



Jak powinien wyglądać budżet?

Autor: Konus Kamiński

I jak wysoka powinna być składka członkowska w ZHR?

Oczywiście to zagadnienie jest bardzo szerokie. Obejmuje nie tylko kwestie filozofii konstruowania budżetu, ale też formę jego przygotowania. Można też rozpisywać się o tym, kto jaki powinien mieć udział w tworzeniu budżetu ZHR i kiedy powinny się rozpoczynać (oraz kiedy kończyć) prace nad jego przygotowaniem. Ten artykuł piszę jednak z potrzeby chwili, w związku z toczącą się dyskusją o radykalnej zmianie wysokości składki członkowskiej niemalże w przeddzień posiedzenia Rady Naczelnej, na którym ma być podjęta ta decyzja. Będzie to zatem artykuł krótki, a założyłem, że poruszę tu jedynie to zagadnienie, o którym najtrudniej dyskutować na forum mediów społecznościowych. Co więcej podejrzewam, że w kwestii tego zagadnienia różnimy się tak dalece, że nie doszlibyśmy do konsensu na specjalnie dedykowanym kilkudniowym zjeździe finansowo-gospodarczym (który jak widać, chyba jest potrzebny). Mam na myśli zagadnienie filozofii balansu pomiędzy budżetem „oszczędnym”, a budżetem „profesjonalnym”.

Biznes, NGO, a harcerstwo

Konstruowanie budżetu w biznesie jest co do koncepcji (nie twierdzę, że co do wykonania) bardzo proste: wkładamy tyle, żeby zmaksymalizować nasze zyski – jeżeli mamy za mało na inwestycję, to sprawdzamy, czy opłaca się wziąć kredyt i tak dalej. Trzeba szacować ryzyko, przewidywać trendy, ale w każdym razie funkcja celu jest oczywista: różnica między przychodami a rozchodami ma być jak największa. Tworzenie budżetu organizacji pozarządowej jest o wiele trudniejsze.

Celem NGO nie jest zysk, a wypracowanie pewnego dobra w społeczeństwie (w skrócie mówiąc: realizacja celów statutowych). Chyba nigdy nie są to cele mierzalne same w sobie. Trzeba stawiać jakieś cele pomocnicze, ale ich wybór nie jest łatwy (przykładowo organizacja promująca wiedzę z zakresu pierwszej pomocy może stać przed dylematem, co lepiej zrealizuje jej cel: przeszkolenie stu osób w zakresie podstawowym, czy przeszkolenie dziesięciu osób w zakresie zaawansowanym). Konstrukcja budżetu zazwyczaj wygląda w takim przypadku następująco:

- a)** oceniamy, co „dobrego” możemy zrealizować z naszymi zasobami (kadrowymi, materialnymi itd.);
- b)** szacujemy, ile na to będziemy potrzebowali pieniędzy;
- c)** zastanawiamy się, jak pozyskać na to pieniądze;
- d)** oceniamy, czy wystarczy nam pieniędzy na wszystko;
- e)** jeżeli ocenimy, że nie, to wracamy do punktów a) i c) rozważając je wraz z niuansami (np. wydatek na jednolite polary z logotypem sprawi, że za te pieniądze gdzieś nie zdziałamy



„dobra”, ale będziemy ładnie wyglądać i dzięki temu łatwiej pozyskamy środki na działanie „dobra” w przyszłym kwartale).

Część wydatków można traktować tak jak inwestycje w biznesie – zakładamy, że przyniosą w niedalekiej przyszłości „zyski” w postaci osiągnięcia wskaźników realizacji celów statutowych. Kilkudziesięcio-(a w Polsce raczej kilkunasto-)-letnie doświadczenie organizacji pozarządowych we współczesnym kształcie wskazuje, że przy rozwoju NGO duże znaczenie ma profesjonalizacja.

Krótko mówiąc opłaca się (w sensie opłacalności pod kątem realizacji celów – założonego „dobra”) inwestować np. w elegancką siedzibę fundacji, dobre warunki dla pracowników, więcej luksusów dla wolontariuszy etc., bo to pozwala pozyskać fundusze w wyższej kwocie, czyli inwestycja zwraca się z nawiązką, a na realizację celów statutowych jest przeznaczone więcej, niż gdyby inwestycji nie było. Wniosek: profesjonalizacja to więcej „dobra” zrealizowanego przez organizację.

Przechodzimy wreszcie do sprawy właściwej, czyli konstruowania budżetu w harcerstwie. Jesteśmy organizacją non-profit i generalne zasady konstruowania budżetu NGO stosuje się także w naszym przypadku. Wydawałoby się zatem, że powinniśmy iść drogą profesjonalizacji. Mamy jednak nieco trudniej. Jednym z naszych ideałów jest oszczędność. Oczywiście jest to pojęcie, które może być rozumiane bardzo szeroko, będę jednak stał na stanowisku, że oszczędność stoi w sprzeczności z profesjonalizacją.

Prymat ducha nad materią

Opisany w poprzednim akapicie mechanizm profesjonalizacji zasadza się na przewadze wartości materialnych nad tym trudno uchwytnym „dobrem”, bowiem nawet jeśli pozornie wszystkie nasze „materialne” działania są podporządkowane celowi, którym jest generowanie „dobra”, to „inwestując” w promocję, estetykę siedziby, zespół lobbystów itp. niejako poddajemy się władzy pieniądza – uznajemy, że wartości materialne są kluczowe dla działania harcerstwa. Skupiamy się na tym, żeby zebrać środki, „zainwestować” środki, a jak się inwestycja zwróci, to później znowu „zainwestować”, żeby zwróciło się jeszcze więcej. Patrząc na wskaźniki takie jak liczba zorganizowanych obozów, atrakcyjnych akcji wychowawczych, wyjazdów, kursów HAU itp. bez wątplenia będziemy skuteczniejsi. Tylko zatracimy po drodze to, co Tomasz Strzembosz opisał u początków ZHR jako „prymat wartości duchowych nad materialnymi”.

Bez wątplenia ZHR musi być w pewnej mierze profesjonalny – działamy w świecie, który tego wymaga. Jednak równocześnie chcielibyśmy, aby ten świat był inny... Chcielibyśmy, aby to jak dużo pieniędzy dostaje dana organizacja nie zależało od tego jak białe marmury są w jej siedzibie i jak dużo lobbystów działa na jej rzecz, ale od tego ile dobra ta organizacja tworzy (abstrahując od tego, że chcielibyśmy, aby harcerze sami zarabiali na swoje działania kształtując w ten sposób samodzielność i ucząc ich, że pieniądze nie biorą się z rządowej



drukarni, tylko z wykonywanej przez obywateli pracy). Tworzenie budżetu w ZHR (począwszy od poziomu powiedzmy hufca) to zatem niezwykle trudny balans pomiędzy realizacją zasady oszczędności (czyli minimalizacji zbędnych wydatków), a dostosowaniem się do oczekiwań świata, czyli profesjonalizacją, która pozwoli w tym świecie przetrwać.

Moje osobiste zdanie jest takie, że aktualnie jesteśmy za blisko oczekiwań świata, a za daleko od ideału, do którego ten świat chcemy naginać! Przy czym zaznaczam, że dotyczy to nie tylko budżetu ZHR, ale też, a raczej przede wszystkim, działań instruktorów na poziomie drużynowego, hufcowego, komendanta obozu - zastanówmy się, jak często naruszamy 9 pkt. Prawa Harcerskiego w naszej harcerskiej działalności, nie mówiąc o codziennym życiu, ze względu na lenistwo!

Jak wysoka powinna być składka członkowska w świetle powyższych rozważań?

Po pierwsze uważam, że składka członkowska powinna zapewniać bezpieczeństwo i niezależność - organizacja powinna być przygotowana na to, że znikną wszystkie inne źródła finansowania (w szczególności dotacje), powinna także dysponować żelazną rezerwą na nieprzewidziane wypadki. Czyli rozmawiając o wysokości składki nie ucieknie się od kwestii wydatków.

Żeby zastanowić się jakie koszty powinien Związek ponosić warto wrócić do pytania, które (mam nadzieję) każdy z nas jako młody drużynowy sobie zadawał - po co w ogóle ruchowi organizacja, po co ten cały ZHR?! To temat raczej na kurs przewodnikowski, niż do pisma instruktorskiego (choć - może ktoś podejmie rękawice i napisze do Azymutu na ten temat?). Na potrzeby tego tekstu przyjmę, że organizacja zapewnia trzy rzeczy: legalne funkcjonowanie, usprawnienia organizacyjne i wsparcie drużyn, w tym szeroko pojęte propozycje programowe.

Z punktu widzenia kosztów można zatem wyróżnić:

- a)** niezbędne do legalnego funkcjonowania,
- b)** usprawniające działania,
- c)** akcyjne - dodatkowe.

Niezależność zapewni składka na poziomie potrzebnym do pokrycia kosztów kategorii a). Aby zapewnić organizacji bezpieczeństwo, powinniśmy być w stanie przekazywać część składki na fundusz żelazny. Jeżeli nie ma innych źródeł finansowania można przyjąć, że wpływy ze składek powinny pokryć również koszty kategorii b). Jeżeli chodzi o koszty kategorii c), to uważam, że powinny być pokrywane wyłącznie z innych źródeł finansowania (czuję jakiś niesmak, kiedy pomyślę, że biedny druh z przysłowiowej Czarnej Podlaskiej płaci na to, żeby puszczańska drużyna z Warszawy latała szybowcami w trakcie TDP - z całą świadomością, jak bardzo spłycam rzeczywistość tym przykładem), a jeżeli tych źródeł nie ma, to należy z działań kategorii c) zrezygnować.



Jestem przekonany, że gdybyśmy zastosowali taką filozofię konstruowania budżetu, to dziś prawdopodobnie nie byłoby dyskusji, czy trzeba składkę podnieść i o ile, tylko o tym, czy nie za dużo odkładamy na fundusz żelazny (to wszystko zależy jeszcze od tego balansu między „oszczędnością” a „profesjonalizacją”, który definiuje nam wydatki kategorii a) i b)).

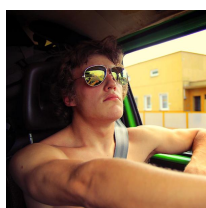
Naginajmy świat do nas, nie siebie do świata

Oczywiście można podnosić argumenty, że składka tak obliczona jest śmiesznie niska wobec jakiegokolwiek komercyjnej opłaty za zajęcia dodatkowe (basen, angielski, tenis itp.), w których prawdopodobnie większość naszych harcerzy uczestniczy i w związku z tym nie ma znaczenia, czy będzie właśnie taka, czy dwa razy wyższa. Ale to jest argument, który nie ma związku z naszymi rozważaniami, nasza składka powinna być niska, nie ze względu na to, że kogoś na nią nie stać (o takich przypadkach poniżej), ani ze względu na to, że chcemy być konkurencyjni - nasza składka powinna być niska, bo chcemy w ten sposób realizować ideę prymatu wartości duchowych nad materialnymi. Przy czym, żeby rzeczywiście świat naginać do naszego ideału, to drużynowy powinien to tłumaczyć harcerzom i każdemu rodzicowi (a przynajmniej temu, który uważa, że to harcerstwo jest nic nie warte, skoro takie tanie).

Przeczytaj też: [czy tanio oznacza oszczędnie?](#)

Z kolei dyskusja, która miała miejsce na naszej fejsbkówkowej grupie przypomniła mi jeszcze jedną rzecz. Żyjemy w bardzo różnych Ojczyznach. Dla jednego będzie niewyobrażalne, że w dzisiejszych czasach ktoś nie ma rachunku bankowego, maila lub komórki, dla drugiego będzie niewyobrażalne żeby komuś sto złotych kosztu obozu nie robiło różnicy. Ale wszyscy żyjemy w tej samej Polsce. W tym samym Związku są chłopaki, którzy po zbiórce wydają na McDonalda 25 zł, a są tacy, dla których jest to niemalże tygodniowa stawka żywieniowa. W tej sytuacji niska składka może być narzędziem wychowawczym (jeżeli drużynowy będzie potrafił wytłumaczyć „bogатыm”, że 5 zł miesięcznie dla kogoś ma znaczenie) i wysoka składka może nie być ciężarem dla „biednych” (jeżeli będzie odpowiedni system ulg i poboru składek).

Wcale nie wiem, która z opcji jest łatwiejsza w realizacji - w każdym razie żadna z nich nie wyjdzie, jeżeli nie będziemy słuchać się nawzajem i poważnie traktować naszych odczuć. Niech przykładem będą dla nas Ci, którzy Polskę jednoczyli sto lat temu. Nawijając do gawędy dh. Przewodniczącego, którą wygłosił na Złazie: zrobmy piękny patchwork.



[Konus Kamiński](#)



Jak powinien wyglądać budżet?

W latach 2007 - 2012 drużynowy drużyny wędrowników z Zalesia Górnego. Potem również referent wędrowników Mazowieckiej Chorągwi Harcerzy. W 2013 współorganizował obóz z ukraińskim PŁASTem. Na różnego rodzaju obozach wędrownych spędził ponad rok. Krajoznawca z zamiłowania.