

Publikacja jest współfinansowana przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Finansowanie



Wprowadzenie



Finansowanie to poważna kwestia dla wszystkich grup środowiskowych, a obecna sytuacja nie sprzyja organizacjom z jedną lub kilkoma osobami personelu oraz ich potrzebom finansowania działalności. Wiele grup lokalnych nigdy nie będzie miało możliwości zawarcia umów na usługi zlecone, a koniec wielu grantów czyni życie społeczności lokalnych trudnym. Bardzo małe grupy, które potrzebują tylko kilkuset funtów do działania, zwykle mogą znaleźć finansowanie na tym poziomie. Organizatorzy rozwoju społeczności lokalnej będą prawdopodobnie przeznaczać wiele czasu na współpracę z grupami, aby pomóc im w podtrzymaniu ich działalności. Potrzeba finansowania może prowadzić grupy do pościgu za dostępnymi funduszami, mimo że może to zniekształcić cel ich powołania.

Rozdział zaczyna się od artykułu zadającego pytanie, czy wszystkie źródła finansowania są do przyjęcia dla grup lokalnych. Istnieje bowiem wiele artykułów, które badają różne aspekty pozyskiwania funduszy, od tego, gdzie szukać, do decydowania, do czego ich potrzebujesz. Rozdział kończy się artykułem o tym, w jaki sposób poradzić sobie z cięciami finansowymi – sytuacja taka coraz częściej dotyka wielu grup społecznych.

W poradniku umiejętności z 2001 roku znajduje się wiele odpowiednich artykułów, w tym dotyczących: pisania wniosku o dofinansowanie (jako część kampanii społecznej), celów, na jakie można uzyskać środki, sporządzania budżetu, aplikowania o finansowanie, biznesplanów, głównych oferty finansowania i pomysłów na sposoby księgowania pieniędzy.

W pakiecie finansowania i zasobów zawarto także przydatne informacje, ćwiczenia, konspekty i uwagi pomocnicze na temat pomocy grupie w decydowaniu, jakich zasobów potrzebuje, jak zaprojektować i wdrożyć strategię finansowania i zasobów oraz jak rozwijać i stosować systemy monitorowania i finansowania.

| | | |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 14.1. | Pieniądze brudne czy czyste? Jak etycznie zbierać fundusze | 492 |
| 14.2. | Wskazówki do pisania wniosku o finansowanie | 494 |
| 14.3. | Bieżące możliwości finansowania..... | 499 |
| 14.4. | Przed pozyskaniem funduszy | 501 |
| 14.5. | Przygotowanie wniosku..... | 503 |
| 14.6. | Kluczowe zagadnienia i umiejętności w przygotowaniu propozycji finansowania..... | 505 |
| 14.7. | Opracowanie biznesplanu | 507 |
| 14.8. | Finansowanie – plan działania..... | 510 |
| 14.9. | Schemat źródeł finansowania..... | 511 |
| 14.10. | Reagowanie na cięcia finansowe | 515 |



14.1. Pieniądze brudne czy czyste? Jak etycznie zbierać fundusze

DHARA THOMPSON

Wprowadzenie

Niniejszy rozdział pomaga ocenić, jakie fundusze akceptujecie jako grupa lub organizacja, nie zaprzeczając swoim środowiskowym i równościowym hasłom bądź etosowi i zasadom waszej grupy, w przypadku gdy nie macie spisanych wytycznych w tej kwestii.

Technika

Przeczytaj następującą historię. Przekaż ludziom kopie do wglądu, w tym pytania przedstawione na końcu historii.

„W centrum Londynu znajduje się mały kościół, zawsze pełen odwiedzających. Jego kawiarnia jest popularna zarówno wśród okolicznych pracowników biurowych, jak i turystów, którzy korzystają z tego, że mur tworzy azyl chroniący od hałasu i zapachów ulicy po drugiej stronie. Kościół ten od wielu lat prowadzi latem festiwal sztuki, poprzez który włączył się w rozważanie różnych aspektów praw człowieka z perspektywy artystów, których chęć wyrażenia się i krytyki społecznej stawia ich w konflikcie z władzą na całym świecie.

Za rogiem, opodal tego kościoła, znajduje się międzynarodowa centrala bardzo starej firmy zajmującej silną pozycję na giełdzie i będącej podporą gospodarki Wielkiej Brytanii. Specjalizuje się ona w wydobywaniu minerałów na całym świecie. Reputacja tej firmy została zbudowana na zdobyczach Imperium Brytyjskiego, zaś tematy praw człowieka i środowiska rzadko, jeżeli w ogóle, były przez nią podejmowane. Analizy kosztów i korzyści nigdy nie obejmowały rdzennej ludności, lasów tropikalnych lub terenów, które zostały doprowadzone na krawędź zagłady przez nierozważne, destruktywne praktyki górnicze.

Pewnego roku kościelny festiwal sztuki otrzymał znaczną darowiznę na reklamę i promocję, pod warunkiem że logo i nazwa firmy górniczej zostaną wyeksponowane. Jak łatwo sobie wyobrazić, pojawiły się głosy protestu ze strony wielu zaangażowanych osób, zarówno organizatorów, jak i gości. Odpowiedzią firmy górniczej było zwiększenie kwoty dotacji na festiwal. Wytworzyła się relacja zależności i już w następnym roku komitet zarządzający festiwalem stwierdził, że niemożliwe jest zorganizowanie festiwalu na tym samym poziomie bez sponsoringu firmy górniczej.

Ta sama firma górnicza finansuje obecnie setki grup lokalnych w całej Wielkiej Brytanii w zakresie rewitalizacji porzuconych i zanieczyszczonych obszarów – nieużytków. Kosztuje ją to kilkadziesiąt tysięcy funtów w porównaniu do dziesiątek milionów funtów rocznego zysku”.

[Przykład oparty na faktach]

- W jaki sposób zasady oraz polityka działania dla rozwoju społeczności lokalnej/ naszej grupy decydują, kto finansuje naszą pracę – banki przyczyniające się do zadłużania Trzeciego Świata, firmy górnicze zagrażające ekologii środowiska?



- Jakie obowiązki mamy jako organizatorzy rozwoju społeczności lokalnej w pracy z grupami, którym oferuje się środki z takich źródeł?
- Jakie kompromisy zaprowadzą nas zbyt daleko od naszych zasad i jak możemy wyplątać się ze szkodliwych zależności?

Omów podniesione kwestie i problemy w ramach całej grupy, komitetu zarządzającego, zespołu pracowników – w małych grupach przydzielonych do poszczególnych kwestii lub na forum całej grupy. Zwróć uwagę na:

- więcej potrzebnych informacji o podmiotach finansujących oraz ich działalności; zdecyduj, kto je przedstawi i do kiedy;
- wasze rozwiązania, jeżeli nie jesteście zadowoleni z niektórych lub wręcz wszystkich aspektów ich działalności; np. należy skontaktować się z fundatorem i wypytać go o szczegóły jego działalności, zwrócić ich fundusze lub odmówić ich przyjęcia na podstawie informacji, które uzyskałeś, zatrzymać pieniądze, ale naciskać na podmioty finansujące, by wycofały się z destruktywnej ekologicznie i społecznie działalności;
- konsekwencje poszczególnych rozwiązań w twojej pracy.

Punkty do rozważenia:

- Należy zastosować takie podejście tam, gdzie w grupie istnieje już zrozumienie zagadnień sprawiedliwości społecznej, chęć zmian i poprawy praktyki działania społecznego.
- Niech każdy ma te same informacje o nieetycznych praktykach podmiotów finansujących, choć mogą one być różnie rozumiane. Ludzie mogą potrzebować czasu na rozważenie, jakie działania podjąć, zwłaszcza jeżeli są członkami zarządu godzącymi kilka obowiązków.
- W celu uzyskania większej ilości informacji o korporacjach, które finansują organizacje przyznające granty, warto zwrócić się do Corporate Watch: www.corporatewatch.org.uk (firmy w Wielkiej Brytanii) oraz www.corpwatch.org (firmy w USA).

kontakt:

Dhara Thompson

e-mail: equalitystreet@post.com



14.2. Wskazówki do pisania wniosku o finansowanie

DHARA THOMPSON

- Upewnij się, czy masz właściwe formularze aplikacyjne i odpowiednie wskazówki.
- Omawiaj swoje pomysły projektów z fundatorami, jeżeli jest taka możliwość. Dzwon do nich, pisz e-maile, uczestnicz w instruktażu.
- Czytaj wszystkie pytania i wskazówki przed rozpoczęciem.
- Odpowiedz na wszystkie pytania.
- Nie oczekuj, że fundator będzie wiedzieć cokolwiek o tobie lub o tym, co robisz – wyjaśnij sprawę jasno i przedstaw rzeczywisty obraz swojej działalności, planowanej lub prowadzonej.
- Nie przysyłaj materiałów, o które nie proszono, takich jak wiele towarzyszących raportów i dokumentów.
- Przedstaw swoje dane jasno i precyzyjnie.
- Unikaj żargonu i słów specjalistycznych.
- Poproś stronę trzecią o korektę/sprawdzenie, czy to ma sens.
- Stosuj krótkie słowa, krótkie zdania. Zadbaj o prostotę.
- Pamiętaj o podpisaniu się i dołączeniu wszystkiego, o co poproszą fundatorzy.
- Zatrzymaj kopię wniosku dla siebie. Jeśli uzyskasz finansowanie, przypomni ci ona, co obiecałeś!

Sprawdź, czy liczba znaczków jest właściwa dla wielkości i ciężaru koperty – wysyłanie listu poleconego jest bezpieczniejsze. Upewnij się, czy wysłałeś wniosek we właściwym czasie.

„Każdego roku otrzymujemy tysiące aplikacji, które nie kwalifikują się lub są poza naszymi kryteriami, więc nie możemy ich finansować. Co za strata czasu – ich i naszego!”

„Czy naprawdę zbadali, co finansujemy? To wygląda na spam, a ten wrzucamy prosto do kosza”

Co mówią fundatorzy...

kontakt:

Dhara Thompson

e-mail: equalitystreet@post.com



14.3. Bieżące możliwości finansowania

ANGUS MCCABE

Wprowadzenie

Reguły finansowania uległy w ostatnim dziesięcioleciu znacznym zmianom. W sektorze organizacji społecznych odnotowano odejście od grantów na rzecz kontraktów i porozumień o świadczenie usług, a obecnie zdobywanie zamówień publicznych, które znacznie bardziej konkretnie określają, czego oczekuje się od sektora, zarówno w zakresie świadczonych usług, jak i sposobów przedstawiania raportów.

Sposób zarządzania funduszami zmienił się. W pewnych sytuacjach finansuje się działania jedynie po dostarczeniu dowodów, że założenia zostały osiągnięte (na przykład niektóre dotacje Europejskiego Funduszu Społecznego i Rady Nauki i Umiejętności).

Jest znacznie większa konkurencja niż dawniej. Sektor organizacji społecznych bardzo się rozrósł i w Wielkiej Brytanii działa obecnie 300 000–500 000 organizacji pozarządowych, z których 190 000 to zarejestrowane organizacje charytatywne. Nastąpiło zmniejszenie dostępnych kwot przekazywanych wpływów z podatków do określonych dzielnic lub społeczności lokalnych. Nacisk kładziony jest w coraz większym stopniu na organizacje, które łączą budżety lub uzyskują dostęp/ nagiągają budżety do głównego nurtu.

„Niezależne” źródła finansowania, takie jak Wielka Loteria (Big Lottery), stają się coraz bardziej powiązane z celami polityki rządu, co doprowadziło do tego, że inne fundusze przyznające granty otrzymują rosnącą liczbę aplikacji. By móc tym zarządzać, usztywniły one kryteria aplikacji i kwalifikowalności i stały się znacznie ostrożniejsze w kwestii finansowania działań społecznych, które w ich odczuciu są – lub może należy stwierdzić: „były uprzednio” – ustawową odpowiedzialnością rządu.

Krótko mówiąc, tradycyjny model organizacji mającej jednego kluczowego fundatora (np. władze lokalne), pokrywającego całą jej działalność, nie ma już zastosowania. Takie grupy są niezwykle podatne na zmieniające się naciski i priorytety ich fundatorów. Największe szanse na przetrwanie i wzrost mają te organizacje, które posiadają wiele różnych źródeł finansowania i możliwości.

Co te zmiany oznaczają w praktyce

Potencjalnie istnieje więcej dostępnych funduszy pochodzących z większej liczby źródeł, uruchamianych poprzez różne mechanizmy. Jednak uzyskanie dostępu do nich stało się znacznie bardziej złożone.

- W wielu organizacjach wzrósł profesjonalizm, jako że przeszły one od grantów do umów o zarządzanie, często od różnych fundatorów. Istnieje większy nacisk na rozliczanie się z tego, jak pieniądze są wydawane i jak działania są raportowane. Nacisk ten wywierają zarówno fundatorzy, jak i regulatorzy (np. wymagania księgowości Komisji Organizacji Charytatywnych).



- Zwiększyła się biurokracja.
- Wzrosła niepewność. Łatwiej uzyskać fundusze na krótkookresowe projekty niż pieniądze na pokrycie głównej części kosztów zarządzania.
- Inne prawne wymagania zostały nałożone na dostawców usług społecznych (np. przepisy BHP, wymagania ustawy o prawach człowieka itp.).
- Nastąpiła zmiana w wielu regułach finansowania, z pytania: „W jaki sposób Państwa organizacja może przysłużyć się społeczności” na: „W jaki sposób Państwa organizacja może pomóc nam jako fundatorom osiągnąć cele nałożone na nas przez rząd”, np. w zmniejszeniu ubóstwa, zwiększeniu osiągnięć edukacyjnych itp.

Wiele organizacji zmagало się z kwestią rozwoju strategii finansowania w zakresie:

- zamiany dobrego pomysłu na propozycję, która ma dokonać istotnego wkładu w dany program polityczny;
- dopasowania języka fundatora do języka używanego w propozycji organizacji;
- przejścia od koncepcji „nasze usługi są konieczne” do „jak duży jest rynek na nasze usługi” i ile rynek zapłaci za naszą pracę;
- przetargów z pełnym odzyskiwaniem kosztów; Komisja Organizacji Charytatywnych (2007) szacuje, że 80% zarejestrowanych organizacji charytatywnych nie ma pełnego odzyskiwania kosztów oraz że darowizny publiczne nie są przekazywane do organizacji, podczas gdy ludzie czują, że są one wykorzystywane do świadczenia usług publicznych tanim kosztem.

Jak rozwijamy nasze możliwości finansowania w zmieniającej się rzeczywistości?

Istnieje bardzo niewiele żelaznych reguł w tworzeniu możliwości finansowania lub strategii finansowania. Oto dwie kluczowe zasady:

- Jest to długoterminowa i ciągła działalność, która wymaga planowania i zaangażowania organizacyjnego/partnerskiego.
- Nie wolno pozostawiać spraw związanych z finansowaniem (jeśli to w ogóle możliwe) jednej osobie w organizacji lub partnerstwie. To trudna praca. Jeżeli oferta finansowania osiągnie sukces, ludzie zapominają powiedzieć „dziękuję”. Jeżeli propozycja zawiedzie, ta osoba zostaje obwiniona. Jeśli odejdzie z organizacji, wszystkie umiejętności, wiedza i kontakty, które zgromadziła, zostaną utracone.



Ponadto:

- Ciężka praca nad oszacowaniem dostępu do możliwości finansowania nie polega na napisaniu propozycji finansowania – ma miejsce wcześniej.
- Zawsze można odmówić przyjęcia pieniędzy, szczególnie finansowania, które mogłoby zaszkodzić reputacji organizacji (np. projekty związane ze zdrowiem przyjmujące pieniądze od przemysłu tytoniowego).

Opracowano na podstawie podręczników szkoleniowych przygotowanych dla Partnerstwa Strategicznego Wolverhampton oraz The Birmingham Extended Schools Network.

kontakt:

Angus McCabe

e-mail: A.J.MCCABE@bham.ac.uk



14.4. Przed pozyskaniem funduszy

ANGUS MCCABE

1. Podejmij badanie organizacji

Przed wystąpieniem o środki należy zadać kilka podstawowych pytań o twoją organizację:

| | |
|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| STRUKTURY PRAWNE | Czy mamy właściwe struktury prawne do ubiegania się o określone źródła finansowania? Niektóre podmioty finansujące wypłacą dotacje wyłącznie zarejestrowanym organizacjom charytatywnym. |
| ZARZĄDZANIE | Czy mamy struktury i możliwości zarządzania właściwe do zajmowania się zarówno funduszami, jak i proponowanymi działaniami? |
| KSIĘGOWOŚĆ | Czy możemy odpowiednio rozliczyć wydatki? Czy możemy zarządzać przepływem środków pieniężnych? Przykładowo, co się dzieje, jeśli środki nadejdą zbyt późno? Czy możemy zaradzić skutkom? |
| POLITYKA | Czy mamy właściwą politykę i procedury w celu podjęcia zaproponowanej aktywności? Przykładowo, czy spełniamy wymogi prawa pracy? Czy mamy prawidłowe ubezpieczenia itp.? |
| BIZNESPLAN | Czy mamy plan biznesowy/ plan rozwoju, który pokazuje jednoznacznie cele, zamiary i przyszłe kierunki organizacji? Plany biznesowe/plany rozwoju są w coraz większym stopniu wymogiem większych fundatorów – np. loterii i niektórych dużych niezależnych fundacji. |
| OBSADA ETATÓW | Czy mamy wykwalifikowany personel do realizacji zadań? Czy potrzebujemy nowego personelu? |
| DOKUMENTACJA | Czy mamy dowody, by przekonać fundatorów o naszej dobrej reputacji i o tym, że będziemy w stanie wykonać proponowaną pracę? Czy mamy roczne sprawozdania, rozliczenia, dowody od użytkowników usług, dowody z poprzednich ocen naszej pracy? |
| PARTNERZY | Jeżeli fundator wymaga, byśmy pracowali w ramach partnerstwa, czy możemy to robić? Kim są nasi partnerzy i czy mamy systemy współpracy? |
| JAKOŚĆ | Czy mamy gotowe systemy jakości – np. systemy praktycznego zapewnienia jakości dla małych organizacji (PQASSO), inwestowania w ludzi, ISO9002. Czy są to wymogi fundatora? Czy spełniamy wymagania standardów zawodowych i czy mamy gotową strategię szkolenia i rozwoju personelu/zarządu? |

Wszystko to może wydawać się oczywiste. Niemniej jednak wiele mniejszych grup i organizacji lokalnych nie otrzymało grantów loterii w połowie lat 90. – nie dlatego, że ich pomysły odrzucono, ale dlatego, że nie były one postrzegane jako mające stosowne systemy zarządzania i struktury prawne. Podobnie niektóre przyznające granty fundusze stały się bardzo niechętne finansowaniu organizacji, które częściowo tylko spełniają wymogi ustawy.



2. Czy zwracasz się do odpowiedniego fundatora?

Czy czynności, które podejmujemy/ chcemy podjąć, faktycznie spełniają cele strategiczne naszego potencjalnego fundatora? Czy znajdujemy się na obszarze geograficznym, który chce finansować?

Nie ma większego sensu wnioskowanie o pieniądze u organizacji zainteresowanych redukcją przestępczości i nieporządku, jeżeli nie możesz jednoznacznie wykazać, w jaki sposób twoja praca:

- przyczyni się do bezpieczeństwa społeczności lokalnej,
- pomoże Partnerstwu ds. Redukcji Przestępczości w osiągnięciu jego celów.

Podobnie niewiele sensu ma aplikowanie do źródła finansowania (takiego jak Sure Start) zainteresowanego poprawą edukacji dzieci i mówienie głównie o tym, jak przyczyniasz się do bezpieczeństwa społeczności lokalnej.

3. Przygotowanie

Kluczem do uzyskania dostępu do możliwości finansowania jest badanie rynku fundatorów.

- Kim są nasi ewentualni fundatorzy? Czy ktoś jest zainteresowany naszą pracą?
- Kim są nasi najbardziej prawdopodobni fundatorzy? Ci, którzy finansowali nas już w przeszłości lub finansowali bardzo podobne prace i którzy podzielają nasze priorytety/cele?
- Z którymi fundatorami jesteśmy w sieci partnerskiej lub mamy nieformalne relacje?
- Kto nie będzie nas finansował, nawet jeżeli spełnimy większość kryteriów? To dotyczy nie tylko obszaru geograficznego obejmowanego przez fundatora – np. w dziedzinie edukacji niektórzy fundatorzy niechętnie wspierają grupy/szkoły wyznaniowe.

4. Opracowanie strategii finansowania – kluczowe kwestie do rozważenia

- Czy teraz jest właściwy czas na aplikowanie? Często trudno jest uzyskać dostęp do finansowania pochodzącego z programów rządowych, gdy już funkcjonują, a organizacja nie była zaangażowana w przygotowanie oryginalnego wniosku partnerskiego.
- Czy powinniśmy złożyć wiele wniosków o mniejsze kwoty, czy też inwestować w zabezpieczenie jednego większego źródła dochodów? Czy zdołamy zarządzać wieloma strumieniami finansowania oraz ich różnymi wymogami sprawozdawczości?
- Czy sposób, w jaki budujemy strukturę finansowania, jest pomocny? Przykładowo, jeżeli finansowanie jest oparte na rezultatach, to czy mamy wystarczający kapitał



obrotowy dla pokrycia pewnych kosztów z wyprzedzeniem? Czy możemy ponieść skutki finansowe, jeśli nie otrzymamy dofinansowania?

- Czy możemy/będziemy składać ofertę, jeśli dotyczy ona refundowania kosztów? Czy fundatorzy pokrywają wszystkie nasze koszty – zarówno utrzymania kapitału, jak i generowania przychodów?
- Jakie są koszty sukcesu, a jakie są koszty porażki w kwestii przetargu czy realizacji usług?

Opracowano na podstawie podręczników szkoleniowych przygotowanych dla Partnerstwa Strategicznego Wolverhampton oraz The Birmingham Extended Schools Network.

kontakt:

Angus McCabe

e-mail: A.J.MCCABE@bham.ac.uk



14.5. Przygotowanie wniosku

ANGUS MCCABE

We właściwym przygotowaniu wniosku o finansowanie kluczem są badania, które pomogą wam przekonać fundatorów:

| | |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| DLACZEGO | <ul style="list-style-type: none"> • projekt jest konieczny • jest to istotne dla nich jako fundatora • jesteście najlepszą organizacją do jego realizacji • podejście partnerskie jest istotne |
| JAKIE | <ul style="list-style-type: none"> • potrzeby zostaną zaspokojone • są dowody na to, że istnieje potrzeba (badania rynku) • są dowody na to, że istnieją wcześniejsze osiągnięcia • cele strategiczne (np. redukcja przestępczości/ poprawa zdrowia) zostaną osiągnięte w odniesieniu do celów/zamiarów fundatorów • cele dokładnie proponujecie • cele krótko-, średnio- i długoterminowe macie nadzieję osiągnąć • są wasze cele |
| JAK | <ul style="list-style-type: none"> • praca zostanie wykonana • wygląda koszt pracy (czy jest to wartość pieniężna?) • szacujecie czas potrzebny, by rozwinąć/wdrożyć pracę – czy jest ona ciągła, czy dotyczy określonego limitu czasowego? • wiele osób skorzysta/ będzie zaangażowanych • możecie zademonstrować korzyści/zaangażowanie • będziecie przedstawiać sprawozdanie o postępie • ocenicie wpływ i efektywność projektu/pracy/przedstawienia • ocenicie, czy spełniacie cele/zamiary fundatorów • praca będzie finansowana w przyszłości (strategia wyjścia lub sukcesji) |
| KTO | <ul style="list-style-type: none"> • będzie docelowym odbiorcą (np. kobiety, społeczności lokalne mniejszości etnicznej itp.) • będzie jeszcze zaangażowany (inni partnerzy) • będzie zarządzał projektem, np. czy użytkownicy usług będą zaangażowani • oceni (wy sami/ zewnętrzny ewaluator) |

Pamiętaj jednak: nawet jeżeli wszystkie organizacyjne i prawne szczegóły są dopięte, a projekt zbudowany jest tak, aby spełnił kryteria fundatorów, na niektóre działania można łatwiej zebrać środki niż na inne, a wartości i przekonania fundatorów mogą wpływać na ich ostateczną decyzję (w takim samym stopniu jak twoja aplikacja).

Opracowano na podstawie podręczników szkoleniowych przygotowanych dla Partnerstwa Strategicznego Wolverhampton oraz The Birmingham Extended Schools Network.

kontakt:

Angus McCabe

e-mail: A.J.MCCABE@bham.ac.uk





14.6. Kluczowe zagadnienia i umiejętności w przygotowaniu propozycji finansowania

ANGUS MCCABE

Wprowadzenie

Szczegóły wymagane przez fundatorów w trakcie przedkładania propozycji będą się różnić. Nie ma jednego, doskonałego wzoru aplikacji o finansowanie. Niektórzy wnioskodawcy uważają, że np. przy aplikowaniu do funduszy przydzielających granty najlepszym rozwiązaniem jest przedstawienie kosztów projektu na samym początku, przed dalszymi informacjami. Inni będą twierdzić, że przedstawienie projektu i prac powinno nastąpić przed podaniem kosztów finansowych.

Istnieją jednak niektóre ogólne zasady dotyczące wniosku:

- Pracuj według wskazówek fundatorów: jeśli poproszą o 200 słów opisu projektu, nie dostarczaj znacząco mniej ani więcej.
- Odpowiadaj na pytania fundatorów – nie własne.
- Dostarczaj dodatkowych informacji na życzenie (np. dowody statusu prawnego, wcześniejsze rachunki, raporty itp.).
- Tam gdzie jest to możliwe, używaj języka fundatorów: jeżeli odnoszą się do ubóstwa, nie mów o partycypacji czy wyłączeniu społecznym i na odwrót.
- Należy unikać wysoce technicznego żargonu. Fundator może go nie zrozumieć.
- Należy unikać rozwlekłych wypowiedzi i deklaracji ogólnych; jeśli zostaniesz zapytany, ile osób skorzysta z twojej pracy, przedstaw liczbę. „Dużo” i „wiele” to nie liczby.
- Mów jasno o oczekiwaniach: czy praca, o którą występujesz, jest zawarta w określonym limicie czasowym? Czy jest to przychód, czy kapitał organizacji? Czy powrócisz do nich po więcej funduszy w przyszłości, czy jest to jednorazowy wniosek?
- Wykaż jednoznacznie, w jaki sposób spełniasz kryteria, cele fundatorów itp.
- Przekaż dobrze opracowany kosztorys.
- Zwróć uwagę na szczegóły – zdobądź właściwą nazwę fundatorów itp.
- Pisz zwięźle we wniosku/liście. Zawsze możesz dołączyć bardziej szczegółowe informacje w załącznikach, ale jeżeli sama oferta ich nie zainteresuje, to żadna ilość dodatkowych szczegółów nie pomoże.
- Dobierz właściwy ton: nie błagaj, nie groź. Jesteście wysoce kompetentną grupą, która wyda pieniądze fundatorów mądrze, z maksymalnymi korzyściami, rozliczy się z każdego grosza i wykaże rezultaty waszej pracy w regularnych odstępach czasu.
- Jeśli jest to możliwe, zaproście fundatorów do odwiedzenia was. Mogą nie przybyć, ale to pokazuje, że nie macie nic do ukrycia!

A po złożeniu aplikacji, niezależnie od rezultatu:

- Powiedzcie „dziękuję”.
- Upewnijcie się, że wymogi monitorowania/sprawozdawczości fundatorów (i wyznaczone cele) są spełnione.



- Prowadźcie i przesyłajcie dokładną/szczegółową ewidencję finansową.
- Utrzymujcie kontakty i informujcie dawnych/bieżących fundatorów o postępach. Możecie nie chcieć ich pieniędzy teraz, ale kto wie, co będzie w przyszłości.
- Zbudujcie profil/bazę danych finansowania – kto finansuje i dlaczego, kim są wasi najhojniejsi sponsorzy i czy są inni, którzy mogą być zainteresowani waszą pracą.

Opracowano na podstawie podręczników szkoleniowych przygotowanych dla Partnerstwa Strategicznego Wolverhampton oraz The Birmingham Extended Schools Network.

kontakt:

Angus McCabe

e-mail: A.J.MCCABE@bham.ac.uk



14.7. Opracowanie biznesplanu

ANGUS MCCABE

Zarówno fundatorzy ustawowi, jak i instytucje dobroczynne w coraz większym stopniu oczekują pełnego biznesplanu jako części procesu aplikacji, szczególnie w przypadku wnioskowania o większy kapitał/ projekty generujące przychody.

Opracowanie biznesplanu wymaga znacznych badań wstępnych. Zagadnienia, które mogą wymagać uwzględnienia, obejmują:

1. dowody badania rynku i dowody wsparcia propozycji (np. oświadczenia partnerskie itp.),
2. dowody szczegółowego planowania finansowego i awaryjnego,
3. ocenę ryzyka – jakie możliwości i ryzyka są powiązane z biznesplanem,
4. weryfikację – w jaki sposób biznesplan będzie weryfikowany/dostosowywany w świetle zmieniających się okoliczności/potrzeb,
5. dowody osiągnięć – przestrzeganie standardów jakości/ referencje użytkowników usług/ możliwości nagłaśniania itp.

Zarys biznesplanu

| | |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Część 1 | Skrót biznesplanu. Krótkie podsumowanie kluczowych punktów biznesplanu – cele, zamiary i wyniki/ zamierzone osiągnięcia. |
| Część 2 | Krótkie oświadczenie dotyczące misji organizacji/projektu – kluczowe cele i zamierzenia. |
| Część 3 | O organizacji. Kluczowe informacje o organizacji – struktury i systemy zarządzania, kluczowy personel. |
| Część 4 | Historia organizacji oraz jej osiągnięcia. |
| Część 5 | Analiza przyszłych trendów. Podsumowanie zmieniającego się kontekstu środowiska politycznego/lokalnego, w którym działa organizacja/projekt. Dowody na zapotrzebowanie na usługi organizacji – jej rynek. |
| Część 6 | Przyszłe strategie. W jaki sposób organizacja/projekt zareaguje na przyszłe trendy? Jak określi zmieniające się potrzeby/rynki, jak na nie zareaguje? |
| Część 7 | Skutki biznesplanu dla organizacji. Co będzie robić inaczej? |
| Część 8 | Plan roboczy. Cele kluczowe z ramami czasowymi do osiągnięcia – plany działań zaradczych, jeśli cele nie zostały spełnione. |
| Część 9 | Ewaluacja. Jak mierzony będzie wpływ? |
| Część 10 | Prognozy finansowe, dochód względem wydatków i źródeł dochodów oraz plany awaryjne. |
| Część 11 | Dowody zrównoważonego rozwoju/stabilności, przyszłe opcje finansowania. |

Więcej wskazówek dostarczy *The Complete Guide to Business and Strategic Planning (Directory of Social Change)* [Kompletny przewodnik po planowaniu biznesowym i strategicznym (Katalog zmian społecznych 2001)] Alana Lawrie'ego – to doskonałe źródło.

Opracowano na podstawie podręczników szkoleniowych przygotowanych dla Partnerstwa Strategicznego Wolverhampton oraz The Birmingham Extended Schools Network.

kontakt:

Angus McCabe

e-mail: A.J.MCCABE@bham.ac.uk



14.8. Finansowanie – plan działania

ANGUS MCCABE



Następujący szablon może być wykorzystywany w ramach twojej organizacji w celu rozwinięcia planu dostępu do możliwości finansowania i strategii finansowania.

- Przyjrzyj się szczegółowym zadaniom do podjęcia.
- Wyznacz realistyczne cele zbierania funduszy.
- Wyznacz realistyczne terminy, w których określone zadania mogą być wykonane.
- Przemyśl, kto powinien wykonywać które zadania (np. personel, członkowie komitetu zarządzającego, podkomitety zarządzające/ grupy robocze, konsultanci zewnętrzni itp.)
- Przemyśl, które inne grupy/organizacje mogą ci pomóc.

W zależności od wielkości i charakteru twojej organizacji być może niektóre zadania (lub obszary do dalszego badania) wymienione poniżej, zostały już wykonane

Praca, którą potrzebujemy sfinansować:

Pieniądze, które musimy zebrać:

Ewentualni fundatorzy:



W procesie szacowania możliwości finansowania działania, które musimy podjąć/ obszary organizacji, które musimy zrewidować, to:

| DZIAŁANIA KLUCZOWE | PRZEZ KOGO | DO KIEDY |
|--------------------------------------|------------|----------|
| Zarząd | | |
| Struktury prawne | | |
| Zarządzanie finansami | | |
| Kapitał operacyjny | | |
| Rezerwy finansowe | | |
| Polityka organizacyjna/ procedury | | |
| Badania rynku/ analiza potrzeb | | |
| Biznesplan | | |
| Strategia marketingowa | | |
| Rozwój partnerstwa | | |
| Standardy jakości/ rozwój | | |
| Określenie fundatorów | | |
| Przygotowanie propozycji | | |
| Monitorowanie postępu | | |
| Inne | | |

Opracowano na podstawie podręczników szkoleniowych przygotowanych dla Partnerstwa Strategicznego Wolverhampton oraz The Birmingham Extended Schools Network.



kontakt:

Angus McCabe

e-mail: A.J.MCCABE@bham.ac.uk



14.9. Matryca źródeł finansowania

ANGUS MCCABE

Następująca lista nie jest wyczerpująca, ale ma na celu zobrazowanie zakresu źródeł finansowania otwartych na organizacje społeczne. Zasadniczo źródła finansowania mogą być skupione wokół kilku kluczowych tematów lub instytucji.

1. Rząd centralny

Fundusze dostępne bezpośrednio z:

- Ministerstwa Zdrowia,
- Ministerstwa Spraw Wewnętrznych,
- wspólnot i władz lokalnych,
- Departamentu ds. Dzieci, Szkół i Rodzin,
- Departamentu Innowacji, Uniwersytetów i Umiejętności,
- Departamentu Działalności Gospodarczej, Przedsiębiorstw i Reform Regulacyjnych.

2. Urzędy rządowe regionalne zarządzające lub przekazujące środki, takie jak:

- New Deal (Nowy Ład),
- New Deal dla społeczności lokalnych,
- Fundusz na rzecz Dzieci/ SureStart (Pewny Start),
- Fundusz Community Champions (Mistrzowie Społeczności Lokalnych) (ostatnio zamknięty),
- Fundusz Rewitalizacji Dzielnic i podobne projekty, np. Community Empowerment Fund (Fundusz Wzmacniania Społeczności Lokalnych).

Uwaga: administracja niektórych centralnych i regionalnych schematów finansowania została zlecona innym instytucjom do zarządzania. Przykładowo Program Nauki Społeczności Lokalnych i Dorosłych jest kierowany przez Krajowy Instytut Edukacji Ustawicznej Dorosłych.

Strumienie finansowania administrowane przez władze centralne za pośrednictwem urzędów regionalnych mogą obejmować także:

- Inicjatywę Rozwoju Lokalnych Przedsiębiorstw,
- Strefy Akcji Zatrudnienia,
- Sure Start/ Sure Start Plus/ Ośrodki Dziecięce.



3. Fundusze europejskie

Kluczowe fundusze to:

- Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego,
- Europejski Fundusz Społeczny (współfinansowanie),
- Fundusze celowe,
- Określona „konwergencja”: innowacja technologiczna i fundusze na kulturę,
- Fundusze dyskrecyjne Dyrektoriatu Generalnego.

Wraz z poszerzeniem UE w 2004 roku finansowanie dostępne dla Wielkiej Brytanii zmalało i nadal będzie maleć.

4. Fundusze dobroczynne

Między innymi:

- fundusze telewizyjne (Television Trusts),
- Loteria Krajowa (National Lottery),
- fundusze branżowe,
- fundusze „śniadaniowe” („Breakfast” Trusts) (bez formalnych zobowiązań),
- Organizacje religijne/wyznaniowe,
- Fundacje zagraniczne (Aga Khan oraz niektóre z dużych amerykańskich fundacji zainteresowanych Wielką Brytanią/ konkretnymi angielskimi społecznościami lokalnymi).

5. QUANGOS (quasi-autonomiczne organizacje pozarządowe)

Między innymi:

- Rada ds. Nauki i Umiejętności,
- Rada ds. Finansowania Kształcenia Wyższego (np. w dziedzinie nowych technologii i funduszy poszerzenia uczestnictwa),
- Agencje Rozwoju Regionalnego,
- Be Sport – Anglia, Walia, Szkocja,
- Rada Sztuki Anglii,
- Communities England (organ powstały z połączenia Housing Corporation i English Partnerships),
- wszystkie źródła związane z igrzyskami olimpijskimi w 2012 roku.

6. Działania jednostkowe

- umowy,
- testamenty,



- darowizny,
- dotacje publiczne,
- zbiórki pieniężne organizowane przez społeczności lokalne.

7. Sektor prywatny

Oferuje:

- pieniądze,
- sponsoring,
- dary rzeczowe i usługi,
- system odpisów od wynagrodzeń „Podziel się zarobkami” (Give as You Earn Scheme, GAYE – system potrącania z wypłat kwot, zwolnionych przez to z podatku, na rzecz wybranych przez pracownika organizacji dobroczynnych – przyp. tłum. i red.),
- wolontariat.

8. Działalność komercyjna

Sprzedaż towarów, usług i wiedzy przez organizacje pozarządowe. Ograniczenia działalności handlowej zarejestrowanych organizacji charytatywnych nieco poluźniły się wraz z wprowadzeniem struktur nowego zarządzania w tym sektorze, w ślad za ustawą o organizacjach dobroczynnych z 2006 roku.

9. Władze lokalne

Finansowanie poprzez budżety „głównego nurtu” w postaci małych/rozwojowych grantów lub umowy/porozumienia na poziomie usług:

- usługi opieki społecznej,
- cele ogólne/ dyrektorzy naczelni,
- usługi związane z wypoczynkiem,
- kształcenie,
- służby ochrony środowiska/ planowania,
- struktury „przekazane” przez władze centralne/ struktury okręgowe.

Poprzez inicjatywy partnerstw:

- Nowy Ład (New Deal),
- Nowy Ład dla Społeczności Lokalnych (New Deal for Communities),
- Fundusz Odnowienia Dzielnic (Neighbourhood Renewal Fund).

Istnieją również strumienie finansowania poprzez nowe uzgodnienia instytucjonalne w obszarach rewitalizacji dzielnic/sąsiedztw, np. Lokalne Partnerstwa Strategiczne.



10. Inne ustawowe podmioty finansujące

- strategiczne organy zdrowia,
- fundusze dotyczące ostrych stanów chorobowych,
- fundusze dotyczące podstawowej opieki zdrowotnej,
- krajowy nadzór kuratorski,
- rady sprawiedliwości ds. młodocianych/ zespoły ds. wykroczeń młodocianych.
- policja.

Każde z powyższych ewentualnych źródeł finansowania będzie wymagać różnych poziomów szczegółowości w aplikacji. W przypadku niektórych mniejszych funduszy dobroczynnych – od krótkiego listu aplikacyjnego do długich/szczegółowych wniosków wraz z biznesplanami itp. Podstawowe pytania przed decyzją, do kogo aplikować, to:

- Czy czas zainwestowany we wnioskowanie o fundusze jest adekwatny do poziomów poszukiwanych/dostępnych środków?
- Czy wymagania (dotyczące np. sprawozdawczości itp.) danego fundatora, gdy pieniądze zostaną otrzymane, pomagają czy przeszkadzają organizacji w rozwoju?
- Czy dostępne fundusze pokryją prawdziwe koszty realizacji założeń?

Model finansowania: źródła

Użyj tabeli do identyfikacji możliwych źródeł finansowania:

| | |
|-----------------------|------------------------|
| Rząd centralny | Władze lokalne |
| Quangos | Sektor prywatny |
| Inne ustawowe sektory | Działania jednostkowe |
| Fundusze dobroczynne | Europa |
| Fundusze regionalne | Działalność komercyjna |



Analiza funduszy: źródła, korzyści oraz koszty

Zastosuj model, by określić korzyści oraz koszty sięgania po określone możliwości finansowania dla organizacji.

| ŹRÓDŁO FINANSOWANIA | MOŻLIWE KORZYŚCI | MOŻLIWE KOSZTY |
|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| <p>Przykład</p> <p>Europejski Fundusz Społeczny</p> | <p>Znaczne pieniądze</p> <p>Pozwala na innowacje</p> <p>Pozwala na ekspansję</p> | <p>Przedłużony czas negocjacji umowy</p> <p>Często późne wypłaty</p> |
| <p>Przykład</p> <p>Fundusz Odnowienia Dzielnic</p> | <p>Spełnia kryteria pełnego odzyskiwania kosztów</p> <p>Stosunkowo prosty proces aplikacji</p> | <p>Finansowanie do roku; trudność utrzymania zrównoważonego rozwoju</p> |

Opracowano na podstawie podręczników szkoleniowych przygotowanych dla Partnerstwa Strategicznego Wolverhampton oraz The Birmingham Extended Schools Network.

kontakt:

Angus McCabe

e-mail: A.J.MCCABE@bham.ac.uk



14.10. Reagowanie na cięcia finansowe

DAVID BURNBY

Wprowadzenie

Niniejszy artykuł ma na celu pomoc grupom lokalnym zależnym od środków pochodzących od instytucji państwowych w reagowaniu na sytuację ograniczania finansowania. Porusza przede wszystkim sprawy związane z kwestionowaniem decyzji, a następnie walką o zmianę decyzji. Kwestionowanie decyzji w rzeczywistości dotyczy kwestionowania procesu podejmowania decyzji o cięciach, a nie samej decyzji. Walka o zmianę decyzji dotyczy identyfikacji decydentów i wpływanie na nich, by rozważyli ponownie swoją decyzję dotyczącą cięcia finansowania.

Odebranie powiadomienia o cięciach finansowych jest zawsze gorzką pigułką, jednak paradoksalnie możliwe jest, że w efekcie organizacja/grupa stanie się silniejsza, ponieważ będzie zmuszona do ponownego zajęcia się projektem i uzasadniania celów swojego odwołania, by ponownie zbudować swoją tożsamość i zdobyć nowych zwolenników. Najbardziej elastyczne grupy środowiskowe to te, które działają cały rok, aktywnie tworzą sieć, budują i utrzymują osobiste relacje z podmiotami finansującymi i swoimi zwolennikami.

Przeciwności skutkują wyzwalaniem talentów, które w warunkach dobrobytu pozostałyby uśpione.

(Horacy)

1. Kwestionowanie decyzji

Jeżeli grupa zagrożona cięciami finansowymi uważa, że została potraktowana nieuczciwie czy niesłusznie przez instytucję publiczną, taką jak lokalna rada, Rada ds. Nauki i Umiejętności bądź fundusz podstawowej opieki zdrowotnej NHS (Krajowej Służby Zdrowia), wówczas ma ona prawo do zakwestionowania decyzji, w niektórych przypadkach z wykorzystaniem drogi sądowej w postaci rewizji sądowej.

Ważne jest zrozumienie, że nie można prawnie zakwestionować samej decyzji (jakkolwiek może wydawać się nieuczciwa), tylko proces, którego jest ona efektem.

Istnieją zawarte w prawie publicznym zasady, które obejmują ogólną koncepcję zasadności i uczciwości w podejmowaniu decyzji. Organy publiczne nie mogą nadużywać kompetencji np. przez stosowanie takich kryteriów podejmowania decyzji, które mogą zostać uznane za nieuzasadnione lub nieistotne czy też uznane za odmowę wzięcia pod uwagę czynników bezpośrednio istotnych dla danej decyzji. Przykładem tego ostatniego może być zaniedbanie oceny wpływu zmniejszenia finansowania w wyniku nieodpowiednio przeprowadzonego procesu konsultacji. Innym przykładem może być działanie sprzeczne z istniejącą umową, taką jak lokalne umowy zbiorowe, lub działanie wbrew warunkom ustalonej pisemnej umowy lub umowy o świadczeniu usług.

Jeżeli grupa uważa, że proces decyzyjny był niesprawiedliwy lub błędny, powinna szukać porady prawnej w kwestii odpowiedniego sposobu zakwestionowania takiej decyzji. Projekt prawa publicznego (www.publiclawproject.org.uk) to dobry punkt rozpoczęcia takich działań.



2. Walka z decyzją

W celu skutecznego lobbingu przeciwko zmniejszeniu finansowania trzeba zrozumieć zasady zarządzania finansującej organizacji, tzn. tego, kto podejmuje decyzje (zwykle etatowy urzędnik wyższego szczebla) i przed kim odpowiada (organ zarządzający). Ludzie ci będą celem twojej kampanii – będą też należeć do jednej z trzech kategorii (strzałki wskazują kierunek wpływu):

Cele kampanii

| | | |
|------------------|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Cele podstawowe | | Decydenci w ramach organizacji finansowania (jak określono w pierwszym etapie poniżej). Mogą to być urzędnicy wykonawczy, wybrani radni, członkowie komitetów zarządzających lub osoby pełniące wszystkie te funkcje. |
| Cele drugorzędne | ↑ | Ludzie, którzy mogą bezpośrednio wpływać na osoby określone powyżej. Mają bezpośredni, osobisty kontakt z celami podstawowymi (czyli ww. osobami), cieszą się ich szacunkiem. |
| Szerokie cele | ↑ | Wszystkie inne zainteresowane strony i szeroko pojęte społeczeństwo. |

Pierwszy etap: podważanie decyzji

Kto dokonał cięcia finansowania?

- Zrozum zasady działania organizacji, a w szczególności jej zarządzanie i procesy podejmowania decyzji.
- Jaki jest status decyzji? Czy została ratyfikowana przez najwyższy organ podejmowania decyzji?
- Kim są decydenci?

Jaka była podstawa zmniejszenia finansowania?

- Jakie podano przyczyny cięcia?
- Czy organizacja finansująca w pełni wzięła pod uwagę konsekwencje decyzji i uwzględniła wszystkie odpowiednie fakty?
- Czy organizacja finansująca była uczciwa, przejrzysta i bezstronna w procesie podejmowania decyzji?
- Czy organizacja finansująca działała w ramach warunków jakiegokolwiek umowy, umowy o poziomie usług lub lokalnej umowy finansowania (takiej jak lokalna umowa zbiorowa)?



Drugi etap: podanie motywów

Ocena wpływu cięć

- Kto ucierpi najbardziej w wyniku cięcia?
- Jakie usługi będą musiały zostać wycofane i jakie mogą być konsekwencje dla społeczności lokalnej obsługiwanej przez grupę?

Ocena wartości usługi

Jaki wpływ na społeczność lokalną w polu twojego zainteresowania wywiera grupa z finansowaniem, które dotąd otrzymywała?

Trzeci etap: budowanie wsparcia

- Wykorzystaj członków komitetu zarządzającego/ członków zarządu i wolontariuszy jako adwokatów sprawy i przydziel ich do działań lobbujących wobec celów podstawowych. Większość lokalnych radnych i parlamentarzystów prowadzi systematyczne spotkania z wyborcami, które dostarczają możliwości do przekonywania na waszą korzyść.
- Zestaw listy innych potencjalnych zwolenników („szerokie cele”). Wyślij do nich zindywidualizowane listy, prosząc, by oni z kolei przesłali listy wsparcia do „celów podstawowych” oraz lokalnych mediów.
- Rozważ sporządzenie petycji, aby udowodnić posiadane wsparcie.
- Nawiąż relacje bezpośrednie z osobami w lokalnych mediach, aby przekonać ich i zapewnić relację medialną swojej kampanii.

Narzędzia kampanii

Rozważ skorzystanie z następujących narzędzi lobbingu kampanii, wymienionych w porządku prawdopodobnej efektywności:

Bezpośredni kontakt z „celami podstawowymi”

- bezpośredni lobbying ze strony ludzi, którzy korzystają z działalności waszej grupy,
- indywidualne listy z poparciem, napisane przez wolontariuszy i osoby, które korzystają z działalności grupy,
- indywidualne listy z poparciem, napisane przez wpływowe osoby („cele drugorzędne”), np. parlamentarzystów europejskich, lokalnych przedsiębiorców, urzędników wyższego szczebla z organizacji partnerskich, lokalne gwiazdy itp.,
- indywidualne listy z poparciem, napisane przez członków komitetu zarządzającego/ członków zarządu,



- wcześniej zredagowane i indywidualnie podpisane listy z poparciem,
- e-maile.

Narzędzia drugorzędne

- listy z poparciem opublikowane w lokalnych mediach,
- relacje w lokalnych mediach,
- petycje,
- ogólne relacje w mass mediach,
- ulotki kampanii i inne materiały wspierające kampanię (naklejki, znaczki, balony itp., ale bądźcie ostrożni w finansowaniu takich materiałów).

Inne źródła informacji

The Campaigning Handbook, Lattimer M. (2006),
Directory of Social Change, 2nd edition,
ISBN 1 900360 63 2
www.dsc.org.uk

kontakt:

David Burnby & Associates
209 Park Avenue
Hull, HU5 4DE
e-mail: www.davidburnby.co.uk

Tytuł oryginału: **Community Work Skills Manual**

Wydawnictwo: **Federation for Community Development Learning, www.fcdl.org.uk**

Publikacja na licencji Creative Commons



Uznanie autorstwa — Utwór należy oznaczyć w sposób określony przez Twórcę lub Licencjodawcę



Użycie niekomercyjne — Nie wolno używać tego utworu do celów komercyjnych.



Na tych samych warunkach — Jeśli zmienia się lub przekształca niniejszy utwór, lub tworzy inny na jego podstawie, można rozpowszechniać powstały w ten sposób nowy utwór tylko na podstawie takiej samej licencji.

Redaktor serii: **Paweł Jordan**

Redaktor naukowy: **dr Bohdan Skrzypczak**

Tłumaczenie: **Alicja Unterschuetz**

Redakcja merytoryczna wydania polskiego: **Agnieszka Naumiuk**

Korekta: **Weronika Girys-Czagowiec**

Projekt graficzny serii oraz skład: **Marta Malesińska, Studio Projektowe (www.manukastudio.pl)**

ISBN: 978-83-62380-09-1

Wydawca:

Centrum Wspierania Aktywności Lokalnej CAL

ul. Podwale 13, 00-252 Warszawa

tel. 22 636 92 00

e-mail: biuro@cal.org.pl

www.cal.org.pl



Publikacja jest dystrybuowana bezpłatnie

W ramach projektu „Tworzenie i rozwijanie standardów usług pomocy i integracji społecznej” Centrum Wspierania Aktywności Lokalnej CAL wydaje serię dziewięciu tłumaczeń zagranicznych publikacji. Książki skierowane są do pracowników socjalnych pełniących funkcję organizatorów społeczności lokalnych oraz innych osób zainteresowanych tą działalnością.

Na serię składają się sztandarowe (głównie angielskie) publikacje dotyczące pracy ze społecznością lokalną, angażowania społeczności do działania i samoorganizowania się. Książki pokazują różne wymiary pracy ze społecznością lokalną – praktyczny, polityczny oraz historyczny. Dają szansę na porównanie jak pracuje się w kraju, w którym istnieje wieloletnia tradycja tzw. community work, z sytuacją w Polsce, która 20 lat temu uzyskała niepodległość i cały czas tworzy podstawy polityki społecznej. Przed wojną w Polsce mieliśmy silną tradycję związaną z pedagogiką społeczną (w tym postacią Heleny Radlińskiej), w której odwoływano się do „sił społecznych”. Niestety lata powojenne zahamowały rozwój myśli i metody środowiskowej pracy socjalnej, stąd potrzeba korzystania z doświadczeń innych krajów, z których najbardziej zaawansowanym w metodach pracy ze społecznościami lokalnymi jest Wielka Brytania. Jak dotąd w Polsce pojawiły się dość nieliczne pozycje literatury z tego obszaru. Tę lukę ma zapełnić seria publikacji, do której należy niniejsza książka.

„Odkryj siłę społeczności” – to hasło w skrócie oddaje filozofię i sposób działania Centrum Wspierania Aktywności Lokalnej CAL. Jesteśmy przekonani, że zmianę i rozwój społeczny trzeba rozpocząć od konkretnej społeczności: lokalnej, sąsiedzkiej, wirtualnej, interesu. Potencjał i siłę społeczności trzeba jednak umieć odkryć, wspierać i rozwijać. Tego można się nauczyć. Wierząc w siłę sprawczą edukacji, odwołujemy się do polskiej tradycji pedagogiki i pracy społecznej, czego programowym i symbolicznym wyrazem jest powołany przez nas Instytut im. Heleny Radlińskiej.

W ciągu ponad 10-letniej działalności opracowaliśmy skuteczną i uniwersalną metodę ożywiania społecznej energii, którą nazwaliśmy animacją społeczną. Wiemy że jej zastosowanie przynosi realne zmiany w życiu ludzi i społeczności. Sprawdzone i efektywną strategią, którą stosujemy od wielu lat, okazało się wspieranie aktywnych społeczności poprzez odpowiednio przygotowane do tej roli lokalne instytucje publiczne, które promujemy pod wspólną marką CAL – centrum aktywności lokalnej.

Nasze innowacyjne rozwiązania służą praktycznej realizacji idei zrównoważonego rozwoju lokalnego, którego efektem jest lepsza jakość życia i równe szanse rozwoju dla każdego obywatela. Jesteśmy pewni, że jest to możliwe przede wszystkim poprzez uruchomienie potencjału ludzi – „odkrycie siły społeczności”.

CENTRUM WSPIERANIA AKTYWNOŚCI LOKALNEJ CAL

Centrum Wspierania Aktywności Lokalnej CAL działa na rzecz rozwoju społeczności lokalnych w Polsce. Wspiera i edukuje animatorów społecznych, czyli osoby i instytucje z różnych sektorów i dziedzin życia publicznego, które angażują do działania środowiska lokalne, skupione wokół wspólnego miejsca lub wspólnej sprawy. CAL tworzy dla nich przestrzeń spotkań i zaprasza do dyskusji, wychodząc z założenia, że praca animacyjna jest kluczowym elementem każdego działania w sferze publicznej, a zmiana społeczna zawsze zaczyna się w lokalnej społeczności.

Publikacja powstała w ramach projektu „Tworzenie i rozwijanie standardów usług pomocy i integracji społecznej”. To partnerski projekt systemowy, którego celem jest podniesienie profesjonalizmu i zwiększenie skuteczności instytucji pomocy i integracji społecznej w rozwiązywaniu problemu wykluczenia społecznego przez stworzenie, przetestowanie oraz wdrożenie standardów instytucji i usług pomocy oraz integracji społecznej. Partnerami projektu jest jednaście organizacji pozarządowych działających w polu szeroko rozumianej polityki społecznej, a jego liderem jest Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich.

Jednym z zadań projektu jest opracowanie, przetestowanie i wprowadzenie do praktyki pracy pracowników socjalnych standardu środowiskowej pracy socjalnej/organizowania społeczności lokalnej w środowiskach marginalizowanych. Zadanie to jest realizowane przez Centrum Wspierania Aktywności Lokalnej CAL oraz Instytut Spraw Publicznych.

Projekt jest realizowany w latach 2009-2014



Partnerzy projektu realizujący zadanie:

