

# STANDARDY

ROZWOJOWE ORGANIZACJI WSPIERAJĄCYCH

<b>WSTĘP</b>	<b>3</b>
<b>PREAMBUŁA</b>	<b>4</b>
<b>DEFINICJA, MISJA I WARTOŚCI ORGANIZACJI WSPARCIA III SEKTORA</b>	<b>7</b>
<b>OBSZAR 1. BUDOWANIE, ROZWIJANIE I UTRZYMYWANIE STABILNYCH ZESPOŁÓW</b>	<b>9</b>
ZAKRES 1. UWARUNKOWANIA EKONOMICZNE I MOTYWACJA POZAEKONOMICZNA	9
ZAKRES 2. ROZWÓJ ZAWODOWY I OSOBISTY	14
ZAKRES 3. ZRÓŻNICOWANIE MERYTORYCZNE I ELASTYCZNE PEŁNIENIE RÓL W ZESPOLE	17
ZAKRES 4. PARTYCYPACJA PRACOWNICZA	19
<b>OBSZAR: 2 WZMOCNIENIE ROLI I ZNACZENIA OW W SEKTORZE I SYSTEMIE.</b>	<b>23</b>
ZAKRES 1. UREGULOWANIE PRAWNE ORGANIZACJI WSPIERAJĄCYCH	23
ZAKRES 2. NARZĘDZIA O CHARAKTERZE FINANSOWYM	25
ZAKRES: 3. MONITORING I RZECZNICTWO – ORGANIZOWANIE PROCESU KONSULTACJI I LOKALNYCH KAMPANII	28
ZAKRES 4. SFERA ODDZIAŁYWANIA MEDIALNEGO, PUBLIC RELATIONS (PR)	31
<b>OBSZAR : 3. SAMODZIELNOŚĆ I STABILNOŚĆ FINANSOWA OW</b>	<b>36</b>
ZAKRES : 1. DYWERSYFIKOWANIE ŹRÓDEŁ FINANSOWANIA.	36
ZAKRES : 2. WSPÓŁPRACA Z PARTNERAMI W ZAKRESIE FINANSOWANIA DZIAŁALNOŚCI – BIZNES I SAMORZĄD	38
ZAKRES : 3. ETYKA ŹRÓDEŁ FINANSOWANIA	40
<b>OBSZAR IV.: WSPÓŁPRACA SEKTOROWA MIEDZY SOBĄ I Z OTOCZENIEM</b>	<b>41</b>
<b>OBSZAR V. RELACJE POMIĘDZY ORGANIZACJAMI CZŁONKOWSKIMI WEWNĄTRZ FEDERACJI, SIECI ORAZ RELACJE POMIĘDZY FEDERACJAMI, SIECIAMI.</b>	<b>47</b>
ZAKRES 1. WSPÓLNE PRZEDSIĘWZIĘCIA.	47
ZAKRES: 2. TOŻSAMOŚĆ NA POZIOMIE SEKTORA/SYSTEMU (ORAZ NA POZIOMIE POJEDYNCZEJ SIECI CZY FEDERACJI)	51
ZAKRES: 3. WZAJEMNA PROMOCJA ORGANIZACJI CZŁONKOWSKICH	53
ZAKRES: 4. POLITYKA PROJEKTOWA SIECI/FEDERACJI	56
ZAKRES 5 RZECZNICTWO I WSPÓLNY LOBBING STRATEGICZNY/POLITYCZNY	57
<b>OBSZARY ROZWOJOWE OŚRODKÓW WSPARCIA A „MAPA DROGOWA”</b>	<b>60</b>

## Wstęp

### Standardy rozwojowe dla organizacji wsparcia III sektora

Organizacje wsparcia, jak wszystkie podmioty dbające o swój rozwój w dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości uznały, że aby pójść dalej, potrzebują standardów funkcjonowania. Chęć wzmocnienia profesjonalnego działania z jednej i podniesienie komfortu i satysfakcji z pracy z drugiej strony, stało się przyczyną podjęcia kilkumiesięcznej pracy, specjalnie powołanego zespołu standaryzacyjnego. Sieć SPLOT, wykorzystując swoje wieloletnie doświadczenie w tym zakresie zainicjowała proces budowania standardów rozwojowych dla organizacji wspierających. Standaryzacją objęto 5 najważniejszych obszarów funkcjonowania sektora obywatelskiego ze szczególnym uwzględnieniem specyfiki organizacji wsparcia. W dalszej części prezentujemy wypracowane standardy oraz uwarunkowania, okoliczności i kolejne etapy ich powstawania.

## PREAMBUŁA

### Profesjonalizacja działań III sektora

Współczesne wyzwania w sferze społecznej sprawiają, że znacząco rosną wymagania wobec realizatorów zadań w sferze polityki społecznej. Pojawianie się nowych wyzwań, które do niedawna stanowiły jedynie „potencjalne zagrożenie”, stymuluje nowe, niekonwencjonalne podejście. Jedną z odpowiedzi na te wyzwania jest postępująca wolno, choć nieuchronnie deinstytucjonalizacja, wymuszająca ciągły wzrost kompetencji i profesjonalizmu działań od realizatorów zadań w sferze społecznej. Stąd, jak najbardziej zasadne wydaje się myślenie o **jakości** usług w kontekście wzrostu znaczenia, zarówno standardów funkcjonowania realizatorów zadań, jak i chociażby minimalnej lecz niezbędnej z punktu widzenia celu, zawartości budowanej i zlecanej usługi. Standardy, nie są zatem jakimś wymysłem czy fanaberią, a coraz częściej dokumentowaną i podnoszoną w debacie publicznej, koniecznością. Procesy te nie dotyczą jedynie jednostek powołanych przez administrację rządową czy samorząd, ale także podmiotów oddolnie tworzonych przez obywateli. Organizacje pozarządowe, bo o nich głównie tu mowa, do procesów standaryzacyjnych podchodzą z pewnym dystansem, a może nawet z obawą. W kontekście dość niskiego poziomu partnerstwa międzysektorowego, widzą w niej często narzędzie wymuszania typowych, łatwych do kontrolowania zachowań i czynności, a nie możliwości zbudowania ścieżki rozwojowej. Mimo swej słabości instytucjonalnej, nadal stanowią one główną siłę w kreowaniu nowoczesnych i innowacyjnych rozwiązań, ciągle rosnących i „mutujących” coraz szybciej problemów społecznych. Standardy mogą stanowić szansę bardziej sprawiedliwego i efektywnego planowania i podziału środków (i tak też są traktowane w bardziej rozwiniętych społecznościach), pomiędzy realizatorów zadań w sferze społecznej.

### Doświadczenia standaryzacyjne ośrodków wsparcia Sieci SPLOT

Praca nad standardami w Sieci SPLOT zaczęła się na początku lat dziewięćdziesiątych, więc od samego początku budowania Sieci Wsparcia. Kilka zestawów standardów i prawie 20 lat certyfikacji wewnątrz Sieci. Kolejny etap zadumy nad standardami rozpoczął się po zakończonym w 2019 procesie certyfikacji, kiedy to wszystkie Ośrodki Sieci SPLOT przeszły z sukcesem przewidziane procedury i na ścianach biur i sekretariatów zawisły Certyfikaty Jakości Sieci SPLOT.

Komisja Standaryzacyjna, jako bardzo ważny organ statutowy Sieci, po krótkiej ewaluacji całego procesu, która ujawniła swego rodzaju „zmęczenie” dotychczasową procedurą, podjęła nowe wyzwanie w myśleniu o standardach. Uznano, że warto zajmować się dalszym procesem standaryzacji, jeśli będą one miały charakter **rozwojowy**.

Podczas jednego ze spotkań Sieci, organizowanych pod hasłem SPLOT-ZLOT na Kaszubach, przeprowadzone zostały specjalnie na tę okazję przygotowane przez Komisję Standaryzacyjną SPLOT, warsztaty. Miały one na celu ujawnienie tych obszarów, które Ośrodki Sieci SPLOT uznają za rozwojowe dla organizacji wsparcia. Z ogromnego materiału, jaki powstał podczas specjalistycznych warsztatów, udało się wyselekcjonować 20 obszarów, uznanych za interesujące z punktu widzenia rozwojowego. Po konsultacjach i specjalnym głosowaniu prowadzonym w każdym z Ośrodków Sieci SPLOT, ostatecznie do dalszego opracowania standardów przyjęto 5 obszarów, które zgodnie uznane zostały za kluczowe na obecnym etapie rozwoju systemu wsparcia organizacji i inicjatyw III sektora. Pracę nad

standardami w w/w obszarach znacząco wzmocnił projekt, który Sieć SPLOT podjęła po otrzymaniu dotacji z FIO ramach konkursu ogłoszonego przez NIW-CRSO.

### **Projekt FIO<sup>1</sup> - poszerzenie optyki i zespołu roboczego**

Dzięki projektowi grono realizatorów i uczestników wcześniejszych działań znacząco się poszerzyło. Do Zespołu Standaryzacyjnego dołączyli przedstawiciele Ogólnopolskiej Federacji Organizacji Pozarządowych (OFOP), Konfederacji Inicjatyw Pozarządowych RP (KIPR), Fundacji Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego (FSRO), a także przedstawiciel instytucji rządowej NIW-CRSO. Z organizacji tych zostały wytypowane osoby mające duże doświadczenie w pracy i działalności w III sektorze przy czym ich osobiste kompetencje zawodowe tworzą uzupełniający się zasób, który pozwolił na sprawne i w pełni profesjonalne opracowanie zestawu standardów.

### **Strategiczna Mapa Drogowa Rozwoju III Sektora<sup>2</sup> a standardy rozwojowe organizacji wspierających**

Bardzo ciekawą ścieżką potwierdzającą trafność podejścia rozwojowego, okazała się Strategiczna Mapa Drogowa Rozwoju III Sektora, wypracowana ponad 10 lat temu. W pracach nad Mapą udział wzięło kilkaset osób, przedstawicieli dziesiątków NGOs z różnych części Polski. Proces wielomiesięcznego dialogu pomiędzy organizacjami doprowadził do stworzenia opracowania strategicznego dokumentu, pokazującego najważniejsze kierunki i obszary rozwoju III sektora w naszym kraju. Wiele zapisów Mapy wskazuje na te same obszary i zakresy rozwojowe, które zostały przyjęte do opracowania przez obecny Zespół Standaryzacyjny (tabela na końcu opracowania). Mapa dotyczyła rozwoju całego sektora, ale przedstawiciele organizacji wspierających byli podczas tworzenia strategii bardzo aktywni, a cały proces był zainicjowany i facylitowany wspólnie przez Sieć SPLOT i OFOP (Ogólnopolska Federacja Organizacji Pozarządowych).

### **Jak zaprezentowane są wypracowane standardy.**

Opracowane standardy są gotową propozycją do zastosowania. Zapoznanie się z ich treścią i oswojenie z zawartymi tam wymogami może wymagać czasu i cierpliwości. W sposób szczególny dedykujemy je organizacjom dojrzałym, które poszukują przestrzeni, by się wzmocnić i efektywniej świadczyć wsparcie innym podmiotom.

Opis standardów otwiera kwestia definicyjna, by ustalić jakich podmiotów dotyczą podjęte rozważania. W jednym z badań prowadzonych przez Stowarzyszenie KLON/Jawor ok. 700 organizacji zgłosiło, że jest organizacją wspierającą (OW). Z całą pewnością postawione w niniejszym opracowaniu kryteria, zweryfikują samodefiniowanie się jako organizacji wspierającej. Na końcu opracowania zamieściliśmy tabelę wyjściową, która pokazuje całe zestawienie rozpracowywanych powyżej, poszczególnych obszarów i zakresów zestawiając je z wspomnianą powyżej Strategiczną Mapą Drogową Rozwoju Sektora Obywatelskiego.

<sup>1</sup> Projekt: Standardy organizacji wspierających III sektor, dofinansowany z FIO. Koordynacja projektu: Agnieszka Otapowicz z Ośrodka Wspierania Organizacji Pozarządowych z Białegostoku.

<sup>2</sup> III sektor dla Polski, strategiczna mapa drogowa rozwoju sektora obywatelskiego w Polsce, Sieć SPLOT, OFOP W-wa 2015 r.

Tabela zawierająca opracowane standardy, ukazuje je zgodnie ze sztuką w dwóch wersjach. Wersja **minimum**, tzn. taka która uznana została za niezbędną do wprowadzenia, aby dalszy rozwój OW w wybranych obszarach i zakresach był możliwy. Definicyjnie jest to „akceptowany zestaw norm i procedur, które na danym poziomie rozwoju cywilizacyjnego i ekonomicznego są niezbędne dla prawidłowej realizacji zadania/usługi” *Zejście poniżej standardu minimalnego jest nieakceptowane społecznie i nie daje możliwości osiągnięcia celu założonego zadania/usługi czy instytucji....*”. W tej części opisu (lewa strona tabeli) zamieszczone zostały opisy stanowiące w opinii ekspertów z Zespołu Standaryzacyjnego jako minimalne. Czasami mogą nawet wydawać się zbyt podstawowe. Oczywiście z punktu widzenia podmiotów o zaawansowanym poziomie rozwoju. Wersja **rekomendowana** (prawa strona tabeli), to zgodnie z definicją „...taki zestaw norm i procedur, które dają szansę na osiągnięcie najlepszych z możliwych efektów przy realizacji założonego zadania/usługi, przy akceptacji krańcowej wysokości kosztów. Przekroczenie „w górę” standardu rekomendowanego, pociąga za sobą nieuzasadniony społecznie wzrost kosztów...”<sup>3</sup>, czyli takie rozwiązania, które mogą czasami wydawać się bardzo wymagające, czasami nawet mało realne w danej sytuacji, ale spełnienie ich, choć trudne, może dać prawdziwie „imponujące” efekty przybliżając nas do osiągnięcia założonego celu.

Na początku każdego z pięciu opisanych obszarów, zamieszczone są cele, jakie w danym obszarze zostały sformułowane. Aby cele te zrealizować należy zapoznać się, a następnie wdrożyć to co poniżej. Każdy ze standardów, zarówno w wersji minimalnej, jak i rekomendowanej posiada dość obszerne opisy, wyjaśniające intencję autorów. Opisy te, czasami skromne, czasami mocno rozbudowane, zawierają także opisy dobrych praktyk, czy przykłady działań lub instytucji, co ma uczynić prezentowany materiał bardziej czytelnym.

---

<sup>3</sup> Tamże

## Definicja, misja i wartości Organizacji Wsparcia III Sektora

Organizacja Wsparcia III sektora to niezależna, oddolna, powołana przez obywateli instytucja non-profit, której głównym zadaniem jest wspieranie organizacji pozarządowych (NGO) oraz innych form aktywności społecznej i obywatelskiej.

Celem Organizacji Wsparcia (OW) jest wzmocnienie społeczeństwa obywatelskiego w Polsce. W szczególności OW stawia sobie za zadanie wzmocnienie zdolności organizacji pozarządowych i nieformalnych grup obywateli do prowadzenia skutecznych działań, promowanie dialogu i współpracy międzysektorowej oraz tworzenie warunków sprzyjających rozwojowi aktywności społecznej i obywatelskiej. W tym celu OW podejmuje rzecznictwo, lobbing na rzecz zmian prawa i promuje osiągnięcia III sektora.

Swoje działania OW prowadzi systematycznie, głównie w oparciu o własny, stabilny zespół pracowników i ekspertów. Jej oferta jest kompleksowa i zróżnicowana, zarówno pod względem form, jak i obszarów merytorycznych wsparcia. Oznacza to, że OW świadczy co najmniej 3 różne usługi w co najmniej trzech obszarach tematycznych.

Organizacja Wsparcia realizuje w swojej praktyce poniższe wartości, które odnosi zarówno do pracowników, jak i odbiorców działań:

1. Profesjonalizm: OW dąży do podnoszenia standardów i jakości pracy organizacji pozarządowych poprzez dostarczanie wysokiej jakości szkoleń i doradztwa oraz innych narzędzi (np. animacja lokalna, coaching), które pomagają odbiorcom w efektywnym zarządzaniu i realizacji misji
2. Zaufanie: OW buduje relacje z klientem i pracownikami w oparciu o dobrą wiarę i dyskrecję. Stosuje się do zasady „zamkniętych drzwi”, nie ujawniając nigdy pozyskanych od odbiorców informacji o ich sytuacji i problemach.
3. Otwartość i niedyskryminacja: OW nie różnicuje podmiotów i osób, udziela wsparcia wszystkim potrzebującym bez względu na poglądy pracowników, o ile działania podejmowane przez klientów są zgodne z prawem i zadeklarowanymi wartościami OW. W przypadku sprzeczności w tym ostatnim zakresie, OW udziela klientowi podstawowych informacji i odsyła do innej organizacji/instytucji.
4. Służebność: OW podąża za potrzebami klient, pomaga je zdiagnozować i przedstawia możliwości, pozostawiając wybór i decyzje odbiorcy.
5. Niezależność: OW jest wolna od wpływów decydentów zewnętrznych (władz samorządowych i centralnych, darczyńców, instytucji prywatnych i publicznych).
6. Partnerstwo i współpraca: OW promuje ducha partnerstwa i współpracy między organizacjami pozarządowymi, instytucjami publicznymi, biznesem i innymi podmiotami w celu osiągnięcia większego wpływu na społeczeństwo. Realizując swoje własne działania także dąży łączyć potencjałów partnerów z różnych sektorów.

7. Podmiotowe traktowanie (Empowerment): OW dąży do wzmocnienia organizacji pozarządowych i ich liderów, umożliwiając im rozwój umiejętności, zdolności i wiedzy potrzebnej do osiągnięcia zamierzonych celów i osiągnięcia samodzielności.
8. Zrównoważony rozwój: OW zachęca organizacje pozarządowe do podejmowania działań opartych na zrównoważonym rozwoju, zarówno pod względem finansowym, jak i programowym, aby zapewnić trwałość ich działań i wpływu na społeczność.
9. Partycypacja społeczna: OW wspiera partycypację społeczną i budowanie społeczeństwa obywatelskiego, zachęcając organizacje pozarządowe do angażowania lokalnych społeczności w proces podejmowania decyzji i realizacji projektów.
10. Etyka i odpowiedzialność: OW promuje wysokie standardy etyczne i odpowiedzialne podejście do pracy organizacji pozarządowych, zachęcając do przejrzystości, rzetelności, sprawozdawczości i odpowiedzialnego zarządzania zasobami. Upowszechnia i sama stosuje Kartę Zasad Organizacji Pozarządowych.
11. Aktywne poszerzanie dostępności : OW podejmuje wysiłek docierania do potencjalnych odbiorców, tak by mogli korzystać z jej usług
12. Poszanowanie pracowników: OW tworzy godne i przyjazne warunki pracy, zapewniając m.in.: elastyczny czas pracy, godzenie ról zawodowych i społecznych, możliwość odmowy udzielenia wsparcia w przypadku konfliktu z wyznawanymi wartościami (ale zawsze z zapewnieniem obsługi przez innego pracownika lub inną organizację).
13. Partycypacja w zarządzaniu: OW stosuje elementy współzarządzania przez Zespół (pracowników, członków, wolontariuszy) i promuje takie podejście wśród swoich klientów i partnerów.



## Obszar 1. BUDOWANIE, ROZWIJANIE I UTRZYMYWANIE STABILNYCH ZESPOŁÓW

### Cele rozwojowe:

1. Wzmocnienie warunków (przestrzeni) do szerokiego rozwoju merytorycznego pracowników organizacji
2. Zwiększenie wpływu pracowników na funkcjonowanie i rozwój organizacji
3. Podniesienie jakości świadczonych usług

### **Zakres 1. Uwarunkowania ekonomiczne i motywacja pozaekonomiczna**

Obszar:1. Budowanie, rozwijanie i utrzymywanie stabilnych zespołów /pracowników, członków, wolontariuszy i ekspertów/	
Zakres: 1. Uwarunkowania ekonomiczne i motywacja pozaekonomiczna	
Standard minimalny	Standard rekomendowany
A. <b>Zasady wynagradzania</b> W OW dąży się do możliwie czytelnego systemu wynagradzania pracowników.	<b>Zasady wynagradzania</b> W OW istnieją czytelne i spisane zasady wynagradzania.  W OW istnieją widełkowe zasady wynagradzania odwołujące się np. do wskazań w dokumentach wewnętrznych wspólnych dla ośrodków (podobna płaca za podobną pracę).
B. <b>Wysokość wynagrodzenia</b> Wynagrodzenie w OW cechuje się stałością (preferowane dłuższe formy zatrudnienia) i terminowością.  W standardzie minimum nie określa się widełek kwotowych.	<b>Wysokość wynagrodzenia</b> Rekomendowanym standardem jest wysokość wynagrodzenia w wysokości co najmniej średniej krajowej, z uwzględnieniem wysokości płacy w danym regionie.
C. <b>Forma zatrudnienia</b> Forma zatrudnienia w OW dostosowana do potrzeb i oczekiwań obu stron z uwzględnieniem aspektów work-life balance.	<b>Forma zatrudnienia</b> Spełnienie standardu minimum, a w przypadku umów o charakterze cywilno-prawnym i umów B2B rekomenduje się umowy długoterminowe.
D. <b>Zasady motywacji pozafinansowej</b> W OW dąży się do opracowania możliwie czytelnych zasad motywacji pozafinansowej.	<b>Zasady motywacji pozafinansowej</b> W OW istnieją spisane zasady motywacji pozafinansowej.
E. <b>Sposób organizacji pracy</b> W OW istnieje elastyczny, dostosowany do potrzeb pracownika czas pracy i przyjazny sposób organizacji pracy związany z indywidualnymi potrzebami.	<b>Sposób organizacji pracy</b> W OW identyfikuje się i dba o potrzeby mogące być związane z faktem, m.in.: <ul style="list-style-type: none"> <li>• sprawowania faktycznej opieki przez pracownika nad dzieckiem lub osobą zależną,</li> <li>• niepełnosprawnością, chorobami lub innymi szczególnymi potrzebami.</li> </ul>

		Stosowana jest – w określonych przypadkach – praca zdalna.
F.	<b>Zasady rekrutacji i awansu pracowników</b> W OW istnieje jasny system rekrutacji i awansu pracowników.	<b>Zasady rekrutacji i awansu pracowników</b> Informacji o naborze pracowników każdorazowo publicznie zamieszczane są na stronie internetowej.  Publicznie wskazywane są konkretne wymagania i oczekiwania względem pracownika.  Istnieje opracowany system awansu.
G.	<b>Zasady premiowania pozafinansowego</b> W OW udzielane są premie pozafinansowe.	<b>Zasady premiowania pozafinansowego</b> W OW istnieją spisane zasady premiowania, uwzględniające nagradzanie za osiągnięcia i podnoszenie kwalifikacji oraz biorące pod uwagę fakt zajmowania określonego stanowiska.
H.	<b>Zapewnienie narzędzi pracy</b> Pracownicy OW mają zapewnione narzędzia pracy będące własnością ośrodka wsparcia, chyba że sami wyrażą chęć pracy na sprzęcie prywatnym.  W przypadku zatrudniania osób z niepełnosprawnościami powinno dążyć się do zapewnienia im niezbędnych udogodnień w miejscu pracy.	<b>Zapewnienie narzędzi pracy</b> OW posiada narzędzia pracy potrzebne dla osób ze szczególnymi potrzebami, w tym dla osób z niepełnosprawnościami. Standard ten powinien być cały czas w trybie gotowości. Nie jest dopuszczalna sytuacja, że niepełnosprawność w sposób jawny lub ukryty jest powodem braku zatrudnienia pracownika.
I.	<b>Podnoszenie kwalifikacji</b> W OW zachęca się do podnoszenia kwalifikacji i wiedzy.	<b>Podnoszenie kwalifikacji</b> Podnoszenie kwalifikacji i wiedzy jest obowiązkiem.  Personel merytoryczny ma określoną ścieżkę samokształcenia oraz uczestnictwa w szkoleniach zewnętrznych.  Uczestnictwo w ciągu roku w co najmniej 10 dniach szkoleniowych (lub co najmniej 50 godzin) jest obowiązkiem każdego doradcy/animatora/szkoleniowca.
J	<b>Integracja zespołu</b> Nowe osoby powinny być przedstawiane reszcie osób – jest to standard minimum względem pracowników etatowych/	<b>Integracja zespołu</b> W ośrodku istnieją procedury „on-boardingu” (wdrożenia do pracy merytorycznej i kultury pracy). Nowe osoby powinny być przedstawiane reszcie osób – jest to standard względem pracowników etatowych i względem B2B oraz zleceniobiorców.
K	<b>Dbłość o relacje w zespole</b> W zespole dba się o dobre relacje, ale nie jest to ustrukturalizowane.	<b>Dbłość o relacje w zespole</b> Realizowane są okresowe spotkania zespołu, w trakcie których wspólnie omawiane są „lżejsze” tematy.

		Pamięta się o drobnych gestach – podziękowaniach, rekomendacjach, pochwałach.
L	<b>Dbłość o wizerunek pracowników</b> OW dba o wizerunek pracowników, ale nie jest to ustrukturalizowane.	<b>Dbłość o wizerunek pracowników</b> OW stale promuje fakt współpracy z określonymi osobami z zespołu.  Sylwetki pracowników zamieszczone są na stronie internetowej.
Opisy do standardu minimalnego		
A.	Powinno odchodzić się od praktyki indywidualnego, projektowego, reakcyjnego negocjowania stawek z personelem, na rzecz stabilnych widełek płac – niezależnie od źródła ich finansowania.	
B.	Na ten moment, szczególnie jeśli chodzi o kwestie finansowe czytelne zasady wynagradzania powinny być traktowane jako sugerowany standard, nie jako obowiązek. Założenia jest takie, iż praca w OW powinna cechować się stabilnością i przewidywalnością. Jednocześnie uwzględnia obecne realia finansowania sektora – stanowi jednak rekomendowaną praktykę dla OW mimo, że zatrudnienie w NGOs w głównej mierze ma charakter projektowy.	
C.	Sposób zatrudnienia powinien być autentycznie dostosowany do aktualnych potrzeb/preferencji pracownika (np. Sytuacja rodzinna), zarówno jeśli chodzi o „rytm” pracy, jak i formę zatrudnienia.	
D.	Zasady motywacji można też określić poprzez dążenie do osiągnięcia określonych wskaźników (efekty ilościowe), zależnych od zajmowanego stanowiska i realizowanego projektu. Jednocześnie zasady nie powinny powodować wewnętrznej konkurencji. Takie sparametryzowanie może okazać się trudne. Sparametryzowanie wskaźników powinno należeć do wewnętrznej decyzji ośrodka wsparcia.	
E.	Jeśli to tylko możliwe i zgodne z oczekiwaniami klientów, to np. kwestia spotkania on-line czy konsultacji telefonicznej, powinna być traktowana jak pełnowartościowa usługa np. doradcza z tą realizowaną w kontakcie bezpośrednim, chyba że występują obiektywne trudności z przeprowadzeniem wsparcia w tej formie.	
F.	Ważne jest, aby pracownicy wiedzieli jakie są ich możliwości awansu zawodowego w OW, zarówno tego „pionowego”, jak i poziomego czyli realizacji zadań wielostanowiskowego, zgodnie z podjętymi w tym zakresie postanowieniami. Tzw. rekrutacja wewnętrzna jest preferowana (pierwszeństwo).	
G.	Premiowanie może mieć różnorodny charakter, również pozafinansowy (tytuły, np. pracownik roku, miesiąca, urlop nagrodowy, atrakcyjne szkolenie), itp.).	
H.	W przypadku pracy na sprzęcie prywatnym powinna istnieć polityka bezpieczeństwa danych przetwarzanych na takim sprzęcie, a sam sprzęt powinien być skatalogowany. Powinny być spisane pisemne umowy użyczenia. Powinno być okresowo weryfikowane przestrzeganie bezpieczeństwa danych. Pracownik powinien korzystać z programów „na licencji”. Do minimum powinno ograniczyć się korespondencję na kanałach prywatnych (meile prywatne, komunikatory w stylu Messenger). Dane wrażliwe w ogóle nie powinny być przesyłane w powyższy sposób.	
I.	W OW nie tylko istnieje swego rodzaju kultura samorozwoju, ale stwarza się faktyczne warunki umożliwiające stałe podnoszenia umiejętności i kwalifikacji.	
J.	Nowi pracownicy są przedstawiani i wprowadzani przez starszych oraz zapraszani do wspólnego działania.	

K.	Wszyscy pracownicy są równoprawnymi członkami zespołu OW w codziennej współpracy.
L.	Warto wyznaczać różnych pracowników do udziału w różnych spotkaniach związanych tak z merytoryką (np. konsultacje), jak i imprez o charakterze gal (np. po odbiór dyplomu).
Opisy do standardu rekomendowanego	
A.	W ośrodku wsparcia powinny istnieć czytelne zasady wynagradzania, uwzględniające nagradzanie za osiągnięcia i podnoszenie kwalifikacji oraz biorące pod uwagę fakt zajmowania określonego stanowiska.
B.	Rekomendowany jest poziom zbliżony do średniego poziomu wynagrodzenia w sektorze usług: <a href="https://wynagrodzenia.pl/gus">https://wynagrodzenia.pl/gus</a>  Osoby zatrudnione w projektach powinny otrzymywać stawkę zapisaną w projekcie lub wyższą, jeśli projektowa jest zbyt niska.
C.	Punktem wyjścia powinno być rozważanie, na ile możliwe jest zatrudnienie w oparciu o umowę o pracę, szczególnie, gdy: <ul style="list-style-type: none"> <li>• umowa zawierana jest na okres powyżej 6 miesięcy,</li> <li>• pracownik/pracowniczka pracuje stacjonarnie,</li> <li>• pracownik/pracowniczka nie prowadzi własnej działalności gospodarczej,</li> <li>• umowa nie jest umową „projektową”.</li> </ul>
D.	Spisane zasady motywacji finansowej w sposób nierozzerwalny łączą się z ewaluacją pracy. Zarówno z jej efektami jakościowymi, jak i ilościowymi. W tym aspekcie warto wyjść z założenia, że jedną z ważniejszych – o ile nie najważniejszą – motywacją do działania jest zauważalność, że wykonywana praca wpływa na rzeczywisty dobrostan lokalnej społeczności (efekty jakościowe). Warto więc pokazywać pracownikom, jak ich działanie zmienia otaczającą rzeczywistość i starać się promować i pokazywać też na zewnątrz takie przykłady.
E.	Identyfikacja potrzeb może być przeprowadzona w formie dobrowolnie wypełnianej przez pracownika ankiety.  W ankiecie można też rozeznaczyć sprawy dotyczące np. preferencji żywnościowych (pod kątem np. imprez integracyjnych) oraz zapytać o to, które informacje powinny być znane reszcie pracowników, a które tylko pracodawcy. Sposób zorganizowania pracy w żaden sposób nie powinien promować jednych osób względem innych osób znajdujących się w tej samej lub zbliżonej sytuacji życiowej i na tym samym lub zbliżonym stanowisku.
F.	W przypadku ośrodków wsparcia o charakterze zrzeszeniowym (tj. np. stowarzyszenia) nie widzi się potrzeby stosowania dodatkowych regulacji dot. wybieralności władz organizacji.  W przypadku fundacji warto rozważyć wdrożenie narzędzi, które pomogą w zadbaniu o współudział w sprawowaniu władzy w organizacji. Nie uznaje się jednak za zasadne wprowadzenie innych mechanizmów wyboru do władz (tutaj – rozumianych jako awans), niż te, które wynikają z regulacji ustawowych i statutu podmiotu.
G.	Opracowany system premiowania bazujący na identyfikowaniu i gwarantowaniu pracownikom udziału w określonych szkoleniach i lub innych formach łączących wyjazd, zdobycie wiedzy, poznanie nowych osób.
H.	OW powinny dawać przykład prawidłowego podejścia do pracowników o szczególnych potrzebach, w tym osoby z niepełnosprawnością

I.	<p>Podnoszenie kwalifikacji i wiedzy jest obowiązkiem - wiąże się to w sposób bezpośredni z dbałością o wysoki standard usług.</p> <p>Kształcenie odpłatne może być powiązane z umowami spisanyymi z pracownikiem, które stanowią swoisty kontrakt – np. inwestujemy finansowo w rozwój pracownika w zamian za określoną długość pracy w ośrodku wsparcia (w przypadku zerwania kontraktu – odpowiedni zwrot środków).</p>
J.	<p>W zakresie zasad on-boardingu zrównujemy członków zespołu zatrudnionych w oparciu o umowę o pracę i inne formy zatrudnienia, gdyż zróżnicowanie to wynika głównie z preferencji zatrudnienia specjalistów i ekspertów.</p> <p>W miarę możliwości warto dbać o realizację wspólnych działań rozwojowych – szczególnie w czasie pracy (np. wspólny wyjazd dużej liczby osób z zespołu do innego ośrodka wsparcia w formule wizyty studyjnej).</p>
K.	<p>Należy dążyć do dbałości o dobre relacje w zespole. Ważę do tych relacji powinien przywiązywać zarówno personel zarządczy (relacje pionowe), jak i bezpośrednio pracownicy (relacje poziome).</p>
L.	<p>Warto wyznaczać różnych pracowników do udziału w różnych spotkaniach związanych tak z merytoryką (np. konsultacje), jak i imprez o charakterze gal (np. po odbiór dyplomu).</p>

## Zakres 2. Rozwój zawodowy i osobisty

Obszar I. Budowanie, rozwijanie i utrzymanie stabilnych zespołów		
Zakres 2. Rozwój zawodowy i osobisty		
1	<b>BADANIE POTRZEB I OKREŚLENIE CELÓW ROZWOJOWYCH</b>	
	Badanie potrzeb i określenie celów rozwojowych dotyczy zarówno kompetencji zawodowych jak i osobistych (tj. poszerzania wiedzy oraz zdobywania bądź rozwijania umiejętności). Cele powinny wynikać z przeprowadzonej analizy, być postawione w dłuższej perspektywie czasowej i bezpośrednio związane z planami strategicznymi organizacji. Rekomendowane jest określenie nie więcej niż 2-4 celów rozwojowych. Bazą do planowania rozwoju są zadania wynikające z zakresów obowiązków i stanowisk oraz możliwości, aspiracje i motywacji poszczególnych członków zespołu	
	Standard minimalny	Standard rekomendowany
	<p>Badanie potrzeb i określanie celów rozwojowych odbywa się co najmniej raz na dwa lata.</p> <p>Krok 1 autorefleksja - spotkanie z sobą samym. Członkowie zespołu samodzielnie przyglądają się swojej pracy w ramach aktualnego zakresu zadań, mocnym stronom i wyzwaniom rozwojowym oraz osobistej wizji rozwoju w pracy</p> <p>Krok 2: inwentaryzacja kompetencji i zaplanowanie rozwoju - rozmowa z liderem/przełożonym oraz wypracowanie konkretnych wniosków i rozwiązań. Celem spotkania jest uzgodnienie priorytetowych celów rozwojowych oraz przygotowanie ścieżki rozwoju opartej o narzędzia rozwojowe dostępne w organizacji.</p>	<p>Badanie potrzeb i określanie celów rozwojowych odbywa się co najmniej raz na rok.</p> <p>Poza krokami określonym w standardzie minimalnym, standard rekomendowany uwzględnia dodatkowo konstruktywną informację zwrotną od wybranych członków zespołu przekazywaną podczas spotkań indywidualnych oraz spotkanie podsumowujące całego zespołu przeprowadzone w formule warsztatowej, na którym uczestnicy dzielą się efektami swojej pracy oraz postawionymi wyzwaniami i celami rozwojowymi.</p>
2	<b>SKATALOGOWANIE NARZĘDZI ROZWOJOWYCH</b>	
	<p>W zależności od możliwości finansowych organizacji oraz dostępnych zasobów wewnętrznych i zewnętrznych, członkowie zespołów do realizacji swoich planów wykorzystują różnorodne narzędzia edukacyjne do których należą m.in:</p> <p><b>Szkolenie wewnętrzne</b> - szkolenia tematyczne realizowane przez pracowników / współpracowników. Np specjalista ds. marketingu prowadzi szkolenie dla pozostałych pracowników z przygotowywania ciekawych materiałów. Liderzy projektów z doświadczeniem organizują szkolenie dla nowozatrudnionych liderów projektów</p> <p><b>Szkolenia zewnętrzne</b> - pracownicy uczestniczą w wybranych szkoleniach otwartych organizowanych przez podmioty edukacyjne. Sami wyszukują sobie szkolenia lub dostają rekomendacje od HR lub przełożonych.</p>	

<p><b>Studia, studia podyplomowe, kursy lub innych form kształcenia ustawicznego</b> - pracownicy uczestniczą w długofalowych programach edukacyjnych po uzgodnieniu zakresu i zasad finansowania z przełożonymi w organizacji.</p> <p><b>Spotkanie edukacyjne</b> - krótkie spotkania (30-60 minut) tematyczne prowadzone w formie webinarów lub na żywo dla wszystkich zainteresowanych pracowników. Spotkania prowadzone przez pracowników organizacji w ramach ich specjalizacji lub/i ekspertów, którzy współpracują z organizacją.</p> <p><b>Mentoring</b> - indywidualne spotkania z osobą, która ma większą wiedzę i doświadczenie w dziedzinie, w której chce rozwijać się pracownik. Mentorem może być ekspert zewnętrzny, współpracownik lub pracownik.</p> <p><b>Coaching</b> - indywidualne spotkania rozwojowe, których celem może być praca nad swoją ścieżką kariery, motywacją, priorytetami, podejmowaniem decyzji, znalezieniem swojego sposobu działania itp. Coaching nie dostarcza wiedzy ani nie trenuje umiejętności. Pozwala natomiast pracować z osobistymi nawykami, przekonaniem, motywacjami, które przekładają się na realizację celów osobistych i zawodowych.</p> <p><b>Action learning</b> - spotkania małych zespołów pracowniczych, których celem jest wspólne szukanie rozwiązań dla konkretnych wyzwań z jakimi mierzą się uczestnicy.</p> <p><b>E-learning</b> - nauczanie lub szkolenie na odległość poprzez nowoczesne technologie i narzędzia elektroniczne.</p> <p><b>Rotacja stanowisk</b> - planowa rotacja stanowisk w ramach projektów- powiązana z mentoringiem wzajemnym.</p> <p><b>Spotkania wewnętrzne</b> - regularne spotkania zespołu poświęcone usprawnianiu współpracy lub procesów.</p> <p><b>Biblioteki cyfrowe i analogowe/ Baza webinarów i stron</b> - aktualizowana baza dostępnych wydarzeń rozwojowych online, artykułów, prenumerata branżowej prasy udostępniana pracownikom.</p> <p><b>Grupy międzyorganizacyjne</b> - regularne spotkania specjalistów z różnych organizacji. Spotkania typu „problem bieżący” lub „plan tematów”.</p> <p><b>Tutorial/ Instrukcja</b> - instrukcja w formie tekstu lub wideo pokazująca krok po kroku jak wykonać daną czynność. Dostępna dla pracowników w każdym potrzebnym momencie.</p> <p><b>Job shadowing</b> – nauka poprzez obserwację pracy innych osób.</p> <p><b>Wizyty studyjne</b>- wizyty w innych organizacjach/instytucjach, których celem jest inspiracja do działań i szukanie nowych rozwiązań.</p> <p><b>Inne</b> - preferowane w organizacjach</p>		
	<p>Standard minimalny</p>	<p>Standard rekomendowany</p>
	<p>Standard minimum obejmuje dostęp do minimum 3 narzędzi rozwojowych, które opierają się na wykorzystaniu zasobów wewnętrznych organizacji tj. wewnętrzne szkolenia, spotkania, webinary, tutoring, coaching, action learning, rotację stanowisk oraz superwizję koleżeńską.</p>	<p>W standardzie rekomendowanym organizacja zapewnia dostęp do minimum 3 narzędzi rozwojowych, opartych na zasobach wewnętrznych oraz wyznacza pulę środków na dany rok z przeznaczeniem na wsparcie odpłatnych narzędzi edukacyjnych dla pracowników i korzysta z niej elastycznie lub wyznacza pulę dla danego pracownika w</p>



		oparciu o badanie potrzeb i wyznaczone cele rozwojowe.
<b>3</b>	<b>MONITOROWANIE I FOLLOW UP</b> W okresie pomiędzy spotkaniami rozwojowymi (nie rzadziej niż raz na pół roku), prowadzone są działania służące monitorowaniu postępów oraz podtrzymywaniu motywacji członków zespołu do realizacji postawionych celów:	
	Standard minimalny	Standard rekomendowany
	Standard minimalny obejmuje spotkania indywidualne z liderem/przełożonym	Standard rekomendowany obejmuje spotkania indywidualne z liderem przełożonym oraz warsztatową pracę zespołową podczas cyklicznych spotkań
<b>4</b>	<b>OKREŚLENIE ZASAD UCZESTNICTWA</b> W pełni rozliczone z czasu pracy w przypadku delegacji przez Zarząd, jeśli szkolenie jest priorytetowe dla organizacji i skutecznej realizacji zadań danej osoby.	



### Zakres 3. Zróżnicowanie merytoryczne i elastyczne pełnienie ról w zespole

Obszar I. Budowanie, rozwijanie i utrzymanie stabilnych zespołów		
Zakres: 3.Zróżnicowanie merytoryczne i elastyczne pełnienie ról w zespole		
	Standard minimalny	Standard rekomendowany
A.	<p>Świadczenie usług niezbędnych do prowadzenia ośrodka wsparcia – posiadanie albo bezpośrednio osób z kompetencjami i doświadczeniem lub możliwość kontaktowania takich osób.</p> <p>Posiadanie w zespole co najmniej 2 osób merytorycznie przygotowanych do świadczenia usług w ośrodku wsparcia. Obowiązkowo w zespole własnym OW musi być specjalista/specjalistka ds. informacji oraz doradca/doradczyni, trener/trenerka.</p> <p>Jedna osoba w Ośrodku może pełnić jednocześnie maksymalnie dwie funkcje, dodatkowo osoby te mogą pełnić funkcje techniczne i administracyjne.</p>	<p>W Ośrodku usługi merytoryczne świadczone są przez: specjalistę/specjalistkę ds. informacji, doradcę/doradczynię, trenera/trenerkę oraz animatora/animatorkę.</p> <p>Zalecane jest posiadanie doświadczonej kadry w ramach innych funkcji, które pełni OW np. ekspert/ka ds. rzecznictwa, badacza/badaczkę lub analityka/analityczkę, coacha.</p> <p>Zespół OW składa się z takiej liczby pracowników, która w danym obszarze jego działania (woj., pow., gmina) jest wystarczająca. Przy czym większość jest związana z OW i stale w nim współpracuje.</p>
B.	Osoby zatrudnione w OW są opłacane	Członkowie Zespołu OW posiadają długotrwałe kontrakty pozwalające im na długotrwałe świadczenie niezbędnych usług.
C.	<p>Kadra OW jest przeszkolona do pełnienia swoich funkcji a ich kwalifikacje udokumentowane są adekwatnymi certyfikatami.</p> <p>OW powinien zadbać o prowadzenie stałej edukacji w różnych formach dla osób z zespołu.</p>	<p>Pracownicy OW mają wykształcenie wyższe (przynajmniej zawodowe), lub co najmniej 3 letni staż pracy na danym stanowisku a ich kwalifikacje udokumentowane są adekwatnymi certyfikatami.</p> <p>OW regularnie i obowiązkowo prowadzi działania podnoszące kwalifikacje swoich pracowników.</p>
Opisy do standardu minimalnego		
A.	<p>Ośrodek wsparcia posiada odpowiednie kadry do prowadzenia organizacji zarówno od strony merytorycznej jak i technicznej (księgowość, kadry itd.).</p> <p>OW nie może być prowadzony przez jedną osobę, ale poza 2 osobami wprost zatrudnionymi dla realizacji zadań w OW, kadra może być zewnętrzna, ale ściśle powiązana z OW.</p>	
B.	Kadra OW powinna być opłacana za wykonywane usługi, aby zapewniać dostępność i odpowiednią „dyscyplinę” ich realizacji.	
C.	Kadra OW jest przygotowana do pełnienia niezbędnych ról w ramach OW.	

Opisy do standardu rekomendowanego	
A.	Różnorodna kadra, stale dostępna na potrzeby OW, daje szansę na komplementarność usług i dobre rozpoznanie potrzeb sektora i poszczególnych NGOs, którym udzielane jest wsparcie.
B.	Wieloletniość kontraktów dla kadry "kluczowej" OW i och dobre opłacanie jest warunkiem rozwoju profesjonalizmu, zarówno samego OW, jak i jego kadry.
C.	Wysokie kwalifikacje faktyczne i formalne oraz stała dbałość o podnoszenie kwalifikacji jest warunkiem faktycznego pełnienia misji OW.

#### Zakres 4. Partycypacja pracownicza

Obszar I. Budowanie, rozwijanie i utrzymanie stabilnych zespołów		
Zakres 4. Partycypacja pracownicza		
Standard minimalny		Standard rekomendowany
A.	konsultowanie decyzji zarządzających z zespołem pracowniczym	prowadzenie elementów planowania i ewaluacji przez osoby z zespołu pracowniczego
B.	udział w planowaniu, rozumiany jako obowiązek członków i członkiń zespołu	prowadzenie pozostałych procesów rozwojowych przez osoby z zespołu pracowniczego
Opisy do standardu minimalnego		
A.	<p>Organizacja wspierająca szczególnie powinna promować te style zarządzania, które angażują zespół w poznawanie konkretnych praktyk kierowania organizacją pozarządową. Jest to o tyle istotne, że w ośrodkach wspierania niemalże całość działań merytorycznych opiera się na zaangażowanym zespole profesjonalistów. Dla części z tych osób odebranie im możliwości wpływania na sposób funkcjonowania oraz kierunki rozwoju organizacji jest frustrujące i demotywuujące. Stąd zasada: zapewnienie zespołowi pracowniczemu możliwości doświadczania zarządzania organizacją wspierającą (w sposób formalny – oparty o statut - oraz nieformalny, wynikający z przyjętej praktyki).</p> <p><u>Konsultowanie decyzji w trakcie zebrań zespołu</u></p> <p>Zalecaną metodą pozwalającą konsultować pracowników i pracowniczki w kwestiach kierowania organizacją jest organizacja systematycznych spotkań zespołu.</p> <p>Tego typu spotkania są niezbędne, aby organizacja mogła skutecznie realizować swoją misję, jednocześnie kształtując właściwe warunki funkcjonowania zespołu pracowniczego. Regularność zebrań pozwoli na efektywne zarządzanie bieżącą pracą, uzyskanie przez zespół niezbędnego wsparcia w ich zadaniach, wymianę informacji i podejmowanie przez kierownictwo decyzji, które nie będą kwestionowane przez pracowniczki i pracowników.</p> <p>W trakcie spotkań należy przeznaczyć czas zarówno na indywidualne, krótkie relacje poszczególnych osób z ich działań, jak i na podzielenie się przez osoby zarządzające obserwacjami, refleksjami, pomysłami, czy wreszcie konkretnymi planami. Szczególnie ważnymi zagadnieniami, nierzadko pomijanymi podczas zebrań są kwestie zasad i norm w organizacji, odpowiedzialności osób za wizerunek ośrodka oraz wyzwania wynikające ze szczególnie trudnej sytuacji wewnętrznej lub zewnętrznej ośrodka, o czym kierownictwo organizacji często nie dyskutuje z zespołem współpracowników, uważając to za swoją wyłączną odpowiedzialność.</p> <p>Zebrania zespołu nie muszą być zbyt długie, wystarczą 1-2 godziny, ale rekomendujemy organizowanie ich co miesiąc, w stałym dniu tygodnia (np. poniedziałki).</p>	
B.	<p><u>Udział członków zespołu w planowaniu</u></p> <p>Minimalnym zobowiązaniem osób kierujących organizacją, otwierającym perspektywę wprowadzenia w przyszłości stylu partycypacyjnego, jest włączanie członków i członkiń zespołu w proces planowania działań merytorycznych, ale też szeroko rozumianych kwestii zarządczych. Dzięki udziałowi w tym procesie doskonalą się praca zespołowa, a zaangażowanie pracowników i pracowniczki w dyskusje o charakterze strategicznym i operacyjnym wykształca w nich poczucie własności planu i wszystkich ustaleń. Ponadto polepsza się komunikacja, dzięki czemu</p>	

	<p>łatwiej jest o zrozumienie między członkami zarządu a płatnym personelem. Ostatecznie zaś wyjście z roli biernego wykonawcy poleceń sprawia, że osoby z zespołu mają okazję w większym stopniu monitorować i kontrolować sposób zarządzania organizacją.</p> <p>Organizacja wspierająca musi również dbać o ocenę sytuacji wewnątrz zespołu, ponieważ pozwala to budować efektywną i szanującą się nawzajem grupę zadaniową. W trakcie spotkań planistycznych trzeba też rozmawiać o takich kwestiach, jak: na jakim etapie tworzenia zespołu jesteście? czy istnieje jasny podział ról i kompetencji? czy jesteście nakierowani na realizację zadań? czy istnieje wsparcie ze strony liderów i innych członków organizacji? czy lubimy to, co robimy? czy rzeczywiście chcemy wspólnie robić te same rzeczy? jeżeli tak lub nie, to dlaczego? Prowadzący planowanie (najczęściej osoby zarządzające) muszą zatem posiadać wiedzę nie tylko w zakresie działań merytorycznych, ale również na temat procesów kształtujących grupę zadaniową.</p> <p>Planowanie operacyjne obejmuje okres maksymalnie do końca danego roku, można zatem je organizować 1-3 razy w roku. Konieczność posiadania dłuższej perspektywy gwarantują sesje planowania strategicznego, obejmującego następne 2-3 lata i taka też jest częstotliwość ich organizacji.</p>
<p>Opisy do standardu rekomendowanego</p>	
<p>A.</p>	<p>W standardzie rekomendowanym wskazujemy na konieczność autentycznego udziału zainteresowanej części zespołu w działaniach zarządczych poprzez monitorowanie prac organizacji oraz poprzez rzeczywiste wykonywanie funkcji kierowniczych w sposób formalny, czyli w zarządzie.</p> <p><u>Prowadzenie elementów planowania i ewaluacji przez osoby z zespołu pracowniczego</u></p> <p>We wszystkich organizacjach, ale szczególnie w ośrodku wsparcia – ze względu na spójność misji i praktyki działania - niezbędna jest regularna refleksja nad obecną i przyszłą sytuacją organizacji. Dlatego najczęściej spotykaną metodą pozwalającą rozpocząć proces realnego włączania zespołu w zadania zarządcze są cykliczne sesje planowania operacyjnego i strategicznego. W odróżnieniu od standardu minimalnego, gdzie udział w planowaniu jest obowiązkiem pracowniczek i pracowników, mówimy tu o wzięciu przez poszczególne osoby z zespołu odpowiedzialności za przygotowanie i przeprowadzenie procesu całego procesu planowania.</p> <p>Rozpoczynając planowanie programu odpowiedzieć sobie na pytanie, jakie korzyści spodziewamy się osiągnąć po tym procesie? Kluczowym zagadnieniem jest wytyczenie celów, do osiągnięcia których członkowie organizacji będą dążyć. Z osiągnięciem tych celów związane są pewne problemy. Proces planowania powinien określić możliwości rozwiązania tych problemów. Podczas procesu planowania padać będą propozycje rozwiązań, spośród których da się wyłowić najważniejsze, z którymi utożsamiać się będą wszyscy członkowie grupy.</p> <p>Przygotowując spotkanie poświęcone planowaniu należy sprecyzować i wyjaśnić najistotniejsze sprawy, które mają być objęte planem. Zapoznając uczestników z kluczowymi zagadnieniami, którym chcemy się poświęcić, unikniemy rozmów nie na temat, nieporozumień i straty czasu.</p> <p>Dla przejrzystości procesu należy zadać sobie pytanie, jaki okres obejmie sesja planowania? Planowanie operacyjne najczęściej dotyczy kilku miesięcy, plan strategiczny – kolejne 2 do 3 lat. Jasne określenie horyzontu czasu pozwoli w miarę trafnie ocenić ewentualny wpływ czynników</p>

	<p>zewnętrznych i wewnętrznych, mogących mieć znaczenie dla powodzenia naszej misji. Do elementów tych zaliczyć należy m.in. sytuację geopolityczną, obowiązujące ustawodawstwo, zapotrzebowanie na nasz typ usług. Pozwala też zaplanować działania i związane z nimi koszty oraz przypisać osoby z zespołu do poszczególnych zadań lub obszarów.</p>
B.	<p><u>Prowadzenie pozostałych procesów rozwojowych przez osoby z zespołu pracowniczego</u></p> <p>Rekomendowany styl delegujący (partycypacyjny) ma różne przejawy. Jednym z przykładów jest organizacja wsparcia, w której w skład dość dużego zarządu weszły osoby z zespołu, przejmując jednocześnie poszczególne składowe kierowania – odpowiedzialność za rozwój personelu, za finanse, za działania merytoryczne i projekty, za kontakty z otoczeniem, za kadry. W organizacji tej – co jest konsekwencją szerokiego włączenia osób i realnego przejęcia przez nich odpowiednich funkcji - nie ma stanowiska dyrektora - przecież osoby niezwykle ważnej, spinającej różne części funkcjonowania organizacji, merytoryczne i strukturalne. Będąc członkiem zarządu równorzędną odpowiedzialność za swój obszar ponosi prezes organizacji, a całość jest monitorowana przez komisję rewizyjną (nb. tworzoną wyłącznie przez osoby spoza grona pracowniczego).</p> <p>Ten model zarządzania, włączający w sposób kompletny i całkowity zespół w kierowanie organizacją jest spełnia założenia tzw. organizacji turkusowej. „Turkusowa organizacja oparta jest na współpracy. Pracownicy nie podlegają nikomu, a sami, wspólnie tworzą firmę i wypełniają jej misję. Każdy wie, do jakiego celu dąży, jakimi wartościami się kieruje oraz jaką odpowiedzialność ponosi, w związku z tym zdaje sobie sprawę z tego, że sam wyznacza sobie zadania, opierając się na swoich umiejętnościach. W turkusowej organizacji każdy jest ważny i czuje się wartościowy (...). Pracownicy w takim miejscu czują się bardzo swobodnie, mają poczucie wspólnoty, potrafią współpracować, więc atmosfera w miejscu pracy jest niemal domowa. Decyzje podejmowane są zespołowo, nic nie jest z góry narzucone konkretnym osobom.” (za: <a href="http://poradnikpracownika.pl/-czym-charakteryzuje-sie-turkusowa-organizacja">poradnikpracownika.pl/-czym-charakteryzuje-sie-turkusowa-organizacja</a>).</p> <p>W celu wdrożenia przez ośrodek wsparcia założeń bliskich organizacji turkusowej niezbędne jest:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- podnoszenie kwalifikacji w tym obszarze przez zainteresowane osoby (nie tylko koleżeński mentoring czy szkolenia, ale głównie próby praktyczne): warto tu zauważyć, że jedną z podstawowych funkcji organizacji wsparcia jest udzielanie konsultacji właśnie w zakresie zarządzania. Bez posiadania przez doradców i doradczynie własnych doświadczeń z tego obszaru, ich sugestie i podpowiedzi mogą zostać dość łatwo zakwestionowane przez klientów jako rozwiązania proponowane przez teoretyków. Dlatego posiadanie praktycznych umiejętności i wiedzy z tego obszaru jest tak potężnym kapitałem;</li> <li>- osiągnięcie zgody co do momentu formalnego przejęcia różnego rodzaju zadań zarządczych przez zespół: zakończeniem okresu przygotowawczego jest ustalenie przez wszystkie zainteresowane osoby (kierownictwo i zespół) momentu, w którym następuje zmiana stylu zarządzania na partycypacyjny, włączający personel i odpowiednio zwiększający jego formalną odpowiedzialność za organizację. Zaleca się, aby sytuacja wewnętrzna i zewnętrzna ośrodka była określana jako „bezpieczna”;</li> </ul>

<p>- wdrożenie rozwiązań formalnych, umożliwiających zainteresowanym członkom i członkiniom zespołu pracowniczego ich pełne zaangażowanie w kierowanie organizacją, w tym udział w ciałach zarządczych i formalne przejęcie wynikających stąd funkcji i zadań.</p>
--

## Obszar: 2 Wzmocnienie roli i znaczenia OW w sektorze i systemie.

Cele rozwojowe:

**Wzrost znaczenia organizacji wspierających trzeci sektor w tym ośrodków Sieci SPLOT w sektorze/w systemie**

### Zakres 1. Uregulowanie prawne organizacji wspierających

Obszar: 2 Wzmocnienie roli i znaczenia OW w sektorze i systemie.		
Zakres: 1. Uregulowanie prawne organizacji wspierających		
	Standard minimalny	Standard rekomendowany
A.	OW podkreślają względem swoich klientów oraz partnerów na poziomie administracji rządowej/samorządowej oraz biznesu, że ich działalność jest odrębną sferą działań publicznych, kwalifikowanych jako działania pożytku publicznego w Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, jako organizacji wspierających działalność organizacji, które prowadzą działalnościami w pozostałych sferach.	Organizację wspierające lobbują wśród decydentów na rzecz wyodrębnienia tego typu organizacji w osobnym artykule Ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, jako odrębnej kategorii organizacji, której odrębność widoczna jest już na etapie rejestracji w Krajowym Rejestrze Sądowym, na wzór federacji, które prawnie występują jako Związki Stowarzyszeń.
B.	Organizacje wspierające wydzielają w swojej strukturze, działalność doradczą i z puli przeznaczonych na tę działalność unikają korzystania ze środków dotacyjnych, które są przeznaczone na działania mające wspierać organizacje pozarządowe, jeśli posiadają odpowiednie finansowanie z innych źródeł.	Organizacje wspierające ubiegają się o dofinansowanie w odrębnych konkursach o ile takowe istnieją i można dzięki nim pozyskać środki niezbędne do spełniania celów stawianych przez organizacje wsparcia. W tej sytuacji organizacje wydzielić muszą organizacyjnie działalność doradczą i nie finansują jej biorąc udziału w naborach przeznaczonych dla organizacji pozarządowych dla których świadczą usługi.
C.	Promowanie przez OW i podejmowanie we współpracy z innymi organizacjami tego typu, działań rzeczniczych na rzecz wprowadzenia rozwiązań, w których organizacje, spełniające kryteria organizacji wspierającej i spełniające standardy organizacji mogły otrzymywać poprzez dodatkowe punkty w konkursach na zadania publiczne wpisujące się w misje organizacji wspierających takich jak np. regranting NoweFIO NIW.	Promowanie przez OW i podejmowanie we współpracy z OW posiadającymi certyfikaty OW działań rzeczniczych na rzecz wprowadzenia np. w Narodowym Instytucie Wolności oraz jednostkach wojewódzkich, dedykowanego konkursu dla organizacji wspierających na wzór np. konkursu dla think-tanków obywatelskich.

D.	OW promują swoje usługi prowadzenia procesu konsultacyjnego między władzą publiczną/biznesem a organizacjami. W toku procesu zapewnia pluralizm i dialog między stronami. Prowadzą one również stały monitoring konsultacji publicznych i w miarę możliwości pomagają go organizować.	OW otrzymuje kontrakty na prowadzenie działań konsultacyjnych między środowiskiem organizacji pozarządowych a władzą publiczną (samorządową/centralną) bądź biznesem.
Opisy do standardu minimalnego		
A.	Wskazanie OW pozwala wyróżnić je spośród innych organizacji pozarządowych, podkreślając ich specyfikę i niepowtarzalną misję wobec organizacji III sektora.	
B.	Realizowanie przez organizacje wsparcia projektów, niezwiązanych bezpośrednio z rozwojem sektora pozarządowego np. organizacja zawodów sportowych, koncertów czy filantropia może prowadzić do przekonania, że organizacja wsparcia konkuruje z podmiotami, którym z założenia ma pomagać. Dlatego też należałoby unikać tego typu sytuacji, poprzez rozdzielenie takiej działalności (wydzielenie działań wspierających).	
C.	Dodatkowe punktowanie organizacji wsparcia umożliwia stworzenie „większych nacisków” na utrzymywanie standardów, wyznaczonych w procesie standaryzacyjnym oraz trzymania się przez organizację definicji organizacji wsparcia. Dla OW będzie to korzystne, gdyż zwiększy ich szanse, a sektorowi zapewni bardziej profesjonalną obsługę.	
D.	Organizacje wsparcia dzięki prowadzącemu monitoringowi mogą wspomagać proces konsultacji organizacji pozarządowych na danym terenie, dając konkretną podstawę do podejmowania takich działań.	
Opisy do standardu rekomendowanego		
A.	Podwyższenie prawnej rangi OW, poprzez wykazania jej odrębnej roli, jaką świadczy na rzecz organizacji pozarządowych, które działają w strefach działalności pożytku publicznego.	
B.	Całkowite wyeliminowanie sytuacji, w której organizacje wsparcia rywalizują o te same środki z organizacjami, które wspierają.	
C.	Dedykowany program spowoduje stabilniejsze finansowanie organizacją wsparcia, gdyż z uwagi na ich niewielką liczbę, istniałby szanse na regularne otrzymywanie tego typu dotacji. Ponadto stanowiłby też podkreślenie roli jaką OW mają dla całego sektora pozarządowego.	
D.	Organizacja wsparcia występuje wtedy jako profesjonalny i „bezstronny” podmiot organizujący proces konsultacji z sektorem publicznym bądź biznesem. Żadna ze stron biorących udział w konsultacjach nie ma na tego typu podmioty bezpośredniego wpływu.	



## Zakres 2. narzędzia o charakterze finansowym

Obszar: 2. Wzmocnienie roli i znaczenia w systemie i sektorze		
Zakres: 2. narzędzia o charakterze finansowym		
	Standard minimalny	Standard rekomendowany
A.	<b>gotowość do świadczenia</b> przynajmniej jednej z usług o charakterze finansowego wsparcia NGOs , tj. udzielenie <b>dotacji</b> i/lub <b>pożyczki</b> oraz <b>podejmowanie starań</b> o uzyskanie środków umożliwiających pełnienie tej usługi.	- Udzielanie <b>dotacji</b> organizacjom, które z różnych powodów nie korzystają z bardziej popularnych i finansowo bardziej atrakcyjnych źródeł finansowych, szczególnie w zakresie pokrycia kosztów instytucjonalnego rozwoju - Udzielanie <b>pożyczek</b> na preferencyjnych warunkach NGOs potrzebującym środków, w szczególności na rozwój swojej organizacji.
B.	<b>pierwszeństwo</b> w dokonywaniu codziennego zaopatrzenia i zakupu potrzebnych usług w podmiotach ekonomii społecznej.	Dokonywanie zakupów towarów i usług u dostawców z sektora ekonomii społecznej (tam gdzie to tylko możliwe) oraz świadomy, ukierunkowany na rozwój wspomaganej organizacji <b>zakup specjalistycznych</b> (wyrafinowanych) <b>usług</b> realizowanych przez ten NGO.
C.	Monitorowanie możliwości i wspieranie inicjatyw wśród organizacji pozarządowych, mających na celu tworzenie alternatywnych do już istniejących źródeł finansowania NGOs	<b>partnerski udział</b> w przedsięwzięciach zmierzających <b>do utworzenia niezależnych źródeł finansowania</b> działań NGOs na określonym terenie czy w konkretnej sferze.
Opisy do standardu minimalnego		
A.	<p>Wsparcie finansowe prowadzone przez OW dotyczy w szczególności rozwoju tej organizacji, zarówno merytorycznego poprzez wzmocnienie <i>kompetencji merytorycznych i zarządczych członków zespołu</i>, jak i <i>instytucjonalnego</i> obejmującego rozwój ilościowy kadry oraz poprawę potrzebnej infrastruktury technicznej oraz rozwój majątku. Obok wsparcia informacyjnego czy doradczego i szkoleniowego, stanowi ważne narzędzie pomagania w zharmonizowanym rozwoju całości organizacji.</p> <p>Wsparcie to może być prowadzone przy wykorzystaniu różnych form , w zależności od możliwości OW. W przypadku <b>dotacji</b>, może to być m.in. regranting prowadzony w imieniu jst lub jak z FIO NIW, ale może być także czasowe lub długotrwałe „pośredniczenie” w imieniu współpracującej firmy. Oczywiście dotacji można udzielać również z własnych zaoszczędzonych funduszy, choć to wydaje się mało możliwe na tym etapie rozwoju sektora wsparcia.</p> <p>W przypadku <b>pożyczki</b> środki mogą pochodzić również z różnych źródeł, ale ponieważ narzędzie to ma charakter czasowy i zwrotny, więc zarówno procedury, jak i środki potrzebne do wprowadzenia takiej usługi mogą być łatwiejsze do zorganizowania (m.in. środki czasowo zamrożone na koncie OW, które nie są obciążone klauzulami uniemożliwiającymi ich czasowe</p>	

	zaangażowanie w takiej formie, lub środki powierzone czasowo przez „sponsora” na taki rodzaj usługi).
B.	Środki będące w dyspozycji OW przeznaczone na zakup potrzebnego zaopatrzenia (napoje, planowany catering, m.in.) oraz codziennych usług (sprząatanie, prace konserwatorskie, naprawy m.in.) powinny być wykorzystywane nie tylko zgodnie z przeznaczeniem, ale uwzględniać możliwość wsparcia w ten sposób rozwoju podmiotów sektora ekonomii społecznej, co pozwala na wzmocnienie realizacji misji OW i jest objawem solidarności w sektorze obywatelskim, a także zgodnie z zasadami rozwoju zrównoważonego.
Opisy do standardu rekomendowanego	
A.	<p>Wsparcie finansowe prowadzone przez OW dotyczy w szczególności rozwoju tej organizacji, zarówno merytorycznego poprzez wzmocnienie <i>kompetencji merytorycznych i zarządczych członków zespołu</i>, jak i <i>instytucjonalnego</i> obejmującego rozwój ilościowy kadry oraz poprawę potrzebnej infrastruktury technicznej oraz rozwój majątku. Obok wsparcia informacyjnego czy doradczego i szkoleniowego, stanowi ważne narzędzie pomagania w zharmonizowanym rozwoju całości organizacji.</p> <p>Wsparcie to może być prowadzone przy wykorzystaniu różnych form, w zależności od możliwości OW. W przypadku <b>dotacji</b>, może to być m.in. regranting prowadzony w imieniu jst lub jak z FIO NIW, ale może być także czasowe lub długotrwałe „pośredniczenie” w imieniu współpracującej firmy. Oczywiście dotacji można udzielać również z własnych zaoszczędzonych funduszy, choć to wydaje się mało możliwe na tym etapie rozwoju sektora wsparcia.</p> <p>W przypadku <b>pożyczki</b> środki mogą pochodzić również z różnych źródeł, ale ponieważ narzędzie to ma charakter czasowy i zwrotny, więc zarówno procedury, jak i środki potrzebne do wprowadzenia takiej usługi mogą być łatwiejsze do zorganizowania (m.in. środki czasowo zamrożone na koncie OW, które nie są obciążone klauzulami uniemożliwiającymi ich czasowe zaangażowanie w takiej formie, lub środki powierzone czasowo przez „sponsora” na taki rodzaj usługi). Wsparcie to, może oczywiście być prowadzone w oparciu o środki własne, które w tym wypadku będą odzyskiwane (taki rodzaj wsparcia od wielu lat prowadzi kilka organizacji wsparcia Sieci SPLOT).</p>
B.	Zakup ukierunkowany na rozwój wspomaganego NGO jest elementem, zarówno swego rodzaju testu jakości świadczonej usługi, jak i szansą pozyskania-zarobienia godziwych środków przez tę organizację. Przyczyni się do kreowania swego rodzaju rynku w sektorze obywatelskim.
C.	Wsparcie finansowe, bez dostępnych niezależnych i przyjaznych NGOsom źródeł finansowania ich działań jest bardzo trudne. NGOs są często „skazane” na korzystanie z funduszy lokalnego samorządu, co szczególnie w mniejszych (ale i w dużych również) środowiskach jest nagminne, powoduje swego rodzaju uzależnienie. Szansa na dofinansowanie działania ze źródła niezależnego, adresowanego aktywności obywatelskiej przyczyni się do szybszego i bardziej niezależnego rozwoju lokalnych NGOs i inicjatyw obywatelskich, dlatego podejmowanie własnych lub włączanie się do partnerskich „projektów” mających na celu kreowanie niezależnych źródeł finansowania działalności jest również elementem szerszej misji OW.

Jednym z przykładów takich niezależnych źródeł finansowych są fundusze lokalne (community foundation), które niezwykle sprawnie działają głównie w USA, ale także w kilku krajach europejskich.

W Polsce mamy dość udane nieliczne próby powołania takich inicjatyw m.in. w Elblągu (Fundacja Elbląg). Wiedza na temat takich przedsięwzięć jest zgromadzona w kilku instytucjach w tym kilku Ośrodkach Sieci SPLOT.

**Zakres: 3. Monitoring i rzecznictwo – organizowanie procesu konsultacji i lokalnych kampanii**

Obszar: II. Wzrost znaczenia organizacji wspierających trzeci sektor w tym ośrodków Sieci SPLOT w sektorze/w systemie	
Zakres: 3. Monitoring i rzecznictwo /małe/ – organizowanie procesu konsultacji i lokalnych kampanii	
Standard minimalny	Standard rekomendowany
A.	<p>Prowadzenie przez OW listy zgłaszanych przez lokalne NGO problemów jako podstawy do działań rzeczniczych <b>(1 lista)</b>.</p> <p>Prowadzenie monitoringu (np. ankieta, rozmowa telefoniczna, wywiad osobisty) zgłaszanych przez lokalne NGO problemów <b>(1 badanie rocznie)</b></p>
B.	<p>Posiadanie bezpośredniego kontaktu do reprezentantów sektora w lokalnych i regionalnych niebranżowych ciałach dialogu (m.in. gminna i wojewódzką RDPP, Woj. Komitet Ekonomii Społecznej) oraz komitetach monitorujących i posiadanie aktualnych informacji nt. działania tych ciał <b>(w trybie ciągłym co najmniej 1 osoba z OW zaangażowana w taki kontakt, osoba z OW posiada wiedzę o działaniach ciała dialogu)</b>.</p> <p>Posiadanie bezpośredniego kontaktu do reprezentantów sektora w lokalnych i regionalnych niebranżowych ciałach dialogu (m.in. gminna i wojewódzką RDPP, Woj. Komitet Ekonomii Społecznej) oraz komitetach monitorujących i posiadanie aktualnych informacji nt. działania tych ciał <b>(w trybie ciągłym co najmniej 1 osoba z OW zaangażowana w taki kontakt, osoba z OW posiada wiedzę o działaniach ciała dialogu)</b>.</p>
C.	<p>Udział w konsultacjach lokalnego rocznego programu współpracy i wieloletniego programu współpracy (jeśli lokalnie jest wieloletni program współpracy).</p> <p>Udział w konsultacjach lokalnego rocznego programu współpracy i wieloletniego programu współpracy (jeśli lokalnie jest wieloletni program współpracy).</p> <p>Zabieganie o włączanie do lokalnego programu współpracy rozwiązań o charakterze finansowym wzmacniających potencjał ekonomiczny sektora, w tym np. pożyczek od samorządu, dotacji na wkład własny, klauzul społecznych <b>(weryfikowanie przez program współpracy lub uwagi zgłoszone do PW – jeśli ich nie uwzględniono)</b> z uwzględnieniem opinii i rekomendacji zgłaszanych OW przez organizacje korzystające ze wsparcia.</p> <p>Udział w konsultacjach aktów prawnych poprzez czynne zgłoszenie uwag lub zgłaszanie braku uwag (np. uchwały, zarządzenia związane ze sprawami sektora pozarządowego i działaniami</p>

		obywatelskimi) (poprzez czynne zgłoszenie uwag) z uwzględnieniem opinii i rekomendacji zgłaszanych OW przez organizacje korzystające ze wsparcia.
D.		Podjęmowanie aktywnych działań zmierzających do włączenia członków zespołu OW do niebranżowych ciał dialogu (np. do gminnej i wojewódzkiej RDPP, Woj. Komitetu Ekonomii Społecznej) ( <b>dążenie do stanu, kiedy w trybie ciągłym co najmniej 1 osoba z OW jest zaangażowana w ww. ciało dialogu lub zaangażowanie większej ilości osób – w zależności od zasobów OW</b> ).
E.		Członkostwo w wojewódzkiej federacji organizacji pozarządowych (jeśli jest) lub co najmniej współpraca z taką federacją. W przypadku braku federacji zabieganie o powstanie federacji ( <b>członkostwo w co najmniej 1 federacji lub współpraca z co najmniej 1 federacją</b> ).
Opisy do standardu minimalnego		
A.		Monitorowanie <b>dostrzegalnych przez OW lub zgłaszanych przez korzystające ze wsparcia OW organizacje pozarządowe</b> problemów funkcjonowania organizacji związanych ze stosowaniem prawa krajowego i lokalnego przez organizacje i <b>lokalne otoczenie instytucjonalne</b> (np. <i>sprzeczne orzecznictwo KRS, niespójne procedury konkursowe</i> ).
B.		Kontakt OW z lokalnymi i regionalnymi ciałami dialogu dedykowanymi organizacjom pozarządowym (np. RDPP, Regionalny Komitet Ekonomii Społecznej), OWES-ami oraz lokalnymi federacjami. Informowanie <b>korzystających ze wsparcia OW organizacji pozarządowych nt. możliwości angażowania się w różnego rodzaju ciała dialogu i reprezentacji</b> .
C.		Udział w konsultowaniu programów współpracy i innych polityk publicznych. Informowanie <b>korzystających ze wsparcia OW organizacji pozarządowych nt. możliwości włączania się w konsultowanie różnego rodzaju dokumentów dotyczących ich działalności</b> .
Opisy do standardu rekomendowanego		
A.		Monitorowanie <b>dostrzegalnych przez OW lub zgłaszanych przez korzystające ze wsparcia OW organizacje pozarządowe</b> problemów funkcjonowania organizacji związanych ze stosowaniem prawa krajowego i lokalnego przez organizacje i <b>lokalne otoczenie instytucjonalne</b> (np. <i>sprzeczne orzecznictwo KRS, niespójne procedury konkursowe</i> ). <b>Bieżące monitorowanie prawa lokalnego dotyczącego działania organizacji pozarządowych</b> (np. <i>programy współpracy, zarządzenia o konkursach, stosowanie klauzul społecznych, polityka lokalowa, rozstrzygnięcia konkursowe</i> ). Aktywne badania ww. prowadzone przez OW.

B.	<p>Kontakt OW z lokalnymi i regionalnymi ciałami dialogu dedykowanymi organizacjom pozarządowym (np. RDPP, Regionalny Komitet Ekonomii Społecznej), OWES-ami oraz lokalnymi federacjami – prowadzona w sposób wskazany w pkt dotyczącym sposobu realizacji.</p> <p>Pozostawanie w kontakcie przez OW z samorządowymi instytucjami działającymi na rzecz organizacji pozarządowych.</p> <p>Pozostawanie w kontakcie przez OW z instytucjami zajmującymi się rejestracją i ewidencją organizacji pozarządowych (np. KRS).</p> <p>Działania o charakterze interwencyjnym względem <b>zgłaszanych przez korzystające ze wsparcia OW organizacje pozarządowe</b> problemów funkcjonowania organizacji związanych ze stosowaniem prawa krajowego i lokalnego przez organizacje i <b>lokalne otoczenie instytucjonalne</b> (np. <i>sprzeczne orzecznictwo KRS, niespójne procedury konkursowe</i>).</p> <p>Raportowanie <b>zgłaszanych przez korzystające ze wsparcia OW organizacje pozarządowe</b> problemów funkcjonowania organizacji związanych ze stosowaniem prawa krajowego i lokalnego przez <b>lokalne otoczenie instytucjonalne</b> do właściwych ciał dialogu (np. RDPP) i federacji lokalnych oraz krajowych.</p> <p>Rzecznictwo interesów lokalnych organizacji pozarządowych w ciałach dialogu (np. RDPP) i federacjach – z założeniem czynnej obecności w ww. ciałach.</p>
C.	<p>Aktywne działania na rzecz tworzenia przyjaznego lokalnego otoczenia formalno-prawnego dla działań społecznych – z uwzględnieniem opisanego niżej sposobu realizacji.</p> <p>Aktywna i partnerska pomoc w tworzeniu programów współpracy i innych polityk publicznych.</p> <p><b>Aktywne działania na rzecz przekazywania większych środków finansowych na rzecz organizacji pozarządowych i realizowanych przez organizacje działań.</b></p> <p>Informowanie <b>korzystających ze wsparcia OW organizacji pozarządowych nt. możliwości włączania się w konsultowanie różnego rodzaju dokumentów dotyczących ich działalności.</b></p>
D.	<p>Uczestniczenie w ciałach dialogu dedykowanych organizacjom pozarządowym (np. RDPP, Regionalny Komitet Ekonomii Społecznej, komisje konkursowe).</p> <p>Uczestniczenie w ciałach reprezentacji (np. związki, federacje).</p>
E.	<p>Wzmacnianie lokalnych i regionalnych federacji branżowych i terytorialnych – finansowe (np. dedykowane mikrodotacje), rzeczowe (np. nieodpłatne użyczenie lokali na spotkania) oraz merytoryczne (dzielenie się wiedzą).</p>

#### Zakres 4. sfera oddziaływania medialnego, public relations (PR)

Obszar II. Wzmocnienie roli i znaczenia w systemie i sektorze		
Zakres 4. sfera oddziaływania medialnego, public relations (PR)		
	Standard minimalny	Standard rekomendowany
A.	Organizacja posiada bazę kontaktów do lokalnych instytucji/podmiotów, których systematycznie (minimum 1 na kwartał) informuję o swojej działalności.	Organizacja systematycznie podejmuje współpracę z lokalnymi instytucjami/podmiotami w formule partnerskiej w aspektach pokazywania różnorodności potencjału, zasobów, skali działań, ludzi pracujących w sektorze.
B.	Organizacja posiada stronę www i/lub profil FB na której informuję o swoich projektach, celach, finansach i sposobach działania.	Organizacja wykorzystuje różne kanały komunikacji [media społecznościowe/ strona internetowa/ newslettery/spotkania] do informowania o swojej działalności, w tym efektach, skuteczności.
C.	Organizacja posiada odpowiednie elementy identyfikacji wizualnej [logo, kolorystyka czy typografia, które będą kojarzone z organizacją],	Organizacja posiada spisany dokument – dotyczący sposobu komunikowania się z różnymi interesariuszami (np.Strategia komunikacji)
D.	Organizacja posiada bazę kontaktów do lokalnych mediów i korzysta z niej w miarę potrzeb i aktualnych możliwości organizacji.	Organizacja w sposób cykliczny, o stałym charakterze, prowadzi spotkania lub inną formę edukacyjną w ogólnodostępnych mediach dotyczącą merytorycznych obszarów prowadzonej działalności (np. media społecznościowe, telewizja, radio, prasa, strony internetowe)
E.	Organizacja w sposób systematyczny (średnio raz na miesiąc) umieszcza informacje dotyczące merytorycznych obszarów prowadzonej działalności w ogólnodostępnych mediach (np. media społecznościowe, telewizja, radio, prasa, strony internetowe)	Organizacja korzysta z aktualnie popularnych kanałów komunikacyjnych do prowadzonej działalności edukacyjnej, informacyjnej, promocyjnej, np.: Podcasty, YouTube.
F.	Organizacja zamieszcza na własnej stronie internetowej informację o efektach swoich działań np. raporty, publikacje.	Zakres minimalny oraz informowanie o swojej obecności i aktywności w ciałach doradczo-opiniodawczych i dialogu.
G.	Organizacja w sposób systematyczny (średnio raz na miesiąc) zamieszcza informacje dotyczące trzeciego sektora w mediach	Zakres minimalny oraz upowszechnianie informacji o działaniach i efektach prac ciał doradczo- opiniodawczych i dialogu funkcjonujących lokalnie, regionalnie i centralnie (na poziomie gminy, powiatu, województwa, kraju).



H.	OW posiada wiedzę (kto jest i zamiary telekomunikacyjne) o reprezentantach i reprezentantkach organizacji pozarządowych, które zasiadają w ciałach doradczych, opiniodawczych.	OW systematycznie pozyskuje informacje o dialogu i przekazuje o nich informację w ogólnodostępnych mediach.
I.	OW posiada dokument dotyczący postępowania (własnej organizacji) w sytuacjach kryzysowych, które ją dotyczą.	OW posiada pełen schemat zarządzania i wdrożone procedury postępowania w sytuacjach kryzysowych.
J.	OW wskazuje organizacji, której dotyczy sytuacja kryzysowa, właściwą instytucję, która może pomóc jej rozwiązać zaistniały problem (itp. federację, Radę Działalności Pożytku Publicznego)	OW asystuje wspomaganej organizacji, której dotyczy sytuacja kryzysowa w stworzeniu schematu postępowania w sytuacjach kryzysowych (komunikowanie wewnątrz i na zewnątrz)
Opisy do standardu minimalnego		
A.	OW świadomie powinna <b>budować relację ze swoim otoczeniem</b> . Relacje te powinny być tworzone w zgodzie z misją, wartościami oraz celami organizacji. Jednym z elementów budowania relacji jest <b>informowanie</b> lokalnych instytucji/podmiotów (itp. jednostek samorządu terytorialnego, organizacji pozarządowych, mediów) o <b>prowadzonej działalności</b> (itp. o potencjale, zasobach, skali działań, efektach działań). Informowanie odgrywa podstawową a zarazem kluczową rolę w budowaniu relacji.	
B.	Organizacja wspierającej trzeci sektor (OW) powinna działać w sposób otwarty i transparent, aby zyskać zaufanie oraz akceptację ze strony otoczenia. Jednym z elementów budowania relacji z otoczeniem jest <b>budowanie pozytywnego wizerunku itp. poprzez stosowanie odpowiedniej komunikacji</b> . Obecnie wśród podstawowych kanałów komunikacyjnych stosowanych przez OW jest strona internetowa i/lub profil na portalu społecznościowym itp. FaceBook. OW powinna wykorzystywać wyżej wymienione kanały do komunikowania o swoich aktywnościach, osiągnięciach.	
C.	Organizacja wspierająca trzeci sektor (OW) powinna działać w sposób otwarty i transparent, aby zyskać zaufanie, akceptację ze strony otoczenia. Jednym z elementów <b>budowania pozytywnego wizerunku OW jest stosowanie spójnej identyfikacji wizualnej</b> . W praktyce identyfikacja wizualna może obejmować tworzenie i stosowanie logotypów, kolorystyki, typografii, grafik, a także ustalanie zasad dotyczących ich stosowania w różnych mediach. Spójność i konsekwencja w stosowaniu elementów identyfikacji wizualnej są kluczowe dla budowania rozpoznawalności, wzmocnienia wizerunku i skuteczności komunikacji wizualnej OW.	
D.	Organizacja wspierająca trzeci sektor (OW) powinna posiadać bazę kontaktów do <b>lokalnych mediów</b> itp. gazety lokalne, czasopisma, stacje radiowe, telewizje lokalne, portale internetowe czy społecznościowe strony informacyjne. Ważne jest, aby baza mediów była aktualizowana regularnie i zawierała wiarygodne informacje (itp. dane kontaktowe do konkretnych osób).	
E.	Organizacja wspierająca trzeci sektor (OW) by wzmacniać swoją rolę i znaczenie w systemie i sektorze powinna prowadzić <b>działalność informacyjną w ogólnodostępnych mediach</b>	



	związaną z obszarami, w których się specjalizuje ( itp. aktywność społeczna, obywatelska, wolontariat, partycypacja społeczna, ekonomia społeczna). Działalność informacyjna może być prowadzona w formie umieszczania artykułów, badań, raportów, notatek itp.
F.	Organizacja wspierająca trzeci sektor (OW) by wzmacniać swoją rolę i znaczenie w systemie i sektorze powinna <b>upowszechniać i promować swoje osiągnięcia, sukcesy, dokonane zmiany w środowisku i sektorze</b> . Działalność ta powinna polegać na umieszczaniu konkretnych materiałów przedstawiających osiągnięcia itp. publikacje, raporty.
G.	Organizacja wspierająca trzeci sektor (OW) by wzmacniać swoją rolę i znaczenie w systemie i sektorze powinna <b>rozpowszechniać wiedzę o trzecim sektorze</b> w ogólnodostępnych mediach (itp. media społecznościowe, telewizja, radio, prasa, strony internetowe) Wiedza ta może dotyczyć itp. działań podejmowanych przez sektor, źródeł finansowania aktywność organizacji pozarządowych, aspektów formalno-prawnych dot. Funkcjonowania organizacji pozarządowych.
H.	Wzmacnianie roli i znaczenia w systemie i sektorze organizacji wspierającej trzeci sektor powinno być prowadzone poprzez <b>informowanie przez OW o obecności organizacji pozarządowych w ciałach doradczo-opiniotwórczych i dialogu działających lokalnie i/lub w regionie</b> (itp. komitety monitorujące, rady, w tym rady działalności pożytku publicznego, rady itp. ekonomii społecznej, rady seniorów). OW powinna posiadać wiedzę o <b>przedstawicielach i przedstawicielkach</b> organizacji pozarządowych, które reprezentują trzeci sektor w <b>co najmniej trzech ciałach</b> .
I.	Sytuacje kryzysowe, które występują w trzecim sektorze dotyczą różnych aspektów. Mogą to być kryzysy itp. związane z konfliktami wewnętrznymi, nieprawidłowościami finansowymi, zmianą przepisów prawnych, utratą zaufania społecznego. Organizacja wspierająca trzeci sektor (OW) by wzmacniać swoją rolę i znaczenie w systemie i sektorze powinna posiadać <b>dokument dotyczący schematu postępowania w sytuacjach kryzysowych</b> , które ją „dotykają”. Jednym z elementów tego dokumentu powinna <b>komunikacja zewnętrzna</b> . OW powinna dostarczać aktualnych, transparentnych i wiarygodnych informacji na temat sytuacji i działań, jakie podjęła w związku z pojawiającym się kryzysem. Kluczowe jest dostarczanie wiarygodnych danych na bieżąco, aby zminimalizować rozprzestrzenianie się dezinformacji. Odpowiednie zarządzanie wypowiedziami i „feedbackiem” może pomóc w utrzymaniu zaufania i ograniczeniu negatywnego wpływu kryzysu.
J	Organizacja wspierająca trzeci sektor OW <b>powinna wskazać bezpośredni kontakt do mediatorów (instytucji, osób)</b> , którzy mogą pomóc w rozwiązaniu sytuacji kryzysowej danej organizacji. Wymaga to od OW posiadania bazy kontaktów do podmiotów, ciał doradczo-opiniotwórczych posiadających odpowiednie kompetencje, by wesprze organizację dotkniętą kryzysem.
Opisy do standardu rekomendowanego	
A.	OW świadomie powinna <b>budować relację ze swoim otoczeniem</b> . Relacje te powinny być tworzone w zgodzie z misją, wartościami oraz celami organizacji. Jednym z elementów budowania relacji jest <b>podejmowanie współpracy z lokalnymi instytucjami/podmiotami</b> (itp. jednostkami samorządu terytorialnego, organizacjami

	<p>pozarządowymi, mediami, biznesem) <b>w zakresie prowadzonej działalności</b>. Celem współpracy powinno być itp. zintegrowanie środowiska, wzrost wiedzy i przepływu informacji dotyczących specyfiki działalności poszczególnych partnerów. OW powinna dążyć, aby współpraca ta miała charakter systematyczny, cykliczny (itp. wspólne projekty/ działania, tworzenie partnerstw tematycznych).</p>
B.	<p>Organizacja wspierającej trzeci sektor OW powinna działać w sposób otwarty i transparent, aby zyskać zaufanie oraz akceptację ze strony otoczenia.</p> <p>Jednym z elementów budowania relacji z otoczeniem jest <b>budowanie pozytywnego swojego wizerunku itp. poprzez odpowiednią komunikację</b>.</p> <p>OW powinna korzystać z <b>różnych kanałów komunikacyjnych</b> (itp. media społecznościowe, strony internetowe, newslettery, wydarzenia i spotkania) by dotrzeć z przekazem do szerokiej publiczności.</p> <p>Należy pamiętać, że wybór odpowiednich kanałów komunikacyjnych zależy od grupy docelowej, celów organizacji i dostępnych zasobów.</p>
C.	<p><b>Posiadanie dokumentu</b>, który szeroko/całościowo opisuje sposoby komunikowania się z różnymi grupami interesariuszy (itp. Strategia komunikacji, to kompleksowy plan działań mający na celu skuteczne komunikowanie się z różnymi grupami interesariuszy, w tym z darczyńcami, partnerami, mediami i społecznością lokalną. Strategia komunikacji powinna mieć <b>formę spisanego dokumentu, może również stanowić element strategicznego dokumentu OW – jeśli dana organizacja go posiada</b>. Strategia komunikacji powinna zawierać opis itp. celów komunikacyjnych, grup docelowych, kanałów komunikacyjnych, działań komunikacyjnych.</p>
D.	<p>Organizacja wspierająca trzeci sektor OW by wzmacniać swoją rolę i znaczenie w systemie i sektorze powinna prowadzić <b>działalność edukacyjną w mediach</b> związaną z obszarami, w których się specjalizuje (itp. aktywność społeczna, aktywność obywatelska, wolontariat, partycypacja społeczna, ekonomia społeczna).</p> <p>Działalność ta powinna mieć charakter cykliczny/stały i powinna dotyczyć tych obszarów, w których OW się wyspecjalizowała, obszarów, które dla OW są działaniami tzw. „flagowymi”.</p>
E.	<p>Organizacja wspierająca trzeci sektor OW by wzmacniać swoją rolę i znaczenie w systemie i sektorze powinna prowadzić <b>działalność edukacyjną w mediach</b> związaną z obszarami, w których się specjalizuje (itp. aktywność społeczna, aktywność obywatelska, wolontariat, partycypacja społeczna, ekonomia społeczna).</p> <p>Działalność ta powinna być prowadzona z wykorzystaniem <b>aktualnie popularnych, wyspecjalizowanych kanałów komunikacyjnych</b> (itp. Podcasty, YouTube). Kanały te wymagają posiada przez OW odpowiednich zasoby kadrowych (profesjonalistów) oraz zasobów technicznych.</p>
F.	<p>Organizacja wspierająca trzeci sektor OW powinna mieć swojego przedstawiciela/swoją przedstawicielkę w ciałach doradczo-opiniotwórczych, dialogu funkcjonujących <b>lokalnie, regionalnie, centralnie</b> (poziom gminy, powiatu, województwa, kraju). Wykorzystując ogólnodostępne media OW powinna informować o swojej obecności oraz aktywności, pokazując tym samym, że <b>ma wpływ na istotne dla sektora i systemu zagadnienia/tematy</b>. Przykładowe ciała doradczo-opiniotwórcze i dialogu: komitet monitorujący, rad działalności publicznego, rada itp. ekonomii społecznej, rada itp. seniorów, rada itp. kultury.</p>

G.	<p>Ciała doradczo-opiniodawcze i dialogu funkcjonujące lokalnie, regionalnie i centralnie (na poziomie gminy, powiatu, województwa, kraju) mają za zadanie itp. formułowanie opinii i rekomendacji, które mają wspierać proces podejmowania decyzji przez odpowiednie instytucje itp. instytucje samorządowe, rządowe.</p> <p>Związku, z tym OW powinna <b>upowszechniać informacje</b> o działalności tych ciał i osiągniętych efektach pokazując tym samym, że <b>środowisko trzeciego sektora ogrywa istotną rolę i znaczenie w kształtowaniu ważnych dla sektora obszarów</b> (itp. kształtowanie polityki publicznych, promowanie otwartego dialogu, itp.)</p>
H.	<p>Organizacja wspierająca trzeci sektor OW powinna pełnić <b>rolę pomocową</b> dla danej organizacji, której dotyczy sytuacja kryzysowa w aspekcie wsparcia jej <b>w stworzeniu dokumentu dotyczącego schematu postępowania w sytuacjach kryzysowych</b>. Po opracowaniu dokumentu OW powinna asystować organizacji w działaniach mających na celu wyjście z kryzysu.</p>
I.	<p>Opis sposobu zarządzania i wdrożone, zaakceptowane przez władze organizacji procedury postępowania, które krok po kroku opisują co należy zrobić i jak postępować w zaistniałej sytuacji kryzysowej</p>
J.	<p>Organizacja wspierająca trzeci sektor OW powinna pełnić <b>rolę pomocową</b> dla wspomaganą organizację, której dotyczy sytuacja kryzysowa w aspekcie wsparcia jej <b>w stworzeniu dokumentu dotyczącego schematu postępowania w sytuacjach kryzysowych</b>. Po opracowaniu dokumentu OW powinna asystować organizacji w działaniach mających na celu wyjście z kryzysu.</p>

### Obszar : 3. Samodzielność i stabilność finansowa OW

Cele rozwojowe:

**Wzmocnienie samodzielności i stabilności finansowej organizacji wspierających trzeci sektor, w tym Ośrodków Sieci SPLOT**

#### Zakres : 1. Dywersyfikowanie źródeł finansowania.

Obszar : 3. Samodzielność i stabilność finansowa OW		
Zakres : 1. Dywersyfikowanie źródeł finansowania.		
	Standard minimalny	Standard rekomendowany
A.	OW ma co najmniej 3 różne źródła finansowania, w tym jedno pozabudżetowe.	Wysoka dywersyfikacja źródeł finansowania. Korzystanie z więcej niż 3 źródeł, w tym różne formy własnego zarobkowania, fundraising wobec biznesu oraz (przynajmniej) próby zaangażowania finansowego mieszkańców.
B.	Podejmowanie przez OW współpracy finansowej z instytucjami sektora publicznego i biznesem w oparciu o umowy dotacyjne i partnerską realizację przedsięwzięć.	Posiadanie stałych (wieloletnich) kontraktów finansowych z wybranymi instytucjami sektora publicznego i/lub biznesu.
C.	Podejmowanie prób fundraisingowych, rozumianych, jako poszukiwanie środków bezpośrednio od społeczeństwa.	Posiadanie profesjonalnego zespołu fundraisingowego zgodnie z zasadami uznawanymi przez Polskie Stowarzyszenie Fundraisingu (PSF)
D.	Prowadzenie działalności zarobkowej, przynajmniej w formie działalności statutowej odpłatnej pożytku publicznego	Prowadzenie szerokiej/stałej działalności zarobkowej, zarówno w formule działalności statutowej pożytku publicznego, jak i działalności gospodarczej w oparciu o zróżnicowaną, szeroko dostępną ofertę, skierowaną nie tylko do instytucji trzeciego sektora. Co najmniej ok. 10-15% budżetu pochodzić powinno z takiej działalności.
E.	Pozyskiwanie środków finansowych (zarabianie) dzięki wykorzystywaniu infrastruktury będącej w „dyspozycji” OW.	Szerokie pozyskiwanie na własność i wykorzystywanie „będącej w dyspozycji” infrastruktury do wzmocnienia niezależności finansowej OW
Opisy do standardu minimalnego		
A.	Konieczne jest, aby OW miały nie mniej niż 3 źródła finansowania działalności, aby nie uzależniać się od jednego podmiotu (źródła), jednego typu zlecenia. To stanowi warunek „bezpieczeństwa” ciągłego funkcjonowania OW, ale także jej niezależności.	
B.	OW powinny zabiegać o finansowanie podejmowanej działalności przez partnerów z sektora publicznego i biznesu, proponując realizację projektów społecznych.	

C.	Nowoczesne metody fundraisngowe mają szerokie spektrum i z pewnością można i należy podjąć próby zaangażowania finansowego mieszkańców w działania OW, poprzez zastosowanie wybranych, adekwatnych do określonej działalności, metod.
D.	Zgodnie z Ustawą OPP należy wykorzystywać formę pozabudżetowego pozyskiwania środków w formule działalności odpłatnej, statutowej pożytku publicznego. Może to być pobieranie częściowej odpłatności przy np. wyjątkowo skomplikowanych usługach lub opracowanie odpłatnego, specjalnego programu doradczo-szkoleniowego i zachęcić NGOs do skorzystania z tej formy odpłatnej edukacji.
E.	W ramach uniezależniania finansowego należy znaleźć sposób na wykorzystanie zarobkowe będącej w dyspozycji OW i /lub partnerów „posiadanej” infrastruktury. Może to być lokal, który może być współdzielony z inną organizacją, a może być wartościowy sprzęt, którego zwykle organizacje mogą nie posiadać i za niewielką opłatą chętnie z niego korzystają.
Opisy do standardu rekomendowanego	
A.	Znacząca dywersyfikacja źródeł finansowania daje OW bezpieczeństwo finansowe i zwiększa niezależność od innych podmiotów. W naszych warunkach, niestabilność polityczna instytucji publicznych na różnych szczeblach, może spowodować zmianę polityki w zakresie współpracy z NGOs. Jeśli chodzi o biznes, najczęściej swoją współpracę finansową uzależnia od swojej kondycji finansowej. Pogorszenie tej sytuacji może skutkować zmniejszeniem zaangażowania lub całkowitym wycofaniem się z współfinansowania partnera OW. Poza tym, korzystanie z różnorodnych źródeł, zwiększa doświadczenie OW w zakresie umiejętności pozyskiwania środków czym OW może podzielić się z organizacjami, które wspiera.
B.	We współpracy z instytucjami sektora publicznego i biznesem, należy szukać i preferować takie rozwiązania, które mają charakter stały, długoterminowy (kontrakty nawet do 5 lat w sferze społecznej) i wykorzystują szczególne możliwości OW (wysoko wykwalifikowany personel, posiadanie najnowszej informacji, szczególna rola w sektorze, praca w partnerstwach – są to przewagi konkurencyjne).
C.	Działania zarobkowe prowadzone przez OW wydają się być szczególnie ważne i możliwe, gdyż organizacje te gromadzą personel o najwyższych kwalifikacjach i możliwościach świadczenia usług odpłatnych. Działania te mogą być prowadzone w formule działalności odpłatnej statutowej pożytku publicznego wobec NGO lub/i grup nieformalnych obywateli, ale także w formule działalności gospodarczej wobec administracji czy pracowników biznesu.
D.	OW jako podmioty o znaczącej sile instytucjonalnej (znaczące budżety, stosowanie standardów, wysoka wiarygodność), powinny zabiegać o przejmowanie w odpowiedniej formie, w tym na własność (również kupowanie) infrastruktury i szerokie wykorzystanie jej do celów zarobkowych, wzmacniających budżet i niezależność OW.

**Zakres : 2. Współpraca z partnerami w zakresie finansowania działalności – biznes i samorząd**

Obszar 3: Wzmocnienie samodzielności i stabilności finansowej organizacji wspierających trzeci sektor		
Zakres : 2. Współpraca z partnerami w zakresie finansowania działalności – biznes i samorząd		
Standard minimalny	Standard rekomendowany	
A.	OW aktywnie buduje partnerstwa z biznesem i samorządem, poprzez udział w spotkaniach sieciujących, analizę wzajemnych potrzeb, diagnozę potencjału współpracy	OW stworzyła kanał stałej współpracy z biznesem i samorządem - regularnej wymiany doświadczeń i/lub współpracy trójsektorowej. (Rozwiązanie wprowadzone do obowiązującego wieloletniego/rocznego programu współpracy).
B.	OW podejmuje działania edukacyjnych w zakresie SCR i/lub ESG - możliwości, jakie stwarza firmom współpraca z OW.	OW wraz z partnerami wypracowuje konkretne narzędzia (co najmniej wzmocnienia CSR i/lub ESG) w firmach (poprzez stałą współpracę z OW)
C.	Podejmowanie przez OW działań edukacyjnych w zakresie promowania zasady pomocniczości, upowszechnianie dobrych praktyk w zakresie współpracy z OW.	Wypracowuje i doprowadza do wdrożenia samorządowego/publicznego mechanizmu stałego finansowania działalności OW, jako elementu oddawania funkcji wsparcia wyspecjalizowanej organizacji ze środowiska. (Rozwiązanie wprowadzone do obowiązującego wieloletniego/rocznego programu współpracy).
D.	OW ma wiedzę o trendach w filantropii oraz rozpoznaną mapę źródeł finansowania	OW dąży do podpisania porozumień o stałej współpracy z instytucjami grantodawczymi i filantropijnymi w Polsce i za granicą, jako stały partner w pośredniczeniu p-dzy darczyńcą a obdarowanym.
Opisy do standardu minimalnego		
A.	Aktywne budowanie relacji z biznesem powinno polegać co najmniej na udziale OW w spotkaniach sieciujących biznes, konferencjach nt. CSR, ESG, tworzeniu trwałej bazy kontaktów w firmach, gromadzeniu danych i wiedzy o potrzebach, oczekiwaniach i trendach w biznesie. Aktywne budowanie relacji z samorządem powinno polegać co najmniej na udziale OW w spotkaniach i konferencjach z udziałem samorządów lokalnych oraz na inicjowaniu takich wydarzeń. Konieczne jest także nawiązanie stałego kontaktu z pracownikami samorządów odpowiedzialnymi za współpracę z NGO.	
B.	OW powinna dążyć do podnoszenia wiedzy biznesu w zakresie możliwych form współpracy z NGO, korzyści, jakie mogą z tego wynikać dla obu stron oraz roli, jaką mogą odegrać w tym procesie OW. OW organizuje cyklicznie (np. raz w roku) seminarium/spotkanie/konferencję edukującą biznes.	
C.	Zorganizowanie, co najmniej raz w roku spotkania promującego dobre praktyki w zakresie współpracy OW z samorządem lub udział w napisaniu i upowszechnieniu 1 materiału edukacyjnego na ten temat, po to by, wywierać presję na instytucje samorządowe i podkreślać wagę przestrzegania zasady pomocniczości.	
D.	OW dąży do uzyskania pozycji eksperta w zakresie źródeł finansowania, współpracy z biznesem i instytucjami publicznymi, stąd musi budować bazę wiedzy.	
Opisy do standardu rekomendowanego		

A.	OW dąży do zawiązania trwałego partnerstwa firm z OW (ewentualnie także przy udziale samorządu) z cyklicznymi spotkaniami i mechanizmami wymiany wiedzy, aktualizowania kontaktów, wspierania się w zaspokajaniu oczekiwań i potrzeb.
B.	Wypracowane narzędzia mogą obejmować np. utworzenie funduszu grantowego obsługiwanego przez OW, dotacje dla OW dedykowane wspieraniu potencjału organizacji pozarządowych uzyskujących darowizny od firm, współorganizacja konkursu, zlecenie specjalistycznych usług OW przez biznes, opracowanie wskaźników sukcesu i monitorowanie ich.
C.	OW powinna wspólnie z samorządem/innymi źródłami publicznymi wypracować mechanizm finansowy dla wzmocnienia potencjału NGO: w formie wydzielonego konkursu, lub/i zlecenia usług szkoleniowo-doradczych OWS lub/i bonów edukacyjnych dla organizacji otrzymujących dotacje z samorządu. Wynagrodzenie OW powinno zostać ustalone w dialogu na podstawie realnej wyceny kosztów. Mechanizm należy wzbogacić o system certyfikacji OW.
D.	Trwałe porozumienia z organizacjami grantodawczymi i filantropijnymi związanymi biznesem zabezpieczają długofalowe interesy OW w zakresie pełnienia funkcji wsparcia w obszarze współpracy z sektorem prywatnym i wzmocniają pozycję OW.



### Zakres : 3. Etyka źródeł finansowania

Obszar 3: Wzmocnienie samodzielności i stabilności finansowej organizacji wspierających trzeci sektor																							
Zakres : 3. Etyka źródeł finansowania																							
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Standard minimalny</th> <th>Standard rekomendowany</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A.</td> <td>OW unika konfliktu interesów między swoimi źródłami finansowania a swoją misją wspierania innych organizacji Posiada klarowne wewnętrzne procedury, by minimalizować konkurowanie z klientami/podopiecznymi.</td> </tr> <tr> <td>B.</td> <td>OW korzysta wyłącznie ze źródeł przeznaczonych na realizację jej celów: projektów systemowych i odrębnych ścieżek grantowych, źródeł biznesowych i prywatnych.</td> </tr> <tr> <td>A.</td> <td>OW bada etyczność źródeł finansowania i rozważa, czy przyjęcie funduszy od określonych źródeł nie jest sprzeczne z ich wartościami i celami oraz wizerunkiem. OW ma spisane zasady w tym zakresie.</td> </tr> <tr> <td></td> <td>OW działają na rzecz przyciągania darczyńców, którzy są związani z ich misją i wartościami. OW dokonuje systematycznie analizy potencjalnych źródeł pod tym kątem.</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">Opisy do standardu minimalnego</td> </tr> <tr> <td>A.</td> <td>OW powinna starać się <b>nie konkurować</b> o finansowanie ze swoimi podopiecznymi. Powinna określić wewnętrzne zasady, w jakich sytuacjach i pod jakimi warunkami możliwe jest ubieganie się o środki „niewydzielone” na wspieranie innych organizacji, projekty niesystemowe etc.</td> </tr> <tr> <td>B.</td> <td>OW powinna analizować, czy dane źródło nie godzi w jej niezależność, nie zagraża realizacji jej misji, nie będzie służyło celom politycznym lub wyłącznie PR darczyńcy, etc. Szczególnie należy zwrócić uwagę na oczekiwania strony finansującej oraz na zrównoważenie oferty (zobowiązania obu stron są wyważone i sprawiedliwe). Zasady te powinny zostać spisane w odrębnym dokumencie, po to, by zainicjować wewnętrzną refleksję oraz ułatwić podejmowanie decyzji.</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">Opisy do standardu rekomendowanego</td> </tr> <tr> <td>A.</td> <td>OW docelowo nie powinna korzystać ze źródeł, do których startują jej klienci. Będzie to możliwe, o ile będzie aktywnie zabiegać o tworzenie ścieżek finansowania organizacji wspierających (patrz standard 3.2).</td> </tr> <tr> <td>B.</td> <td>OW powinna dbać o swój wizerunek i wartości, podejmując współpracę z takimi źródłami, które pozwolą na zachowanie spójności działań. W razie wystąpienia sprzeczności i jednoczesnym zdecydowaniu, że korzysta się z takich źródeł należy jasno komunikować powody podjęcia współpracy.</td> </tr> </tbody> </table>	Standard minimalny	Standard rekomendowany	A.	OW unika konfliktu interesów między swoimi źródłami finansowania a swoją misją wspierania innych organizacji Posiada klarowne wewnętrzne procedury, by minimalizować konkurowanie z klientami/podopiecznymi.	B.	OW korzysta wyłącznie ze źródeł przeznaczonych na realizację jej celów: projektów systemowych i odrębnych ścieżek grantowych, źródeł biznesowych i prywatnych.	A.	OW bada etyczność źródeł finansowania i rozważa, czy przyjęcie funduszy od określonych źródeł nie jest sprzeczne z ich wartościami i celami oraz wizerunkiem. OW ma spisane zasady w tym zakresie.		OW działają na rzecz przyciągania darczyńców, którzy są związani z ich misją i wartościami. OW dokonuje systematycznie analizy potencjalnych źródeł pod tym kątem.	Opisy do standardu minimalnego		A.	OW powinna starać się <b>nie konkurować</b> o finansowanie ze swoimi podopiecznymi. Powinna określić wewnętrzne zasady, w jakich sytuacjach i pod jakimi warunkami możliwe jest ubieganie się o środki „niewydzielone” na wspieranie innych organizacji, projekty niesystemowe etc.	B.	OW powinna analizować, czy dane źródło nie godzi w jej niezależność, nie zagraża realizacji jej misji, nie będzie służyło celom politycznym lub wyłącznie PR darczyńcy, etc. Szczególnie należy zwrócić uwagę na oczekiwania strony finansującej oraz na zrównoważenie oferty (zobowiązania obu stron są wyważone i sprawiedliwe). Zasady te powinny zostać spisane w odrębnym dokumencie, po to, by zainicjować wewnętrzną refleksję oraz ułatwić podejmowanie decyzji.	Opisy do standardu rekomendowanego		A.	OW docelowo nie powinna korzystać ze źródeł, do których startują jej klienci. Będzie to możliwe, o ile będzie aktywnie zabiegać o tworzenie ścieżek finansowania organizacji wspierających (patrz standard 3.2).	B.	OW powinna dbać o swój wizerunek i wartości, podejmując współpracę z takimi źródłami, które pozwolą na zachowanie spójności działań. W razie wystąpienia sprzeczności i jednoczesnym zdecydowaniu, że korzysta się z takich źródeł należy jasno komunikować powody podjęcia współpracy.
Standard minimalny	Standard rekomendowany																						
A.	OW unika konfliktu interesów między swoimi źródłami finansowania a swoją misją wspierania innych organizacji Posiada klarowne wewnętrzne procedury, by minimalizować konkurowanie z klientami/podopiecznymi.																						
B.	OW korzysta wyłącznie ze źródeł przeznaczonych na realizację jej celów: projektów systemowych i odrębnych ścieżek grantowych, źródeł biznesowych i prywatnych.																						
A.	OW bada etyczność źródeł finansowania i rozważa, czy przyjęcie funduszy od określonych źródeł nie jest sprzeczne z ich wartościami i celami oraz wizerunkiem. OW ma spisane zasady w tym zakresie.																						
	OW działają na rzecz przyciągania darczyńców, którzy są związani z ich misją i wartościami. OW dokonuje systematycznie analizy potencjalnych źródeł pod tym kątem.																						
Opisy do standardu minimalnego																							
A.	OW powinna starać się <b>nie konkurować</b> o finansowanie ze swoimi podopiecznymi. Powinna określić wewnętrzne zasady, w jakich sytuacjach i pod jakimi warunkami możliwe jest ubieganie się o środki „niewydzielone” na wspieranie innych organizacji, projekty niesystemowe etc.																						
B.	OW powinna analizować, czy dane źródło nie godzi w jej niezależność, nie zagraża realizacji jej misji, nie będzie służyło celom politycznym lub wyłącznie PR darczyńcy, etc. Szczególnie należy zwrócić uwagę na oczekiwania strony finansującej oraz na zrównoważenie oferty (zobowiązania obu stron są wyważone i sprawiedliwe). Zasady te powinny zostać spisane w odrębnym dokumencie, po to, by zainicjować wewnętrzną refleksję oraz ułatwić podejmowanie decyzji.																						
Opisy do standardu rekomendowanego																							
A.	OW docelowo nie powinna korzystać ze źródeł, do których startują jej klienci. Będzie to możliwe, o ile będzie aktywnie zabiegać o tworzenie ścieżek finansowania organizacji wspierających (patrz standard 3.2).																						
B.	OW powinna dbać o swój wizerunek i wartości, podejmując współpracę z takimi źródłami, które pozwolą na zachowanie spójności działań. W razie wystąpienia sprzeczności i jednoczesnym zdecydowaniu, że korzysta się z takich źródeł należy jasno komunikować powody podjęcia współpracy.																						



## Obszar IV.: Współpraca sektorowa między sobą i z otoczeniem

Cele rozwojowe:

**1. Rozwój (partnerskiej) współpracy między organizacjami, w tym wspierającymi trzeci sektor**

**2. Rozwój współpracy pomiędzy organizacjami wspierającymi a otoczeniem w tym grupami obywateli (grupy nieformalne) oraz samorządem**

**3. Rozwój współpracy międzysektorowej**

Obszar IV. Współpraca sektorowa między sobą i z otoczeniem, w tym grupami obywateli (grupy nieformalne) oraz samorządem		
Zakres: Budowanie koalicji, sieci, partnerstw, w tym międzysektorowych. Wzajemne wykorzystywanie zasobów materialnych i ludzkich, w tym tworzenie projektów partnerskich. Partycypacja i rzecznictwo w kształtowaniu polityk publicznych oraz udział w ciałach dialogu społecznego. Współpraca/współkoordynacja zadań w systemie usług społecznych.		
	Standard minimalny	Standard rekomendowany
A.	Aktywny udział w lokalnych i regionalnych koalicjach, sieciach, federacjach w tym międzysektorowych partnerstwach lokalnych.	Kreowanie nowych rozwiązań służących sektorowi (szczebel krajowy i samorządowy)
B.	Organizacja wspólnych lokalnych działań/projektów partnerskich (wiedza, umiejętności, doświadczenie)	Członkostwo w federacjach i ciałach dialogu
C.	Czynny udział w konsultowaniu rozwiązań służących sektorowi, w tym polityk publicznych	Włączenie się w budowanie systemu usług społecznych (typu CUS)
Opisy do standardu minimalnego		
A.	<p>Jeżeli uznamy znaczną rolę organizacji pozarządowych w informowaniu społeczeństwa i w demokratycznym podejmowaniu decyzji, oczywistą staje się konieczność zapewnienia pomiędzy takimi grupami i władzą publiczną jak najlepszej i skutecznej komunikacji. To właśnie jest naturalne miejsce dla rzecznictwa, rozumianego jako umiejętność wpływania – w sposób transparentny i dostępny dla wszystkich zainteresowanych - na prawo i polityki publiczne. w państwie demokratycznym politycy odczuwają potrzebę bycia dobrze poinformowanymi - a ktoś lepiej poinformuje ich o danym problemie, jak nie osoba lub grupa osób, których kwestia ta dotyczy.</p> <p>W efekcie działań rzeczniczych politycy i urzędnicy, czy najszerzej pojmowani decydenci uzyskują szybką i rzetelną informację na dany temat wraz z kompletnym kontekstem. Dzięki temu z całą wyrazistością mogą zdefiniować skutki nowej, potencjalnej regulacji organizacyjnej lub prawnej dla środowiska pozarządowego, lepiej zidentyfikować zorganizowane grupy interesów, dostrzec ich wzajemne korelacje, wreszcie poznać potencjalnych sprzymierzeńców i przeciwników projektowanej decyzji.</p>	

	<p>Znaczenia współpracy w ramach trzeciego sektora nie sposób przecenić. Dzięki niej zainteresowane organizacje są w stanie prowadzić bieżący monitoring procesów legislacyjnych i decyzyjnych, przynoszących określone zmiany w sferze ich funkcjonowania. Zorganizowana grupa w porę dostrzeże symptomy zmian w sferze polityk publicznych, może też przygotować alternatywne propozycje korzystnych działań, albo nakreślić cele i plan działań w ramach kampanii społecznej.</p> <p>Jedną z najlepszych platform do osiągnięcia takich celów jest porozumienie o zasięgu lokalnym, regionalnym lub krajowym, skupiające organizacje pozarządowe w ogóle, bądź w wybranej sferze (socjalne, ekologiczne, oświatowe). Potrzeba powołania takich struktur jest coraz częściej artykułowana przez organizacje, które z ich powstaniem wiążą nadzieje na skuteczniejszą artykulację i obronę ich interesów ich oczekiwaniach i podopiecznych/klientów.</p> <p>Szczególnym przypadkiem współpracy są koalicje międzysektorowe, głównie przejawiające się w postaci tzw. partnerstw lokalnych.</p>
B.	<p>Inicjując wspólne prace organizacji pozarządowych można zauważyć, że takie porozumienia często mają tendencje do zajęcia się wieloma różnymi problemami, które wnoszą organizacje członkowskie. Jednak nie wszystkie z nich nadają się do prowadzenia skutecznych, efektywnych działań, czy kampanii. Te właściwe kwestie można zidentyfikować posługując się następującymi kryteriami:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• dana kwestia związana jest nie tylko z celami statutowymi poszczególnych organizacji, ale i z ich misją - czyli wewnętrznym przekonaniem pracowników i klientów organizacji o rzeczywistych powodach działalności organizacji;</li> <li>• działanie na rzecz zmiany powinno zmieniać samą organizację - musi być zbieżne z jej długofalowymi planami, musi przyczyniać się do budowania jej siły i wiarygodności. Ponadto jednorazowa kampania powinna nakierować organizację na nowe źródła finansowania - organizacja nie może tracić środków w wyniku działań rzeczniczych;</li> <li>• problem powinien być szczegółowy, konkretny i możliwy do rozwiązania. Dana kwestia może być tak żywotna dla danej społeczności lub osobiście dla liderów koalicji, że nie wyobrażają oni sobie braku jakichkolwiek działań dla jej rozwiązania;</li> <li>• problem powinien być wyzwaniem dla organizacji - dobra kampania zmusza ludzi do robienia rzeczy, o których nigdy nie myśleli, że są w zasięgu ich ręki: poruszenie opinii publicznej, zorganizowanie manifestacji lub spotkania z politykami.</li> </ul> <p>Wspólne działania rzecznicze nie polegają jedynie na indywidualnych rozmowach z politykami i innymi decydentami w procesie zmian prawnych. Równie ważne jest uprzednie przygotowanie opinii publicznej, której poparcie może zaważyć na przebiegu takich rozmów i uzyskaniu akceptacji politycznej dla wypracowanych propozycji. Niezależnie zatem od tego, czy dana sprawa spotkała się już z zainteresowaniem społecznym ważne jest budowanie wsparcia z uwzględnieniem szerszej społeczności niż ta, której problem dotyczy bezpośrednio. Organizacja odpowiedniej kampanii jest bardzo pożytecznym narzędziem informowania innych, mobilizowania wsparcia z ich strony i angażowania w pracę koalicji.</p>
C.	<p>Konsultacje społeczne to forma dialogu społecznego, którego uczestnikami są przedstawiciele władzy lokalnej lub centralnej, organizacje pozarządowe i obywatele. Jest to narzędzie służące wypracowaniu optymalnych decyzji dotyczących kwestii ważnych dla obywateli - takich, które</p>

<p>mają wpływ na jakość czy sposób ich życia. W przypadku konsultacji społecznych decydenci nie tylko informują o swoich postanowieniach, ale przed ich podjęciem wstuchują się w to, co mają do powiedzenia obywatele. Taka dwustronna wymiana informacji między władzami a obywatelami ma o tyle kluczowe znaczenie, że często to właśnie mieszkańcy mogą dostarczyć rządzącym unikalnej wiedzy na dany temat.</p> <p>Istnieją kwestie, w których władze samorządowe mają obowiązek skonsultować ze społecznością lokalną: zagospodarowanie przestrzenne, ochrona środowiska i akty prawa miejscowego dotyczące kwestii związanych z pracą organizacji pozarządowych. Jednak przepisy prawa pozwalają władzom przeprowadzić konsultacje w każdej sprawie, która może mieć znaczenie dla społeczności lokalnej, w tym dla organizacji pozarządowych.</p> <p>Konsultacji społecznych nie należy mylić z konsultacjami publicznymi. Konsultacje publiczne odnoszą się jedynie do prac nad projektami ustaw i innych dokumentów rządowych. Należy też podkreślić, że choć konsultacje społeczne stanowią formę sprawowania władzy przez obywateli, to ich wynik nie musi być dla decydentów wiążący. Ostateczna odpowiedzialność za podjęte decyzje spoczywa bowiem nie na obywatelach, lecz na władzy.</p> <p>Jednym z aktorów dialogu obywatelskiego są organizacje pozarządowe. Podobnie jak indywidualni uczestnicy konsultacji, mogą one brać udział w dyskusjach, zgłaszać swoje opinie i uwagi względem proponowanych projektów oraz wysuwać własne rozwiązania. W szczególności jednak organizacje wspierające mogą realizować w tym procesie specyficzne zadania, zasadniczo zmieniając jakość prowadzonych konsultacji.</p> <p>Organizacja wsparcia może być zatem inicjatorem konsultacji, czyli tym, kto zwróci uwagę władz na szczególnie ważny dla mieszkańców lub innych organizacji problem i zasugeruje rozpoczęcie w tej sprawie dialogu, poprzez uruchomienie procesu konsultacji. Może też być wsparciem dla decydentów, w jakiejś mierze odciążając urząd w realizacji wybranych zadań, co w praktyce najczęściej polega na informowaniu społeczności o planowanych konsultacjach i zachęcaniu do uczestnictwa w nich. Wyrażając swoje poglądy w związku z omawianym problemem organizacja wsparcia może stać się ekspertem w danej dziedzinie, bądź w kwestii samych konsultacji. Wreszcie może być obserwatorem przygotowań i przebiegu konsultacji, monitorując poczynania władz i przestrzegania przez nie przepisów i procedur.</p>
<p>Opisy do standardu rekomendowanego</p>
<p>A. Podstawowym zadaniem, jakie stoi przed porozumieniem organizacji jest doprowadzenie do przyjęcia przez rząd, parlament lub władze lokalne korzystnej dla danego środowiska zmiany w zakresie legislacji. Może to być uchwalenie nowej ustawy czy uchwały, ogłoszenie aktu wykonawczego (rozporządzenia lub zarządzenia) do istniejącej ustawy, albo dokonanie poprawki w obowiązującym akcie prawa. Początkiem drogi jest zatem zidentyfikowanie problemu, opracowanie przekonującej argumentacji za koniecznością dokonania interesującej nas zmiany prawnej oraz znalezienie odpowiedniego promotora takich zmian.</p> <p>Obowiązek konsultowania projektu ustaw jest świetną okazją do wpływania na ostateczny kształt takiego dokumentu. Można bowiem zarówno proponować własne zmiany i poprawki,</p>

	<p>jak i próbować podważać niekorzystne dla danego środowiska zapisy lub całość projektu, odpowiednio posiłkując się bądź to argumentem wzmocnienia samorządności lub jej osłabiania, bądź odniesieniem do prawa europejskiego. Służyć temu może również współpraca z odpowiednimi komisjami parlamentarnymi. Komisje, do których skierowany został projekt ustawy, przedstawiają Sejmowi wspólne sprawozdanie o tym projekcie, zawierające wniosek o przyjęcie projektu bez poprawek, przyjęcie projektu z określonymi poprawkami w formie tekstu jednolitego projektu, lub o odrzucenie projektu.</p> <p>Możliwość wpływania przez organizacje pozarządowe na kształt lokalnych rozwiązań prawnych warto z pewnością realizować na szczeblu danej jednostki samorządu terytorialnego (JST). Ważną konsekwencją zdefiniowania JST, jaką jest gmina, jako wspólnoty mieszkańców określonego terytorium jest uznanie jej ludności za najwyższą władzę. Mieszkaniec gminy - członek wspólnoty samorządowej, do której przynależy z racji miejsca zamieszkania - nie jest wprawdzie zobowiązany do aktywnego udziału w życiu publicznym, ma jednak możliwość wyrażania swej woli i wpływania na jej realizowanie, a to jest już sposobem sprawowania władzy. Udział w tak rozumianym sprawowaniu władzy może być realizowany przez mieszkańców danej JST poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• prawo do bezpośredniego decydowania poprzez wybory lub referendum,</li> <li>• prawo do informacji i uczestnictwa w konsultacjach społecznych,</li> <li>• prawo do kontroli społecznej i obrony interesów indywidualnych lub grupowych.</li> </ul> <p>Tym, czym dla państwa jest parlament, tym dla gminy jest jej rada. Rada JST bowiem jest organem stanowiącym prawo lokalne obowiązujące w danej gminie, powiecie lub województwie. Rada w drodze głosowania podejmuje decyzje dotyczące najważniejszych spraw: corocznie uchwała budżet, ustala wysokość opłat i podatków lokalnych, decyduje o przejściu zadań od administracji państwowej, wytycza kierunki rozwoju JST. Równocześnie jednak tą samą drogą rada podejmuje uchwały dotyczące corocznego wdrożenia Programu Współpracy z organizacjami pozarządowymi lub udzielenia innej formy wsparcia dla organizacji pozarządowej (nieruchomość, lokal, pożyczka).</p> <p>Podstawową formą pracy rady JST są sesje - rada zbiera się wówczas w całości i podejmuje najistotniejsze decyzje - głównie w postaci uchwał. Jednak fakt, że sesje są dostępne dla każdego, nie musi być dla organizacji specjalnie istotny. Najlepszą drogą do zmian jest współpraca z daną branżową komisją rady. To właśnie tutaj można poznać ludzi, którzy zainteresowani są tymi samymi co i my kwestiami. Jeżeli radny jest członkiem komisji zdrowia i pomocy społecznej, jest tym samym naturalnym partnerem i sojusznikiem dla organizacji pozarządowej działającej w tej sferze. Zaletą dodatkową jest fakt, że to właśnie poszczególne komisje przygotowują projekty uchwał, które następnie są uchwalane podczas sesji - praktycznie bez dyskusji. Przypomina to oczywiście parlament, gdzie komisje sejmowe przygotowują i opiniują dany projekt uchwały, zalecając pozostałym posłom jego przyjęcie lub odrzucenie.</p>
B.	<p>Firmy prywatne współpracują ze sobą w ramach zrzeczeń i izb, zajmując w ważnych dla nich kwestiach jednoznaczne stanowisko wobec rządu i społeczeństwa. Organizacje pozarządowe powinny korzystać z tego rodzaju doświadczeń, federalizacja bowiem może przynieść wymierne</p>

	<p>korzyści dla ich działalności. Rozwiązania takie okazują się szczególnie ważne dla organizacji wsparcia, dla których rzecznicstwo interesów trzeciego sektora leży w zakresie ich misji. Porozumienie organizacji ma dwa główne obszary działania: <i>promowanie standardów pracy organizacji pozarządowej</i> oraz <i>oddziaływanie na środowisko zewnętrzne</i>. Członkowie przystępują do stowarzyszenia (federacji) z różnych powodów i dlatego taka struktura winna zaspokajać najróżniejsze potrzeby organizacji członkowskich, takie jak negocjowanie zniżek na produkty i usługi, warsztaty edukacyjne, publikacje i wsparcie techniczne, prace legislacyjne i kontakty z administracją państwową, edukację społeczeństwa w kwestiach dotyczących roli organizacji pozarządowych, stworzenie forum dla organizacji pozarządowych i uzgadnianie wspólnych stanowisk organizacji w istotnych kwestiach.</p> <p>Szczególnym przypadkiem współdziałania środowiska pozarządowego jest udział w tzw. ciałach dialogu (obywatelskiego). Na poziomie centralnym są to przede wszystkim różnego typu społeczne rady przy ministerstwach i niektórych instytucjach rządowych, zaś na szczeblu lokalnym/regionalnym najszerzej reprezentowane są rady działalności pożytku publicznego (RDPP). Taka rada istnieje też na poziomie krajowym. RDPP łączą w swoim składzie trzy środowiska życia publicznego, czyli organizacje pozarządowe, legislatorów (radnych/radne) i urzędników – odpowiednio z poziomu rządowego, wojewódzkiego, powiatowego lub gminnego. Spotkania w ramach Rady pozwalają partnerom zapoznać się z oczekiwaniami, pomysłami i problemami środowiska pozarządowego i jego podopiecznych, przedyskutować możliwe rozwiązania, uzgodnić wspólne poglądy i zaakceptować wybrane propozycje. Konsensusu wypracowanego przez RDPP właściwie nie można podważyć, czy zakwestionować, ponieważ każdy z kluczowych partnerów miał w tym swój istotny udział (pomijamy tu kwestię podejmowania decyzji w drodze głosowania, co zawsze jest problematyczne i krzywdzące przegłosowanych, którym nie dano możliwości przekonania się do zdania większości lub przekonania większości do przyjęcia argumentów przegłosowanych).</p>
C.	<p>System usług społecznych ściśle wiąże się z kwestią ich prywatyzacji, rozumianej jako oparcie ich planowania i realizacji również na partnerach pozarządowych. W tę stronę idzie m.in. przyjęta w 2021 r. ustawa o centrach usług społecznych (CUS). Widać jednak, że organizacje ciągle nie wiedzą, jak można zmienić istniejące rozwiązania prawne i praktykę, promującą w niemal każdej sytuacji dostępu do środków finansowych sektor publiczny i ewentualnie komercyjny. Ten wciąż utrzymujący się monopol na realizację zadań społecznych powoduje, że znaczenie profesjonalnych i stabilnych placówek pozarządowych w sektorze usług społecznych jest niestety marginalne (wskazuje na to chociażby jakże niewielki procent budżetu publicznego przeznaczany na zadania wykonywane przez sektor niezależny). Zainteresowanych organizacji jest poza tym niewiele, a całą masę tworzą organizacje bazujące głównie na wolontariacie, realizujące akcje i działania o charakterze jednorazowym. To one są wprawdzie „solą ziemi”, ale pojedynczo nie mogą efektywnie wpływać na zmiany systemowe - tutaj odpowiedzialność leży po stronie największych lokalnie organizacji.</p> <p>Powstający system CUS korzysta z bogatych doświadczeń sektora pozarządowego, głównie modelu CAL (obligatoryjna funkcja organizatora społeczności lokalnej), włączając przy tym w realizację zadań publicznych organizacje pozarządowe i przedsiębiorstwa społeczne.</p>

Obowiązek zlecenia tym partnerom zadań samorządowych w niedalekiej przyszłości znacząco wzmocni lokalny sektor pozarządowy, pozwalając jego podmiotom zwiększać zatrudnienie i dokonywać długofalowych inwestycji finansowych. Stąd praca z lokalnym środowiskiem nad wdrożeniem systemu CUS przez jak najwięcej JST jest obecnie jednym z najważniejszych zadań organizacji wspierających.

**Obszar V. Relacje pomiędzy organizacjami członkowskimi wewnątrz federacji, sieci oraz relacje pomiędzy federacjami, sieciami.**

Cele rozwojowe:

1. **Wzmocnienie relacji pomiędzy ośrodkami członkowskimi organizacji (sieci, federacji)**
2. **Rozwój współpracy pomiędzy sieciami, federacjami organizacji wspierających trzeci sektor**

**Zakres 1. Wspólne przedsięwzięcia.**

Obszar V. Relacje pomiędzy organizacjami członkowskimi wewnątrz federacji, sieci oraz relacje pomiędzy federacjami, sieciami.	
Zakres 1. Wspólne przedsięwzięcia.	
<b>Relacje pomiędzy organizacjami członkowskimi wewnątrz federacji, sieci</b>	
	Standard minimalny
	Standard rekomendowany
A.	OK. 25% organizacji członkowskich federacji/sieci realizuje systematycznie wspólnie projekty/działania.
	OK. 50% organizacji członkowskich federacji /sieci realizuje systematycznie wspólnie projekty/działania
B.	W ramach federacji/sieci tworzone są grupy tematyczne (np. grupa doradców/czyń, grupa ds. promocji, ds. ekonomii społecznej), które spotykają się systematycznie co najmniej 2 razy w roku.
	W ramach federacji/sieci tworzone są grupy tematyczne których efektem jest wypracowanie konkretnych rozwiązań w danym zagadnieniu (np. stanowisko, poradnik doradcy).
C.	Federacja/sieć (cyklicznie) organizuje co najmniej jedno wydarzenie w roku, które wzmacnia sieć/strukturę.
	Federacja/sieć organizuje stacjonarnie co najmniej raz w roku spotkanie mające charakter integracyjno-dyskusyjny, wzmacniający relacje w organizacji posiadającej swoich członków.
D.	Federacja/sieć posiada bazę ekspertów z organizacji członkowskich i jest ona udostępniana ośrodkom.
	W federacji/sieci prowadzone są systematycznie (co najmniej 2 razy w roku) spotkania organizowane przez organizacje członkowskie, podczas których „dzielą się” one swoją wiedzą i doświadczeniem.
E.	Federacje/sieci mają określone i opisane sposoby komunikowania się w zakresie poszukiwania partnerów do wspólnych działań
	Federacje/sieci mają wypracowaną szeroką sieć powiązań poziomych między pracownikami poszczególnych organizacji członkowskich, pozwalających na szybkie i racjonalne identyfikowanie partnerów do wspólnych działań
Opisy do standardu minimalnego	



A.	<p>W celu budowania i rozwijania relacji pomiędzy ośrodkami członkowskim federacji/sieci, planowane i realizowane są projekty /działania. Na ich realizację mogą zostać pozyskane środki zewnętrzne lub mogą być realizowane bez zewnętrznego sponsora ( np. organizacje wnoszą swoje własne zasoby). Są to przede wszystkim projekty/działania ponadlokalne w przypadku federacji czy sieci regionalnej, a ponadregionalne w przypadku struktury ogólnopolskiej. Dzięki współpracy projektowej organizacje członkowskie poznają się, dowiadują się o możliwościach, angażują swoje zasoby. Następuje swoisty efekt synergii. W realizacji projektów/działań zaangażowanych jest ok. 25% organizacji).</p>
B.	<p>W ramach federacji odbywają się systematycznie spotkania grup tematycznych.</p> <p>Spotkania grup tematycznych stanowią przestrzeń do wymiany wiedzy i doświadczeń, ale również przestrzeń do otwartej rozmowy, inspiracji, wypracowania nowych rozwiązań.</p> <p>Pomysł utworzenia grupy może „wyjść” z inicjatywy organizacji członkowskiej lub być potrzebą większego środowiska członkowskiego. Efekty pracy grup upowszechniane są w całej federacji.</p>
C.	<p>Raz w roku w ramach federacji/sieć organizowane jest wydarzenie, którego celem jest wzmocnienie struktury federacji/sieci. Wydarzenie to może mieć charakter edukacyjny, promocyjny, integracyjny. W federacji/sieci powinna być dbałość, aby każdorazowo za organizację wydarzenia odpowiadała inna organizacja członkowska.</p>
D.	<p>Federacja/sieć posiada bazę składającą się z ekspertów z organizacji członkowskich (specjalistów w danej dziedzinie). Baza jest udostępniona całej federacji. Dzięki zgromadzonej i aktualizowanej bazie możliwe jest wzajemne korzystanie z zasobów konkretnych organizacji członkowskich.</p>
E.	<p>Wypracowana i opisana procedura poszukiwania partnerów do wspólnych działań jest potrzebna, aby wypadku decyzji o realizacji jakiegoś przedsięwzięcia w partnerstwie, było jasne kto i na jakich zasadach identyfikuje potencjalnych partnerów</p>
<p>Opisy do standardu rekomendowanego</p>	
A.	<p>Federacja/sieć realizuje poprzez swoje organizacje członkowskie projekty/działania partnerskie (ok. 50% organizacji jest w nie zaangażowane). Są to przede wszystkim projekty ponadregionalne, ogólnopolskie. Na ich realizację mogą być pozyskane środki zewnętrzne. Dzięki współpracy projektowej organizacje poznają się, swoje zasoby, możliwości, następuje swoisty efekt synergii.</p>
B.	<p>W ramach federacji odbywają się systematycznie spotkania grup tematycznych.</p> <p>Celem utworzonych grup jest wypracowanie tzw. „twardych” rezultatów np. stanowisk, publikacji, raportów. Efekty pracy grup upowszechniane są zarówno „wewnątrz” federacji/sieci jak i na „zewnątrz”.</p>
C.	<p>Doroczne spotkania o charakterze integracyjno-dyskusyjnym, organizowane w porozumieniu z organizacjami członkowskimi, mają „zbliżyć” do siebie współpracujące w ramach federacji/sieci</p>



	organizacje i dać możliwość zapoznania się pracowników poszczególnych organizacji członkowskich. Ma to być coś na kształt wewnętrznego święta federacji/sieci.	
D.	Federacje/sieci zrzeszają różnorodne organizacje społeczne ( od małych lokalnie działających stowarzyszeń, fundacji po duże regionalne organizacje), które posiadają różne doświadczenie, kompetencje. W celu wzmacniania relacji wewnątrz federacji/sieci prowadzone są przez organizacje członkowskie spotkania, podczas których „dzielą się” one swoją wiedzą, doświadczeniem, wypracowanymi rozwiązaniami, stosowanymi metodami pracy. Organizowanie wewnętrznych spotkań ma charakter systematyczny/cykliczny (co najmniej 2 razy w roku)	
E.	Bardzo dobra współpraca, nie tylko p-dzy organizacjami, ale także p-dzy pracownikami poszczególnych organizacji członkowskich stanowi wielki kapitał, pozwalający na szybkie i racjonalne przeprowadzenie procesu rozpoznania i dopraszania do współpracy potencjalnych partnerów.	
<b>Relacje pomiędzy federacjami/sieciami</b>		
Standard minimalny		Standard rekomendowany
A.	Federacje/sieci wspólnie realizują projekty/działania w obszarze dialogu i społeczeństwa obywatelskiego oraz aktywności obywatelskiej.	Federacje/sieci 2 razy roku spotykają się na wspólnym wydarzeniu, na którym wymieniają się wiedzą, doświadczeniem, informacją.
B.	Federacje/sieci informują się o swoich planach dotyczących planowanych wydarzeń	Federacje/sieci prowadzą wspólny, uzgadniany wcześniej kalendarz swoich wydarzeń.
C.	Federacje/sieci wymieniają się wzajemnie bazą swoich ekspertów/ekspertek.	Pomiędzy federacjami/sieciami tworzone są grupy tematyczne, które spotykają się systematycznie co najmniej 2 razy w roku.
<b>Opisy do standardu minimalnego</b>		
A.	W celu budowania i rozwijania relacji pomiędzy federacjami /sieciami, planowane i realizowane są projekty/działania w obszarze dialogu i społeczeństwa obywatelskiego oraz aktywności obywatelskiej.  Na ich realizację mogą zostać pozyskane środki zewnętrzne lub mogą być realizowane bez zewnętrznego sponsora ( np. federacje/sieci wnoszą swoje własne zasoby). Są to przede wszystkim projekty duże ponadregionalne, ogólnopolskie. Dzięki współpracy federacje/sieci poznają się wzajemnie, swoje zasoby i możliwości.	
B.	Federacje/sieci prowadzą wiele różnorodnych wydarzeń, które realizują ich cele. Wiele tych działań może stanowić przestrzeń do współpracy. Organizacje informują się z wyprzedzeniem o	

	planowanych działaniach, tak aby można było skorzystać z wydarzenia lub/i zaplanować swoje wydarzenie w innym terminie.
C.	Federacje/sieci posiadają w swoich strukturach ekspertki/ekspertów z różnych dziedzin. Jedną z możliwych form wspólnych przedsięwzięć jest wzajemna wymiana baz swoich ekspertów/ekspertek (element korzystania z zasobów federacji.)
Opisy do standardu rekomendowanego	
A.	Federacje/sieci 2 razy roku spotykają się na wspólnym wydarzeniu, na którym wymieniają się wiedzą, doświadczeniem, informacją. Na te wydarzenia mogą zostać pozyskane środki zewnętrzne jak i mogą być stanowić one zasoby własne federacji/sieci.
B.	Jednym z narzędzi wzajemnej informacji o realizowanych kluczowych/flagowych działaniach jest wspólnie prowadzony i aktualizowany kalendarz. Terminy wydarzeń planowanych przez poszczególne federacje/sieci są wcześniej uzgadniane, a dzięki temu jest możliwość wzajemnego wspierania się przy organizacji tego typu wydarzeń.
C.	Pomiędzy federacjami/sieciami tworzone są grupy tematyczne, które spotykają się systematycznie grupy złożone z ekspertów, co najmniej 2 razy w roku. Mogą one stanowić przestrzeń do wymiany wiedzy, doświadczeń, stanowić inspirację jak również mogą służyć wypracowaniu konkretnych rozwiązań istotnych dla sektora/środowiska.

**Zakres: 2. Tożsamość na poziomie sektora/systemu (oraz na poziomie pojedynczej sieci czy federacji)**

Obszar: V. Relacje pomiędzy ośrodkami członkowskimi organizacji wspierających trzeci sektor (wewnątrz sieci, federacji)	
Zakres: 2. Tożsamość na poziomie sektora/systemu (oraz na poziomie pojedynczej sieci czy federacji)	
Standard minimalny	
Standard rekomendowany	
A.	Znajomość wśród organizacji członkowskich tematów i treści 2 debat rocznie, prowadzonych w zakresie kwestii tożsamości Trzeciego Sektora
B.	Udział organizacji członkowskich w Forum Inicjatyw Pozarządowych lub podobnym wydarzeniu (1 wydarzenie w roku)
C.	Znajomość przez organizacje członkowskie inicjatyw podejmowanych przez sektorowe ciała reprezentacji i organizacje sieciowe w kwestii tożsamości Trzeciego Sektora
D.	Prowadzenie przez organizacje członkowskie działań informujących o debatach dotyczących tożsamości Trzeciego Sektora (zamieszczanie takiej informacji na własnym medium społecznościowym przynajmniej 1 raz w roku)
Opisy do standardu minimalnego	
A.	Znajomość co najmniej wśród kadry zarządzającej organizacjami członkowskimi treści 2 debat rocznie, prowadzonych na portalu ngo.pl w zakresie kwestii tożsamości Trzeciego Sektora, tj. wspólnej misji organizacji, aktualnej sytuacji i systemowych problemów sektora oraz głównych jego wyzwań i możliwych rozwiązań
B.	Udział organizacji członkowskiej sieci/federacji – jako organizatora, partnera lub uczestnika – co najmniej raz w roku w lokalnym i/lub regionalnym i/lub krajowym w wydarzeniu typu FIP, skierowanym do podmiotów Trzeciego Sektora

C.	Znajomość sektorowych ciał reprezentacji (federacje ogólnopolskie) oraz innych federacji i sieci mających wpływ na kształtowanie tożsamości Trzeciego Sektora (np. poprzez inicjatywy typu Strategiczna Mapa Drogowa Trzeciego Sektora)
D.	Członkowie poprzez swoje narzędzia komunikuje jak najszersze grono organizacji pozarządowych o projektach dotyczących tożsamości Trzeciego Sektora i możliwości udziału w nich
Opisy do standardu rekomendowanego	
A.	Udział 20% organizacji członkowskich w opublikowaniu przynajmniej 1 tekstu rocznie (wywiad, rozmowa, esej, omówienie badań itp.) poświęconego wybranym kwestiom współpracy wewnątrzsektorowej, wspólnych wyzwań i strategii rozwoju tożsamości Trzeciego Sektora – na portalu ngo.pl lub innej stronie internetowej, czy blogu, w czasopiśmie bądź gazecie, w postaci materiału konferencyjnego, broszury lub książki, a także jako film lub audycja telewizyjna bądź radiowa
B.	Sieć/federacja wraz z co najmniej 20% organizacji członkowskich organizuje i uczestniczy co najmniej raz na 3 lata w wydarzeniu typu FIP o zasięgu ponadlokalnym
C.	Wypowiedzi przedstawicieli sieci/federacji na spotkaniach ciał reprezentacji (federacje ogólnopolskie, inne federacje i sieci) i w trakcie organizowanych przez nie wydarzeń (FIP) w kwestiach związanych z tożsamością Trzeciego Sektora
D.	Organizacje członkowskie aktywnie kierują zindywidualizowane zaproszenia do innych organizacji pozarządowych z regionu do udziału w projektach pomagających tworzyć tożsamość Trzeciego Sektora

**Zakres: 3. Wzajemna promocja organizacji członkowskich**

Obszar V. Relacje pomiędzy organizacjami członkowskimi wewnątrz federacji, sieci oraz relacje pomiędzy federacjami, sieciami.		
Zakres: 3. Wzajemna promocja organizacji członkowskich w swoich środowiskach /regionalnie, ogólnopolsko/		
	Standard minimalny	Standard rekomendowany
A.	Sieć/federacja przynajmniej <b>raz w roku</b> organizuje wewnętrzne spotkanie integracyjno-networkingowe nakierowane na wzajemne rozpoznanie wewnętrznych zasobów i potencjałów organizacji członkowskich.	Sieć/federacja przynajmniej <b>dwa razy w roku (w tym min. raz formie bezpośredniej)</b> organizuje wewnętrzne spotkanie integracyjno-networkingowe nakierowane na wzajemne rozpoznanie wewnętrznych zasobów i potencjałów organizacji członkowskich.
B	Organizacje członkowskie każdorazowo dopraszają na swoje wydarzenia o charakterze promocyjnym, integracyjnym i networkingowym, (np. lokalny FIP, otwarte debaty, konferencje, święto NGO itp.) pozostałych członków sieci	Organizacje członkowskie zapraszają swoich partnerów z sieci do wspólnego planowania i organizowania wybranych wydarzeń o charakterze promocyjnym, integracyjnym i networkingowym,
C	Sieć/federacja ma wypracowany i działający wewnętrzny system udzielania wzajemnych poleceń i rekomendacji wśród organizacji członkowskich, do udziału w ciałach reprezentacji (RDPP, komisjach dialogu, komitetach monitorujących i grupach roboczych na poziomie regionalnym i ogólnopolskim	Sieć/federacja ma wypracowany i działający wewnętrzny system udzielania wzajemnych poleceń i rekomendacji wśród organizacji członkowskich, do udziału w ciałach reprezentacji.  System ten poza ciałami dialogu obejmuje również udzielania wzajemnych rekomendacji do współpracy z innymi podmiotami zewnętrznymi (np. JST, innymi ngo poszukującymi partnerów do współpracy)
D	Sieć/federacja ma wypracowany schemat przekazywania informacji nie tylko na temat działań samej sieci/federacji, ale również poszczególnych organizacji członkowskich - ich profilu i specjalizacji	Sieć/federacja realizuje kampanie informacyjne i projekty, związane nie tylko z realizacją swojej misji ale promujące również aktywnie swoje organizacje członkowskie i standardy jakie muszą spełnić jako członkowie sieci
E	Organizacje członkowskie sieci/federacji realizują wspólne projekty edukacyjne, tworzą platformy komunikacyjne oraz zespoły robocze nakierowane na budowanie kompetencji oraz wymianę doświadczeń i know-how w obszarze rozwijania współpracy	Organizacje członkowskie korzystają ze wspólnie wypracowanej bazy materiałów promocyjnych oraz świadczą sobie wzajemnie wyspecjalizowane usługi promocyjne

	z otoczeniem, narzędzi promocji, zarządzania wizerunkiem, komunikacją itp.
Opisy do standardu minimalnego	
A.	Udział organizacji członkowskich w tego typu wydarzeniach jest niezbędnym warunkiem do zbudowania kapitału zaufania oraz wiedzy i świadomości na temat wzajemnych zasobów, co jest konieczne do stworzenia stabilnego systemu współpracy w środowisku organizacji i ludzi ich tworzących. W standardzie minimalnym tego typu spotkania mogą odbywać się on-line lub być elementem towarzyszącym innym sieciowym wydarzeniom.
B.	Dzięki stworzeniu życzliwej przestrzeni do obecności organizacji członkowskich na tego typu wydarzeniach zwiększa się możliwość na poszerzające ich sieci kontaktów i nawiązanie współpracy z otoczeniem.
C.	Skuteczne i konsekwentne realizowanie działań wymienionych w punkcie A i B stanowi fundament do tego aby organizacje członkowskie miały wysoką motywację i gotowość do skutecznego rekomendowania się wzajemnie do udziału w ciałach reprezentacji. Świadomość potencjału wewnętrznego członków sieci daje gwarancję że, w ciałach dialogu znajdą się osoby o odpowiednich kompetencjach do pełnienia danych funkcji.
D.	W standardzie minimum sieć/federacja w sposób czytelny (np. przy użyciu map i grafik) informuje na swoich kanałach w mediach społecznościowych i stronie www kto wchodzi w skład danej sieci i federacji, czym się zajmuje dana organizacja a także na jakim obszarze prowadzi działalność.
E	Organizacje członkowskie aktywnie tworzą wspólną wewnętrzną przestrzeń do edukacji i rozwoju i inspiracji. Uczą się od siebie aby w pełni wykorzystywać swój indywidualny potencjał do działań w obszarze promocji i komunikacji.
Opisy do standardu rekomendowanego	
A	W standardzie rekomendowanym tego typu wydarzenia wpisane są w cykliczny system spotkań, które aby były bardziej skuteczne powinny też mieć wymiar bezpośredni (np. w formie wyjazdu integracyjnego) i pogłębiony. Dzięki temu organizacje i ludzie, którzy je tworzą mają szanse poznać się na tyle dobrze aby móc nawiązywać współpracę nie tylko między sobą ale również świadomie udzielać sobie wzajemnie rekomendacji do współpracy z podmiotami zewnętrznymi
B	Wspólne organizowanie tego typu wydarzeń nie tylko skuteczniej uwiarygadnia i osadza organizacje członkowskie w środowisku, ale daje możliwość przetestowania się we współpracy, zwiększenia zasięgu i przeskalowania działań
C	realizowanie działań wymienionych w punkcie A i B na poziomie rekomendowanym daje możliwość, aby organizacje poznały się na tyle dobrze, że wzajemny system i rekomendacji może również objąć współpracę z podmiotami zewnętrznymi. Organizacje członkowskie zaczynają funkcjonować na pewnych polach, tych wolnych od konkurencji, jako „wzajemni agenci” polecający wzajemnie swoje usługi i produkty.
D	Sieć/federacja nie tylko udostępnia podstawową informację kto wchodzi jej skład, ale prowadzi usystematyzowaną aktywną komunikację przedstawiającą/promującą członków sieci i ich wybrane działania.

E	<p>Organizacje nie tylko wzmacniają swój indywidualny potencjał, ale aby osiągnąć efekt synergii optymalizują swoje wysiłki, korzystając ze wspólnie wypracowanych zasobów i rozwiązań w obszarze promocji (np. scenariusze wydarzeń, formatki, gadżety promocyjne, materiały graficzne) Świadczą sobie wzajemnie również wyspecjalizowane usługi (np. prowadzenie kampanii, wsparcie techniczne, zakup produktów).</p>
---	---

**Zakres: 4. Polityka projektowa sieci/federacji**

Obszar: V. Relacje pomiędzy organizacjami członkowskimi wewnątrz federacji, sieci oraz relacje pomiędzy federacjami, sieciami.	
Zakres: 4. Polityka projektowa sieci/federacji	
Standard minimalny	Standard rekomendowany
A. Federacja/sieć posiada Politykę Projektową (zawiera zakres odpowiedzialności, sposób włączania poszczególnych organizacji we wspólne inicjatywy, kto i na jakich zasadach może być liderem projektu, konsekwencje niewywiązania się z podjętego zobowiązania). W swej polityce federacja/sieć kieruje się zasadą pierwszeństwa interesów swoich członków zgodnie z zasadą pomocniczości	Organizacje członkowskie w możliwie każdym przypadku składają projekty w partnerstwie.  Federacja/sieć w swych planach projektowych obejmuje jak najliczniejszą grupę organizacji członkowskich
B. Federacja/sieć posiada opracowany co najmniej roczny plan źródeł, gdzie zamierza aplikować o środki na działania samej sieci/federacji jak i organizacji członkowskich.	Federacja/sieć posiada opracowany 3 letni plan źródeł, gdzie zamierza aplikować o środki na działania samej struktury sieci/federacji jak i organizacji członkowskich, biorących udział w realizacji projektów.
Opisy do standardu minimalnego	
A.	Biorąc pod uwagę różnorodność OW oraz jasne i czytelne kryteria dla organizacji członkowskich, wspólnie (otwartość dla wszystkich członków) wypracowuje się oraz zatwierdza Politykę Projektową.
B.	Skuteczne aplikowanie o środki z zewnętrznych źródeł wymaga zaplanowanego procesu. W standardzie minimalnym federacja/sieć opracowuje i przyjmuje roczny plan, gdzie powinna aplikować o środki i przypisaną odpowiedzialność za realizację planu.
Opisy do standardu rekomendowanego	
A.	W celu podnoszenia jakości realizowanych projektów organizacje członkowskie dążą do składania projektów w możliwie najszerszym partnerstwie, co jednocześnie buduje szerszy „zespół” realizatorów, a jednocześnie włącza organizacje członkowskie w działania federacji, sieci.
B.	Rekomendowane jest dla federacji/sieci opracowanie 3 letniego planu możliwych do wykorzystania źródeł finansowania, tak aby zwiększyć przejrzystość i nieprzypadkowość swoich działań.



### Zakres 5 Rzecznictwo i wspólny lobbing strategiczny/polityczny

Obszar: V. Relacje pomiędzy ośrodkami członkowskimi organizacji wspierających trzeci sektor (wewnątrz sieci, federacji).	
Zakres: 5 Rzecznictwo i wspólny lobbing strategiczny/polityczny	
Standard minimalny	Standard rekomendowany
A.	<p>Prowadzenie przez OW listy problemów prawnych i finansowych pojawiających się w przedmiocie funkcjonowania OW (<b>1 lista</b>).</p> <p>Prowadzenie badania wśród pracowników OW (np. ankieta, wywiad osobisty) dot. problemów prawnych i finansowych pojawiających się w przedmiocie funkcjonowania OW (<b>1 badanie rocznie</b>).</p> <p>Artykułowanie ww. problemów za pośrednictwem własnych ciał reprezentacji (federacji OW).</p>
B.	<p>Posiadanie bezpośredniego kontaktu do reprezentantów sektora w krajowych ciałach dialogu (m.in. RDPP, Krajowy Komitet Ekonomii Społecznej, Konwent RDPP, ogólnopolskie federacje) oraz krajowych komitetach monitorujących i posiadanie aktualnych informacji nt. działania tych ciał (<b>w trybie ciągłym co najmniej 1 osoba z OW zaangażowana w taki kontakt, osoba z OW posiada wiedzę o działaniach ciała dialogu</b>).</p> <p>Posiadanie bezpośredniego kontaktu do reprezentantów sektora w krajowych ciałach dialogu (m.in. RDPP, Krajowy Komitet Ekonomii Społecznej, Konwent RDPP, ogólnopolskie federacje) oraz krajowych komitetach monitorujących i posiadanie aktualnych informacji nt. działania tych ciał (<b>w trybie ciągłym co najmniej 1 osoba z OW zaangażowana w taki kontakt, osoba z OW posiada wiedzę o działaniach ciała dialogu</b>).</p> <p>Pozostawanie w kontakcie przez OW z ww. instytucjami działającymi na rzecz organizacji pozarządowych za pośrednictwem własnego ciała reprezentacji (federacji OW).</p>
C.	<p>Udział w konsultacjach aktów prawnych szczebla krajowego, w tym przede wszystkim ustaw, rozporządzeń i programów grantodawczych bezpośrednio powiązanych ze specyfiką działania OW.</p> <p>Udział w konsultacjach aktów prawnych szczebla krajowego, w tym przede wszystkim ustaw, rozporządzeń i programów grantodawczych bezpośrednio powiązanych ze specyfiką działania OW.</p> <p>Udział w konsultacjach ww. aktów prawnych poprzez czynne zgłoszenie uwag lub zgłaszanie braku uwag za pośrednictwem własnego ciała reprezentacji (federacji OW).</p>

D.		<p>Podjęmowanie aktywnych działań zmierzających do włączenia członków zespołu OW do niebranżowych ciał dialogu o charakterze ogólnopolskim (np. do ogólnopolskiej RDPP, Krajowego Komitetu Ekonomii Społecznej)</p> <p><b>(dążenie do stanu, kiedy w trybie ciągłym co najmniej 1 osoba ze środowiska OW jest zaangażowana w ww. ciało dialogu lub zaangażowanie większej ilości osób – w zależności od zasobów OW)</b></p>
E.		<p>Członkostwo w ogólnopolskiej federacji organizacji pozarządowych (jeśli jest) lub co najmniej aktywna współpraca z taką federacją</p> <p><b>(członkostwo w co najmniej 1 federacji lub aktywna współpraca z co najmniej 1 federacją).</b></p>
F.		<p>Inicjowanie propozycji legislacyjnych za pośrednictwem własnego ciała reprezentacji (federacji OW).</p>
Opisy do standardu minimalnego		
A.		<p>Monitorowanie dostrzegalnych przez OW problemów prawnych i finansowych pojawiających się w przedmiocie funkcjonowania OW (np. <i>problemy z księgowością, problemy z VAT</i>).</p>
B.		<p>Kontakt OW z krajowymi ciałami dialogu dedykowanymi organizacjom pozarządowym (np. RDPP, Krajowy Komitet Ekonomii Społecznej) oraz krajowym federacjami.</p>
C.		<p>Udział w konsultacjach aktów prawnych szczebla krajowego, w tym przede wszystkim ustaw, rozporządzeń i programów grantodawczych bezpośrednio powiązanych ze specyfiką działania OW.</p>
Opisy do standardu rekomendowanego		
A.		<p>Prowadzenie przez OW listy problemów prawnych i finansowych pojawiających się w przedmiocie funkcjonowania OW <b>(1 lista)</b>.</p> <p>Prowadzenie badania wśród pracowników OW (np. ankieta, wywiad osobisty) dot. problemów prawnych i finansowych pojawiających się w przedmiocie funkcjonowania OW <b>(1 badanie rocznie)</b></p> <p>Aktywne badania ww. prowadzone przez OW.</p> <p>Artykułowanie ww. za pośrednictwem własnego ciała dialogu (federacji).</p>
B.		<p>Kontakt OW z krajowymi ciałami dialogu dedykowanymi organizacjom pozarządowym (np. RDPP, Krajowy Komitet Ekonomii Społecznej) oraz krajowym federacjami.</p>

	<p>Pozostawanie w kontakcie przez OW z samorządowymi instytucjami działającymi na rzecz organizacji pozarządowych.</p> <p>Działania o charakterze interwencyjnym względem <b>zdiagnozowanych przez OW</b> problemów w funkcjonowaniu podejmowanych za pośrednictwem własnych ciał reprezentacji (federacji).</p> <p>Raportowanie <b>zgłaszanych przez OW</b> problemów w funkcjonowaniu do właściwych ciał dialogu (np. RDPP) i federacji krajowych za pośrednictwem własnych ciał reprezentacji (federacji OW).</p> <p>Rzecznictwo interesów OW w ciałach dialogu (np. RDPP) i federacjach – z założeniem czynnej obecności w ww. ciałach bezpośrednio lub za pośrednictwem własnego ciała reprezentacji (federacji OW).</p>
C.	<p>Aktywne działania na rzecz tworzenia przyjaznego krajowego otoczenia formalno-prawnego dla działań OW – z uwzględnieniem opisanego niżej sposobu realizacji.</p> <p>Aktywna i partnerska pomoc w tworzeniu programów współpracy i innych polityk publicznych.</p> <p><b>Aktywne działania na rzecz przekazywania większych środków finansowych na rzecz działań realizowanych przez OW.</b></p> <p>Prowadzenie ww. działań za pośrednictwem własnego ciała reprezentacji (federacji OW).</p>
E.	<p>Uczestniczenie w ciałach dialogu dedykowanych organizacjom pozarządowym (np. RDPP, Krajowy Komitet Ekonomii Społecznej).</p> <p>Uczestniczenie w ciałach reprezentacji (np. związki, federacje).</p> <p>Wzmacnianie krajowych federacji branżowych i terytorialnych – finansowe (np. dedykowane mikrodotacje), rzeczowe (np. nieodpłatne użyczenie lokali na spotkania) oraz merytoryczne (dzielenie się wiedzą).</p>

**Obszary rozwojowe ośrodków wsparcia a „Mapa Drogowa”**

	<b>obszar</b>	<b>cele</b>	<b>Zakres SPLOT</b>	<b>Zakres Mapa Drogowa</b>
1.	<b>BUDOWANIE, ROZWIJANIE I UTRZYMYWANIE STABILNYCH ZESPOŁÓW /pracowników, członków, wolontariuszy i ekspertów/</b>	<p><b>1. Wzmocnienie warunków (przestrzeni) do szerokiego rozwoju merytorycznego pracowników organizacji</b></p> <p><b>3. Podniesienie jakości świadczonych usług</b></p> <p><b>2. Zwiększenie wpływu pracowników na funkcjonowanie i rozwój organizacji</b></p>	<p>1. Uwarunkowania ekonomiczne i motywacja pozaekonomiczna</p> <p>2. obszar rozwoju indywidualnego- dawanie przestrzeni do rozwoju osobom z potencjałem, w tym: - ewaluacja, monitoring, superwizja - badanie potrzeb rozwojowych pracowników - uczenie się pracowników między sobą</p> <p>3. Zróżnicowanie merytoryczne i elastyczne pełnienie ról w zespole</p> <p>4. partycypacja pracownicza</p>	<p>5.1 - 26 Działania na rzecz samokontroli, jawności i przejrzystości funkcjonowania organizacji oraz demokratycznego zarządzania w organizacjach, w tym wzmocnienia pozycji członków oraz ciał nadzorczych i kontrolnych</p> <p>5.2 - 30 Działania na rzecz wzmocnienia personelu organizacji oraz wzmocnienia organizacji w roli przyjaznych pracodawców</p>
2,	<b>Pozycja organizacji wspierających trzeci sektor w tym ośrodków Sieci SPLOT w sektorze/w systemie</b>	<b>Wzrost znaczenia organizacji wspierających trzeci sektor w tym ośrodków Sieci SPLOT w sektorze/w systemie</b>	<p>1. Regulacje prawne, na poziomie państwa i prawa lokalnego</p> <p>2. Narzędzia o charakterze finansowym: - regranting - pożyczki dla NGOs - dotacje z kapitału własnego</p> <p>3. Rzecznictwo /małe/ – organizowanie procesu konsultacji i lokalnych kampanii</p> <p>4. sfera oddziaływania medialnego, PR - dbanie o pamięć o osiągnięciach - dbanie o dane o faktycznych efektach działania</p>	<p>5.2 - 28 Monitorowanie systemu prawnego dotyczącego aktywności obywatelskiej oraz działania na rzecz jego uproszczenia i dostosowania do potrzeb obywateli</p> <p>5.3 - 33 Działania służące pokazywaniu rzeczywistych efektów</p>

3.	<p><b>Samodzielność i stabilność finansowa organizacji wspierających trzeci sektor, w tym Ośrodków Sieci SPLOT</b></p>	<p><b>Wzmocnienie samodzielności i stabilności finansowej organizacji wspierających trzeci sektor, w tym Ośrodków Sieci SPLOT</b></p>	<p>1. Dywersyfikacja źródeł finansowania: - fundraising - działalność zarobkowa - inwestowanie/ budowanie majątku</p> <p>2. Współpraca z partnerami w zakresie finansowania działalności: - partnerstwo z biznesem - współpraca z samorządem</p> <p>3. Etyka źródeł finansowania</p>	<p>5.2 - 29 Działania na rzecz wypracowania rozwiązań sprzyjających niezależności i samowystarczalności organizacji: pozabudżetowe źródła finansowania i reforma dotychczasowych sposobów finansowania budżetowego (1%, zlecenie zadań)</p> <p>5.3. 31 Działania na rzecz rozwoju współpracy z biznesem, w tym w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu</p> <p>32 Działania na rzecz rozwoju współpracy z administracją publiczną</p>
4.	<p><b>Współpraca sektorowa między sobą i z otoczeniem, w tym z grupami obywateli (grupy nieformalne) oraz samorządem</b></p>	<p><b>- Rozwój (partnerskiej) współpracy między organizacjami, w tym wspierającymi trzeci sektor</b></p> <p><b>- Rozwój współpracy p-dzy organizacjami wspierającymi a otoczeniem</b></p> <p><b>- Rozwój współpracy międzysektorowej</b></p>	<p>1. Budowanie koalicji, sieci i partnerstw, w tym międzysektorowych</p> <p>2. Wzajemne wykorzystywanie zasobów materialnych i ludzkich, w tym tworzenie projektów partnerskich</p> <p>3. Partycypacja i rzecznictwo w kształtowaniu polityk publicznych oraz udział w ciałach dialogu obywatelskiego</p> <p>4. Współrealizacja/współkoodynacja zadań w systemie usług społecznych</p>	<p>5.1</p> <p>25 Działania na rzecz współpracy wewnątrzsektorowej, tworzenia partnerstw i reprezentacji na różnych szczeblach życia społecznego (realizacja Mapy)</p> <p>27 Działania na rzecz tworzenia systemu wsparcia organizacji wrażliwego na ich potrzeby</p> <p>I też po raz drugi (z 3)</p> <p>5.3.</p> <p>31 Działania na rzecz rozwoju współpracy z biznesem, w tym w ramach społecznej</p>

				<p>odpowiedzialności biznesu</p> <p>32 Działania na rzecz rozwoju współpracy z administracją publiczną</p> <p>33 działania służące pokazywaniu rzeczywistych efektów działalności społecznej</p>
5.*	<p><b>*dotyczy jedynie sieci i federacji</b></p> <p><b>Relacje pomiędzy ośrodkami członkowskimi organizacji wspierających trzeci sektor</b> (wewnątrz sieci, federacji) oraz relacje p-dzy sieciami organizacji wspierających</p>	<p><b>- Wzmocnienie relacji pomiędzy ośrodkami członkowskimi organizacji (sieci, federacji)</b></p> <p><b>- Rozwój współpracy pomiędzy sieciami, federacjami organizacji wspierających trzeci sektor</b></p>	<p>1. Wspólne przedsięwzięcia /inicjatywy, wzajemne uczenie się od siebie/ - zespoły robocze/ tematyczne (np. jak grupa animacyjna, zarządowa, fundraisingowa)</p> <p>2. Budowanie tożsamości i identyfikacja organizacji członkowskich z organizacją sieciową</p> <p>3. Wzajemna promocja organizacji członkowskich w swoich środowiskach /regionalnie, ogólnopolsko/</p> <p>4. Polityka projektowa sieci/federacji</p> <p>5. Rzecznictwo i wspólny lobbying strategiczny/polityczny</p>	<p>5.1.</p> <p>26 działania na rzecz samokontroli, jawności i przejrzystości funkcjonowania organizacji oraz demokratycznego zarządzania w organizacjach, w tym wzmocnienie pozycji członków oraz ciał nadzorczych i kontrolnych</p> <p>5.3.</p> <p>33 działania służące pokazywaniu rzeczywistych efektów działalności społecznej</p>