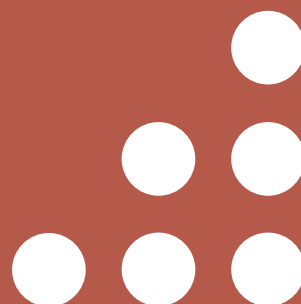
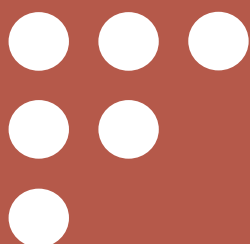


Standardy

Rozwojowe Organizacji Wsparcia III Sektora



Spis treści

Wstęp	2
Preambuła	3
Definicja, misja i wartości organizacji wsparcia III sektora	9
Obszar 1. Budowanie, rozwijanie i utrzymanie stabilnych zespołów (pracowników, członków, wolontariuszy, ekspertów)	12
Zakres 1. Uwarunkowania ekonomiczne i motywacja pozaekonomiczna	13
Zakres 2. Rozwój zawodowy i osobisty	21
Zakres 3. Zróżnicowanie merytoryczne i elastyczne pełnienie ról w zespole	24
Zakres 4. Partycypacja pracownicza	27
Obszar 2. Wzmocnienie roli i znaczenia OW w sektorze oraz systemie społecznym	32
Zakres 1. Uregulowanie prawne statusu organizacji wsparcia III sektora	33
Zakres 2. Narzędzia o charakterze finansowym	36
Zakres 3. Monitoring i rzecznictwo - organizowanie procesu konsultacji i lokalnych kampanii	39
Zakres 4. Sfera oddziaływania medialnego, public relations	44
Obszar 3. Samodzielność i stabilność finansowa	51
Zakres 1. Dywersyfikowanie źródeł finansowania	52
Zakres 2. Współpraca z partnerami w zakresie finansowania działalności - biznes i samorząd	56
Zakres 3. Etyka źródeł finansowania	59
Obszar 4. Współpraca między sektorami i otoczeniem	61
Obszar 5. Relacje między organizacjami członkowskimi wewnątrz federacji, sieci oraz pomiędzy nimi	69
Zakres 1. Wspólne przedsięwzięcia	70
Zakres 2. Tożsamość na poziomie sektora, systemu (oraz na poziomie pojedynczej federacji, sieci)	76
Zakres 3. Wzajemna promocja organizacji członkowskich	79
Zakres 4. Polityka projektowania federacji, sieci	83
Zakres 5. Rzecznictwo i wspólny lobbying strategiczny, polityczny	85
Obszary rozwojowe ośrodków wsparcia III sektora a mapa drogowa rozwoju sektora obywatelskiego	90

Wstęp

Organizacje wsparcia III sektora, jak wszystkie podmioty dbające o swój rozwój że aby pójść dalej potrzebują standardów funkcjonowania. Chęć wzmocnienia profesjonalnego działania z jednej, i podniesienie komfortu oraz satysfakcji z pracy, z drugiej strony, stały 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 wspierających (OW).

W tym opracowaniu prezentujemy wypracowane standardy oraz uwarunkowania, okoliczności i kolejne etapy ich powstawania. Kierujemy je do organizacji wspierających, w szczególności dojrzałych, które poszukują przestrzeni, by wzmocnić się i efektywniej świadczyć wsparcie innym podmiotom, ale także tych, które chcą zostać taką organizacją, dołączyć do sieci.

Preambuła

Profesjonalizacja działań III sektora

Współczesne wyzwania społeczne 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 działania 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 oraz 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 możliwość zbudowania ścieżki rozwojowej. Mimo swej słabości instytucjonalnej nadal stanowią główną siłę w kreowaniu nowoczesnych oraz innowacyjnych rozwiązań dla ciągle rosnących i coraz szybciej „mutujących” problemów społecznych. Standardy mogą stanowić szansę bardziej sprawiedliwego, efektywnego planowania i podziału środków (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, czyli od samego początku budowania Sieci. To doświadczenie prawie 20 lat certyfikacji wewnątrz Sieci zrodziło kilka zestawów standardów. Kolejny etap zadumy nad standardami rozpoczął się po zakończonym w 2019 r. procesie certyfikacji, kiedy

to wszystkie Ośrodki Sieci SPLOT przeszły z sukcesem przewidziane procedury i na ścianach biur, 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 specjalistyczne warsztaty (przygotowane przez Komisję Standaryzacyjną SPLOT specjalnie na tę okazję). Miały one na celu wyłonienie tych obszarów, które Ośrodki Sieci SPLOT uznają za rozwojowe dla organizacji wsparcia. Z ogromnego materiału, jaki powstał podczas 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 III sektora. Pracę nad standardami w ww. obszarach znacząco wzmocnił projekt, który Sieć SPLOT podjęła po otrzymaniu dotacji z FIO ramach konkursu ogłoszonego przez NIW-CRSO.

Projekt FIO¹ – 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. Ich osobiste kompetencje zawodowe tworzą uzupełniający się zasób, który pozwolił na sprawne i w pełni profesjonalne opracowanie zestawu standardów.

¹III sektor dla Polski, Strategiczna Mapa Drogowa Rozwoju Sektora Obywatelskiego w Polsce, Sieć SPLOT, OFOP, Warszawa 2015 (<https://api.ngo.pl/media/get/19658>).

Strategiczna Mapa Drogowa Rozwoju Sektora Obywatelskiego² a standardy rozwojowe organizacji wspierających

Bardzo ciekawą ścieżką potwierdzającą trafność podejścia rozwojowego, okazała się Strategiczna Mapa Drogowa Rozwoju Sektora Obywatelskiego w Polsce, wypracowana 10 lat temu. W pracach nad Mapą udział wzięło kilkaset osób, przedstawiciele dziesiątków organizacji z różnych części Polski. Proces wielomiesięcznego dialogu pomiędzy organizacjami doprowadził do stworzenia 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 i przedstawicielki organizacji wspierających byli bardzo aktywni podczas tworzenia strategii, a cały proces był zainicjowany oraz facylitowany wspólnie przez Sieć SPLOT i Ogólnopolską Federację Organizacji Pozarządowych (OFOP).

Sposób prezentacji wypracowanych standardów

Opracowane standardy są gotową propozycją do zastosowania. Zapoznanie się z ich treścią oraz oswojenie z zawartymi 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, której celem jest ustalenie jakich podmiotów dotyczą. 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 taka organizacja. Na końcu zamieściliśmy tabelę wyjściową, która pokazuje całe zestawienie rozpracowanych poszczególnych obszarów i zakresów, w zestawieniu ze wspomnianą Strategiczną Mapą Drogową Rozwoju Sektora Obywatelskiego.

²III sektor dla Polski, Strategiczna Mapa Drogowa Rozwoju Sektora Obywatelskiego w Polsce, Sieć SPLOT, OFOP, Warszawa 2015 (<https://api.ngo.pl/media/get/19658>).

Tabela zawierająca opracowane standardy, ukazuje je (zgodnie ze sztuką) w dwóch wersjach:

1. Wersja minimum, tzn. taka która uznana została za niezbędną do wprowadzenia, aby był możliwy dalszy rozwój OW w wybranych obszarach i zakresach. 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...”³ W tej części opisu zamieszczone zostały opisy stanowiące w opinii ekspertów z Zespołu Standaryzacyjnego jako minimalne. Czasami mogą nawet wydawać się zbyt podstawowe oraz oczywiste z punktu widzenia podmiotów o zaawansowanym poziomie rozwoju.

2. Wersja rekomendowana 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...”⁴. Chodzi o takie rozwiązania, które mogą czasami wydawać się bardzo wymagające, a nawet mało realne w danej sytuacji, ale spełnienie ich (choć trudne) może dać prawdziwie imponujące efekty przybliżające nas do osiągnięcia założonego celu.

Na początku w każdym z pięciu opisanych obszarów znajdują się cele, które sformułowano w danym obszarze. Aby je zrealizować należy zapoznać się, a następnie wdrożyć to, o czym mowa dalej. Każdy ze standardów, zarówno w wersji minimalnej, jak i rekomendowanej ma dość obszerne opisy, wyjaśniające intencję autorów. Czasami są one krótkie, czasami mocno rozbudowane. Zawierają także opisy dobrych praktyk, przykłady działań lub instytucji, co ma uczynić prezentowany materiał bardziej czytelnym.

Ostatni, piąty obszar dotyczy wyłącznie wzajemnych odniesień OW będących członkami szerszych struktur oraz relacji i wzajemnych powinności pomiędzy

³Poradnik standaryzacji usług społecznych, Jerzy Boczoń, Sieć SPLOT, Warszawa 2008.

⁴ Tamże.

sieciami czy federacjami, które gromadzą OW i spełniają wymagania definicyjne zamieszczone w tym opracowaniu. Zaproponowane rozwiązania mają ograniczyć konkurencję oraz poszerzyć współpracę pomiędzy tymi podmiotami, czyniąc daną sieć czy federację bardziej spójną i efektywnie wykorzystującą zgromadzony potencjał członkowski w postaci OW. Opis wzajemnych relacji i powinności pomiędzy sieciami lub federacjami ma wpłynąć na poprawę efektywności całego systemu wspierania III sektora. Wzmocni oddziaływanie na siebie nawzajem, ale również na inne podmioty (instytucje i różnego rodzaju ciała eksperckie oraz reprezentacje), które mają decydujący wpływ na kształt wdrażanych rozwiązań i sposób ich finansowania.

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 wspierającej (OW) jest wzmacnianie 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, 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 III sektora 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 klientami oraz pracownikami w oparciu o dobrą wiarę i dyskrecję. Stosuje się do zasady „zamkniętych drzwi”, nie ujawniając nigdy pozyskanych od odbiorców informacji o ich sytuacji, 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 deklarowanymi wartościami OW. W przypadku sprzeczności 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 decyzję odbiorcy.

5. Niezależność: OW jest wolna od wpływów decydentów zewnętrznych (władz samorządowych oraz 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 do łączenia potencjałów partnerów z różnych sektorów.

7. Podmiotowe traktowanie (ang. empowerment): OW dąży do wzmocnienia organizacji pozarządowych i ich liderów, umożliwiając im rozwój umiejętności, zdolności oraz 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 oraz 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 oraz 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 utrzymanie stabilnych zespołów (pracowników, członków, wolontariuszy, ekspertów)

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.

Obszar 1. Budowanie, rozwijanie i utrzymanie stabilnych zespołów (pracowników, członków, wolontariuszy, ekspertów)

Zakres 1. Uwarunkowania ekonomiczne i motywacja pozaekonomiczna

Standard minimalny

Standard rekomendowany

A

Zasady wynagradzania

W OW dąży się do możliwie czytelnego systemu wynagradzania pracowników.

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

Wysokość wynagrodzenia

Wynagrodzenie w OW cechuje się stałością (preferowane dłuższe formy zatrudnienia) i terminowością.

W standardzie minimum nie określa się widełek kwotowych.

Rekomendowanym standardem jest wysokość wynagrodzenia w wysokości co najmniej średniej krajowej, z uwzględnieniem wysokości płacy w danym regionie.

C

Forma zatrudnienia

Forma zatrudnienia w OW dostosowana do potrzeb i oczekiwań obu stron z uwzględnieniem aspektów work-life balance.

Spełnienie standardu minimum, a w przypadku umów o charakterze cywilnoprawnym i umów B2B rekomenduje się umowy długoterminowe.

D	Zasady motywacji pozafinansowej	
E	Sposób organizacji pracy	
F	Zasady rekrutacji i awansu pracowników	
G	Zasady premiowania pozafinansowego	
	W OW dąży się do opracowania możliwie czytelnych zasad motywacji pozafinansowej.	W OW istnieją spisane zasady motywacji pozafinansowej.
	W OW istnieje elastyczny, dostosowany do potrzeb pracownika czas pracy i przyjazny sposób organizacji pracy związany z indywidualnymi potrzebami.	<p>W OW identyfikuje się i dba o potrzeby mogące być związane m.in. z:</p> <ul style="list-style-type: none"> • sprawowaniem faktycznej opieki przez pracownika nad dzieckiem lub osobą zależną, • niepełnosprawnością, chorobami lub innymi szczególnymi potrzebami. <p>W określonych przypadkach stosowana jest praca zdalna.</p>
	W OW istnieje jasny system rekrutacji i awansu pracowników.	<p>Informacje o naborze pracowników każdorazowo zamieszczane są publicznie na stronie internetowej. W sposób ogólnodostępny wskazywane są konkretne wymagania i oczekiwania względem pracownika.</p> <p>Istnieje opracowany system awansu.</p>
	W OW udzielane są premie pozafinansowe.	W OW istnieją spisane zasady premiowania, uwzględniające nagradzanie za osiągnięcia i podnoszenie kwalifikacji oraz biorące pod uwagę fakt zajmowania określonego stanowiska.

H**Zapewnienie narzędzi pracy**

Pracownicy OW mają zapewnione narzędzia pracy będące własnością ośrodka, 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.

OW posiada narzędzia pracy potrzebne osobom ze szczególnymi potrzebami, w tym osobom 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**Podnoszenie kwalifikacji**

W OW zachęca się do podnoszenia kwalifikacji i wiedzy.

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 godzinach) jest obowiązkiem każdego doradcy, animatora, szkoleniowca.

J**Integracja zespołu**

Nowe osoby powinny być przedstawiane reszcie osób – jest to standard minimum względem pracowników etatowych.

W ośrodku istnieją procedury onboarding (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	Dbałość o relacje w zespole	
	<p>W zespole dba się o dobre relacje, ale nie jest to ustrukturalizowane.</p>	<p>Realizowane są okresowe spotkania zespołu, w trakcie których wspólnie omawiane są „łżejsze” tematy.</p> <p>Pamięta się o drobnych gestach – podziękowaniach, rekomendacjach, pochwałach.</p>
L	Dbałość o wizerunek pracowników	
	<p>OW dba o wizerunek pracowników, ale nie jest to ustrukturalizowane.</p>	<p>OW stale promuje fakt współpracy z określonymi osobami z zespołu.</p> <p>Sylwetki pracowników zamieszczone są na stronie internetowej.</p>

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	Jeśli chodzi o kwestie finansowe czytelne zasady wynagradzania powinny być traktowane jako sugerowany standard, nie jako obowiązek. Założeniem jest, iż praca w OW powinna cechować się stabilnością i przewidywalnością oraz uwzględniać obecne realia finansowania sektora. Stanowi jednak rekomendowaną praktykę dla OW mimo, że zatrudnienie w NGO-sach 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 parametryzowanie wskaźników może okazać się trudne (powinno zależeć od wewnętrznej decyzji OW).
E	Jeśli to możliwe (nie ma obiektywnych trudności z przeprowadzeniem wsparcia w tej formule) i zgodne z oczekiwaniami klientów, np. doradcze spotkanie online czy konsultacja telefoniczna, powinny być traktowane jak pełnowartościowa usługa – na równi z tą realizowaną w kontakcie bezpośrednim.
F	Ważne jest, aby pracownicy wiedzieli, jakie są ich możliwości awansu zawodowego w OW, zarówno tego „pionowego”, jak i poziomego, czyli realizacji zadań wielostanowiskowych, zgodnie z podjętymi w tym zakresie postanowieniami. Tzw. rekrutacja wewnętrzna jest preferowana (ma pierwszeństwo).
G	Premiowanie może mieć różnorodny charakter, również pozafinansowy (np. tytuł pracownika roku/miesiąca, tzw. urlop nagrodowy, atrakcyjne szkolenie itp.).

H	<p>W przypadku pracy na sprzęcie prywatnym powinna istnieć polityka bezpieczeństwa danych osobowych przetwarzanych na takim sprzęcie, a sam sprzęt powinien być skatalogowany. Powinny być spisane pisemne umowy użyczenia. Powinno być okresowo weryfikowane przestrzeganie bezpieczeństwa danych.</p> <p>Pracownik powinien korzystać z programów legalnych, „na licencji”.</p> <p>Do minimum powinno ograniczyć się korespondencję na kanałach prywatnych (maile prywatne, komunikatory w stylu Messenger itp.). Dane wrażliwe w ogóle nie powinny być przesyłane w powyższy sposób.</p>
I	<p>W OW nie tylko istnieje swego rodzaju kultura samorozwoju, ale stwarza się też faktyczne warunki umożliwiające stałe podnoszenie umiejętności i kwalifikacji.</p>
J	<p>Nowi pracownicy są przedstawiani i wprowadzani przez starszych (z dłuższym stażem) oraz zapraszani do wspólnego działania.</p>
K	<p>Wszyscy pracownicy są równoprawnymi członkami zespołu OW w codziennej współpracy.</p>
L	<p>Warto brać udział w spotkaniach związanych zarówno z merytoryką (np. konsultacje), jak i w imprezach o charakterze galowym, reprezentacyjnym (np. odbiór dyplomu, rozdanie nagród).</p>

Opisy do standardu rekomendowanego

A	<p>OW ma czytelne zasady wynagradzania, uwzględniające nagradzanie za osiągnięcia i podnoszenie kwalifikacji oraz biorące pod uwagę fakt zajmowania określonego stanowiska.</p>
B	<p>Rekomendowany jest poziom zbliżony do średniego poziomu wynagrodzenia w sektorze usług (https://wynagrodzenia.pl/gus).</p> <p>Osoby zatrudnione w projektach powinny otrzymywać stawkę zapisaną w projekcie lub wyższą, jeśli projektowa jest zbyt niska.</p>
C	<p>Punktem wyjścia powinno być rozważanie, na ile możliwe jest zatrudnienie w oparciu o umowę o pracę, szczególnie gdy:</p> <ul style="list-style-type: none"> • umowa zawierana jest na okres powyżej 6 miesięcy, • pracownik/pracowniczka pracuje stacjonarnie, • pracownik/pracowniczka nie prowadzi własnej działalności gospodarczej, • umowa nie jest umową „projektową”.
D	<p>Spisane zasady motywacji finansowej w sposób nierozzerwalny łączą się z ewaluacją pracy. Zarówno z jej efektami jakościowymi, jak i ilościowymi. 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 pokazać pracownikom, jak ich działanie zmienia otaczającą rzeczywistość i starać się promować, pokazywać takie przykłady także na zewnątrz.</p>
E	<p>Identyfikacja potrzeb może być przeprowadzona w formie dobrowolnie wypełnianej przez pracownika/pracowniczkę ankiety.</p> <p>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.</p> <p>Sposób zorganizowania pracy w żaden sposób nie powinien promować jednych osób względem innych znajdujących się w tej samej lub zbliżonej sytuacji życiowej i na tym samym lub zbliżonym stanowisku.</p>
F	<p>W przypadku OW o charakterze zrzeszeniowym (np. stowarzyszenia) nie ma potrzeby stosowania dodatkowych regulacji dotyczących wybieralności władz organizacji.</p> <p>W przypadku fundacji warto rozważyć wdrożenie narzędzi, które pomogą w dbaniu o współdziałanie w sprawowaniu władzy. Nie uznaje się jednak za zasadne wprowadzenie innych mechanizmów wyboru do władz (tutaj rozumianych jako awans), niż te wynikające z regulacji ustawowych i statutu podmiotu.</p>

G	Opracowany jest system premiowania bazujący na identyfikowaniu i gwarantowaniu pracownikom udziału w określonych szkoleniach i lub innych formach łączących (np. wyjazd, zdobycie wiedzy, poznanie nowych osób).
H	OW powinny dawać przykład prawidłowego podejścia do pracowników o szczególnych potrzebach, w tym osób 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/pracowniczką, które stanowią swoisty kontrakt, np. inwestujemy finansowo w rozwój pracownika w zamian za określoną długość pracy w OW (w przypadku zerwania kontraktu – odpowiedni zwrot środków).</p>
J	<p>W zakresie zasad onboardingu zrównujemy członków/członkinie 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 OW w formule wizyty studyjnej).</p>
K	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).
L	Warto wyznaczać różnych pracowników do udziału w spotkaniach związanych tak z merytoryką (np. konsultacje), jak i imprezach o charakterze galowym, reprezentacyjnym (np. odbiór dyplomu, rozdanie nagród).

Zakres 2

Rozwój zawodowy i osobisty

Obszar 1. Budowanie, rozwijanie i utrzymanie stabilnych zespołów (pracowników, członków, wolontariuszy, ekspertów)

Zakres 2. Rozwój zawodowy i osobisty

A

Badanie potrzeb i określenie celów rozwojowych

Dotyczy to zarówno kompetencji zawodowych, jak i osobistych (tj. poszerzania wiedzy oraz zdobywania lub 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, aspiracji i motywacji członków zespołu.

Standard minimalny

Badanie potrzeb i określanie celów rozwojowych odbywa się co najmniej raz na dwa lata.

Krok 1: Autorefleksja – spotkanie ze sobą. Członkowie zespołu samodzielnie przyglądają się swojej pracy w ramach aktualnego zakresu zadań, mocnym stronom i wyzwaniom rozwojowym oraz osobistej wizji rozwoju w pracy.

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.

Standard rekomendowany

Badanie potrzeb i określanie celów rozwojowych odbywa się co najmniej raz na rok.

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. Uczestnicy/uczestniczki warsztatu dzielą się efektami swojej pracy oraz postawionymi wyzwaniami i celami rozwojowymi.

W zależności od możliwości finansowych organizacji oraz dostępnych zasobów wewnętrznych i zewnętrznych, członkowie/członkinie zespołów do realizacji swoich planów wykorzystują różnorodne narzędzia edukacyjne. Mogą one mieć różne formy (przykłady poniżej).

Szkolenie wewnętrzne – szkolenia tematyczne realizowane przez pracowników/współpracowników. Np. specjalista ds. marketingu prowadzi szkolenie dla pozostałych pracowników z przygotowania ciekawych materiałów. Liderzy projektów z doświadczeniem organizują szkolenie dla nowo zatrudnionych liderów projektów.

Szkolenia zewnętrzne – pracownicy uczestniczą w wybranych szkoleniach otwartych organizowanych przez podmioty edukacyjne. Sami wyszukują szkolenia dla siebie lub dostają rekomendacje od HR lub przełożonych. Studia, studia podyplomowe, kursy lub inne formy kształcenia ustawicznego – pracownicy uczestniczą w długofalowych programach edukacyjnych po uzgodnieniu zakresu i zasad finansowania z przełożonymi w organizacji.

Spotkanie edukacyjne – krótkie spotkania tematyczne (30-60 minut) w formie webinarów lub szkoleń na żywo w biurze dla wszystkich zainteresowanych pracowników. Spotkania prowadzą pracownicy/pracowniczki organizacji w ramach ich specjalizacji lub/i eksperci współpracujący z organizacją.

Mentoring – indywidualne spotkania z osobą, która ma większą wiedzę i doświadczenie w dziedzinie, w której chce rozwijać się pracownik. Mentorem może być ekspert/ekspertka zewnętrzni, współpracownik lub pracownik.

Coaching – 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, nie trenuje umiejętności. Pozwala natomiast pracować z osobistymi nawykami, przekonaniami, motywacjami, które przekładają się na realizację celów osobistych i zawodowych.

Action learning – spotkania małych zespołów pracowniczych, których celem jest wspólne szukanie rozwiązań dla konkretnych wyzwań z jakimi mierzą się uczestnicy.

E-learning – nauczanie lub szkolenie na odległość poprzez nowoczesne technologie i narzędzia elektroniczne.

Rotacja stanowisk – planowa rotacja stanowisk w ramach projektów – powiązana z mentoringiem wzajemnym.

Spotkania wewnętrzne – regularne spotkania zespołu poświęcone usprawnianiu współpracy lub procesów.

Biblioteki cyfrowe i analogowe/baza webinarów i stron – aktualizowana baza dostępnych wydarzeń rozwojowych online, artykułów, prenumerata branżowej prasy udostępniana pracownikom.

Grupy międzyorganizacyjne – regularne spotkania specjalistów z różnych organizacji. Spotkania typu „problem bieżący” lub „plan tematów.”

Tutorial/instrukcja – w formie tekstu lub wideo pokazująca krok po kroku, jak wykonać daną czynność. Dostępna dla pracowników w każdym potrzebnym momencie.

Job shadowing – nauka poprzez obserwację pracy innych osób.

Wizyty studyjne – wizyty w innych organizacjach/instytucjach, których celem jest inspiracja do działań i szukanie nowych rozwiązań.

Inne – preferowane w organizacjach.

	Standard minimalny	Standard rekomendowany
	Standard minimum obejmuje dostęp do minimum 3 narzędzi rozwojowych, które opierają się na wykorzystaniu zasobów wewnętrznych organizacji, np. wewnętrzne szkolenia, spotkania, webinary, tutoring, coaching, action learning, rotacja stanowisk oraz superwizja koleżeńska.	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 oparciu o badanie potrzeb i wyznaczone cele rozwojowe.
C	Monitorowanie i follow up	
	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
	Obejmuje spotkania indywidualne z liderem/przełożonym.	Obejmuje spotkania indywidualne z liderem przełożonym oraz warsztatową pracę zespołową podczas cyklicznych spotkań.
D	Określenie zasad uczestnictwa	
	W pełni rozliczone z czasu pracy w przypadku delegacji przez zarząd, jeśli szkolenie jest priorytetowe dla organizacji i skutecznej realizacji zadań dalej osoby.	

Zakres 3

Zróżnicowanie merytoryczne i elastyczne pełnienie ról w zespole

Obszar 1. Budowanie, rozwijanie i utrzymanie stabilnych zespołów (pracowników, członków, wolontariuszy, ekspertów)

Zakres 3. Zróżnicowanie merytoryczne i elastyczne pełnienie ról w zespole

	Standard minimalny	Standard rekomendowany
A	<p>Świadczenie usług niezbędnych do prowadzenia OW – w zespole są osoby z odpowiednimi kompetencjami lub możliwe jest skorzystanie z porad zewnętrznych.</p> <p>Posiadanie w zespole co najmniej dwóch 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 OW może pełnić jednocześnie maksymalnie dwie funkcje. Dodatkowo osoby te mogą pełnić funkcje techniczne i administracyjne.</p>	<p>W OW usługi merytoryczne świadczone są przez: specjalistę/specjalistkę ds. informacji, doradcę/doradczynię, trenera/trenerkę oraz animatora/animatorkę.</p> <p>Zalecana jest doświadczona kadra w ramach innych funkcji, które pełni OW np. ekspert/ekspertka ds. rzecznictwa, badacz/badaczka lub analityk/analityczka, coach.</p> <p>Zespół OW składa się z takiej liczby pracowników, która w danym obszarze jego działania jest wystarczająca (np. województwo, powiat, gmina). Większość jest związana z OW i stale w nim współpracuje.</p>
B	<p>Osoby zatrudnione w OW otrzymują wynagrodzenie.</p>	<p>Członkowie zespołu OW mają umowy o pracę, kontrakty pozwalające im na długotrwałe świadczenie niezbędnych usług.</p>

C

Kadra OW jest przeszkolona do pełnienia swoich funkcji, a ich kwalifikacje udokumentowane są adekwatnymi certyfikatami.

OW powinien zadbać o prowadzenie stałej edukacji w różnych formach dla osób z zespołu.

Pracownicy OW mają wykształcenie wyższe (przynajmniej zawodowe) lub co najmniej 3-letni staż pracy na danym stanowisku, a ich kwalifikacje udokumentowane są adekwatnymi certyfikatami.

OW regularnie i obowiązkowo prowadzi działania podnoszące kwalifikacje pracowników.

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 dwiema osobami wprost zatrudnionymi dla realizacji zadań w OW, kadra może być zewnętrzna, jednak ściśle powiązana z OW.</p>
B	<p>Kadra OW powinna być opłacana za wykonywane usługi, aby zapewnić dostępność i odpowiednią, poziom ich realizacji.</p>
C	<p>Kadra OW jest przygotowana do pełnienia niezbędnych ról w ramach OW.</p>

Opisy do standardu rekomendowanego

A	<p>Różnorodna kadra, stale dostępna na potrzeby OW, daje szansę na komplementarność usług oraz dobre rozpoznanie potrzeb sektora i poszczególnych NGO-sów, którym udzielane jest wsparcie.</p>
B	<p>Wieloletnie kontrakty dla kadry „kluczowej” OW i ich dobre opłacanie jest warunkiem rozwoju oraz profesjonalizmu, zarówno samego OW, jak i jego kadry.</p>
C	<p>Wysokie kwalifikacje faktyczne i formalne oraz stała dbałość o podnoszenie kwalifikacji jest warunkiem faktycznego pełnienia misji OW.</p>

Zakres 4

Partycypacja pracownicza

Obszar 1. Budowanie, rozwijanie i utrzymanie stabilnych zespołów (pracowników, członków, wolontariuszy, ekspertów)

Zakres 4. Partycypacja pracownicza

	Standard minimalny	Standard rekomendowany
A	Konsultowanie decyzji zarządczych z zespołem pracowniczym.	Prowadzenie elementów planowania i ewaluacji przez osoby z zespołu pracowniczego.
B	Udział w planowaniu jest rozumiany jako obowiązek członków i członkiń zespołu	Prowadzenie pozostałych procesów rozwojowych przez osoby z zespołu pracowniczego.

Opisy do standardu minimalnego

A

OOW szczególnie powinna promować te style zarządzania, które angażują zespół w poznawanie konkretnych praktyk kierowania organizacją pozarządową. Jest to o tyle istotne, że w OW 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 demotywujące. Stąd zasada: zapewnienie zespołowi pracowniczemu możliwości doświadczania zarządzania OW – w sposób formalny (oparty o statut) oraz nieformalny, wynikający z przyjętej praktyki.

Konsultowanie decyzji w trakcie zebrań zespołu

Zalecaną metodą pozwalającą konsultować z pracownikami/pracowniczkami kwestie kierowania organizacją jest organizowanie systematycznych spotkań zespołu. Są to spotkania niezbędne, aby organizacja mogła skutecznie realizować swoją misję, jednocześnie kształtując właściwe warunki funkcjonowania zespołu pracowniczego. Regularność zebrań daje możliwość efektywnego zarządzania bieżącą pracą, uzyskania przez zespół niezbędnego wsparcia w ich zadaniach, wymianę informacji i podejmowanie przez kierownictwo decyzji, które nie będą kwestionowane przez pracowniczki/pracowników.

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, konkretnymi planami. Szczególnie ważne zagadnienia, nierzadko pomijane podczas zebrań, to kwestie zasad i norm w organizacji, odpowiedzialności osób za wizerunek ośrodka oraz wyzwania wynikające ze szczególnie trudnej sytuacji wewnętrznej lub zewnętrznej OW. Warto, aby kierownictwo organizacji dyskutowało o tym z zespołem współpracowników, a nie przyjmowało tego tylko na swoją wyłączną odpowiedzialność.

Zebrania zespołu nie muszą być długie, wystarczą 1-2 godziny, ale rekomendujemy organizowanie ich co miesiąc, w stałym dniu tygodnia (np. poniedziałki).

B

Udział członków/członkiń zespołu w planowaniu

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/pracowniczek w dyskusje o charakterze strategicznym i operacyjnym wykształca w nich poczucie własności planu i wszystkich ustaleń. Ponadto polepsza się komunikacja, dzięki czemu 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.

OW 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:

- Na jakim etapie tworzenia zespołu jesteśmy?
- Czy istnieje jasny podział ról i kompetencji?
- Czy jesteśmy 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.

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.

Opisy do standardu rekomendowanego

A

Wskazujemy na konieczność autentycznego udziału zainteresowanej części zespołu w działaniach zarządczych poprzez monitorowanie prac organizacji oraz rzeczywiste wykonywanie funkcji kierowniczych w sposób formalny, czyli w zarządzie.

Prowadzenie elementów planowania i ewaluacji przez osoby z zespołu pracowniczego

We wszystkich organizacjach, ale szczególnie w OW – 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 włączenia 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.

Rozpoczynając planowanie programu trzeba 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 ich rozwiązania. Podczas procesu planowania padać będą propozycje rozwiązań, spośród nich da się wyłović najwłaściwsze, z którymi utożsamiać się będą wszyscy członkowie grupy.

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.

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 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.

B

Prowadzenie pozostałych procesów rozwojowych przez osoby z zespołu pracowniczego

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, finanse,

B

działania merytoryczne i projekty, kontakty z otoczeniem, kadry. W organizacji tej – co jest konsekwencją szerokiego włączenia osób i realnego przejęcia przez nich odpowiednich funkcji – nie ma stanowiska dyrektora – 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 (np. tworzoną wyłącznie przez osoby spoza grona pracowniczego).

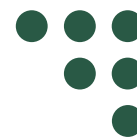
Ten model zarządzania, włączający w sposób kompletny i całkowity zespół w kierowanie organizacją, spełnia założenia tzw. organizacji turkusowej. „Turkusowa organizacja oparta jest na współpracy. Pracownicy nie podlegają nikomu, a sami, wspólnie tworzą firmę i wypełniają jej misję. Każdy wie, do jakiego 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.”⁵

W celu wdrożenia przez OW założeń bliskich organizacji turkusowej niezbędne jest:

- Podnoszenie kwalifikacji w tym obszarze przez zainteresowane osoby (nie tylko koleżeński mentoring czy szkolenia, ale głównie próby praktyczne. Warto zauważyć, że jedną z podstawowych funkcji OW 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.
- 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 w tym ważnym momencie sytuacja wewnętrzna i zewnętrzna ośrodka była określana jako „bezpieczna”.
- Wdrożenie rozwiązań formalnych, umożliwiających zainteresowanym członkom/członkiniom zespołu pracowniczego ich pełne zaangażowanie w kierowanie organizacją, w tym udział w ciałach zarządczych i formalne przejęcie wynikających stąd funkcji i zadań.

⁵<https://poradnikpracownika.pl/-czym-charakteryzuje-sie-turkusowa-organizacja>

Obszar 2



Wzmocnienie roli i znaczenia OW w sektorze oraz systemie społecznym

Cele rozwojowe

Wzrost znaczenia organizacji wsparcia III sektora (w tym ośrodków Sieci SPLOT) w sektorze i systemie.

Zakres 1

Uregulowanie prawne statusu organizacji wsparcia III sektora

Obszar 2. Wzmocnienie roli i znaczenia OW w sektorze oraz systemie społecznym

Zakres 1. Uregulowanie prawne statusu organizacji wsparcia III sektora

	Standard minimalny	Standard rekomendowany
A	<p>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 zgodnie z Ustawą z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie. OW wspierają organizacje, które prowadzą działalnościach w pozostałych sferach.</p>	<p>OW lobują wśród decydentów na rzecz wyodrębnienia tego typu organizacji w osobnym artykule ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, jako odrębnej kategorii organizacji. Jej odrębność widoczna jest już na etapie rejestracji w Krajowym Rejestrze Sądowym, na wzór federacji, które prawnie są związkami stowarzyszeń.</p>
B	<p>OW wydziela w swojej strukturze działalność doradczą. Z puli przeznaczonej na tę działalność unikają korzystania ze środków dotacyjnych, które są przeznaczone na działania mające wspierać organizacje pozarządowe (jeśli posiadają odpowiednie finansowanie z innych źródeł).</p>	<p>OW ubiegają się o dofinansowanie w odrębnych konkursach o ile takie istnieją i można dzięki nim pozyskać środki niezbędne do spełniania celów stawianych przez organizacje wspierające. W tej sytuacji OW muszą wydzielić organizacyjnie działalność doradczą i nie biorą udziału w konkursach przeznaczonych dla organizacji, dla których świadczą usługi.</p>

<p>C</p>	<p>Promowanie przez OW, i podejmowanie we współpracy z innymi organizacjami tego typu, działań rzeczniczych na rzecz wprowadzenia rozwiązań, w których organizacje, spełniające kryteria i standardy organizacji wspierającej, mogłyby otrzymywać dodatkowe punkty w konkursach na zadania publiczne wpisujące się w misję OW (takich jak np. regranting w NoweFIO NIW).</p>	<p>Promowanie przez OW i podejmowanie we współpracy z ośrodkami posiadającymi certyfikaty OW, działań rzeczniczych na rzecz wprowadzenia np. w Narodowym Instytucie Wolności i jednostkach wojewódzkich, dedykowanego konkursu dla organizacji wspierających np. na wzór konkursu dla think tanków obywatelskich.</p>
<p>D</p>	<p>OW promują swoje usługi prowadzenia procesu konsultacyjnego między władzą publiczną/ biznesem a organizacjami. W toku procesu zapewniają pluralizm i dialog między stronami. Prowadzą również stały monitoring konsultacji publicznych i w miarę możliwości pomagają go organizować.</p>	<p>OW zawierają kontrakty na prowadzenie działań konsultacyjnych między środowiskiem organizacji pozarządowych a władzą publiczną (samorządów, centralną) bądź biznesem.</p>

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 OW projektów, niezwiązanych bezpośrednio z rozwojem sektora pozarządowego, np. organizacja zawodów sportowych, koncertów, może prowadzić do przekonania, że organizacja 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 OW umożliwia stworzenie „większych nacisków” na utrzymywanie standardów, wyznaczonych w procesie standaryzacyjnym oraz trzymanie się definicji organizacji wsparcia III sektora. Dla OW będzie to korzystne, gdyż zwiększy ich szansę w rywalizacji o funkcje wsparcia, a sektorowi zapewni bardziej profesjonalną obsługę.
D	Dzięki prowadzonemu monitoringowi OW mogą wspomagać proces konsultacji organizacji pozarządowych z ... na danym terenie, dając konkretną podstawę do podejmowania takich działań.

Opisy do standardu rekomendowanego

A	Podwyższenie prawnej rangi OW, poprzez wykazanie odrębnej roli, jaką pełnią wobec organizacji pozarządowych, które działają w sferach działalności pożytku publicznego.
B	Całkowite wyeliminowanie sytuacji, w której OW rywalizują o te same środki ze wspieranymi przez nie organizacjami.
C	Dedykowany program spowoduje stabilniejsze finansowanie OW, gdyż z uwagi na ich niewielką liczbę istniałyby szanse na regularne otrzymywanie tego typu dotacji. Ponadto podkreśliłoby to też rolę, jaką mają OW dla całego sektora pozarządowego.
D	OW występuje 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 OW w sektorze oraz systemie społecznym

Zakres 2. Narzędzia o charakterze finansowym

	Standard minimalny	Standard rekomendowany
A	Gotowość do świadczenia przynajmniej jednej z usług o charakterze finansowego wsparcia NGO-sów, tj. udzielenie dotacji i/lub pożyczki oraz podejmowanie starań o uzyskanie środków umożliwiających pełnienie tej usługi.	Udzielanie dotacji organizacjom, które z różnych powodów nie korzystają z bardziej popularnych i finansowo atrakcyjniejszych źródeł finansowych, szczególnie w zakresie pokrycia kosztów instytucjonalnego rozwoju. Udzielanie pożyczek na preferencyjnych warunkach organizacjom potrzebującym środków, w szczególności na rozwój swojej organizacji.
B	Pierwszeństwo 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). Świadomy, ukierunkowany na rozwój wspomaganej organizacji, zakup specjalistycznych usług przez nią realizowanych.
C	Monitorowanie możliwości i wspieranie inicjatyw wśród organizacji pozarządowych, mających na celu tworzenie alternatywnych źródeł finansowania w stosunku do już dostępnych.	Partnerski udział w przedsięwzięciach zmierzających do utworzenia niezależnych źródeł finansowania działań organizacji pozarządowych na określonym terenie czy w konkretnej sferze.

Opisy do standardu minimalnego

A

Wsparcie finansowe prowadzone przez OW dotyczy w szczególności rozwoju tej organizacji, zarówno merytorycznego (poprzez wzmocnienie kompetencji merytorycznych i zarządczych członków zespołu), jak i instytucjonalnego obejmującego rozwój ilościowy kadry oraz poprawę potrzebnej infrastruktury technicznej, a także rozwój zasobów (majątku). Obok wsparcia informacyjnego czy doradczego i szkoleniowego, stanowi ważne narzędzie pomagania w zharmonizowanym rozwoju całości organizacji.

Wsparcie może być prowadzone przy wykorzystaniu różnych form, w zależności od możliwości OW. W przypadku **dotacji**, może to być m.in. regranting prowadzony w imieniu jednostek samorządu terytorialnego lub jak z FIO NIW, ale może to być także czasowe lub długotrwałe „pośredniczenie” w przekazywaniu dotacji 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.

W przypadku **pożyczki** 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).

B

Środki będące w dyspozycji OW przeznaczone na zakup potrzebnego zaopatrzenia (np. napoje, planowany catering) oraz codziennych usług (sprząatanie, prace konserwatorskie, naprawy itd.) powinny być wykorzystywane nie tylko zgodnie z przeznaczeniem, ale uwzględniać też możliwość wsparcia w ten sposób rozwoju podmiotów sektora ekonomii społecznej. Pozwoli to na wzmocnienie realizacji misji OW, jest objawem solidarności w sektorze obywatelskim, a także zgodności z zasadami rozwoju zrównoważonego.

Opisy do standardu rekomendowanego

A	<p>Wsparcie finansowe prowadzone przez OW dotyczy w szczególności jej rozwoju, zarówno merytorycznego (poprzez wzmocnienie kompetencji merytorycznych i zarządczych członków zespołu), jak i instytucjonalnego obejmującego rozwój ilościowy kadry, a także poprawę potrzebnej infrastruktury technicznej i rozwój zasobów (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 dotacji, może to być m.in. regranting prowadzony w imieniu jednostek samorządu terytorialnego lub jak z FIO NIW, ale może być także czasowe lub długotrwałe „pośredniczenie” w przekazywaniu dotacji 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 pożyczki 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</p>
B	<p>Zakup ukierunkowany na rozwój wspomaganego NGO jest elementem zarówno swego rodzaju testu jakości świadczonej usługi, jak i szansą pozyskania godziwych środków przez tę organizację. Przyczyni się do kreowania swego rodzaju rynku w sektorze obywatelskim.</p>
C	<p>Wsparcie finansowe bez dostępnych NGO-som niezależnych i przyjaznych źródeł finansowania ich działań jest bardzo trudne. Organizacje są często „skazane” na korzystanie z funduszy lokalnego samorządu, co szczególnie w mniejszych (ale w dużych również) środowiskach jest nagminne - powoduje swego rodzaju uzależnienie. Szansa na dofinansowanie działania, aktywności obywatelskiej ze źródła niezależnego przyczyni się do szybszego i bardziej niezależnego rozwoju lokalnych organizacji i inicjatyw obywatelskich.</p> <p>Dlatego podejmowanie własnych lub włączanie się do partnerskich „projektów”, mających na celu kreowanie niezależnych źródeł finansowania działalności, jest również elementem szerokiej misji OW.</p> <p>Jednym z przykładów takich niezależnych źródeł finansowych są fundusze lokalne (community foundation), które niezwykle sprawnie działają w USA, ale także w kilku krajach europejskich.</p> <p>W Polsce mamy dość udane (choć 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.</p>

Zakres 3

Monitoring i rzecznictwo – organizowanie procesu konsultacji i lokalnych kampanii

Obszar 2. Wzmocnienie roli i znaczenia OW w sektorze oraz systemie społecznym

Zakres 2. Monitoring i rzecznictwo – organizowanie procesu konsultacji i lokalnych kampanii

	Standard minimalny	Standard rekomendowany
A	<p>Prowadzenie przez OW listy zgłaszanych przez lokalne organizacje problemów jako podstawy do działań rzeczniczych (1 lista).</p>	<p>Prowadzenie przez OW listy zgłaszanych przez lokalne organizacje problemów jako podstawy do działań rzeczniczych (1 lista).</p> <p>Prowadzenie monitoringu (np. ankieta, rozmowa telefoniczna, wywiad osobisty) zgłaszanych przez lokalne NGO problemów (1 badanie rocznie)</p>
B	<p>Posiadanie podstawowej wiedzy nt. funkcjonowania lokalnych i regionalnych, niebranżowych ciał dialogu (m.in. gminna i wojewódzka RDPP, Wojewódzki Komitet Ekonomii Społecznej) oraz komitetach monitorujących. Znajomość terminów spotkań i tematów podejmowanych przez te ciała.</p>	<p>Posiadanie bezpośredniego kontaktu do reprezentantów sektora w lokalnych i regionalnych, niebranżowych ciałach dialogu (m.in. gminna i wojewódzką RDPP, Wojewódzki Komitet Ekonomii Społecznej) oraz komitetach monitorujących. Wiedza o aktualnych działaniach tych ciał (w trybie ciągłym co najmniej 1 osoba z OW zaangażowana w taki kontakt, ma wiedzę o działaniach ciała dialogu).</p>

<p>C</p>	<p>Udział w konsultacjach lokalnego rocznego programu współpracy i wieloletniego programu współpracy (jeśli lokalnie taki wieloletni program współpracy istnieje).</p>	<p>Udział w konsultacjach lokalnego rocznego programu współpracy i wieloletniego programu współpracy (jeśli lokalnie taki wieloletni program współpracy istnieje).</p> <p>Zabieganie o włączanie do lokalnego programu współpracy (PW) rozwiązań o charakterze finansowym wzmacniających potencjał ekonomiczny III sektora. Np. pożyczek od samorządu, dotacji na wkład własny, klauzul społecznych (weryfikowanie ich przez PW lub zgłoszone do niego uwagi – jeśli ich nie uwzględniono) – z uwzględnieniem opinii i rekomendacji zgłaszanych OW przez organizacje korzystające ze wsparcia.</p> <p>Udział w konsultacjach aktów prawnych poprzez czynne zgłaszanie uwag lub zgłoszenie ich braku (np. uchwały, zarządzenia związane ze sprawami sektora pozarządowego i działaniami obywatelskimi) – z uwzględnieniem opinii i rekomendacji zgłaszanych OW przez organizacje korzystające ze wsparcia.</p>
<p>D</p>		<p>Podejmowanie aktywnych działań zmierzających do włączenia członków zespołu OW do niebranżowych ciał dialogu (np. do gminnej i wojewódzkiej RDPP, Wojewódzkiego Komitetu Ekonomii Społecznej). Dążenie do stanu, kiedy w trybie ciągłym co najmniej jedna osoba z OW jest zaangażowana w ciało dialogu lub zaangażowanie większej ilości osób (w zależności od zasobów OW).</p>
<p>E</p>		<p>Członkostwo w wojewódzkiej federacji organizacji pozarządowych (jeśli istnieje) lub co najmniej współpraca z taką federacją. W przypadku braku federacji zabieganie o jej powstanie.</p>

Opisy do standardu minimalnego

A	Monitorowanie dostrzeganych przez OW (lub zgłaszanych przez organizacje pozarządowe korzystające ze wsparcia OW) problemów w funkcjonowaniu organizacji związanych ze stosowaniem prawa krajowego i lokalnego przez organizacje oraz lokalne otoczenie instytucjonalne (np. spreczne orzecznictwo KRS, niespójne procedury konkursowe).
B	Kontakt OW z lokalnymi i regionalnymi ciałami dialogu dedykowanymi organizacjom pozarządowym (np. RDPP, Regionalny Komitet Ekonomii Społecznej), OWES-ami oraz lokalnymi federacjami. Informowanie korzystających ze wsparcia OW organizacji o możliwości angażowania się w różnego rodzaju ciała dialogu i reprezentacji.
C	Udział w konsultowaniu programów współpracy i innych polityk publicznych. Informowanie korzystających ze wsparcia OW organizacji pozarządowych o możliwości włączania się w konsultowanie różnego rodzaju dokumentów dotyczących ich działalności.

Opisy do standardu rekomendowanego

A	<p>Monitorowanie dostrzeganych przez OW (lub zgłaszanych przez organizacje pozarządowe korzystające ze wsparcia OW) problemów w funkcjonowaniu organizacji związanych ze stosowaniem prawa krajowego i lokalnego przez organizacje i lokalne otoczenie instytucjonalne (np. sprzeczne orzecznictwo KRS, niespójne procedury konkursowe).</p> <p>Bieżące monitorowanie prawa lokalnego dotyczącego działania organizacji pozarządowych (np. programy współpracy, zarządzenia o konkursach, stosowanie klauzul społecznych, polityka lokalowa, rozstrzygnięcia konkursowe).</p> <p>OW prowadzi aktywne badania na ten temat.</p>
B	<p>Kontakt OW z lokalnymi i regionalnymi ciałami dialogu dedykowanymi organizacjom pozarządowym (np. RDPP, Regionalny Komitet Ekonomii Społecznej), OWES-ami oraz lokalnymi federacjami – prowadzony w sposób wskazany w punkcie dotyczącym sposobu realizacji.</p> <p>Pozostawanie w kontakcie z samorządowymi instytucjami działającymi na rzecz organizacji pozarządowych oraz z instytucjami zajmującymi się rejestracją i ewidencją organizacji pozarządowych (np. KRS).</p> <p>Działania o charakterze interwencyjnym w przypadku problemów w funkcjonowaniu zgłaszanych przez organizacje pozarządowe korzystające ze wsparcia OW (np. związanych ze stosowaniem prawa krajowego i lokalnego przez organizacje i lokalne otoczenie instytucjonalne (np. sprzeczne orzecznictwo KRS, niespójne procedury konkursowe).</p> <p>Raportowanie zgłaszanych problemów funkcjonowania organizacji związanych ze stosowaniem prawa krajowego i lokalnego przez lokalne otoczenie instytucjonalne 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 tych ciałach.</p>
C	<p>Aktywne działania na rzecz tworzenia przyjaznego lokalnego otoczenia formalnoprawnego dla działań społecznych – z uwzględnieniem opisanego niżej sposobu realizacji. Aktywna i partnerska pomoc w tworzeniu programów współpracy i innych polityk publicznych.</p> <p>Aktywne działania na rzecz przekazywania większych środków finansowych na rzecz organizacji pozarządowych i realizowanych przez organizacje działań. Informowanie korzystających ze wsparcia OW organizacji pozarządowych nt. możliwości włączania się w konsultowanie różnego rodzaju dokumentów dotyczących ich działalności.</p>

D	Uczestniczenie w ciałach dialogu dedykowanych organizacjom pozarządowym (np. RDPP, Regionalny Komitet Ekonomii Społecznej, komisje konkursowe). Uczestniczenie w ciałach reprezentacji (np. związki, federacje).
E	Wzmacnianie lokalnych i regionalnych federacji branżowych i terytorialnych – finansowe (np. dedykowane mikrodotacje), rzeczowe (np. nieodpłatne użyczenie lokali na spotkania) oraz merytoryczne (np. dzielenie się wiedzą).

Zakres 4

Sfera oddziaływania medialnego, public relations

Obszar 2. Wzmocnienie roli i znaczenia OW w sektorze oraz systemie społecznym

Zakres 4. Sfera oddziaływania medialnego, public relations

	Standard minimalny	Standard rekomendowany
A	OW posiada bazę kontaktów do lokalnych instytucji, podmiotów, których systematycznie (minimum raz na kwartał) informuje o swojej działalności.	OW systematycznie podejmuje współpracę z lokalnymi instytucjami, podmiotami w formule partnerskiej. Pokazuje różnorodność potencjału, zasobów, skali działań ludzi pracujących w sektorze.
B	OW posiada stronę www i/lub profil na FB, na których informuje o swoich projektach, celach, finansach i sposobach działania.	OW wykorzystuje różne kanały komunikacji (media społecznościowe, strona internetowa, newslettery, spotkania) do informowania o swojej działalności, w tym o efektach działań, skuteczności.
C	OW posiada odpowiednie elementy identyfikacji wizualnej (logo, kolorystyka czy typografia, które będą kojarzone z organizacją).	OW posiada spisany dokument dotyczący sposobu komunikowania się z różnymi interesariuszami (np. strategia komunikacji).
D	OW posiada bazę kontaktów do lokalnych mediów i korzysta z niej w miarę potrzeb i aktualnych możliwości organizacji.	OW w sposób cykliczny i stały prowadzi spotkania lub inną formę edukacyjną w ogólnodostępnych mediach (np. media społecznościowe, telewizja, radio, prasa, strony internetowe) dotyczącą merytorycznych obszarów prowadzonej działalności.

E	OW 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).	OW wykorzystuje w prowadzonej działalności edukacyjnej, informacyjnej, promocyjnej aktualnie popularne kanały i formy komunikacyjne (np. podcasty, filmy na YouTube).
F	OW zamieszcza na własnej stronie internetowej informację o efektach swoich działań np. raporty, publikacje.	Poza zakresem minimalnym OW informuje o swojej obecności i aktywności w ciałach doradczo-opiniotwórczych i ciałach dialogu.
G	OW w sposób systematyczny (średnio raz na miesiąc) zamieszcza informacje dotyczące III sektora w mediach.	Poza zakresem minimalnym OW informuje o swojej obecności i aktywności w ciałach doradczo-opiniotwórczych i ciałach dialogu. Poza zakresem minimalnym OW upowszechnia informacje o działaniach i efektach prac ciał doradczo-opiniotwórczych i ciał dialogu funkcjonujących lokalnie, regionalnie i centralnie (na poziomie gminy, powiatu, województwa, kraju).
H	OW posiada wiedzę o reprezentantach i reprezentantkach organizacji pozarządowych zasiadających w ciałach doradczych, opiniotwórczych (kto to jest, dane kontaktowe).	OW systematycznie pozyskuje informacje o ciałach dialogu i przekazuje o nich informację w ogólnodostępnych mediach.
I	OW posiada dokument dotyczący postępowania (własnej organizacji) w sytuacjach kryzysowych, które jej 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	<p>OW powinna świadomie budować relacje ze swoim otoczeniem. Powinny one być tworzone w zgodzie z misją, wartościami oraz celami organizacji. Jednym z elementów budowania relacji jest informowanie lokalnych instytucji/ podmiotów (jednostek samorządu terytorialnego, organizacji pozarządowych, mediów itp.) o prowadzonej działalności (o potencjale, zasobach, skali działań, efektach działań itp.). Informowanie odgrywa podstawową, a zarazem kluczową rolę, w budowaniu relacji.</p>
B	<p>OW powinna działać w sposób otwarty i transparentny, aby zyskać zaufanie oraz akceptację ze strony otoczenia. Jednym z elementów budowania relacji z otoczeniem jest pokazywanie pozytywnego wizerunku poprzez stosowanie odpowiedniej komunikacji.</p> <p>Wśród podstawowych kanałów komunikacyjnych stosowanych przez OW jest strona internetowa i/lub profil na portalu społecznościowym (np. na Facebooku). OW powinna wykorzystywać wymienione kanały do komunikowania o swoich aktywnościach, osiągnięciach.</p>
C	<p>Jednym z elementów budowania pozytywnego wizerunku OW jest stosowanie spójnej identyfikacji wizualnej. W praktyce identyfikacja wizualna może obejmować stworzenie i stosowanie logotypów, kolorystyki, typografii, grafik, a także ustalenie zasad dotyczących ich stosowania w różnych mediach. Spójność i konsekwencja w stosowaniu elementów identyfikacji wizualnej są kluczowe dla budowania rozpoznawalności, wzmocnienia wizerunku oraz skuteczności komunikacji wizualnej OW.</p>
D	<p>OW powinna posiadać bazę kontaktów do lokalnych mediów (gazety lokalne, czasopisma, stacje radiowe, telewizje lokalne, portale internetowe czy społecznościowe strony informacyjne itp.). Ważne, aby baza mediów była aktualizowana regularnie i zawierała wiarygodne informacje (np. dane kontaktowe do konkretnych osób).</p>
E	<p>Dla wzmocnienia swojej roli i znaczenia w systemie oraz III sektorze OW powinna prowadzić działalność informacyjną w ogólnodostępnych mediach związaną z obszarami, w których się specjalizuje (np. aktywność społeczna, obywatelska, wolontariat, partycypacja społeczna, ekonomia społeczna). Działalność informacyjna może być prowadzona poprzez publikację i artykułów, prowadzenie badań, opracowanie raportów, sporządzanie notatek itp.</p>

F	OW powinna upowszechniać i promować swoje osiągnięcia, sukcesy, dokonane zmiany w środowisku i sektorze. Działalność ta powinna polegać na umieszczaniu konkretnych materiałów przedstawiających osiągnięcia (np. publikacje, raporty).
G	Dla wzmocnienia swojej roli i znaczenia w systemie oraz III sektorze OW powinna rozpowszechniać wiedzę o sektorze w ogólnodostępnych mediach (np. media społecznościowe, telewizja, radio, prasa, strony internetowe). Wiedza ta może dotyczyć m.in. działań podejmowanych przez sektor, źródeł finansowania, aktywności organizacji pozarządowych, aspektów formalnoprawnych dotyczących funkcjonowania organizacji.
H	Wzmacnianie roli i znaczenia w systemie oraz III sektorze powinno być prowadzone poprzez informowanie przez OW o obecności organizacji pozarządowych w ciałach doradczo-opiniotwórczych i ciałach dialogu działających lokalnie i/lub w regionie (np. komitety monitorujące, rady, w tym rady działalności pożytku publicznego, rady ekonomii społecznej, rady seniorów). OW powinna mieć wiedzę o przedstawicielach i przedstawicielkach organizacji, które reprezentują III sektor w co najmniej trzech ciałach.
I	<p>Sytuacje kryzysowe, które występują w III sektorze dotyczą różnych aspektów. Mogą to być kryzysy np. związane z konfliktami wewnętrznymi, nieprawidłowościami finansowymi, zmianą przepisów prawnych, utratą zaufania społecznego.</p> <p>OW powinna posiadać dokument dotyczący schematu postępowania w sytuacjach kryzysowych, które mogą ją dotknąć. Jednym z jego elementów powinna być komunikacja zewnętrzna. OW powinna dostarczać aktualnych, transparentnych i wiarygodnych informacji o sytuacji i działaniach, jakie podjęta 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.</p>
J	OW powinna wskazać bezpośredni kontakt do mediatorów (instytucji, osób), którzy mogą pomóc w rozwiązaniu sytuacji kryzysowej danej organizacji. Wymaga to od OW posiadania bazy kontaktów do podmiotów, ciał doradczo-opiniotwórczych mających odpowiednie kompetencje, by wesprzeć organizację dotkniętą kryzysem.

Opisy do standardu rekomendowanego

A	<p>OW powinna świadomie budować relacje ze swoim otoczeniem. Powinny one być tworzone w zgodzie z misją, wartościami oraz celami organizacji. Jednym z elementów budowania relacji jest podejmowanie współpracy z lokalnymi instytucjami/podmiotami (jednostkami samorządu terytorialnego, organizacjami pozarządowymi, mediami, biznesem itp.) w zakresie prowadzonej działalności.</p> <p>Celem współpracy powinno być np. zintegrowanie środowiska, wzrost wiedzy i przepływu informacji dotyczących specyfiki działalności poszczególnych partnerów. OW powinna dążyć do tego, aby współpraca miała charakter systematyczny, cykliczny (wspólne projekty, działania, tworzenie partnerstw tematycznych itp.).</p>
B	<p>OW powinna działać w sposób otwarty i transparentny, aby zyskać zaufanie oraz akceptację ze strony otoczenia. Jednym z elementów budowania relacji z otoczeniem jest pokazywanie swojego pozytywnego wizerunku poprzez odpowiednią komunikację.</p> <p>OW powinna korzystać z różnych kanałów komunikacyjnych (np. mediów społecznościowych, stron internetowych, newsletterów, wydarzeń, spotkań), by docierać z przekazem do szerokiej publiczności. Należy pamiętać, że wybór odpowiednich kanałów komunikacyjnych zależy od grupy docelowej, celów organizacji i dostępnych zasobów.</p>
C	<p>OW posiada dokument, który szeroko, całościowo opisuje sposoby komunikowania się z różnymi grupami interesariuszy. Strategia komunikacji to kompleksowy plan działań mający na celu skuteczne komunikowanie się z różnymi grupami, w tym z darczyńcami, partnerami, mediami i społecznością lokalną. Strategia komunikacji powinna mieć formę spisanego dokumentu, może również stanowić element strategicznego dokumentu OW (np. jeśli organizacja ma spisaną strategię działań). Strategia komunikacji powinna zawierać m.in. opis celów komunikacyjnych, grup docelowych, kanałów i działań komunikacyjnych.</p>
D	<p>OW powinna prowadzić działalność edukacyjną w mediach związaną z obszarami, w których się specjalizuje (aktywność społeczna, aktywność obywatelska, wolontariat, partycypacja społeczna, ekonomia społeczna itp.).</p> <p>Działalność ta powinna mieć charakter cykliczny/stały i powinna dotyczyć tych obszarów, w których OW się wyspecjalizowała, które są dla OW działaniami „flagowymi”.</p>

Opisy do standardu rekomendowanego

E	<p>Działalność edukacyjna powinna być prowadzona z wykorzystaniem aktualnie popularnych, wyspecjalizowanych kanałów i form komunikacyjnych (np. podcasty, filmy na YouTube). Kanały te wymagają posiadania przez OW odpowiednich, profesjonalnych zasobów kadrowych oraz technicznych.</p>
F	<p>OW powinna mieć swojego przedstawiciela/swoją przedstawicielkę w ciałach doradczo – opiniodawczych, dialogu funkcjonujących lokalnie, regionalnie, centralnie (poziom gminy, powiatu, województwa, kraju). Wykorzystując ogólnodostępne media OW powinna informować o swojej obecności oraz aktywności, pokazując tym samym, że ma wpływ na istotne dla III sektora i systemu zagadnienia, tematy. Przykładowe ciała doradczo-opiniodawcze i ciała dialogu to np. komitet monitorujący, rada działalności pożytku publicznego, rada ekonomii społecznej, rada seniorów, rada kultury.</p>
G	<p>Ciała doradczo-opiniodawcze i ciała dialogu funkcjonujące lokalnie, regionalnie i centralnie (na poziomie gminy, powiatu, województwa, kraju) mają za zadanie np. formułowanie opinii i rekomendacji, które mają wspierać proces podejmowania decyzji przez odpowiednie instytucje samorządowe, rządowe itp.</p> <p>Związku, z tym OW powinna upowszechniać informacje o działalności tych ciał i osiągniętych efektach pokazując tym samym, że środowisko III sektora ogrywa istotną rolę i znaczenie w kształtowaniu ważnych dla sektora obszarów (np. kształtowanie polityk publicznych, promowanie otwartego dialogu).</p>
H	<p>OW powinna zapewnić pomoc organizacji, której dotyczy sytuacja kryzysowa, wesprzeć ją w stworzeniu dokumentu dotyczącego schematu postępowania w sytuacjach kryzysowych. Po opracowaniu dokumentu OW powinna asystować organizacji w działaniach mających na celu wyjście z kryzysu.</p>
I	<p>OW ma 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>OW powinna zapewnić pomoc organizacji, której dotyczy sytuacja kryzysowa, wesprzeć ją w stworzeniu dokumentu dotyczącego schematu postępowania w sytuacjach kryzysowych. Po opracowaniu dokumentu OW powinna asystować organizacji w działaniach mających na celu wyjście z kryzysu.</p>

Obszar 3



Samodzielność i stabilność finansowa

Cele rozwojowe

Wzmocnienie samodzielności i stabilności finansowej organizacji wsparcia III sektora, w tym Ośrodków Sieci SPLOT.

Obszar 3. Samodzielność i stabilność finansowa

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 własnych przychodów, fundraising wobec biznesu oraz (przynajmniej) próby zaangażowania finansowego darczyńców indywidualnych .
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 uznanymi przez Polskie Stowarzyszenie Fundraisingu.
D	Prowadzenie działalności zarobkowej, przynajmniej w formie działalności statutowej odpłatnej pożytku publicznego.	Prowadzenie szerokiej/stałej działalności zarobkowej, zarówno w formule działalności statutowej odpłatnej 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 wykorzystaniu infrastruktury będącej w dyspozycji OW.

Szerokie pozyskiwanie na własność i wykorzystywanie będącej w dyspozycji infrastruktury do wzmocnienia niezależności finansowej OW.darczyńców indywidualnych .

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 oraz należy podjąć próby zaangażowania finansowego mieszkańców (darczyńców) w działania OW, poprzez zastosowanie wybranych, adekwatnych do określonej działalności, metod.
D	Zgodnie z ustawą o działalności pożytku publicznego 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 specjalnego odpłatnego programu doradczo-szkoleniowego i zachęcanie organizacji do skorzystania z tej formy odpłatnej edukacji.
E	W ramach uniezależniania finansowego należy znaleźć sposób na wykorzystanie zarobkowe infrastruktury będącej w dyspozycji OW i / lub partnerów. Może to być lokal współdzielony z inną organizacją albo wartościowy sprzęt, którego zwykłe organizacje mogą nie posiadać i za niewielką opłatą chętnie z niego korzystają.

Opisy do standardu rekomendowanego

A	<p>Znacząca dywersyfikacja źródeł finansowania daje OW bezpieczeństwo finansowe i zwiększa niezależność od innych podmiotów. Niestabilność polityczna instytucji publicznych na różnych szczeblach może spowodować zmianę polityki w zakresie współpracy z organizacjami. Jeśli chodzi o biznes, najczęściej współpracę finansową uzależnia od swojej kondycji finansowej. Pogorszenie tej sytuacji może skutkować zmniejszeniem zaangażowania lub całkowitym wycofaniem się ze współfinansowania partnera OW. Poza tym korzystanie z różnorodnych źródeł zwiększa doświadczenie OW w zakresie umiejętności pozyskiwania środków. OW może podzielić się tą wiedzą, umiejętnościami z organizacjami, które wspiera.</p>
B	<p>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) oraz wykorzystują szczególne możliwości OW. Wysoko wykwalifikowany personel, posiadanie najaktualniejszych informacji, szczególna rola w sektorze, praca w partnerstwach to ważne przewagi konkurencyjne.</p>
C	<p>Działania zarobkowe prowadzone przez OW są szczególnie ważne i możliwe, gdyż organizacje gromadzą personel o najwyższych kwalifikacjach i możliwościach świadczenia usług odpłatnych. Działania te mogą być prowadzone w formule działalności odpłatnej statutowej pożytku publicznego wobec organizacji pozarządowych lub/i grup nieformalnych obywateli, ale także w formule działalności gospodarczej wobec administracji czy pracowników biznesu.</p>
D	<p>OW jako podmioty o znaczącej sile instytucjonalnej (znaczące budżety, stosowanie standardów, wysoka wiarygodność), powinny zabiegać o przejmowanie w odpowiedniej formie (w tym na własność poprzez kupno) infrastruktury oraz szerokie wykorzystanie jej do celów zarobkowych, wzmacniających budżet i niezależność OW.</p>

Zakres 2

Współpraca z partnerami w zakresie finansowania działalności – biznes i samorząd

Obszar 3. Samodzielność i stabilność finansowa

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 – służy on regularnej wymianie doświadczeń i/lub współpracy trójsektorowej. Rozwiązanie jest wprowadzone do obowiązującego wieloletniego/rocznego programu współpracy.
B	OW podejmuje działania edukacyjne w zakresie CSR 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	OW podejmuje działania edukacyjne w zakresie promowania zasady pomocniczości, upowszechniania dobrych praktyk współpracy z OW.	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, filantropijnymi w Polsce i za granicą (jako stały partner w pośredniczeniu pomiędzy darczyńcą a obdarowaną organizacją).

Opisy do standardu minimalnego

A	<p>Aktywne budowanie relacji z biznesem powinno polegać co najmniej na udziale OW w spotkaniach sieciujących biznes, konferencjach o CSR, ESG, tworzeniu trwałej bazy kontaktów w firmach, gromadzeniu danych i wiedzy o potrzebach, oczekiwaniach oraz trendach w biznesie.</p> <p>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.</p>
B	<p>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 w tych tematach.</p>
C	<p>Organizowane jest, co najmniej raz w roku, spotkanie promujące dobre praktyki w zakresie współpracy OW z samorządem lub OW bierze udział w napisaniu i upowszechnieniu jednego materiału edukacyjnego na ten temat. Służy to wywieraniu presji na instytucje samorządowe i podkreśleniu wagi przestrzegania zasady pomocniczości.</p>
D	<p>OW dąży do uzyskania pozycji eksperta w zakresie źródeł finansowania, współpracy z biznesem i instytucjami publicznymi (dlatego musi budować bazę wiedzy).</p>

Opisy do standardu rekomendowanego

A	OW dąży do zawiązania trwałego partnerstwa z firmami (ewentualnie także przy udziale samorządu) – z takimi elementami, jak cykliczne spotkania i mechanizmy wymiany wiedzy, aktualizowanie kontaktów, wspieranie się w zaspokajaniu oczekiwań oraz potrzeb.
B	Wypracowane narzędzia mogą obejmować – przykłady: utworzenie funduszu grantowego obsługiwane 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 wzmacniania potencjału NGO. Może mieć formy: wydzielonego konkursu lub/i zlecenia usług szkoleniowo-doradczych OWES-ów, 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 z biznesem zabezpieczają długofalowe interesy OW w zakresie pełnienia funkcji wsparcia w obszarze współpracy z sektorem prywatnym i wzmacniają pozycję OW.

Zakres 3

Etyka źródeł finansowania

Obszar 3. Samodzielność i stabilność finansowa

Zakres 3. Etyka źródeł finansowania

	Standard minimalny	Standard rekomendowany
A	OW unika konfliktu interesów między swoimi źródłami finansowania a swoją misją wspierania innych organizacji. Posiada klarowne wewnętrzne procedury służące zminimalizowaniu konkurencji z klientami/ podopiecznymi.	OW korzysta wyłącznie ze źródeł przeznaczonych na realizację jej celów: projektów systemowych i odrębnych ścieżek grantowych, źródeł biznesowych oraz prywatnych.
B	OW bada etyczność źródeł finansowania i rozważa, czy przyjęcie funduszy z określonych źródeł nie jest sprzeczne z jej wartościami, celami i wizerunkiem. OW ma spisane zasady w tym zakresie.	OW działa na rzecz przyciągania darczyńców związanych z jej misją i wartościami. OW systematycznie analizuje potencjalne źródła pod tym kątem.

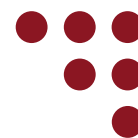
Opisy do standardu minimalnego

A	OW powinna starać się nie konkurować o finansowanie z organizacjami będącymi pod ich opieką. Powinna określić wewnętrzne zasady w jakich sytuacjach i pod jakimi warunkami możliwe jest ubieganie się o środki „niewydzielone” na wspieranie innych organizacji, projekty niesystemowe itp.
B	OW powinna analizować, czy dane źródło np. nie godzi w jej niezależność, nie zagraża realizacji misji, nie będzie służyło celom politycznym lub wyłącznie PR darczyńcy. 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 ze źródłami, które pozwolą na zachowanie spójności działań. W razie wystąpienia sprzeczności i jednoczesnej decyzji, że korzysta z innych źródeł, należy jasno komunikować powody podjęcia takiej współpracy.

Obszar 4



Współpraca między sektorami i z otoczeniem

Cele rozwojowe

1. Rozwój partnerskiej współpracy między organizacjami, w tym wspierającymi III sektor.
2. Rozwój współpracy pomiędzy organizacjami wspierającymi a otoczeniem, w tym grupami obywateli (grupami nieformalnymi) oraz samorządem.
3. Rozwój współpracy międzysektorowej.

Zakres

Obszar 4. Współpraca między sektorami 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 centrum usług społecznych – CUS).

Opisy do standardu minimalnego

A

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 rzecznicstwa, 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 ta kwestia dotyczy.

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.

Znaczenia współpracy w ramach III 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.

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 (np. socjalne, ekologiczne, oświatowe). Potrzeba powołania takich struktur jest coraz częściej artykułowana przez organizacje, które z ich powstaniem wiążą nadzieję na skuteczniejszą artykulację i obronę ich interesów oraz oczekiwań swoich podopiecznych/klientów.

Szczególnym przypadkiem współpracy są koalicje międzysektorowe, głównie przejawiające się w postaci tzw. partnerstw lokalnych.

B

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:

- 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 jej działalności.

- Działanie na rzecz zmiany powinno zmieniać samą organizację – musi być zbieżne z jej długofalowymi planami, a także przyczyniać się do budowania jej siły i wiarygodności. Ponadto jednorazowa kampania powinna nakierować organizację na nowe źródła finansowania – nie może ona tracić środków w wyniku działań rzeczniczych.
- Problem powinien być szczegółowy, konkretny i możliwy do rozwiązania. Dana sprawa może być tak żywotna dla danej społeczności lub osobiście dla liderów koalicji, że nie wyobrażają oni sobie braku jakichkolwiek działań dla jej rozwiązania.
- Problem powinien być wyzwaniem dla organizacji – dobra kampania zmusza ludzi do robienia rzeczy, o których nigdy nie myśleli, że są w zasięgu ich możliwości (poruszenie opinii publicznej, zorganizowanie manifestacji lub spotkania z politykami).

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 oraz uzyskaniu akceptacji politycznej dla wypracowanych propozycji. Niezależnie zatem od tego, czy dana sprawa spotkała się już z zainteresowaniem społecznym, czy też nie, ważne jest budowanie wsparcia z uwzględnieniem szerszej społeczności niż ta, której problem dotyczy bezpośrednio. Organizacja odpowiedniej kampanii jest bardzo pożytecznym narzędziem służącym poinformowaniu innych, mobilizacji wsparcia z ich strony i zaangażowaniu w pracę koalicji.

C

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 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.

Istnieją obszary, które 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 III sektora.

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.

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. OW 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 odciążać 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 OW może stać się ekspertem w danej dziedzinie bądź w kwestii samych konsultacji. Wreszcie też – może być obserwatorem przygotowań i przebiegu konsultacji – monitorować poczynania władz oraz przestrzeganie przez nie przepisów i procedur.

Opisy do standardu rekomendowanego

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, 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.

Obowiązek konsultowania projektu ustaw jest świetną okazją do wpływania na ostateczny kształt takiego dokumentu. Można bowiem zarówno proponować własne zmiany i poprawki, jak też próbować podważać niekorzystne dla danego środowiska zapisy lub całość projektu, odpowiednio posiłkując się bądź to argumentem wzmacniania 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 jego przyjęcie bez poprawek, przyjęcie z określonymi poprawkami w formie tekstu jednolitego projektu lub o odrzucenie projektu.

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 prawo do:

- bezpośredniego decydowania poprzez wybory lub referendum,
- informacji i uczestnictwa w konsultacjach społecznych,
- kontroli społecznej i obrony interesów indywidualnych lub grupowych.

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 przejęciu 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 im innej formy wsparcia (nieruchomość, lokal, pożyczka).

Podstawową formą pracy rady JST są sesje – rada zbiera się wówczas w całości i podejmuje najistotniejsze decyzje – głównie w postaci uchwał. 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 zainteresowanych tymi samymi kwestiami. Jeżeli radny jest członkiem komisji zdrowia i pomocy społecznej, jest tym samym naturalnym partnerem oraz 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. Przypomina to oczywiście parlament, gdzie komisje sejmowe przygotowują i opiniują dany projekt uchwały, zalecając pozostałym posłom jego przyjęcie lub odrzucenie.

B

Firmy prywatne współpracują ze sobą w ramach zrzeszeń i izb, zajmując w ważnych dla nich kwestiach jednoznaczne stanowisko wobec rządu oraz społeczeństwa. Organizacje pozarządowe powinny korzystać z tego rodzaju doświadczeń – federalizacja może bowiem przynieść wymierne korzyści dla ich działalności. Rozwiązania takie okazują się szczególnie ważne dla OW, ponieważ rzecznictwo interesów III sektora jest ich misją. Porozumienie organizacji ma dwa główne obszary działania: promowanie standardów pracy organizacji pozarządowej oraz oddziaływanie na środowisko zewnętrzne. Członkowie przystępują do stowarzyszenia (federacji) z różnych powodów i dlatego taka struktura winna zaspokajać najróżniejsze potrzeby organizacji członkowskich. Może to być np. negocjowanie zniżek na produkty i usługi, warsztaty edukacyjne, publikacje oraz wsparcie techniczne, prace legislacyjne i kontakty z administracją państwową, edukacja społeczeństwa w kwestiach dotyczących roli organizacji pozarządowych, stworzenie forum dla organizacji i uzgadnianie wspólnych stanowisk w istotnych kwestiach.

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. Na szczeblu lokalnym, regionalnym najszerszej 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 Rady pozwalają partnerom zapoznać się z oczekiwaniami, pomysłami oraz 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 dla przegłosowanych, którzy nie przekonali się do zdania większości, a większość nie przyjęła argumentów przegłosowanych).

C

System usług społecznych ściśle wiąże się z kwestią 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 promowania – w niemal każdej sytuacji – dostępu do środków finansowych jedynie dla sektora publicznego i ewentualnie komercyjnego. 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 niewielki procent budżetu publicznego przeznaczanego 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.

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. 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 wsparcia III sektora.

Obszar 5



Relacje pomiędzy organizacjami członkowskimi wewnątrz federacji, sieci oraz między nimi

Cele rozwojowe

1. Wzmocnienie relacji pomiędzy ośrodkami członkowskimi organizacji (federacji, sieci).
2. Rozwój współpracy pomiędzy federacjami, sieciami organizacji wsparcia III sektora.

Obszar 5. Relacje pomiędzy organizacjami członkowskimi wewnątrz federacji, sieci oraz między nimi

Zakres 1. Wspólne przedsięwzięcia

	Standard minimalny	Standard rekomendowany
A	Ok. 25% organizacji członkowskich federacji i 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/doradczyń, grupa ds. promocji, ds. ekonomii społecznej), które spotykają się systematycznie co najmniej dwa razy w roku.	Tworzone są grupy tematyczne, których efektem jest wypracowanie konkretnych rozwiązań w danej sprawie (np. stanowisko, poradnik doradcy).
C	Federacja/sieć cyklicznie organizuje co najmniej jedno wydarzenie w roku, które wzmacnia sieć i jej 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.	Prowadzone są systematycznie (co najmniej dwa 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 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 konkretne projekty i 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 efekt synergii. W realizację projektów i działań zaangażowanych jest ok. 25% organizacji.</p>
B	<p>Odbywają się systematycznie spotkania grup tematycznych. Stanowią one przestrzeń do wymiany wiedzy i doświadczeń, ale również 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 federacji/sieci organizowane jest wydarzenie, którego celem jest wzmocnienie ich struktur. Wydarzenie to może mieć charakter edukacyjny, promocyjny, integracyjny. Wskazana jest dbałość o to, aby każdorazowo za organizację wydarzenia odpowiadała inna organizacja członkowska.</p>
D	<p>Federacja/sieć posiada bazę 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 w wypadku decyzji o realizacji jakiegoś przedsięwzięcia w partnerstwie, było jasne kto i na jakich zasadach identyfikuje potencjalnych partnerów.</p>

Opisy do standardu rekomendowanego

A	Federacja/sieć realizuje poprzez swoje organizacje członkowskie projekty i działania partnerskie (ok. 50% organizacji jest w nie zaangażowane). Są to przede wszystkim projekty ponadregionalne, ogólnopolskie. Na ich realizację są pozyskane środki zewnętrzne. Dzięki współpracy projektowej organizacje poznają się, swoje zasoby, możliwości, następuje efekt synergii.
B	Odbywają się systematycznie spotkania grup tematycznych. 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.
C	Doroczne spotkania o charakterze integracyjno-dyskusyjnym, organizowane w porozumieniu z organizacjami członkowskimi, mają zbliżyć do siebie organizacje współpracujące w federacji oraz dać możliwość zapoznania się pracowników poszczególnych organizacji członkowskich. Jest to coś na kształt wewnętrznego święta.
D	Federacje/sieci zrzeszają różnorodne organizacje społeczne (od małych, lokalnie działających stowarzyszeń, fundacji po duże regionalne organizacje), które mają różne doświadczenie, kompetencje. W celu wzmacniania relacji wewnątrz 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 dwa razy w roku).
E	Bardzo dobra współpraca, nie tylko pomiędzy organizacjami, ale także pracownikami poszczególnych organizacji członkowskich, stanowi wielki kapitał, pozwalający na szybkie i racjonalne przeprowadzenie procesu rozpoznania i zapraszania do współpracy kolejnych potencjalnych partnerów.

Relacje pomiędzy federacjami, sieciami

	Standard minimalny	Standard rekomendowany
A	Wspólnie realizowane są projekty i działania w obszarze dialogu, społeczeństwa obywatelskiego oraz aktywności obywatelskiej.	Federacje/sieci dwa 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.	Prowadzony jest wspólny, uzgadniany wcześniej, kalendarz własnych wydarzeń.
C	Federacje/sieci wymieniają się wzajemnie bazą swoich ekspertów/ekspertek.	Pomiędzy federacjami tworzone są grupy tematyczne, które spotykają się systematycznie co najmniej dwa razy w roku.

Opisy do standardu minimalnego

A	W celu budowania i rozwijania relacji pomiędzy planowane oraz realizowane są projekty i działania w obszarze dialogu, 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 duże projekty ponadregionalne, ogólnopolskie. Dzięki współpracy federacje/sieci poznają się wzajemnie, w tym swoje zasoby i możliwości.
B	Federacje/sieci prowadzą wiele różnorodnych wydarzeń, które realizują ich cele i mogą stanowić przestrzeń do współpracy. Organizacje informują się z wyprzedzeniem o planowanych działaniach, tak aby można było skorzystać z wydarzenia i/lub zaplanować swoje w innym terminie.
C	Federacje/sieci mają w swoich strukturach ekspertki/ekspertów z różnych dziedzin. Jedną z możliwych form wspólnych przedsięwzięć jest wzajemna wymiana tych baz (jako element korzystania z zasobów federacji).

Opisy do standardu rekomendowanego

A	Federacje/sieci dwa razy roku spotykają się na wspólnym wydarzeniu, na którym wymieniają się wiedzą, doświadczeniem, informacją. Na te wydarzenia mogą zostać pozyskane środki zewnętrzne lub mogą pochodzić z ich własnych zasobów.
B	Jednym z narzędzi wzajemnej informacji o realizowanych kluczowych, flagowych działaniach jest wspólnie prowadzony i aktualizowany kalendarz. Terminy wydarzeń planowanych przez poszczególne federacje są wcześniej uzgadniane i dzięki temu jest możliwość wzajemnego wspierania się przy organizacji tego typu wydarzeń.
C	Pomiędzy federacjami/sieciami tworzone są grupy tematyczne, które spotykają się systematycznie, a grupy złożone z ekspertów – co najmniej dwa razy w roku. Mogą one stanowić przestrzeń do wymiany wiedzy, doświadczeń, stanowić inspirację, jak również służyć wypracowaniu konkretnych rozwiązań istotnych dla sektora i środowiska.

Zakres 2

Tożsamość na poziomie sektora, systemu (oraz na poziomie pojedynczej federacji, sieci)

Obszar 5. Relacje pomiędzy organizacjami członkowskimi wewnątrz federacji, sieci oraz między nimi

Zakres 2. Tożsamość na poziomie sektora, systemu (oraz na poziomie pojedynczej federacji, sieci)

Standard minimalny		Standard rekomendowany
A	Znajomość wśród organizacji członkowskich tematów i treści dwóch debat rocznie, prowadzonych w zakresie kwestii tożsamości III sektora.	Udział organizacji członkowskich w przynajmniej jednej wybranej debacie w ciągu roku, koncentrującej się wokół kwestii tożsamości sektora organizacji pozarządowych.
B	Udział organizacji członkowskich w Forum Inicjatyw Pozarządowych (FIP) lub podobnym wydarzeniu (jedno wydarzenie w roku).	Inicjowanie i organizowanie przez organizacje członkowskie przynajmniej jednego wydarzenia typu wojewódzkiego, krajowego FIP w ciągu 3 lat.
C	Znajomość wśród organizacji członkowskich inicjatyw podejmowanych przez sektorowe ciała reprezentacji i organizacje sieciowe w kwestii tożsamości III sektora.	Artykułowanie przez organizacje członkowskie propozycji możliwych rozwiązań w obszarze budowania tożsamości III sektora w ramach pozarządowych ciał reprezentacji (federacje ogólnopolskie, federacje regionalne i lokalne, sieci) i wydarzeń (typu FIP). Udział w spotkaniach i wydarzeniach tych ciał – przynajmniej jedno spotkanie w roku.

D

Prowadzenie przez organizacje członkowskie działań informujących o debatach dotyczących tożsamości III sektora (zamieszczanie takiej informacji na własnym medium społecznościowym przynajmniej raz w roku).

Podjęcie przez organizacje członkowskie aktywnych działań zmierzających do włączenia w debaty związane z tożsamością III sektora jak największej liczby organizacji pozarządowych (stworzenie listy potencjalnie najbardziej otwartych na udział w takich działaniach lokalnych organizacji).

Opisy do standardu minimalnego

A	Znajomość (co najmniej wśród kadry zarządzającej organizacjami członkowskimi) treści dwóch debat rocznie, prowadzonych na portalu ngo.pl w zakresie kwestii tożsamości III sektora, tj. wspólnej misji organizacji, aktualnej sytuacji oraz systemowych problemów sektora oraz głównych jego wyzwań i możliwych rozwiązań.
B	Udział organizacji członkowskiej – jako organizatora, partnera lub uczestnika – co najmniej raz w roku w lokalnym i/lub regionalnym, krajowym w wydarzeniu typu FIP, skierowanym do III sektora.
C	Znajomość sektorowych ciał reprezentacji (federacje ogólnopolskie) oraz innych federacji i sieci mających wpływ na kształtowanie tożsamości III sektora (np. poprzez inicjatywy typu Strategiczna Mapa Drogowa Rozwoju Sektora Obywatelskiego).
D	Członkowie, poprzez swoje narzędzia, informują jak najszersze grono organizacji pozarządowych o projektach dotyczących tożsamości III sektora i możliwości udziału w nich.

Opisy do standardu rekomendowanego

A	Udział 20% organizacji członkowskich w opublikowaniu przynajmniej jednego tekstu rocznie (wywiad, rozmowa, esej, omówienie badań itp.) poświęconego wybranym kwestiom współpracy wewnątrzsektorowej, wspólnych wyzwań i strategii rozwoju tożsamości III sektora. Publikacja na portalu ngo.pl lub innej stronie internetowej, blogu, w czasopiśmie bądź gazecie, w postaci materiału konferencyjnego, broszury lub książki, a także jako film lub audycja telewizyjna bądź radiowa.
B	Federacja/sieć, wraz z co najmniej 20% organizacji członkowskich, organizuje i uczestniczy co najmniej raz na 3 lata w wydarzeniu o zasięgu ponadlokalnym (typu FIP).
C	Wypowiedzi przedstawicieli federacji/sieci na spotkaniach ciał reprezentacji (federacje ogólnopolskie i inne) oraz w trakcie organizowanych przez nie wydarzeń (np. FIP) w kwestiach związanych z tożsamością III sektora.
D	Organizacje członkowskie aktywnie kierują zindywidualizowane zaproszenia do innych organizacji pozarządowych z regionu do udziału w projektach pomagających tworzyć tożsamość III sektora.

Obszar 5. Relacje pomiędzy organizacjami członkowskimi wewnątrz federacji, sieci oraz między nimi

Zakres 3. Wzajemna promocja organizacji członkowskich w swoich środowiskach (regionalnie, ogólnopolsko)

	Standard minimalny	Standard rekomendowany
A	Federacja/sieć przynajmniej raz w roku organizuje wewnętrzne spotkanie integracyjno-networkingowe nakierowane na wzajemne rozpoznanie wewnętrznych zasobów i potencjałów organizacji członkowskich.	Przynajmniej dwa razy w roku (w tym min. raz w formie spotkania na żywo) są organizowane wewnętrzne spotkania integracyjno-networkingowe nakierowane na wzajemne rozpoznanie wewnętrznych zasobów i potencjałów organizacji członkowskich.
B	Organizacje członkowskie każdorazowo zapraszają na swoje wydarzenia o charakterze promocyjnym, integracyjnym i networkingowym pozostałych członków sieci (np. lokalny FIP, otwarte debaty, konferencje, święto NGO itp.).	Organizacje członkowskie zapraszają swoich partnerów z sieci do wspólnego planowania i organizowania wybranych wydarzeń o charakterze promocyjnym, integracyjnym i networkingowym.

<p>C</p>	<p>Federacja/sieć ma wypracowany i działający wewnętrzny system udzielania wzajemnych poleceń i rekomendacji wśród organizacji członkowskich, dotyczący udziału w ciałach reprezentacji (RDPP, komisjach dialogu, komitetach monitorujących i grupach roboczych na poziomie regionalnym i ogólnopolskim).</p>	<p>Został wypracowany i działa wewnętrzny system udzielania wzajemnych poleceń i rekomendacji wśród organizacji członkowskich, dotyczący udziału w ciałach reprezentacji.</p> <p>System ten, poza ciałami dialogu, obejmuje również udzielanie wzajemnych rekomendacji do współpracy z innymi podmiotami zewnętrznymi (np. JST, inne NGO poszukujące partnerów do współpracy).</p>
<p>D</p>	<p>Federacja/sieć ma wypracowany schemat przekazywania informacji nie tylko na temat własnych działań, ale również poszczególnych organizacji członkowskich – ich profilu i specjalizacji.</p>	<p>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.</p>
<p>E</p>	<p>Organizacje członkowskie realizują wspólne projekty edukacyjne, tworzą platformy komunikacyjne oraz zespoły robocze nakierowane na budowanie kompetencji oraz wymianę doświadczeń i know-how w obszarze rozwijania współpracy z otoczeniem, narzędzi promocji, zarządzania wizerunkiem, komunikacją itp.</p>	<p>Organizacje członkowskie korzystają ze wspólnie wypracowanej bazy materiałów promocyjnych oraz świadczą sobie wzajemnie wyspecjalizowane usługi promocyjne.</p>

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 je tworzących. W standardzie minimalnym tego typu spotkania mogą odbywać się online lub być elementem towarzyszącym innym sieciowym wydarzeniom.
B	Dzięki stworzeniu życzliwej przestrzeni dla obecności organizacji członkowskich na tego typu wydarzeniach zwiększa się możliwość na poszerzanie 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 federacja/sieć 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 i w jakim obszarze prowadzi działalność.
E	Organizacje członkowskie aktywnie tworzą wspólną wewnętrzną przestrzeń do edukacji i rozwoju, inspiracji. Uczą się od siebie, aby w pełni wykorzystywać swój indywidualny potencjał do działań w obszarze promocji i komunikacji.

Opisy do standardu rekomendowanego

A	<p>W standardzie rekomendowanym tego typu wydarzenia wpisane są w cykliczny system spotkań. Zwiększeniu ich skuteczności służyć będzie kontakt bezpośredni (np. w formie wyjazdu integracyjnego) i pogłębiony. Dzięki temu organizacje i ludzie, którzy je tworzą, mają szansę 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.</p>
B	<p>Wspólne organizowanie takich wydarzeń nie tylko skuteczniej uwiarygadnia i osadza organizacje członkowskie w środowisku, ale też daje możliwość przetestowania się we współpracy, zwiększenia zasięgu i przeskalowania działań.</p>
C	<p>Realizowanie działań wymienionych w punkcie A i B na poziomie rekomendowanym daje możliwość, że organizacje poznają się na tyle dobrze, że wzajemny system 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.</p>
D	<p>Federacja/sieć nie tylko udostępnia podstawową informację o tym kto wchodzi jej skład, ale prowadzi usystematyzowaną i aktywną komunikację przedstawiającą, promującą członków sieci oraz ich wybrane działania.</p>
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, gadżety promocyjne, materiały graficzne). Świadczą sobie wzajemnie również wyspecjalizowane usługi (np. prowadzenie kampanii, wsparcie techniczne, zakup produktów).</p>

Zakres 4

Polityka projektowa federacji, sieci

Obszar 5. Relacje pomiędzy organizacjami członkowskimi wewnątrz federacji, sieci oraz między nimi

Zakres 4. Polityka projektowa federacji, sieci

	Standard minimalny	Standard rekomendowany
A	<p>Federacja/sieć posiada politykę projektową. Określa ona zakres odpowiedzialności, sposób włączania poszczególnych organizacji we wspólne inicjatywy, kto i na jakich zasadach może być liderem projektu, konsekwencje niewywiązania się z podjętego zobowiązania. Federacja kieruje się zasadą pierwszeństwa interesów swoich członków zgodnie z zasadą pomocniczości.</p>	<p>Organizacje członkowskie (w możliwie każdym przypadku) składają projekty w partnerstwie.</p> <p>Federacja/sieć w swoich planach projektowych obejmuje jak najliczniejszą grupę organizacji członkowskich.</p>
B	<p>Federacja/sieć posiada opracowany co najmniej roczny plan źródeł, gdzie zamierza aplikować o środki na działania samej sieci/ federacji jak i organizacji członkowskich.</p>	<p>Federacja/sieć posiada opracowany 3-letni plan źródeł, gdzie zamierza aplikować o środki na działania samej struktury federacji, jak i organizacji członkowskich, biorących udział w realizacji projektów.</p>

Opisy do standardu minimalnego

A	Biorąc pod uwagę różnorodność OW oraz jasne i czytelne kryteria dla organizacji członkowskich, wspólnie wypracowuje się oraz zatwierdza politykę projektową (otwartość na wszystkich członków).
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 oraz przypisuje 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 buduje szerszy zespół realizatorów, a jednocześnie włącza organizacje członkowskie w działania federacji.
B	Rekomendowane jest opracowanie 3-letniego planu możliwych do wykorzystania w federacji/sieci źródeł finansowania, co służy zwiększeniu przejrzystości i zmniejsza przypadkowość działań.

Obszar 5. Relacje pomiędzy organizacjami członkowskimi wewnątrz federacji, sieci oraz między nimi

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 obszarach jej funkcjonowania (1 lista).</p>	<p>Prowadzenie przez OW listy problemów prawnych i finansowych pojawiających się w obszarach jej funkcjonowania (1 lista).</p> <p>Prowadzenie badania wśród pracowników OW (np. ankieta, wywiad osobisty) dotyczących problemów prawnych i finansowych pojawiających się w obszarach jej e funkcjonowania (1 badanie rocznie).</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. Posiadanie aktualnych informacji o działaniach tych ciał (w trybie ciągłym co najmniej jedna osoba z OW jest zaangażowana w taki kontakt, ma wiedzę o działaniach ciała dialogu).</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. Posiadanie aktualnych informacji o działaniach tych ciał (w trybie ciągłym co najmniej jedna osoba z OW jest zaangażowana w taki kontakt, ma wiedzę o działaniach ciała dialogu).</p> <p>Pozostawanie w kontakcie przez OW z ww. instytucjami działającymi na rzecz organizacji pozarządowych za pośrednictwem własnego ciała reprezentacji (federacji OW).</p>

<p>C</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 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 zgłaszanie uwag lub zgłaszanie braku uwag za pośrednictwem własnego ciała reprezentacji (federacji OW).</p>
<p>D</p>		<p>Podejmowanie aktywnych działań zmierzających do włączenia członków zespołu OW do niebranżowych ciał dialogu o charakterze ogólnopolskim (np. do ogólnopolskiej RDPP, Krajowego Komitetu Ekonomii Społecznej). Dążenie do stanu, kiedy w trybie ciągłym co najmniej jedna osoba ze środowiska OW jest zaangażowana w ciało dialogu lub zaangażowanie większej ilości osób (w zależności od zasobów OW).</p>
<p>E</p>		<p>Członkostwo w ogólnopolskiej federacji organizacji pozarządowych (jeśli jest) lub co najmniej aktywna współpraca z taką federacją (członkostwo w co najmniej jednej federacji lub aktywna współpraca z co najmniej jedną z nich).</p>
<p>F</p>		<p>Inicjowanie propozycji legislacyjnych za pośrednictwem własnego ciała reprezentacji (federacji OW).</p>

Opisy do standardu minimalnego

A	Monitorowanie dostrzeganych przez OW (lub zgłaszanych przez organizacje pozarządowe korzystające z jej wsparcia) problemów w funkcjonowaniu organizacji, związanych ze stosowaniem prawa krajowego i lokalnego przez organizacje i lokalne otoczenie instytucjonalne (np. sprzeczne orzecznictwo KRS, niespójne procedury konkursowe).
B	Kontakt OW z lokalnymi i regionalnymi ciałami dialogu dedykowanymi organizacjom pozarządowym (np. RDPP, Regionalny Komitet Ekonomii Społecznej), OWES-ami oraz lokalnymi federacjami. Informowanie korzystających ze wsparcia OW organizacji pozarządowych nt. możliwości angażowania się w różnego rodzaju ciała dialogu i reprezentacji.
C	Udział w konsultowaniu programów współpracy i innych polityk publicznych. Informowanie korzystających ze wsparcia OW organizacji pozarządowych nt. możliwości włączania się w konsultowanie różnego rodzaju dokumentów dotyczących ich działalności.

Opisy do standardu rekomendowanego

A

Prowadzenie przez OW listy problemów prawnych i finansowych pojawiających się w przedmiocie funkcjonowania OW (1 lista).

Prowadzenie badania wśród pracowników OW (np. ankieta, wywiad osobisty) dotyczącego problemów prawnych i finansowych pojawiających się w obszarach funkcjonowania OW (jedno badanie rocznie).

OW prowadzi aktywne badania na ten temat.

Artykułowanie problemów za pośrednictwem własnego ciała dialogu (federacji).

B

Kontakt OW z krajowymi ciałami dialogu dedykowanymi organizacjom pozarządowym (np. RDPP, Krajowy Komitet Ekonomii Społecznej) oraz krajowymi federacjami. Pozostawanie OW w kontakcie z samorządowymi instytucjami działającymi na rzecz organizacji pozarządowych.

Działania o charakterze interwencyjnym względem zdiagnozowanych przez OW problemów w funkcjonowaniu, podejmowanych za pośrednictwem własnych ciał reprezentacji (federacji).

Raportowanie zgłaszanych przez OW problemów w funkcjonowaniu do właściwych ciał dialogu (np. RDPP) i federacji krajowych – za pośrednictwem własnych ciał reprezentacji (federacji OW).

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).

C

Aktywne działania na rzecz tworzenia przyjaznego krajowego otoczenia formalnoprawnego dla działań OW – z uwzględnieniem opisanego niżej sposobu realizacji.

Aktywna i partnerska pomoc w tworzeniu programów współpracy oraz innych polityk publicznych. Aktywne działania na rzecz przekazywania większych środków finansowych na działania OW.

Prowadzenie ww. działań za pośrednictwem własnego ciała reprezentacji (federacji OW).

D

Uczestniczenie w ciałach dialogu dedykowanych organizacjom pozarządowym (np. RDPP, Krajowy Komitet Ekonomii Społecznej).
Uczestniczenie w ciałach reprezentacji (np. związki, federacje).
Wzmacnianie krajowych federacji branżowych i terytorialnych – finansowe (np. dedykowane mikrodotacje), rzeczowe (np. nieodpłatne użyczenie lokali na spotkania) oraz merytoryczne (dzielenie się wiedzą).

Obszary rozwojowe ośrodków wsparcia III sektora a Strategiczna Mapa Drogowa Rozwoju Sektora Obywatelskiego

	Obszar	Cele	Zakres - SPLOT	Zakres – Mapa Drogowa (wskazanie punktu Mapy)
1.	Budowanie, rozwijanie i utrzymywanie stabilnych zespołów (pracowników, członków, wolontariuszy, ekspertów)	<p>1. Wzmocnienie warunków (przestrzeni) do szerokiego rozwoju merytorycznego pracowników organizacji.</p> <p>2. Zwiększenie wpływu pracowników na funkcjonowanie i rozwój organizacji.</p> <p>3. Podniesienie jakości świadczonych usług.</p>	<p>1. Uwarunkowania ekonomiczne i motywacja pozaekonomiczna.</p> <p>2. Rozwój zawodowy i osobisty, w tym:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ewaluacja, monitoring, supervizja, • badanie potrzeb rozwojowych pracowników, • uczenie się pracowników między sobą. <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>

<p>2.</p>	<p>Wzmocnienie roli i znaczenia OW w sektorze oraz systemie społecznym</p>	<p>Wzrost znaczenia organizacji wsparcia III sektora (w tym ośrodków Sieci SPLOT), w sektorze i w systemie.</p>	<p>1. Uregulowanie prawne, statusu organizacji wsparcia III sektora.</p> <p>2. Narzędzia o charakterze finansowym:</p> <ul style="list-style-type: none"> • regranting, • pożyczki dla organizacji, • dotacje z kapitału własnego. <p>3. Monitoring i rzecznictwo – organizowanie procesu konsultacji i lokalnych kampanii.</p> <p>4. Sfera oddziaływania medialnego, public relations:</p> <ul style="list-style-type: none"> • dbanie o pamięć o osiągnięciach, • dbanie o dane o faktycznych efektach działania. 	<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>
------------------	--	---	--	---

<p>3.</p>	<p>Samodzielność i stabilność finansowa</p>	<p>Wzmocnienie samodzielności i stabilności finansowej organizacji wsparcia III sektora, w tym Ośrodków Sieci SPLOT.</p>	<p>1. Dywersyfikowanie źródeł finansowania:</p> <ul style="list-style-type: none"> • fundraising, • działalność zarobkowa, • inwestowanie, budowanie majątku. <p>2. Współpraca z partnerami w zakresie finansowania działalności – biznes i samorząd.</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>
------------------	---	--	---	---

<p>4.</p>	<p>Współpraca między sektorami i z otoczeniem</p>	<p>1. Rozwój (partnerskiej) współpracy między organizacjami, w tym wspierającymi III sektor.</p> <p>2. Rozwój współpracy pomiędzy organizacjami wspierającymi a otoczeniem, w tym grupami obywateli (grupami nieformalnymi) oraz samorządem.</p> <p>3. Rozwój współpracy międzysektorowej.</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 cięta dialogu społecznego.</p> <p>4. Współpraca, współkoordynacja zadań w systemie usług społecznych.</p>	<p>5.1. - 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>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> <p>33 działania służące pokazywaniu rzeczywistych efektów działalności społecznej.</p>
------------------	---	--	---	--

<p>5.</p>	<p>Relacje pomiędzy organizacjami członkowskimi wewnątrz federacji, sieci oraz między.</p> <p>*Obszar ten dotyczy jedynie sieci i federacji.</p>	<p>1. Wzmocnienie relacji pomiędzy ośrodkami członkowskimi organizacji (federacji, sieci).</p> <p>2. Rozwój współpracy pomiędzy federacjami, sieciami organizacji wsparcia III sektora.</p>	<p>1. Wspólne przedsięwzięcia: - relacje pomiędzy organizacjami członkowskimi, - relacje pomiędzy federacjami, sieciami.</p> <p>2. Tożsamość na poziomie sektora, systemu (oraz na poziomie pojedynczej federacji, sieci).</p> <p>3. Wzajemna promocja organizacji członkowskich w swoich środowiskach (regionalnie, ogólnopolsko).</p> <p>4. Polityka projektowa federacji, sieci.</p> <p>5. Rzecznictwo i wspólny lobbying strategiczny, polityczny.</p>	<p>5.1 - 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 - 33 działania służące pokazywaniu rzeczywistych efektów działalności społecznej.</p>
------------------	--	---	--	---

STANDARDY ROZWOJOWE ORGANIZACJI WSPARCIA III SEKTORA

Wydawca:

Sieć Wspierania Organizacji
Pozarządowych SPLOT
ul. Szpitalna 5/5,
00-031 Warszawa
www.siecsplot.pl
biuro@siecsplot.pl

Realizacja wydania:

Agencja Marketing Michał Szymanderski-Pastryk
Skład: Emilia Kassner

