje cele, programy działania i struktury organizacyjne oraz uchwała akty wewnętrzne** (art. 2 ust. 2). Obejmuje również prawo wyznaczania kryterium członkostwa. **Trwałość** stowarzyszenia oznacza, że istnieje ono niezależnie od konkretnego składu swoich członków (pod warunkiem, że jest ich ponad 15).

Niezarobkowy cel stowarzyszenia odróżnia je od innych zrzeszeń. Oznacza on, że celem stowarzyszenia nie może być prowadzenie działalności gospodarczej i osiąganie zysków. Celem stowarzyszenia nie może być również przysporzenie korzyści majątkowych członkom stowarzyszenia. Dlatego też stowarzyszenia, choć mogą prowadzić działalność gospodarczą, dochód z tej działalności powinien służyć wyłącznie realizacji celów statutowych i nie może być dzielony pomiędzy członków.

Statutowym celem stowarzyszenia nie może być prowadzenie działalności skierowanej na osiągnięcie zysku⁴⁵. Działalność statutowa i gospodarcza stowarzyszenia stanowią odrębne rodzaje działalności na gruncie prawa o stowarzyszeniach. Działalność gospodarcza o celach zarobkowych nie może być celem statutowym stowarzyszenia, może być tylko działalnością uboczną jako jedno ze źródeł dochodów służących realizacji celów statutowych⁴⁶.

Co to jest stowarzyszenie zwykłe?

Uproszczoną formą stowarzyszenia jest stowarzyszenie zwykłe, nieposiadające osobowości prawnej. Zgodnie z art. 40 ust. 2 co najmniej 3 osoby, pragnące założyć stowarzyszenie zwykłe uchwalają regulamin działalności, określając w szczególności jego nazwę, cel, teren i środki działania, siedzibę oraz przedstawiciela reprezentującego stowarzyszenie. O utworzeniu stowarzyszenia zwykłego jego założyciele informują na piśmie właściwy, ze względu na przyszłą siedzibę stowarzyszenia, organ nadzorujący.

Co to jest fundacja?

Fundacja jest to „formalnie spersonifikowany (osobowość prawna) **majątek**, o którego przeznaczeniu (i sposobie wykorzystania) decyduje wola fundatora”⁴⁷. *Słownik Języka Polskiego* podaje, iż fundacja to:

1. „ofiarowanie czegoś, zbudowanie czegoś na własny koszt do użytku społeczeństwa; ufundowanie czegoś”,
2. „instytucja, której podstawą jest majątek przeznaczony przez jej założyciela na określony cel (dobroczynny, kulturalny)”⁴⁸.

Fundacja może być ustanawiana wyłącznie w celu realizacji celów społecznie lub gospodarczo użytecznych (nie dla celów prywatnych).

Działanie fundacji reguluje: Ustawa z 6 kwietnia 1984 roku o fundacjach oraz Rozporządzenie działalności fundacji Ministra Sprawiedliwości z 8 maja 2001 roku w sprawie ramowego zakresu sprawozdania z działalności fundacji.

Kim jest fundator?

Fundatorem może być zarówno osoba fizyczna, jak i osoba prawna, fundator może być jeden, ale może być też kilku fundatorów, fundator może być obcokrajowcem lub osobą prawną z siedzibą w innym kraju (art. 2 ust. 1 ustawy o fundacjach). Fundatorem jest osoba (podmiot), która złożyła oświadczenie woli o ustanowieniu fundacji. Jest historycznym twórcą fundacji, jej założycielem.

Kolejni darczyńcy i sponsorzy nie są fundatorami, nawet jeżeli przekazują znaczne środki na rzecz fundacji. Wobec tego nie jest możliwe powołanie lub odwołanie kogoś z funkcji fundatora. Uprawnienia fundatora mają charakter osobisty w tym znaczeniu, że nie mogą być one przedmiotem następstwa prawnego (są niezbywalne i nie podlegają dziedziczeniu). Zasadą jest, że fundator posiada tylko takie uprawnienia, jakie wynikają ze statutu fundacji.

Kim jest wolontariusz?

W myśl ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie wolontariuszem jest osoba, która ochotniczo i bez wynagrodzenia wykonuje świadczenia, odpowiadające świadczeniu pracy, na zasadach określonych w tejże ustawie.

Czym jest działalność pożytku publicznego?

Zgodnie z art. 3 ust. 1 ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, działalnością pożytku publicznego jest działalność społecznie użyteczna prowadzona przez organizacje pozarządowe w sferze zadań publicznych określonych w tej ustawie (art. 4).

Działalność pożytku publicznego może być prowadzona także przez: organizacje kościelne lub wyznaniowe, stowarzyszenia jednostek samorządu terytorialnego, spółdzielnie socjalne, spółki akcyjne i z o.o. oraz sportowe spółki akcyjne. Na podstawie art. 6, działalność pożytku publicznego może być prowadzona jako działalność nieodpłatna lub jako działalność odpłatna.

Czym jest organizacja pożytku publicznego?

Organizacje pożytku publicznego (OOP) są to organizacje pozarządowe spełniające warunki określone w ustawie o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, co do których informacja o spełnieniu wymagań została wpisana do Krajowego Rejestru Sądowego.

Organizacją pożytku publicznego może być tylko organizacja pozarządowa oraz organizacja kościelna lub wyznaniowa albo spółka akcyjna, spółka z o.o. oraz sportowa spółka akcyjna spełniająca wymagania określone w art. 20 ustawy. Aby uzyskać status OPP, organizacja musi prowadzić działalność pożytku publicznego nieprzerwanie przez co najmniej 2 lata.

PRZYPISY

⁴¹ Wszystkie akty prawne dostępne są na bezpłatnej stronie sejmowej w Internetowym Systemie Aktów Prawnych: <http://isap.sejm.gov.pl/>.

⁴² Kompleksowe opracowanie dotyczące metod pozyskiwania funduszy dostępne jest na stronie internetowej Akademii Rozwoju Filantropii w Polsce: *Finanse w organizacji pozarządowej*, (red.) Głazewska D., moduł 2 projektu „Wiedza i Doświadczenie”, Warszawa 2006: Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, <http://www.filantropia.org.pl/files/file/m4.pdf>.

⁴³ Więcej o metodach budżetowania w opracowaniu: *Finanse w organizacji pozarządowej*, (red.) Głazewska D., moduł 2 projektu „Wiedza i Doświadczenie”, op. cit.

⁴⁴ Zagrodzka T., *Inwestycje finansowe organizacji pozarządowej – wybrane przykłady*, Warszawa 2004: Stowarzyszenie Klon/Jawor, http://www.ngo.elk.pl/_media/files/?v=files&i=127.

⁴⁵ Wyrok Naczelnego Sądu Administracyjnego w Warszawie z 27 maja 2009 roku, sygnatura akt II FSK 163/08.

⁴⁶ Wyrok Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego we Wrocławiu z 27 marca 2008 roku, sygnatura akt III SA/Wr 602/07, OwSS 2009/1/10.

⁴⁷ Uchwała Sądu Najwyższego z 7 lipca 1993 roku, sygnatura akt III CZP 88/93, OSNC 1994, poz. 14.

⁴⁸ Hasło „fundacja”, *Słownik Języka Polskiego*, (red.) Szymczak M., Warszawa 1998: Wydawnictwo Naukowe PWN.

LITERATURA CYTOWANA

(b.a.), *Umowa o pracę a umowy cywilnoprawne*, <http://gci-szopienice.w.interia.pl/www/inne/umowaopraceaPC.pdf>

(b.a.), *Zarządzanie projektami*, Ernst & Young Academy of Business, <http://szkolenia.ey.com.pl/szkolenie/11>

Dane z badań w ramach projektu KOMPAS II, <http://www.isp.org.pl/kompas/files/10093518160723698001225792917.pdf>

Dmowski S., Sychowicz M., Ciepa H., Kołakowski K., Wiśniewski T., Żuławska C., Gudowski J., Bieniek G., *Komentarz do kodeksu cywilnego. Księga trzecia. Zobowiązania*, t. 1, Warszawa 2006: Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis

Drucker P.F., *Zarządzanie organizacją pozarządową. Teoria i Praktyka*, Warszawa 1995: Fundusz Współpracy

Griffin R., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 1998: Wydawnictwo Naukowe PWN, s. 36

Herbst K., Gosk I., *Zarządzanie organizacją pozarządową*, w: *Zarządzanie, planowanie i ocena własnych działań*, moduł 2 projektu „Wiedza i Doświadczenie”, Warszawa 2006: Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce

Kaplan R.S., Norton D.P., *The Strategy Focused Organization*, Watertown 2001: Harvard Business School Press

Kochanowicz J., Marody M., *Kultura i gospodarka*, Warszawa 2008: Wydawnictwo Naukowe Scholar

Komendant-Brodowska A., Łukasiak P., *Jak budować dobro wspólne? Poradnik dla działających lokalnie*, Warszawa 2009: Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce

Muszalski W., *Kodeks pracy. Komentarz*, Warszawa 2009: C.H. Beck

Orłowski G., *Umowa zlecenia a miękkie domniemanie stosunku pracy*, Monitor Prawa Pracy 2007, nr 3

Słownik Języka Polskiego, Szymczak M. (red.), Warszawa 1998: Wydawnictwo Naukowe PWN

Wciórka B., *Czy Polacy mają predyspozycje do pracy społecznej na rzecz swojej społeczności?*, Komunikat z badań, CBOS BS/14/2008, Warszawa 2008

Witkowski A.M., *Kodeks pracy. Komentarz*, Warszawa 2010: C.H. Beck

Wnuk-Lipiński E., *Socjologia życia publicznego*, Warszawa 2005: Wydawnictwo Naukowe „Scholar”, s. 119

Wołkowiński P., *Dobre rządzenie wspólnym zarządzaniem? – wybrane fragmenty*, http://www.ekonomiaspoleczna.pl/files/ekonomiaspoleczna.pl/public/Raport_Otwarcia/Wolkowinski_Dobre_rzadzenie.pdf

Wołkowiński P., *Koncepcja terytorium społecznie odpowiedzialnego i metodologia jego twórczej diagnozy na przykładzie gminy Byczyna (woj. opolskie) i dzielnic Warszawa-Białoleka*, w: *Gospodarka społeczna i przedsiębiorstwo społeczne. Wprowadzenie do problematyki*, (red. nauk.) Leś E., Warszawa 2008: Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego

Zagrodzka T., *Inwestycje finansowe organizacji pozarządowej – wybrane przykłady*, Warszawa 2004: Stowarzyszenie Klon/Jawor, http://www.ngo.elk.pl/_media/files/?v=files&i=127

Żukowski W., *Praktyczne wyjaśnienia oraz wzory umów i pism*, Warszawa 2001-2006: Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis, LexPolonica

AKTY PRAWNE

Kodeks pracy z dnia 26 czerwca 1974 roku, Dz.U. Nr 24, poz. 141, tekst jednolity z 23 grudnia 1997 roku, Dz.U. 1998 Nr 21, poz. 94

Orzeczenie Sądu Najwyższego z 25 listopada 2005 roku, „Wokanda” Nr 4/2006, poz. 26, II UK 68/05

Wyrok Sądu Najwyższego Izba Administracyjna, Pracy i Ubezpieczeń Społecznych z 14 lutego 2001 roku, I PKN 256/00

Wyrok Sądu Najwyższego Izba Administracyjna, Pracy i Ubezpieczeń Społecznych z 3 lutego 2006 roku, II PK 161/05

Wyrok Sądu Najwyższego Izba Pracy, Ubezpieczeń Społecznych i Spraw Publicznych z 25 listopada 2005 roku, sygnatura akt I UK 68/05

Wyrok Sądu Najwyższego Izba Administracyjna, Pracy i Ubezpieczeń Społecznych z 11 kwietnia 1997 roku, sygnatura akt I PKN 89/97

Wyrok Sądu Najwyższego Izba Administracyjna, Pracy i Ubezpieczeń Społecznych z 15 października 1999 roku, sygnatura akt I PKN 307/99

Wyrok Naczelnego Sądu Administracyjnego w Warszawie z 27 maja 2009 roku, sygnatura akt II FSK 163/08

Wyrok Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego we Wrocławiu z 27 marca 2008 roku, sygnatura akt III SA/Wr 602/07, OwSS 2009/1/10

Uchwała Sądu Najwyższego z 7 lipca 1993 roku, sygnatura akt III CZP 88/93, OSNC 1994, poz. 14

POLECANA LITERATURA

Barwy wolontariatu, (red.) Maciuła M., „Rocznik, Pismo o organizacjach pozarządowych w Polsce”, Stowarzyszenie Centrum Wolontariatu, <http://www.wolontariat.org.pl/repository/Publikacje/Teksty/roczniak7.pdf>

Bełdowska M., *Przetarty szlak*, w: *Wolontariat w ośrodkach pomocy społecznej*, (red.) Bełdowska M., Warszawa 2008: Stowarzyszenie Centrum Wolontariatu

Biafore B., *Microsoft Project 2007 PL. Nieoficjalny podręcznik*, Gliwice 2009: Helion

Budowanie partnerstw lokalnych. Projekt Razem dla Regionu, (red.) Iwińska K., Warszawa 2009: Collegium Civitas Press

Chatfield C., Johnson T. *Microsoft Office Project 2007 krok po kroku*, Warszawa 2008: RM

Cioch H., *Zarys prawa spółdzielczego*, Kraków 2007: Wolters Kluwer

Covey S.R., *Zasady skutecznego przywództwa*, Poznań 2008: Dom Wydawniczy Rebis

Elementarne pojęcia pedagogiki społecznej i pracy socjalnej, (red.) Lalak D., Pilch T., Warszawa 1999: Wydawnictwo Akademickie „Żak”

Finanse w organizacji pozarządowej, moduł 2 projektu „Wiedza i doświadczenie”, (red.) Głazewska D., Warszawa 2006: Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, <http://www.filantropia.org.pl/files/file/m4.pdf>

Gujski W., *Kontrakty menedżerskie. Umowy cywilnoprawne o świadczenie pracy*, Warszawa 2008: Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis

Jak przygotować plan zbierania funduszy, (red.) Dębski Ł., Warszawa 2002: Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce

Jordan P., Ochman M., *Jak pracować z wolontariuszami*, Warszawa 1997: BORIS

McAlinden G., *Partnerstwo na rzecz rozwoju regionalnego – w kontekście funduszy strukturalnych Unii Europejskiej*, w: *Praca, kształcenie, partnerstwo*, (red.) Kubisz M., Warszawa 2004: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości

McKenna E., Beech N., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa 1997: Gebethner i Ska

Moroń D., *Wolontariat w trzecim sektorze, prawo i praktyka*, Wrocław 2009: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego

Podmoroff D., *365 sposobów na codzienne motywowanie i nagradzanie pracowników*, Warszawa 2010: Wolters Kluwer

Profesjonalny menedżer w NGO, (red.) Iwińska K., Warszawa 2010: Collegium Civitas Press

Rachwalski P., Betkiewicz W., Izdebska M., *Powiat obywatelski: Partycypacja społeczna w powiecie*, w: *Poradniki dla powiatów 4*, Warszawa 2000: FISE Brytyjski Fundusz Know How, Fundusz Współpracy

Wilczewski S., *MS Project 2007. Ćwiczenia praktyczne*, Gliwice: 2009 Helion

Zakrzewski P., *Majątek spółdzielni*, Warszawa 2003: Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis

Zybała A., *Rzeczpospolita partnerska*, Warszawa 2008: CPS „DIALOG”

Zybała A., *Siła Partnerstwa*, Warszawa 2008: CPS „DIALOG”

POLECANE STRONY INTERNETOWE

1. **Poradnik multimedialny z zakresu Zarządzania Organizacją Pozarządową:**

www.inicjatywy.org/publikacje/kurs

2. **Powszechnie dostępne źródła informacji prawnej**

- teksty obowiązujących ustaw: <http://www.sejm.gov.pl>
- przetłumaczone teksty aktów prawnych UE: <http://www.ukie.gov.pl> i <http://eur-lex.europa.eu>
- akty wykonawcze (rozporządzenia i zarządzenia) na stronach ministerstw, np. <http://www.mf.gov.pl>

3. **Portale tematyczne**

- portal dla organizacji pozarządowych: <http://www.ngo.pl>
- uwarunkowania prawne i finansowe w organizacjach: <http://poradnik.ngo.pl/>
- portal o wolontariacie: <http://www.wolontariat.org.pl>
- portal rozwoju spółdzielczości: <http://www.spoldzielnie.org.pl>
- portal Akademii Rozwoju Filantropii w Polsce: <http://www.filantropia.org.pl/>
- portal poświęcony OPP: <http://www.pozYTEK.gov.pl>

4. **Inne**

- <http://www.microsoft.com/poland/project/default.aspx>
- <http://www.microsoft.com/poland/office/programs/project/highlights.mspx?showIntro=n>
- <http://office.microsoft.com/pl-pl/training/aczenie-zadan-projektu-RZ010210710.aspx>
- http://www.parp.gov.pl/files/74/81/95/praca_ksztalcenie.pdf

**Publikacja finansowana ze środków
Funduszu Inicjatyw Obywatelskich 2009-2013.**



© Copyright by Collegium Civitas Press
i Klub Myśli Społecznej Inicjatywy,
Warszawa 2011

Collegium Civitas
STUDIA SPOŁECZNE I POLITYCZNE

Collegium Civitas

pl. Defilad 1, XII piętro
00-901 Warszawa
www.civitas.edu.pl

inicjatywy

Klub Myśli Społecznej Inicjatywy

Marszałkowska 3/5
00-624 Warszawa
www.inicjatywy.org



Ngo.pl jest patronem medialnym.

Redakcja:

Katarzyna Iwińska, Anna Radiukiewicz

Redakcja językowa i korekta:

Marek Gawron, Magdalena Kopacz

Skład i oprawa graficzna:

Mateusz Witkowski

Druk i oprawa:

Akme Group. Prymaczek H., Ceglińska A., Fabisiak J.
05-822 Milanówek, Owczarska 6

Przedruk materiałów w całości lub części możliwy
jest tylko za zgodą Klubu Myśli Społecznej Inicjatywy
oraz Collegium Civitas. Cytowanie oraz wykorzystywanie
danych empirycznych dozwolone jest z podaniem źródła.

ISBN 978-83-61067-65-8

ISBN 978-83-61067-65-8

