



JAK ROZPOZNAĆ DOBRZE ZARZĄDZANĄ FINANSOWO ORGANIZACJĘ POZARZĄDOWĄ?

PRZEWODNIK DLA ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ I BIZNESU





**JAK ROZPOZNAĆ DOBRZE
ZARZĄDZANĄ FINANSOWO
ORGANIZACJĘ POZARZĄDOWĄ?**

PRZEWODNIK DLA ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ I BIZNESU

Wprowadzenie — 5

CZĘŚĆ I

**JAK ROZPOZNAĆ DOBRZE ZARZĄDZANĄ
FINANSOWO ORGANIZACJĘ POZARZĄDOWĄ?**

Agata Stafiej-Bartosik — 09

CZĘŚĆ II

WYWIAD Z DYREKTORKĄ FUNDACJI ORANGE

Elżbieta Żórawska rozmawia z Ewą Krupą — 17

**WYWIAD Z DYREKTOREM BIURA POMOCY
I PROJEKTÓW SPOŁECZNYCH URZĘDU
MIASTA STOŁECZNEGO WARSZAWY**

Elżbieta Żórawska rozmawia z Tomaszem Pactwą — 23

O projekcie — 30

Wprowadzenie

Oddajemy w Państwa ręce przewodnik „ Jak rozpoznać dobrze zarządzaną finansowo organizację pozarządową”. Znajdą w nim Państwo praktyczną wiedzę, jak donatorzy biznesowi i publiczni podchodzą do kwestii przekazywania funduszy. Na jakie aspekty, w ramach całego procesu przekazywania funduszy, zwracają uwagę? Co jest dla nich szczególnie istotne?

O podzielenie się tą wiedzą poprosiliśmy wieloletnich praktyków – liderów w obszarze przyznawania środków finansowych organizacjom pozarządowym. Jesteśmy przekonani, że ich spojrzenie będzie inspiracją dla innych firm i instytucji, które finansują działania organizacji trzeciego sektora, ale także dla samych organizacji pozarządowych, które dzięki temu będą mogły także choć na chwilę wczuć się w rolę donatora.

AUTORZY

Agata Stafiej-Bartosik



Agata Stafiej-Bartosik jest dyrektorem współzarządzającym Ashoki w Polsce. Przez siedem lat pracowała jako doradca ds. społecznej odpowiedzialności biznesu oraz zrównoważonego rozwoju. Pełniła funkcję wicedyrektora w zespole doradztwa biznesowego PwC. Wcześniej założyła dwie organizacje pozarządowe zajmujące się marketingiem społecznym – Fundację Komunikacji Społecznej (Polska) i SMartKolektiv (Serbia).

Ewa Krupa



Dyrektor Fundacji Orange, związana z Fundacją od momentu jej utworzenia w 2005 roku. Od czerwca 2013 roku Przewodnicząca Zarządu Forum Darczyńców w Polsce. Od wielu lat angażuje się w projekty społeczne i edukacyjne, działając m.in. na rzecz rozwoju współpracy między firmami i organizacjami pozarządowymi oraz popularyzacji wolontariatu pracowniczego. Aktywnie uczestniczy w inicjatywach ukierunkowanych na zwiększenie efektywności działań społecznych wdrażanych przez firmy oraz podnoszenie standardów filantropii korporacyjnej. W latach 2009 -2012 była członkiem Komisji Rewizyjnej Forum Darczyńców w Polsce. Jest absolwentką Wydziału Prawa i Administracji na Uniwersytecie Warszawskim

Tomasz Pactwa



Dyrektor Biura Pomocy i Projektów Społecznych, w którym jest odpowiedzialny, w imieniu Prezydenta M. St. Warszawy za realizację polityki rodzinnej, polityki na rzecz osób niepełnosprawnych i seniorów oraz profilaktyki uzależnień. Pełni nadzór nad realizacją funkcjonowania systemu pomocy społecznej miasta. W Urzędzie M. St. Warszawy pracuje od grudnia 2007 roku, pełniąc między innymi funkcję naczelnika wydziału projektów społecznych, zastępcy dyrektora biura funduszy europejskich. Absolwent Uniwersytetu Gdańskiego, studiów podyplomowych dot. rozwoju regionalnego Uniwersytetu Warszawskiego i zarządzania projektowego Uniwersytetu Szczecińskiego.

Elżbieta Żórawska



Koordynator CR i Fundacji w PwC. Od siedmiu lat specjalizuje się w obszarze CSR, ekonomii społecznej, współpracy biznesu z sektorem publicznym, zaangażowania społecznego oraz wolontariatu pracowniczego. Ma wieloletnie doświadczenie w zarządzaniu projektami. Autorka wielu publikacji i artykułów m.in. nt. współpracy międzysektorowej, przedsiębiorczości społecznej, odpowiedzialności biznesu oraz pracy magisterskiej „Społeczna odpowiedzialność biznesu na początku XXI wieku”. Absolwentka Nauk Politycznych na Uniwersytecie Adama Mickiewicza w Poznaniu.

CZĘŚĆ I

AGATA STAFIEJ-BARTOSIK

JAK ROZPOZNAĆ DOBRZE ZARZĄDZANĄ FINANSOWO ORGANIZACJĘ POZARZĄDOWĄ?

Kwestia zarządzania finansami w polskich organizacjach pozarządowych jest paradoksalnie tematem dość nowym. Powstało jednak kilka bardzo dobrych i ciekawych tekstów na ten temat¹. Publikacje te zwracają uwagę na szereg rozwiązań w odniesieniu do finansów organizacji, jak i na standardy, które powinny obowiązywać w organizacjach pozarządowych w tej materii. Sugierowane rozwiązania wynikają z przepisów prawa oraz z dobrych praktyk wprowadzanych przez niektóre NGO w Polsce.

Przestrzeganie ich jest ważne z wielu powodów, z których dwa pozwolimy sobie tutaj przypomnieć jako szczególnie istotne.

Organizacje pozarządowe powstają zazwyczaj w odpowiedzi na pewną potrzebę społeczną i pieniądze, jakie są im powierzane, trafiają do nich ze źródeł, dla których misja danej organizacji jest ważna. Sposób gospodarowania tymi środkami jest istotny z punktu widzenia zaufania, jakim organizacja została obdarzona. Darowizna czy grant nie są zapłatą za produkt czy za wykonaną usługę, ale swoistą zaliczką a konto przyszłych dobrych uczynków. Podważając własną wiarygodność finansową, fundacja lub stowarzyszenie nie tylko łamie umowę z darczyńcą, ale także narusza skromne w Polsce zasoby kapitału społecznego.

Organizacji, które sprzeniewierzyły powierzone im środki finansowe, nie jest dużo w skali wszystkich tego typu podmiotów w naszym kraju, ale każdy taki przypadek wywołuje sensację – falę materiałów medialnych, które wzmacniają poczucie braku zaufania do wielu fundacji i stowarzyszeń dobrze i rzetelnie realizujących swoje misje.

Efektom tej opinii jest poczucie podwyższonego ryzyka, jakie mają darczyńcy (szczególnie indywidualni), kiedy stają przed koniecznością podjęcia decyzji o wsparciu finansowym organizacji. Czy dawać pieniądze, czy nie? Na jakich warunkach? Co złego może się wydarzyć, jeśli to zrobię? Jak rozpoznać wiarygodną organizację pozarządową? Skąd wiadomo, że oni nie robią przekrętów?

¹ Przykładowo „Drogowskaz dla NGO. Zasady przejrzystego zarządzania finansami” Fundacji dla Polski, Fundacji PwC, PAFPIO oraz „10 zasad bezpiecznego zarządzania finansami na rzecz dobra wspólnego” Akademii Rozwoju Filantropii w Polsce czy „Skuteczna i profesjonalna organizacja pozarządowa. Standardy formalno-organizacyjne zarządzania NGO. Finanse” Fundacji Organizacji Służebnych MAZOVIA.

Niejednokrotnie zadawano mi te pytania jako doradcy ds. społecznej odpowiedzialności. Przedstawiciele firm w relacji z NGO bywają pełni obaw...

Jak temu zapobiec?

Proponuję spojrzeć na standardy i zasady zarządzania finansami w organizacji pozarządowej z punktu widzenia potrzeb darczyńcy czy grantodawcy. Nie tylko tego indywidualnego czy pochodzącego z biznesu. Jestem przekonana, że podobne obawy dzielają osoby na stanowiskach urzędniczych – oni także mają poczucie odpowiedzialności za sposób wydawania środków publicznych i te potrzeby nie są im obce.

Poniższe założenia co do potrzeb darczyńcy oparte są w dużej mierze na moim wieloletnim doświadczeniu w pracy z sektorem biznesu i z sektorem NGO, a także przy realizacji projektów opartych o pieniądze pochodzące z budżetu państwa (w tym funduszy unijnych), ale także o potrzeby wyrażone w licznych badaniach, np. w raporcie „Filantropia w Polsce. Jak pomagają najzamożniejsi Polacy” Fundacji dla Polski.

Przyjęta perspektywa sprawi, że możemy pominąć kilka rozwiązań, których celem jest np. zapewnienie komfortu księgowości czy spokojnego snu liderów organizacji, chociaż te mogą być uzyskane jako efekty uboczne wdrożenia standardów zapewniających poczucie bezpieczeństwa i komfortu donora.

Potrzeby darczyńcy czy donora możemy uporządkować według etapów przed, w trakcie oraz po przyznaniu finansowania, aż do zakończenia finansowanego projektu.

Na potrzeby tego tekstu proponuję następujący podział:

ETAP 1 – poznaję organizację

To może być spotkanie, to może być wniosek o finansowanie – niezależnie od formy pierwszego kontaktu darczyńca czy grantodawca będzie chciał dowiedzieć się pewnych rzeczy o sposobie zarządzania finansami w organizacji i przede wszystkim będzie wyczulony na negatywne sygnały – bałagan, brak decyzyjności, brak danych, niejasności.

ETAP 2 – podejmuję decyzję

Po pierwszym kontakcie następuje czas decyzji. Wiem już, że ta organizacja wydaje się w porządku, ale czy rzeczywiście taka jest? Darczyńca musi mieć pewność, że przekazane środki zostaną spożytkowane, tak jak przewiduje czy potrzebuje, dlatego tutaj może prosić o wiele informacji, danych i dokumentów.

ETAP 3 – podpisuję umowę, rozpoczęcie projektu

Jak mówią mądrzy ludzie: *umowy podpisuje się na złe czasy*. Ufamy sobie i lubimy się, ale nigdy nic nie wiadomo, musimy tak sformułować umowę, aby w razie konfliktu obie strony były bezpieczne.

ETAP 4 – realizacja projektu

Oczywiście są darczyńcy, którzy zadowolają się terminowymi rozliczeniami zgodnymi z umową – ale czy to wystarczy? Nawet w przypadku środków unijnych – czy naprawdę osobom, które obsługują dany fundusz, nie byłoby miło, gdyby dostali zaproszenie na piknik, który robicie w ramach projektu? Przyjadą albo nie, ale ich komfort co do tego, że za otrzymane przez organizację pieniądze dzieją się dobre rzeczy, będzie dużo większy.

ETAP 5 – rozliczenie i zamknięcie projektu

Częsty błąd na tym etapie, to ograniczenie się do rozliczenia finansowego projektu. Przy założeniu, że dobrze zarządzaliśmy finansami przez cały czas jego trwania, sporządzenie finalnego raportu nie powinno być żadnym kłopotem. Tymczasem ten etap to także początek starania się o kolejne dofinansowanie. Organizację, które o tym pamiętają, mają większe szanse na wygraną, jeszcze zanim zacznie się wyścig o dotacje.

ETAP 6 – dalsze kroki

Zakończenie projektu to nie koniec relacji z inwestorem. Tak – inwestorem, bo on sam tak pewnie chciałby się widzieć. Inwestor patrzy na organizację, czyta o niej, słyszy. Być może miałby ochotę raz jeszcze wesprzeć nasze działania. Na tym etapie możemy razem zastanawiać się, jaka formuła współpracy będzie najlepsza dla obu stron.

Na każdym z tych etapów potrzebne są innego rodzaju operacje finansowe i innego rodzaju dokumenty. Ich zastosowanie wynika z przepisów prawa, ale także z komfortu, jaki powinniśmy stworzyć dla potencjalnego lub rzeczywistego inwestora. Spróbujmy przyjrzeć się, czego może potrzebować osoba lub instytucja finansująca i w jaki sposób poprzez dobre zarządzanie finansami możemy wyjść naprzeciw tym potrzebom.

Etap 1 – poznaję organizację – potrzeby inwestora:

- chcę wiedzieć, co robi, jakie są efekty jej działań;
- chcę czuć/widzieć/mieć dowody na to, że jest skuteczna i nie marnuje przekazanych jej środków;
- chcę mieć dowody czuć/wiedzieć, że napędzana jest realną misją, którą podzielam, i realizuje skutecznie cele, na których i mi zależy.

Na tym etapie potencjalny donor będzie przede wszystkim patrzył na to, czy organizacja działa zgodnie z prawem. Czy prowadzi pełną księgowość, czy ma i realizuje politykę rachunkowości, co pozwala jej na sporządzanie rzetelnego sprawozdania finansowego, zawierającego bilans, rachunek wyników i wszelkie niezbędne informacje dodatkowe. Dociekliwi mogą sprawdzić, czy organizacja sporządza i wysyła wymagane prawem sprawozdania i deklaracje w terminie oraz czy terminowo reguluje zobowiązania wobec ZUS czy Urzędu Skarbowego.

Na tym etapie ważne jest także, na ile dostępne jest sprawozdanie finansowe i czy prezentowane są informacje finansowe o zrealizowanych działaniach. Nie zaszkodzi tu także informacja o przeprowadzonym audycie finansowym.

Zdarza się, że darczyńcy komunikują się między sobą, więc nasz potencjalny inwestor może chcieć zasięgnąć języka u innych instytucji, organizacji lub osób, które wspierały nas wcześniej. Będzie chciał wiedzieć, czy rzetelnie rozliczyliśmy się z otrzymanych środków i czy jakość oraz sposób rozliczeń odpowiadały uzgodnieniom. Przy okazji przyjaznej rozmowy z innym donorem nasz darczyńca może także pytać o analitykę księgową projektów – tu ważne będzie, czy ją prowadzimy i czy archiwizujemy rozliczenia.

Etap drugi – inwestor podejmuje decyzję i myśli:

- chcę szybko uzyskać potrzebne mi precyzyjne i aktualne informacje;
- chcę mieć jasność, jak organizacja wydaje pieniądze – jakie ponosi koszty działania, jakie środki trafiają bezpośrednio do jej beneficjentów, jak podejmowanie są decyzje o wydatkowaniu środków;
- chcę mieć dowody na to, że organizacja gospodarnie wykorzystuje otrzymane środki i uzyskuje jak największy zwrot na inwestycji;
- chcę mieć pewność, że organizacja nie sprzeniewierzy powierzonych jej pieniędzy;
- chcę mieć pewność, że wsparcie tej organizacji nie jest dla mnie ryzykiem wizerunkowym ani finansowym;
- chcę podjąć decyzję o przyznaniu finansowania bez obaw.

Tutaj ważna dla darczyńcy kwestia to relacja w rozliczeniach przychodów pomiędzy działaniami statutowymi a kosztami administracyjnymi. To ważna informacja dla inwestora, ponieważ świadczy o naszej gospodarności, ale także o spodziewanym zwrocie na inwestycji. Darczyńcy lubią takie zestawienia. Przykładowo Fundacja Ashoka w Polsce deklaruje, że za każde 1 euro wpłacone na jej rzecz pozyskuje wsparcie dla swoich stypendystów o wartości 20 euro – to dobry wynik. Warto takie rzeczy liczyć i pokazywać.

Musimy tu także pokazać nasze procesy decyzyjne oraz kontrolne. Przede wszystkim warto zadbać o aktywność własnych, wewnętrznych organów, jak na przykład komisji rewizyjnej. Można także, jak zaleca literatura fachowa, korzystać z wiedzy ekspertów zewnętrznych i powołać radę ekspertów z zakresu zarządzania finansami.

W celu uniknięcia konfliktów interesów i zapewnienia przejrzystości podejmowania decyzji finansowych koniecznie należy zadbać, aby członkowie organów kontroli wewnętrznej nie byli równocześnie członkami zarządu oraz upewnić się, że doradcy finansowi organizacji nie są równocześnie członkami jej zarządu lub członkami organów kontroli wewnętrznej.

Dla darczyńcy może być też ważne, kto jeszcze nas wspiera. Niektórzy mogą zwracać uwagę na branże wrażliwe – hazard, przemysł zbrojeniowy czy tytoniowy. Wewnętrzna polityka fundraisingowa powinna regulować kwestie dopuszczalnych źródeł finansowania w sposób jasny i przejrzysty, tak aby inwestor nie był zaskakiwany towarzystwem, które może mu nie odpowiadać.

Etap trzeci to podpisanie umowy, rozpoczęcie projektu – oto co może chcieć nasz donor:

- chcę podpisać umowę, która zabezpiecza moje interesy jako darczyńcy;
- chcę na tym etapie mieć poczucie, że przekazuję pieniądze w dobre ręce;
- chcę mieć poczucie, że za moje pieniądze rzeczywiście wydarzą się pożyteczne rzeczy;
- chcę ustalić system raportowania, który dostarczy mi w trakcie projektu precyzyjne i aktualne dane w formie niewymagającej mojego zaangażowania.

Bardzo ważne, aby na tym etapie działać proaktywnie. Jeśli posiadamy sprawdzony system rozliczeń środków, zaproponujemy go. Nie chodzi tutaj o to, aby zawsze dostosowywać swoje systemy do wymogów darczyńcy, ale aby posiadać takie rozwiązania, które zapewnią mu komfort i pożądaną przejrzystość. Może się oczywiście zdarzyć, że w uzasadnionych przypadkach nawet postanowimy wyodrębnić rachunek bankowy na potrzebę realizacji danego działania.

Kolejny etap to realizacja projektu. Tutaj darczyńca potrzebuje rozwiązań, które odpowiedzą na następujące potrzeby:

- chcę dostawać precyzyjne i aktualne dane w formie niewymagającej mojego zaangażowania zgodnie z ustalonym systemem raportowania;
- w przypadku ryzyka opóźnień lub zmian w wydatkowaniu środków chcę być informowany z wyprzedzeniem (a nie dowiadywać się przypadkiem albo po fakcie);
- chcę mieć pewność, że moje pieniądze są wydawane zgodnie z umową, zgodnie z prawem i w słusznym celu;
- chcę wiedzieć (a może i uczestniczyć) w sukcesach projektu.

Już wcześniej opisałam, jak powinniśmy rozliczać projekty – przejrzystość, terminowo, zgodnie z prawem, na bieżąco. Tu znowu istotna jest nasza inicjatywa. Nie możemy zmuszać darczyńcy do upominania się o sprawozdanie. Musimy ściśle przestrzegać ustaleń z umowy, a nawet przekraczać je, np. dostarczając darczyńcy również sprawozdania merytoryczne, aby mógł zobaczyć, jak przebiega proces.

Darczyńcy ze zrozumiałych względów nie lubią być traktowani jedynie jako źródło pieniędzy, dlatego kontakt z nimi w trakcie projektu jest bardzo ważny, również na poziomie pewnych decyzji finansowych. Przy założeniu, że wydatkujemy środki racjonalnie, jesteśmy np. w stanie stworzyć pewne rezerwy – sposób ich wykorzystania warto omówić z darczyńcą, tak aby nie był konieczny ich zwrot, ale aby uzyskać akceptację donora dla pomysłu zatrzymania ich w organizacji i przeznaczenia np. na inwestycje, kapitał żelazny lub inne rozwiązania gwarantujące płynność finansową naszej instytucji.

Projekt zakończony, następuje rozliczenie i zamknięcie, tymczasem nasza praca się nie kończy – spójrzmy bowiem na potrzeby darczyńcy:

- chcę wiedzieć i widzieć, że moje pieniądze zostały wydane tak, jak się umówiliśmy;
- chcę wiedzieć i widzieć, że moje pieniądze realnie przyczyniły się do osiągnięcia celów społecznych, które uważam za ważne;
- chcę wiedzieć i czuć, że wspierając projekt finansowo, przyczyniłem się do jego sukcesu;
- nie chcę być zaskakiwany na tym etapie.

Jeśli prowadziliśmy nasze finanse w sposób regularny i rzetelny oraz byliśmy w stałym kontakcie z donorem, powinniśmy być w stanie bez większego, dodatkowego wysiłku rozliczyć projekt. Jasne i przejrzyste sprawozdanie, przekazane w terminie, powinno zaspokoić potrzeby inwestora – ważne, aby zawrzeć w nim wszystkie informacje wymagane przez darczyńcę zgodnie z umową.

To co ważne, to odpowiednie oddanie zasług darczyńcy, docenienie jego wkładu i zaangażowania, a także uniknięcie wszelkich niemiłych zaskoczeń. Na tym etapie istotna jest ponownie solidna archiwizacja rozliczeń.

I wreszcie etap pt. „dalsze kroki”. Jeśli zrobiliśmy dobre wrażenie na inwestorze, ponownie staje się on naszym potencjalnym darczyńcą, jeśli będziemy potrafili odpowiedzieć na następujące potrzeby:

- chcę się dowiedzieć, jakie propozycje ma dla mnie organizacja;
- nie chcę być traktowany tylko jako źródło pieniędzy – chcę, aby szanowano moją ekspertyzę oraz moje osobiste motywacje;
- jeśli mam się znowu angażować, chcę aby organizacja doceniła moje dotychczasowe wsparcie i zaoferowała mi coś, czego nie dostają inni.

Dobrze zarządzana finansowo organizacja powinna posiadać ogólny plan finansowy obejmujący dłuższy okres niż czas realizacji jednego projektu, powinna także monitorować swój plan przepływów pieniężnych, tzw. cash flow, co pozwala śledzić skuteczność pozyskiwania środków ze zróżnicowanych źródeł.

Z pewnością zakończenie projektu jest momentem, kiedy musimy zadbać o utrzymanie kontaktu z donorem i przedstawienie mu atrakcyjnych propozycji dalszej współpracy.

Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce przekonuje na przykład do zawarcia wśród metod pozyskiwania środków oferty tworzenia funduszy wieczystych, a także do tworzenia kapitałów żelaznych w sposób przejrzysty i zachęcania darczyńców do ich wspierania.

Bądźmy gotowi i zaproponujmy darczyńcy współpracę bardziej strategiczną niż projekt.

Struktura niniejszego tekstu może sugerować, że postrzegam organizacje pozarządowe jako jednostki nastawione na działanie od projektu do projektu. Oczywiście tak nie jest i mam nadzieję, że nawet pobieżna lektura wystarczy, aby to unaocznic, ale z punktu widzenia darczyńcy czy grantodawcy najważniejsza jest ta rzecz, na którą przekazane zostały moje środki. Zazwyczaj są to projekty. Chyba że uda nam się tak zaprzyjaźnić z donatorami, aby zechcieli wspierać naszą działalność statutową.

Niewykluczone, że jeśli zapewnimy im rozwiązania, o których piszemy powyżej, zechcą zostać z nami na dłużej.

Jeśli to jednak nie wystarczy, są i na to sposoby, ale to już materiał na inny tekst...

CZĘŚĆ II

WYWIAD Z DYREKTORKĄ FUNDACJI ORANGE

Elżbieta Żórawska: Co dla Fundacji Orange oznacza dobrze zarządzana finansowo organizacja pozarządowa?

Ewa Krupa: Zarządzanie finansami w każdej organizacji pozarządowej jest wyzwaniem i pociąga za sobą odpowiedzialność – za powierzone jej przez fundatora czy darczyńców środki, które powinny być efektywnie i gospodarnie wydatkowane oraz właściwie rozliczane. Dzięki darowiznom przekazywanym na cele społeczne w naszym otoczeniu zachodzi wiele pozytywnych zmian, np. w obszarach edukacji, aktywizacji społecznej czy animacji kultury. Wsparcie finansowe pozwala na realizację ciekawych i ważnych działań, które wzmacniają organizacje pozarządowe, społeczności lokalne, ale też umożliwiają rozwiązywanie ważnych problemów.

Pytanie o dobre zarządzanie finansami fundacji czy stowarzyszenia jest nie tylko refleksją nad legalnością zasad jej finansowania i prowadzenia wydatków, ale dotyczy w dużej mierze jej wiarygodności, także jako potencjalnego obdarowanego i partnera w działaniach. Organizacje pozarządowe potrzebują dla swojego rozwoju zaufania; jeśli ktoś im zaufa, przekaże dotacje na kolejne projekty, widząc nie tylko wielką wartość społeczną tych inicjatyw, ale też doceniając profesjonalną realizację, także w wymiarze finansowym. W Polsce poziom zaufania społecznego do organizacji trzeciego sektora utrzymuje się, niestety, od lat na dosyć niskim poziomie i to mimo tego, że zdecydowana większość organizacji działa uczciwie.

Od 2005 roku, czyli od początku swojej działalności, Fundacja Orange każdego roku udziela wsparcia dla ponad tysiąca organizacji i instytucji. Ze względu na zaufanie, jakim obdarzył nas Fundator (Orange Polska), ale też na skalę działania i potrzebę wiarygodności, przejrzystość finansowa dotowanych przez nas projektów i ich prawidłowa konstrukcja budżetowa ma fundamentalne znaczenie.

Jako jeden z grantodawców dla trzeciego sektora mamy do wypełnienia swoistą misję – powinniśmy dbać o wysokie standardy w obszarze finansów – od etapu planowania zaczynając, poprzez efektywne wydatkowanie, monitoring i sprawozdawczość, także po to, by rozwijać organizacje pozarządowe, które wspieramy, i budować do nich zaufanie.

E. Ż.: Jakimi zasadami kierowała się Fundacja Orange, przygotowując procedurę aplikowania o środki finansowe przez organizacje pozarządowe?

E. K.: Musimy mieć świadomość, że każdy darczyńca, w tym nasza Fundacja, oddziałuje na wiele mniejszych organizacji pozarządowych, na wzrost ich poziomu wiedzy i kompetencji. Dlatego tak bardzo potrzebne jest nam rozwijanie umiejętności planowania, wydatkowania i rozliczania budżetu przy realizowanych projektach społecznych, a ponadto przejrzystość i jawność finansów.

Nasz proces aplikacji o środki finansowe jest właśnie tak skonstruowany, by z jednej strony wymagać profesjonalizmu, wiarygodności i transparentności organizacji, z drugiej, by edukować i wspierać grantobiorcę w realizacji jego projektu, także w wymiarze rozwijania świadomości finansowej.

Ważnym etapem w procesie przyznawania środków jest dokonywana przez nas analiza planu finansowego wniosku (jego struktury z podziałem na koszty merytoryczne i administracyjne, konstrukcji, wkładu własnego, pozyskanych środków zewnętrznych etc.), która pokazuje sposób myślenia o priorytetach, założeniach i sposobie działania, a nam pozwala na ocenę potencjału organizacji i możliwości prawidłowej realizacji danego projektu.

Staramy się być przyjaznym grantodawcą, dlatego od początku, już na etapie aplikowania o środki, udzielamy wsparcia wnioskodawcom – przy projektowaniu budżetu, następnie przy realizacji w zakresie rozliczania i sprawozdawczości. Naszą odpowiedzialność widzimy zatem również we wspólnym – dobrze zarządzanym finansowo projekcie. Dlatego udzielamy odpowiedzi na wszelkie pytania naszych beneficjentów, wspierając ich przy efektywnym wydatkowaniu i prawidłowym rozliczeniu dotacji.

Wiele instytucji, które udzielają pomocy, wymaga od wnioskujących o nie organizacji (nawet przy stosunkowo niewielkich kwotach grantów i to na etapie wstępnego wniosku) dostarczania w formie pisemnej sprawozdań finansowych, zawierających bilans, rachunek wyników oraz informację dodatkową, a nierzadko także opinię audytora. W Fundacji Orange wychodzimy jednak z założenia, że nadmierne biurokratyzowanie procesu aplikacji, także w obszarze finansów, angażuje niepotrzebnie zasoby i to po obu stronach – grantodawcy i grantobiorcy. Dlatego skupiamy się przede wszystkim na analizie budżetu danego projektu, o którego dofinansowanie występuje organizacja, a przy większych dotacjach badamy wnikliwie dokumentację dotyczącą finansowania organizacji.

Znakomitym narzędziem weryfikacji wiarygodności organizacji, także tej finansowej, jest dla nas wymóg nawiązania współpracy z kolejną organizacją przy dotowanych projektach. Jeśli wnioskodawca jest w stanie zbudować takie partnerstwo i zmobilizować się np. do pozyskania dodatkowego wkładu (finansowego lub pozafinansowego), zwiększa to jego szanse na pozyskanie grantu.

E. Ż.: Jakie kryteria udzielania dotacji przyjęła Fundacja Orange ?

E. K.: Przyjęliśmy kilka kluczowych elementów, których ocena jest podstawą podejmowanych przez komisje konkursowe decyzji o przyznaniu grantu. Duże znaczenie ma wysoka świadomość zaplanowanych w projekcie działań wyrażona m.in. właściwie zdefiniowanym celem i pomysłem, określonymi zakładanymi rezultatami (wraz z opisem zasad ich mierzenia) oraz efektami (z podaniem sposobu weryfikacji). Z finansowego punktu widzenia kryterium oceny stanowi przede wszystkim dobrze rozpisany kosztorys, odpowiadający zdefiniowanym potrzebom, celom i działaniom. A ponadto ważną przesłanką (a niekiedy warunkiem!) jest partnerstwo z inną organizacją przy projekcie. Szanse na pozyskanie grantu zwiększają też dodatkowo zewnętrzne źródła finansowania projektu.

W przypadku wsparcia udzielanego przez Fundację Orange tzw. partnerom strategicznym, z którymi mamy stałą współpracę, przed podjęciem decyzji o długofalowym zaangażowaniu badamy sytuację finansową danego podmiotu, w tym sprawozdanie finansowe, poznajemy strukturę przychodów i wydatków oraz rozmawiamy o planach finansowych na kolejne lata.

W ocenie wniosków bierzemy pod uwagę także doświadczenie we wdrożeniu podobnych projektów (też w wymiarze finansowym), jak również informacje o najważniejszych działaniach danej organizacji oraz osobach zaangażowanych w realizację.

W programie Akademia Orange, w którym przekazujemy granty na projekty w obszarze edukacji kulturalnej, podstawą jest przede wszystkim pomysł na innowacyjne działanie z dziećmi i młodzieżą, z wykorzystaniem nowych technologii. Poszukujemy tu kreatywnych, wyjątkowych działań i przyjęliśmy niestandardowe sposoby rekrutacji, np. jako pierwszy etap wniosku organizacje nagrywają krótki film, w którym realizatorzy określają, na czym będzie polegał projekt, w jaki sposób będą w nim uczestniczyły dzieci i młodzież i jak zostaną wykorzystane nowe technologie. A badanie kosztorysu i dokumentacji finansowej organizacji pojawia się dopiero w kolejnym etapie i dotyczy wybranych już do finału wniosków (ok. 1/3 z puli). Na tym etapie jest oceniana gospodarność budżetu.

W końcowej fazie analizy Fundacja zastrzega sobie prawo zaproponowania niższej kwoty dotacji – organizacje zmieniają kosztorys, np. zmniejszają o 10%, zgodnie z rekomendacją członków komisji sprawdzającej (każdy wniosek jest oceniany przez 2 niezależne osoby, zarówno na etapie filmu, jaki i na pełnego wniosku).

Także w zależności od założeń i celów danego programu stosujemy nieco inne kryteria wyboru.

E. Ż.: W jaki sposób Fundacja Orange wypracowała procedurę udzielania i rozliczania darowizn?

E. K.: Nie mamy jednej, uniwersalnej procedury udzielania i rozliczania darowizn z uwagi na specyfikę każdego z naszych programów. Podobnie wymogi zmieniają się też w czasie, bo nasze działania, ale też działania naszych beneficjentów, ewoluują.

Przykładowo analiza danych z programu darowizn, w ramach którego Fundacja Orange przyznaje środki od roku 2006, pozwalała nam śledzić tendencje organizacji w zakresie pozyskiwania pieniędzy na własne projekty. Na podstawie tych doświadczeń w roku 2014 zbudowano i wdrożono pilotażową odstonę zmodyfikowanego programu (dotacji), w ramach którego wspierane są zarówno nowe organizacje, jak i stali partnerzy Fundacji. Wnioski składane są obecnie wyłącznie w formie elektronicznej, w dwóch ścieżkach:

1. na dotacje realizowane w partnerstwach, gdzie warunkiem ubiegania się o dofinansowanie projektu jest gotowość do współdziałania z wybraną organizacją z listy udostępnionej przez naszą Fundację na stronie www. Ideą takiego podejścia jest transfer doświadczeń i kompetencji między dotychczasowymi partnerami Fundacji a organizacjami, które chcą realizować projekty przy ich i naszym wsparciu. Wierzymy, że taka synergia zaowocuje ciekawymi pomysłami, większym zasięgiem działań i nowymi formami współpracy;
2. na dotacje/darowizny dla stałych partnerów – w ramach kluczowych obszarów Fundacji, wynikających z jej misji.

Naturalnie tworzone przez nas procedury bazują też na doświadczeniach innych organizacji. Jako członek Forum Darczyńców w Polsce opieramy procesy na standardach przyznawania dotacji wypracowanych przez grono doświadczonych, największych w Polsce grantodawców. Dzięki sieci współpracy, jaką daje nam Forum, uczestniczymy w spotkaniach z przedstawicielami innych darczyńców, w tym także fundacji korporacyjnych, które prowadzą własne programy wsparcia. W ramach tych spotkań omawiamy dobre praktyki pozyskiwania wniosków o dotacje, administrowania nimi w panelach obsługi formularzy oraz ich rozliczania. Taka wymiana opinii i doświadczeń oraz wspólna dyskusja ma ogromne znaczenie i jest źródłem wielu inspiracji.

Musimy zdawać sobie sprawę z tego, że programy dotacji powinny być modyfikowane, bo zmieniają się warunki otaczające organizacje pozarządowe, pojawiają się w procedurach, np. nowe technologie, które przyspieszają i ułatwiają ścieżki aplikowania, czynią je tańszymi i efektywniejszymi narzędziami wnioskowania i oceny. Ale też możemy weryfikować część dokumentów na podstawie elektronicznego wyciągu z KRS czy danych dostępnych na stronach internetowych organizacji. I warto z tych narzędzi korzystać.

E. Ż.: Na czym ta procedura polega?

E. K.: W zależności od programu wygląda ona nieco inaczej. W programie dotacji ważnym elementem uczyniliśmy wspomnianą już zdolność organizacji do budowania partnerstwa. Dzięki temu chcemy dowiedzieć się, na ile organizacje nowe, które jeszcze nie pozyskiwały dotacji na swoje działania z naszej Fundacji, skłonne są do nawiązywania współpracy i działania na rzecz realizacji wspólnego celu. Organizacje partnerskie, które mają już doświadczenie udziału w naszych programach, takich jak Akademia Orange oraz Pracownie Orange, zgodziły się na udział w programie dotacji w charakterze doradców i mentorów, a tym samym organizacji wspierających swoją wiedzą i know-how kolejne podmioty.

E. Ż.: Czy spotkali się Państwo z przypadkami, kiedy organizacja źle zarządzała środkami finansowymi, które zostały jej przekazane?

E. K.: Nasze podejście do analizy potencjalnych beneficjentów, zbudowane na zaufaniu i analizie merytorycznej oraz partnerstwie, przynosi zdecydowanie dobre rezultaty. Warto podkreślić, że spośród kilkunastu tysięcy udzielonych w ciągu 8 lat dotacji pojawiły się pojedyncze przypadki niewłaściwego zarządzania finansami. Nie były to jednak umyślne, zawinione działania, a raczej sytuacje wynikające z niewłaściwego zaplanowania budżetu, braku dobrej współpracy na styku różnych organizacji czy czasem niezrozumienia zasad programu.

W sytuacjach problematycznych jesteśmy nastawieni na dialog i konstruktywne wyjaśnienie zaistniałego problemu. Będąc w stałym kontakcie z grantobiorcą, chcemy być (i jesteśmy) mentorem a nie śledczym skupionym na wyłapywaniu potknięć i stosującym zastrzeżone w umowie sankcje. Przy takim podejściu oczywiście niezbędny jest monitoring wydatków w czasie trwania projektów, ale też wzajemne zaufanie, które tworzy atmosferę współodpowiedzialności za końcowy efekt. Odebranie finansowania organizacji lub zmniejszenie wypłaconej transzy traktujemy jako ostateczność.

E. Ż.: Czy jako Fundacja Orange spotkaliście się Państwo z pozytywnymi przykładami organizacji wzorowo zarządzających przyznanymi jej funduszami?

E. K.: Wraz z rozwojem działań organizacji pozarządowych w Polsce następuje też ich profesjonalizacja, również w obszarze zarządzania finansami. Ten bardzo pozytywny trend jest widoczny wśród współpracujących z Fundacją Orange grantobiorców. Zdecydowana większość organizacji rzetelnie i umiejętnie realizuje projekty. Wśród modelowo zarządzanych finansowo są duże organizacje, od lat funkcjonujące w trzecim sektorze, które prawidłowo rozliczają się z przyznanymi środkami. Ale możemy do nich zaliczyć też młode, niewielkie i prężnie działające NGO'sy.

Obserwujemy dużą dbałość o to, aby wydatki były przejrzysto rozliczone, aby organizację można było uznać za godną zaufania i dobrze gospodarowaną. Jeśli np. podczas trwania projektu zdarzyło się, że organizacje wynegocjowały lepsze ceny, a tym samym zaoszczędziły środki, byliśmy o tym informowani z wyprzedzeniem, mogliśmy zaplanować przesunięcia i wykorzystać te pieniądze na inne cele.

Ważna jest wiedza osób zarządzających projektem z obszaru prawa, księgowości i sprawozdawczości, jak i cechy osobowości samego koordynatora lub osób z księgowości, w tym skrupulatność, rzetelność i uczciwość. Wysoka motywacja przyczynia się do budowania zaufania darczyńcy do obdarowanego, a partnerskie podejście tworzy dobry klimat współpracy i sprzyja efektywności.

E. Ż.: Czy przez prawie 10 lat funkcjonowania Fundacji Orange zaobserwowała zmiany w podejściu organizacji pozarządowych do aplikowania i rozliczania środków?

E. K.: Oczywiście pewne zmiany są widoczne. Rozliczenia finansowe są bardziej precyzyjne i profesjonalne i stanowią „naturalny” element procesu przyznawanej dotacji.

Standardem dla większości organizacji jest załączanie zestawień i dowodów księgowych zgodnie z poniesionymi wydatkami.

Jeśli chodzi o cały proces aplikowania o środki, też widzimy spore różnice. Dawniej organizacje starające się o grant patrzyły na wnioski głównie z punktu widzenia swojej własnej organizacji i jej celów, teraz coraz częściej mamy do czynienia z poszukiwaniem punktów wspólnych z organizacją, w której ubiegają się o finansowanie, czyli z budowaniem synergii. W 2005 czy 2006 roku stosunkowo często zdarzały się wnioski o wsparcie czy maile wysyłane „taśmowo” do wielu potencjalnych darczyńców. Obecnie coraz częściej organizacje analizują najpierw cele i misję darczyńcy, starając się wpisać w jego działania, dzięki czemu zwiększają szanse na pozyskanie grantu. Odchodzimy więc powoli od modelu sponsora – do partnera w działaniach i to jest bardzo pozytywna zmiana.

10 lat temu większość wniosków miała charakter pisemny, a w listownych prośbach często brakowało podstawowych danych, jak cel projektu czy wnioskowana kwota wsparcia, już nie mówiąc o załączeniu budżetu i harmonogramu. Teraz coraz więcej organizacji ma dobrą wiedzę z zarządzania projektami i finansami, a tym samym wie, jak transparentnie i profesjonalnie zaprezentować swój projekt oraz rozmawiać, np. z firmami i fundacjami firm, by pokazać wspólne korzyści i zbudować płaszczyznę kooperacji.

Pojawiła się też świadomość konieczności mierzenia rezultatów i efektów działań. Organizacje potrafią coraz lepiej radzić sobie z ewaluacją projektów i oceną wpływu społecznego, jaki mają realizowane przez nie projekty.

Ważnym aspektem jest też dostrzeganie przez organizacje wartości we wsparciu pozafinansowym, wykorzystaniu np. kanałów komunikacji i promocji oferowanych przez darczyńców, możliwość wymiany doświadczeń (szczególnie między sektorem biznesu i NGO). Jest to bardzo pozytywny trend i pozwala zbliżyć się do siebie na zasadach partnerskich – darczyńcy z obdarowanym – by optymalnie korzystać z różnych zasobów.

E. Ż.: Czy są jakieś obszary zarządzania finansowego, które z perspektywy Fundacji Orange grantobiorcy mogliby poprawić ?

E. K.: Oczywiście zawsze można zrobić coś lepiej, dążąc do doskonałości. Ale są niezmiennie i proste zasady, których należy przestrzegać, aby projekt kończył się zadowoleniem darczyńcy i obdarowanego. Grantobiorcy powinni dokładnie czytać regulamin i zasady rozliczenia już na etapie wnioskowania. Pozwala to na przewidzenie – jakie wydatki można uwzględnić we wniosku, a jakie nie będą uznane, czy należy mieć wkład własny i w jakiej wysokości, czy nie jest obowiązkowy, jakie dokumenty finansowe będą potrzebne na koniec, aby rzetelnie rozliczyć się z grantu.

Warto nie zostawiać aplikowania o grant lub rozliczenia środków na ostatni dzień, ale przygotować je nieco wcześniej, by mieć czas na zebranie odpowiednich dokumentów i sprawdzenie wniosku, a po zakończeniu projektu – sprawozdania, czy jest kompletne. Zawsze w razie wątpliwości warto nawiązać kontakt z darczyńcą i zapytać, upewnić się, czy właściwie interpretujemy zapisy umowy lub regulaminu, czy dany rodzaj wydatku jest kwalifikowalny i czy prawidłowo zamierzamy go rozliczyć.

WYWIAD Z TOMASZEM PACTWĄ, DYREKTOREM BIURA POMOCY I PROJEKTÓW SPOŁECZNYCH URZĘDU MIASTA STOŁECZNEGO WARSZAWY

Elżbieta Żórawska: Co dla Pana oznacza dobrze zarządzana finansowo organizacja pozarządowa?

Tomasz Pactwa: Myślę, że dobrze zarządzana finansowo organizacja to po prostu dobrze zarządzana organizacja. To są nierozłączne obszary. Trudno zarządzać organizacją pozarządową, nie zarządzając finansami. Ja wiem, że to jest być może trudny element w organizacjach pozarządowych, ale niewątpliwie kluczowy w obszarze zarządzania. Oczywiście istnieją organizacje, które nie mają budżetu i swoje działania opierają na pracy wolontariuszy. Jednak jeśli mówimy o profesjonalizacji, to jej nieodłącznym elementem jest zarządzanie finansami.

Oceny, czy organizacja jest dobrze zarządzana, można dokonać z dwóch perspektyw. Pierwsza to sytuacja, w której my jesteśmy donatorem, druga – to wspólna realizacja przedsięwzięcia z organizacją pozarządową – partnerski projekt. W pierwszym wariantcie dobrze zarządzana organizacja to taka, która najpierw dobrze zaplanuje swoje działania i koszty, a potem dobrze rozliczy otrzymaną dotację. Generalnie rzecz ujmując, jest to umiejętność, której trochę brakuje nam w Polsce. Prawidłowe planowanie uwzględniające budżetowanie jest kluczowym czynnikiem decydującym o sukcesie danego przedsięwzięcia i jego realizacji w zakładanym czasie.

W momencie kiedy jako Miasto organizujemy partnerstwo: harmonogram, planowanie, budżet, zasady przekazywania wzajemnego transzu i raportów itd. – to tworzymy wspólne przedsięwzięcie, zależymy od siebie nawzajem i ważne jest to, żeby partnerzy, którzy są w danym projekcie, realizowali to, na co się zdecydowali. To bardzo istotny element, który buduje ład organizacyjny projektu partnerskiego. To szczególnie istotne przy projektach realizowanych przez partnerów z różną kulturą organizacyjną. W moim przekonaniu organizacja, która jest w stanie znaleźć się w takim przedsięwzięciu, nabiera dużego doświadczenia organizacyjnego i z całą pewnością w tym zakresie się profesjonalizuje. Oddzielną oczywiście kwestią jest profesjonalizacja merytoryczna związana z zadaniami statutowymi, które realizuje. Zatem w moim przekonaniu nie duży budżet lub przykładowo szeroki zakres działań zrealizowanych przez organizację decyduje o jej profesjonalizmie, ale umiejętność wywiązywania się z własnym założeniem. To jest dla mnie przede wszystkim umiejętność zarządzania w ogóle, nie tylko finansowego.

E. Ż: Jakimi zasadami administracja publiczna powinna kierować się, przygotowując procedurę aplikowania o środki finansowe przez organizacje pozarządowe?

T.P: Wydaje się, że powinniśmy koncentrować się na dwóch elementach: po pierwsze maksymalnym kontraktowaniu umów wieloletnich kosztem umów jednorocznych, a po drugie kontraktowaniu raczej rezultatów a nie działań. Mnie nie podoba się podejście samorządu na zasadzie akcyjności, w którym mamy pieniądze i przez rok je rozdzielamy. To działa trochę na zasadzie atrybutu władzy: mamy pieniądze i je dzielimy. Takie podejście powoduje, że organizacje nie mogą w pełni budować swojego potencjału, a trwałość realizowanych przedsięwzięć jest niewielka. Z drugiej strony mamy oczywiste uwarunkowania budżetu, które często nie pozwalają nam na realizację zadań w trybie wieloletnim. Pomimo to udaje się nam w wielu zadaniach, które realizujemy, odchodzić od podejścia konkursów rocznych, nastawiamy się na umowy wieloletnie, które powodują, że oferta, którą jako samorząd poprzez organizacje oferujemy mieszkańcom, jest stała, co zwiększa jej stałą dostępność. W przypadku dotacji rocznych z jednej strony zawsze czas, jaki minie, zanim wiedza o tej ofercie, np. poradnictwie albo o zajęciach dla rodzin z dziećmi, dotrze do mieszkańców, istotnie zmniejsza jej zasięg, a z drugiej – umowa jednoroczna dla samej organizacji pozarządowej oznacza brak stabilności. Dla organizacji, która realizuje działania na rzecz mieszkańców na pewnym etapie rozwoju, stabilność jest bardzo ważna. Większa perspektywa czasowa daje szansę organizacji, by stawała się coraz bardziej profesjonalną. Zmierzamy w kierunku, w którym będziemy mieli więcej umów wieloletnich i dzięki temu zbudujemy zarówno trwałość, jak i relacje z podmiotami zewnętrznymi. W naszym modelu proponujemy na początek podejście pilotażowe i realizację projektów do 10 tys zł – te, które się sprawdzą, mają szansę na kontynuację. Dla większej efektywności realizowanych działań profesjonalizacja, o której mówię, powinna dotyczyć zarówno administracji publicznej, jak i organizacji pozarządowych.

Ciekawym przykładem profesjonalnych partnerskich relacji w tym zakresie może być realizacja koncepcji lokalnych systemów wsparcia (LSW).

LSW określają zasady współpracy w środowisku lokalnym wszystkich instytucji działających na rzecz dzieci. Centralną rolę w ramach LSW pełni szkoła, a w zasadzie relacja pomiędzy gronem pedagogicznym a innymi instytucjami i organizacjami działającymi w pobliżu na rzecz dzieci i ich rodzin. Modelowy LSW zawiera placówkę wsparcia dziennego, organizację prowadzącą działania streetworkingowe, organizację prowadzącą profesjonalną terapię grupową (skierowaną do rodzin) oraz indywidualną (skierowaną do dzieci i rodziców), ośrodek pomocy społecznej, wykorzystuje potencjał ośrodków sportu i rekreacji oraz kultury dzielnicy i w określonych przypadkach współpracuje z kuratorem sądowym. Dużą wagą przywiązujemy do wykorzystania potencjału wszystkich instytucji działających w środowisku lokalnym. Organizacje są bardziej elastyczne i umiejętnie dostosowują się do potrzeb mieszkańców – to jest ta cecha, której urząd nie ma. To nie jest ani plus ani minus, to jest po prostu cecha, bo z drugiej strony samorząd jest stały i stabilny, co też jest potrzebne w całej strukturze. Organizacje z kolei mogą wyjść do klienta i szybciej reagować na jego problemy. NGO pełnią bardzo istotną rolę w realizacji oczekiwań mieszkańców, są swoistym barometrem tego, co się

dzieje w społeczeństwie, dzięki dobrej współpracy z organizacjami pozarządowymi samorząd może skutecznie pomagać.

E. Ż: Jakie kryteria przyznawania środków publicznych przyjął Urząd Miasta Stołecznego Warszawy?

T.P: Obecnie staramy się wprowadzać nowe podejście, które opiera się na dwóch bardzo ważnych dla mnie elementach. Pierwszym z nich jest zorientowanie na rezultaty. Przeformułujemy naszą współpracę z organizacjami pozarządowymi w taki sposób, że określamy rezultaty, które chcemy osiągnąć. Oczywiście zanim formułujemy nasze oczekiwania w postaci wskaźników rezultatów, konsultujemy to także ze środowiskiem przy okazji spotkań komisji dialogu społecznego. Takie podejście daje dużą swobodę organizacjom w kreowaniu rozwiązań i działań, które mają doprowadzić do osiągnięcia zakładanych rezultatów. To miejsce na kreatywność i innowacyjność. Nie definiujemy zadań, nie określamy na przykład, że chcielibyśmy, żeby to była terapia czy zajęcia wyrównawcze. Nam zależy przede wszystkim na tym, żeby osiągnąć zmianę w grupie docelowej, której projekt dotyczy.

Zakontraktowaliśmy już według tego podejścia pierwsze dotacje. Zakładamy, że chcemy pomóc dzieciom w konkretnym obszarze przestrzennym, w konkretnym obszarze tematycznym. Określiśmy priorytety i założyliśmy, że osiągniemy cztery rezultaty. Dwa z nich musi określić organizacja, dwa pozostałe sztywno określamy my i potem weryfikujemy, jaki był efekt.

Drugim elementem jest umiejętność współpracy. W nowym podejściu premiuujemy projekty składowane wspólnie. Określiśmy zasady punktowania ofert, informując dużo wcześniej, jakie elementy ofert będą punktowane i ile za każdy element tych punktów można zdobyć. Określiśmy również dość precyzyjnie obszary geograficzne, których działania mają dotyczyć. Czyli mówiąc wprost: oczekujemy, że w sąsiedztwie konkretnych szkół wsparcie zostanie udzielone uczniom na zasadach założonych w ramach lokalnych systemów wsparcia. To, jakie konkretnie działania proponują konsorcja organizacji, jest już ich domeną, i tu właśnie oczekujemy kreatywności. Jedną stroną to współpraca między organizacją a organizacją, a drugą to współpraca między organizacją a instytucjami publicznymi, takimi jak szkoła, ośrodek pomocy społecznej czy ośrodek kultury, sportu i rekreacji. Z mojej perspektywy jest to bardzo ważne. Miasto posiada pewne zasoby, np. lokalowe, infrastrukturalne, kadrowe, doświadczenie wypracowane przez instytucje publiczne, a organizacje pozarządowe powinny te elementy efektywnie wykorzystywać, tak aby generować wartość dodaną.

E. Ż: W jaki sposób Urząd Miasta wypracował procedurę przyznawania środków publicznych?

T.P: To był proces dialogu. Inaczej nie da się niczego zrobić. Mieliliśmy możliwość wyciągnąć wnioski z projektów pilotażowych, które były finansowane z funduszy europejskich, oraz ewaluacji z wykorzystania środków własnych, które przeprowadziliśmy. Poza wnioskami merytorycznymi,

tj. jak mają wyglądać programy i projekty, aby być skutecznymi w danym środowisku, jednym z „braków”, jaki zdefiniowaliśmy, był fakt, że organizacje ze sobą nie współpracują efektywnie, lecz rywalizują. Rywalizują o pieniądze publiczne, niepubliczne, o klienta, o pomysły. Powoduje to, że współpraca nie układa się najlepiej, jeśli w ogóle następuje. Dlatego musieliśmy stworzyć mechanizm, w którym organizacje zechcą ze sobą współpracować merytorycznie. Być może brzmi to jak truizm, ale z doświadczenia wiem, że jeśli powiemy: *Współpracujcie ze sobą, prosimy was bardzo, bo to jest bardziej efektywne* – to wszyscy się z tym zgodzą i zasadniczo niewiele się zmieni. Rolą samorządu jest stworzenie warunków systemowych dających możliwość takiej współpracy. Zaproponowaliśmy mechanizm, w którym premiowana jest współpraca – jeśli organizacje nawiązują za sobą współpracę, to ich szanse na środki publicznie znacznie wzrastają, szanse te są jawne i skwantyfikowane w postaci konkretnej liczby punktów.

Z jednej strony organizacje mają większe kompetencje, są bliżej klientów, którym trzeba pomóc, w tym obszarze nasze kompetencje są mniejsze, a z drugiej strony my możemy tworzyć ramy, które mają wygenerować efektywne i synergiczne rozwiązania. My określamy cele i dajemy możliwość organizacjom, żeby zaproponowały nam ciekawe i innowacyjne rozwiązania. I to działa już ponad rok. W tym momencie ogłosiliśmy konkurs po lewej stronie Wisły i zobaczymy, jaki będzie efekt. Taki tryb wymaga jednak od nas dużej pracy u podstaw, to znaczy spotkań w szkołach, dzielnicach, organizowanie seminariów, pokazywanie dobrych praktyk, informowanie, czego oczekujemy, wskazywanie, że liczy się tu kreatywność, umiejętność wykorzystania zasobów, tak żeby pomóc podopiecznemu i, że ważny jest element współpracy. Nie chcemy, żeby organizacje, składając oferty, sklejały w jedno to, co każda realizuje – nie o to nam chodzi. Musi być element współpracy, takiego wspólnego myślenia o dziecku, któremu trzeba pomagać w sposób systemowy dla organizacji, a przyjazny dla dziecka.

E. Ż: Jaką rolę pełni zarządzanie finansowe w organizacjach pozarządowych?

T.P: W modelu, który tworzymy, jest to bardzo istotny czynnik. Przeprowadziliśmy badania wszystkich placówek wsparcia dziennego działających na obszarze miasta. W pierwszym etapie badań określiliśmy standard programowy, jaki powinien być realizowany w placówkach, w drugim etapie określiliśmy profil kompetencji pracowników na stanowiskach pracy. Wyróżniliśmy dwa podstawowe stanowiska pracy: kierownik placówki oraz współpracownik. W trakcie warsztatów określiliśmy profil kompetencji, jakie powinien mieć pracownik na obu stanowiskach, oraz porównaliśmy odchylenia od modelu poszczególnych pracowników. Odchylenia od modelu stanowią dla nas przesłankę do tego, aby inwestować w szkolenia dedykowane dla placówek wsparcia dziennego w określone obszary, będące lukami kompetencyjnymi całej grupy. W przypadku kierownika placówki brano pod uwagę następujące kompetencje: komunikatywność, rozwój zawodowy, współpraca w zespole, motywowanie, etyka zawodowa, rozwiązywanie problemów, proaktywność, podejmowanie decyzji, orientacja na wynik, kierowanie, orientacja na beneficjenta. Po przeanalizowaniu wszystkich wymienionych kompetencji wiemy, że wśród kierowników placówek musimy wzmocnić działanie celem zwiększenia kompetencji w zakresie: komunikatywności, umiejętności rozwiązywania problemów, orientacji na wynik i umiejętności podejmowania decyzji.

Kolejnym naszym krokiem będzie stworzenie spójnego programu rozwoju kompetencji kadry kierowniczej w podziale na moduł podstawowy (rozwój kluczowych umiejętności zarządczych) oraz moduł uzupełniający (indywidualnie modelowany). Naszym celem jest profesjonalizacja organizacji pozarządowych działających na poziomie lokalnym. Oczywiście podstawą cechą profesjonalnej organizacji jest umiejętność rozliczenia otrzymanej dotacji. Znam organizacje, które merytorycznie są świetne, natomiast nie były w stanie prawidłowo rozliczyć grantu. Jeśli organizacja rozlicza się z miastem, to przejrzystość finansowa jest bardzo ważna. Zarządzanie finansowe jest bardzo istotnym elementem realizacji projektu i przekazując fundusze, trzeba mieć po drugiej stronie odpowiedniego partnera. Można dyskutować o interesujących projektach, o porywających ideach, można je nawet ciekawie opisać, ale potem trzeba je przełożyć na plan finansowy i harmonogram – po prostu go zrealizować w danym czasie.

Kompetencje w zakresie zarządzania finansowego to warunek konieczny, bez tego organizacja nie przejdzie na kolejny poziom rozwoju. Nie potrzeba w tej kwestii wirtuozów, ale zarządzanie finansowe w organizacji pozarządowej powinno być na odpowiednim, solidnym poziomie, przy czym nie ogranicza się to jedynie do księgowania lub rozliczenia dotacji.

E. Ż: Jak zmienia się Państwa podejście do przyznawania środków finansowych? Z czego wynikają te zmiany?

T.P: Jako Urząd dajemy środki i mówimy, jakie są zasady ich pozyskiwania. Mogą po nie sięgnąć organizacje do tego przygotowane, czyli takie, które przemyślały, jak zrealizować swoją ofertę. Przygotowanie takiej oferty wspólnie z innymi nie jest proste, ponieważ wymaga wielogodzinnej pracy, organizacje same to podkreślają, ale dzięki temu oferty są dużo lepsze, bardziej przemyślane, a ich realizacja efektywniejsza. W takim podejściu wyzwania są bardziej natury jakościowej, rodzi się pytanie: jak współpracować, aby skutecznie pomóc. O to nam w tym modelu chodziło – o skuteczność. Spotykam się z przedstawicielami konsorcjów regularnie i rozmawiamy, dyskutujemy, prosimy o opinie dotyczące naszych koncepcji, ale przede wszystkim staramy się wspólnie rozwiązywać problemy. To jest właśnie punkt styku między sektorem publicznym a organizacjami pozarządowymi, który ma na celu wzajemne uzupełnianie. Konsorcja są dla mnie kluczowymi partnerami, skupiają w sobie kilkadziesiąt organizacji, które nie spotykają się, żeby pogadać, ale aby skutecznie pomagać.

Organizacje współpracujące ze sobą w konsorcjum tak naprawdę rozliczają się nawzajem, kontrolują jakość. Oferta jest wspólna i wspólne jest rozliczenie, które trzeba przygotować. Jeśli ktoś się spóźni, pieniądze nie przyjdą na czas. Przedstawiciele organizacji funkcjonujących w konsorcjach często podkreślają, że musiały otworzyć się jako organizacje, pokazując swoje doświadczenie i sposób działania innym działającym na podobnym terenie i obszarze tematycznym. Każdy z nich stara się pokazać z jak najlepszej strony, przekonując, że jego rozwiązania są efektywne w porównaniu z innymi.

Jako Urząd my też zrobiliśmy dużą pracę merytoryczną: przygotowaliśmy strategię społeczną, określiliśmy programy wieloletnie oraz krótkookresowe, ustaliliśmy trzyletni harmonogram, który szczegółowo określa, co chcemy zrobić i w jakiej kolejności. To też powoduje, że stajemy się bardziej transparentni w naszych oczekiwaniach także w stosunku do organizacji. Dzięki temu organizacje pozarządowe wiedzą, czego będziemy oczekiwać za dwa, trzy lata i mogą się systemowo do tego przygotować. Dla nas liczy się kreatywność, doświadczenie, umiejętność współpracy, ale przede wszystkim efektywność.

E. Ż: Co w tym nowym podejściu jest dla Urzędu szczególnie ważne?

T.P: W moim przekonaniu efektywność. Jestem zwolennikiem monitorowania projektów, ale nie w sposób, który określiłbym monitoringiem produktów, czyli: *prześlijcie nam tabelkę z tym co zrobiliście*. Raczej chodzi o zbudowanie modelu, w którym zlecamy realizację rezultatów, następnie mechanizm monitoringu rezultatów, który sprawdzi, co udało nam się osiągnąć z minimalnym zaangażowaniem organizacji – realizatora. Przy zarządzaniu rozwiązaniem problemu istotna jest stała informacja zwrotna, czy zastosowane działania są skuteczne i na ile. Pozwoli to nam na ciągłe doskonalenie stosowanych metod i porównywanie wzajemne efektów działania poszczególnych organizacji czy konsorcjów. Na skuteczne wprowadzenie takiego mechanizmu dajemy sobie kilka miesięcy.

Podsumowując, chodzi o to, że za rok, trzy, pięć lat będziemy wiedzieli, które działania przynoszą jakie efekty. Opracowaliśmy metodologię, określiliśmy kluczowe obszary wsparcia, które chcemy finansować. Stosujemy koncentrację tematyczną i przestrzenną. Ma to nam przynieść podniesienie efektywności na danym obszarze; jeśli tak się nie stanie, informacje, którą zdobędziemy dzięki monitoringowi rezultatów, pozwolą nam stosować inne metody, porównując wzajemnie ich efektywność. Do tej pory bardziej koncentrowaliśmy się na wydatkowaniu środków, w mniejszej kolejności na osiągnięciu rezultatów. Mam nadzieję, że za parę lat będziemy wiedzieć, na ile nasze działania były skuteczne.

Bardzo niepokoiło mnie wydatkowanie środków z funduszy europejskich, w szczególności z Europejskiego Funduszu Społecznego, w minionej perspektywie finansowej UE. Widziałem wiele ciekawych, interesujących projektów, ale po zakończeniu finansowania duża część wiedzy, doświadczenia zniknęła, nie w pełni wykorzystana. Zastanawiałem się, jak sprawić, aby w następnej perspektywie finansowej ogromna liczba projektów, które będziemy pozyskiwać jako Miasto, w tym organizacje pozarządowe, publiczne i sektor prywatny, nie zniknęły, żeby wzbogacały nas, dawały nam impuls do rozwoju. Wydaje mi się, że potrzebny jest system oparty na wzajemnej współpracy i zorientowany na wynik – cel, który jest jasny dla wszystkich sektorów. Stąd bardzo mi zależało na stworzeniu dzielnicowych programów rozwoju, a teraz na rozwinięciu lokalnych systemów wsparcia. Struktur opartych na konkretnych potrzebach dzieci, struktur opartych na lokalnej współpracy organizacji pozarządowych i sektora publicznego, struktur akceptujących się nawzajem, struktur otwartych na kreatywność i innowacje, struktur opartych na stałym finansowaniu, które projekty unijne będą wzmocniały, ale których trzon będzie stały, finansowany

ze środków miejskich. Ten szkielet będzie idealnym narzędziem do pozyskiwania funduszy z zewnątrz i dobrą podstawą do dokonania trwałej pozytywnej zmiany w środowisku.

E. Ż: Czy w kwestii rozliczania dotacji są jakieś obszary, które z perspektywy Urzędu organizacje pozarządowe mogłyby poprawić?

T.P: W przekonaniu wielu organizacji funkcjonuje model rozliczania kontrolno-sprawdzający. Na zasadzie: *dopatrzą się albo nie dopatrzą*, to jest dla nas wszystkich bardzo trudne i jest sporym obciążeniem. Organizacje przedstawiają faktury na wydatki wpisujące się w projekt, ale wiedzą, że nie mamy 100% możliwości, żeby dokładnie je sprawdzić. Dokładna weryfikacja zajęłaby nam bardzo dużo czasu i środków. I teraz pytanie: czy chcemy iść dalej w tym kierunku? czy powinniśmy zwiększyć kontrolę finansową? W moim przekonaniu nie jest to dobra droga. Według mnie powinniśmy skończyć z tą wzajemną nieufnością. Powinniśmy ograniczać mechanizmy kontrolne, koncentrując się na rezultatach, nasze szafy są pełne sprawozdań. Papier przyjmie wszystko, ale czy o to nam chodzi? Jestem zwolennikiem liberalizacji rozliczeń i przeorientowania na rozliczanie wyłącznie rezultatów. Mam nadzieję, że w perspektywie kilku lat będziemy w stanie skutecznie kontrolować efekty projektów, nie zaś to, jakie faktury zostały bądź nie zostały zaptaczone. To jest dla mnie lepsze niż przerost fiskalizmu. Przecież nie o to chodzi, aby z jednej strony produkować masy dokumentów, a z drugiej je kontrolować, tylko naszym celem jest skuteczna i efektywna pomoc mieszkańcom.

O PROJEKCIE

Drogowskaz dla NGO. Profesjonalizacja 3. sektora poprzez wypracowanie i upowszechnianie zasad zarządzania finansowego, realizowany przez Fundację dla Polski w partnerstwie z Funduszem PAFPIO oraz Fundacją PwC.

Do udziału w nim zaproszonych zostało osiem organizacji z całej Polski, które mają świadomość i potrzebę bycia organizacją wiarygodną finansowo, mają motywację do wypracowania własnych standardów w tym obszarze i dzielenia się wiedzą z innymi organizacjami. Założeniem projektu jest bowiem nie tylko praca nad standardami na potrzeby własnej organizacji, lecz także gotowość do upowszechniania wypracowanych zasad w sektorze organizacji pozarządowych.

Udział w projekcie obejmował cykl szkoleń dotyczących zarządzania finansami, indywidualne doradztwo dotyczące kompetencji i odpowiedzialności w strukturze zarządczej, zarządzania finansami, a także aspekty prawne. Dodatkowo organizacje miały możliwość poddania badaniu przez biegłego rewidenta sprawozdań finansowych za dwa zamknięte lata obrotowe.

Istotą projektu było to, że uczestniczące NGO wspólnie pracowały nad standardami, tzn. uzgadniały, które obszary zarządzania finansami warto poddać standaryzacji i co powinno być treścią standardu. Na koniec wreszcie, wypracowane i uzgodnione zasady prezentowały na zewnątrz – innym NGO, by standaryzację upowszechnić, a także przedstawicielom administracji publicznej, by pokazać, że organizacje pracują nad jakością tej współpracy. Cały projekt był bowiem ukierunkowany na poprawę jakości rozliczeń finansowych w realizacji zadań dotowanych ze środków publicznych.

Wydawcy:

Fundacja dla Polski

Fundusz PAFPIO

Fundacja PwC

Warszawa 2014

Konsultacja merytoryczna:

Dorota Pieńkowska

Elżbieta Żórawska

Redakcja: Dorota Pieńkowska

Opracowanie graficzne i skład:  RZECZYOBRAZKOWE.PL

ISBN: 978-83-931598-8-8

Nakład: 600 egz.

Copyright by

Fundacja dla Polski

Fundusz PAFPIO

Fundacja PwC

Fundacja dla Polski

Hoża 27/14, 00-521 Warszawa

www.fdp.org.pl

Fundusz PAFPIO

Wiśniowa 40 B/ 15, 02-520 Warszawa

www.pafpio.pl

Fundacja PwC

Al. Armii Ludowej 14, 00-638 Warszawa

www.pwc.pl

Publikacja jest dystrybuowana bezpłatnie.

Wydano w ramach projektu *Drogowskaz dla NGO. Profesjonalizacja 3. sektora poprzez wypracowanie i upowszechnianie zasad zarządzania finansowego*

ISBN: 978-83-931598-8-8

Publikacja jest dystrybuowana bezpłatnie



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Publikacja jest współfinansowana ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego