

# **STOWARZYSZENIE**

# **Wikimedia Polska**

**RAPORT**

**Z**

**AUDYTU ORGANIZACYJNEGO**

*Opracowanie: Renata Muszyńska*

Kraków, wrzesień – grudzień 2018

*Doradca Gospodarczy Renata Muszyńska*  
*ul. Józefa Friedleina 18/4, 30-009 Kraków*  
*tel. 601 284 268; 12 633 75 76*  
*NIP: 676-118-45-60 REGON 350310048*

## Spis treści

|  |    |
|--|----|
| 1. Wprowadzenie .....  | 3  |
| 2. Podstawowe informacje o Stowarzyszeniu.....                     | 3  |
| 3. Analiza wewnętrzna .....  | 4  |
| 3.1. Opis działalności Stowarzyszenia .....                        | 4  |
| 3.2. Organizacja i zarządzanie.....                                | 4  |
| 3.2.1. Zasoby ludzkie .....  | 7  |
| 3.2.2. Struktura organizacyjna.....                                | 9  |
| 3.2.3. Schemat organizacyjny Stowarzyszenia Wikimedia Polska ..... | 10 |
| 3.2.4. Komunikacja.....  | 11 |
| 3.2.5. System wynagradzania .....                                  | 12 |
| 3.2.6. Członkowie Stowarzyszenia .....                             | 13 |
| 4. Analiza SWOT.....   | 13 |
| 5. Finanse.....  | 27 |
| 6. Misja w modelu Ashridge.....                                    | 27 |
| 7. Strategia 2030.....   | 30 |
| 8. Rekomendacje .....  | 31 |
| 9. Podsumowanie .....  | 34 |

## 1.1. Wprowadzenie

Niniejszy raport jest rezultatem wykonanej pracy w zakresie audytu organizacyjnego Stowarzyszenia Wikimedia Polska przeprowadzonego od września do grudnia 2018 roku przez doradcę gospodarczego Renatę Muszyńską. Raport ma na celu identyfikację, analizę i ocenę aktualnej sytuacji Stowarzyszenia w kontekście wypracowania nowej jakości organizacyjno-zarządczej oraz przygotowania Stowarzyszenia do pracy nad jego strategią.

Podstawą do przeprowadzonego audytu strategicznego były dane i informacje zebrane poprzez:

1. przeprowadzenie 28 wywiadów ustrukturyzowanych z:
  - obecnymi i byłymi członkami władz Stowarzyszenia
  - pracownikami Stowarzyszenia
  - wolontariuszami Stowarzyszenia
2. analizę dokumentów Stowarzyszenia
3. dwa warsztaty „Analiza SWOT i TOWS”
4. jeden warsztat „Misja w modelu Ashridge”
5. stronę internetową Stowarzyszenia <https://pl.wikimedia.org>
6. własne spostrzeżenia i wnioski

Niniejszy raport przedstawia aktualny stan wewnętrzny i zewnętrzny Stowarzyszenia oraz wyniki z badania kluczowych aspektów działalności Stowarzyszenia w kontekście późniejszego wypracowywania strategii i celów. Opis tego stanu jest także podstawą do sformułowania propozycji działań prowadzących do optymalizacji funkcjonowania samego Stowarzyszenia i sposobu realizacji planów rozwojowych.

## 2. Podstawowe informacje o Stowarzyszeniu

**Nazwa:** Stowarzyszenie Wikimedia Polska

**Forma prawna:** Stowarzyszenie zrzeszające twórców polskich wersji językowych projektów Wikimedia, posiadające status organizacji pożytku publicznego

**Siedziba:** Łódź, ul. Juliusza Tuwima 95, pok. 15

**Strona internetowa:** <https://pl.wikimedia.org>

**Rok założenia:** 2005

Siedziba Stowarzyszenia znajduje się w Łodzi i do niedawna składała się z jednego niewielkiego pomieszczenia będącego jednocześnie magazynem gadżetów i miejscem pracy dwóch etatowych pracowników Stowarzyszenia. Obecnie nowy Zarząd podjął decyzję o wynajęciu sąsiedniego

pomieszczenia, którego standard jest wyższy, może spełniać również rolę sali szkoleniowej, a w przypadku wyjazdowych posiedzeń Zarządu sali konferencyjnej.

### 3. Analiza wewnętrzna

#### 3.1. Opis działalności Stowarzyszenia

Głównym celem Stowarzyszenia jest wspieranie i promocja projektów Wikimedia oraz wspieranie społeczności tworzących projekty Wikimedia w języku polskim i w każdym innym języku używanym przez grupę etniczną bądź narodową istniejącą tradycyjnie między innymi na terenach Polski.

Swoje cele Stowarzyszenie realizuje poprzez działania na rzecz:

1. pozyskiwania nowych zasobów,
2. wspierania istniejącej społeczności wolontariuszy współtworzących projekty Wikimedia oraz pozyskiwania nowych,
3. dbania o wizerunek publiczny projektów Wikimedia,
4. poprawy otoczenia prawnego i administracyjnego projektów Wikimedia na terenie Polski.

Najbardziej rozpoznawalnym projektem Stowarzyszenia jest encyklopedia Wikipedia, Stowarzyszenie wspiera również inne projekty:



**Wikipedia**  
Encyklopedia



**Wikisłownik**  
Wielojęzyczny słownik



**Wikiźródła**  
Wolna biblioteka



**Commons**  
Repozytorium mediów



**Wikidane**  
Repozytorium danych



**Wikipedyjo**  
Encyklopedyjo



**Wikicytaty**  
Kolekcja cytatów



**Wikipedijô**  
Encyklopedijô



**Wikipodróż**  
Przewodnik turystyczny

#### 3.2. Organizacja i zarządzanie

W czerwcu 2018 roku zmienił się skład niemal połowy Zarządu Stowarzyszenia, z funkcji zrezygnował też dotychczasowy, wieloletni prezes. Z wyboru Walnego Zgromadzenia Członków Zarząd pełni swoje funkcje na zasadzie wolontariatu nadzorując i zarządzając następującymi obszarami działalności Stowarzyszenia:

**Stowarzyszenie Wikimedia Polska**  
**Audyt organizacyjny**

1. Reprezentowanie WMPL
2. Nadzór nad projektami Wikimedia
3. Administracja
4. Finanse
5. Promocja i wspieranie społeczności
6. Współpraca z instytucjami (GLAM i pokrewne)
7. Zagadnienia prawne

Członkowie Zarządu podzielili między siebie zakresy odpowiedzialności zabezpieczając jednocześnie zastępstwa wewnątrz Zarządu w razie przypadków losowych uniemożliwiających im czasowe angażowanie się w sprawy Stowarzyszenia.

**Podział obowiązków w Zarządzie (UZ 2018-38/załącznik)**

| <b>Imię i nazwisko</b>  | <b>Funkcja</b> | <b>Obszary odpowiedzialności</b>  | <b>Osoba wspierająca</b>                                 |
|-------------------------|----------------|---|--|
| <b>Michał Buczyński</b> | Prezes Zarządu | Reprezentowanie WMPL  | Wojciech Pędzich   |
|                         |                | Sprawozdawczość   | Wojciech Pędzich,<br>Marek Stelmasik                     |
|                         |                | Szkolenia i outreach  | Piotr Gackowski,<br>Paweł Marynowski,<br>Małgorzata Wilk |
|                         |                | Strategia zatrudnienia  | Marek Stelmasik  |
| <b>Marek Stelmasik</b>  | Skarbnik       | Nadzór nad biurem   | Jacek Fink-Finowicki                                     |
|                         |                | Opieka nad serwerem narzędziowym i domenami należącymi do WMPL  | Paweł Marynowski   |
|                         |                | Zakładanie i usuwanie list dyskusyjnych działających na serwerze narzędziowym Stowarzyszenia, zgodnie z przyjętymi regulaminami | Paweł Marynowski   |
|                         |                | Wszelkie sprawy   | Michał Buczyński   |

|  |                 |   |  |
|--|-----------------|---|--|
|  |                 | finansowe                                     |  |
| <b>Wojciech Pędzich</b>  | Sekretarz       | Sprawy członkowskie                           | Marek Stelmasik                        |
|  |                 | Dokumentacja wewnętrzna Stowarzyszenia        | Michał Buczyński                       |
|  |                 | Wszelkie kwestie wymagające wiedzy prawniczej | Michał Buczyński                       |
| <b>Piotr Gackowski</b>   | Wiceprezes      | Wspieranie społeczności                       | Jacek Fink-Finowicki, Michał Buczyński |
|  |                 | Komunikacja wewnętrzna                        | Wojciech Pędzich, Michał Buczyński     |
| <b>Paweł Marynowski</b>  | Wiceprezes      | Nadzór nad programem GLAM                     | Małgorzata Wilk                        |
| <b>Małgorzata Wilk</b>   | Wiceprezes      | Materiały promocyjne                          | Wojciech Pędzich, Paweł Marynowski     |
| <b>Jacek Fink-Finowicki</b>  | Członek Zarządu | Bieżące działania promocyjne i ich strategia  | Małgorzata Wilk                        |
| Nadzór nad projektami został powierzony członkom Zarządu odpowiednio do przypisanych im pracowników w konkretnych grupach tematycznych |                 |   |  |

Pozostałe ciała statutowe Stowarzyszenia to:

**Komisja Rewizyjna** (Komisja raz w roku spotyka się do oceny sprawozdania finansowego) w składzie:

1. Przewodniczący Juliusz Zieliński
2. Sekretarz Karol Głąb
3. Maciej Król

oraz

**Sąd Koleżeński w składzie:**

- Przewodnicząca Julia Maria Koszewska
- Maria Drozdek
- Tomasz Ganicz

Posiedzenia Zarządu odbywają się co wtorek od godz. 21:15. Ze względu na duże rozproszenie terytorialne członków Zarządu (Warszawa, Bielsko-Biała, Poznań Gdańsk, Kraków) spotkania odbywają się przez komunikator tekstowy (IRC, ze zmostkowanym dedykowanym dla członków Zarządu, pracowników oraz Komisji Rewizyjnej serwerem komunikatora Discord), co znacznie wydłuża czas trwania posiedzeń. Zaletą tej formy spotkań jest ich jednoczesne protokołowanie oraz jawność i możliwość dołączania do dyskusji osób zainteresowanych działaniem Stowarzyszenia a niebędących w jego władzach. Zapisy z posiedzeń są na bieżąco przesyłane do Komisji Rewizyjnej. Nic jednak nie zastąpi bezpośrednich spotkań i dyskusji, dlatego wskazane jest, aby Zarząd ustalił również taki tryb spotkań co pewien okres (miesiąc, kwartał?). Jeżeli dyskusja wskazuje, że nie uda się znaleźć konsensusu, to jest przekładana na kolejne posiedzenie a nawet na trzy posiedzenia pod rząd. Członkowie Zarządu chcą dojść do konsensusu, ponieważ decyzje podejmowane są kolegią. Na posiedzeniach Zarządu najwięcej czasu zajmuje czekanie na odpowiedź. Bardzo ważna jest zasada jawności posiedzeń i transparentności podejmowanych decyzji. Niektórzy wolontariusze skarżą się na przedłużającą się decyzyjność Zarządu. Sekretarz, na 24 godziny przed posiedzeniem, zatwierdza agendę. Zdarza się, że dopuszczane są uchwały nieprzygotowane, niepoliczone, bez budżetu. Nie powinny się pojawiać w tym stanie. Poza tym brak informacji na temat zasad funkcjonowania Zarządu – brak regulaminu Zarządu. W wielu wywiadach pojawiała się sugestia o zatrudnieniu osoby spoza Stowarzyszenia z umiejętnościami zarządczymi i prawnymi na stanowisko dyrektora zarządzającego, który wyręczyłby Zarząd w bieżącym zarządzaniu Stowarzyszeniem.

*3.2.1. Zasoby ludzkie*

Do obsługi spraw Stowarzyszenia zatrudnionych jest w oparciu o umowę o pracę pięć osób:

| <b>Imię i nazwisko pracownika</b> | <b>Stanowisko</b>                        | <b>Nadzorujący członek Zarządu</b> |
|-----------------------------------|--|------------------------------------|
| Anna Matusiak                     | koordynatorka ds. administracyjnych      | Marek Stelmasik                    |
| Natalia Szafran-Kozakowska        | specjalistka ds. wspierania społeczności | Piotr Gackowski                    |
| Marta Moraczewska                 | koordynatorka ds. GLAM                   | Paweł Marynowski                   |
| Celina Strzelecka                 | specjalistka ds. GLAM                    | Paweł Marynowski                   |
| Agnieszka Marszał                 | rzecznik prasowy                         | Małgorzata Wilk                    |

Pomimo różnego obciążenia obowiązkami służbowymi, poziom wynagrodzeń dla wszystkich pracowników jest jeden. Brakuje regulaminu wynagradzania, regulaminu nagradzania i ścieżki awansu – nie ma opracowanego systemu motywacyjnego dla pracowników etatowych. Brak jest również procedury wprowadzania nowego pracownika w obowiązki służbowe oraz realia środowiska pracy.

Istnieje tablica w serwisie Trello, na której pracownicy mogą zamieszczać potrzeby związane z pracą – jednak pomimo zgłoszeń zdarza się, że nie ma reakcji przez kilka miesięcy.

Większość pracy odbywa się zdalnie, co utrudnia kontakt i kontrolę – brak jest odpowiednich procedur. Praca zdalna polega na wykonywaniu obowiązków zawodowych poza siedzibą firmy, z wykorzystaniem środków komunikacji elektronicznej. Pracę utrudnia również rozproszenie terytorialne - pracownicy na stałe mieszkają i pracują w różnych miejscach w kraju: w Poznaniu, Wrocławiu, Łodzi i Kaliszu. Utrudniony jest przez to bezpośredni kontakt między pracownikami oraz pracowników z nadzorującymi ich członkami Zarządu. Dlatego bardzo dobrze zostało przez pracowników odebrane spotkanie nowego Zarządu z pracownikami w Warszawie.

Rzecznik prasowy pracuje bez przyznanego budżetu na promocje i działania marketingowe, otrzymała jedynie zgodę Zarządu na promowanie treści na FB i Instagramie. Jeżeli monitoring skuteczności sponsorowanych postów na FB będzie pozytywny, zapadną dalsze decyzje w sprawie budżetu. Nie ma polityki PR - nie jest ustalone, czy puszczać informacje na temat, co aktualnie jest robione, czy dopiero jak coś zostanie zrobione. Brakuje zatem strategii PR i marketingowej. Nie jest również ustalone, jak promować projekty GLAM. Wskazane jest również, aby Stowarzyszenie było przygotowane na sytuacje, gdy np. Wikipedia jest oskarżana lub krytykowana. Stowarzyszenie wprowadziło zasady reagowania w sytuacjach kryzysu wizerunkowego, acz są one niewystarczające. Jest obowiązek pisania sprawozdań comiesięcznych przez pracowników, ale nie jest przestrzegany, z uwagi na przeniesienie bieżącego raportowania do usługi Trello oraz organizowane spotkania zdalne i bezpośrednio z nadzorującymi członkami Zarządu.

Dużo zadań przejmują wolontariusze, np. wykonywanie grafik - robią to z dobrego serca, ale ponieważ bez wynagrodzenia, to trudno od nich wymagać pracy na czas. Brakuje profesjonalnych grafik.

Brakuje sprzętu komputerowego. Ten, który jest, jest bardzo wysłużony. Ostatnio wyposażono w nowe meble biuro w Łodzi. Pracownicy używają własnych komputerów; w roku 2018 podjęto decyzję



o zakupie komputerów dla części pracowników, następne zakupy są planowane, w myśl zasady, że pracodawca jest zobowiązany przede wszystkim do dostarczenia pracownikowi sprzętu niezbędnego do świadczenia przez pracownika pracy zdalnej, który zapewnić będzie bezpieczne i higieniczne warunki pracy. Rodzaj powierzonego pracownikowi sprzętu jest uzależniony od rodzaju wykonywanej przez pracownika pracy. W praktyce najczęściej jest to sprzęt komputerowy. Pracownik może również wykorzystywać w pracy swój własny sprzęt i wówczas przysługuje mu ekwiwalent pieniężny. Przy ustalaniu wysokości ekwiwalentu bierze się pod uwagę normy zużycia sprzętu oraz jego udokumentowane ceny rynkowe.

Drugim, bardzo ważnym, zasobem stowarzyszenia są wolontariusze. Jest mnóstwo zaangażowania w działania. Ludzie zgłaszają się do projektów. Główny problem jednak jest taki, że nie jest to bardzo liczna grupa, wciąż brakuje ludzi, nie ma wielu chętnych do działania w Stowarzyszeniu. Studenci teraz też się nie angażują, ponieważ bez honorarium mało kto chce coś zrobić. Stowarzyszenie powinno propagować działalność wolontariacką, która jednak w dzisiejszych czasach nie jest popularna i dlatego nie jest to proste zadanie. Strategia Stowarzyszenia powinna zawierać plan działań związany z pozyskiwaniem i motywowaniem wolontariuszy. Członkowie WMPL to pasjonaci, którzy chcą zbawiać świat. To tworzy pewną osobowość i mentalność. Wspierają projekty, szukają nowych możliwości, dbają o integrację. Cieszą się, że mogą spotkać się czasem „na żywo” na konferencjach, zjazdach, itp.

Wolontariat to ludzie, którym się jeszcze chce i lubią się – szkoda tylko, że jest ich mało, ponieważ dużo zależy od aktywności członków i tego, co chcą robić w danym roku.

### *3.2.2. Struktura organizacyjna*

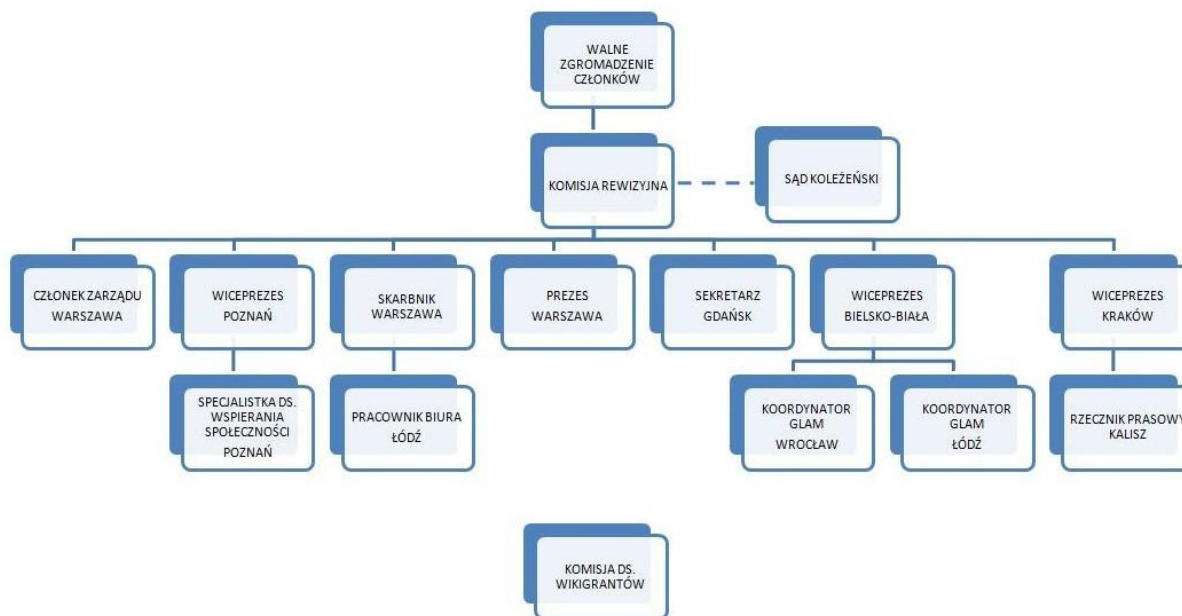
Struktura organizacyjna jest narzędziem służącym do realizacji celów strategicznych, dlatego niezmiernie ważne jest, aby jej forma, wzajemne powiązania oraz zależności były przemyślane i opracowane w taki sposób, aby ułatwiać zarządzanie. Żaden jednak ład organizacyjny nie jest trwały, dlatego nawet w stabilnych warunkach działalności organizacja powinna ulegać zmianie i dostosowywać się elastycznie do zmian zachodzących zarówno w samym Stowarzyszeniu, jak i w jego otoczeniu.

W Stowarzyszeniu, poza strukturą statutową, nie ma spisanej struktury organizacyjnej. Nie ma spisanych procedur postępowania i standardów funkcjonowania i komunikacji. Wymagana jest duża

## Stowarzyszenie Wikimedia Polska Audyty organizacyjny

samodzielność i odpowiedzialność zatrudnionych pracowników. Brak pełnej informacji organizacyjnej.

### 3.2.3. Schemat organizacyjny Stowarzyszenia Wikimedia Polska



#### Struktura departamentowa

**Departamentalizacja** jest jednym z mechanizmów tworzenia struktury organizacyjnej, polegającym na logicznym, sprawnym i efektywnym łączeniu zadań i pracowników. Jest wynikiem decyzji Zarządu o tym, jakie rodzaje czynności można łączyć w grupy. Stosowana jest tam, gdzie niemożliwy jest bezpośredni nadzór Zarządu nad pracownikami, wobec czego obowiązki te są delegowane na wyznaczone do nadzoru osoby. Taka struktura może powodować problemy komunikacyjne, powstawanie tak zwanych „silosów organizacyjnych” – co oznacza powstawanie odseparowanych (pod względem informacyjnym) od siebie pionów, starających się działać niezależnie od siebie. Jest to dla Stowarzyszenia sytuacja, w której może zanikać współpraca i koncentracja na wspólnym wytyczeniu i realizacji celów.

Komisja ds. Wikigrantów i Sąd koleżeński są jednostkami niezależnymi, bez podległości i powiązań z jednostkami struktury.

#### 3.2.4. *Komunikacja*

W Stowarzyszeniu występuje kilka rodzajów komunikacji:

- **komunikacja wewnątrz Zarządu - została opisana w rozdziale Organizacja i zarządzanie**
- **komunikacja Zarządu z członkami Stowarzyszenia**

Zarząd spotyka się co wtorek, o godzinie 21:15. Komunikuje się wówczas ze sobą oraz z innymi uczestnikami spotkania na kanale IRC oraz zmostkowanym serwerem Discord (dla Zarządu, Komisji Rewizyjnej i pracowników). Każda zainteresowana osoba ma prawo zadawać pytania i oczekiwać odpowiedzi.

- **dwustronna komunikacja członków Zarządu z pracownikami**

Odbywa się przede wszystkim mailowo lub przez telefon. Rzadko bezpośrednio, ponieważ Zarząd nie ma wyznaczonych godzin urzędowania ani dyżurów oraz najczęściej mieszka w innym mieście niż nadzorowany pracownik. Każdy członek Zarządu odpowiedzialny za nadzór nad pracownikiem ustala własne sposoby komunikowania się z nim oraz częstotliwość tych kontaktów. Dobrą formą uzupełnienia komunikacji jest Trello, gdzie pracownicy raportują swoje działania na bieżąco. Tam również można zobaczyć faktyczne obciążenie pracą każdego pracownika osobno. Zdaniem niektórych, powinny się odbyć powtórne warsztaty raportowania w Trello. Dostęp do Trello ma Zarząd, pracownicy i Komisja Rewizyjna.

- **dwustronna komunikacja pracowników z członkami Stowarzyszenia i wolontariuszami**

Brak jest opisu komunikacji wewnętrznej, jest tylko informacja, że nadzorowana przez Piotra Gackowskiego Natalia jest za nią odpowiedzialna. Komunikacja wewnętrzna odbywa się najczęściej za pośrednictwem poczty elektronicznej i telefonu. Jest wydawany regularnie biuletyn „Z życia Stowarzyszenia” i każdy się może na niego zapisać. Są informacje na stronie Stowarzyszenia, są różne tablice ogłoszeń, strony na FB, są komunikaty, kawiarenki, dyskusje na FB. W trakcie wywiadów informacje na temat komunikacji były sprzeczne. Jedni stwierdzali, że mają zbyt mało informacji (większość), inni, że informacji jest zbyt wiele. W wielu wywiadach pojawiała się sugestia o tym, by na maile kierowane do pracowników i Zarządu udzielać odpowiedzi w ciągu na przykład 48 godzin.

Jest ok. 50 kont pocztowych Stowarzyszenia zdarza się, że do korespondencji używane są, zapewne machinalnie, konta prywatne. Powoduje to przerwanie zapisu ciągłości korespondencji w danej sprawie. Wskazane jest wydanie komunikatu o bezwzględnej konieczności korzystania z kont służbowych w sprawach dotyczących Stowarzyszenia. Nie ma również zwyczaju ustawiania autoresponderów w mailach i w skrzynkach pocztowych telefonów na czas nieobecności funkcjonariusza. Należy stworzyć model komunikacji wewnętrznej i zakomunikować go Społeczności.

- **Komunikacja zewnętrzna, czyli:**

*Chcemy zakomunikować światu, jakie fajne rzeczy robimy!*

Brak strategii komunikacyjnej na zewnątrz. Wg informacji zaczerpniętej z wywiadów, strona Stowarzyszenia jest słabo aktualizowana. Nie ma osoby odpowiedzialnej za stronę i jej aktualizację. Dobrze jest interesować media o swoich działaniach, zwłaszcza, że media myślą czasem Wikimedia z Wikipedią.

Strona pl.wikimedia.org do edytowania w telefonach nie wyświetla się prawidłowo - jest to wada oprogramowania MediaWiki zarządzającego ogólnie treściami w projektach Wikimedia. Sugerowane byłoby sporządzenie strony-wizytówki niewykorzystującej tego oprogramowania.

Maile do zewnętrznych podmiotów powinny być bezwzględnie wysyłane ze skrzynek Stowarzyszenia a nie prywatnych.

Jest strona wikipedia w mediach [https://pl.wikipedia.org/wiki/Wikipedia\\_w\\_mediach](https://pl.wikipedia.org/wiki/Wikipedia_w_mediach). Należy rozważyć założenie takiej samej o Stowarzyszeniu i jego projektach.

Jest dużo list mailingowych, z których warto korzystać, jednak nie wszystkie dane są aktualne. Lista Wikimediapl-I i Wikipediapl-I to dwie główne.

Wg. informacji pracownicy oddelegowanej do projektów GLAM, wiadomości na stronie muzeów redaguje osoba, która z nią współpracuje z działu digitalizacji lub zbiorów i wspólnie ustalają treść a następnie informacje są publikowane na stronach muzeum. Rzecznik prasowy na podstawie tych materiałów pisze artykuły do prasy. Nie ma jednak ustalonej polityki PR i ten brak dobrze byłoby szybko uzupełnić.

Dobrze działa Blog. Skutecznie są prowadzone kampanie OPP, co widać z wpływów darowizn 1% podatku na konto Stowarzyszenia.

### *3.2.5. System wynagradzania*

**Brak systemu wynagradzania.** Wszyscy pracownicy mają ustalone wynagrodzenie w jednakowej wysokości, uzależnione jedynie od wymiaru etatu. Brak systemu premiowania – generalnie nie funkcjonuje w Stowarzyszeniu motywacyjny system wynagrodzeń. Nie ma regulaminu wynagradzania i nagradzania - wprawdzie nie jest on wymagany dla organizacji zatrudniających do 25 pracowników, ale to nie oznacza, że nie można go wprowadzić. Brak również polityki personalnej w zakresie kształtowania awansów i karier.

Koszty wyjazdów na zewnętrzne konferencje delegowanych pracowników i wolontariuszy są pokrywane przez Stowarzyszenie. Warunkiem jest napisanie sprawozdania po przyjeździe, który nie

zawsze jest przestrzegany. Brak sprawozdania, jak stanowi jedna z uchwał Zarządu, skutkować ma rocznym niewysyłaniem danego wolontariusza na finansowane przez Stowarzyszenie wydarzenia zewnętrzne. Odstępstwa od konieczności złożenia w miesiąc sprawozdania – np. przedłużenie terminu – mogły zdarzać się za zgodą Zarządu. Koszty wyjazdów w ramach projektów są pokrywane wg osobnych uchwał Zarządu. Za pobyt na zjazdach i zlotach wewnętrznych Stowarzyszenia uczestnicy płacą symboliczne 50 zł od osoby. Nie wszyscy mają świadomość, że Stowarzyszenie dofinansowuje ich pobyt.

### *3.2.6. Członkowie Stowarzyszenia*

Członkowie to SPOŁECZNOŚĆ. Członków jest obecnie 129. Nie trzeba jednak być członkiem, żeby zgłaszać pomysły na projekty i aplikować o Wikigranty. Większość jednak się zapisuje. Niektórzy upubliczniają tylko pseudonimy / nicki. Nicki są w powszechnym użyciu, i są powszechnie znane w społeczności wolontariuszy – czasami lepiej wiedzą oni, jaki nick nosi dana osoba niż jak się faktycznie nazywa. Można być wikipedystą nie będąc członkiem Stowarzyszenia.

Chcąc należeć do Stowarzyszenia należy zgłosić chęć zapisania się na stronie Stowarzyszenia. Zarząd rozpatruje wnioski w większości pozytywnie. Brak bariery finansowej - minimalna składka wynosi 1 zł/rok. Aktywnych członków jest jednak mniej niż połowa.

Nie ma określonej grupy docelowej. Nie ma strategii pozyskiwania nowych członków.

## *4. Analiza SWOT*

Zgodnie z oczekiwaniami Zarządu zostały przeprowadzone, w listopadzie br., dwa warsztaty Analizy SWOT i TOWS – jeden dla członków władz Stowarzyszenia, a drugi dla pracowników i wolontariuszy.

Analiza SWOT polega na wyróżnieniu czterech obszarów:

- **mocnych stron**, czyli wszystkiego co stanowi atut, przewagę lub zaletę analizowanego obiektu, tzn. uwarunkowania wewnętrzne pozostające pod bezpośrednią kontrolą i wpływem Stowarzyszenia, odróżniających je od innych podmiotów działających w tym samym sektorze i regionie,
- **słabych stron**, to znaczy elementów stanowiących słabość, barierę czy wadę analizowanego obiektu, tj. wewnętrzne czynniki, które są konsekwencją ograniczeń zasobowych i niedostatecznych umiejętności organizacji,
- **szans**, które odnoszą się do czynników stwarzających dla analizowanego obiektu szansę pozytywnej zmiany, oznaczające zewnętrzne tendencje i uwarunkowania makro-otoczenia bezpośrednio niezależne od działań przedsiębiorstwa, które odpowiednio wykorzystane

mogą prowadzić do rozwoju i uzyskania przewagi konkurencyjnej. Są tendencjami i zjawiskami w otoczeniu organizacji, które, jeżeli je wykorzystamy, mogą stać się bodźcem rozwojowym i osłabić istnienie zagrożeń,

- **zagrożeń**, postrzeganych jako składniki stwarzające dla analizowanego obiektu niebezpieczeństwo negatywnej zmiany, a więc czynniki zewnętrzne określane jako bariery, utrudnienia, dodatkowe koszty działania lub niebezpieczeństwa mogące mieć niekorzystny wpływ na zmiany.

Na podstawie wypracowanych w trakcie warsztatów wyników, został opracowany SWOT ekspercki wraz z opisem. Poniżej wyniki analiz z obu warsztatów, będące materiałem wyjściowym do oceny możliwości podjęcia działań zmierzających do wypracowania strategii Stowarzyszenia.

**Analiza SWOT dla Stowarzyszenia Wikimedia Polska: Zarząd i Komisja Rewizyjna**

| Mocne strony  |      |
|---|------|
| Czynnik   | Waga |
| <p><b>Dostępność finansów</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transparentność księgowa, przejrzystość procedur rozliczania</li> <li>• Duży budżet, jawność budżetu</li> <li>• Potwierdzona audytami finansowymi dobra historia finansowa Stowarzyszenia</li> <li>• Możliwość dysponowania finansami na różne aktywności</li> <li>• Zabezpieczone podstawy działalności Stowarzyszenia, w miarę stabilna sytuacja finansowa</li> </ul>  | 10   |
| <p><b>Jawność, transparentność działania Stowarzyszenia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Idealizm założeń i szersza perspektywa</li> <li>• Pełna jawność działania władz</li> <li>• Transparentność działań i decyzji</li> <li>• Autentyczność i silna legitymacja dla Zarządu od Społeczności</li> <li>• Duża częstotliwość spotkań Zarządu on-line i ich dostępność dla członków WMPL</li> <li>• Przepływ informacji WMPL ⇔ projekty</li> <li>• Łatwość wejścia do WMPL – zostania członkiem Stowarzyszenia</li> </ul>  | 9    |
| <p><b>Różnorodność i kompetencje (wolontariuszy, członków i funkcjonariuszy)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Różnorodność wykształcenia i doświadczenia Wolontariuszy</li> <li>• Szeroki wachlarz umiejętności, kwalifikacji i kompetencji zawodowych członków WMPL</li> <li>• Zróżnicowany i zaangażowany Zarząd</li> <li>• Różnorodność lokalizacji, rozproszenie terytorialne członków</li> <li>• Ludzie i ich różnorodne spojrzenia – dopełnianie się</li> <li>• Ludzie i ich zaangażowanie – chęć działania</li> <li>• Wysoka świadomość informatyczna we władzach Stowarzyszenia</li> <li>• Różnorodne kompetencje Zarządu, Komisji rewizyjnej i pracowników</li> <li>• Wiedza techniczna</li> <li>• Profesjonalizacja</li> <li>• Znajomość projektów i występujących problemów</li> <li>• Wysoka świadomość tematu praw autorskich wśród pracowników i Zarządu/KR</li> <li>• Różnorodność tematyczna projektów i programów</li> </ul> | 7    |

|   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Duża baza wolontariuszy</li> <li>• Profesjonalizm zaangażowanych</li> <li>• Dążenie do consensusu</li> <li>• Umiejętność prowadzenia dyskusji</li> </ul>   |   |
| <p><b>Miejsce zajmowane przez WMPL w społeczności międzynarodowej</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontakty międzynarodowe</li> <li>• Dobre kontakty z WMF i WMDE, również osobiste kontakty członków zarządu i pracowników</li> <li>• Szeroka gama partnerów, współpraca GLAM</li> <li>• Rozpoznawalność w społeczności międzynarodowej</li> <li>• Rozpoznawalna, silna marka</li> </ul>   | 6 |
| <p><b>Wikigranty i projekty wspierane przez Stowarzyszenie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Specjalizacja w mikroprojektach jednoosobowych</li> <li>• Mikrofinansowanie</li> <li>• Ciekawe projekty angażujące społeczność</li> <li>• Nieskomplikowane procedury zgłaszania się po pomoc finansową na realizację projektów</li> <li>• Pozytywne postrzeganie projektów Wikimedia na zewnątrz</li> <li>• Dysponowanie zasobami wsparcia Społeczności</li> <li>• Wspieranie popularnych, rozpoznawalnych projektów</li> <li>• Wikipedia Nr 1 na rynku</li> <li>• Projekty mogące być wizytówką Stowarzyszenia</li> </ul>  | 3 |
| <p><b>Społeczność</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Niewymagający wolontariusze, naturalnie zaangażowani emocjonalnie w projekty realizowane bezkosztowo dla WMPL</li> <li>• Zarząd, KR i pracownicy w większości wywodzący się ze Społeczności</li> <li>• Władze WMPL – wspólne cele, brak rywalizacji</li> <li>• Wieloosobowy Zarząd – różnorodność kompetencji, możliwość zastępstwa</li> <li>• Elastyczność</li> <li>• Niekorporacyjna atmosfera pracy</li> <li>• Złoty, szkolenia, konferencje dla Społeczności</li> <li>• Brak rywalizacji o władzę w Stowarzyszeniu</li> <li>• Wspólne cele wolontariuszy, gotowość do porozumienia się mimo różnych spojrzeń</li> <li>• Otwartość na zmiany</li> <li>• Apolityczność</li> <li>• Zaangażowani pracownicy</li> <li>• Wyznaczona osoba do kontaktu z wolontariuszami</li> </ul> | 0 |

| Szanse  |      |
|---|------|
| Czynnik   | Waga |
| <p><b>Potencjał społeczny</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zaangażowanie państwa i samorządów w wykorzystywanie Wikipedii w edukacji</li> <li>• Promocja projektów WMPL w ramach systemu nauczania</li> <li>• „Dobra prasa” kształtująca pozytywny wizerunek na zewnątrz WMPL</li> <li>• Poprawiająca się opinia na temat projektów Wikimedia i WMPL wśród osób z zewnątrz</li> <li>• Projekty i wolontariusze niewykorzystywani, np. en.wikipedia, Wikisłownik, Wikidata, Commons</li> <li>• Wzrost zaangażowania społeczeństwa w działania NGO</li> </ul> | 10   |

|   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wzrost zainteresowania Stowarzyszeniem przez młodych ludzi</li> <li>• Środowiska, do których nie docieramy, np. hobbysci</li> </ul>  |   |
| <p><b>Współpraca z partnerami zewnętrznymi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Właściwe korzystanie ze zmian w regulacjach prawnych</li> <li>• Informatyzacja i zwiększona świadomość techniczna instytucji GLAM</li> <li>• Świadomość potrzeby digitalizacji</li> <li>• Rosnący popyt na produkty wysokiej jakości</li> <li>• Reaktywacja szkolnictwa zawodowego</li> <li>• Automatyzacja narzędzia IT – rozwój techniki przetwarzania danych</li> <li>• Zrzeszanie się, np. KOED</li> <li>• Ten audyt</li> </ul> | 9 |
| <p><b>Dywersyfikacja źródeł finansowania</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Możliwość wsparcia finansowego ze strony WMF</li> <li>• Stabilizacja 1% - OPP jako źródło utrzymania</li> <li>• Dostępne na rynku źródła finansowania – WMF, fundusze UE, granty ministerialne, darczyńcy</li> <li>• Ułatwienia w przekazywaniu 1% na finansowanie NGO</li> </ul>   | 8 |
| <p><b>GLAM</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rozwój świadomości o konieczności współpracy w instytucjach</li> <li>• Współpraca z instytucjami kultury</li> <li>• Zainteresowanie ze strony instytucji projektem GLAM</li> <li>• <i>Hype</i> instytucji na współpracę z WMPL</li> <li>• Potencjalni partnerzy – instytucje kultury, edukacyjne, zawodowe, branżowe, hobbystyczne</li> </ul>   | 8 |
| <p><b>Ekosystem Wikimedia i jego kształt</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Szeroki zakres możliwych projektów i programów</li> <li>• Udział w międzynarodowej sieci organizacji Wikimedia</li> <li>• Wzrost znaczenia strukturalnych projektów Wikimedia</li> <li>• Uporządkowanie się Fundacji Wikimedia</li> </ul>   | 7 |

| Słabe strony  |      |
|---|------|
| Czynnik   | Waga |
| <p><b>Planowanie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Brak planowania długoterminowego</li> <li>• Reaktywność zamiast proaktywności</li> <li>• Ogólne nieskoordynowanie (robienie <i>ad hoc</i> zamiast długiego kalendarza)</li> <li>• Brak zdefiniowanych celów</li> <li>• Strategia wciąż „in statu nascendi”</li> <li>• Bieżączka organizacyjna</li> <li>• Różnorodne punkty widzenia na działalność WMPL mogące ją utrudniać</li> <li>• Brak nośnej wizji w Społeczności</li> <li>• Zbyt wiele godzin roboczych idzie w podejmowanie decyzji przez Zarząd</li> </ul> | 10   |

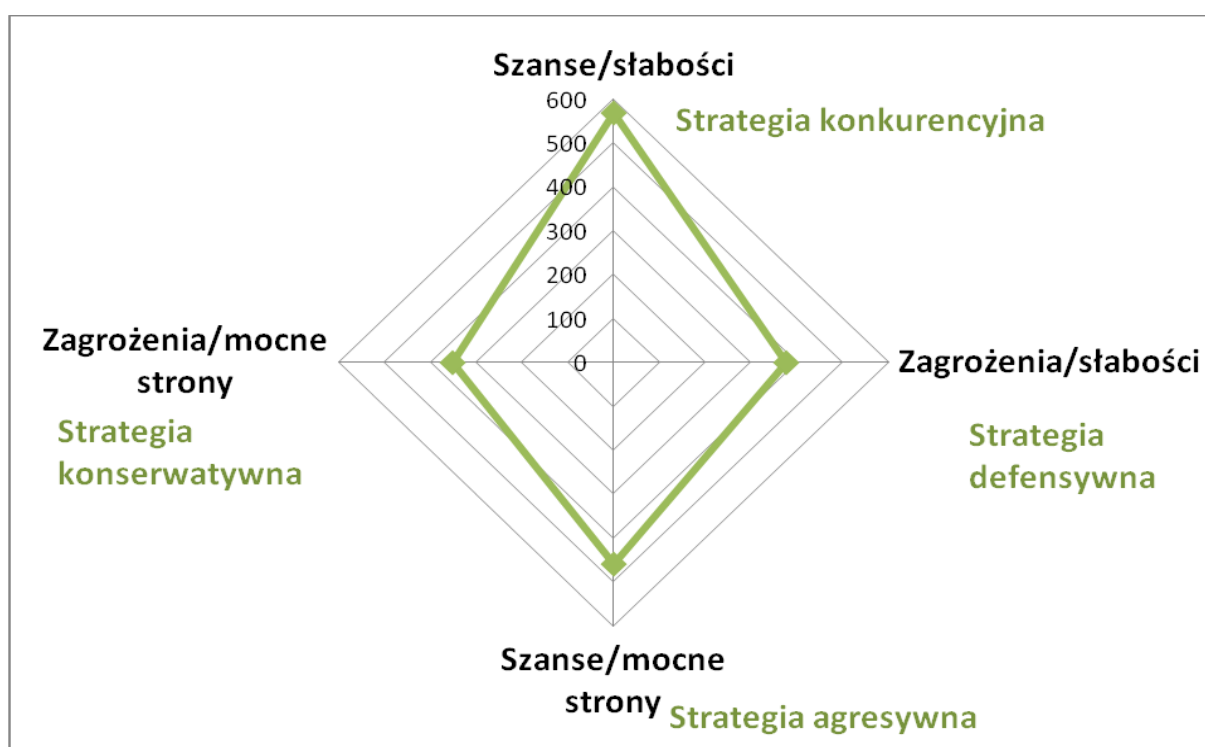


|   |    |
|---|----|
| <p><b>Procesy wewnętrzne</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zaległości w infrastrukturze IT – od lat nie ma ustalonych terminów rozwiązania problemu</li> <li>• Rozdrobnienie projektowe</li> <li>• Brak właściwego raportowania</li> <li>• Brak procedur, metodyk, standardów</li> <li>• Brak dyscypliny w przygotowywaniu się do cotygodniowych spotkań Zarządu</li> <li>• Pracownicy nierozliczani z czasu pracy</li> <li>• Brak powiązania finansowania projektów z czasochłonnością projektu względem pracowników</li> <li>• Zła organizacja obiegu dokumentów</li> <li>• Porzucanie rozpoczętych projektów</li> <li>• Brak automatyzacji procesów możliwych do zautomatyzowania</li> <li>• Rozproszenie terytorialne wolontariuszy i pracowników</li> <li>• Problematiczna komunikacja między pracownikami</li> <li>• Brak wpływu na społeczność</li> <li>• Konserwatyzm podejścia do projektów i Stowarzyszenia</li> <li>• Projekty, które powinniśmy wspierać, a które są balastem (Wikinews)</li> <li>• Brak zarządzania przez cele, systemu motywacyjnego, badania efektywności i ścieżki rozwoju dla pracowników</li> </ul>  | 10 |
| <p><b>Niewystarczające zasoby ludzkie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Duże obciążenie wolontariuszy i pracowników</li> <li>• Duża rotacja wolontariuszy</li> <li>• Brak wystarczającej ilości wolontariuszy</li> <li>• Braki czasu u wolontariuszy</li> <li>• Wolontariacki charakter Zarządu i KR</li> <li>• Nierówne zaangażowanie członków Zarządu</li> <li>• Niesymetryczne obciążenie pracowników</li> <li>• Słaba integracja pracowników</li> <li>• Małe doświadczenie zawodowe pracowników - większość z nich to juniorzy.</li> <li>• Mało aktywni członkowie Stowarzyszenia – brak równomiernego zaangażowania wszystkich członków</li> <li>• Przeładowanie obowiązkami osób funkcyjnych</li> <li>• Brak wymienności pomiędzy pracownikami – np. złamanie nogi przez Natalię</li> <li>• Infrastruktura biura</li> <li>• Stosunkowo niewiele osób zaangażowanych w działalność WMPL</li> <li>• Niedopasowanie kompetencji pracowników do zadań</li> <li>• Niska świadomość informatyczna pracowników Stowarzyszenia</li> <li>• Niedopasowanie kompetencji władz Stowarzyszenia do zadań w Zarządzie/KR – np. aktualnie brak eksperta od prawa</li> <li>• Niedostateczny mix umiejętności</li> <li>• Brak niektórych kompetencji w Stowarzyszeniu</li> </ul> | 9  |
| <p><b>Brak dywersyfikacji finansowania działalności Stowarzyszenia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Brak rezerwowego planu w przypadku likwidacji 1%</li> <li>• Brak dywersyfikacji przychodów</li> <li>• Brak stabilności finansowej</li> </ul>  | 6  |
| <p><b>Marka Stowarzyszenia WMPL i jej postrzeganie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mylenie przez osoby z zewnątrz WMPL z zespołem „zarządzającym” Wikipedią</li> <li>• Brak komunikowania otoczeniu rezultatów z podjętych działań</li> <li>• Brak komunikowania kim jesteśmy i co robimy</li> <li>• Marka WMPL słabsza od marki Wikipedii</li> </ul>  | 5  |

| <b>Zagrożenia</b>  |             |
|--|-------------|
| <b>Czynnik</b>   | <b>Waga</b> |
| <b>Zagrożenia w otoczeniu prawno-polityczno-instytucjonalnym</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wpływ państwa na NGO</li> <li>• Niestabilność polityczna – OPP i kontrole nad NGO-sami</li> <li>• Niekorzystne zmiany w prawie autorskim</li> <li>• Atak polityczny na Stowarzyszenie</li> <li>• RODO, prawo pracy</li> <li>• Uwikłanie WMPL w politykę przez zewnętrzne osoby</li> <li>• Zmiany otoczenia prawno-politycznego (wolność słowa, anonimowość)</li> </ul>   | 10          |
| <b>Czynniki społeczne i wypalenie wolontariuszy</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Śmierć ruchów miejskich Stowarzyszenia – poza Katowicami nie działamy w żadnym mieście</li> <li>• Śmierć projektów Wikimedia</li> <li>• Profesjonalizacja edytowania Wikipedii podnosi próg wejścia, przez co mniej ludzi dołącza do ruchu - spadająca liczba aktywnych edytorów</li> <li>• Wzrost tempa życia</li> <li>• Brak napływu nowych członków Stowarzyszenia – od wielu lat mamy ten sam rozmiar</li> <li>• Spadek ilości chętnych do dzielenia się wiedzą</li> <li>• Spadek zainteresowania wolontariatem</li> <li>• Brak chęci członków do większego zaangażowania w sprawy Stowarzyszenia</li> <li>• Wypalenie wolontariuszy</li> <li>• Konkurencyjne NGO-sy</li> <li>• Utrata wolontariuszy na rzecz innych serwisów</li> <li>• Brak wiedzy o projektach w społeczeństwie</li> <li>• Rozwój technik przetwarzania danych</li> <li>• Nieprzystające do współczesności oprogramowanie Mediawiki</li> <li>• Niedopracowane rozwiązania mobilne</li> </ul> | 8           |
| <b>Działania Fundacji Wikimedia mogące wpływać na model działalności WMPL</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pogorszenie kontaktów z Fundacją Wikimedia</li> <li>• WMF jako naczelny decydent, dyktująca warunki</li> <li>• Brak wpływu WMPL na globalizację działań Fundacji Wikimedia</li> <li>• „Dryfowanie” strategii WMF w nieznanym kierunku</li> <li>• Rosnąca ilość organizacji-wydmuszek w ruchu Wikimedia</li> <li>• Osłabienie współpracy międzynarodowej</li> </ul>  | 7           |
| <b>Oslabienie reputacji Stowarzyszenia</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nieufność w stosunku do Wikimediów ze strony organizacji (media, akademicy)</li> <li>• „Zła prasa” czyli szczucie na pravicową/lewacką Wikipedię</li> <li>• Ryzyko utraty reputacji (WMPL, promowane produkty)</li> <li>• „Lata 90.” w interfejsie projektów</li> </ul>  | 6           |
| <b>Utrata statusu OPP przez Stowarzyszenie</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zmieniające się otoczenie prawne – co dalej z 1%?</li> <li>• Utrata 1%</li> <li>• Zmiany prawa podatkowego i o NGO</li> <li>• Brak stabilności złotówki</li> <li>• Destabilizacja Europy (Ukraina)</li> </ul>  | 5           |

- Międzynarodowe konflikty

| Rozpatrywana kombinacja | Wyniki analizy SWOT |                | Wyniki analizy TOWS |                | Zestawienie zbiorcze SWOT/TOWS |                |
|-------------------------|---------------------|----------------|---------------------|----------------|--------------------------------|----------------|
|                         | Suma interakcji     | Suma iloczynów | Suma interakcji     | Suma iloczynów | Suma interakcji                | Suma iloczynów |
| Szanse/słabości         | 40                  | 336,00         | 28                  | 231,00         | 68                             | 567            |
| Zagrożenia/słabości     | 18                  | 145,00         | 32                  | 231,00         | 50                             | 376,00         |
| Szanse/mocne strony     | 32                  | 263,00         | 24                  | 196,00         | 56                             | 459,00         |
| Zagrożenia/mocne strony | 24                  | 180,00         | 24                  | 171,00         | 48                             | 351,00         |



### Strategia konkurencyjna (mini - maxi)

Zalecane są działania polegające na eliminowaniu słabych stron funkcjonowania organizacji oraz budowanie jej konkurencyjnej siły przez maksymalne wykorzystanie istniejących szans sprzyjających rozwojowi. Charakterystyczne działania: powiększanie zasobów finansowych, powiększanie zasobów, racjonalizacja kosztów, usprawnianie organizacji, inwestowanie w utrzymanie przewagi konkurencyjnej, powiększanie już istniejącej lub stworzenie nowej, potrzebnej do dorównania potrzebom rynku.

**Analiza SWOT dla Stowarzyszenia Wikimedia Polska: pracownicy i wolontariusze**

| Mocne strony   |      |
|--|------|
| Czynnik  | Waga |
| <p><b>Kapitał ludzki i kompetencje w posiadaniu Stowarzyszenia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Członkowie w całym kraju – każdy może działać w innej przestrzeni</li> <li>• Duża liczba członków Stowarzyszenia</li> <li>• Członkowie Stowarzyszenia w wielu różnych miejscach w Polsce</li> <li>• Zaangażowanie istotnej części członków organizacji</li> <li>• Funkcjonowanie oparte na pracy wielu ludzi (nawet jak ktoś się wycofa, to jest sztab innych osób)</li> <li>• Członkowie są liczni, aktywni w różnych środowiskach, w całej Polsce i za granicą</li> <li>• Duża część członków pozostaje w koleżeńskich stosunkach</li> <li>• Nasi członkowie mają mnóstwo rozmaitych kompetencji</li> <li>• Doświadczenie członków Stowarzyszenia</li> <li>• Wysokie kompetencje z różnych dziedzin wolontariuzsy</li> <li>• Mamy sporo działań za sobą – to jest doświadczenie i know-how, z którego możemy czerpać</li> <li>• Stabilność zatrudnienia</li> <li>• Stabilny zespół pracowników</li> <li>• Stabilność, brak „wstrząsów” i wielkich kryzysów</li> <li>• Szanowanie pracowników</li> <li>• Nieformalny częściowo charakter pracy, który generuje kreatywność</li> <li>• Wysoka kultura pracy z ludźmi</li> <li>• Dobra atmosfera</li> <li>• Rozwijanie się poprzez m.in. szkolenia</li> <li>• Konkursy, wyjazdy, konferencje, nagrody</li> <li>• Identyfikacja członków, inkluzywność</li> <li>• Demokratycznie wybrane władze</li> </ul> | 10   |
| <p><b>Misja i idea stojące u podstaw działania Stowarzyszenia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Idea wolnej wiedzy</li> <li>• Pasja i zaangażowanie</li> <li>• Zapał i doświadczenie wolontariuzsy działających na rzecz Stowarzyszenia</li> <li>• Wartości, które łączą – np. postawy altruistyczne, zachowywanie dziedzictwa kulturowego</li> <li>• Społeczność pełna werwy i zaangażowania</li> <li>• Ciekawe edukacyjnie, ważne projekty</li> </ul>   | 8    |
| <p><b>Marka wspieranych projektów</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Silna marka jaką jest Wikipedia</li> <li>• Popularność Wikipedii w Internecie</li> <li>• Pozytywny odbiór ze strony społeczeństwa</li> <li>• Reprezentujemy silną, znaną, pozytywnie kojarzoną markę</li> <li>• Projekty, które wspieramy są atrakcyjne i popularne, mają silną markę</li> <li>• Szersza identyfikacja – Wikimedia to ruch światowy, nie jesteśmy sami</li> <li>• Ciekawość ludzi nieedytujących na temat działania Wikipedii</li> </ul>  | 7    |
| <p><b>Projekty Stowarzyszenia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Brak możliwości wyczerpania pomysłów na projekty</li> <li>• Opieka nad dostępem do wolnej wiedzy – duże zapotrzebowanie</li> </ul>  | 7    |

|   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Otwartość na inicjatywę, pomysły, projekty ze strony wolontariuszy i pracowników</li> <li>• Skupianie jednostek o wiedzy i doświadczeniu z różnych dziedzin</li> <li>• Opieka nad unikalnymi projektami (Wikipedia, Commons, Wikisłownik) – nie ma dużej konkurencji</li> <li>• Opieka nad bezpłatnymi projektami, cieszącymi się popularnością</li> </ul>   |   |
| <p><b>Współpraca z partnerami zewnętrznymi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mamy wielu prestiżowych partnerów naszych działań</li> <li>• Szerokie możliwości współpracy z różnymi instytucjami edukacyjnymi</li> <li>• Historia dobrej współpracy z instytucjami narodowymi i lokalnymi</li> <li>• Współpraca z Fundacją, z chapterami (wymiana doświadczeń, finansowanie)</li> <li>• Umowa z WMF – pozycja monopolisty</li> <li>• Możliwość łatwego współdziałania z Wikimediami za granicą</li> </ul> | 6 |
| <p><b>Finanse</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dobra obecnie sytuacja finansowa</li> <li>• Mamy budżet i możliwość korzystania z niego w razie potrzeby</li> <li>• Mamy status OPP</li> <li>• Finanse – jawność i rzetelność</li> <li>• Zgromadzone środki finansowe</li> <li>• Jawność, w tym finansowa – trudno oskarżyć nas o brak transparentności</li> <li>• Przejrzystość finansowa rozliczeń</li> </ul>  | 0 |

| Szanse  |      |
|---|------|
| Czynnik   | Waga |
| <p><b>Finanse i infrastruktura</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Granty finansowe z różnych instytucji – coraz większe możliwości pozyskiwania funduszy</li> <li>• Granty na projekty partnerów z MKiDN oraz innych źródeł</li> <li>• Sponsorzy</li> <li>• Granty na rozwój i projekty z Wikimediów</li> <li>• Dostępność nowych źródeł finansowania</li> <li>• Wsparcie niefinansowe – lokale/miejsca na warsztaty, catering, ludzie-goście wykładów, sprzęt itd.</li> <li>• Bogacenie się społeczeństwa</li> </ul>   | 9    |
| <p><b>Współpraca z instytucjami edukacyjnymi i innymi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zapotrzebowanie uczelni i i szkół na edukację cyfrową i wikipedyjną = praca z uczelniami</li> <li>• Chęć innych podmiotów do współpracy z nami</li> <li>• Usieciowienie z innymi instytucjami edukacji i kultury</li> <li>• Udział w międzynarodowych inicjatywach, np. projekty UNESCO i inne</li> <li>• Wsparcie elity intelektualnej oraz możliwość większego udziału szkół wyższych w poprawie jakości projektów (zamiast pracy magisterskiej, opracowywanie haseł w Wikipedii - można ich użyć też w inny sposób)</li> <li>• Poprawa wizerunku Wikimediów wśród instytucji</li> <li>• W świecie „fake news” możliwy wzrost zainteresowania takimi źródłami informacji jak Wikimedia</li> <li>• Większa świadomość społeczeństwa – chęć pozyskiwania wiedzy</li> <li>• Wzrost świadomości społeczeństwa nt. działalności Stowarzyszenia</li> </ul> | 8    |
| <p><b>Nowe projekty</b></p>   | 8    |

|   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wciąż jest sporo obszarów, których nie próbowaliśmy na większą skalę, a gdzie moglibyśmy rozwinąć skrzydła</li> <li>• Potrzeba rozwoju digitalizacji dokumentów, zdjęć, książek itp.</li> <li>• Nowe, dobrze zaplanowane, opracowane i realizowane projekty</li> <li>• Wzrost popularności uczenia się z wykorzystaniem narzędzi cyfrowych</li> <li>• Postęp informatyzacji</li> </ul> |   |
| <b>Nowe kadry (nie tylko pracownicy)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zwiększenie kadry</li> <li>• Zaangażowanie nowych członków</li> <li>• Nowi pracownicy, nowa energia + nowy Zarząd</li> <li>• Duża aktywność wolontariuszy</li> <li>• Pojawienie się nowych osób w Stowarzyszeniu ze świeżymi pomysłami</li> </ul>   | 8 |
| <b>Czerpanie z doświadczeń innych organizacji</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pozytywny wpływ pomysłów z innych chapterów (europejskich i światowych)</li> <li>• Wykorzystanie doświadczeń innych organizacji o podobnym profilu</li> <li>• Wzrost informacji/wiedzy zdobywanej przez inne organizacje – np. coraz większa ilość badań, z których wnioski możemy zastosować</li> </ul>                             | 5 |

| Słabe strony   |      |
|--|------|
| Czynnik  | Waga |
| <b>Problemy z komunikacją wewnętrzną i zewnętrzną</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Braki w komunikacji – różny poziom wiedzy, różny poziom świadomości</li> <li>• Nieumiejętność właściwej komunikacji międzyludzkiej wśród niektórych wikipedystów</li> <li>• Brak spójnej strategii używania social media (np. Twitter)</li> <li>• Rozbieżności komunikacyjne między Zarządem a społecznością</li> <li>• Słabo wypracowane ścieżki komunikacji między pracownikami, Zarządem i wolontariuszami</li> <li>• Czasem problemy z komunikacją wewnętrzną</li> <li>• Nadmiar informacji – problemy z komunikacją</li> <li>• Duża ilość kanałów komunikacji cyfrowej – nadmiar informacji</li> <li>• Proces komunikacji i informowania o działaniach WMPL – czasem za mały</li> <li>• Słabe powiązania robocze z podobnymi organizacjami (KOED, inne organizacje Wikimedia) – brak nauki z cudzych doświadczeń</li> <li>• Strona Stowarzyszenia niezbyt czytelna</li> <li>• Brak kompleksowej obsługi otoczenia – prawnego, medialnego itp. (brak osób odpowiedzialnych - tylko jeden rzecznik prasowy)</li> <li>• Rozproszenie terytorialne Społeczności po całym kraju (indywidualnym jednostkom trudno jest działać w pojedynkę)</li> <li>• Zróżnicowana Społeczność = zróżnicowane poglądy = brak jednomyślności powodujący chaos</li> <li>• Słaba podmiotowość i tożsamość Stowarzyszenia</li> <li>• Słaba obecność w III sektorze – nie jesteśmy członkami OFOP, rzadko pojawiajemy się w mediach, czy na konferencjach organizacji pozarządowych</li> </ul> | 10   |
| <b>Organizacja pracy Zarządu i struktura działania</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Brak porządnego biura</li> <li>• Liczba osób w Zarządzie jest większa niż liczba pracowników</li> <li>• Zarząd oparty na wolontariuszach (brak możliwości zmuszenia kogoś do aktywności)</li> <li>• Zarząd złożony z osób aktywnych i dużo mniej aktywnych</li> </ul>  | 10   |

|   |    |
|---|----|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nadzór nad pracownikami niejasny, trudność oceny efektywności</li> <li>• Brak jednej osoby zarządzającej (dyrektora)</li> <li>• Nie mamy Zarządu, czy też Dyrektora, który mógłby całkowicie zaangażować się w WMPL</li> <li>• 7 wolontariuszy zarządza coraz większą ilością pracowników</li> <li>• Zbyt duża ilość projektów na zbyt małą ilość pracowników. Lepiej realizować jeden projekt?</li> <li>• Brak wyraźnego podziału ról osób zaangażowanych w działalność Stowarzyszenia (wolontariuszy)</li> <li>• Niejasne granice pomiędzy wolontariatem a pracą</li> <li>• Brak rozpoznania indywidualnych motywacji członków, brak zarządzania oczekiwaniami</li> </ul>  |    |
| <p><b>Problemy z planowaniem</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nie mamy długofalowej strategii – brak strategii</li> <li>• Nacisk na autopromocję, mało czasu na planowanie</li> <li>• Brak dywersyfikacji źródeł przychodów</li> <li>• Zła struktura budżetu – dochody głównie na OPP, wydatki to w znacznej mierze płace</li> <li>• Mało rentowne wydatkowanie środków finansowych</li> <li>• Niefektywność części działań np. licznych wycieczek zagranicznych, co może być źle odbierane przez Społeczność</li> <li>• Trudności z zebraniem dobrych pomysłów/inicjatyw oddolnych. Członkowie nie wiedzą co mogą proponować i w efekcie nie oczekują konkretnych zmian</li> <li>• Działalność „tu i teraz” brak długoterminowej perspektywy</li> </ul>  | 10 |
| <p><b>Proces podejmowania decyzji</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zbyt wolna reakcja na zmiany w przepisach</li> <li>• Zbyt szybko organizowane konkursy, zbyt małe nagrody</li> <li>• Brak decyzyjności, zwłaszcza w sprawach mniej pilnych</li> <li>• Słaby proces decyzyjny (odwlekanie decyzji, niefektywne dyskusje)</li> <li>• Chaotyczny niekiedy proces podejmowania decyzji</li> <li>• Zarząd miewa kłopoty z określeniem priorytetów</li> <li>• Robienie ważnych rzeczy na ostatnią chwilę</li> <li>• Za mało działań do pozyskiwania nowych członków</li> <li>• Opieranie się tylko na sprawdzonych pomysłach – wiele nowych inicjatyw wolontariuszy jest odrzucanych</li> <li>• Zniechęcanie nowych wolontariuszy przez zamrażanie ich pomysłów lub brak pomocy w ich realizacji</li> </ul>  | 8  |
| <p><b>Braki kadrowe (nie tylko w odniesieniu do etatowych pracowników)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Brak osoby odpowiedzialnej za pisanie projektów. Projekty nie są dobrze rozpisane i prowadzone</li> <li>• Odejście, np. z powodu wypalenia, doświadczonych wolontariuszy bądź pracowników</li> <li>• Problem aktywności – rozleniwienie członków i Społeczności z powodu zatrudniania pracowników</li> <li>• Niska aktywność większości członków</li> <li>• Niewiele osób aktywnych w projektach zapisało się do Stowarzyszenia</li> <li>• Ograniczone możliwości czasowe członków</li> <li>• Dużo osób o temperamencie „słomianego ognia”</li> <li>• Brak szkoleń z zakresu umiejętności technicznych dla pracowników. Projekty stoją w miejscu – oczekiwanie na wolontariuszy</li> <li>• Zbyt duże przepracowanie, za mało pracowników i zbyt niskie pensje</li> <li>• Brak osób wykonujących tylko jeden rodzaj pracy, np. grafik, programista, nauczyciel</li> <li>• Brak wolontariuszy chętnych do pomocy przy prowadzeniu szkoleń</li> <li>• Zbyt mało nowych osób przyłącza się do Wikimedii. Potrzebni młodzi ludzie</li> <li>• Zamknięcie się w grupie tych samych osób – za mały dopływ świeżej krwi</li> </ul> | 7  |

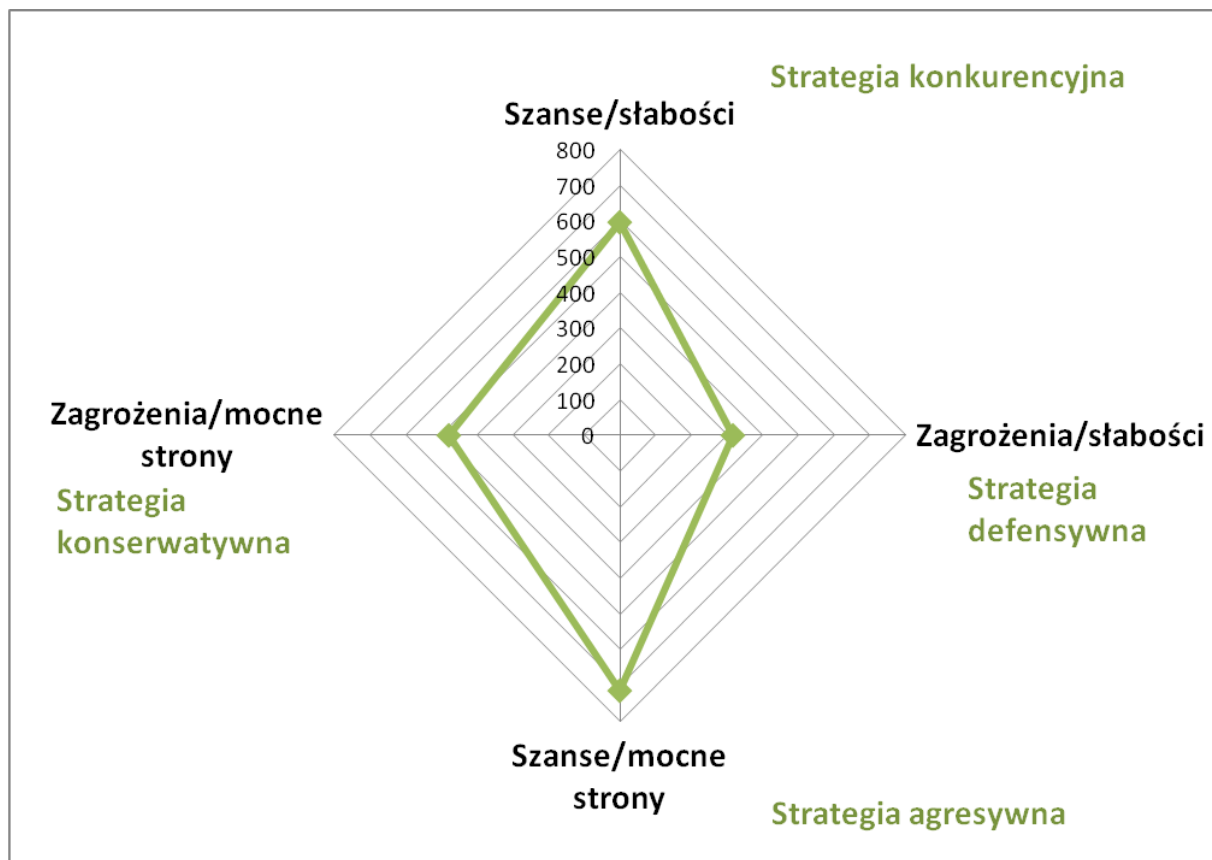
|   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Z pozoru wysoka otwartość na osoby z zewnątrz. W praktyce mamy wciąż podobny skład na konferencjach, mało osób z zewnątrz</li> </ul> |  |
|---|--|

| Zagrożenia   |      |
|--|------|
| Czynnik  | Waga |
| <p><b>Utrata finansowania</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zmienny dochód – 1%, darowizny – trudno przewidzieć jakiej wysokości będą w kolejnym roku</li> <li>• Brak płynności finansowej</li> <li>• Likwidacja 1% OPP</li> <li>• Brak odpowiedniego finansowania – 1% + brak grantów</li> </ul>   | 10   |
| <p><b>Niekorzystne zmiany prawne</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Regulacje prawne dotyczące np.1% podatku</li> <li>• Teoretycznie możliwe zmiany prawne uderzające w organizacje pozarządowe</li> <li>• Negatywne zmiany prawne np. w kwestii nadzoru nad Stowarzyszeniem</li> <li>• Kontrole zewnętrzne (urząd Skarbowy, RODO itp.) – zagrożenie, że jakieś procedury i formalności nie zostały dopilnowane</li> </ul>   | 9    |
| <p><b>Spadek zainteresowania projektami Wikimedia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Spadek zaangażowania członków Stowarzyszenia związany z brakiem czasu wolontariuszy</li> <li>• Spadek zainteresowania projektami</li> <li>• Mało pracowników =&gt; nieregularny kontakt z partnerami, wolontariuszami, sponsorami =&gt; utrata partnerów i wolontariuszy</li> </ul>   | 8    |
| <p><b>Media, polityka, wizerunek</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wplątanie się Stowarzyszenia w walkę polityczną</li> <li>• Zorganizowane próby cenzurowania treści i wprowadzania fałszywych treści z zewnątrz</li> <li>• Kryzys wizerunkowy, np. ataki na Wikipedię ze strony nieprzychylnych mediów</li> <li>• Nadmierne wzorowanie się na procesach WMF =&gt; dużo „bicia piany” a mało treści</li> <li>• Działania i decyzje Fundacji mało korzystne dla chapterów</li> <li>• Zbyt duży wpływ Fundacji, nieprzystosowany do polskich warunków i polskiej społeczności</li> </ul> | 7    |
| <p><b>Konkurencyjne serwisy</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pojawienie się konkurencji dla Wikipedii</li> <li>• Rozwój technologii konkurencyjnych platform – przy czym dobrem, o które wszyscy się ubiegamy, jest czas internautów</li> <li>• Mało rozpoznawalne „projekty siostrzane”</li> <li>• Lepsze zdolności organizacyjne u konkurencji – ostatnio premier spotkał się z przedstawicielką YouTube`a</li> <li>• Spadek zainteresowania czytelników z uwagi na inne aktywności internetowe</li> <li>• Serwery konieczne do funkcjonowania</li> </ul>                            | 5    |
| <p><b>Zaangażowanie ludzi wewn./zewn.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zmiana postaw społecznych względem współtworzenia wiedzy w Internecie – brak</li> </ul>   | 0    |



- potrzeby dołączania do naszego ruchu
- Dobra sytuacja na rynku pracy – w razie potrzeby może być trudno pozyskać pracowników
  - Spadek zaangażowania ze strony Społeczności
  - Znudzenie się projektami WIKI przez czytelników
  - Brak dopływu „świeżej krwi” – kisenie się we własnym gronie
  - Rosnąca średnia wieku w WMPL – trudniej znaleźć wspólny język z młodszymi pokoleniami
  - Brak środków/ludzi/koncepcji na zaangażowanie pokolenia <30 na większą skalę – malejące zainteresowanie i świadomość

| Rozpatrywana kombinacja        | Wyniki analizy SWOT |                | Wyniki analizy TOWS |                | Zestawienie zbiorcze SWOT/TOWS |                |
|--------------------------------|---------------------|----------------|---------------------|----------------|--------------------------------|----------------|
|                                | Suma interakcji     | Suma iloczynów | Suma interakcji     | Suma iloczynów | Suma interakcji                | Suma iloczynów |
| <b>Szanse/słabości</b>         | 42                  | 354,00         | 30                  | 243,00         | 72                             | 597,00         |
| <b>Zagrożenia/słabości</b>     | 30                  | 249,00         | 8                   | 66,00          | 38                             | 315,00         |
| <b>Szanse/mocne strony</b>     | 50                  | 380,00         | 44                  | 334,00         | 94                             | 714,00         |
| <b>Zagrożenia/mocne strony</b> | 34                  | 245,00         | 30                  | 233,00         | 64                             | 478,00         |



### Strategia agresywna (maxi - maxi)

Zalecane są działania polegające na maksymalnym wykorzystaniu efektu synergii występującego między silnymi stronami organizacji i szansami generowanymi przez otoczenie. Jest to strategia silnej ekspansji i zdywersyfikowanego rozwoju. Do jej specyficznych działań można zaliczyć: aktywne wykorzystywanie pojawiających się szans, wzmacnianie pozycji na rynku, przejmowanie organizacji o tym samym profilu, koncentrację zasobów na konkurencyjnych produktach.

### Porównanie kryteriów

| Zarząd   | Pracownicy i Wolontariusze                                       |
|--|--|
| <b>Mocne strony</b>  |  |
| Dostępność finansów  | Kapitał ludzki i kompetencje w posiadaniu Stowarzyszenia         |
| Jawność, transparentność działania Stowarzyszenia                      | Misja i idea stojące u podstaw działania Stowarzyszenia          |
| Różnorodność i kompetencje (wolontariuszy, członków i funkcjonariuszy) | Marka wspieranych projektów                                      |
| Miejsce zajmowane przez WMPL w społeczności międzynarodowej            | Projekty Stowarzyszenia  |
| Wikigranty i projekty wspierane przez Stowarzyszenie                   | Współpraca z partnerami zewnętrznymi                             |
| Społeczność  | Finanse  |
| <b>Słabe strony</b>  |  |
| Planowanie   | Problemy z komunikacją wewnętrzną i zewnętrzną                   |
| Procesy wewnętrzne   | Organizacja pracy Zarządu i struktura działania                  |
| Niewystarczające zasoby ludzkie  | Problemy z planowaniem   |
| Brak dywersyfikacji finansowania w działalności Stowarzyszenia         | Proces podejmowania decyzji                                      |
| Marka Stowarzyszenia WMPL i jej postrzeganie                           | Braki kadrowe (nie tylko w odniesieniu do etatowych pracowników) |
| <b>Szanse</b>  |  |
| Potencjał społeczny  | Finanse i infrastruktura   |
| Współpraca z partnerami zewnętrznymi                                   | Współpraca z instytucjami edukacyjnymi i innymi                  |
| Dywersyfikacja źródeł finansowania                                     | Nowe projekty  |
| GLAM   | Nowe kadry (nie tylko pracownicy)                                |
| Ekosystem Wikimedia i jego kształt                                     | Czerpanie z doświadczeń innych organizacji                       |
| <b>Zagrożenia</b>  |  |
| Zagrożenia w otoczeniu prawo-polityczno-instytucjonalnym               | Utrata finansowania  |
| Czynniki społeczne i wypalenie wolontariuszy                           | Niekorzystne zmiany prawne                                       |

|  |   |
|--|---|
| Działania Fundacji Wikimedia mogące wpływać na model działalności WMPL | Spadek zainteresowania projektami Wikimedia |
| Oslabienie reputacji Stowarzyszenia                                    | Media, polityka, wizerunek                  |
| Utrata statusu OPP przez Stowarzyszenie                                | Konkurencyjne serwisy                       |

## 5. *Finanse*

Walne Zgromadzenie członków odbywa się corocznie w czerwcu – zatwierdza sprawozdania finansowe za ubiegły rok i zatwierdza częściowo wstecz plany Zarządu na rok bieżący (od początku roku do Walnego). Co dwa lata wybierany jest również nowy Zarząd. Głównym źródłem przychodów Stowarzyszenia są darowizny z tytułu 1% podatku dla organizacji pożytku publicznego. Nieznaczne wpływy są ze składek członkowskich. Stowarzyszenie może również starać się o granty z WMF. Sytuacja finansowa jest dobra. Stan środków zabezpiecza działalność Stowarzyszenia na najbliższe trzy lata. Analiza SWOT wykazała obawy nt. zagrożenia spowodowanego potencjalną zmianą przepisów podatkowych – ograniczenie lub likwidacja 1%. Brak dywersyfikacji przychodów sprawia, że byłby to duży kłopot dla Stowarzyszenia za kilka lat.

## 6. *Misja w modelu Ashridge*

Misja definiuje cel, dla którego podmiot został powołany oraz określa rolę, jaką on spełnia w środowisku, w którym działa.

Misja wyraża dalekosiężne zamierzenia i aspiracje w sposób zrozumiały dla członków Stowarzyszenia i jego pracowników.

Misja podlega rewizji i nie wolno dopuścić, aby się zdezaktualizowała.

Na warsztatach z członkami władz Stowarzyszenia zostały wypracowane wszystkie elementy niezbędne do sformułowania misji w nowym ujęciu. Przy formułowaniu nowej misji ważne jest określenie celów i strategii organizacji, wartości oraz norm i zachowań.

**Cel** powinien stanowić nadrzędną aspirację Stowarzyszenia, określać potrzebę jego działania i zadania, które ma realizować swoim istnieniem. Jest to odpowiedź na pytanie – po co istnieje Stowarzyszenie?

**Strategia** powinna zawierać odpowiedź na kluczowe pytania:

1. Czym Stowarzyszenie się zajmuje - tak zwane domeny działalności,
2. Jakimi wyróżniającymi zaletami dysponuje Stowarzyszenie w stosunku do innych podobnych organizacji lub jakie działania zamierza podjąć w celu ich wykreowania?

3. Jaką chce zajmować pozycję na rynku, na którym działa.

Strategia determinuje w części zachowania organizacyjne, gdyż przedmiot działalności Stowarzyszenia i jego organizacja w dużej mierze określają jak ludzie będą działać w ramach organizacji. Wzięć należy pod uwagę przewagę konkurencyjną już posiadaną, ponieważ stanowi ona pochodną wcześniejszych strategii i osiągnięć, a zdarza się, że wiele z zachowań organizacyjnych jest podporządkowane utrzymaniu tej przewagi.

**Wartości** są przekonaniem i zasadami moralnymi, które leżą u podstaw kultury organizacyjnej. Jest to aspekt misji najważniejszy dla zespołu osób pracujących w organizacji i jej członków. Istotne jest dla nich poczucie, że ich zasady, przekonania i wartości są generalnie zbieżne z organizacyjnymi. Wartości są więc podstawowymi motywatorami i działają w równie silny sposób jak strategia, pokazując kierunek działania. Członkowie chcieliby, aby wartości organizacji były czymś, z czego mogą czuć dumę. Wartości powinny także w pewnym stopniu oddawać kierunek, w którym zmierza Stowarzyszenie, a który został nakreślony w strategii.

**Normy i zachowania** to natomiast polityka wewnętrzna, regulaminy i zasady zachowania, które powinny funkcjonować w Stowarzyszeniu. Są to więc wzorce postępowania stosowane przez członków organizacji do osiągnięcia strategii, pozwalające na realizację jej zgodnie z przyjętymi wartościami. Powinny one być nakreślone w taki sposób, by wszyscy byli w stanie stwierdzić czy postępują zgodnie z nimi czy nie. Nie mogą oczywiście wymagać nieetycznego postępowania, niezgodnego z wartościami czy strategią.

**Całość powinna oddawać kulturę organizacyjną Stowarzyszenia z jego celami i aspiracjami.** Z punktu formalnego, misja powinna być prosta i klarowna.

Bardzo ważną kwestią jest, aby misja była związana zarówno ze strategią jak i kulturą organizacyjną. Skonstruowanie takiej misji ułatwi podejmowanie decyzji, ograniczy potrzebę nadzorowania, promując jednocześnie konstruktywne zachowania i budując zaufanie i lojalność.

Ponadto, jeżeli misja jest znana, akceptowana i zrozumiała dla wszystkich, może służyć jako istotny czynnik motywujący.

#### **Warsztat strategiczny – Misja w modelu Ashridge dla Zarządu Stowarzyszenia Wikimedia Polska**

| <b>CEL - SENS</b>  |
|--|
| • Reprezentacja polskich wikimediów w globalnym ruchu oraz bycie twarzą wikimediów na zewnątrz |
| • Wspieranie gromadzenia zasobów w projektach Wikimedia  |
| • Wspieranie dostępu do wolnej wiedzy poprzez rozwijanie treści w oparciu o źródła             |

|   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrowanie społeczności i wspieranie jej finansowo i organizacyjnie</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instytucjonalne reprezentowanie interesów wikimedian</li> </ul>                  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promowanie wolnych licencji i budowanie świadomości prawa autorskiego</li> </ul> |

| WARTOŚCI  |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jawność i przejrzystość działania</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Niezależność</li> </ul>                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bezinteresowność</li> </ul>                  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wolność, otwartość</li> </ul>                |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uczciwość</li> </ul>                         |

| STANDARDY - ZACHOWANIA  |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trwałość zasobów - utrzymanie dostępu</li> </ul>             |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uczciwość w działaniu</li> </ul>                             |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Partnerstwo wobec wolontariuszy</li> </ul>                   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elastyczność w działaniu</li> </ul>                          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Funkcjonowanie w cyfrowym świecie</li> </ul>                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Korzystanie z potencjału członków i wolontariuszy</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atmosfera tolerancji, consensus</li> </ul>                   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Przewaga zachowań cyfrowych, wirtualnych</li> </ul>          |

| DOMENY   |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wskazywanie wolontariuszom kierunków rozwoju Wikipedii</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Współpraca z instytucjami np. GLAM</li> </ul>                     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizowanie konferencji</li> </ul>                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pozyskiwanie wolontariuszy i edytorów</li> </ul>                  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Spotkania edukacyjne</li> </ul>                                   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizacja konkursów</li> </ul>                                  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obsługa medialna ruchu Wikimedia</li> </ul>                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Działania informacyjne wewnątrz Stowarzyszenia</li> </ul>         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Współpraca międzynarodowa</li> </ul>                              |

| Przewagi konkurencyjne  |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produkt, rozpoznawalna silna marka Wikipedii, logo (puzzlokulka) - umowa partnerska z WMF</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lider regionalny – światowy zasięg, champion wolnej kultury w Polsce</li> </ul>                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wsparcie darczyńców</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rosnąca współpraca z instytucjami</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wiedza o prawach autorskich</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Niekomercyjność</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Społeczność – różnorodność zasobów ludzkich</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktywność, samodzielność i odpowiedzialność wolontariuszy</li> </ul>                                 |

|  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Światowy ruch – rozpoznawalność w środowisku międzynarodowym</li></ul> |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Znaczący element sieci globalnej – partner WMF</li></ul>               |

| <b>CELE STRATEGICZNE</b>   |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Wspieranie dostępu do wolnej wiedzy szczególnie dla mieszkańców Polski</li></ul>     |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Pozyskiwanie wolnych zasobów (tekstów, zdjęć, multimediów)</li></ul>                 |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Wyrównywanie szans w dostępie do wiedzy</li></ul>                                    |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Promocja wolnych licencji i treści</li></ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Pozyskiwanie wolontariuszy i wspieranie wolontariatu i polskich wikimedian</li></ul> |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Reprezentowanie polskich wikimedian w globalnym ruchu</li></ul>                      |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Poprawa otoczenia prawnego dotyczącego wolnych zasobów</li></ul>                     |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Edukacja społeczeństwa</li></ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Wyrównywanie potencjału uczestnictwa w tworzeniu i gromadzeniu wiedzy</li></ul>      |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Wspieranie projektów Wikimedia</li></ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Rozwijanie społeczności</li></ul>  |

### **Misja w modelu Ashridge Stowarzyszenia Wikimedia Polska:**

*Jesteśmy polskim Stowarzyszeniem twórców wikimediów. Integrujemy i reprezentujemy interesy wikimedian oraz wspomagamy ich finansowo i organizacyjnie. Wspieramy dostęp do wolnej wiedzy poprzez gromadzenie zasobów i rozwijanie treści w oparciu o źródła oraz promujemy wolne licencje i budujemy świadomość prawa autorskiego. Ważna jest dla nas jawność i przejrzystość działań. Ceniemy niezależność, bezinteresowność, uczciwość. Dzięki potencjałowi naszych członków i wolontariuszy dbamy o stałe pozyskiwanie i utrzymanie dóbr kultury w cyfrowym świecie. Nasze cele realizujemy we współpracy z wolontariuszami i partnerami instytucjonalnymi.*

### *7. Strategia 2030*

Rok temu powstał kierunek strategiczny. Powstał na bazie wielu raportów wpływających ze wszystkich społeczności Wikimedia, z badań internautów w krajach rozwiniętych i nierozwiniętych. Efektem końcowym ma być wypracowany model współpracy w ramach UE i w ramach dziedzictwa. Powinien on być implementowalny do strategii przyjętej przez Stowarzyszenie Wikimedia Polska. Opis projektu założeń strategii WMF opracowany przez Szymona Grabarczuka jest za jego zgodą załącznikiem do niniejszego Audytu. Przed przystąpieniem do budowania strategii warto zapoznać się z kierunkami wyznaczonymi przez międzynarodowy ruch Wikimedia. Być może będą inspiracją przy tworzeniu wizji rozwoju i formułowaniu ostatecznych strategicznych celów dla Wikimedia Polska.

## 8. Rekomendacje

### 1. W zakresie zarządzania strategicznego rekomenduję:

- Opracowanie strategii działań i rozwoju Stowarzyszenia, która obejmowałaby perspektywę najbliższych trzech lat. Strategia powinna określać cele wyznaczające priorytetowy kierunek rozwoju w najbliższych latach, uwzględniać potencjał Stowarzyszenia oraz szanse i zagrożenia płynące z otoczenia. Dobrze sformułowana i realizowana strategia powinna ułatwić zarządzanie i komunikację z członkami. Prezentacja i monitoring realizacji wyznaczonych w strategii celów powinny być elementami sprawozdań Zarządu dla członków.
- Wprowadzenie kontrolingu strategicznego, w tym wprowadzenie w organizacji planowania długookresowego np. w perspektywie 3 lat (lub na okres trwania kadencji) oraz monitoring i rewizję celów strategicznych w cyklu rocznym.
- Stworzenie bazy kompetencji członków Stowarzyszenia również tych nieaktywnych w celu ich aktywizacji i zaangażowania w projekty Wikimedia
- Wspieranie społeczności - zarządzanie oczekiwaniami – młody człowiek powinien dostać informację co może robić, co dostanie, jakiego wsparcia może oczekiwać. (np. pakiet członkowski zredagowany po przeprowadzeniu ankiety)
- Wspieranie odbiorców – nauczycieli, youtuberów, np. jak odczytywać i rozpoznawać *fake newsy* – to są postulaty wolontariuszy do przesterowania działań. Stworzenie zespołów do koordynowania takich działań.
- Zlecenie naukowcom badań np. socjologiczny przekrój i motywacja polskich wikipedystów. Jak ich pozyskiwać?

### 2. W zakresie innowacji marketingowych i wizerunkowych rekomenduję:

- Opracowanie w Stowarzyszeniu planu działań marketingowych i promocyjnych oraz zaplanowanie na jego realizację budżetu rocznego. Plan powinien zawierać między innymi działania marketingowe służące pozyskiwaniu nowych członków i instytucji do realizacji projektów.
- Wyczyszczenie strony internetowej z nieaktualnych lub zdawkowych informacji.
- Rozpoczęcie starań o wprowadzenie do programów nauczania wiedzy o wikimediach, organizowanie międzyszkolnych olimpiad itp., fundowanie nagród.
- Przeprowadzenie analizy konkurencyjnych NGO wraz z określeniem ich przewag konkurencyjnych oraz modeli biznesowego działania.

- Intensyfikacja współpracy z Koalicją Otwartej Edukacji, Fundacją Centrum Cyfrowe, Stowarzyszeniem E-BIP, bibliotekami, uniwersytetami etc. – stworzenie forum współpracy, wykorzystanie potencjału wspólnych kontaktów, relacji, bazy wiedzy i umiejętności. Stowarzyszenie może stać się inicjatorem integracji środowiska NGO i tym samym stworzyć wizję rozwoju silnego lobbingu. Łatwiej jest razem działać, łatwiej jest wywierać wspólnie nacisk o zmianę prawa. Podobno są podmioty chętne do współpracy, ale ktoś musi to zainicjować. Ten, kto to zrobi, będzie najprawdopodobniej liderem środowiska. Na początek można napisać do wszystkich ludzi z bazy i instytucji o propozycji współpracy.
- Aktywność w działaniu powinna się przełożyć na napływ nowych członków pod warunkiem jednak, że nagłośni się ten fakt medialnie.
- Lepsze wykorzystanie GLAM. GLAM nam daje zasób - trzeba z niego maksymalnie korzystać. Modnie jest mieć GLAM.
- Odpowiedzieć na pytania: Jakie są ramy do współpracy z Wikimedia Foundation? Czy jesteśmy jej odbiciem? Czy musimy się od nich uzależniać?
- Pozyskiwanie większej ilości podmiotów takich jak Regionalny Instytut Kultury w Katowicach i w związku z tym więcej takich ogłoszeń:

*„Chcesz nauczyć się redagować największą wolną encyklopedię? Chcesz dzielić się swoją wiedzą z innymi? W takim razie to warsztaty dla Ciebie! "Piątki z Wikipedią" to bezpłatne spotkania odbywające się cyklicznie w Regionalnym Instytucie Kultury w Katowicach. Najbliższy warsztat, 19 października poświęcony zostanie tematyce dziedzictwa i rodów przemysłowych Śląska. Będzie to również okazja do świętowania 17 urodzin Wikipedii. Serdecznie zapraszamy!”*

- Pozyskiwanie takich ludzi jak zastępca dyrektora RIK, który wpisuje na FB:

***„Wpadajcie na Teatralną 4. Tu bije śląskie serce Wikipedii” 😊***

### **3. Organizacja i zarządzanie - rekomenduję:**

- Szczegółowe określenie obowiązków i odpowiedzialności dla pracowników etatowych,
- Szczegółowe określenie zasad rozliczania czasu pracy, podpisywania listy obecności – np. elektronicznie,
- Opracowanie i wdrożenie polityki personalnej w tym motywacyjnego systemu wynagradzania dla pracowników Stowarzyszenia. regulaminu nagradzania i ścieżki awansu, lub księgi karier,



- Uchwalenie nowego regulaminu Zarządu - obecny regulamin (Uchwała Zarządu 29/2012 z 19.06.2012) jest zdawkowy i nie określa zadań, organizacji pracy, wolontaryjnego charakteru pracy w Zarządzie, itp. Przedyskutowanie ewentualnej zmiany czasochłonnej formuły posiedzeń Zarządu.
- Stworzenie procedur postępowania, np. procedury wprowadzania nowego pracownika w obowiązki służbowe oraz realia środowiska pracy, procedury rozliczania delegacji etc.
- Wdrożenie planowania, budżetowania, raportowania i kontrolowania wyników.
- Opracowanie i wdrożenie systemu rekrutacji obejmującego systematyczne pozyskiwanie i wprowadzanie nowych członków.
- Powrót do raportowania wykonanej pracy – na stronie ostatnie raporty są z 2017 roku albo wyjaśnienie dlaczego się tego nie robi.
- Zatrudnienie mobilnego koordynatora (kierownika) biura odpowiedzialnego za zarządzanie administracją i pracownikami.

#### **4. Rekomendacje – finanse:**

- Sporządzanie budżetów rocznych gospodarowania środkami, planowania wydatków
- Analiza planu kont pod kątem wprowadzenia analityki kosztów i monitorowania realizacji budżetu
- Przeznaczenie puli pieniędzy na budżet marketingowy oraz na wydatki wizerunkowe Stowarzyszenia (PR)
- Rozważenie możliwości zatwierdzania budżetów i planów Stowarzyszenia na Walnym Zgromadzeniu w czerwcu na następny rok a nie na rok bieżący. W tym celu, w roku 2019 należy opracować i zatwierdzić dwa plany: jeden na rok 2019 (wstecz) a drugi na rok 2020. W roku 2020 do zatwierdzenia byłby już tylko jeden plan – na rok 2021. Takie rozwiązanie pozwoli na spokojne przygotowanie się do realizacji planów rozwoju na rok następny, w znacznym stopniu ograniczy działania *ad hoc* i tzw. „gaszenie pożarów”.
- Rozpoczęcie poszukiwania dywersyfikacji źródeł finansowania działalności Stowarzyszenia.

## *9. Podsumowanie*

Opracowane wyniki warsztatów SWOT i Misji w modelu Ashridge są prawdziwym źródłem wiedzy o postrzeganiu Stowarzyszenia przez jego różne środowiska. Są również materiałem wyjściowym do dyskusji na temat kształtu strategii, która będzie opracowywana. Połączenie elementów strategii agresywnej z elementami strategii konkurencyjnej jest wskazówką do mobilizacji aktywności członków Stowarzyszenia i samego Stowarzyszenia jako instytucji do działań zewnętrznych oraz zwiększanie atrakcyjności oferty dla członków wewnątrz środowiska Wikimedia - np. poprzez opracowanie pakietu członkowskiego zawierającego atrakcyjne przywileje, dostępne tylko dla członków. Synergia mocnych stron Stowarzyszenia z szansami płynącymi z zewnątrz to ważny sygnał do rozpoczęcia nowych aktywności.

Zainicjowanie przeprowadzenia rekomendowanych zmian w Stowarzyszeniu spoczywa w całości na członkach obecnego Zarządu. Bez względu jednak na to, jak wielkie będą te zmiany, należy przekazać pracownikom i członkom Stowarzyszenia wszystkie informacje dotyczące potrzeby i logiki wdrażanej zmiany. Nie będzie obaw związanych z wprowadzaniem zmian, gdy wszyscy będą mieli tę samą wiedzę i zrozumieją celowość zmian i ich charakter.

Bardzo często przeprowadzając zmiany nie zmienia się sposobu komunikowania. O ile jednak w okresie stabilnego funkcjonowania, niedociągnięcia w komunikacji nie są aż tak groźne, to w okresie zmian mogą doprowadzić do dużych nieporozumień i utrudnień.

Dlatego rekomendowane jest również wprowadzenie kontrolingu strategicznego ze względu na coraz większą świadomość wagi wykorzystania kapitału intelektualnego, który jest trudno mierzalny. Zarządzanie strategiczne pozwala na ujęcie na jednym schemacie zarówno celów finansowych, jak i pozostałych celów w obszarach niefinansowych:

- wiedzy i rozwoju,
- procesów wewnętrznych
- rynku na jakim działa Stowarzyszenie

Zarządzanie strategiczne określa obszary konieczne do planowania zrównoważonego rozwoju oraz przedstawia zależności pomiędzy celami, dzięki czemu możliwa jest ocena wpływu realizacji celu podrzędnego na cel wyższy. Proszę rozważyć te kwestie przed rozpoczęciem planowania strategii Stowarzyszenia.