



# Wprowadzenie do strategii Wikimedia Polska na lata 2019–2022

Ten dokument stanowi załącznik i objaśnienia do arkusza  
Strategia WMPL – Zrównoważona Karta Wyników.

Strategię

Przygotowali: Michał Buczyński, Łukasz Garczewski, Szymon Grabarczuk, Paweł Marynowski, Wojciech Pędzich i Małgorzata Wilk

Opracowała: Renata Muszyńska

Redakcja: Łukasz Garczewski, Szymon Grabarczuk i Natalia Szafran-Kozakowska

## Podstawowe informacje o Stowarzyszeniu

**Zakres działalności:** Integrowanie i reprezentowanie interesów współtwórców projektów Wikimedia w każdym języku używanym przez grupę etniczną bądź narodową istniejącą tradycyjnie na terenach Polski. Wspieranie powszechnego dostępu do wolnej wiedzy poprzez gromadzenie zasobów i rozwijanie treści w oparciu o źródła. Dbanie o stałe pozyskiwanie i utrzymanie dóbr kultury w cyfrowym świecie. Realizacja celów we współpracy z wolontariuszami i partnerami instytucjonalnymi.

**Wielkość:** 131 członków zwykłych (stan na 5 lutego 2019)

**Rok założenia:** 2005

Popularne projekty:



Wikipedia  
Encyklopedia



Wikisłownik  
Wielojęzyczny  
słownik



Wikizródła  
Wolna biblioteka



Commons  
Repozytorium  
mediów



Wikidane  
Repozytorium  
danych



Wikicytaty  
Kolekcja cytatów

# Cele strategii

## Cel główny

Stworzenie dla Stowarzyszenia Wikimedia Polska w perspektywie 3-letniej planu umożliwiającego optymalizację działań i rozwój organizacji.

## Cele cząstkowe

- dywersyfikacja źródeł finansowania
- wprowadzenie analityki kosztów
- wprowadzenie kontrolingu finansowego
- umocnianie pozycji Stowarzyszenia w międzynarodowym środowisku Wikimedia
- współpraca z członkami Stowarzyszenia, wolontariuszami i społecznościami projektów
- współpraca z instytucjami
- pozyskiwanie darczyńców
- opracowanie i wdrożenie działań wizerunkowo-promocyjnych
- wprowadzenie zmian w Statucie
- wdrożenie platformy CRM
- opracowanie strategii marketingowej
- opracowanie i wdrożenie Kampanii 1%
- przeprowadzenie analizy zgodności działań ze stanem prawnym
- zmiana stylu zarządzania
- podnoszenie kompetencji w WMPL
- rozszerzenie funkcjonalności biura
- wprowadzenie raportowania działań, efektów, procesów
- badania: edytorzy, projekty odbiorcy

## Wprowadzenie

W dniach 11–14 lipca 2019 odbyły się warsztaty strategiczne dla zarządu Stowarzyszenia Wikimedia Polska, na których został stworzony plan strategiczny Stowarzyszenia w trzyletniej perspektywie kroczącej 2019–2022. Plan ten został zapisany na arkuszu BSC (Balanced ScoreCard) – Zrównoważonej karcie wyników.

W trakcie warsztatów zarząd wspólnie stworzył wizję przyszłości organizacji, jej celów, sposobów i terminów ich realizacji, odpowiedzialności poszczególnych osób i wreszcie niezbędnego do ich realizacji budżetu.

Planowanie odbyło się w pięciu perspektywach:

1. społecznej (wyników końcowych)
2. finansowej
3. rynku i klienta
4. procesów wewnętrznych
5. wiedzy i rozwoju

Podstawą do pracy nad strategią i źródłem głównych założeń planu był przeprowadzony z udziałem społeczności Wikimedia i członków stowarzyszenia *Audyty organizacyjny Stowarzyszenia* (wrzesień – grudzień 2018), a także warsztaty *SWOT/TOWS* i *Misja w modelu Ashridge*.

Niniejsze opracowanie jest załącznikiem do planu strategicznego Stowarzyszenia. Ten dokument ma na celu objaśnienie zasad i założeń, jakimi kierował się zarząd, planując cele główne, cele cząstkowe i zadania na najbliższe trzy lata. Pokazuje również proces tworzenia planu. Dlatego przed opisaną w sekcji "Co planujemy?" strategią prezentujemy szereg materiałów wprowadzających.

## Wnioski z Audytu organizacyjnego

### Wyniki analizy SWOT/TOWS

Na potrzeby zdiagnozowania kondycji i pozycji Stowarzyszenia została wykonana z udziałem zarządu, pracowników i wolontariuszy analiza SWOT i TOWS, której wyniki zamieszczone są poniżej.

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

Analiza zależności oraz wpływu poszczególnych czynników SWOT na siebie nawzajem wskazały, że najkorzystniejszym wyborem sposobu planowania przyszłości Stowarzyszenia będzie uwzględnienie elementów strategii agresywnej (maxi – maxi) z elementami strategii konkurencyjnej (mini – maxi). Oznacza to dążenie do maksymalnego wykorzystania synergii występującej między silnymi stronami organizacji i szansami generowanymi przez otoczenie, przy jednoczesnym eliminowaniu słabych stron funkcjonowania Stowarzyszenia oraz budowanie jego mocnej pozycji.

Zalecane w tej sytuacji działania to:

- aktywne wykorzystywanie pojawiających się szans,
- wzmacnianie pozycji,
- koncentracja na atrakcyjnych projektach,
- powiększanie zasobów, w tym finansowych,
- racjonalizacja kosztów,
- usprawnianie organizacji,
- inwestowanie w utrzymanie i umacnianie pozycji w środowisku Wikimedia,
- stworzenie strategii rozwoju i rozszerzenia działań organizacji

## Misja w modelu Ashridge

*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. Cenimy 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.*

# Rekomendacje z Audytu organizacyjnego

## 1. Rekomendacje w zakresie zarządzania strategicznego

- 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. Wprowadzenie kontrolingu strategicznego, w tym wprowadzenie w organizacji planowania długookresowego, np. w perspektywie 3 lat (lub na okres trwania kadencji) oraz monitoringu i rewizji celów strategicznych w cyklu rocznym. Prezentacja i monitoring realizacji wyznaczonych w strategii celów powinny być elementami sprawozdań zarządu dla członków.
- Stworzenie bazy kompetencji członków Stowarzyszenia (w tym również tych obecnie nieaktywnych) w celu ich aktywizacji i zaangażowania w projekty Wikimedia.
- Wspieranie społeczności i zarządzanie oczekiwaniami – nowy członek powinien dostać informację co może robić i 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 aktywności.
- Zlecenie naukowcom badań np. socjologiczny przekrój i motywacja polskich wikipedystów. Jak ich pozyskiwać?

## 2. Rekomendacje w zakresie innowacji marketingowych i wizerunkowych

- 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 wspólnych projektów.
- Wyczyszczenie strony internetowej z nieaktualnych lub zdawkowych informacji.
- Rozpoczęcie starań o wprowadzenie do programów nauczania wiedzy o projektach Wikimedia, organizowanie międzyszkolnych olimpiad itp., fundowanie nagród.
- Przeprowadzenie analizy konkurencyjnych NGO wraz z określeniem ich przewag oraz modeli działania.
- Intensyfikacja współpracy z Koalicją Otwartej Edukacji, Fundacją Centrum Cyfrowe, Stowarzyszeniem EBIB, 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 możliwość rozwoju silnego lobbingu. Łatwiej jest razem działać, łatwiej jest wywierać wspólnie działając na rzecz zmiany prawa. Wiemy, że istnieją podmioty chętne do współpracy, ale ktoś musi ją zainicjować. Ten, kto to zrobi, będzie najprawdopodobniej liderem środowiska.
- 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 zasoby - trzeba z niego maksymalnie korzystać.
- Odpowiedzieć na pytania: Jakie są ramy do współpracy z Wikimedia Foundation? Czy jesteśmy jej odbiciem? Czy musimy się od niej uzależnić?
- Pozyskiwanie większej liczby 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. Rekomendacje w zakresie organizacji i zarządzania

- Szczegółowe określenie obowiązków i odpowiedzialności dla pracowników.
- 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.
- 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 finansowe

- 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 2020 należy opracować i zatwierdzić dwa plany: jeden na rok 2020 (wstecz), a drugi na rok 2021. W roku 2021 do zatwierdzenia byłby już tylko jeden plan – na rok 2022. 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.

## Wprowadzenie do planowania strategicznego metodą BSC

Podstawą skutecznego planowania jest wyznaczanie celów strategicznych, definiujących kierunki działań i rozwoju organizacji. Cele stanowią podstawę do podziału pracy, organizowania zadań oraz ich realizacji w czasie.

Podstawową zasadą formułowania celów jest zasada SMART. Według niej cele powinny być określone w sposób:

- S**imple – prosty
- M**easurable – mierzalny
- A**chievable – osiągalny
- R**elevant – istotny
- T**ime-bound – określony w czasie

Stosując tę zasadę możliwe jest wyznaczenie celów, które są równocześnie proste i łatwe do zrozumienia, a także są sprecyzowane na tyle dobrze, że bez trudu można stwierdzić, czy są realizowane. Tak określone cele powinny być wykorzystane w strategiach, planach i raportach. Wybrane cele strategiczne należy dzielić na częściowe cele operacyjne, które oznaczają konkretne etapy, działania, czy wymagania konieczne do zrealizowania głównego celu strategii.

Zrównoważona karta wyników (Balanced Scorecard, BSC) jest narzędziem, które pomaga w dobrym wyborze celów, a następnie koordynacji ich wykonania. Jej powstaniu przyświecała koncepcja ujęcia celów jakościowych w strategiach i planach, które coraz częściej są wyznacznikami rozwoju przy uwzględnieniu coraz większej świadomości wagi wykorzystywania kapitału intelektualnego w prowadzonej działalności.

Zrównoważona karta wyników pozwala na opracowanie strategii i prowadzenie procesu jej wdrażania przy zachowaniu równowagi pomiędzy:

- celami krótko- i długoterminowymi
- wskaźnikami finansowymi i niefinansowymi
- wskaźnikami oceniającymi i rozwojowymi
- otoczeniem wewnętrznym i zewnętrznym.

Koncepcja ta umożliwia długofalowe, racjonalne zarządzanie. Zarówno planowanie jak i monitorowanie realizacji strategii odbywa się w czterech perspektywach.

W każdej perspektywie uczestnicy warsztatów strategicznych określili szereg celów strategicznych:

- **W perspektywie społecznej** – jaką zmianę chcemy osiągnąć naszymi działaniami? Jakie nadrzędne cele mają przyświecać pracownikom i wolontariuszom Stowarzyszenia? Cele w tej perspektywie są końcowym wynikiem działań opisanych w pozostałych 4 działach Zrównoważonej Karty Wyników.
- **W perspektywie finansowej** – jakie muszą być wyniki finansowe, które jednocześnie zaspokoją potrzeby Stowarzyszenia i będą zgodne z pozostałymi celami. Cele w tej perspektywie zostały powiązane z dywersyfikacją źródeł finansowania oraz kontrolą kosztów występujących w Stowarzyszeniu.
- **W perspektywie działań zewnętrznych** – cele w dużej mierze związane z pozyskiwaniem darczyńców, wolontariuszy, członków Stowarzyszenia, współpracą z instytucjami, pozycją WMPL w środowisku międzynarodowym, a także promocją i wzmocnieniem marki Stowarzyszenia.
- **W perspektywie procesów wewnętrznych** – zostały zaplanowane cele związane z wewnętrznym działaniem Stowarzyszenia, dotyczące m.in. zmiany stylu zarządzania, komunikacji wewnętrznej, wdrożenia platformy CRM, rozszerzenia funkcjonalności biura, wprowadzenia zmian w Statucie Stowarzyszenia, opracowania strategii marketingowej i Kampanii 1% oceny z czym organizacja radzi sobie najlepiej, co musi rozwinąć.
- **W perspektywie wiedzy i rozwoju** – cele dotyczą opracowania bazy kompetencji, programu szkoleń, dokumentowania działań, procesów, efektów, inwentaryzacji informacji na stronach internetowych, zainicjowania programu badań twórców i odbiorców projektów Wikimedia.



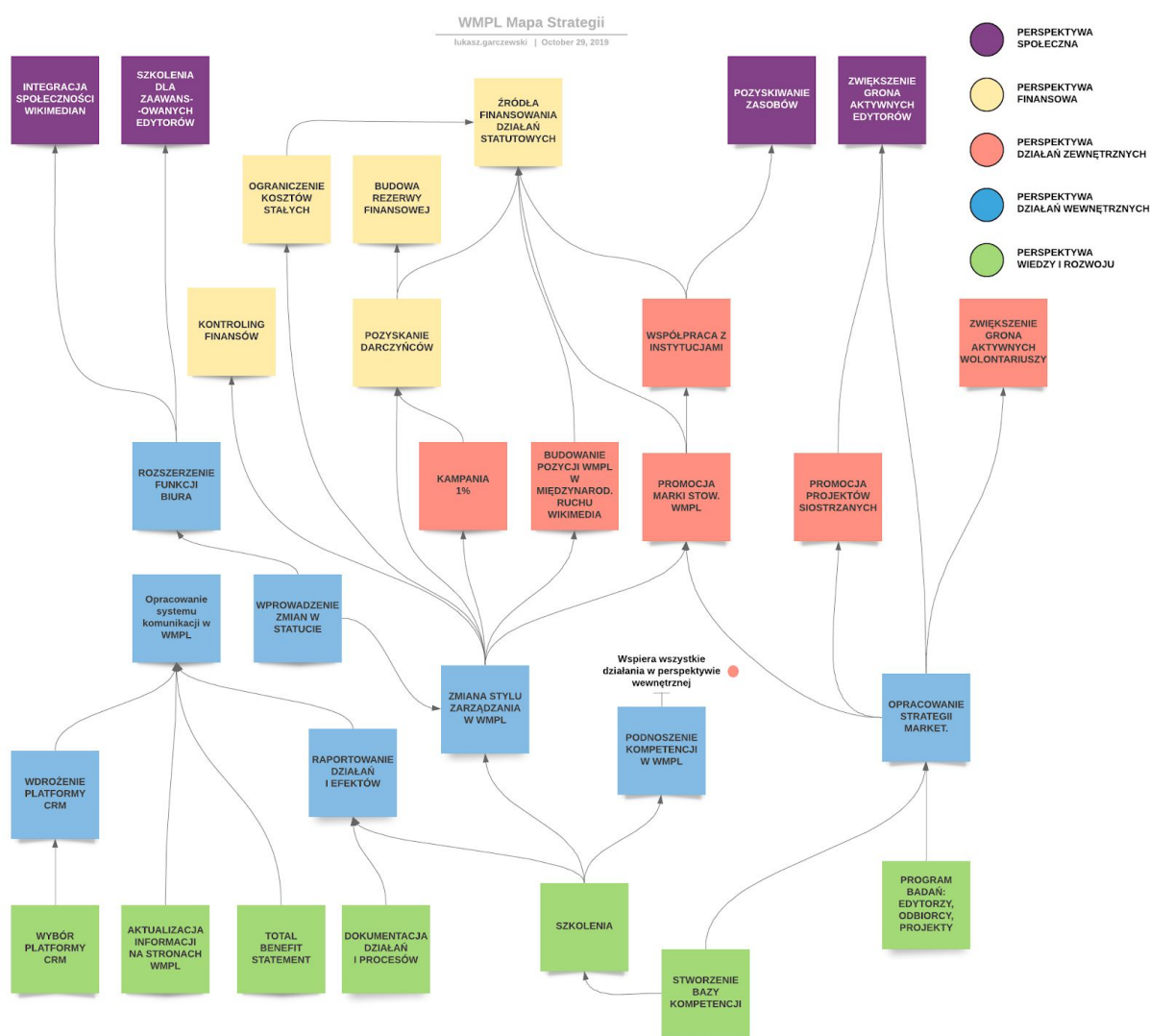
Określenie i pogrupowanie celów było pierwszym krokiem w budowaniu spójnej zrównoważonej karty wyników. Następny etap polegał na ustaleniu zależności pomiędzy zdefiniowanymi celami i perspektywami w postaci mapy strategii.

Poniżej przedstawiona została opracowana na warsztatach mapa strategii Stowarzyszenia Wikimedia Polska zawierająca wszystkie perspektywy i zależności między nimi. Mapa strategii pozwala na wyraźne określenie oddziaływania między perspektywami oraz na określenie sposobu, w jaki jeden cel pozwala zrealizować inny.

Należy pamiętać, iż aby osiągnąć planowane cele strategiczne, musimy planowanie rozpocząć od perspektywy najniższej położonej na mapie – perspektywy wiedzy i rozwoju. To w tej perspektywie budujemy kapitał i oceniamy potencjał niezbędny do wszystkich działań. Właściwe uświadomienie wszystkich potrzeb do zrealizowania celów i zaplanowanie ich realizacji w poszczególnych perspektywach jest głównym elementem



i istotą planowania strategicznego przy pomocy BSC, co ilustruje poniższy schemat mapy strategii WMPL:



*Powyższa mapa obrazuje jedynie część zadań i połączeń między nimi. Ze względu na ich liczbę pokazanie wszystkich połączeń dałoby trudną do odczytania mapę.*

Mapa strategii jest narzędziem ułatwiającym opracowanie Zrównoważonej Karty Wyników i jednocześnie pozwalającym na organizacyjne uczenie się poprzez wdrażanie i kontrolę przyjętej strategii. Realizacja celów w każdej z perspektyw prowadzi do zrównoważonego rozwoju, który cechuje się stabilnością i pewnością.

Do celów należy także przypisać mierniki, które będą służyć do oceny stanu realizacji danego celu. Jest to często trudne zadanie, szczególnie w przypadku jakościowych celów, które nie dają się łatwo wyrazić w wartościach liczbowych. Ponadto mierniki w poszczególnych perspektywach muszą być ze sobą powiązane tak, aby planując działania optymalizacyjne jednych, nie psuć innych.

Należy również pamiętać, że działaniem jest to, co się da policzyć lub zmierzyć. To, co się da zmierzyć, da się zrobić. Jeżeli nie umiemy czegoś zmierzyć, nie możemy tym zarządzać. Każdy cel – zgodnie z zasadą SMART – musi mieć określony termin realizacji,

wyznaczone osoby odpowiedzialne za jego realizację oraz przyporządkowany budżet, jeżeli jest potrzebny.

Dodatkową zaletą planowania strategii przy użyciu Zrównoważonej karty wyników jest nieograniczona możliwość jej kaskadowania. Przykładowo: ustalony na poziomie zarządu plan strategiczny może być rozpisywany na poszczególnych członków zarządu, którzy z kolei mogą rozpisywać zlecone im do realizacji cele na pracowników i projekty, za których realizację są odpowiedzialni. Kaskadowanie kart to przełożenie celów głównych do możliwie szerokiego grona osób zaangażowanych w realizację konkretnych zadań.

## Burza mózgów

Co musimy zrobić, żeby do 2022 roku zrealizować rekomendacje z audytu organizacyjnego?

Do wykonania (burza mózgów) – przygotowanie do opracowania Strategii WMPL

- uporządkować sprawy organizacyjne związane z podziałem kompetencji w zarządzie
- wprowadzić nadzór nad sprawami pracowniczymi, nad pracownikami
- stworzyć procedury dotyczące raportowania pracy
- wdrożyć szkolenia podnoszące kompetencje i kwalifikacje aktywnych członków i wolontariuszy
- opracować procedury komunikowania zmian.
- wdrożyć dywersyfikację finansowania działalności Stowarzyszenia
- znaleźć zastępcę skarbnika Stowarzyszenia
- opracować strategię marketingową - promowanie wizerunku
- marka rozpoznawalna wśród instytucji (muzea, instytuty) i darczyńców
- ustalić budżet dla rzecznika prasowego
- opracować i wdrożyć procedurę reagowania w sytuacjach kryzysowych
- opracować materiały na temat Wikimediów
- opracować program tworzenia wolontariackich grup wsparcia,
- rozważyć możliwości zatrudniania koordynatorów grup
- opracować informację dla członków WMPL "Co Wam dajemy?"
- dbanie o edytorów i o Stowarzyszenie
- Zdecydować, jaką pulę darczyńców chcemy budować? Małą grupę bardzo hojnych donatorów, czy masowy ruch oparty na małych, ale regularnych wpłatach?
- opracować strategię pozyskiwania wolontariuszy i edytorów oraz ich aktywizacji i utrzymywania

## Co planujemy?

W tym rozdziale pokazany jest cały proces opracowywania w trakcie warsztatów ostatecznego kształtu planu strategicznego WMPL, zawartego w arkuszu BSC. Pozwoli on

na lepsze zrozumienie motywów zaplanowanych zmian i działań, ich zasadności oraz spodziewanych efektów.

## Perspektywa społeczna

Cel	Cele szczegółowe
Rozwój społeczności polskich projektów Wikimedia	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zwiększenie grona aktywnych edytorów</li> <li>2. Retencja, czyli przeciwdziałanie wypaleniu aktywnych edytorów</li> <li>3. Integracja społeczności Wikimedia Polska</li> <li>4. Organizowanie szkoleń dla zaawansowanych edytorów</li> <li>5. Wsparcie techniczne i rozwój narzędzi programistycznych</li> </ol>
Pozyskiwanie treści dla projektów	<i>cele szczegółowe opisano w perspektywie działań zewnętrznych (poniżej)</i>
Wsparcie wykorzystania projektów Wikimedia w procesie edukacji	<i>do opracowania</i>
Promowanie zasad i wartości projektów Wikimedia	Wpływ na kształt polskich i unijnych przepisów prawa autorskiego

## Perspektywa finansowa

Cel	Cele szczegółowe
Dywersyfikacja źródeł finansowania działalności Stowarzyszenia	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ustabilizowanie i dywersyfikacja budżetu</li> <li>2. Wzrost przychodów umożliwiający profesjonalizację i wzrost zakresu aktywności</li> <li>3. Większy udział środków pozyskanych spoza OPP</li> <li>4. Pozyskanie grantów z WMF i innych źródeł</li> <li>5. Utrzymanie bezpiecznej rezerwy finansowej, pozwalającej na prowadzenie działalności przez 2-3 lata</li> <li>6. Zwiększenie przychodów pasywnych z rezerwy finansowej</li> <li>7. Zwiększenie przychodów z darowizn od osób prywatnych</li> <li>8. Zwiększenie przychodów z projektów i funduszy celowych</li> </ol>
Stworzenie katalogu potrzeb do sfinansowania	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Określenie możliwości finansowych</li> <li>2. Określenie priorytetów</li> </ol>
Wprowadzenie dyscypliny budżetowej	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analityka kosztów</li> <li>2. Wprowadzenie profesjonalnego zarządzania finansami</li> <li>3. Planowanie wydatków</li> <li>4. Kontroling finansowy i strategiczny</li> </ol>

## Perspektywa działań zewnętrznych

Cel	Cele szczegółowe
Instytucje GLAM i inne	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wysoka rozpoznawalność i zaufanie wśród partnerów instytucjonalnych, NGO, środowisk akademickich, w szkolnictwie, etc</li> <li>2. Dobra współpraca z podmiotami zewnętrznymi</li> <li>3. Stowarzyszenie jako wiarygodny partner dla instytucji</li> </ol>
Edukacja	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wikipedia w programach edukacyjnych dla szkół i uczelni</li> <li>2. Stworzenie systemu szkoleń z edytowania na uczelniach</li> <li>3. Lekcja o Wikipedii – materiał dla nauczycieli</li> <li>4. Szkolenia z edytowania małych Wikipedii</li> </ol>
Wolontariusze i Edytorzy	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zbudowanie aktywnych grup miejskich, spotykających regularnie się</li> <li>2. Stworzenie tematycznych grup wolontariuszy.</li> <li>3. Zwiększenie liczby aktywnych wolontariuszy</li> <li>4. Dbanie o potrzeby wikimedian i członków Stowarzyszenia</li> <li>5. Pozyskiwanie i utrzymanie nowych edytorów i członków</li> </ol>
Darczyńcy	Aktywne kontakty z darczyńcami w różnych formach z zachętą do wspierania WMPL
WMF	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zwiększenie aktywności w pracach nad strategią 2030</li> <li>2. Raportowanie, wnioskowanie compliance</li> <li>3. WMPL stabilny partner grupy CEE, moderator komunikacji wewnątrz CEE, „advokat” CEE przed WMF</li> </ol>
Pozyskiwanie treści dla projektów	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Poprawa jakości haseł, zdjęć, multimediów etc.</li> <li>2. Pozyskanie nowych zasobów graficznych, tekstów w projektach dla czytelników/odbiorców</li> <li>3. Opieka nad wszystkimi projektami Wikimedia</li> </ol>
Marka WMPL	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kształtowanie wizerunku Stowarzyszenia na zewnątrz</li> <li>2. Stworzenie strategii marketingowej</li> <li>3. Promowanie aktywnego zaangażowania w tworzenie wolnej wiedzy</li> <li>4. Szerzenie informacji na temat Wikimediów i sposobu ich działania</li> <li>5. Szkolenia edytorskie</li> </ol>

## Perspektywa procesów wewnętrznych

Cel	Cele szczegółowe
Zarządzanie pracownikami	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Regularne spotkania zarządu z pracownikami</li> <li>2. Zatrudnienie Dyrektora ds. operacyjnych</li> <li>3. Wprowadzenie raportowania, zakresów czynności, ocen pracowniczych, zasad wynagradzania, programu szkoleń</li> <li>4. Opisanie procesów</li> <li>5. Opracowanie mapy kompetencji</li> <li>6. Zmiana formuły organizacyjnej – zwiększenie roli liderów tematycznych</li> <li>7. Opracowanie zasad delegowania obowiązków</li> <li>8. Rekrutacja i przeszkolenie osób piszących wnioski o granty</li> </ol>
Rozszerzenie funkcji biura i przeniesienie go do Warszawy	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Poprawa obiegu dokumentów</li> <li>2. Przeniesienie niektórych obowiązków skarbnika na pracownika biura</li> <li>3. Poprawa komunikacji</li> <li>4. Miejsce spotkań dla społeczności</li> </ol>
Zarządzanie procesami	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dokumentowanie kluczowych procesów, które powinny mieć swoich właścicieli</li> <li>2. Zarządzanie ryzykiem</li> <li>3. Sprecyzowanie obowiązków i odpowiedzialności poszczególnych członków zarządu</li> <li>4. Jasne zasady angażowania wolontariuszy w procesy</li> </ol>
Komunikacja zarządu	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zmiana formuły zebrań zarządu – szybsze podejmowanie decyzji</li> <li>2. Spotkania bezpośrednie przy zachowaniu zasady transparentności</li> <li>3. Stworzenie platformy CRM</li> </ol>
Stworzenie baz danych	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kontaktów do mediów</li> <li>2. Wolontariuszy</li> <li>3. Partnerów</li> <li>4. Darczyńców – opracowanie procedury regularnej komunikacji</li> </ol>
Analiza zgodności działań ze stanem prawnym	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zmiana statutu</li> <li>2. Przegląd regulaminów pracy, zarządu etc.</li> <li>3. Przegląd umów partnerskich, z wolontariuszami, z WMF</li> </ol>

## Perspektywa wiedzy i rozwoju

Cel	Cele szczegółowe
Rozwój Wikimedian	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Utworzenie bazy kompetencji członków, wolontariuszy i osób funkcyjnych</li> <li>2. Określenie zestawu niezbędnych kompetencji w Stowarzyszeniu</li> <li>3. Opracowanie planów indywidualnego rozwoju pracowników</li> <li>4. Umożliwienie rozwoju liderów tematycznych, społeczności, członków zarządu</li> <li>5. Świadoma, celowa zorganizowana specjalizacja kompetencji członków zarządu i pracowników</li> </ol>
Program szkoleń dla pracowników, funkcyjnych członków WMPL, wolontariuszy	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zarządzanie zadaniami i sobą w czasie</li> <li>2. Social media</li> <li>3. Zagadnienia prawne</li> <li>4. Zawieranie kontraktów</li> <li>5. Przeprowadzanie rekrutacji</li> <li>6. Inne wg potrzeb z bazy kompetencji</li> <li>7. Kompetencje medialne</li> <li>8. Marketing i reklama</li> </ol>
Badania	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Darczyńców (ankiety, wywiady, fokusy)</li> <li>2. Edytorów ( motywacja, osobowość, umiejętności)</li> <li>3. Wolontariuszy (motywacja)</li> <li>4. Czytelników/użytkowników (fokusy, ankiety)</li> </ol>
Infrastruktura IT	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zapewnienie zaplecza technicznego</li> <li>2. Inwestowanie w biuro, w sprzęt IT</li> <li>3. CRM</li> </ol>
Komunikacja z członkami WMPL	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pakiety wdrożeniowe (<i>onboarding</i>) dla nowych członków</li> <li>2. Pakiety wdrożeniowe dla nowych członków władz Stowarzyszenia</li> <li>3. Coroczne zestawienie otrzymanych świadczeń (<i>benefit statement</i>) dla członków WMPL (osobiste zestawienie korzyści z członkostwa w stowarzyszeniu)</li> </ol>

## Must have, nice to have

Co musimy mieć, żeby nasze plany się powiodły?

MUST HAVE	OPIS
1. Czas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• czas, który potrzebny jest na realizację celów strategicznych</li> <li>• czas i jego lepsza organizacja</li> <li>• czas Prezesa, zarządu, wolontariuszy</li> </ul>
2. Pracownicy, wolontariusze	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zaufani, zmotywowani, kompetentni, zaangażowani</li> </ul>
3. Środki finansowe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pewność źródeł finansowania</li> <li>• stabilne finansowanie</li> <li>• dodatkowe środki pieniężne</li> </ul>
4. Wiarygodność, zaufanie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• w społeczności</li> <li>• wśród partnerów, instytucji</li> <li>• wśród darczyńców</li> <li>• akceptacja społeczności</li> </ul>
5. Stabilizacja zewnętrzna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stabilne otoczenie prawne</li> <li>• ekosystem</li> <li>• społeczność</li> </ul>
6. Szczerłość	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sprawne komunikowanie całości procesu</li> <li>• szczerłość wobec siebie</li> </ul>

Dodatkowo, pomocne byłyby takie elementy jak:

NICE TO HAVE	OPIS
1. Dodatkowe środki pieniężne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wysoki 100+ tys. zł grant typu <i>unrestricted</i> z WMF</li> <li>• sponsorzy, darczyńcy</li> </ul>
2. Wsparcie non-profit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ekosystem przyjaciół WMPL</li> <li>• partnerzy: prawni, PR, techniczni, medialni</li> <li>• agencja PR reprezentująca WMPL</li> </ul>
3. Sprzyjający klimat polityczny dla NGO	
4. Większa, aktywna Społeczność	<ul style="list-style-type: none"> <li>• grupy lokalne</li> <li>• liderzy tematyczni</li> <li>• inicjatywy</li> <li>• responsywność wolontariuszy zapraszanych do procesu</li> <li>• krótkie etapy konsultacji ze Społecznością</li> </ul>
5. Komfort pracy w zarządzie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• asystentura</li> <li>• profesjonalne biuro</li> <li>• odciążenie z prac administracyjnych</li> <li>• pełny etat na działanie w WMPL</li> </ul>
6. Dobra atmosfera, sprzyjający klimat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rozmowy o wartościach, motywacjach</li> <li>• wspólne spędzanie czasu</li> </ul>

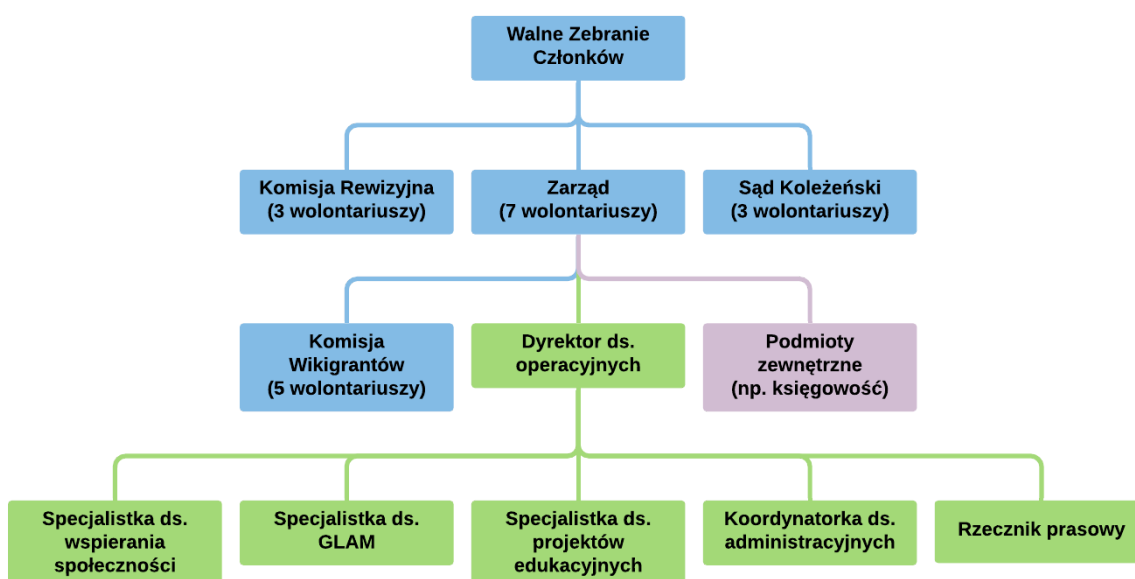
## Kto podejmie zaplanowane zadania

Szczegółowy plan przedstawiony jest w arkuszu BSC Strategia – Plan i Budżet i zawiera:

- zaangażowanie członków zarządu, pracowników i wolontariuszy,
- terminy wykonania poszczególnych zadań,
- mierniki (sposób mierzenia rezultatów).

## Schemat organizacyjny

W związku z zaplanowanymi działaniami w perspektywie procesów wewnętrznych zmienił się w stosunku do zamieszczonego w audycie organizacyjny schemat organizacyjny i po zatrudnieniu Dyrektora ds. operacyjnych będzie przedstawiał się on następująco:



Powyższe rozwiązanie odciążą zarząd w operacyjnych zadaniach. Pomoże również w lepszym i bardziej efektywnym zarządzaniu pracownikami WMPL i budowaniu kultury organizacyjnej Stowarzyszenia.

## Jak i kiedy sprawdzimy czy zrealizowaliśmy plan

W arkuszu Strategia – Plan i Budżet w formie Zrównoważonej karty wyników (BSC) zawarte są mierniki oceny uzyskanych rezultatów.

Dużą zaletą Zrównoważonej karty wyników jest to, że na każdym etapie można na niej na bieżąco planować i rozdzielać zadania, a następnie analizować stan ich realizacji i oceniać, jak ewentualne opóźnienia wpłyną na osiągnięcie celów określonych w perspektywie 2019–2022, od realizacji których zależy powodzenie całej strategii. W ten sposób możliwe jest łatwiejsze dokonywanie działań usprawniających w miejscach, gdzie są one potrzebne. Strategia staje się w ten sposób znacznie bardziej jasna. BSC pokazuje



również, że ważne jest zarządzanie wszystkimi sferami, które mają wpływ na późniejszą realizację celów w szerszej perspektywie, a nie skupianie się na kwestiach doraźnych.

## Podsumowanie

Przeprowadzenie zmian w Stowarzyszeniu zależy od stopnia zaangażowania wszystkich interesariuszy procesu. Wprowadzanie zmian dotyczy bowiem całego Stowarzyszenia oraz wszystkich aspektów jego działalności. Niezależnie od wielkości wprowadzanych zmian, musimy zadbać, aby Społeczność była dobrze poinformowana, rozumiała ich potrzebę i logikę. Zmiany, których sensu i istoty nie rozumiemy, mogą budzić obawy. Bardzo często, przeprowadzając zmiany, nie zmienia się sposobu komunikowania wewnątrz organizacji. Uznaje się, że to, co działało (przy czym najczęściej jest to subiektywna ocena), będzie nadal działać dobrze. O ile jednak w okresie stabilnego funkcjonowania niedociągnięcia w komunikacji nie są aż tak groźne, to w okresie zmian mogą doprowadzić do wielu nieporozumień.

Niniejszy plan strategiczny wyznacza kierunki rozwoju i określa cele strategiczne na najbliższe lata. Żeby zrealizować ustalone cele, należy jak najszybciej przystąpić do szczegółowego opracowywania i wdrażania zadań cząstkowych opisanych w planie strategicznym WMPL, ze szczególnym naciskiem na te, które zostały zaplanowane na najbliższe miesiące.