

# Wdrażanie zmian w organizacjach pozarządowych na rzecz dostępności i włączenia społecznego

Raport dla platformy myśleniedesignem.pl  
Projekt „Design Thinking dla Dostępności”

## Projekt „Design Thinking dla Dostępności”

Raport przygotowany jako materiał bazy wiedzy platformy myśleniedesignem.pl. Opracowanie dotyczy przejścia od audytu i rekomendacji do trwałego wdrażania usprawnień w organizacjach pozarządowych.

W wielu organizacjach społecznych dostępność pojawia się jako temat projektowy: trzeba przeprowadzić audyt, przygotować raport, wdrożyć rekomendacje, udokumentować rezultat. Taki porządek jest potrzebny, bo daje strukturę pracy i pozwala rozliczyć działania. Nie wystarcza jednak do trwałej zmiany. Po zakończeniu projektu organizacja wraca do zwykłego rytmu: naborów, wydarzeń, komunikatów, maili, plików, spotkań i decyzji podejmowanych w pośpiechu. Właśnie tam sprawdza się, czy dostępność została naprawdę włączona do sposobu działania NGO.

Raport pokazuje dostępność jako proces organizacyjny, a nie jednorazową korektę techniczną. Obejmuje diagnozę typowych barier wdrożeniowych, model przejścia od rekomendacji do decyzji operacyjnych, rolę zespołu, monitoring postępów oraz utrzymanie standardów po zakończeniu finansowania. Materiał opiera się na założeniach projektu „Design Thinking dla Dostępności”, standardach dostępności dla projektów finansowanych ze środków europejskich, polskich materiałach dotyczących dostępności cyfrowej i praktyce sektora NGO opisywanej m.in. w raportach Klon/Jawor.

## Główna teza raportu

Dostępność nie utrzymuje się dzięki jednemu audytowi. Utrzymuje się wtedy, gdy organizacja zmienia sposób przygotowywania usług, komunikacji, dokumentów, wydarzeń i obsługi uczestników. Największe znaczenie mają małe, powtarzalne decyzje wpisane w codzienną pracę zespołu.

## 1. Dlaczego dostępność kończy się czasem na raporcie?

Raport z audytu bywa dokumentem, z którym organizacja ma kłopot już w pierwszym tygodniu. Zespół zgadza się z rekomendacjami, rozumie ich sens, widzi potrzebę zmian. Potem zaczyna działać zwykły kalendarz NGO. Kończy się nabór, rusza wydarzenie, trzeba zamknąć sprawozdanie, pojawia się choroba w zespole, ktoś odchodzi z projektu. Dostępność nie znika dlatego, że przestaje być ważna. Przegrywa z codziennym przeciążeniem.

W koncepcji projektu „Design Thinking dla Dostępności” mocno wybrzmiewa potrzeba przejścia od diagnozy do wdrażania usprawnień. Audyt ma prowadzić do raportu z rekomendacjami, a rekomendacje mają zostać omówione z organizacją i wykorzystane jako podstawa zmian. To dobry kierunek, bo sama diagnoza nie poprawia usług. Poprawia je dopiero decyzja, że zespół zmieni sposób pracy.

Problem polega na tym, że rekomendacje często są zapisane językiem zadaniowym, a życie organizacji układa się inaczej. W raporcie widnieje punkt o dostępniejszych dokumentach. W praktyce ktoś przygotowuje plik w ostatniej chwili, korzysta ze starego wzoru i wysyła go dalej bez sprawdzenia. W raporcie pojawia się potrzeba lepszej komunikacji. W praktyce wiadomości do uczestników nadal powstają jako długie akapity pełne projektowych sformułowań.

Tak rodzi się dostępność papierowa. Na poziomie deklaracji wszystko wygląda poprawnie: audyt przeprowadzony, rekomendacje przyjęte, dokumentacja istnieje. Użytkownik nadal trafia jednak na ten sam bałagan: plik, którego nie może odczytać, wydarzenie bez jasnej instrukcji, stronę wymagającą cierpliwości i domyślania się intencji organizatora.

## 2. Od zalecenia do zmiany: czego zwykle brakuje?

Między rekomendacją a wdrożeniem leży najtrudniejszy odcinek pracy. Nie jest spektakularny. Rzadko nadaje się do postu w mediach społecznościowych. Wymaga ustaleń, odpowiedzialności i regularnego wracania do spraw, które z zewnątrz wyglądają drobno.

Organizacja może usłyszeć: „trzeba uprościć język komunikatów”. Brzmi rozsądnie. Tyle że następnego dnia ktoś musi przepisać szablon maila, skrócić opis wydarzenia, usunąć urzędowe sformułowania, sprawdzić, czy członkowie zespołu będą z tego korzystać. Bez takiego przełożenia na praktykę rekomendacja pozostanie zdaniem w raporcie.

Podobnie działa dostępność cyfrowa. Gov.pl opisuje ją jako możliwość wygodnego korzystania z serwisów i aplikacji przez osoby z niepełnosprawnościami oraz jako obowiązek prawny, który jest także szansą na dotarcie do wszystkich użytkowników. Dla NGO oznacza to mniej więcej tyle: strona, pliki, formularze, nagrania i komunikaty mają być przygotowane tak, żeby człowiek mógł z nich skorzystać bez walki z narzędziem.

Brakuje zwykle trzech rzeczy: osoby odpowiedzialnej, małej listy pierwszych działań i sposobu sprawdzania postępów. Jeśli po audycie nikt nie wie, kto pilnuje rekomendacji,

temat szybko się rozmywa. Gdy lista działań jest zbyt długa, zespół odkłada wszystko. Bez prostego monitoringu nie wiadomo, czy zmiana rzeczywiście weszła do pracy, czy została tylko omówiona na spotkaniu.

### 3. Model wdrażania: pięć ruchów, które działają w NGO

Nie każda organizacja potrzebuje rozbudowanego systemu zarządzania zmianą. Małe i średnie NGO potrzebują raczej prostego modelu, który da się utrzymać przy ograniczonym czasie, niewielkim zespole i równoległych projektach. Poniższy układ można potraktować jako ramę pracy po audycie.

<b>Etap</b>	<b>Co robi organizacja</b>	<b>Minimalny rezultat</b>
1. Tłumaczenie rekomendacji	Zespół zamienia zalecenia z raportu na zwykłe zadania: kto, co, do kiedy, w jakim narzędziu.	Lista działań wdrożeniowych w języku pracy zespołu.
2. Priorytety	Organizacja wybiera działania szybkie, tanie i najbardziej odczuwalne dla użytkowników.	Pierwszy plan na 30 dni.
3. Wdrożenie w rytmie pracy	Zmiany są podpinane pod realne sytuacje: nabór, webinar, publikację materiałów, aktualizację strony.	Nowy standard użyty w działaniu, które i tak miało się odbyć.
4. Sprawdzenie	Zespół obserwuje, czy zmiana działa: mniej pytań, mniej błędów, większa czytelność procesu.	Krótką notatką z obserwacji albo uwag użytkowników.
5. Utrwalenie	Dobre rozwiązanie trafia do checklisty, szablonu, instrukcji albo procedury zespołu.	Zasada, którą można powtórzyć przy kolejnym działaniu.

Taki model jest bliski logice Design Thinking: obserwacja, test, korekta, ponowne użycie. Nie wymaga rozbudowanego systemu. Wymaga powtarzalności i uczciwego sprawdzania, czy usprawnienie rzeczywiście pomaga odbiorcom.

### 4. Dostępność trzeba podłączyć do zwykłych czynności

Największy błąd polega na traktowaniu dostępności jako osobnego zadania. Wtedy łatwo ją przesuwać, odkładać albo dopisywać do planu „na spokojniej”. Organizacja społeczna rzadko ma spokojniejszy moment. Dlatego dostępność powinna wejść w te czynności, które i tak się dzieją.

Przed naborem sprawdza się ścieżkę zgłoszenia i język opisu. Przed webinarzem zespół patrzy na komunikat organizacyjny, przerwy, napisy, sposób zadawania pytań. Przy publikacji PDF ktoś sprawdza, czy dokument ma strukturę i da się go odczytać. Przy aktualizacji strony usuwa się nieaktualne treści, poprawia nagłówki, porządkuje linki.

Takie podejście chroni zespół przed paraliżem. Zamiast wielkiej reformy pojawia się seria drobnych poprawek wykonywanych w konkretnych momentach. Po kilku miesiącach organizacja widzi, że zmienił się nie jeden dokument, ale sposób przygotowywania działań.

### **Praktyczna zasada**

Nie twórz osobnego świata dostępności. Podłącz dostępność do tych miejsc, w których organizacja już pracuje: naboru, wydarzenia, publikacji, maila, spotkania, konsultacji, raportu.

## **5. Kto odpowiada za zmianę?**

W małych NGO odpowiedzialność za dostępność często trafia do jednej osoby. To wygodne tylko na początku. Jeśli cała wiedza zostaje w głowie koordynatorki albo specjalisty od komunikacji, organizacja jest krucha. Wystarczy zmiana zespołu i standardy zaczynają znikać.

Dużo bezpieczniej działa podział ról. Jedna osoba pilnuje dokumentów, druga komunikacji wydarzeń, ktoś inny stron i materiałów graficznych. Nie trzeba budować ciężkiej struktury. Wystarczy, żeby każdy wiedział, za jaki fragment odpowiada i z jakiej checklista korzysta.

Koncepcja projektu przewiduje udział ekspertów od Design Thinking, dostępności, audytu i wdrożenia usprawnień. To dobry układ, jeśli zostanie wykorzystany nie tylko do przekazania wiedzy, ale też do ustawienia pracy zespołu. Ekspert może pomóc zidentyfikować bariery, jednak utrzymanie zmian należy już do organizacji.

## **6. Monitoring bez biurokratycznego ciężaru**

Monitoring dostępności nie musi oznaczać rozbudowanych tabel. W NGO lepiej sprawdza się krótki rytm kontrolny. Raz w miesiącu zespół może wrócić do trzech pytań: co poprawiliśmy, co nadal blokuje użytkowników, czego nauczyliśmy się od ostatniego działania.

Ważne, aby monitoring nie służył wyłącznie dokumentacji projektu. Ma pomagać zespołowi zauważać postęp. Jeśli po uproszczeniu maili spada liczba pytań organizacyjnych, to jest konkretna informacja. Gdy po dodaniu jasnej instrukcji mniej osób gubi się przed webinarzem, zmiana działa. Jeżeli nowy formularz nadal budzi wątpliwości, trzeba poprawić go ponownie.

Raporty Klon/Jawor pokazują sektor NGO jako środowisko pracujące w warunkach ograniczonych zasobów, zmiennego finansowania i dużego obciążenia organizacyjnego.

Dlatego system monitoringu powinien być lekki. Taki, którego zespół nie porzuci po dwóch tygodniach.

## 7. Procedura, która nie zabija sensu

Dostępność potrzebuje procedur, ale procedura źle napisana potrafi wszystko unieruchomić. Jeśli standard ma pięć stron i nikt go nie czyta, nie zadziała. Jeśli checklista mieści się na jednej stronie i jest używana przed każdym wydarzeniem, zaczyna zmieniać praktykę.

W organizacji społecznej dobre procedury powinny przypominać narzędzia pracy, a nie dokumenty do segregatora. Krótkie. Konkretne. Związane z realnym działaniem. Wzór maila przed webinarzem. Lista kontroli PDF. Instrukcja przygotowania grafiki z opisem alternatywnym. Zasada, kto sprawdza tekst przed publikacją.

Fundacja Widzialni od lat rozwija w Polsce praktykę audytów, szkoleń WCAG, dostępnych dokumentów i dostępnych wydarzeń. Ten kierunek jest ważny także dla NGO: dostępność nie ogranicza się do strony internetowej. Dotyczy całego obiegu informacji, materiałów i spotkań z odbiorcami.

## 8. Wdrożenie rekomendacji po audycie - przykładowy plan 90 dni

Poniższy plan można wykorzystać jako roboczy scenariusz dla organizacji po otrzymaniu raportu z audytu. Nie wymaga nowych stanowisk ani drogiego systemu. Zakłada pracę małymi odcinkami.

Czas	Decyzje	Przykładowe działania
Dni 1-14	Ustalenie odpowiedzialności i wybór priorytetów.	Spotkanie zespołu po audycie, wybór 5-7 rekomendacji do pierwszego wdrożenia, przypisanie osób odpowiedzialnych.
Dni 15-30	Pierwsze szybkie poprawki.	Uproszczenie komunikatów, poprawa nazw plików, korekta najważniejszych załączek, przygotowanie krótkiej checklisty wydarzenia online.
Dni 31-60	Włączenie zmian do działań projektowych.	Zastosowanie nowych zasad w naborze, webinarze, publikacji PDF lub konsultacji z użytkownikami.
Dni 61-90	Sprawdzenie efektów i utrwalenie.	Krótką analizą pytań od uczestników, zebranie uwag zespołu, aktualizacja checklist i wzorów dokumentów.

## 9. Ryzyka wdrażania zmian

Wdrażanie dostępności zwykle napotyka opór w bardzo przewidywalnych miejscach. Pierwszym jest czas. Zespół wie, co trzeba poprawić, ale nie widzi miejsca w kalendarzu. Drugim jest przekonanie, że dostępność wymaga specjalistycznych kompetencji przy każdej decyzji. Trzecim jest zmęczenie projektowe, dobrze znane w NGO działających od grantu do grantu.

Dlatego raport z audytu powinien być czytany nie tylko jako lista braków. Lepiej potraktować go jak mapę pracy. Część działań wymaga eksperta. Część może wykonać zespół po krótkim instruktażu. Część polega na zmianie przyzwyczajenia, a nie na zakupie narzędzia.

Najbardziej ryzykowne są zmiany bez właściciela. Jeśli nikt nie odpowiada za dostępność publikowanych dokumentów, stare praktyki wrócą natychmiast. Jeśli nikt nie sprawdza komunikacji przed wydarzeniem, zespół znów napisze mail w pośpiechu. Jeśli rekomendacje nie trafią do planu pracy, pozostaną dobrze brzmiącym załącznikiem.

## 10. Rekomendacje dla NGO

Na podstawie analizy koncepcji projektu, materiałów dotyczących dostępności i praktyki sektora NGO można wskazać zestaw rekomendacji, które są proste, ale wymagają konsekwencji.

Po audycie przygotuj krótką listę działań na 30 dni. Nie zaczynaj od wszystkiego naraz. Przepisz rekomendacje na język zadań: osoba odpowiedzialna, termin, rezultat. Podłącz dostępność do działań, które i tak się odbywają: naborów, webinarów, publikacji, konsultacji.

Używaj krótkich checklist zamiast długich procedur, których nikt nie otworzy. Raz w miesiącu sprawdzaj, czy zmiany zmniejszyły liczbę pytań, błędów i nieporozumień. Nie trzymaj wiedzy w jednej osobie. Włącz dostępność w rolę zespołu. Zbieraj uwagi od użytkowników, także wtedy, gdy nie są wygodne. Dokumentuj tylko to, co pomaga powtórzyć dobrą praktykę w kolejnym działaniu.

## 11. Podsumowanie

Dostępność jako proces wymaga mniej spektakularnych gestów, a więcej regularnej pracy. Audyt jest początkiem. Rekomendacje są narzędziem. Wdrożenie zaczyna się dopiero wtedy, gdy organizacja zmienia swój codzienny sposób przygotowywania usług, materiałów, wydarzeń i komunikacji.

Dla NGO szczególnie ważne jest zachowanie proporcji. Organizacje społeczne nie potrzebują ciężkich systemów, które po miesiącu zostaną porzucone. Potrzebują prostych zasad,

sprawdzonych w praktyce, zapisanych w taki sposób, żeby można było do nich wrócić przy kolejnym działaniu.

W tym sensie dostępność nie jest dodatkiem do projektu. Jest sposobem prowadzenia organizacji, która traktuje ludzi poważnie: ich czas, zmęczenie, ograniczenia, różne sposoby korzystania z usług i prawo do uczestnictwa bez niepotrzebnych barier.

## Źródła i materiały odniesienia

- Koncepcja merytoryczna projektu „Design Thinking dla Dostępności”, Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Kreatywnego, 2026.
- Wniosek o dofinansowanie projektu „Design Thinking dla Dostępności”, FERS.04.07-IP.04-0002/24.
- Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej, Standardy dostępności dla polityki spójności 2021-2027.
- Ustawa z dnia 19 lipca 2019 r. o zapewnianiu dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami.
- Ustawa z dnia 4 kwietnia 2019 r. o dostępności cyfrowej stron internetowych i aplikacji mobilnych podmiotów publicznych.
- gov.pl, serwis „Dostępność cyfrowa”: materiały dotyczące dostępności serwisów, dokumentów, audytów i wymagań WCAG.
- Główny Urząd Statystyczny, publikacje z obszaru „Gospodarka społeczna, wolontariat”.