

Crecimiento organizacional sostenible

[[User:Mike Peel]]

Jornadas WMES

12 noviembre 2022

Sustainable organisational growth

[[User:Mike Peel]]

Jornadas WMES

12 November 2022

Visión general

¡Seré rápido! así podré dejar más tiempo para preguntas. Hablaré de :

- Trayectoria
- Definición de objetivos
- Financiación
- Dotación de personal
- Transición en los cambios de roles
- Estrategia y planificación
- Establecimiento de objetivos
- Partes interesadas (Stakeholders)
- Rol de los comités de subvenciones de WMF

Perdón de antemano, se trata de mucho texto, sin imágenes, ¡difícil de ilustrar!

Overview

I will be quick, to leave plenty of time for questions! I will cover:

- Background
- Defining goals
- Funding
- Staffing
- Role transitions
- Strategy and planning
- Target setting
- Stakeholders
- Role of the WMF grants committees

Sorry in advance: this is lots of text, without pictures - difficult to illustrate!

Trayectoria

Estuve:

- Miembro de WMUK (En la Junta Directiva de 2008-13), miembro de Wiki Movimento Brasil
- Miembro del Comité de Distribución de Fondos CDF (2012-14, 15-17)
- Comité de subvenciones de Norte y Oeste de Europa NWE (2021-22)
- Consejo Directivo de WMF (¿2022?-2025? - ¡Espero unirme el próximo mes!)

Estoy hablando de manera personal y no en calidad de nada, y por supuesto no en nombre de la Fundación Wikimedia

Tampoco estoy aquí para deciros lo que debeis hacer

Espero poder compartir ideas personales sobre lo que funciona en las organizaciones de Wikimedia y lo que no.

¡Siéntete libre de estar en desacuerdo! ¡Y/o hacer preguntas sobre la marcha!

Background

I have been:

- WMUK trustee (2008-13) & member, Wiki Movimento Brasil member
- Funds Dissemination Committee member (2012-14, 15-17)
- NWE grants committee (2021-22)
- WMF Trustee (2022?-2025? - hopefully joining it next month!)

I am speaking personally here - not on behalf of anyone, emphatically not on behalf of Wikimedia Foundation!

I am also not here to tell you what to do!

I'm hoping to share personal insights into what seems to work for Wikimedia organisations, and what doesn't.

Feel free to disagree! And/or ask questions as we go!

¡Define objetivos/lo que quieres lograr!

- ¡Es lo primero que hay que hacer!
- A partir de aquí todo fluye.
- ¿Qué es alcanzable en un plazo razonable?
- ¿Cuáles son las fortalezas clave en las que enfocarnos?
- Se estratégico: no lo hagas todo (se ágil), concéntrate en las cosas importantes que puedan tener un mayor impacto
- ¡A menudo es difícil equilibrar esto con los intereses individuales del voluntariado! Siempre es bueno apoyar a las personas voluntarias que realizan proyectos, pero ayúdales a comprender lo que puedes y no puedes hacer: evita que surjan tensiones.

Define goals / what you want to achieve!

- This is the very first thing to do!
- Everything else flows from that
- What is achievable on a reasonable timescale?
- What are your key strengths to focus on?
- Be strategic - don't do everything (be lean), focus on important things that will make the biggest impact
- It's often difficult to balance this against individual volunteer interests!
Always good to support volunteers doing projects, but help them understand what you can and can't do: avoid tensions arising.

Financiación parte 1

- "La financiación no debería ser un objetivo, es la consecuencia del crecimiento sostenible"
- No querer depender nunca de una única fuente de financiación
 - ¡Incluso si es una buena/fácil fuente de financiación!
 - Punto crítico de fallo si esa fuente deja de estar disponible
 - Diversificar la financiación tanto como sea posible
- **Financiación de Wikimedia**
 - Desembolso de la WMF, procedente de donaciones generales de Wikimedia
 - Creciente demanda de los procesos de solicitud de fondos
 - Mayor enfoque en la financiación de afiliados en el sur global
 - Financiación sin restricciones: se puede usar para financiar cosas que otros enfoques no pueden (por ejemplo, administración y/o personal permanente)
 - Asegúrese de tener capacidad para la gestión y la generación de informes (¡pida más si es necesario!)

Funding part 1

- "Funding shouldn't be a goal, it is the consequence of sustainable growth"
- **Never want to depend on a single funding source**
 - Even if it is a nice/easy funding source!
 - Critical failure point if that source is no longer available
 - Diversify funding as much as possible
- **Wikimedia funding**
 - Disbursed by WMF, from general Wikimedia donations
 - Increasing demand for the grants processes
 - Increasing focus of funding affiliates in the global south
 - Unrestricted funding - can be used to fund things that other approaches can't (e.g., admin and/or permanent staff)
 - Make sure to have capacity for management and reporting (ask for extra if needed!)

Financiación parte 2

- Las subvenciones para proyectos de los financiadores locales también son un buen enfoque.
 - Necesitas un buen plan y un argumento convincente
 - Normalmente restringido a proyectos específicos - bueno para impulsar nuevas actividades
 - Gastos generales limitados, tiempo limitado
- **Busque también donantes locales de Wikimedia**
 - Puede variar desde pequeños (individuos) hasta grandes (empresas)
 - Irrestringido. Los débitos directos pueden proporcionar financiación a largo plazo
- **Cofinanciación**
 - A menudo muy importante para la financiación externa
 - Algo para lo que se puede usar la financiación de Wikimedia
- **Financiación en especie**
 - Suele ser fácil para las organizaciones con las que trabaja
 - Salas de reuniones, tiempo del personal, salas de conferencias, acceso a materiales,...
 - ¡Haz también un seguimiento del tiempo de los voluntarios!

Funding part 2

- **Project grants from local funders is also a good approach**
 - Need good plan & convincing argument
 - Normally restricted to specific projects - good for jump-starting new activities
 - Limited overhead, time limited
- **Also seek local Wikimedia donors**
 - Can range from small (individuals) to large (companies)
 - Unrestricted. Direct debits can provide long term funding
- **Matched funding**
 - Often really important for external funding
 - Something Wikimedia funding can be used for
- **In-kind funding**
 - Often easy for organisations you're working with
 - Meeting rooms, staff time, conference venues, access to materials, ...
 - Also track volunteer time!

Dotación de personal

- El crecimiento del personal es particularmente importante que sea sostenible
- Necesitas contrataciones enfocadas para evitar crecer demasiado rápido
- Necesitas capacidad suficiente para evitar quemar a los voluntarios
- Evita sobrecargar al voluntariado (de la junta) con mucha gestión
- Importante definir muy claramente las funciones y responsabilidades del personal
- Invertir en establecer estándares de buen gobierno, ya que pueden surgir tensiones entre el personal y la comunidad
- Centrarse en establecer un entorno de trabajo empoderado, con una gestión participativa

Staffing

- Staff growth is particularly important to be sustainable
- Need focused hires to avoid growing too quick
- Need sufficient capacity to avoid burning volunteers out
- Avoid burdening (board) volunteers with lots of management
- Important to very clearly define roles and responsibilities for staff
- Invest in setting good governance standards, as tensions might arise between staff and community
- Focus on establishing an empowering working environment, with participatory management

Transición en los cambios de roles

- Mientras se profesionaliza, necesitas planificar las transiciones de roles
- Junta cambiando de operativa a estratégica
 - Es bueno incluir el entrenamiento de la junta durante este tiempo (¡y siempre!)
 - El proceso de incorporación de nueva personas en la junta se vuelve más importante
 - La diversidad de habilidades también es más importante, considere personas designadas que aporten experiencia
- Importante confiar en el personal con el trabajo diario
- las relaciones entre el personal y el voluntariado pueden ser complicadas
- Garantizar una buena gobernanza, políticas, etc.
- Evitar conflictos de intereses (particularmente si el voluntariado se convierte en personal)
- Recuerda que no todo el mundo trabaja al estilo wiki, ¡pero nunca subestimes las opiniones y habilidades que aportan!

Role transitions

- While professionalising, need to plan for role transitions
- Board changing from operational to strategic
 - Good to include board training during this time (and always!)
 - Onboarding process for new trustees becomes more important
 - Diversity of skills also more important, consider appointed trustees bringing expertise
- Important to trust staff with day-to-day work
- staff and volunteer relations can be tricky
- Ensure good governance, policies, etc.
- Avoid conflicts of interests (particularly if trustees become staff)
- Remember that not everyone works in the wiki way - but never underestimate the views and skills they bring!

Estrategia y planificación

- Piense en períodos de tiempo más largos a medida que aumenta la financiación y la profesionalización, particularmente con personal permanente
- La planificación anual es un buen primer paso
- La planificación multianual (2, 3 años) generalmente es mejor
- Coincidencia plena con una estrategia plurianual
- Ayuda tener mandatos coincidentes con la planificación para dar continuidad
- (También planifique las actualizaciones de los estatutos en escalas de tiempo más largas, asegúrese de cumplir con las leyes locales y planifique la contabilidad/auditorías externas con mucha anticipación)

Strategy and planning

- Think on longer timescales as the funding + professionalisation increases, particularly with permanent staff
- Annual planning is a good first step
- Multi-year planning (2, 3 years) is generally better
- Matching with a multi-year strategy
- Helps to have trustee terms on similar timescales, for continuity
- (Also plan bylaw updates on longer timescales, make sure you're fully abiding with local laws - and plan accountancy/external audits well in advance)

Establecimiento de objetivos / Métricas

- Importante para medir el éxito y evaluar dónde no funcionan las cosas
- SMART es un buen enfoque:
 - Objetivos e**S**pecíficos (no vagos/generales, manténgase enfocado)
 - **M**edible (con métricas definidas)
 - **A**signable (personas nombradas)
 - **R**ealista (posible de lograr)
 - Relacionado con el **T**iempo (tiempo definido en el que se logrará)
- Quiere poder realizar un seguimiento durante varios años
- También anticipe los riesgos (tenga un registro de riesgos), para que pueda mitigarlos según sea necesario: ¡trate de evitar las crisis!

Target setting / Metrics

- Important to measure success, and assess where things aren't working
- SMART is a good approach:
 - **S**pecific (not vague/general goals, stay focused)
 - **M**easurable (with defined metrics)
 - **A**ssignable (named people)
 - **R**ealistic (possible to be achieved)
 - **T**ime-related (defined time it will be achieved by)
- Want to be able to track over multiple years
- Also anticipate risks (have a risk register), so you can mitigate them as necessary - try to avoid crises!

Partes interesadas

- Mucha gente tiene interés en su organización, ¡no solo lo obvio!
- Miembros de la organización, personal, junta, donantes, voluntarios
- Organizaciones asociadas
- Otras organizaciones de Wikimedia, particularmente la Fundación Wikimedia, pero también otras afiliadas
- El movimiento Wikimedia en su conjunto
- Calle de doble sentido: pedirles ayuda y también ofrecer ayuda
- ¡En particular, las organizaciones más grandes pueden ayudar a guiar a las organizaciones más pequeñas!

Stakeholders

- Lots of people have a stake in your organisation - not just the obvious!
- Organisation members, staff, trustees, donors, volunteers
- Partner organisations
- Other Wikimedia organisations - particularly Wikimedia Foundation, but also other affiliates
- Wikimedia movement as a whole
- Two-way street: ask them for help & also offer help
- In particular, bigger orgs can help mentor smaller orgs!

Rol de los comités de subvenciones de WMF (NWE aquí)

- ¡El comité no está ahí solo para dar fondos!
- El objetivo es apoyar a los afiliados y ser un socio de pensamiento.
- La parte más importante de la revisión: asegurarse de que los planes sean razonables y factibles, y preparar a la organización para el éxito
- Los planes también deben encajar en una estrategia más amplia (ambos afiliados + movimiento)
- También €, asegurándose de que el presupuesto sea razonable y rentable, ¡pero sin subestimar los costes!
- ¡Cualquier pregunta, hable con el Oficial de Programas de WMF!
- ¡Cualquier comentario sobre el proceso, por favor hágaselo saber al Oficial del Programa!

Role of the WMF grants committees (NWE here)

- The committee is not there just to give funding!
- The aim is to support affiliates and be a thought partner
- The most important part of the review: making sure plans are reasonable and feasible, and set up the organisation for success
- Plans should also fit into wider strategy (both affiliate + movement)
- Also €€€ - making sure the budget is reasonable, cost-effective - but also not under-estimating costs!
- Any questions, talk to the WMF Program Officer!
- Any feedback on the process, please let the Program Officer know!



¡Gracias por tu atención!
¿Alguna pregunta?

Mike Peel

www.mikepeel.net

email@mikepeel.net

[[User:Mike Peel]]

Diseño de diapositivas:

Léa Lacroix, CC-BY-SA 4.0

Thanks for your attention! Questions?

Mike Peel

www.mikepeel.net

email@mikepeel.net

[[User:Mike Peel]]

Slide design:

Léa Lacroix, CC-BY-SA 4.0