



RAPORT - Standaryzacja wrocławskich NGO (etap I)

Autorki: Karolina Mróz (Fundacja Dom Pokoju)

Iwona Nowak (Fundacja na Rzecz Studiów Europejskich)

1. Wstęp - opis problemu (standaryzacja -profesjonalizm- certyfikacja - efektywność - jakość).	2
2. Rezultat kwerendy teoretycznej - kluczowe tezy i opis.	4
3. Spotkania/wywiady - główne myśli.	42
4. Raport z wizyty studyjnej - standaryzacja i certyfikacja po holendersku	54
4.1. Wstęp	54
4.2. Zarys historii i forma funkcjonowania	54
4.3. Proces certyfikacji	56
4.4. Transparentność i komunikacja zewnętrzna	58
4.5. Kluczowe wartości	61
4.6. Certyfikat w zamówieniach, konkursach, przetargach	62
4.7. Podsumowanie	62
5. Sondaż zrealizowany w grudniu 2018	64
5.1. Opis Badań	64
5.2. Metodologia	64
5.3. Uczestnicy Badań	64
5.4. Wyniki Sondażu	68
5.5. Komentarz	80
6. Doświadczenia Wrocławia	8
7. Opis rekomendacji z uzasadnieniem	8
7.1 Standardy formalne	87
7.2 Standardy organizacyjne	88
7.3 Standardy branżowe/merytoryczne - usług społecznych	88
7.4 Standardy etyczne	89
7.5 Standardy w zakresie kompetencji w zarządzaniu projektami i jakością usług	89
7.6 Rekomendacje ogólne	90
8 . Co to jest standard w NGO?	90
9. Biblioteczka/bibliografia	97





1. Wstęp - opis problemu (standaryzacja -profesjonalizm- certyfikacja - efektywność - jakość).

Docinanie do szablonu, zamach na suwerenność czy poczucie bezpieczeństwa i odpowiedzialność?

Organizacje III sektora nie są jednorodne. Są znacząco zróżnicowane pod względem obszarów, w których działają oraz zasobów finansowych i osobowych. Przedstawiciele organizacji wg badań¹ postrzegają siebie jako swego rodzaju elitę społeczną, którą wyróżnia od biznesu i administracji elastyczność i spontaniczność w działaniu, rzetelność, bliskość wobec ludzi, a także uczciwość. Standard często kojarzy im się z unifikacją, pominięciem wartości dodanej płynącej z autorskich metod działania i odebranie organizacjom niezależności i pola dla pasji i zaangażowania, wreszcie biurokratyzacją i kontrolą, którymi czują się już i tak mocno obciążeni przy pozyskiwaniu i rozliczaniu środków publicznych. Standard widzą jako coś narzuconego arbitralnie i oderwanego od wizji i możliwości organizacji, coś co zamiast pomóc, utrudni życie. To zrozumiałe, że z tej perspektywy dominuje przekonanie, że wprowadzenie standardu nie gwarantuje jakości ani profesjonalizacji. Do powyższego dokłada się niestabilność finansowa, która rodzi frustracje i ogranicza możliwość myślenia długofalowego, w tym myślenia o wypracowaniu i wprowadzaniu standardów działania, które podniosłyby jakość świadczonych usług.

Sytuacja III sektora oraz panujące w nim przekonania to częste argumenty, ograniczające debatę o potrzebie standaryzacji organizacji pozarządowych. Dlatego powstało niniejsze opracowanie, którego celem jest rzucenie światła na zagadnienie standaryzacji i rozwianie kluczowych obaw i wątpliwości. Wskazanie możliwych kierunków działania, dobrych praktyk oraz korzyści płynących ze standaryzacji.

¹ Raport końcowy z Badania SMG/KRC "Diagnoza działalności organizacji pozarządowych pod kątem istnienia standardów działania"
http://www.ekonomiaspoleczna.gov.pl/download/files/Biblioteka/raport_finalny_SMGKRC.pdf





Przeanalizowanie dostępnej literatury, wyników sondażu, wywiadów oraz wizyta studyjna pozwoliły nam sformułować 11 tez, które stanowią katalog argumentów za tym, że właśnie teraz jest najlepszy czas by wrocławskie organizacje pozarządowe i samorząd przeanalizowały istniejące doświadczenia i wypracowały własny pomysł na standaryzację.

Stawiamy sobie za cel odczarowanie pojęć takich jak standardy, profesjonalizm i certyfikacja dowodząc, że w 2018 zagadnienia te są kwestią etyki organizacji pozarządowych i dawno przestały być postrzegane przez państwo jako narzędzie regulacyjne.

Omawiamy przykłady standaryzacji i certyfikacji, które z powodzeniem funkcjonują na różnych szczeblach od współpracy branżowej organizacji pozarządowych po praktykę zlecania zadań publicznych przez samorządy w oparciu o standardy i monitorowanie wartości usług społecznych.

Prezentujemy historię polskiej standaryzacji, doświadczenia zagraniczne i główne założenia dotyczące standardów oraz biblioteczkę pomocnych opracowań, artykułów i multimedialnych.

Mamy nadzieję, iż nasze opracowanie stanie się przyczynkiem do otwartej dyskusji na temat standaryzacji i certyfikacji wrocławskiego środowiska pozarządowego, przy zaangażowaniu się administracji publicznej. Nie mamy bowiem wątpliwości, iż jakiegokolwiek zmiany w tych obszarach powinny być poprzedzone dyskursem angażującym możliwe dużą liczbę ngosów. Zmiana, jeśli na nią się zgodzimy, musi mieć swoje źródło w oddolnym ruchu i trzeciosektorowym fermentie, a nie być z góry narzuconym rozwiązaniem. Dlatego też nasze opracowanie nie rości sobie praw do stawiania kropek, wręcz przeciwnie zachęca do działania, sieciowania i dialogu w odniesieniu do trudnych i niejednoznacznych kwestii, takich jak profesjonalizm, standaryzacja czy certyfikacja.

Założenia podstawowe

Na podstawie literatury oraz analizy źródeł zastanych na potrzeby niniejszego opracowania wyróżniamy w odniesieniu do organizacji pozarządowych następujące typy pożądanych standardów:





- standardy formalne, które odnoszą się do sposobu funkcjonowania organizacji, w tym do wywiązywania się z obowiązków nakładanych na nie przez prawo (standard minimum);
- standardy organizacyjne, które określają zasady zarządzania organizacją, strategią, zespołem, czy projektami;
- standardy usług społecznych związane z charakterem działania organizacji, jakością świadczonych przez nią usług (zwane merytorycznymi lub branżowymi);
- standardy współpracy z odbiorcami działań i usług, podmiotami zewnętrznymi, w szczególności z innymi organizacjami oraz władzą publiczną (kodeksy etyczne).

2. Rezultat kwerendy teoretycznej - kluczowe tezy i opis.

Teza 1: Jest coraz lepszy klimat dla standaryzacji.

Kiedy w 2010 SMG/KRC przygotowało raport² dla Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej Diagnoza działalności organizacji pozarządowych pod kątem istnienia standardów działania kwestie standaryzacji dopiero raczkowały w III sektorze. Świadomość zagadnienia była bardzo niska, choć temat standardów pojawiał się już w debacie publicznej środowiska jako konieczność, przy jednoczesnym zwróceniu uwagi o ostrożne wypracowywanie standardów. Na podstawie analizy literatury autorzy raportu wytypowali 3 kluczowe bariery dla wdrożenia standardów, które pokrywały się z odczuciami autorek niniejszego opracowania zarówno na etapie formułowania założeń Strategii rozwoju współpracy Miasta Wrocławia z organizacjami pozarządowymi na lata 2018-2022, jak i na etapie jej realizacji.

² Raport końcowy z Badania SMG/KRC "Diagnoza działalności organizacji pozarządowych pod kątem istnienia standardów działania"
http://www.ekonomiaspoleczna.gov.pl/download/files/Biblioteka/raport_finalny_SMGKRC.pdf





Niemniej - na podstawie analizy wyników przeprowadzonego sondażu na potrzeby niniejszego raportu, jak i wypowiedzi uczestników wywiadów indywidualnych stawiamy tezę, że w 2018 roku jesteśmy już bardziej jako sektor gotowi do zmierzenia się ze standaryzacją.

a) Bariery psychologiczne związane z obawami i przekonaniami osób funkcjonujących w III sektorze

Stosunek do jawności jako stosunek do standardów pojawia się w opracowaniu SMG/KRC. Wg raportu Klon Jawor „Kondycja organizacji pozarządowych w Polsce 2018” tylko 1/3 organizacji uznaje jawność jako istotną wartość, leżącą u podstaw jej działania. Co prawda obserwujemy tendencję rosnącą (w 2008 roku deklarowało ją tylko 15%), niemniej w kontekście gotowości na standardy jest to wciąż nieduża liczba. Nie są znane jeszcze szczegółowe dane z raportu za 2018, ale w 2008 prawie połowa organizacji uważała, że sprawozdania finansowe to ich wewnętrzne sprawy, nie wymagające publikacji (a tylko jedna z trzech jest przeciwnego zdania). Największy sprzeciw budził pomysł upubliczniania danych na temat wynagrodzeń w organizacjach (przeciwnych jest aż 70% organizacji, przy niespełna 14% będących za), a także wyników audytów i ewaluacji oraz informacji o wynikach działalności gospodarczej organizacji.

Jeszcze w 2008 roku wydźwięk nagłówków artykułów “Standardy - ułatwienie czy przekleństwo?”³, “Po co standaryzować organizacje?”⁴ i ton wypowiedzi ekspertów III sektora - Tomasza Schimanka “największym wyzwaniem jest nie tyle sformułowanie samych standardów, ile ich przestrzeganie”, Jerzego Boczonია “Nie bójmy się standaryzacji...”, Piotra Todysa “koszmarny sen działacza organizacji pozarządowej...”, Marcina Dadla “spotyka się to z protestem środowiska organizacji...” Zbigniewa Wejcmiana “poradzić sobie z problemem standaryzacji....” - nie napawały optymizmem i entuzjazmem.⁵

³ <https://publicystyka.ngo.pl/standardy-ulatwienie-czy-przeklenstwo>

⁴ <https://publicystyka.ngo.pl/po-co-standaryzowac-organizacje>

⁵ <https://publicystyka.ngo.pl/standardy-ulatwienie-czy-przeklenstwo>





Jednak od tego czasu wiele się zmieniło. Środowiska branżowe, jak i lokalne partnerstwa w formule własnych inicjatyw, częstokroć z dofinansowaniem ze źródeł publicznych podejmowały się wypracowania własnych standardów. Tym samym przyjęcie przez wrocławski III sektor propozycji zapisów o standaryzacji w Strategii rozwoju współpracy Miasta Wrocławia z organizacjami pozarządowymi należy traktować jako zielone światło do rozpoczęcia szerokiej dyskusji w tym zakresie.

b) Bariery związane z niskim poziomem współpracy w ramach sektora

Wg wspomnianego raportu Klon Jawor za 2018 rok.: *“od kilku lat obserwujemy intensyfikację kontaktów wewnątrz sektora pozarządowego. Przybywa kontaktów między organizacjami, zarówno tych sporadycznych, jak i trwałych, regularnych. Obecnie relacje z innymi fundacjami i stowarzyszeniami utrzymuje 92% organizacji pozarządowych, przy czym dla 33% są to kontakty o trwałym i regularnym charakterze. Jeszcze dekadę temu (2006) kontakty z innymi organizacjami utrzymywało zaledwie dwie trzecie (66%) fundacji i stowarzyszeń, a tylko w przypadku 18% organizacji były to kontakty regularne. Mamy więc do czynienia z realnym zacieśnianiem współpracy wewnątrz trzeciego sektora.”*⁶

Zatem wszystko wskazuje na to, że grunt pod dialog i współpracę, ale też doświadczenie praktyk w tym zakresie są wystarczające, aby stworzyć warunki do współpracy organizacji w zakresie standardów.

c) Braki kompetencji w organizacjach III sektora

Raport SMG/KRC wymienia fundusze unijne jako dźwignię dla kompetencji w III sektorze, ale łączy ją tylko z doświadczeniem pozyskania tych środków i realizacji projektów. Upatruje profesjonalizację organizacji wyłącznie w kontekście zarządzania dużymi projektami. Warto zwrócić jednak uwagę, że właśnie dzięki funduszom unijnym, ale także rozwiniętym od tego czasu wsparciu z innych źródeł organizacje miały szansę wzmocnić się

⁶ Kondycja sektora organizacji pozarządowych w Polsce 2015. Raport z badań Stowarzyszenia Klon/Jawor https://files2.ngo.pl/files/wiadomosci.ngo.pl/public/civicipedia/Raport_Klon_Kondycja_2015.pdf





poprzez udział członków i pracowników w licznych szkoleniach, programach rozwojowych, doradztwie, a także poprzez realizację mniejszych projektów, za to z funduszami na rozwój instytucjonalny. Ruchy miejskie już w 2011 roku zbudowały wspólną platformę dialogu i współpracy, czyli Kongres Ruchów Miejskich, który był kuźnią idei i nowych trendów także dla organizacji pozarządowych. Nie bez znaczenia są tu także rozwijające się sieci ośrodków wspierania organizacji pozarządowych i ekonomii społecznej, centra aktywności lokalnej i trendy związane z partycypacją - budżet obywatelski, konsultacje, panele obywatelskie jak i liczne konferencje i seminaria w obszarze spraw obywatelskich. W Warszawie i Wrocławiu powstały międzysektorowo strategie rozwoju współpracy tamtejszych samorządów z organizacjami, a Kraków z Fundacją Gospodarki i Administracji Publicznej opracował projekt NAWIKUS – innowacyjna metoda monitoringu kontraktowanych usług społecznych, który obowiązuje jako kompleksowe podejście do współpracy z organizacjami pozarządowymi w tej gminie.

Powstało również kilka znaczących publikacji w zakresie standardów, opracowań w zakresie teoretycznym jak i modeli działań praktycznych. Wypracowano kilka krajowych standardów oraz kilkanaście lokalnych. Z tego punktu widzenia III sektor zdaje się być wystarczająco wyposażony oraz gotowy do podjęcia tematu standaryzacji.

Teza 2: Nie musimy wymyślać koła na nowo.

Standardy w organizacjach pozarządowych, to temat który pojawia się w polskiej debacie publicznej już w 1996 roku i po 22 latach zagadnienia teoretyczne w zakresie standardów oraz modele ich tworzenia są już dobrze opisane w publikacjach opracowanych przez ekspertów i praktyków. W tym czasie udało się zmienić podejście do standardów - od odgórných, narzuconych przez Państwo jako regulacja prawna, do oddolnych - pożądaných ze względu na kluczowe wartości wyznawane w III sektorze, tj. jawność, transparentność, działanie dla dobra innych.





Choć początki dyskusji o standardach w Polsce są bardzo ciekawe ze względu na kontekst obyczajowy, to przygotowując wybór najważniejszych inicjatyw i opracowań w tym temacie odnosimy się tylko do tych, które uznajemy za przełomowe i najistotniejsze pod względem merytorycznym. Przedstawiamy je w układzie chronologicznym z komentarzem.

Pod koniec 1993 ukazuje się w Stanach Zjednoczonych „Międzynarodowa Deklaracja Zasad”, która m.in. wyraźnie podkreśla iż “w zamian za ulgi podatkowe i inne korzyści, którymi często cieszą się organizacje społeczne, mają one także istotne obowiązki”. Została ona przetłumaczona i spotkała się dobrym przyjęciem. Deklaracja podkreśla znaczenie wartości wzmacniających wiarygodność organizacji: jawność, transparentność, demokratyczne zarządzanie oraz poszanowanie zasady non-profit. Dokumenty samoregulacyjne polskiego trzeciego sektora, w szczególności te z lat 90-tych, w zasadzie implementują na polski grunt to przesłanie.

W 1994 powstały “Standardy proponowane dla organizacji pozarządowych w Europie Środkowej i Wschodniej” i zostały przyjęte przez uczestników Konferencji na temat regulacji w społeczeństwie obywatelskim, sponsorowanej przez Fundację Sorosa, Fundację Charlesa S. Motta oraz Międzynarodowe Centrum Regulacji Organizacji Pozarządowych (International Center for Non-for-Profit Law), zorganizowanej w Sinaia w Rumunii, w dniach 12 – 15 maja 1994. W konferencji uczestniczyło ponad 100 przedstawicieli organizacji pozarządowych i przedstawicieli władz z następujących krajów: Bułgaria, Chorwacja, Czechy, Estonia, Węgry, Litwa, Łotwa, Mołdawia, Polska, Rumunia, Rosja, Słowacja i Słowenia. Publikacja niejako rozwijała Międzynarodową Deklarację Zasad o opis praktycznego wymiaru zawartych w niej wartości w działalności NGO i stanowiła inspirację dla polskich inicjatyw w tym zakresie.

W 1996 w trakcie I Ogólnopolskiego Forum Inicjatyw Pozarządowych przyjęta została Karta Zasad Działania Organizacji Pozarządowych⁷. Pomimo, że kartę podpisał znikomy odsetek organizacji, stała się ona ważnym punktem odniesienia i inspiracją dla wielu NGO opracowujących własne standardy i kodeksy. Wyrażone w Karcie postulaty w zakresie jawności, działalności nie nastawionej na zysk, sposobu zarządzania i stylu współpracy

⁷ <https://ofop.eu/node/155>





wewnątrz sektora wpisały się w krwiociąg organizacji i stanowią dziś niekwestionowany kanon uniwersalnych zasad. 28 maja 2010 Walne Zebranie Ogólnopolskiej Federacji Organizacji Pozarządowych oficjalnie przyjęło znowelizowaną Kartę Zasad Działania Organizacji Pozarządowych. Problematyka standaryzacji dzięki kolejnym edycjom Ogólnopolskiego Forum Inicjatyw Pozarządowych raz po raz wracała do głównego nurtu dyskusji o sektorze pozarządowym.

W 2005 OFOP ze środków Funduszu Inicjatyw obywatelskich realizował projekt „Razem można więcej”, w ramach którego powstała publikacja pod redakcją Moniki Koziół: „Etyka w organizacjach pozarządowych. Standardy w praktyce funkcjonowania organizacji pozarządowych”⁸ Zawiera ona szereg tekstów o charakterze publicystycznym dotyczących standardów etycznych w NGO, przegląd kodeksów etycznych międzynarodowych organizacji, historię powstania Karty Zasad Działania Organizacji Pozarządowych, definicje i opis zjawisk patologicznych w środowisku, profesjonalizacji oraz dokumenty źródłowe wypracowane przez różne organizacje, kongresy i sieci.⁹

W 2005 ze środków pierwszej edycji Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki powstaje na zamówienie Centrum Rozwoju Zasobów Ludzki, WRZOS i licznych partnerów społecznych szczegółowe opracowanie autorstwa Ryszarda Szarfenberga „Standaryzacja usług społecznych”¹⁰. To szerokie kompendium wiedzy zawiera omówienie definicji, klasyfikacji standardów usług społecznych, kwerendę standardów i podstaw prawnych w odniesieniu do usług społecznych, zagadnienia jakości usług w oparciu o europejskie ogólne ramy jakości

⁸ http://ofop.eu/sites/ofop.eu/files/images/stories/Etyka_w_ngo.pdf

⁹ Bardzo ciekawy model standardu etycznego w biznesie opracował w 2018 UN Global Compact Network Poland w koalicji ze 100 partnerami biznesowym. Zawiera on wytyczne w zakresie narzędzi do jego implementacji http://ungc.org.pl/wp-content/uploads/2016/01/Standard_Programu_Etycznego-1.pdf. Analiza case study firm, które zaimplementowały narzędzia dostosowując je do swojej specyfiki znajduje się na stronie UNGCR <http://ungc.org.pl/aktualnosci/14594/>

¹⁰ Standaryzacja usług społecznych - Ryszard Szarfenberg - publikacja w ramach projektu: „Tworzenie i rozwijanie standardów usług pomocy i integracji społecznej” <http://www.wrzos.org.pl/projekt1.18/download/Ekspertyza%20Ryszard%20Szarfenberg.pdf>





usług społecznych pożytku publicznego (Common Quality Framework for Social Services of General Interest - więcej w tezie czwartej, poświęconej standaryzacji usług społecznych)¹¹, przykładowe ramy standardów i wskaźniki ich realizacji oraz sposobu ich pomiaru.

Kolejny przełomowy dokument dla polskiej standaryzacji to Szczegółowy Opis Priorytetów Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki na lata 2007-2013¹² - w którym położono duży nacisk na wypracowanie i wdrożenie standardów usług rynku pracy, usług społecznych, działania Rad Pożytku i współpracy UM-NGO. W punkcie 5.4.1 wymienia „wypracowanie i upowszechnianie standardów współpracy administracji publicznej z organizacjami pozarządowymi”. W punkcie 5.4.2 znajduje się również akapit mówiący o „wypracowywaniu, upowszechnianiu i wdrażaniu standardów działania trzeciego sektora, zapewniających wysoką jakość realizacji zadań publicznych oraz uzgadniania polityk publicznych we współpracy z administracją publiczną”.

Wdrażanie programu przełożyło się na wiele projektów realizowanych przez lokalne, branżowe czy krajowe partnerstwa - na rzecz tworzenia standardów, inicjatyw badawczych i edukacyjnych. MPiPS w projektach systemowych zlecało badania i analizy eksperckie (omawiamy je poniżej) pod kątem rekomendacji do stworzenia krajowych standardów dla organizacji pozarządowych. Wiele wówczas dyskutowano o standardach, na portalu NGO, spotkaniach branżowych, konferencjach, w których głos zabierają eksperci ze środowiska pozarządowego (linki do tych artykułów znajdują się w biblioteczce na końcu niniejszego opracowania). Ostatecznie jednak MPiPS ani żadna inna agenda państwowa nie podjęło się regulacji norm i standardów dla całego III sektora.

¹¹ Ramy zostały wypracowane w 2008 roku w ramach dwuletniego projektu realizowanego przez platformę europejskich organizacji z obszaru pomocy społecznej w celu opracowania standardu certyfikacji, który omawiamy w przykładach zagranicznych
http://www.equass.eu/public/CWA_Common_Quality_Framework_for_Social_Services_of_General_Interest.pdf

¹²

https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=2ahUKEwjNseaX9obgAhUyzYUKHedIAiQQFjABegQIBRAC&url=http%3A%2F%2Fwww.kapitalludzki.gov.pl%2Fdownload%2Fgfx%2Fkapitalludzki%2Fpl%2Fdefaultmultilistaplikow%2F78%2F10%2F1%2Fszop_po_kl_1_stycznia_2014.pdf&usg=AOvVaw1RAgNhm50JuKQ5vrtuv31d





W 2007 Jerzy Boczoń opracował „Poradnik standaryzacji usług społecznych”¹³, który rozszerza definicję standardów w tym zakresie, podkreśla kluczową rolę diagnozy w procesach standaryzacyjnych, tworzy ramy dla standardów oraz daje praktyczne wskazówki jak takie procesy przeprowadzać.

W 2009 na zamówienie MPiPS Ryszard Skrzypiec, Piotr Frączak i Tomasz Schimanek przygotowali raport „Ocena jakości działania organizacji pozarządowych”¹⁴, gdzie przedstawiają przegląd zagranicznych i krajowych standardów i metod oceny jakości działania organizacji. Dziś już część tych diagnoz jest nieaktualna, ale wartość raportu wiąże się z szeroką refleksją o istocie standardów, szczegółową kroniką inicjatyw polskiego III sektora w zakresie standaryzacji i omówieniem problematyki mierzenia efektywności działań społecznych. Co ciekawe, autorzy zwracają uwagę, że rozwiązaniem upowszechniającym stosowanie standardów może być system certyfikacji, czego dowodzą np. rozwiązania holenderskie, niemieckie czy szwedzkie. Oceniają też dość surowo efektywność ówczesnych standardów raportowania przez NGO: *“weryfikacja rozliczalności organizacji przez instytucje publiczne ma raczej formę skwitowania niż oceny efektów przedsięwzięć realizowanych ze środków publicznych”* i utyskują na brak badań w obszarze jakości działania organizacji pozarządowych.

W 2010 SMG/KRC Poland Media S.A. przeprowadziło na zlecenie Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej badanie „Diagnoza działalności organizacji pozarządowych pod kątem istnienia standardów działania”¹⁵. Badanie było bardzo szerokie i obejmowało wiele zagadnień, zarówno w obszarze twardych danych jak i postaw i przekonań przedstawicieli środowiska NGO. Jego celem miała być odpowiedź czy i w jaki sposób rząd powinien koordynować powstawanie standardów w III sektorze. Doprowadziło ono do konkluzji, że *“obecnie III sektor nie jest przygotowany do standaryzacji działań, a ich wprowadzenie jest raczej perspektywą wieloletnią. Natomiast potrzebne i oczekiwane są różnorodne działania edukacyjne, które pośrednio wspierać będą proces oddolnej standaryzacji poprzez*

¹³ Boczoń J.: *Poradnik standaryzacji usług społecznych*, Sieć Wspierania Organizacji. Pozarządowych SPLOT, Warszawa 2007

¹⁴ https://files2.ngo.pl/files/dialogspoleczny.engo.pl/public/Ryszard/Ekspertyza_raport.pdf

¹⁵ http://www.ekonomiaspoleczna.gov.pl/download/files/Biblioteka/raport_finalny_SMGKRC.pdf





upowszechnianie świadomości znaczenia i roli standardów oraz korzyści z nich wynikających dla organizacji pozarządowych. Konieczne wydaje się również przyjęcie wspólnych standardów w obszarze wzajemnej współpracy pomiędzy administracją publiczną a organizacjami pozarządowymi.”

W sukurs tym potrzebom poszły działania partnerstwa Departamentu Pożytku Publicznego MPiPS (lider), Fundacji Instytut Spraw Publicznych, Collegium Civitas, Sieć Wspierania Organizacji Pozarządowych SPLOT, Związek Miast Polskich i Forum Aktywizacji Obszarów Wiejskich, które wypracowało “Model współpracy administracji publicznej i organizacji pozarządowych” (stanowiący kompendium wiedzy o standardach w tym zakresie) i Poradnik współpracy międzysektorowej wraz z narzędziem badania jakości współpracy pn. indeks jakości współpracy¹⁶. Warto pamiętać, że w 2015 roku we Wrocławiu indeks jakości współpracy został wykorzystany w badaniu pn. “Czujnik Współpracy”¹⁷ zainicjowanym przez organizacje pozarządowe i urzędników i stanowił przełomowy krok w budowaniu stałej, systematycznej współpracy organizacji i samorządu, koalicji a w konsekwencji Strategii, której efektem wdrażania jest m.in niniejsza publikacja.

W 2012 Fundacja Aktywności Obywatelskiej zrealizowała projekt (współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego), którego rezultatem była witryna “Akcja Standaryzacja”. Strona skierowana do podmiotów w ramach szeroko rozumianego Trzeciego Sektora, którym zależy na tym, aby ich działania były coraz bardziej profesjonalne i przynosiły coraz lepsze efekty zawierała teksty edukacyjne w zakresie tworzenia i wdrażania standardów. Projekt był z pewnością odpowiedzią na wyzwania określone w POKL, niestety strona nie przetrwała próby czasu i żadne z tych

¹⁶ oba dostępne pod adresem

<https://www.isp.org.pl/pl/projekty/model-wspolpracy-administracji-publicznej-i-organizacji-pozarzadowych-wypracowanie-i-upowszechnienie-standardow-wspolpracy>

¹⁷ Badanie posiadało własny klip, ulotki w formie wizytówek oraz stronę internetową choć realizowane było bez żadnego dofinansowania. Strona projektu nie przetrwała, ale dostępne są materiały prasowe: <https://www.tuwroclaw.com/wiadomosci.przygotowali-specjalny-czujnik-ktory-ma-sprawdzic-jak-wroclaw-w-wspolpracuje-z-wia5-3266-24595.html#/>!





materiałów nie są już dostępne, co daje jakieś wyobrażenie jak ważna była dla środowiska NGO.

W 2015 Forum Darczyńców przygotowało publikację „Standardy działania fundacji korporacyjnych”¹⁸ zawierającą 12 podstawowych standardów, do których można się odnieść, oceniając działania swojej organizacji lub wprowadzając w niej modyfikacje. Zawiera ona listę pytań sprawdzających spełnianie danego standardu. Pytania zostały sformułowane w ten sposób, żeby można było na nie odpowiedzieć tylko „tak” lub „nie”. Aby odpowiedź mogła być twierdząca, należy załączyć „dowód”, czyli dokument, który potwierdza spełnianie standardu. W ten sposób weryfikowane jest rzeczywiste wypełnianie standardu. Do standardów załączone są opisy dobrych praktyk ich stosowania, które pozwalają lepiej zrozumieć zapis poszczególnych standardów oraz podpowiadają konkretne, sprawdzone już w fundacjach sposoby działania.

Z analizy praktyk w zakresie standardów w innych krajach europejskich wynika, że w większości z tych państw brak jest mechanizmów samoregulacji sektora organizacji pozarządowych. Wyjątkiem są tu Niemcy i Holandia, gdzie dostrzegalna jest następująca tendencja: standardy są ważne i stanowią efekt współpracy międzysektorowej, są kontrolowane, ale ocena ich stosowania - certyfikacja, nie jest kryterium dostępu do realizacji zadań i usług publicznych. Każdy z tych krajów wypracował swój własny - dostosowany do lokalnej specyfiki model tworzenia, wdrażania i realizacji standardów, którym podlegają zleceńbiornicy. W efekcie wiele usług poddanych zostało głębokiej analizie, zreformowano system dostępu do nich dla obywateli oraz położono nacisk na kontraktowanie efektów, do których dana usługa ma prowadzić.

W Niemczech gwarancją przestrzegania standardów są zapisy zawarte w umowach. Zleceńodawcy zastrzegają w nich możliwość kontrolowania standardów i warunków świadczenia usług oraz kary finansowe i możliwość rozwiązania umowy w trybie

¹⁸ Standardy fundacji korporacyjnych, Forum Darczyńców, N. Ćwik-Obrębowska, M. Pękacka, A. Tomaszewska, Warszawa 2015,
http://www.ekonomiaspoleczna.gov.pl/download/files/EKONOMIA_SPOLECZNA/forum_darczyncow_standardy_dzialania_fundacji_korporacyjnych_2015-1.pdf





natychmiastowym za ich nieprzestrzeganie. Stosowanie standardów świadczenia usług społecznych zabezpieczone jest w wielopoziomowych i międzysektorowych porozumieniach ramowych, w których zleceńbiorky (a więc także organizacje pozarządowe) reprezentowani są przez federacje i związki do których należą. Standardy usług społecznych i kryteria oceny jakości regulowane są w prawie federalnym (ogólnokrajowym), przede wszystkim w Kodeksie Socjalnym (Sozialgesetzbuch). Standardy dotyczące specjalistycznych usług opracowywane są przez sieci ekspertów, będących przedstawicielami środowisk naukowych, zrzeszeń zawodowych i praktyków oraz akceptowane przez wspólne ciało złożone z przedstawicieli instytucji finansujących, zrzeszeń usługodawców, związków zawodowych, pracodawców, przedstawicieli służb publicznych, a także przedstawicieli organizacji zrzeszających klientów danych usług.

W Holandii standaryzacja jest elementem holenderskiego systemu prawnego. W 1996 roku zainteresowanie i presja ze strony opinii publicznej przyczyniły się do przyjęcia nowych regulacji prawnych dotyczących spełnienia wymogów jakościowych przez instytucje świadczące usługi społeczne. Stało się to punktem wyjścia do stworzenia i wdrożenia narodowych ram jakości. Odpowiedzialne były za to ogólnokrajowe organizacje oraz agendy rządowe. W efekcie przemodelowano także format niektórych usług, tworząc wsparcie hybrydowe oparte na strukturach lokalnych podmiotów i elastycznym podejściu, np Buurtzorg Nederland.¹⁹

Bardzo ciekawy, dobrowolny holenderski mechanizm oceny standardów i jakości usług społecznych, (który prezentujemy w osobnym rozdziale) został opisany na podstawie informacji zebranych w trakcie wizyty studyjnej w Blik op Werk - organizacji zajmującej się certyfikowaniem podmiotów dostarczających usługi społeczne w odniesieniu do wypracowanych wspólnie ze środowiskiem standardów.

¹⁹ Wzorcowe praktyki kontraktowania i monitorowania usług społecznych na rzecz osób starszych, A.Wodecka-Hyjek, S. Mazur, Kraków 2013
https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=17&ved=2ahUKewjhp4zzuY7gAhXSTBUIHTXzBJY4ChAWMAZ6BAGDEAI&url=https%3A%2F%2Fngo.krakow.pl%2Fzalacznik%2F22645&usg=AOvVaw1Fy_WV-T35TrWk-4auMJh4





W Anglii od 1853 działa Charity Commission podlega bezpośrednio parlamentowi, której zadaniem jest rejestrowane organizacji pożytku publicznego spełniających wymogi ustawowe. Zarejestrowane organizacje muszą spełniać obowiązki określone przez prawo wg wytycznych Komisji. Ma ona uprawnienia w zakresie kontroli przestrzegania standardów i karania w przypadku ich nieprzestrzegania (kary finansowe, odwołanie władz organizacji, postępowanie sądowe). Pomaga ona również wypracować organizacjom pozarządowym dodatkowe standardy działania w zakresach merytorycznych.

W USA bardzo popularne jest, że organizacje dobroczynne opracowują własne kodeksy etyczne lub zrzeszają się w innych organizacjach przyjmując zobowiązanie przestrzegania standardów dotyczących prowadzonych działań (np. sieć InterAction). Zobowiązania te nie są poddawane weryfikacji, ale mają charakter deklaracyjny, niekiedy wymagający potwierdzenia wyłącznie w formie sprawozdania rocznego do sieci. Szczegółowo opisuje te kwestie Tomasz Schimanek w swoim artykule na portalu NGO.pl²⁰

Teza 3: Standardy formalne to nie fanaberia, to standard minimum, którego spełnianie przez NGO wymaga wsparcia systemowego.

Zakres standardów obowiązujących NGO w zakresie formalnym wynika z uregulowań prawnych i ogólnie przyjętych zasad w zakresie zarządzania.

„III sektor charakteryzuje się bardzo dużym zróżnicowaniem: począwszy od małych, lokalnych organizacji, działających na bazie społecznego zaangażowania i entuzjazmu

²⁰ Standaryzacja działań organizacji pozarządowych za granicą

<https://publicystyka.ngo.pl/standaryzacja-dzialan-organizacji-pozarzadowych-za-granica>





*członków, po rozbudowane, sformalizowane, działające w oparciu o zachodnie wzorce instytucje mające wiele oddziałów, setki pracowników i dysponujące olbrzymimi budżetami.*²¹

Taki opis III sektora znajdziemy w raporcie SMG/KRC z 2010 r.. W dużym uogólnieniu można stwierdzić że dziś sytuacja wygląda tak samo.

Z raportów Klon/Jawor wynika natomiast, że organizacje coraz lepiej radzą sobie z wypełnianiem obowiązków minimalnych, jak choćby sporządzenie i wysłanie rocznego sprawozdania, choć nadal wiele z nich ma z tym problem. A właśnie obowiązki wobec prawa, jakie nakładają na organizacje ustawy można określić jako standard minimum. Bez względu na skalę organizacji zazwyczaj nie posiadają one zasobów, które dawałyby gwarancję realizacji wszystkich zawartych w tym standardzie elementów.

W dalszej części omawiamy doświadczenia wrocławskie w zakresie wdrażania w organizacjach standardów, które określamy tu jako standard minimum. Przedstawiciele NGO - zarówno w wywiadach jak i sondażu doceniają wsparcie, jakie wówczas otrzymali w uporządkowaniu dokumentacji i procedur, a także w obszarze sprawozdawczości. Podejście do standaryzacji (pomimo, iż zwieńczona była certyfikatem) miało w tym projekcie charakter edukacyjny, a nie represyjny. Dlatego rekomendujemy, aby takie wsparcie weszło na stałe do katalogu działań wzmacniających organizacje pozarządowe we Wrocławiu, natomiast należy poddać dalszej refleksji model finansowania tego typu wsparcia (w tym partycypację finansową NGO), proces budowania rozpoznawalności przyznawanych certyfikatów i system ich aktualizowania (w kontekście aktualizacji przepisów).

²¹ Badanie „Diagnoza działalności organizacji pozarządowych pod kątem istnienia standardów działania” Raport końcowy SMG/KRC Poland Media S.A., Warszawa 2010





Teza 4: Standardy usług społecznych powinny być tworzone dobrowolnie, oddolnie, we współpracy z samorządem jako wyraz wspólnej odpowiedzialności i kontrakt na jakość.

Standardy merytoryczne-kryteria jakości realizowanych usług muszą wynikać z przepisów prawnych, ale powinny zostać poszerzone o ustalenia wypracowane w lokalnym środowisku/branży. Ich wdrożenie jest niezbędne i w formule wspierającej - korzystne dla wszystkich, dlatego samorząd również powinien być zainteresowanych ich wprowadzeniem i zaangażowaniem się przy ich wypracowywaniu..

Według raportu GUS z 2018 roku pt. „Rola sektora non-profit w dostarczaniu usług społecznych w latach 2014-2016” organizacje pozarządowe prowadzą co piątą placówkę świadczącą w Polsce usługi społeczne. W 2016 roku z ich pomocy skorzystało 12 milionów odbiorców. Ponad połowa organizacji pozarządowych (57%) w Polsce zajmuje się właśnie dostarczaniem konkretnym osobom wsparcia w zaspokajaniu potrzeb (a więc właśnie świadczeniem usług społecznych). Główne obszary, w jakich sektor pozarządowy świadczy usługi to: sport, edukacja, pomoc społeczna i opieka nad dzieckiem, integracja społeczno-zawodowa, ochrona zdrowia i kultura. Przychody organizacji świadczących usługi społeczne wyniosły w 2016 roku łącznie 13,8 mld zł. Nieco ponad połowa przychodów organizacji świadczących usługi społeczne w 2016 roku pochodziła ze źródeł publicznych, w tym 23% ze źródeł samorządowych, 16% z rządowych, a 5% z kontraktów z NFZ.²²

Jak wynika z analizy sprawozdań budżetowych JST (RB-28s) za 2017 rok opublikowanych przez Ministerstwo Finansów w 2017 roku 16 miast wojewódzkich zleciło realizację zadań publicznych organizacjom pozarządowym dofinansowanych kwotą 786 mln.

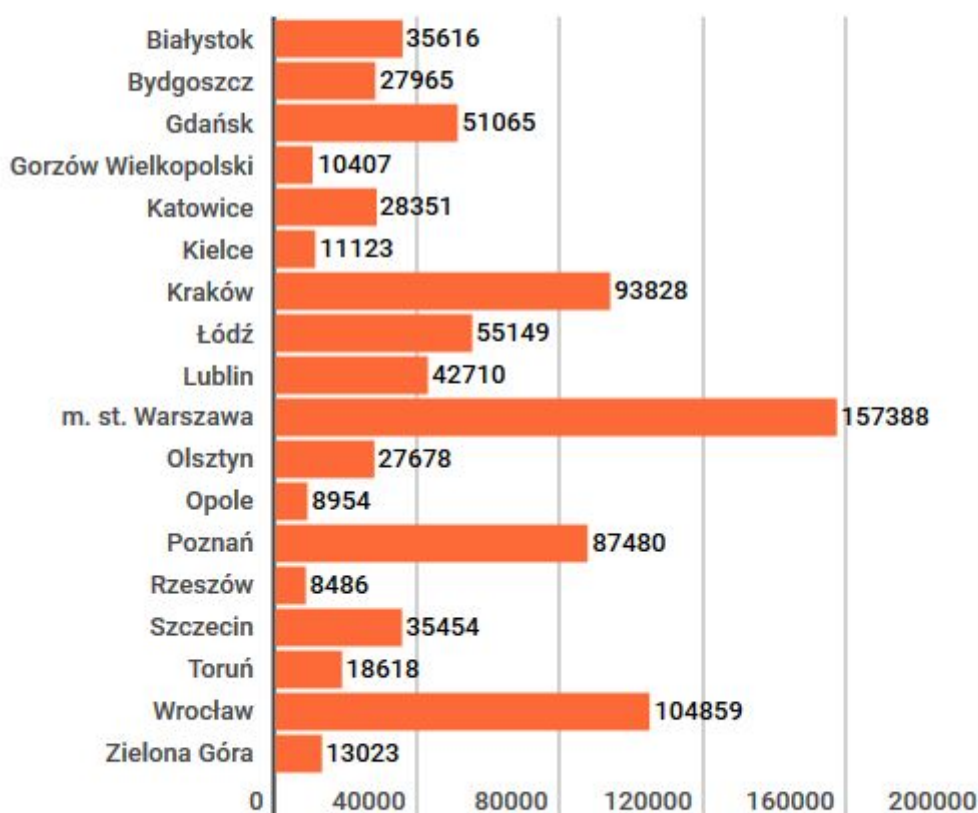
²² „Rola sektora non-profit w dostarczaniu usług społecznych w latach 2014-2016”, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa, Kraków 2018
https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5490/14/1/1/rola_sektora_non-profit_w_dostarczaniu_uslug_w_latach_2014-2016.pdf





Wydatki na zlecenie zadań publicznych organizacjom pozarządowym w 2017 roku

(na podstawie sprawozdań budżetowych JST, par. 236, 281, 282, 619)



kwoty w tysiącach PLN

Wydatki na zlecenie zadań publicznych organizacjom pozarządowym w 2017 roku





We Wrocławiu 46% tych wydatków przeznaczone były na pomoc społeczną, 15% na kulturę fizyczną, 11% na ochronę zdrowia, 14% na kulturę i ochronę dziedzictwa narodowego, 7% na wspieranie rodziny²³.

Rosnący poziom wydatków publicznych przeznaczanych na działania organizacji świadczy nie tylko o bogaceniu się miast, ale także o rzeczywistym wkładzie organizacji w zarządzanie publiczne. Wynika z tego, że organizacje stanowią potężny sektor usług, którego odbiorcą i płatnikiem jest metaforycznie rozumiany podatnik. Organizacją (a także zlecaniem) większości ww zadań publicznych w obszarze usług społecznych zajmują się samorządy. W obliczu zorganizowanego systemu zamówień i jednak relatywnie ograniczonej konkurencji, ostateczny odbiorca -klient nie ma praktycznie wpływu na jakość dostarczanych mu usług, jak to ma miejsce w sektorze komercyjnym, gdzie wybory konsumenckie narzucają firmom konieczność wprowadzania coraz wyższych standardów.

Wspomniane usługi często podlegają nadzorowi różnych instytucji, niestety istotą kontroli jest egzekwowanie od realizatorów wyłącznie tzw. standard minimum lub standardu materialnego (wyposażenie placówki). W obliczu wciąż niedoskonałych i odgórnych metod planowania polityk publicznych - bez uwzględnienia perspektywy interesariuszy, głębokiej diagnozy opartej na danych i uspołecznieniu wyników, wybiera się do finansowania te zadania, które "wylobbowały" zorganizowane grupy interesu (organizacje pozarządowe, partie polityczne, klienci). Dzieje się tak głównie dlatego, że o ile istnieją znane i sprawdzone narzędzia partycypacyjne o tyle trudno o gotowe i zorganizowane do uczestniczenia w czasochłonnych procesach platformy dialogu - reprezentatywne grupy branżowe.

Według autorek znajduje to odzwierciedlenie we wrocławskich doświadczeniach grup branżowych powołanych w ramach wdrażania Strategii rozwoju współpracy Miasta Wrocławia z organizacjami pozarządowymi na lata 2018-2022. Takie grupy powstały oddolnie dla centrów aktywności lokalnej i młodzieży. Obserwując działania tych grup zaryzykujemy tezę, że tam gdzie zaczyna się i poświęca dużo

²³ <https://publicystyka.ngo.pl/ile-miasta-przekazuja-organizacjom-znamy-kwoty>





czasu na wspólne formułowanie wartości i standardów łatwiej o integrację i zaangażowanie uczestników niż w tych grupach, gdzie na początku głównym tematem było tworzenie czy wpływ na branżową politykę publiczną.

Ponieważ to samorządy są odpowiedzialne za organizację usług społecznych na swoim terenie, a jednocześnie ich zadaniem jest wsparcie rozwój organizacji pozarządowych, dlatego podnoszenie jakości usług społecznych jest ich wspólną odpowiedzialnością. Kluczowym aspektem sukcesu jest więc uczestnictwo w nim kluczowych osób decyzyjnych w samorządzie. Współuczestnictwo w procesie standaryzacji powinno być dobrowolne, jednak zważywszy na wspólną odpowiedzialność za jakość usług społecznych samorząd i NGO powinny zadbać o jak najszersze włączenie interesariuszy i realizatorów. Należy pamiętać również, że wraz z rosnącymi oczekiwaniami wobec jakości usług wobec zleceńobiorcy musi iść wsparcie organizacyjne i finansowe ze strony zleceńodawcy.

Teza 5: Egzekwowanie standardów usług społecznych oraz mierzenie ich efektywności i jakości jest możliwe na poziomie zlecania i rozliczania zadań publicznych przez samorządy w Polsce.

Do tej pory podejmowano wiele działań w zakresie określenia standardu różnych usług społecznych. Często jednak proces standaryzacji kończył się na określeniu norm, zasad, kryteriów oceny. Do utworzenia efektywnego systemu pomiaru brakowało zazwyczaj: narzędzi umożliwiających ocenę jakości i efektywności kontraktowanych usług społecznych oraz narzędzi informatycznych usprawniających te procesy. W konsekwencji samorządy mają ograniczone możliwości uwzględnienia jakości świadczonych usług społecznych w procesie wyboru wykonawcy - działają w oparciu o bezpośrednie wizyty w miejscu świadczenia usług lub powszechną opinię o ofertodawcy. Odbiorcy usług społecznych zaś





mają niewielką możliwość wpływu na jakość kierowanych do nich usług, ponieważ nie ma systemu uwzględniania ich głosu w istniejącym systemie kontraktowania i monitorowania usług społecznych.

W odpowiedzi na te problemy Fundacja Gospodarki i Administracji Publicznej wraz z Gminą Kraków oraz z lokalnymi organizacjami pozarządowymi opracowały i wdrożyły w Gminie Miejskiej Kraków **Narzędzia Analizy Wartości Kontraktowanych Usług Społecznych (NAWIKUS)**²⁴, które umożliwia monitoring, a także ocenę sposobu realizacji usług społecznych.

Na **Narzędzie Analizy Wartości Kontraktowanych Usług Społecznych**, skierowane zarówno do samorządów, organizacji pozarządowych, jak i samych odbiorców wsparcia, składają się trzy zasadnicze elementy:

1. Metodyka monitorowania kontraktowanych usług społecznych.
2. System informatyczny, wspomagający zbieranie wystandaryzowanych danych.
3. Pakiet edukacyjny dot. stosowania metody monitorowania kontraktowanych usług społecznych oraz korzystania z systemu informatycznego.²⁵

W pilotażowym projekcie skupiono się na usługach dla osób starszych. Ich standardy oparto na wspomnianych wcześniej europejskich ogólnych ramach jakości usług społecznych pożytku publicznego - Common Quality Framework for Social Services of General Interest.

Monitoring usług odbywa się poprzez porównywanie parametrów świadczonych usług z obowiązującymi dla nich standardami i miernikami. Systematyczne zbieranie danych w trakcie realizacji usługi daje możliwość podjęcia działań doskonalących zarówno po stronie urzędów, jak i organizacji pozarządowych. Dzięki temu możliwy jest wzrost jakości i efektywności działań realizowanych przez NGO, który jednocześnie przekłada się na zwiększone zadowolenie odbiorców usług.

²⁴ <https://api.ngo.pl/media/get/39133>

²⁵ <http://fundacjagap.pl/nawikus/>





System informatyczny jest istotnym uzupełnieniem metody monitoringu. Służy on do obsługi całego procesu kontraktowania usług: od ogłoszenia konkursu przez JST, poprzez złożenie ofert przez NGO, ocenę i wybór oferty, przygotowanie sprawozdań z realizacji usługi, po monitoring i ocenę jakości oraz efektywności wsparcia udzielanego przez NGO. System składa się z dwóch części: **Generatora Wniosków Aplikacyjnych**, przeznaczonego dla NGO i **aplikacji pn. Elektroniczne Wspomaganie Monitoringu Kontraktowanych Usług**, służącej JST na każdym etapie całego procesu kontraktowania, umożliwiającej m.in. analizę ofert i sprawozdań składanych przez NGO, pomagającej kontrolować zgodność realizacji usług z założonymi poziomami ilościowymi i jakościowymi z uwzględnieniem przyjętych standardów realizacji usługi (automatyczna kalkulacja mierników).

Pakiet edukacyjny służy budowaniu i rozwijaniu kompetencji umożliwiających skuteczne i efektywne posługiwanie się Narzędziem Analizy Wartości Kontraktowanych Usług Społecznych. Pakiet ten pozwala uzyskać umiejętności niezbędne do przygotowania, realizacji i badania wartości kontraktowanych usług społecznych (z wykorzystaniem systemu informatycznego lub bez). Jest przeznaczony zarówno dla pracowników JST jak i NGO świadczących usługi społeczne. Pakiet umożliwia również replikację metody przez inne jednostki. Składa się na niego:

- [Podręcznik użytkownika NAWIKUS](#) – zawiera opis posługiwania się metodą i systemem informatycznym.
- [Program szkoleń](#) – zawiera zakres tematyczny szkoleń pozwalających pozyskać wiedzę i umiejętności niezbędne do posługiwania się metodą i systemem informatycznym. Program jest zróżnicowany ze względu na uczestników szkoleń: JST i NGO.
- [Prezentacja multimedialna zawierająca opis metody monitorowania](#) – do wykorzystania w trakcie szkoleń dla JST i NGO lub do indywidualnej nauki metody.
- Scenariusze ćwiczeń do Systemu Informatycznego NAWIKUS – wersja dla [JST](#) i





NGO – do wykorzystania w trakcie szkoleń lub do indywidualnej nauki.

Dzięki zastosowaniu tych narzędzi JST zyskują możliwość systematycznego monitorowania efektywności ekonomicznej i jakości zleczanych usług społecznych. Dzięki zastosowaniu kryteriów ilościowych i jakościowych pozyskane dane mogą być wykorzystywane przez JST na potrzeby tworzenia zbiorczych zestawień i porównań między podmiotami wykonującymi usługi. Produkt usprawnia też współpracę z NGO oraz zwiększa jej transparentność. Jego elementem jest również narzędzie badające efektywność społeczną i ekonomiczną zmiany formy realizacji usług na kontraktowanie.

Z kolei organizacje realizujące zlecone usługi dzięki wprowadzeniu standardów mogą zwiększyć swoją efektywność i poznać opinię osób korzystających z usług, co jednocześnie umożliwi im lepsze wyprofilowanie oferty, a tym samym przyczyni się do podniesienia jakości wsparcia. Ponadto NGO korzystając z systemu informatycznego mogą sprawniej aplikować o środki publiczne (ograniczenie ryzyka popełnienia błędów formalnych, usprawnienie sprawozdawczości, możliwość wykorzystania ofert archiwalnych do pracy nad bieżącymi projektami, oszczędność czasu).

Jak to działa na poziomie konkursu, aplikowania i rozliczania zadania publicznego?

Opracowany system informatyczny (generator) służy do przeprowadzania konkursów na realizację zadań publicznych z uwzględnieniem standardów. W tym celu urzędnik wybiera obowiązujące standardy z dostępnej listy oraz określa spośród nich te, bez spełnienia których organizacja w ogóle nie będzie mogła ubiegać się o środki publiczne w tym zadaniu oraz te, które będą wiążące dopiero podczas realizacji usługi. Cały proces tworzenia i publikowania konkursu, składania i oceny oferty, komunikacja pomiędzy UM a NGO, a także jej rozliczenia jest obsługiwany przez generator. W systemie Nawikus zgromadzona jest cała dokumentacja związana z organizacją i realizowanymi przez nią zadaniami. Sprawozdawczość obejmuje wersję podstawową (zgodną z wymaganiami ustawowymi) oraz sprawozdawczość dotyczącą efektywności i jakości. Wyniki prezentowane są w formie tabel i wykresów. Dzięki temu można zobaczyć jak zmienia się w czasie poziom świadczonych





usług. Jednym ze sposobów gromadzenia danych jest zestandaryzowane badanie ankietowe satysfakcji odbiorców.

Prezentacja tej operacji oraz szczegółowe opisy znajdują się w filmach instruktażowych na profilu projektu na Youtube:

<https://www.youtube.com/channel/UCmg-xQ75x24CsNGICQj9B5A>

Program Nawikus został wprowadzony w 2017 roku do praktyki działania Urzędu Miejskiego Krakowa w obszarze współpracy z organizacjami pozarządowymi Zarządzeniem Prezydenta Miasta Krakowa wraz z regulaminem. Wprowadzony regulamin określa szczegółowe warunki korzystania z systemu NAWIKUS i obowiązuje wszystkich pracowników obsługujących otwarte konkursy ofert na realizację zadań publicznych w Gminie Miejskiej Kraków i wszystkie organizacje pozarządowe oraz inne podmioty, o których mowa w art. 3 ust.3 ustawy z 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz. U. 2016r. poz.1817, 1948, Dz. U. 2017r. poz. 60, 573) biorące udział w otwartych konkursach ofert na realizację zadań publicznych w trybie powierzania lub wspierania zadania publicznego, ogłaszanych w Gminie Miejskiej Kraków.

Ze szczegółami organizacyjnymi oraz generatorem można zapoznać się na stronie <https://www.nawikus.krakow.pl/>

Teza 6: Im więcej standardów tym więcej subsydiarności i większy wpływ na polityki publiczne

Proces wypracowywania standardów przeprowadzony w sposób partycypacyjny jest początkiem integracji danego środowiska, jego emancypacji w relacji z samorządem, wzmacnia jego współpracę oraz stanowi podstawę zapewnienia najwyższej jakości realizowanych w danym mieście usług. W efekcie buduje się zaufanie nie tylko między realizatorami a samorządem, ale także odbiorcami działań. Organizacje, które wypracowują wspólne standardy, a następnie prowadzą rzetelne ich wdrażanie i wspólną ewaluację są w





stanie tworzyć nowe formy samoorganizacji sektorowej (lokalne federacje branżowe), które mają wpływ na lokalne polityki publiczne

Proces tworzenia standardów jest niezbędnym elementem budowania jakże potrzebnej nowej jakości w pomocy społecznej. Standardy te można wyznaczać odgórnie i arbitralnie i tak dzieje się bardzo często ze szkodą dla sprawy. A można też zgoda inaczej, cierpliwie (indukcyjnie) budować je niejako od dołu, uwzględniając realne oczekiwania i możliwości uczestników procesu. Kapitałne znaczenie ma to, że pełnoprawnymi uczestnikami są sami ich odbiorcy – rzecz wydawałoby się oczywista, ale jakże często ignorowana. - Kuba Wygnański, Fundacja „Stocznia”, dobrepraktyki.decdujmyrazem.pl

Standard to nie tylko suma doświadczeń wszystkich uczestników procesów standaryzacyjnych. Powstaje poprzez żmudne negocjacje i jest efektem konsensusu uwzględniającego tego doświadczenia, ale także ogólnie akceptowane i prawne normy i zasady, specyfikę środowiska i potrzeby odbiorców oraz zasoby i możliwości finansowe realizatorów.

Wypracowanie takiego konsensusu i współpracy jest jedynym gwarantem realizacji celu jakim jest coraz lepsza jakość usług społecznych. Współpraca w zakresie budowania standardów powinna wyjść z inicjatywy organizacji - kiedy będą na to gotowe i powinna być zaproszeniem do współpracy dla wszystkich interesariuszy, w tym samorządu - osób zajmujących się merytorycznie tymi usługami, jak również mających wpływ na lokalne polityki.. Takie partycypacyjne podejście generuje wiele korzyści. Według Roberta Kadeja (Warszawskie Biuro Pomocy i Projektów Społecznych): “posługiwanie się wspólnym językiem i przyjęcie tych samych wartości buduje kulturę współpracy i zapewnia spójną komunikację z mieszkańcami miasta.”²⁶

Standaryzacja jest procesem tworzenia, przyjmowania, wdrażania i realizowania standardów.

26

<https://publicystyka.ngo.pl/scwo-standaryzacja-dla-mieszkancow-jak-ngo-dbaja-o-jakosc-poradnictwa-specjalistycznego-w-warszawie>





Warto podkreślić że praca nad standardami nie może ograniczyć się do zbioru zasad i kodeksu etycznego świadczenia usług. Standardy jakości usług powinny przede wszystkim polegać na ewaluacji prowadzonych działań, po to aby monitorować potrzeby beneficjentów oraz mierzyć efektywność prowadzonych przez siebie działań. Zatem praca nad standardem to także praca nad narzędziami ułatwiającymi diagnozę potrzeb i mierzenie wskaźników efektywności i satysfakcji odbiorców. Standardy tworzone są przede wszystkim, aby podnosić jakość działania organizacji i realizowanych przez nie usług społecznych.

Dojść jednoznacznie, w kontekście interesu publicznego określa również cel tworzenia standardów Ryszard Szarfenberg autor wspomnianego już podręcznika - Standaryzacja usług społecznych *“Jeżeli ujmujemy usługi społeczne w kontekście polityki społecznej i sektora publicznego to istnieje kilka argumentów za wprowadzeniem ich standaryzacji. Po pierwsze, jeżeli ustanowiono prawa obywateli do pewnych usług, to zróżnicowanie w ich ilości i jakości podlega krytyce jako przypadek nie równego traktowania (ujednolicająca funkcja standardów). Po drugie, jeżeli celem publicznym jest wysoka jakość usług społecznych, to należy ustanowić kryteria oceny i kontroli tej jakości (standardy jako kryteria oceny i kontroli jakości). Po trzecie, ujednolicenie procedur świadczenia usług społecznych w oparciu o racjonalne standardy może przynieść oszczędności finansom publicznym (standardy jako środek eliminowania drogich, ale nieskutecznych sposobów postępowania, co wykazały badania naukowe, idea pomocy społecznej opartej na dowodach). Po czwarte, jeżeli usługi społeczne, za które odpowiada państwo kontraktowane są w samodzielnych podmiotach publicznych lub zlecane są podmiotom niepublicznym, znaczenie ma dokładne określenie tego, co jest przedmiotem zlecenia i za co płaci płatnik publiczny (standardy jako podstawa zlecania i rozliczania wykonania zleceń publicznych)”²⁷*

Ryszard Szarfenberg pomija tu jednak ważną funkcję samoregulacji, czyli oddolnego tworzenia standardów - sprzyjanie transparentności działań organizacji pozarządowych i ochrona jej niezależności. Skuteczne kodeksy etyczne i potwierdzone certyfikatami

²⁷ Standaryzacja usług społecznych - Ryszard Szarfenberg - publikacja w ramach projektu:

„Tworzenie i rozwijanie standardów usług pomocy i integracji społecznej”

<http://www.wrzos.org.pl/projekt1.18/download/Ekspertyza%20Ryszard%20Szarfenberg.pdf>





standardy minimalizują zagrożenie „niepotrzebnymi” interwencjami państwa w funkcjonowanie sektora organizacji pozarządowych w postaci nowych przepisów o charakterze regulacyjno-nadzorczym. Idąc dalej tym tokiem myślenia, standaryzacja usług publicznych może w dalszej perspektywie powodować wycofywanie się państwa z bezpośredniego wykonywania poszczególnych usług w zakresie pożytku publicznego na rzecz podmiotów odpowiedzialnych za diagnozowanie sytuacji różnorodnych grup i jednostek oraz gwarantowanie im świadczeń i usług. A jak pokazują to doświadczenia Anglii, Niemiec i Holandii certyfikacja tych standardów jest naturalną konsekwencją przekazania usług z państwa na wolny rynek.

Case study:

Gminny Standard Wychodzenia z Bezdomności²⁸ - Pomorskie Forum na rzecz Wychodzenia z Bezdomności promuje kilka rodzajów standardów w tym obszarze: etyczny, streetworkingu, pomocy instytucjonalnej, pracy socjalnej, edukacji, aktywizacji zawodowej, monitorowania postępów, asystowania. Stanowi on rezultat projektu partnerskiego, którego liderem jest Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich, a partnerami odpowiedzialnymi za merytoryczną stronę realizacji – organizacje zajmujące się tematyką bezdomności: Pomorskie Forum na rzecz Wychodzenia z Bezdomności, Towarzystwo Pomocy im. św. Brata Alberta, Związek Organizacji Sieć Współpracy BARKA, Stowarzyszenie MONAR, Caritas Diecezji Kieleckiej oraz Stowarzyszenie Otwarte Drzwi. Wypracowany został w gronie około 100 ekspertów z całej Polski. *Kolejne wersje standardu były poddawane ocenom i konsultacjom środowisk zarówno praktyków, jak i teoretyków z zakresu pomocy i integracji społecznej, reprezentujących sektory rządowy, samorządowy i pozarządowy. Po wprowadzeniu kolejnych poprawek w wyniku tych konsultacji model został przetestowany pilotażowo w dziewiętnastu gminach, w których powstały (lub istniały) partnerstwa lokalne złożone z podmiotów publicznych i organizacji pozarządowych.*²⁹ W tym kontekście warto

²⁸ http://www.pfwb.com.pl/wp-content/uploads/2012/11/pfwb_model_gswb_www.pdf Gminny Standard Wychodzenia z Bezdomności, red. Łukasz Browarczyk, Rafał Stenka - 2012

²⁹ Standardy usług społecznych. Cele, korzyści, przykłady, Krzysztof Cibor, Warszawa 2015
http://www.ekonomiaspoleczna.pl/files/ekonomiaspoleczna.pl/public/Biblioteka/2015_Standardy.pdf





zwrócić uwagę również na Standardy Kieleckie. Charakterystyka usług świadczonych na rzecz osób bezdomnych i wykluczonych społecznie w różnych typach placówek.³⁰

Teza 7: Standaryzacja autorskich metod działania organizacji jest potrzebna

Wypracowanie standardu usług społecznych przez partnerów je realizujące, to jedyna słuszną drogą. Co jednak w przypadku, gdy organizacje pracują unikalnymi, autorskimi metodami, które nie znajdują analogii w działaniach innych organizacji z tej samej nawet branży?

W obliczu zarysowanych problemów rozwiązaniem, które realizowałoby w znacznej części cele, którym przyświeca standaryzacja może być opracowanie i publikacja stosowanego w pracy kodeksu etycznego, założeń metodologicznych i opis rezultatów, do których prowadzi takie podejście. Opracowanie takiej "księgi praktyk i zasad" to dla organizacji okazja na uporządkowanie i uzgodnienie wewnętrzne stosowanych metod, ich ewaluację i doskonalenie. Kolejnym krokiem byłaby ewaluacja rocznej pracy w odniesieniu do przyjętego wzoru i włączenie jej wyników do strategii organizacji. Natomiast komunikowanie przyjętych wartości i podejścia, a także raportów z działań w duchu transparentności stanowi ważny element budowania relacji z partnerami, grantodawcami i odbiorcami.

³⁰ STANDARDY KIELECKIE Charakterystyka usług świadczonych na rzecz osób bezdomnych i wykluczonych społecznie w różnych typach placówek w: Ks. Stanisław Słowik (red), Informator o placówkach pomagających osobom bezdomnym, Caritas Kielecka, Kielce 2005
<https://docplayer.pl/7811933-Standardy-kieleckie-charakterystyka-uslug-swiadczonej-na-rzecz-osob-bezdomnych-i-wykluczonych-spoecznie-w-rosnych-typach-placowek.html>





Teza 8: Profesjonalizacja to przyszłość rozwoju dużych organizacji pozarządowych

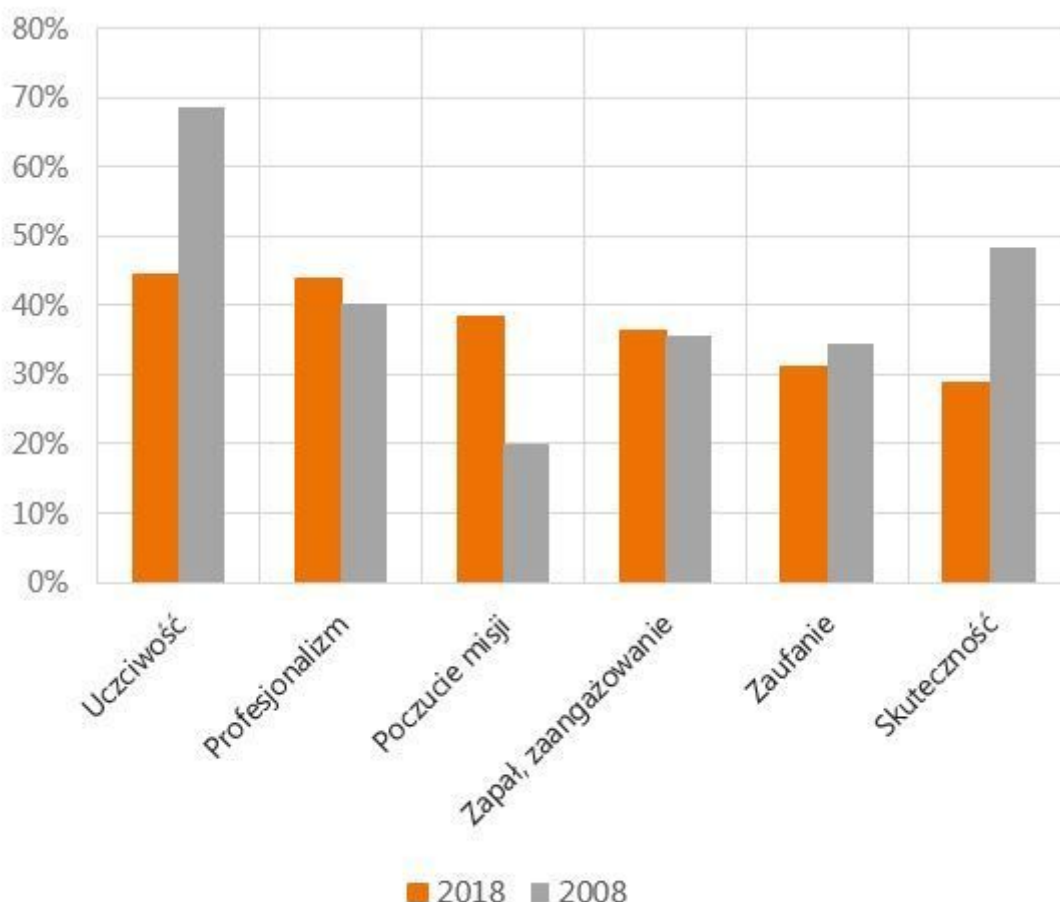
Organizacje ukierunkowane na bardzo lokalne, sąsiedzkie działania zdecydowanie częściej niż inne organizacje odwołują się do takich wartości jak samopomoc, troska o dobro wspólne, użyteczność oraz zapał i zaangażowanie. Z kolei organizacje działające szeroko – na skalę całego kraju lub nawet na poziomie międzynarodowym – siłą rzeczy ze względu na skalę organizacji muszą się profesjonalizować. W efekcie organizacje te częściej posługują się bardziej abstrakcyjną wartością, jaką jest poczucie misji. A w swoich codziennych działaniach stawiają w pierwszej kolejności na profesjonalizm, transparentność i niezależność. To oczywiście pewne uproszczenie, ale tak wyraźne zarysowanie odmiennych typów organizacji pozwala lepiej zobaczyć zróżnicowanie i zrozumieć, że komu potrzebne są standardy.

Stowarzyszenie Klon/Jawor na portalu NGO.pl zaczęło publikować fragmenty raportu z badania przeprowadzanego na organizacjach w 2018 roku. Porównują w nim wyniki z 2018 i 2008 roku. W ciągu 10 lat najbardziej na znaczeniu straciły Skuteczność i Uczciwość i stały się równie ważne jak profesjonalizm.





Najważniejsze wartości, jakie leżą u podstaw działania polskich organizacji pozarządowych wg badania Stowarzyszenia Klon/Jawor „Kondycja organizacji pozarządowych w Polsce 2018 r.”



Ciekawe wyniki uzyskano w pytaniu o najmniej ważne wartości. Czołówka listy wartości o najmniejszym znaczeniu i odsetek wskazań jest niemal identyczny jak w 2008 roku. Otwierają ją „wynik ekonomiczny, zysk” – ponad połowa organizacji wskazuje, że nie jest to istotne w ich funkcjonowaniu. Dalej, mało ważna dla co czwartej organizacji jest „wierność tradycjom”, a dla co piątej „zgodność z procedurami”.³¹

³¹ *Najważniejsze wartości, jakie leżą u podstaw działania polskich organizacji pozarządowych wg badania Stowarzyszenia Klon/Jawor „Kondycja organizacji pozarządowych w Polsce 2018”*





Rozdźwięk między deklaracjami o priorytetach jakim są profesjonalizm i uczciwość, a uznanie dla procedur wiąże się z powszechnym zjawiskiem marginalizowania standaryzacji jako istotnego wyzwania i etycznego obowiązku III sektora - zarówno na poziomie centralnym jak i lokalnym.

Już w 2009 Tomasz Schimanek analizując doświadczenia zagraniczne w tym zakresie stwierdza: *“Działania samoregulacyjne w postaci kart zasad, kart etycznych czy standardów, choć postrzegane jako przydatne, to w praktyce nie są powszechnie respektowane, budzą sceptycyzm, zaś ich skuteczność jako mechanizmów stymulowania jakości działania organizacji pozarządowych jest stosunkowo niska. Rozwiązaniem podnoszącym ich zdolność do oddziaływania na organizację może być system certyfikacji, czego dowodzą np. rozwiązania holenderskie, niemieckie czy szwedzkie.”*³²

Teza 9: W Polsce funkcjonują z powodzeniem przykłady stosowania standardów, gdzie ocena - poświadczona certyfikatem stanowi istotne kryterium członkostwa w Sieci

W połowie lat 90 prekursorami standaryzacji w Polsce były właśnie nowo powstające sieci organizacji prowadzących jednolitą działalność, świadczących usługi tego samego typu. To one - dla samych siebie zaczęły określać jakość świadczenia usług. Opracowały własne standardy działania w zakresie wartości, a także prowadzenia różnego typu ośrodków i realizowanych w nich usług oraz zarządzania organizacją. Do ich przestrzegania zobowiązane są organizacje zrzeszone, które poddawane są ocenie w tym zakresie

Stowarzyszenie Centrum Wspierania Aktywności Lokalnej przyznaje Certyfikat Jakości Centrum Aktywności Lokalnej w oparciu o model Organizowania Społeczności Lokalnej.³³

³² https://files2.ngo.pl/files/dialogspoleczny.engo.pl/public/Ryszard/Ekspertyza_raport.pdf

³³ <http://www.osl.org.pl/osl/>





Standardy CAL odnoszą się do metody prowadzenia działalności przez certyfikowany podmiot i obejmują: partnerstwo, wolontariat, rozpoznawanie środowiska lokalnego, aktywizowanie i mobilizowanie, komunikację i edukację społeczną w środowisku. Każdy standard rozpisany jest na działania oraz przypisane im wskaźniki ilościowe i jakościowe. Instytucja/Organizacja otrzymująca certyfikat musi spełniać wszystkie wymagania zawarte w punktach na stronie „Zgłoszenie do Certyfikatu” i regulaminu oraz zaprezentować swoje dokonania w formie raportu ilustrującego realizację standardów wymienionych w zgłoszeniu do Certyfikatu. Decyzją Komisji Certyfikacyjnej (która może zostać poparta weryfikacją oświadczeń w siedzibie wnioskodawcy) przyznany zostaje jej certyfikat na okres 3 lat.³⁴ Do 2013 roku obowiązkiem certyfikowanych ośrodków było przysyłanie corocznej ankiety ewaluacyjnej, obecnie nie ma takiego wymogu.

Sieć SPLOT to związek obecnie 10 członków - organizacji wspierających, prowadzących działalność w różnych regionach Polski. Powstała w 1994 roku aby rozwijać jakości działań organizacji pozarządowych. W tym celu prowadzi certyfikację ośrodków chcących należeć do sieci przyznając im Certyfikat Ośrodka Sieci SPLOT. Standardy SPLOT określają organizacyjne, kadrowe i usługowe wymogi pełnienia przez organizację funkcji Ośrodka Sieci.

Standaryzacja ośrodków dotyczy 4 elementów:

1. Standard organizacyjno-techniczny Ośrodka
 - forma organizacyjna,
 - biuro,
 - min. 5 certyfikowanych pracowników (poddanych testowi wiedzy online i/lub superwizji): 2 doradców, 2 trenerów, 2 informatorów, 1 animatora - jedna osoba może pełnić 2 funkcje
2. Zarządzanie ośrodkiem (weryfikowane poprzez przeprowadzenie samoewaluacji Narzędziem Zarządzania Rozwojem Organizacji BORIS/SPLOT)
 - zarządzanie strategiczne
 - zarządzanie zespołem

³⁴ <http://www.cal.org.pl/wp-content/uploads/2014/07/Centrum-Aktywnosci-Lokalnej-CERTYFIKAT.pdf>





- zarządzanie relacjami z otoczeniem
 - zarządzanie bieżące
 - zarządzanie finansami i pozyskiwaniem środków
3. Centrów prowadzonych przez ośrodki*
 4. Certyfikacji pracowników Ośrodków

*Aby starać się o certyfikat ośrodek musi realizować obligatoryjnie standard Centrum Organizacji Pozarządowych oraz jeden z listy do wyboru: Centrum Przedsiębiorczości Społecznej (CPS), Centrum Aktywności Obywatelskiej (CAO), Centrum Inkubacji Organizacji Pozarządowych (CIOP), Centrum Partnerstwa Lokalnego (CPL)

Za cały proces odpowiada Komisja Standaryzacyjna i Zarząd Sieci SPLOT. Weryfikacja wniosków odbywa się co 4 lata. Certyfikaty przyznawane są pracownikom i Ośrodkom. Sieć ma wieloletnie doświadczenie w prowadzeniu standaryzacji i certyfikacji, wypracowane narzędzia, metody i procedury, także te związane z sytuacjami kryzysowymi tj. niespełnianie standardów przez ośrodek. Działa w oparciu o samopomoc i samoorganizację. Plusem tej formuły jest nieustanne zacieśnianie relacji, wymiana dobrych praktyk i ciągła refleksja nad przyjętymi zasadami, uczenie się od siebie i wzajemne wsparcie ośrodków. Odbija się to jednak na możliwościach organizacyjnych sieci. Choć sieć ma stronę internetową, nie znajdują się na niej informacje dotyczące standaryzacji, próżno również szukać w internecie dokumentów związanych z jej procesem. W wersji książkowej dostępne jest narzędzie „Samoregulacja kluczem do rozwoju - Podręcznik dla konsultantów i konsultantek wspierających proces samooceny w organizacjach”³⁵ Z tej perspektywy sieć - choć aktywna poprzez działania zewnętrzne, jest bardzo trudno dostępna dla potencjalnych organizacji zainteresowanych dołączeniem.

We Wrocławiu do sieci należy Regionalne Centrum Wspierania Inicjatyw Pozarządowych

³⁵ Samoregulacja kluczem do rozwoju - Podręcznik dla konsultantów i konsultantek wspierających proces samooceny w organizacjach, Biuro Obsługi Ruchu Inicjatyw Społecznych, Warszawa 2010, praca zbiorowa pod red. A. Iwaniak.

Opis narzędzia znajduje się w jednym z artykułów na portalu NGO.pl
<https://publicystyka.ngo.pl/organizacja-i-jej-rozwoj>





Federacja Funduszy Lokalnych w Polsce opracowała standard funduszy lokalnych, który określa kluczowe wartości, wymagania dotyczące struktury organizacyjnej, kapitału żelaznego, współpracy z partnerami, realizacji działań statutowych, obsługi darczyńców i określa zasady członkostwa w federacji. Do FFL mogą zostać przyjęte Fundusze lokalne oraz organizacje pełniące funkcje Funduszy Lokalnych, które zadeklarują spełnienie wszystkich standardów FL w okresie 2 lat. Okresowej weryfikacji spełniania standardów przez Fundusze Lokalne dokona Zarząd Federacji Funduszy Lokalnych.

Bardzo ciekawą praktyką zagraniczną jest proces standaryzacji organizacji afiliowanych w Habitat for Humanity. Aby móc posługiwać się nazwą Habitat for Humanity i realizować misję i cele HFH organizacja musi spełniać tzw. "standards of excellence", które gwarantują pewien poziom wykonania remontów i budów, wprowadzają cały szereg wewnętrznych polityk i procedur, które np. gwarantują standardy zarządzania organizacją, transparentność wydatków i zamówień, niezatrudnianie dzieci, gender equality itp. Każde biuro Habitat raz na rok przechodzi taki audyt. Szczegółowy zakres standardów opisany jest w książce *Affiliated Organization Policy Handbook*. Organizacje są zobowiązane do wypełnienia rocznego "raportu gotowości", jeśli chcą zakwalifikować się do zasobów i dotacji dostępnych przez biuro krajowe Habitat for Humanity.

Teza 10: Realizując zadania publiczne w formie projektów organizacje pozarządowe powinny doskonalić kompetencje koordynatorów i zespołów zarządzających projektami w zakresie project managementu, a także kompleksowo i profesjonalnie zarządzać jakością w organizacji



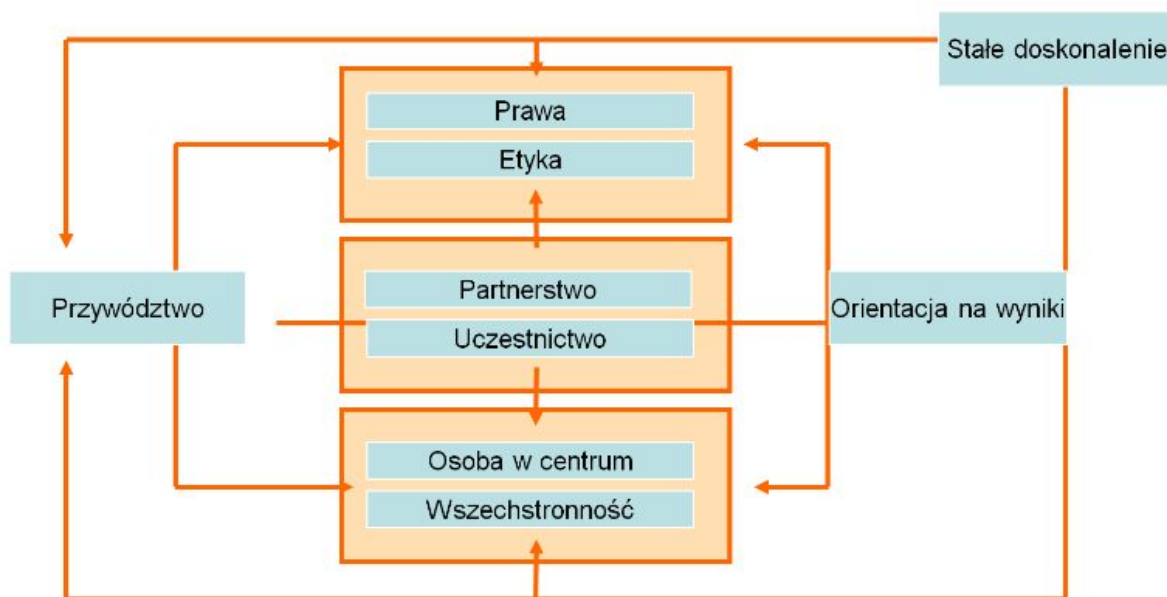


Specyfiką kontraktowania usług społecznych jest realizowanie ich przez organizacje w formule projektów. Mamy tu więc do czynienia z dwoma kluczowymi wyzwaniami, które wymagają ciągłego doskonalenia: zarządzanie projektem jak i zarządzanie jakością usług. Od dawna wiadomo, że zarządzanie projektem wymaga określonych kompetencji. Koordynatorami projektów w organizacjach bardzo rzadko są zawodowi managerowie, którzy wspierają się profesjonalnymi narzędziami i metodami. W przypadku złożonych, innowacyjnych projektów ma to szczególne znaczenie ponieważ nie mają one charakteru powtarzalnych usług świadczonych rozpoznanym grupom docelowym. Wysokie kompetencje w zarządzaniu nimi podniosłyby efektywność działań i wpłynęłyby na poczucie bezpieczeństwa i ład organizacyjny.

Od 2003 funkcjonuje **European Quality in Social Services (EQUASS)**³⁶ (Europejska jakość w usługach społecznych) - zintegrowanego systemu certyfikacji jakości, który poświadcza zgodność realizacji usługi socjalnej z europejskimi zasadami i kryteriami jakości. EQUASS ma na celu wzmocnienie sektora społecznego poprzez angażowanie dostawców usług i ciągłe doskonalenie jakości ich usług w 12 krajach europejskich. Ponad 400 organizacji rocznie poddaje się procesowi certyfikacji, uczestniczy w szkoleniach, doradztwie i innych formach pomocy. Standardy jakości oparte są na podejściu skoncentrowanym na interesariuszach, specyfice usług społecznych, komplementarne z politykami UE i prawami człowieka.

³⁶ <https://www.equass.be/>





Model kompleksowego podejścia skoncentrowanego na potrzebach i oczekiwaniach interesariuszy

ISO dotyczy generalnie zarządzania organizacjami i ma przede wszystkim zastosowanie w instytucjach publicznych oraz biznesie. Ale niektóre standardy są wykorzystywane również przez organizacje pozarządowe. Do ich specyfiki najbardziej pasują normy dotyczące zarządzania jakością ISO 9001 i 2000 – i to one są najczęściej przez organizacje wdrażane.

ISO odnosi się do 8 podstawowych zasad jakości:

- zorientowanie na klienta,
- przywództwo w organizacji,
- zaangażowanie pracowników,
- podejście procesowe,
- systemowe podejście do zarządzania,
- ciągłe (samo)doskonalenie,
- rzeczowe podejście do podejmowania decyzji,
- wzajemne korzyści w stosunkach z dostawcami.





W Polsce popularne są także metodyki zarządzania odnoszące się do podejścia TQM - Total Quality Management, w którym każdy aspekt działalności jest realizowany z uwzględnieniem spojrzenia projakościowego. W tradycyjnym wariacie zarządzania projektami są to Prince 2 czy PMI, choć popularność zyskują także metodyki zwinne (Agile Software Development oraz Scrum), które mają zastosowanie w projektach rozwojowo-badawczych i innowacyjnych. Sposób zarządzania nieformalną wrocławską koalicją organizacji pozarządowych jak i Programu na rzecz Romów rumuńskich mieszkańców Wrocławia (opisanego w rozdziale o wrocławskich doświadczeniach) inspirowane były właśnie metodyką SCRUM.

Szkolenia i certyfikacje w zakresie ww metodyk prowadzone są przez akredytowanych trenerów i ośrodki metodyczne.

Polskim przykładami organizacji wykorzystujących te metodyki są m.in: Stowarzyszenie Ostrowskie Centrum Wspierania Przedsiębiorczości, które wdrożyło, utrzymuje i ciągle doskonali system zarządzania jakością zgodnie z wymaganiami normy **ISO 9001:2009**; Stowarzyszenie Współpracy Regionalnej (SWR), które wdrożyło system zarządzania oparty o ISO9001, a pracownicy SWR są na bieżąco szkoleni z zarządzania projektami i innych tematów, niezbędnych w działalności. Nasze menedżerki i menedżerzy projektów posiadają certyfikaty PMP, IPMA i Prince2; Federacja Polskich Banków Żywności **pracuje wg norm ISO 9001:2000**.

Bardzo ciekawy, oddolny - opracowany przez Centrum Promocji i Rozwoju Inicjatyw Obywatelskich PISOP w 2014 r. jest model zarządzania organizacją BINGO³⁷. Model w formie podręcznika stanowi kompleksowe i wyczerpujące kompendium teorii i praktyki zarządzania organizacją pozarządową w zakresie: rozwoju i doskonalenia organizacji, zarządzania zespołem, zarządzania finansami, komunikacji i kształtowania relacji. W pakiecie znajduje się narzędzie online do zarządzania organizacją pozarządową, opis kompetencji zarządu i partycypacji w zarządzaniu oraz szczegółowe informacje dotyczące

³⁷ Organizacja 2.0. Jak zarządzać organizacją pozarządową prowadzącą działalność gospodarczą? red.Ewa Gałka, PISOP 2014 http://pisop.org.pl/wp-content/uploads/2015/12/bingo_publicacja.pdf





prawno-finansowych aspektów prowadzenia działalności gospodarczej w organizacji. Zawiera także bardzo ciekawy rozdział o odpowiedzialności organizacji pozarządowych, który wskazuje ważne dla NGO wartości etyczne i kierunki działań w celu ochrony niezależności działań, odpowiedzialności w działaniach lobbingowych, konieczności raportowania, braku dyskryminacji, efektywności i skuteczności prowadzonych prac, ładu organizacyjnego, etycznego fundraisingu i innych wątków.

Teza 11: Należy nagradzać i promować organizacje, które wypracowują i stosują w swojej działalności standardy. Prestiż przyznających je organizacji, edukacyjny charakter procesu oceny i nagradzania, a także sieciujący charakter imprez związanych z ich przyznawaniem stanowią silny bodziec dla wdrażania i upowszechniania standardów jakości.

Teza ta pojawia się już w 2010 roku jako rekomendacja z raportu SMG/KRC. Jednym z pomysłów jest przyznawanie przez samorząd nagród organizacjom, których posiadane i realizowane standardy wpływają na efektywność wspólnych działań. Może jednak pojawić się wówczas zarzut o uznaniowość takiego konkursu i nieobiektywne kryteria oceny. Aby tego uniknąć możliwe są conajmniej dwa rozwiązania:

1. ogłoszenie konkursu na zadanie publiczne, jakim jest nagradzanie organizacji pozarządowych posiadających standardy i działających zgodnie z nimi

Elementem takiego zadania byłoby w pierwszej kolejności opracowanie kryteriów oceny, a także modelu oceniania kandydatów i formuły przyznawania nagrody wraz ze strategią budowania jej marki. Następnie podmiot realizujący to zadanie byłby operatorem nagrody koordynującym konkurs.





Case study:

Kryształ Soli to ustanowiona w 2005 roku nagroda Marszałka Województwa Małopolskiego dla najlepszych organizacji prowadzących działalność pożytku publicznego. Jej głównym celem jest wzmocnienie wizerunku organizacji pozarządowych, promocja działań najlepszych organizacji, popularyzacja „dobrych praktyk” oraz upowszechnianie najlepszych pomysłów. Nazwa Nagrody „Kryształ Soli” nawiązuje do wyrażenia „sól ziemi” oznaczającego ludzi cennych, wyjątkowych, godnych naśladowania, najbardziej wartościowe jednostki lub grupy ludzi w jakiejś społeczności.³⁸ Jak wynika z regulaminu tego konkursu posiada on klarowną procedurę aplikowania oraz formułę oceny opartą na analizie wniosku aplikacyjnego przez jury i przyznawaniu przez nich punktów w poszczególnych kategoriach. Niestety konkursowi brakuje jasnych kryteriów wg których taka ocena jest prowadzona. Niemniej jest to najdłużej prowadzony, najbardziej rozpoznawany i dość dobrze zaplanowany konkurs doceniający organizacje pozarządowe. Jego doświadczenia można by wykorzystać przy projektowaniu Wrocławskiej nagrody w obszarze standardów.

2. Dofinansowanie udziału organizacji pozarządowych w konkursach zewnętrznych.

We współpracy np. z Biurem Promocji Miasta organizacje mogłyby kandydować w konkursach branżowych lub innych. Koszty takich aplikacji (oczywiście po rozpatrzeniu zasadności takiej aplikacji przez BPM) mogłyby być pokrywane z budżetu Wrocławia na promocję Miasta.

Case study:

W wyniku przeglądu inicjatyw w zakresie nagród dla najlepszych praktyk funkcjonujących na rynku na szczególną uwagę zasługuje nagroda przyznawana przez stowarzyszenie International Project Management Association Polska (IPMA Polska) - dla najlepiej zarządzanych projektów. IPMA jest częścią międzynarodowej organizacji non-profit - International Project Management Association, zrzeszającej i certyfikującej Project Managerów. IPMA Polska prowadzi certyfikację, organizuje konferencję, seminaria,

³⁸ <https://www.malopolska.pl/samorzad/nagrody/wspolpraca/krysztal-soli>





warsztaty czy szkolenia, zrzesza również pasjonatów zarządzania projektami w grupach regionalnych i young crew, a także wydaje publikacje tłumaczone z oryginałów, lub przygotowuje własne.

Polish Project Excellence Award to konkurs propagujący najbardziej spektakularne osiągnięcia w praktyce zarządzania projektami poprzez nagradzenie doskonale zarządzanych projektów oraz docenienie prowadzących je zespołów. Ocena projektów zgłoszonych do konkursu dokonywana jest z wykorzystaniem uznanego na świecie modelu IPMA Project Excellence Model i składa się z raportu aplikacyjnego i audytu ekspertów i asesorów. Aplikanci, pokrywają całkowite koszty wizyty studyjnej każdego asesora (transport, nocleg, wyżywienie). Jury podejmuje decyzje w oparciu o końcową ocenę projektu i liczbę przyznanych punktów. Konkurs w Polsce odbywa się od 2007 roku. Jego zwieńczeniem jest coroczna, uroczysta gala na której ogłaszane są wyniki, przyznawane nagrody, a wszyscy laureaci otrzymują raport z oceny, w którym znajduje się analiza słabych i mocnych stron oraz rekomendacje dla rozwoju. Warunkiem uczestnictwa w procedurze konkursowej jest opłata w wysokości Urząd Miejski Wrocławia jest kilkakrotnym laureatem konkursu.

3. Spotkania/wywiady - główne myśli.

Na potrzeby niniejszego raportu zostały przeprowadzone wywiady dot. standaryzacji i certyfikacji z wybranymi przedstawicielami wrocławskich organizacji pozarządowych. Wybór rozmówców nie był przypadkowy, stąd w tym gronie znalazł się przedstawiciel organizacji parasolowej i jednocześnie osoba zarządzająca 3 Sektorem, Grzegorz Tymoszyk; reprezentantka organizacji, która podlega procesom standaryzacji i jest mocno osadzona w standardach, czyli Mira Hamera z Regionalnego Centrum Wspierania i Rozwoju; przedstawicielki organizacji federacyjnej - Maria Mika i Agata Bulicz z Dolnośląskiej Federacji Organizacji Pozarządowych oraz Wojciech Staniewski ze Stowarzyszenia Tratwa, który przez wiele lat pracował w Niemczech, czyli kraju w którym standaryzacja jest istotnym elementem funkcjonowania organizacji pozarządowych, a samo funkcjonowanie organizacji jest często modelowe. Ponadto, w ramach spotkań dotyczących wrocławskich Centrów





Aktywności Lokalnej, odbyły się dyskusje z ich uczestnikami na temat standaryzacji i profesjonalizacji ngosów, a zwłaszcza z ich koordynatorką, Joanną Warecką ze Stowarzyszenia Żółty Parasol. Ważnym elementem tej części badań, było spotkanie z urzędniczkami z Biura Partycypacji Społecznej Miasta Wrocławia, Beatą Bernacką, Anną Kielar oraz Martą Krukar, zajmującymi się współpracą z organizacjami pozarządowymi. Wirtualne spotkanie z Jerzym Boczoniem, o którym była mowa już we wcześniejszych rozdziałach, uzupełniło stan wiedzy i zainspirowało do wielu przemyśleń. Od wielu lat zajmuje się on standaryzacją i jest jednym z ekspertów w skali kraju, na co dzień związany z komisją standaryzacyjną SPLOTu. Listę zamyka notatka ze spotkania z Magdą Ruszkowską-Cieślak dyrektorką Habitat for Humanity Poland, organizacji będącej w globalnej sieci utrzymującej najwyższe standardy wśród zrzeszonych organizacji.

Poniżej zamieszczono streszczenia odbytych rozmów, z głównymi myślami dotyczącymi standaryzacji, certyfikacji, profesjonalizacji i funkcjonowania organizacji pozarządowych w Polsce, a przede wszystkim we Wrocławiu. W zestawieniu znalazły się tylko reprezentatywne opinie (dbając jednocześnie o ich różnorodność), które mają kluczowe znaczenie dla niniejszego raportu.

Jerzy Boczoń ³⁹

Standardy powinny być przede wszystkim normą etyczną, a nie prawną. W przypadku SPLOTu Ich wypracowywanie i dbanie o realizację ma charakter zdecentralizowany i w dużej mierze decydują o nim rozproszone ośrodki, a nie “centrala”. Standaryzacja ma wymiar przede wszystkim edukacyjny i wspierający a nie represyjny. Jeśli któraś z organizacji nie spełnia wewnętrznych standardów musi opuścić sieć SPLOT, ale oczywiście ma możliwość powrotu po spełnieniu wymagań.

Poza SPLOTem warto również wspomnieć w kontekście standaryzacji o Ośrodkach Wsparcia Ekonomii Społecznej Wysokiej Jakości, które występują na terenie całego kraju i podlegają certyfikowaniu ze strony Ministerstwa Pracy, Rodziny i Polityki Społecznej. Proces certyfikacji jest złożony, a standardy rozłożone są na 4 poziomy.

³⁹ Rozmowa online z Jerzym Boczoniem z dn. 21 XI 2018 r.





W przypadku standaryzacji kluczowe jest, aby organizacje zrozumiały, iż powinien to być mechanizm samodoskonalenia się w celu lepszej realizacji usług społecznych i statutowych wytycznych. W skrócie, jeśli chcesz lepiej wykonywać swoją pracę, powinieneś zadbać o standardy. Mechanizm nie może być wykluczający, ale włączający i zachęcający do współtworzenia standardów. Standardy oczywiście mogą dotyczyć tylko i wyłącznie organizacji, które są w danej sieci i/lub działają na określonym terytorium (lokalna standaryzacja). Proces standaryzacji musi mieć charakter oddolny (oddający rzeczywiste potrzeby NGOSów, a nie odwołujące się do sztucznych norm - narzuconych nie wypracowanych wspólnie), a budowanie "masowego standardu" np. dla organizacji działających na danym terenie wiąże się z dużym ryzykiem i musiałoby zakładać szeroką partycypację oraz transparentność procesu.

W przypadku działań samorządów, warto odnotować, że JST swego czasu poszły w kierunku standardów rozumianych jako normy prawne (narzucone formy prawne), ale ze względu na to, iż wprowadzenie takich rozwiązań wymaga dużych nakładów finansowych i rodziło liczne obawy, stąd samorządy wycofały się z tego.

Beata Bernacka, Anna Kielar, Marta Krukar ⁴⁰

Standaryzacja na pewno ułatwiłaby współpracę z organizacjami pozarządowymi oraz realizację zleconych NGOsom zadań publicznych. Tym samym Biuro Partycypacji Społecznej zauważa potrzebę rozmów i być może wypracowania takiego systemu. Największą obawę budzi równość szans i niedyskryminowanie niebędących w procesie standaryzacji organizacji pozarządowych w przypadku konkursów na dotacje oraz współpracy z urzędem. Standaryzacja nie może mieć charakteru wykluczającego lecz dobrowolny. Prowadzić to może (będzie?) do powstania dwóch rodzajów organizacji: posługujących się i nieposługujących się standardami (i być może certyfikatami). Administracja publiczna nie może faworyzować tylko jednej grupy. Z drugiej strony obecne wymagania konkursowe, mają de facto charakter norm i standardów, które organizacje

⁴⁰ Rozmowa z dn. 21 XI 2018 r.





muszą spełnić, aby zrealizować dane zadanie publiczne. W skrócie już dzisiaj (co oczywiste) nie wszyscy mogą realizować wszystko, a selekcja na poziomie kompetencji i zdolności realizacji zadania jest duża. Tym samym wprowadzenie standardów (standaryzacji i być może certyfikacji) nie jest niemożliwe, ale należy mieć na uwadze delikatność materii i dbać o demokratyczność oraz równość we współpracy pomiędzy Miastem Wrocław a organizacjami pozarządowymi w duchu Strategii rozwoju współpracy....Standardy mają wzmacniać i wspierać organizacje, a nie być przeszkodą w ich rozwoju i możliwości realizowania zadań publicznych.

Grzegorz Tymoszyk⁴¹

Standaryzacja mocno współgra z profesjonalizacją. Spełnianie istniejących standardów oznacza, że organizacja jest skuteczna i profesjonalna w działaniu. Należy jednak pamiętać, aby w procesie tworzenia i przestrzegania standardów nie pójść za daleko, ponieważ można w ten sposób zabić misję, będącą sensem istnienia organizacji pozarządowych. Warto również zwrócić uwagę, iż część standardów musi być realizowana jako wytyczne prawa (np. prowadzenie księgowości). Oczywiście organizacja, która nie realizuje zadań ze środków publicznych może pozwolić sobie na większe ograniczenia w realizacji standardów wymaganych prawem. Ciężar dyskusji powinien jednak spoczywać nie na obowiązku przestrzegania standardów, a szansach jakie daje proces standaryzacji - marchewka zamiast kija. Nie nadzór i kontrole są meritum, lecz możliwość sprawnego funkcjonowania i samodoskonalenia się NGOśów.

Ze względu na specyfikę poszczególnych organizacji działających w różnych obszarach zasadnym wydaje się postulowanie standaryzacji w ramach branż takich jak kultura, zdrowie, wolontariat, sport, ekologia, partycypacja itd. Dojrzałe organizacje powinny wręcz dążyć do wypracowywania wspólnych standardów w ramach tych samych pól aktywności. Przykładem mogą być działania ze strony inkubatorów NGO podjęte na konwencie tychże. Zostało określone, że trzeba spełnić 3 warunki, żeby być takim inkubatorem (czyli de facto

⁴¹ Rozmowa z dn. 5 XII 2018 r.





wskazaliśmy ramy/standardy) - działanie w obszarze w wsparcia infrastrukturalnego, w obszarze edukacji i w obszarze promocji.

W kontekście Wrocławia należy pamiętać o bardzo udanym projekcie standaryzacyjnym sprzed kilku lat, który realizowała Dolnośląska Federacja Organizacji Pozarządowych w ramach partnerskiego projektu z Euro-Concretem i Gminą Wrocław. W przypadku rachunkowości i kwestii prawnych Umbrella do dzisiaj korzysta ze standardów, które zostały przyjęte przez uczestników tego projektu. To najlepszy dowód na to, że standardy nie tylko mogą działać, ale i zmieniać organizacje na lepiej działające. Standardy muszą być uzgadniane przez środowisko oraz to, które z nich są obowiązkowe, które nadobowiązkowe. Wspólnie są one wypracowywane i wspólnie organizacje umawiają się na ich przestrzeganie. Nikt nie może czuć presji i czuć się zmuszonym do przyjęcia standardów, które nie są mu bliskie. Bardzo istotne w procesie budowania standardów są: edukacja i sieciowanie/współpraca. Bez tych elementów nie powstanie uzgodniony i mający wpływ na rzeczywistość spójny system. Wspólnie ustalana jest mapa drogowa, a nie że ktoś wyznacza standardy, do których reszta musi się dostosować.

W przypadku już funkcjonujących standardów ważny jest audyt i autoewaluacja. Standard jest drogą na której cały czas się jest, nie ma finalnego celu, po osiągnięciu, którego można odpocząć. Nawet jeśli wzorcowo realizowany jest jakiś standard, to cały czas należy dbać o to, żeby nie spaść z tego poziomu, a jednocześnie można pracować nad rozwojem samego standardu. W standaryzacji zawsze mamy konsumentów tego procesu, czyli tych którzy przyjmują i realizują standardy oraz "strażników" tych standardów i mentorów ulepszających system i edukujących.

Zarówno Umbrella jako organizacja parasolowa prowadząca 3 Sektor, jak i federacyjny DFOP, nie tylko same przestrzegają różnych standardów, ale również zachęcają do tego powiązane z nimi organizacje. Na polach na które mamy wpływ, staramy się zachęcać do określania i przestrzegania standardów, a jeśli ich nie ma to 3 Sektor czy Umbrella wspierają organizacje dzieląc się swoją wiedzą i doświadczeniem.





W kontekście standaryzacji ważna jest profesjonalizacja. Oczywiście wiele osób boi się jej, bo “profesjonalizacja zabije misję i przytłoczy nas biurokracją”. Należy odczarowywać to pojęcie - tylko organizacja działając profesjonalnie, może sprawnie realizować swoje cele. Inaczej mówiąc, jeśli nie jest się profesjonalną organizacją to jest się organizacją amatorską. Z drugiej strony należy pamiętać, że każda organizacja niezależnie od tego czy dopiero powstała czy jest już dojrzałą organizacją jest na drodze do profesjonalizmu, ale nigdy nie jest to akt dokonany tylko proces. Ważne jest również zrozumienie, iż bez odpowiednich zasobów (finansowych, ludzkich, rzeczowych) profesjonalizacja jest bardzo trudna, a wręcz niemożliwa do osiągnięcia. Standardy nie mogą krępować, bo to nie jest naturalne dla NGOśów; a z drugiej strony efektywność projektów za pieniądze publiczne zależy od przestrzegania standardów. W tym zakresie środowisko organizacji pozarządowych musi być sprawcze, nikt nie może nam narzucać standardów, lecz powinny być wypracowywane wspólnie.

Proces standaryzacji może być oczywiście związany z certyfikacją, rozumianą jako “stopnie wtajemniczenia”, kolejne poziomy, które się osiąga, ale z których jednocześnie można spaść. Certyfikacja powinna motywować organizacje do samorozwoju i dojrzewania, ale też trzymania jak najwyższego poziomu świadczonych usług. Certyfikaty powinny być “wisienką na torcie” motywującą organizacje do pracy i sprawnego zarządzania swoimi organizacjami. Czego często brakuje i mocno odróżnia III sektor od biznesu, ale i też jest jednym z powodów dla których ludzie wybierają pracę w NGO zamiast biznesu. Nie oznacza to jednak, iż nie należy sprawnie zarządzać organizacją, wręcz przeciwnie i taki system certyfikacji mógłby w tym pomóc.

Wojciech Staniewski⁴²

W Polsce bardzo brakuje sprawczości organizacjom pozarządowym, jest to chyba największa bolączka i znacząca różnica w porównaniu do tego co Wojciech Staniewski zaobserwował w czasie pracy w niemieckim NGO. Sprawczość oznacza możliwość zmiany i wpływu na rzeczywistość. W rozmowie o standardach należy mieć to na uwadze i w pamięci,

⁴² Rozmowa z dn. 5 XII 2018 r.





nie warto rozmawiać o standardach dla samych standardów, ale dla zwiększenia sprawczości. Staniewskiego generalnie przeraża słowo profesjonalizm, bo jest dla niego zaprzeczeniem “ngosowej esencji”, czyli kreatywności, odpowiedzialności za siebie i swoje działania i wolności. Podobnie jest przeciwko unifikacji i normie rozumianej, jako bezrefleksyjne przyjmowanie z góry narzuconych reguł, bez autorefleksji i przefiltrowania przez siebie. Takie normy wymagają kontroli, gdy jej zabraknie norma przestaje działać, czyli jest nieskuteczna. Inaczej jest gdy zewnętrzna norma zostaje przefiltrowana i podlega refleksji, wtedy może być drogowskazem dla organizacji pozarządowych i ich działań, niezależnie od aparatu kontroli.

Standardy tak naprawdę są tworzone przez organizacje i na potrzeby organizacji, są swoistymi konstytucjami, ale te konstytucje nie mogą zabijać kreatywności i twórczego ducha charakterystycznych dla organizacji. Powinny one stwarzać możliwość do samorozwoju i samodzielności poprzez uczestniczenie w tym procesie, a nie przyjęcie już opracowanych ram, które nie podlegają dyskusji. Jedną z największych wartości dla W. Staniewskiego jest różnorodność organizacji pozarządowych i stąd wypływa obawa o to, że standardy i narzucane normy mogą zniszczyć tę różnorodność i wprowadzić bardzo niepożądaną homogeniczność. Jego zdaniem Już teraz organizacje już teraz nie są gotowe do ryzyka i wyjścia ze strefy komfortu, nie wykazują się odwagą i gotowością do zmiany, do eksperymentowania - a to powinno wyrażać organizacje. Standaryzacja może tą bierność i zachowawczość jeszcze pogłębić.

Mira Hamera⁴³

Regionalne Centrum Rozwoju i Współpracy jest członkiem SPLOTu, co automatycznie oznacza, że w ramach tej sieci jest organizacją certyfikowaną. W każdym województwie jest ośrodek lub organizacja partnerska SPLOTu, za przynależność płaci się 5 000 zł rocznie, a przynależność do niej nie przynosi oczywistych i jasnych wymiernych korzyści. Dlatego nie wszyscy widzą korzyści bycia w SPLOCie. Dla RCWiP jest to wartość sama w sobie, ważne jest sieciowanie i możliwość certyfikacji w ramach wewnętrznej

⁴³ Rozmowa z dn. 5 XII 2018 r.





współpracy. Certyfikacja jest czymś co zostało wspólnie wypracowane w ramach SPLOtu i na co umówili się wszyscy członkowie. Bardzo ważne w ramach tej współpracy jest wspólne określanie i wypracowywanie standardów oraz proces autoewaluacji na podstawie stworzonego narzędzia (układ współrzędnych wskazujący w którym miejscu dla danego obszaru jest organizacja, co jest do poprawy, na jakim poziomie się znajduje). Samą certyfikacją zajmuje się zespół certyfikujący, złożony z przedstawicieli każdego z ośrodków, a proces powtarzany jest co 2 lata. Proces nie jest czasochłonny i zajmują się nim same organizacje, ma bardziej charakter autoewaluacji, która umożliwia uzyskanie/utrzymanie certyfikatu. Przez RCWiP traktowane jest ten proces jako podtrzymywanie wewnętrznych standardów pracy.

RCWiP poza SPLOtem jest akredytowanym Ośrodkiem Wysokiej Jakości Ekonomii Społecznej, co wiąże się z uzyskaniem akredytacji przez Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityk Społecznej. Proces uzyskiwania akredytacji jest bardzo rozbudowany i trzeba go powtarzać co 2 lata. Należy spełniać określone standardy, poddać się wizycie monitorującej i audytowi. Proces jest bardzo zbiurokratyzowane i od góry - nie jest współtworzony przez ośrodki wysokiej jakości, lecz arbitralnie zarządzany przez Ministerstwo. Co jest jego największą słabością i wadą. Odgórny charakter wymaga przystosowanie się na określonych warunkach, na które nie ma się wpływu. W takim systemie ciężko o pełną zgodę i uznanie standardów i norm za swoje, choć oczywiście wiele z nich wzmacnia organizacje i wpływa na jej rozwoju jak np. obowiązkowe minimum 30 h w roku kursy dla pracowników organizacji. Istotne są też jasne mechanizmy w ramach tego systemu wspólne dla wszystkich ośrodków wysokiej jakości. Brakuje poza oddolnością i współuczestnictwem wymiaru edukacyjnego.

Generalnie w procesie standaryzacji ciężko liczyć na jego akceptację, jeśli nie wychodzi on oddolnie i nie jest partycypacyjny. Oczywiście wiąże się on z profesjonalizacją, rozumianą jako odpowiadanie na potrzeby i rzetelny sposób wykonywania usługi. Jeśli profesjonalizm jest na niskim poziomie, to również świadczone usługi są na niskim poziomie. Należy również pamiętać, że brak profesjonalizmu jednej lub kilku organizacji może rzutować na cały sektor w danym miejscu. Profesjonalizm to również odpowiedzialność za to co robią organizacje. ale i za cały sektor.





Jeśli we Wrocławiu zostałby rozpoczęty proces standaryzacji, to sposób funkcjonowania SPLOTu w tym aspekcie mógłby być punktem wyjścia. Powinno być jakieś ciało, rodzaj komisji czy rady, być może o charakterze federacyjnym i w jakiś sposób powiązane z Wrocławską Radą Działalności Pożytku Publicznego (np. poprzez udział jednego przedstawiciela). Na pewno w takim ciele powinni być reprezentanci organizacji możliwie szeroko reprezentujący sektor pozarządowy we Wrocławiu, być może kluczem branżowym. Standardy powinny być zbudowane wspólnie dla wszystkich organizacji, a nie tylko dla poszczególnych nisz. Standardy nie mogą być wykluczające i musiałyby się opierać na solidnych i regularnych procesach ewaluacji/audytach. Należy pamiętać, że już teraz formą standardu jest procedura wyłonienia realizatora i przeprowadzenia projektu zadania publicznego i być może od tego należałoby zacząć. Realizacja zadania publicznego wymaga konkretnych zasobów i kompetencji oraz powinno być powiązane z ewaluacją merytoryczną i zmianami na przyszłość. Nie wszystkie te elementy obecnie występują lub są dostatecznie mocno wspierane/rozwijane. Stworzenie standardów na pewno wpłynęłoby na jakość świadczonych usług i realizację zadań.

Agata Bulicz, Maria Mika

Działanie według ustalonych standardów to nic innego jak “porządnie wykonana robota”. Jesteśmy w stanie ustalić co to znaczy i kiedy uznajemy, że jest wykonywana prawidłowo i rzetelnie. Najprościej można to określić przez poziom satysfakcji klientów, jeśli odbiorcy działań organizacji wracają do niej w przyszłości, to znaczy, że “robota jest dobrze wykonywana”. Problemy zaczynają się, gdy w danym środowisku “ngosowym” pojawiają się organizacje, które zaburzają “ekosystem”, czyli przestają przestrzegać tych standardów. W skrócie - “źle wykonują swoją robotę”. Z drugiej strony uruchamia to często szeroką dyskusję - co to znaczy prowadzić i działać w organizacji pozarządowej i jaką niesie to za sobą odpowiedzialność? I co to znaczy “porządnie wykonana robota”? Jest to stwierdzenie bardzo ogólne i otwarte na interpretację, a organizacje powinny działać w jakiejś uwspólnionej wizji rzeczywistości i tego jaką pełnią rolę w Polsce czy społeczności Wrocławia. Dlatego tak ważne jest, aby “porządną robotę” zoperacjonalizować, czyli





przełożyć na jasną dla wszystkich informację - standardy. I w ich ramach umówić się na pewne minimum, którego wymagamy od siebie i wszystkich organizacji. Ważne jest też, jakim warsztatem dysponują organizacje, jakie mają narzędzia do sprawdzania, monitorowania, ewaluacji, do działania. Od tego w dużej mierze zależy efektywność realizowanych projektów, ale też satysfakcja odbiorców.

Powyższe odnosi się przede wszystkim do organizacji, które zatrudniają pracowników i realizują projekty dzięki otrzymanym dotacjom. Niekoniecznie musi się to odnosić do małych lokalnych organizacji, często o charakterze hobbystycznym, gdzie najważniejsze jest samo działanie i realizowanie założeń. Należy mocno rozgraniczyć organizacje zawodowe, których członkowie w nich pracują oraz organizacje zrzeszające pasjonatów i ludzi których łączą te same cele, ale dążenie do nich jest ich hobby i sposobem na spędzanie wolnego czasu.

W projekcie sprzed kilku lat, w którym liderem był Euro-concret, DFOP był odpowiedzialny za certyfikację. Została opracowana "checklista" dotycząca dokumentacji, jaką musi posiadać organizacja pozarządowa i czy jest prowadzona prawidłowo. Kontrola dotyczyła 3 obszarów: księgowego, prawnego i zarządzania projektem. W ramach tego działania zostało certyfikowanych około 100 organizacji we Wrocławiu, które otrzymały niezbędne wsparcie oraz mogły "wskoczyć" na wyższy, bardziej profesjonalny poziom. Wydaje się, że taki projekt powinien być powtarzany co kilka lat. Na pewno dzisiaj znów by się przydał. Potwierdza to działalność doradcza, jaką prowadzi DFOP. Bardzo często organizacje, które zwracają się do DFOPu z zapytaniem, potrzebują odpowiedzi i wskazówek na temat absolutnie podstawowych kwestii związanych np. z księgowością czy prowadzeniem organizacji.

I często są to organizacje, które istnieją już kilka lat. Samo przyznanie certyfikatu w tym projekcie, było jedynie zwieńczeniem całego procesu i "wisienką na torcie", najważniejszy był sam proces, edukacja organizacji i rzeczywista zmiana, jaka w nich nastąpiła. Poza "porządkiem w papierach" na pewno powinniśmy wypracować (co zresztą powoli już się dzieje w ramach Strategii współpracy...) standardy w obszarze dostępności i w tym aspekcie spoglądać w stronę Konwencji Praw Osób Niepełnosprawnych, jako słusznego wzorca dla rozwiązań lokalnych.





System wrocławskiej standaryzacji musiałby mieć oparcie w organizacjach zapewniających wiedzę i będących organizacjami eksperckimi w poszczególnych aspektach takich jak księgowość, prawo czy zarządzanie w NGO. To nie jest zadanie dla jednej organizacji, lecz dla sieci - partnerstwa organizacji, tak aby powstała jakaś struktura parasolowa. Oczywiście przy procesie standaryzacji należy założyć ścisłą współpracę wrocławskich ngosów z władzami samorządowymi. Sojusz z samorządem jest czymś naturalnym, w końcu wspólnie dbamy o rozwój miasta i dobrostan mieszkańców i w tym sensie mamy takie same cele.

Magdalena Ruszkowska-Cieślak

Habitat for Humanity to założona w Stanach Zjednoczonych chrześcijańska organizacja pozarządowa, której rozpoznawalność, marka i skala działania może być porównywalna do WOŚP w Polsce. W szczytowym okresie rozwoju posiadała placówki i organizacje afiliowane w 100 krajach. W celu zarządzania jakością i standardami we współpracy z partnerami HFH posługiwało się systemem certyfikacji placówek, który w cyklu rocznym pozwalał weryfikować spełnianie standardów i ich podnoszenie poprzez audyty. Wiązało się to z systemem rozdziału grantów przez centralę HFH w Stanach Zjednoczonych. W związku z ewaluacją tego podejścia nastąpił w ostatnich latach zwrot w strategii globalnej HFH, zredukowano współpracę z ośrodkami, które opierały swój budżet wyłącznie na granicę HFH (bez systemowego fundraisingu) do 70 krajów. W wyniku zmian w strategii HFH wdrożono system certyfikacji, który kładzie szczególny nacisk na standardy etyczne i procedury przeciwdziałania i reagowania na nadużycia w organizacjach, które chcą być afiliowanymi ośrodkami HFH.

W Polsce HFH reprezentowane jest przez Fundację Habitat for Humanity Poland posiadającą oddziały w Gliwicach i Warszawie. W celu dostosowania się do wymogów





globalnych dokonała ona adaptacji polityk i procedur do języka i prawa polskiego. Oprócz procedur i standardów związanych z jakością realizowanych działań dużą część stanowią procedury i polityki w zakresie etycznym: mobbingu, nękania, molestowania, pracy dzieci, korupcji itp. Co roku w kwietniu cała organizacja przechodzi audyt zewnętrzny ze strony HFH według tzw. "standard of excellence 2" aby móc kontynuować działalność pod marką HFH.

Ze względu na bardzo złożony charakter projektów realizowanych przez Fundację, standardy te są dużym wsparciem zarówno we współpracy ze sponsorami, jak i dostawcami usług i materiałów, a także zarządzaniem zespołem. Na przykład w sytuacji nadużycia ze strony pracownika wiadomo jak postępować, jak chronić organizację i pozostałe osoby.

W przypadku finansowej współpracy ze sponsorami, którzy przekazują duże środki i firmują projekty HFH swoją marką, mogą oni mieć pewność, że każdy projekt jest nie tylko realizowany, ale również monitorowany pod względem zgodności z prawem i etycznym. Cześć firm w ogóle nie podejmuje współpracy, jeśli nie ma pewności najwyższych standardów w danej organizacji np. IKEA zdecydowała się rozpocząć współpracę z HFH pod warunkiem pozytywnego przejścia przez HFH audytu polityk w zakresie etyki.

4. Raport z wizyty studyjnej - standaryzacja i certyfikacja po holendersku

Wizyta studyjna w organizacji Blik op Werk, Utrecht, 9-12.12.2018 r.

4.1. Wstęp

Jednym z elementów pierwszego etapu prac przygotowawczych do wdrożenia procesów standaryzacyjnych i certyfikacyjnych wśród wrocławskich organizacji





pozarządowych, było zapoznanie się z rozwiązaniami tego typu w innych krajach europejskich. Dzięki wcześniejszemu nawiązaniu kontaktu z organizacją z Utrechtu, Blik op Werk, miałyśmy okazję sprawdzić “na żywo” jak działa system certyfikacji w Holandii. Zostałyśmy zaproszone na wizytę studyjną do siedziby organizacji, by na miejscu porozmawiać o rozwiązaniach systemowych, jakie funkcjonują na holenderskim rynku pracy. Przedstawiciele organizacji, Lidy Schilder i Roeland Dobbe, opowiedzieli historię powstania Blik op Werk, początkach współpracy z pracodawcami i pracownikami oraz szczegółowo wyjaśnili na czym polegają obecnie ich działania.

4.2. Zarys historii i forma funkcjonowania

Reforma usług rynku pracy zakończona w 2002 w Holandii, zrównująca podmioty publiczne i prywatne w świadczeniu tych usług, spowodowała rozwój instytucji prywatnych, a wraz z tym bardzo duże zróżnicowanie jakości oferowanego wsparcia.⁴⁴ W 2006 roku została zapoczątkowana inicjatywa w ramach partnerstwa publiczno–społecznego (przedstawiciele parlamentu i środowiska instytucji rynku pracy), w ramach której powstał zrab systemu certyfikacji kontraktobiorców.

Ścisłe współpracując z Ministerstwem Pracy, Blik op Werk dotowana jest przez rząd jedynie w obszarze certyfikowania szkół, które prowadzą edukację m.in. dla migrantów i uchodźców. Pozostałe działania są finansowane przez podmioty, które za dobrowolne poddanie się procesowi standaryzacji i certyfikacji ponosi opłatę roczną (w zależności od przychodów podmiotu certyfikowanego jest to 2000-2500 euro). Warto zaznaczyć, że przez pierwsze cztery lata funkcjonowania organizacji, otrzymywała ona dotację rządową - był to czas na wypracowanie standardów z interesariuszami, sieci sojuszniczej, działania rzecznicze: praca z organizacjami przedstawicielskimi dla pracodawców i firm. Kluczową kwestią, nad którą pracowano była odpowiedź na pytanie: po co certyfikacja? i jakie cele miałyby taki proces realizować?

⁴⁴ Fundacja Imago - Model kontraktowania usług rynku pracy na rzecz osób z niepełnosprawnościami





Odpowiedź na te pytania została ostatecznie sformułowana w szerokim procesie partycypacyjnym i można ją odnaleźć na stronie Blik op Werk:

“Wybór dostawcy usług z certyfikatem Blik op Werk oznacza, że otrzymujesz jakość i niezawodność. To oszczędza czas i pieniądze.”

W odpowiedzi na takie cele opracowany został model certyfikacji oceniający:

- efektywność i wydajność procesów wewnętrznych
- jakość i efektywność realizowanych usług
- zadowolenie klientów i klientów indywidualnych w zakresie świadczonych usług
- regulacje dotyczące prywatności i skarg oraz wymagania dla pracowników

W pierwszym roku wdrażania certyfikatu audytowi poddało się 90 podmiotów. Aktualnie certyfikowanych jest ok 500 podmiotów, które każdego roku poddają się ponownie ocenie. Wyniki kontroli publikowane są na stronie internetowej, gdzie znajduje się także baza wszystkich certyfikowanych podmiotów.

Typy usług, których realizatorzy mogą starać się o certyfikat:

- kursy zawodowe
- treningi outplacementowe
- coaching pracowników
- integracja społeczna
- trening reintegracyjny
- profilaktyka absencji w pracy
- diagnoza, badania i poradnictwo zawodowe
- doradztwo organizacyjne
- integracja zawodowa

Kluczowe kwestie w procesie certyfikacji:

- rozróżnienie między podmiotami w trakcie procesu certyfikacji i pełnymi posiadaczami certyfikatów - czas uzyskania pierwszej certyfikacji wynosi jeden rok,
- certyfikat przyznawany jest na jeden rok na podstawie danych z poprzedniego roku,





- różne normy dla różnych usług,
- ocena w oparciu o podstawowe cechy procesu, efekty/rezultaty/wpływ i wyniki satysfakcji.

Elektroniczna obsługa procesu certyfikacji:

- wdrożona i rozwijana funkcjonalna aplikacja procesu certyfikacji,
- bezpieczeństwo danych,
- wiele niezależnych poziomów wejścia (administratorzy, audytorzy, dostawcy, potencjalni klienci - kontraktodawcy),
- automatyczna weryfikacja norm,
- system pocztowy połączony z CMS (system monitorowania klienta).

4.3. Proces certyfikacji

Proces certyfikacji przebiega kilkuetapowo:

1. Aplikacja z inicjatywy kontraktobiorcy/podmiotu świadczącego usługi społeczne i rynku pracy.

Podmiot chcący uzyskać certyfikat zgłasza się do Blik op Werk, podpisuje umowę współpracy, uiszcza opłatę i otrzymuje dostęp do aplikacji elektronicznej.

2. Samoocena za pomocą kwestionariusza online

Odbywa się ona na podstawie około 80 stronicowego kwestionariusza w formie online. Zakres standardu objętego certyfikatem jest w podstawowej części analogiczny do standardu ISO i obejmuje zagadnienia tj.: zgodność z przepisami krajowymi, unijnymi - RODO itp, satysfakcja klientów (procedury reklamacji), satysfakcja i zasady pracy pracowników podmiotu, opis przebiegu świadczenia usług - procedury wewnętrzne, a także przynależność do izb i partnerstw.

3. Weryfikacja - pierwsza wizytacja kontraktobiorcy





Bezpośredni audyt w siedzibie, w trakcie którego przeprowadzane są rozmowy z personelem oraz weryfikacja zadeklarowanych na etapie 2. oświadczeń i dokumentacji. Audytorami są eksperci z krajowego ośrodka ISO, którzy poddawani są dodatkowemu szkoleniu oraz odbywają roczną praktykę w zakresie audytu pod kątem certyfikatu (w formule "jobshadowing").

4. Weryfikacja merytoryczna

Wizytacja w siedzibie przeprowadzana przez ekspertów w zakresie usług świadczonych przez badany podmiot. Weryfikacja procedur świadczenia usług i ich jakości. Osobnym badaniem objęci są wyrywkowo dotychczasowi odbiorcy usług kontraktobiorcy. W trakcie procesu oceniane są 3 najważniejsze kryteria: jakość merytoryczna usług, ich efekty i satysfakcja klientów

5. Pomiar w "pierwszym roku pomiarowym"

Po otrzymaniu wstępnej oceny podmioty podlegają rocznemu okresowi próbnemu, po upływie którego składają sprawozdanie ze wszystkich osiągniętych w tym roku wyników i rezultatów - wszystkie dane zostają przekazane do Blik op Werk za pomocą aplikacji elektronicznej.

6. Audyt wyników i rezultatów

Niezależny ośrodek badawczy wyrywkowo sprawdza zadeklarowane dane - zarówno w siedzibie - na poziomie dokumentów - jak i w bezpośrednim kontakcie z odbiorcami i klientami. Zależnie od rodzaju świadczonych usług - dodatkowa inspekcja specjalistyczna.

7. Ocena wyników przez Blik op Werk

Na podstawie zebranych informacji ujętych w arkuszu oceny (punktacja), zarząd Blik op Werk podejmuje decyzję o przyznaniu certyfikatu i liczbie gwiazdek. Kontraktobiorcy otrzymują raport z decyzją i mogą się od niego odwołać oraz wynegocjować plan naprawczy w celu otrzymania certyfikatu. Bez pozytywnej decyzji proces należy rozpocząć od nowa. Jeśli podmiot uzyskuje certyfikat, wówczas zostaje umieszczony w bazie certyfikowanych kontraktobiorców wraz z pełnym raportem z audytu.





8. Odnowienie certyfikatu

Po upływie roku podmiot składa ponowny raport z osiągniętych wyników i rezultatów, który zostaje poddany audytowi (sekwencja kroków 5 - 7).

4.4. Transparentność i komunikacja zewnętrzna

Raport z audytu oraz poziom zaawansowania podmiotu w procesie doskonalenia wyrażony gwiazdkami (maksymalna punktacja za spełnianie kryteriów to 10, od 6,5 punktów jest 1 gwiazdka, 8, dwie, 9 trzy, 10 cztery) znajduje się w ogólnodostępnej bazie prowadzonej przez Blik op Werk <https://www.blikopwerk.nl/index>

Każdy użytkownik internetu może za pomocą przeglądarki wyszukać dany podmiot (lub przejrzeć listę podmiotów świadczących żadaną usługę) i przejrzeć jego status oraz liczbę gwiazdek przyznanych w procesie certyfikacji. Witryna rejestruje ponad 50 000 wyników wyszukiwania każdego roku.

Pod adresem <https://www.blikopwerk.nl/keurmerk/dienstverleners> znajduje się pełna lista podmiotów uczestniczących (na różnych etapach) w procesie certyfikacji, którą można sortować wg wyników (satysfakcja, gwiazdki) oraz typów prowadzonej działalności.

Pod adresem <https://www.blikopwerk.nl/zoeken-keurmerk/kaart> znajduje się mapa z lokalizacjami siedzib podmiotów z dostępem do ich profili w bazie.

Przykładowe wyniki dla zapytania "coaching"





KEURMERK

[Home](#)
[Werkgever](#)
[Gemeente](#)
[Onderwijsinstelling](#)
[Particulier](#)
[Dienstverlener](#)
[Over Blik op Werk](#)

Ik wil inburgeren

werk hoe zit het?

Blik op Werk NL

Inclusief Ondernemen

coaching

ZOEK

☒ KEURMERK
☐ LICENTIES

LIJST | KAART

Home » Keurmerkhouders zoeken

204 GEVONDEN

Bedrijfsnaam	Keurmerk	Rating	Tevredenheid
My Key to Work	✓	★★★★	9,3
Sirius Commitment	✓	★★★★	9,2
Hamrah	✓	★★★★	9,1
Psychologenpraktijk Raaijmakers	✓	★★★★	9,0
Van der Burgt Coaching	✓	★★★★	9,0
Volkerink & Partners	✓	★★★★	9,0
A.F.M. Groeneveld Consultancy B.V.	✓	★★★★	8,9
Octopas coaching & training	✓	★★★★	8,9
Schoonenberg Re-integratie	✓	★★★★	8,9
Snoetjng Re-integratie en Coaching	✓	★★★★	8,9
Taalcentrum Europort	✓	★★★★	8,9
Mary van Mourik Loopbaancoaching	✓	★★★★	8,8
Profunda Loopbaancoaching	✓	★★★★	8,8
JM Werkt	✓	★★★★	8,6
José Lenders Advies, begeleiding en Counseling	✓	★★★★	8,6
Replooy re-integratie & coaching vof	✓	★★★★	8,6
Secrans Advies & Coaching	✓	★★★★	8,6

Selecteer op dienst(en)

- ☐ Advisering en onderzoek
- ☐ Diagnose, onderzoek, loopbaanoriëntatie
- ☐ Fysieke of mentale behandeling of begeleiding
- ☐ Jobcoaching
- ☐ Outplacement
- ☐ Scholing, opleiding en training
- ☐ Sociale activering of begeleiding
- ☐ Toeiden naar werk - vanuit situatie geen werk
- ☐ Toeiden van werk naar werk vanuit fysieke of mentale beperkingen (Wet poortwachter)
- ☐ Verzuimbegeleiding (Wet poortwachter)

Bedrijfsnaam - Nazwa firmy

Keurmerk - Certyfikat

Rating - Ocena

Tevredenheid - Satysfakcja

Selecteer op dienst(en) - sortuj wg usług

Wyświetlenie dla wybranego podmiotu z listy:





Kwaliteit - Jakość: opis kiedy podmiot uzyskał certyfikat, jaką przyznano mu liczbę gwiazdek oraz link do raportu z audytu

Gecontroleerd door Blik op Werk op 26-03-2018 - Sprawdzone przez Blik op Werk w dniu 26-03-2018

Tevredenheid - Satysfakcja: Informacja o realizatorze i czasie badania, wyniki raportów satysfakcji uzyskanych dla poszczególnych usług oraz linki do tych raportów.

Diensten - Usługi: opis świadczonych przez podmiot usług

Doelgroep - Grupa docelowa: wskazanie typów odbiorców usług

Contact - Kontakt

Aantal werknemers: 1 - liczba pracowników: 1

Aantal vestigingen: 1 - liczba siedzib: 1

Oprichtingsjaar: 2014 - rok założenia: 2014

Na karcie podmiotu znajdują się podstawowe informacje i kontakt do podmiotu. Po rozwinięciu wybranej zakładki użytkownik może zapoznać się z opisem danej kategorii.





4.5. Kluczowe wartości

Naczelne wartości Blik op Werk w procesie certyfikacji to JAKOŚĆ i OBIEKTYWIZM

W przypadku wartości JAKOŚĆ w ocenie usług realizowanych przez kontraktobiorcę obowiązują 3 kluczowe kryteria:

- rezultaty/efekty/wpływ usług realizowanych przez kontraktobiorcę na klienta/odbiorcę,
- satysfakcja klienta/odbiorcy,
- bezpieczeństwo proceduralne.
-

OBIEKTYWIZM jest zapewniony poprzez trójpodział realizatorów procesu certyfikacji:

- Blik op Werk - lider procesu,
- Instytucja Audytująca (krajowy ośrodek ISO),
- podmioty badawcze (w odniesieniu do oceny merytorycznej usług i badania satysfakcji klientów).
-

JAKOŚĆ I OBIEKTYWIZM są potwierdzane także w ramach działania Blik op Werk. Oznacza to, że organizacja nieustannie bada rynek oraz współpracuje z kluczowymi interesariuszami, konsultuje i prowadzi badania w celu doskonalenia standardów ujętych w certyfikacie (i kwestionariuszy samooceny). Sama poddaje się także weryfikacji wg wyznaczonych przez siebie standardów - łącznie z oceną satysfakcji odbiorców.

Kluczowe oczekiwania do Rezultatów/Efektów/Wpływu:

- zgodne z oczekiwaniami odbiorców - perspektywa/potrzeby klienta/odbiorcy są zawsze uwzględniane i wiodące w sposobie realizacji usług
- transparentność w zakresie oczekiwanych rezultatów i celu usług zawarta w kontraktach
- spełnianie min 80% założeń zawartych w kontrakcie





4.6. Certyfikat w zamówieniach, konkursach, przetargach

Certyfikat nie jest obligatoryjny w przetargach i zamówieniach rządowych, samorządowych ani innych. Natomiast opisany wcześniej czteroletni okres budowania założeń całego systemu był również okresem działań rzeczniczych i budowania poparcia i marki certyfikatu.

Oznacza to, że główną motywacją podmiotów starających się o certyfikat jest uzyskanie wiarygodnego potwierdzenia (lub “feedbacku rozwojowego”) jakości świadczonych usług i modelu zarządzania organizacją, transparentność i prestiż związany z zaufaniem społecznym. Na chwilę obecną cieszy się on dużą rozpoznawalnością i wg. słów przedstawicieli Blik op Werk stanowi ważne kryterium w ocenie ofert w zamówieniach samorządów, izb i partnerstw oraz urzędów pracy. Kompetencje uzyskane w certyfikowanych agencjach szkoleniowo-doradczych przez kandydatów są wyżej cenione przez pracodawców na etapie rekrutacji. Podmioty zainteresowane wdrożeniem kryterium posiadania certyfikatu do swoich zamówień mogą uzyskać doradztwo oraz pakiet informacji w formie broszury: “Znak Jakości w Zamówieniach”

4.7. Podsumowanie

Blik op Werk zajmuje się oceną i upowszechnieniem wyników, ale nie udziela doradztwa, nie zajmuje się szkoleniami i konsultacjami. W związku z tym jest wiarygodnym audytorem, gdyż nie czerpie korzyści w związku z dostosowywaniem się organizacji kontraktobiorcy do wymogów certyfikatu.

Z jednej strony, stanowi on obecnie gwarancję dla kontraktodawców, iż poszczególne podmioty spełniają w danym stopniu standard świadczenia poszczególnych usług, z drugiej stanowi zobiektywizowane narzędzie znajdujące się poza kontrolą obu stron kontraktu, co





decyduje o jego randze i zaufaniu. Analizując partycypacyjny proces tworzenia założeń certyfikacji oraz kompleksowy sposób jej realizacji wraz z kluczowymi wartościami wnioskujemy, że stanowi one uniwersalny model działania do powielenia w odniesieniu do organizacji pozarządowych świadczących usługi integracji społecznej i zawodowej zarówno w wymiarze krajowym jak i lokalnym.

Pozostajemy w kontakcie mailowym z Roelandem Dobbe; Blik op Werk jest otwarta na współpracę w zakresie wdrażania systemu standaryzacyjnego we Wrocławiu, konsultacji i dzielenia się dobrymi praktykami. W tym kontekście warto zapoznać się z klipem przedstawiający proces certyfikacji <https://www.youtube.com/watch?v=BvpGWHqzpWo>





5. Sondaż zrealizowany w grudniu 2018

5.1. Opis Badań

Chcąc pogłębić wiedzę dotyczącą standaryzacji i certyfikacji organizacji pozarządowych we Wrocławiu, został przeprowadzony sondaż online. Jego celem było zbadanie stanu wiedzy i opinii na ww tematy oraz próba znalezienia odpowiedzi jakie rozwiązania będą najlepiej skrojone do wrocławskiego środowiska ngosowego.

5.2. Metodologia

Sondaż został zrealizowany w terminie od 4 do 17 grudnia 2018 techniką ankiety on-line udostępnionej zainteresowanym. Informacja o badaniu została przesłana przedstawicielom wrocławskich organizacji pozarządowych przy pomocy różnych newsletterów, ogłoszeń na portalach społecznościowych oraz przy okazji spotkań Koalicji ds. Wdrażania Strategii. Badanie zawierało pytania zamknięte oraz otwarte. Sam sondaż dotyczył dwóch kwestii: standaryzacji oraz konsultowania dokumentów strategicznych. Druga część jest elementem innego działania związanego z wdrażaniem Strategii i nie będzie w tym miejscu omawiana.

5.3. Uczestnicy Badań

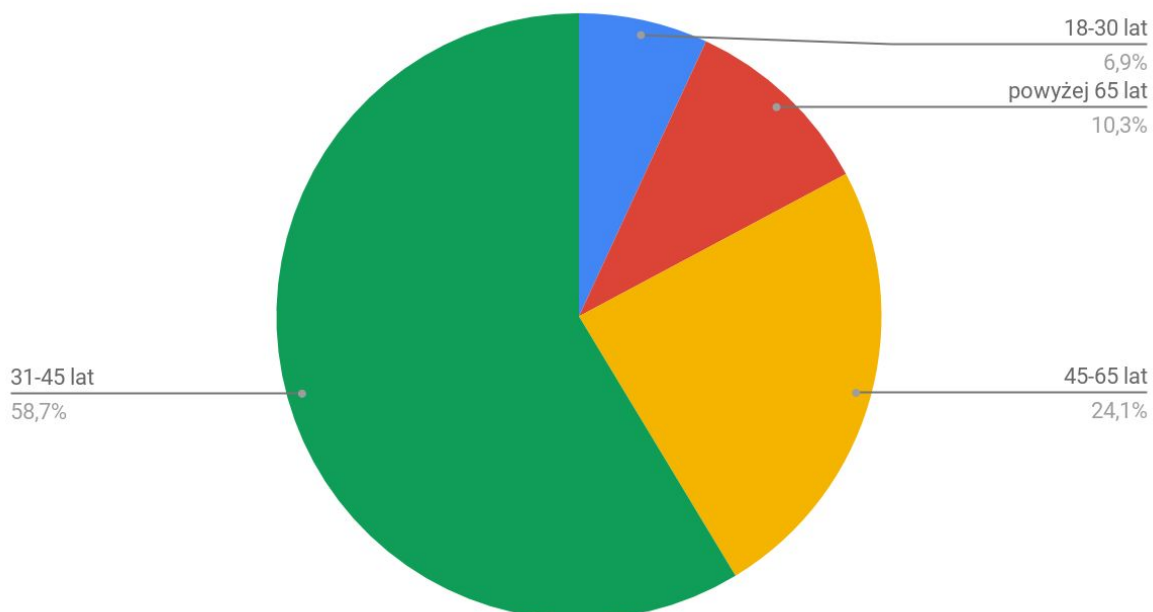
W badaniu wzięło udział 29 osób reprezentujących wrocławskie organizacje pozarządowe. Na pytanie o wiek respondenta/respondentki padły następujące odpowiedzi:

- 18-30 lat: 2 osoby;
- 31-45 lat: 17 osób;
- 46-65 lat: 7 osób;
- powyżej 65 lat: 3 osoby.





Wiek respondentek/respondentów



Na pytanie dotyczące stażu działalności w organizacjach pozarządowych odpowiadano następująco:

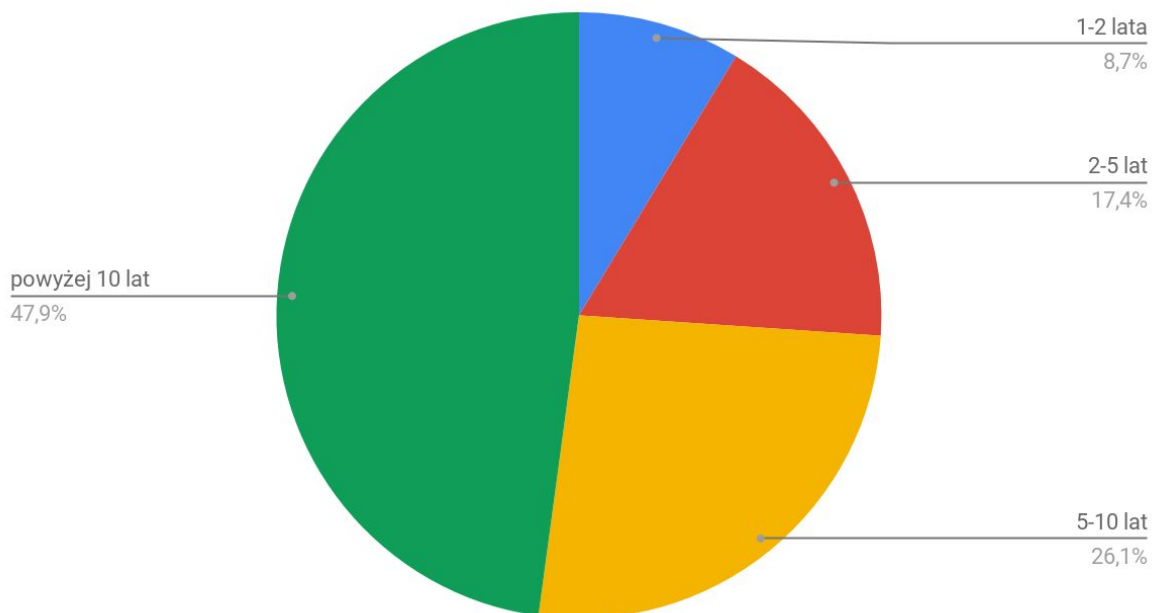
- 1-2 lata: 2 osoby;
- 2-5 lat: 4 osoby;
- 5-10 lat: 6 osób;
- powyżej 10 lat: 17 osób.





Procentowo wyniki prezentują się następująco:

Staż aktywności w organizacjach pozarządowych



Porównując te wyniki z badaniami realizowanymi w 2017 roku można stwierdzić, że reprezentacja przedstawicieli NGOŚów jest tu podobna. Wtedy w badaniach brało udział:

- 8,02% osób ze stażem 0-2 letnim;
- 22,46% osób ze stażem 3-5 letnim;
- 25-67% osób ze stażem 6-10 letnim;
- 43,31% osób ze stażem powyżej 10 lat.

Warto tu zwrócić uwagę na dużą reprezentację w tego typu badaniach osób z dużym stażem.

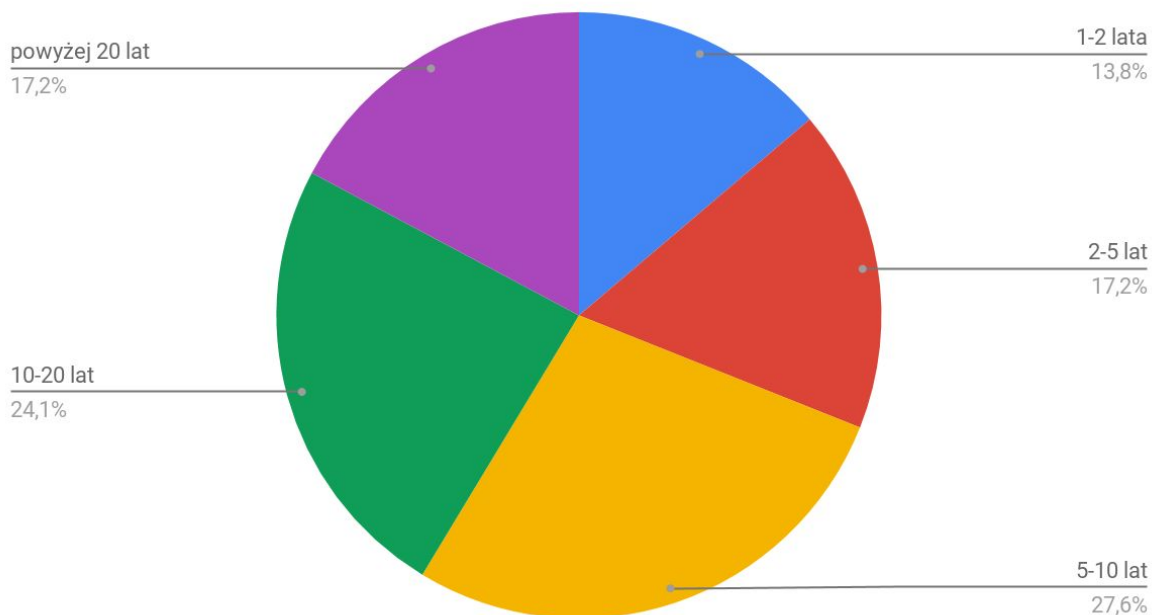
Ze względu na wiek organizacji w badaniu można zauważyć bardziej zrównoważony rozkład:

- 1-2 lata - 4 organizacje;
- 2-5 lat - 5 organizacji;
- 5-10 lat - 8 organizacji;
- 10-20 lat - 7 organizacji;
- powyżej 20 lat - 5 organizacji.





Wiek organizacji



Pod względem wielkości w badaniu zdecydowanie dominowały organizacje małe - tj. te, w które zatrudniają lub angażują niewielką ilość osób:

- 1-5 osób: 16 organizacji;
- 5-10 osób: 7 organizacji;
- 10-20 osób: 4 organizacje;
- 20-50 osób: 1 organizacja;
- powyżej 50 osób: 1 organizacja.



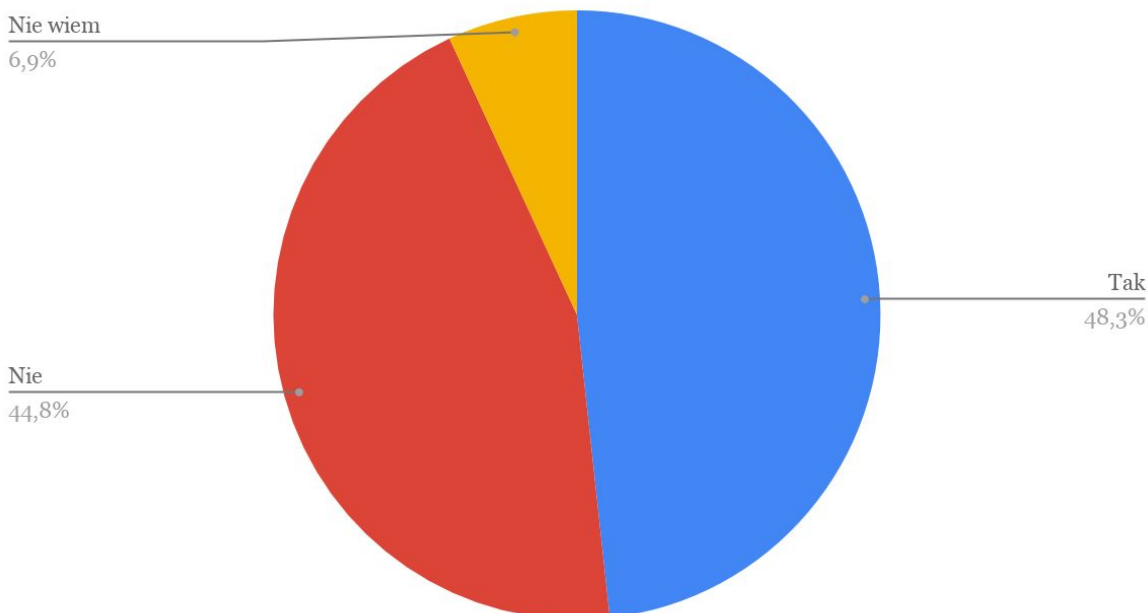


5.4. Wyniki Sondażu

Poniżej znajdują się wyniki poszczególnych pytań zamieszczonych w sondażu. Każde z nich opatrzone komentarzem.

Pytanie 1: *Czy Twoja organizacja realizuje zadania własne Gminy Wrocław?*

Pytanie 1



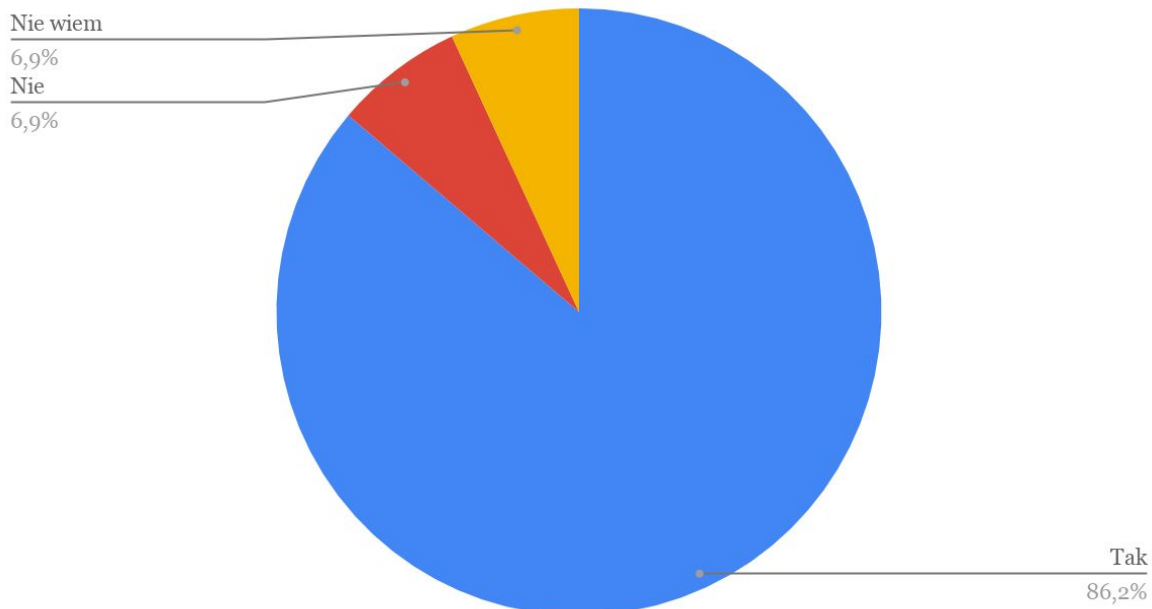
Komentarz: Ponad połowa ankietowanych odpowiedziała na pytanie twierdząco, a mianowicie 14 organizacji spośród 29 biorących udział w sondażu, realizuje zadania własne Gminy Wrocław. Prawie tyle samo (13) nie realizuje zadań własnych Gminy, a dwie osoby odpowiedziały - "nie wiem". Rodzi to pytanie, dlaczego ponad 7% ankietowanych nie jest pewna czy ich organizacje realizują takie zadania?





Pytanie 2: Czy Twoja organizacja chciałaby realizować zadania własne Gminy Wrocław?

Pytanie 2



Komentarz: Zdecydowana większość uczestniczek i uczestników sondażu, odpowiedziała twierdząco na pytanie o chęć realizowania przez organizacje, które reprezentują, zadań własnych Gminy Wrocław. Tylko dwie osoby, odpowiedziały negatywnie na tak postawione pytanie, dwie osoby nie miały na ten temat zdania. Pokazuje to gotowość ankietowanych do podjęcia współpracy z Gminą Wrocław.





Pytanie 3: Czym dla Ciebie jest standard w działalności organizacji pozarządowej?

Podawano następujące przykłady:

- wprowadzenie zasad aplikowania, rozliczania dotacji, prowadzenia systematycznej ewaluacji i kontaktu z UM
- transparentność działań, wynagradzanie pracy, działanie na rzecz innych w różnych tematach
- partnerstwo, a nie poddaństwo wobec urzędników Gminy
- zespół warunków które trzeba spełnić (organizacyjnych, formalnych, kadrowych, określonych kompetencji i obszarów działań organizacji), by otrzymać potwierdzenie w formie certyfikatu.
- prosta i przejrzysta forma nawiązywania współpracy z Gminą Wrocław
- zarządzanie organizacją według pewnego przyjętego porządku. Każda organizacja powinna wypracować własne standardy działania. Nie powinno to następować odgórnie poprzez działania typu standaryzacja ngo.
- podstawowy wachlarz (zakres) usług świadczonych podopiecznym, którego mają prawo spodziewać się rok po roku
- wypracowany sposób postępowania w określonej sytuacji (w danym obszarze), który może być stosowany przez różne organizacje, a który jest zarazem gwarantem poprawności realizowanego działania / osiągnięcia poprawnego wyniku końcowego

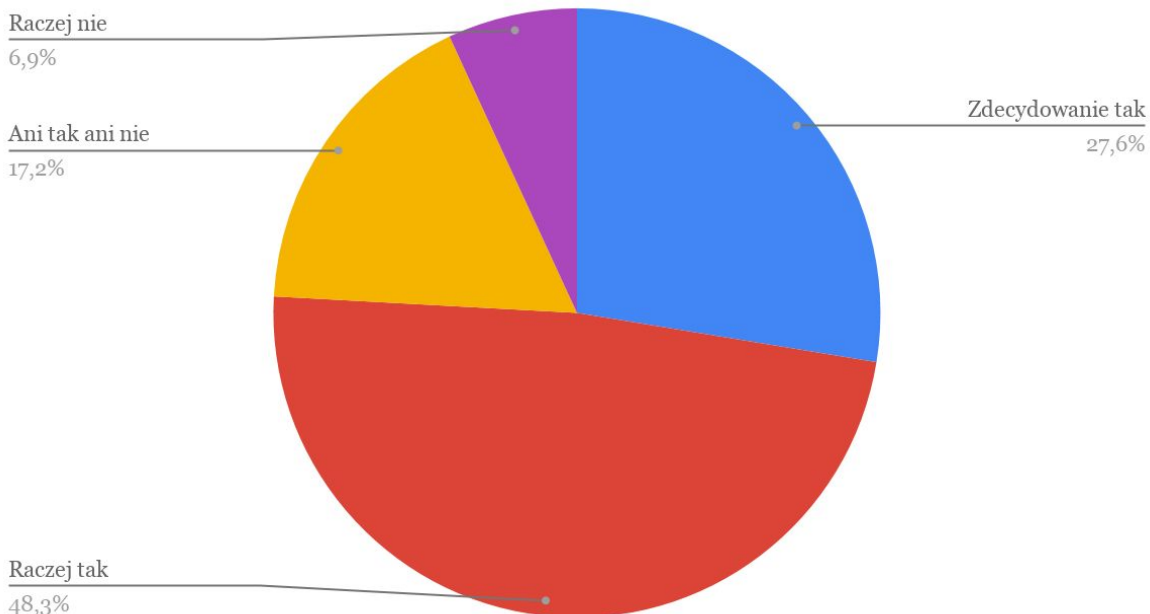
Komentarz:..Jako standard rozumiany jest przede wszystkim zespół zasad i regulacji umożliwiający organizacji sprawne działanie z dobrym zarządzaniem, transparentne stosunki współpracy z Gminą Wrocław i jasne warunki realizacji dotacji miejskich. Standard rozumiany jest również jako proces rozwoju, który kończy się uzyskaniem danego certyfikatu. Zwraca uwagę nastawienie na aspekty formalno-prawne funkcjonowania NGOów, a nie merytoryczne, związane z istotą ich działalności i realizowanych projektów. Standardy widziane są bardziej, jako ramy pozwalające na sprawną realizację zadań, niż jako drogowskazy do przedmiotu (sedna) danego działania.





Pytanie 4: Czy wrocławskie NGO realizujące zadania własne Gminy Wrocław powinny realizować je zgodnie z wypracowanymi lokalnie standardami?

Pytanie 4



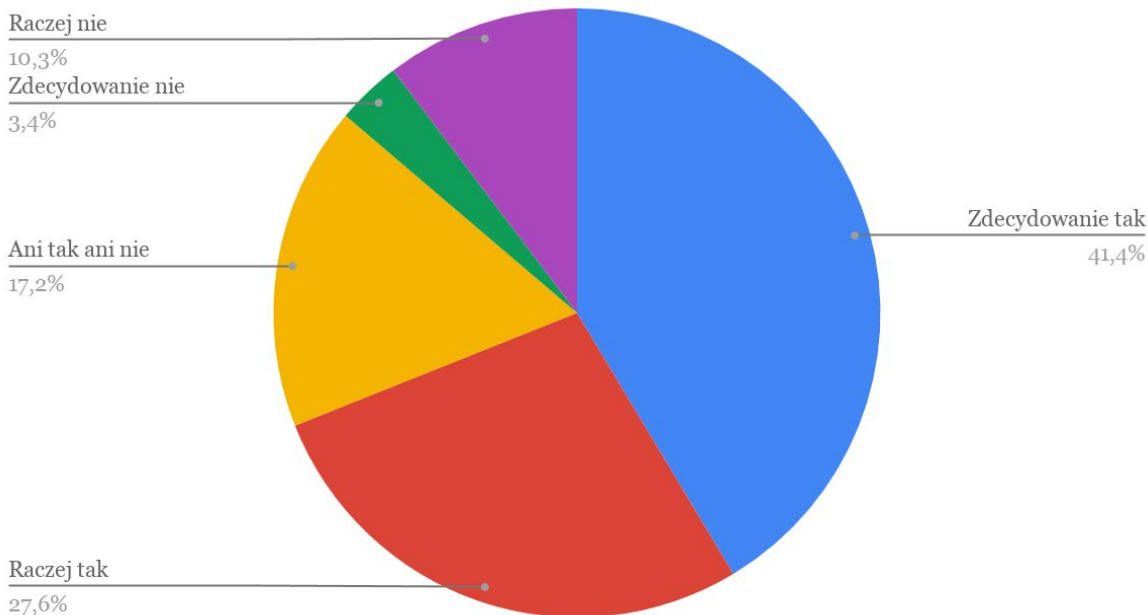
Komentarz: Prawie 76% badanych organizacji uważa, że realizowane przez NGO zadania publiczne powinny być zgodne z wypracowanymi standardami. Nie zgadza się z tym jedynie 7% organizacji. Tym samym można stwierdzić, iż proces budowania lokalnych standardów spotkałby się z dużym uznaniem i zainteresowaniem wrocławskich organizacji pozarządowych. Pytaniem pozostaje czy chętnie włączył by się w proces współtworzenia takich lokalnych standardów.





Pytanie 5: Czy wrocławskie NGO realizujące zadania własne Gminy Wrocław powinny podlegać audytowi i wsparciu rozwojowemu w zakresie zarządzania organizacją, finansami i zgodności z przepisami prawa krajowego?

Pytanie 5



Komentarz: 69% badanych organizacji odpowiedziało twierdząco na to pytanie, natomiast prawie 14% jest przeciw podleganiu audytowi i wsparciu rozwojowemu we wskazanych zakresach. Wydaje się, iż zgodność realizowania projektów (w ramach zadań własnych Gminy Wrocław wykonywanych przez NGOsy) z przepisami prawa jest nie tylko bardzo istotna dla organizacji, ale również oczekują one wsparcia w tym obszarze. Często negatywnie odbierany audyt (jako kontrola), w tym przypadku, gdy połączony jest ze wsparciem dla organizacji został odebrany jako coś pożądanego. Oddaje to rzeczywisty sens audytu, który ma być środkiem do zmiany, doskonalenia się i rozwoju organizacji. Z drugiej strony należy zaznaczyć, że zgodność działania z obowiązującym prawem jest po prostu dla NGOśców ważna.





Pytanie 6: Czym jest dla Ciebie profesjonalizm?

Uczestniczki i uczestnicy sondażu wskazywali następujące definicje:

- rzetelne i zgodne z dobrą praktyką, jakościowe realizowanie podejmowanych zadań
- aksjomat
- odpowiedzialność za prowadzone przez siebie działania i przekazywane przez siebie informacje. Działalność zgodnie z wymaganiami prawa oraz w jak najlepszym interesie odbiorców.
- podejmowanie wyzwań z przyjęciem pełnej odpowiedzialności za samo wyzwanie i efekty jakie przyniesie.
- realizacja zadań w sposób odpowiadający standardom biznesowym
- profesjonalizm jest wtedy, kiedy wiem co robię i wszyscy wokół czują, że wiem. A jak nie wiem to też wiem co trzeba zrobić:-)

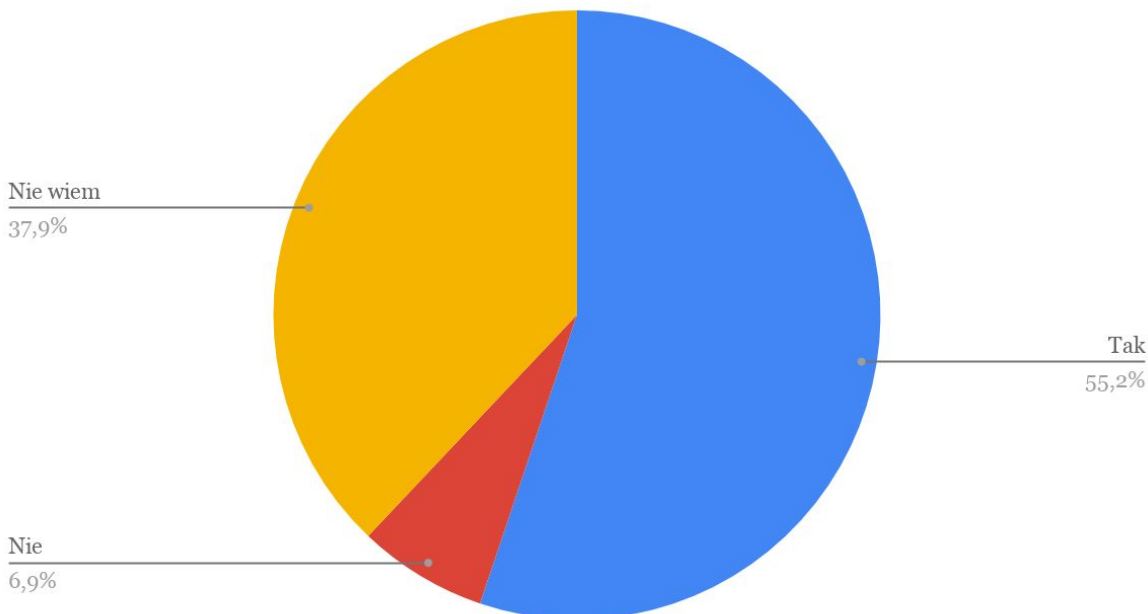
Komentarz:..Profesjonalizm nie jest rozumiany jako “uzawodowienie”, lecz jako rzetelne wykonywanie zadań w ramach realizowanych projektów czy po prostu funkcjonowania organizacji. Bardzo ważnym elementem profesjonalizmu jest odpowiedzialność za podejmowane działania i odbiorców usług realizowanych przez NGOsy.





Pytanie 7: Czy Twoja organizacja chciałaby działać w oparciu o lokalnie wypracowane standardy organizacyjne (zarządzanie, finanse i księgowość, komunikacja zewnętrzna i wewnętrzna, itp.)?

Pytanie 7



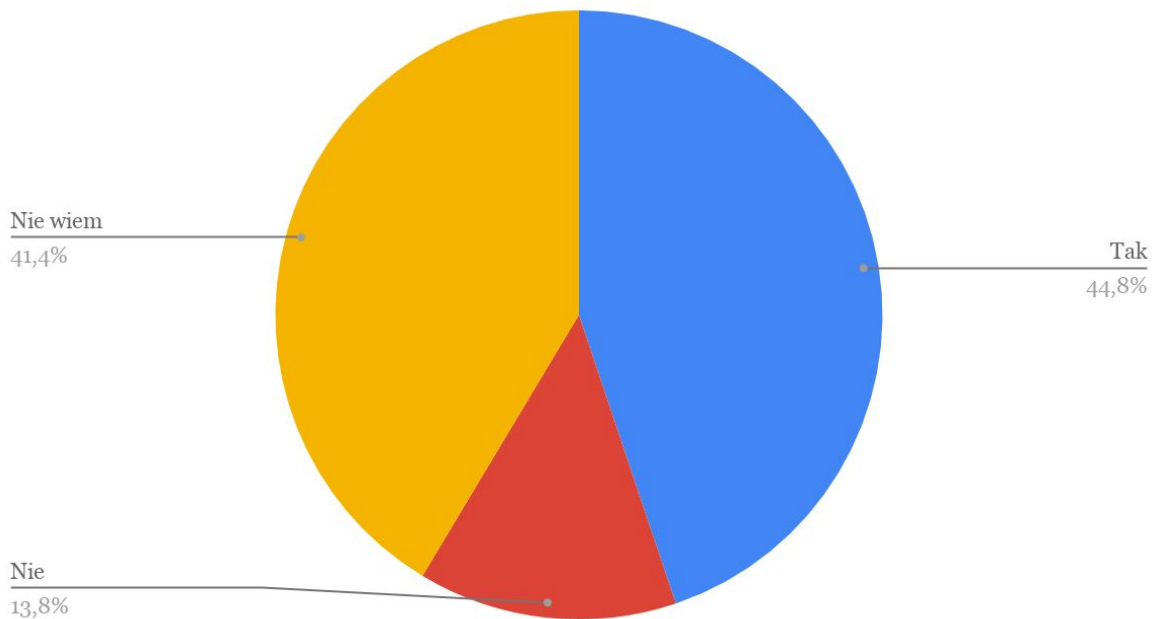
Komentarz: Nieco ponad 55% organizacji chciałoby działać w oparciu o wypracowane standardy, prawie 38% nie jest w stanie jednoznacznie odpowiedzieć na to pytanie, a tylko około 7% nie chce pracować w takim systemie. Duża liczba odpowiedzi “nie wiem” wskazuje na braki wiedzy i/lub refleksji w tym zakresie. Organizacje nie wiedzą czy chciałby pracować w oparciu o lokalnie wypracowane standardy, bo nie wiedzą a jakich konkretnie mowa i co dla nich oznaczałby taka zmian - przyjęcie i konieczność funkcjonowania w zestandaryzowanej rzeczywistości organizacyjnej. Wskazuje to jednocześnie na potrzebę głębokiej dyskusji na ten temat i zaangażowania w proces powstawania standardów możliwie największej grupy przedstawicieli NGOśów.





Pytanie 8: Czy Twoja organizacja chciałaby działać w oparciu o lokalnie wypracowane standardy merytoryczne (standard usług, standard prowadzenia placówki, kompetencje realizatorów usługi, ewaluacja, itp.)?

Pytanie 8



Komentarz: Niecałe 45% odpowiedziało, że tak, nieco mniej niż 14% odpowiedziało, że nie. Podobnie jak w pytaniu 7 należy zwrócić uwagę na bardzo dużo (ponad 40%) odpowiedzi “nie wiem”. Podkreślimy ponownie, wskazuje to na niemożność opowiedzenia się za jedną lub drugą opcją w sytuacji braku wiedzy, jak funkcjonowanie organizacji i realizacja zadań miałyby się zmienić w przypadku funkcjonowania systemu standardów merytorycznych. Jakie są benefity, a jakie zagrożenia z tym związane dla NGO-sów? Wskazuję to na potrzebę nie tylko szerokiej dyskusji, ale również na komponent edukacyjny, który jak się wydaje, powinien być podstawą każdego sys. standaryzującego..





Pytanie 9: Jakie dostrzegasz plusy standaryzacji działań organizacji pozarządowych?

Wskazywano następujące korzyści standaryzacji:

- profesjonalizacja, transparentność
- ułatwienie pracy i kontaktu z innymi organizacjami - miastem.
- prakseologiczne, ekonomika narzędzi informatycznych (gmina może zaoferować wspólne, nie trzeba poświęcać na to zasobów).
- ciężko je określić, jeśli nie znamy danej propozycji
- budowa zaufania do NGO, które mają odpowiednie certyfikaty
- niewiele - ograniczenie w rozwoju
- ułatwienie dla organizacji - standard "gotowiec" do czerpania wiedzy.
- standaryzacja da wiele przede wszystkim nowym ngo: pozwoli im relatywnie szybko odnaleźć się w rzeczywistości trzeciego sektora, ale też pomoże w poprawnym realizowaniu działań (np. w zakresie prowadzonych usług, dokumentacji prowadzonych usług, prowadzenia księgowości - chociaż to jest dziedzina najbardziej chyba zestandaryzowana w działalności ngo, ale także w zakresie komunikowania się organizacji z potencjalnymi odbiorcami, z czym wiele z nich ma spory problem).

Komentarz: Udzielający odpowiedzi zwrócili uwagę przede wszystkim na ułatwienie pracy, transparentność współpracy czy lepsze wykorzystanie zasobów, jako główne plusy standaryzacji. Inaczej pisząc, widzą w nich narzędzia pomocnicze do realizacji zadań i poprawnego/lepszego funkcjonowania organizacji.





Pytanie 10: *Jakie dostrzegasz minusy standaryzacji działań organizacji pozarządowych?*

Podawano następujące przykłady:

- brak elastyczności
- jeszcze większe zabetonowanie tematów wśród wąskiego grona kilku NGO związanych z UMW. Stworzenie standardów pod dyktando tychże. Usztywnienie działalności, zubożenie metod i środków (sztywny to może być sobie urząd, NGO powinno być tego przeciwieństwem).
- przymus do działania w określonych ramach
- standaryzacja to ryzyko powielania błędów.
- nie ma minusów
- podejrzewam, że będzie to stworzenie miejsca pracy dla osób realizujących czy wprowadzających standardy w NGO
- zabicie ducha, kreatywności i aktywności, bo organizacja może w swoim sposobie działania zacząć przypominać firmę, a jednak osoby zaangażowane robią to u nas społecznie i nie chcą funkcjonować w taki sam sposób jak w życiu zawodowym. Boją się hierarchiczności, rutyny w działaniach.
- takie, jak w przypadku każdej standaryzacji: mniej innowacji, mniej kreatywności. Wydaje się jednak, że taką dziedziną, w której warto wprowadzić standardy, mogłaby pozostać dziedzina administracyjna, a nie same działania merytoryczne (nie wypracowujemy np. standardu realizacji szkolenia z zakresu ABC, bo nie zmieści się w nim super fajny, kreatywny trener, który w niestandardowy sposób poprowadzi grupę do standardowego rozwiązania). Standaryzacja może też rodzić opór środowiska, wiązać się z większą formalizacją działalności, co nie w każdej organizacji przyjmowane jest w sposób pozytywny.

Komentarz: Za główne zagrożenie standaryzacji organizacje uważają “zabicie trzeciosektorowego ducha”, którego cechami charakterystycznymi są: kreatywność, innowacja, myślenie i działanie w kategoriach eksperymentu. Obawy budzi nadmierna kontrola i przymus, które mogą wynikać ze standaryzacji oraz zbliżenie się w sposobie funkcjonowania do zasad do tej pory zarezerwowanych dla biznesu.





5.5. Komentarz

Wyniki sondażu przeprowadzonego na grupie prawie 30 wrocławskich organizacji pozarządowych wskazują na duże zainteresowanie i oczekiwania związane z możliwym rozpoczęciem procesu opracowywania lokalnego systemu standaryzacji. Oczywiście nie brak obaw i głosów przeciwnych związanych z wprowadzaniem standardów, ale nie są dominujące, lecz marginalne i ustępują nie tylko odpowiedzią „za” standaryzacją również tym niezdecydowanym. Dużego odsetek niezdecydowanych świadczy o tym, że pytania były dość ogólne i nie dotyczyły konkretnych rozwiązań. Niezdecydowanie może również wynikać z braku wiedzy, jasności jak taki system standardów mógłby działać, z jakimi benefitami i z jakimi zagrożeniami się wiąże. Z pewnością odpowiedzi wskazują na zasadność rozpoczęcia szerokiej dyskusji na temat standaryzacji i certyfikacji w środowisku wrocławskich organizacji, pamiętając o transparentności procesu i potrzebie jego partycypacyjnego charakteru. Pojawiające się obawy i znaki zapytania mogą zostać tylko spotęgowane, jeśli do dialogu na temat standaryzacji nie zostaną zaproszeni wszyscy, którzy mogą być zainteresowani.





6. Doświadczenia Wrocławia

W obszarze analizy doświadczeń w zakresie standaryzacji i certyfikacji przedstawiamy 3 działania wdrożone we Wrocławiu, które stanowią nie tylko inspirację, ale konkretne modele, które można multiplikować w innych branżach współpracy gminy Wrocław i organizacji pozarządowych. Pierwszy z nich jest właściwie gotowym modelem dobrowolnej i nieobligatoryjnej certyfikacji (w zakresie organizacyjnym), do wdrożenia po aktualizacji do obecnie obowiązujących przepisów prawnych. Drugi - model działania partycypacyjnego - współpracy UM i NGO w zakresie wypracowania standardów i mechanizmów ich realizacji w zadaniach publicznych w konkretnym obszarze merytorycznym/branżowym: poradnictwo prawne. Trzeci dotyczy modelowego rozwiązania, które mogłoby stać się standardem współpracy UM - NGO w zakresie realizacji szczególnie złożonych projektów/zadań publicznych, ale przede wszystkim stanowi przykład na to, jak realizacja usług społecznych powinna być sprzężona z ich standaryzacją.

6.1 Projekt certyfikacji organizacji pozarządowych w oparciu o wypracowane standardy działania: prawny, finansowy, zarządzania organizacją:

„STANDARYZACJA DZIAŁALNOŚCI WROCŁAWSKIEGO SEKTORA POZARZĄDOWEGO” to projekt realizowany w partnerstwie: Stowarzyszenie Euro – Concret - lider projektu, Gmina Wrocław (Biuro ds. Współpracy z Organizacjami Pozarządowymi Urzędu Miejskiego Wrocławia) i Dolnośląska Federacja Organizacji Pozarządowych - partnerzy. Projekt o wartości 995 490,00 zł został sfinansowany z Europejskiego Funduszu Społecznego, Działanie 5.4.2. Program Operacyjny Kapitał Ludzki





Grupą docelową były organizacje pozarządowe w rozumieniu art. 3 ust. 2 ustawy o działalności pożytku publicznego i wolontariacie mające siedzibę lub prowadzące działania na terenie Miasta Wrocławia (ich członkowie, pracownicy, wolontariusze).

Cele projektu, skierowane do wrocławskich organizacji pozarządowych były następujące:

- zwiększenie jakości realizacji działań z zakresu pożytku publicznego
- zwiększenie poziomu wiedzy w zakresie realizacji zadań publicznych
- podniesienie zdolności organizacyjnych/podejmowania działań społecznych
- wzrost motywacji do prowadzenia działalności społecznej

W ramach projektu wypracowano kluczowe dla zagadnienia standaryzacji i certyfikacji rezultaty:

- standardy pracy NGO w zakresie: księgowości, prawa i zarządzania organizacją
- procedury weryfikacji i wdrażania standardów przez zespół ekspercki.

System weryfikacji i wdrażania oparty jest na metodologii właściwej dla wdrażania norm jakościowych ISO. Wypracowane procedury również zostały poddane konsultacjom. Są to: audyt wstępny, harmonogram prac oraz szkolenia dla pracowników, członków i wolontariuszy NGO, wdrożenie standardów w oparciu o procedury i instrukcje opracowane przez ekspertów. Na zakończenie przeprowadzony został audyt wewnętrzny w celu oceny przez organizację stanu wdrożenia standardów, ich przydatności i skuteczności. Ostatnim elementem była certyfikacja przeprowadzana przez komisję certyfikacyjną.

W efekcie wdrożono standardy w 50 organizacjach pozarządowych posiadających siedzibę lub prowadzących statutową działalność we Wrocławiu. Każda z nich mogła wybrać, które z tych 3 standardów chce wdrożyć. Przeszkolono także 90 przedstawicieli wrocławskich NGO w zakresie standardów. Projekt zwieńczyła konferencja, na której przyznano 80 certyfikatów dla organizacji z zakresu wdrażania ww standardów.

Wydane zostały także trzy publikacje omawiające wypracowane standardy. Można je pobrać tu:





http://iwroclaw.pl/wps/portal/ng/serwis/glowna?1dmy&urile=wcm%3apath%3a/ngo_pl/ngo/glo wny/do_pobrania¤t=true

wraz z regulaminem uczestnictwa w projekcie, w którym znaleźć można skrócony opis zakresu standardów oraz procedurę uzyskiwania certyfikatu przez organizację pozarządową.

6.2. Standaryzacja w ramach programu realizowanego przez różne organizacje. Model działania w obszarze wypracowywania i aktualizacji standardów branżowych/merytorycznych wraz z opisem ich egzekwowania w ramach konkursu na realizację zadania publicznego.

Zadania publiczne realizowane w Gminie Wrocław przez organizacje pozarządowe są koordynowane przez konkretne biura/departamenty/jednostki i konkretnych urzędników. Z tej perspektywy odpowiedzialność za ich rezultaty rozkłada się na zarówno na NGO jak i UM. Jednym z takich zadań jest poradnictwo prawne i obywatelskie koordynowane przez Wrocławskie Centrum Rozwoju Społecznego (jednostka Gminy Wrocław).

O ile w początkowej fazie współpraca WCRS z organizacjami poradniczymi była skoncentrowana na współfinansowaniu zadania, a organizacje działały niezależnie, to w miarę upływu lat ich działania konsolidowały się w spójny program. Zaczynem zmiany stała się inicjatywa WCRS stworzenia grupy eksperckiej w 2012 roku, do której zaproszeni zostali wszyscy realizatorzy programu poradnictwa prawnego i obywatelskiego. Jej celem było ustanowienie rzeczywistej platformy współpracy, wypracowanie schematu poradnictwa we Wrocławiu oraz wizji jego rozwoju. Efektem było skonsolidowanie organizacji pod wspólnym szyldem „Wrocławskie Biura Porad Obywatelskich” (WBPO), opracowanie identyfikacji wizualnej (logo), strategii komunikacji oraz ustanowienie standardów udzielania bezpłatnych porad w oparciu o standardy krajowe. Wypracowany wspólnie Zbiór Zasad Działania Wrocławskich Biur Porad Obywatelskich ujednolicił zasady działania poradni, a





jednocześnie pozwalał NGO na zachowanie swego indywidualnego charakteru respektując krajowe ustalenia w tym zakresie opracowane przez wprowadzone przez Związek Biur Porad Obywatelskich. Elementem kluczowym była śródroczna ewaluacja osiąganych rezultatów, która pozwalała partnerom reagować na problemy w ciągu roku oraz roczna ewaluacja - spotkanie, na którym wypracowano rekomendacje dla programu w przyszłym roku.

Wynikiem ewaluacji programu poradnictwa w latach 2013-2014 utworzono model Pogotowia Mediacyjnego, który konsolidowałby działania partnerów pod wspólnym szyldem, z intensywną kampanią edukacyjną i promocyjną dla mieszkańców oraz pakietem wsparcia dla mediatorów. Wypracowano także Standardy prowadzenia mediacji i postępowania mediatora Pogotowia Mediacyjnego, które obowiązują mediatorów Pogotowia Mediacyjnego.

Zbiór zasad został wprowadzony do procedury konkursowej w formie załącznika, a jego przestrzeganie w ramach zadania zabezpieczono na poziomie oświadczenia do oferty, w którym oferent oświadcza, że zapoznał się ze Zbiorem Zasad Działania Wrocławskich Biur Porad Obywatelskich oraz zobowiązuje się do jego przestrzegania podczas realizacji zadania.

Wymóg stosowania został wyrażony w dokumentacji konkursowej rozdział IX. WARUNKI REALIZACJI ZADANIA:

“pkt. 6. Oferent zobowiązany jest do posiadania regulaminu biura poradnictwa obywatelskiego i/lub ośrodka mediacji.”

“pkt. 7. Oferent zobowiązany jest do stosowania i przestrzegania ZBIORU ZASAD DZIAŁANIA WROCŁAWSKICH BIUR PORAD OBYWATELSKICH, który stanowi załącznik nr 2 do ogłoszenia konkursowego”

Karta ewaluacji śródrocznej i rocznej, została wprowadzona do procedury konkursowej w formie załącznika, a jej obligatoryjność wprowadza dokumentacja konkursowa IX. WARUNKI REALIZACJI ZADANIA pkt. 5. “Dla celów sprawozdawczych oferent zobowiązany jest do prowadzenia rejestru udzielanych świadczeń według wzoru, który stanowi załącznik nr 3 do ogłoszenia konkursowego (do ściągnięcia plik Excel) oraz przesłania danych statystycznych





na adres info@wcrs.wroclaw.pl w terminach: 11.07.2018 r., 31.01.2019 r., 11.07.2019 r., 31.01.2020 r.”

Standardów prowadzenia mediacji nie wprowadzono do tej pory jako obligatoryjnych.

Z sekwencji przedstawionych tu działań wyłania się powtarzalny zamknięty cykl niezbędnych elementów takiej współpracy. Zwornikiem tego zamkniętego koła jest coroczny konkurs ofert i związane z tym procedury prawne i wymagania w obszarze standardów prowadzenia biur obywatelskich oraz ewaluacja ewaluacja programu.

Wrocławski Program Poradnictwa Prawnego, Obywatelskiego i Mediacji działa z powodzeniem od wielu lat nie wykraczając poza niezbędne procedury i nie naruszając granic prawa, zasad dostępności i równości. Potwierdzeniem słuszności tego kierunku działań są nie tylko nagrody, ale przede wszystkim satysfakcja realizatorów i odbiorców. Podobne rozwiązania zastosowały także inne miasta. W Warszawie standard poradnictwa rozszerzono na wszelkiego typu porady udzielane przez NGO⁴⁵. Promocja standardów dotyczących usług poradnictwa specjalistycznego świadczonych przez stołeczne organizacje pozarządowe, to jeden z ważnych celów Komisji Dialogu Społecznego ds. Poradnictwa Specjalistycznego.

6.3. Standaryzacja nowej usługi społecznej w ramach projektu realizowanego przez jedną organizację.

W 2016 roku przedstawiciele samorządu i Fundacji Dom Pokoju, w efekcie wieloletnich bezskutecznych prób rozwiązania problemu nielegalnego koczowania Romów na działce miejskiej i braku systemowych narzędzi zdecydowali się wypracować wspólnie

45

http://ngo.um.warszawa.pl/sites/ngo2.um.warszawa.pl/files/zalaczniki/komisje/kds_poradnictwo_stand_ardy_prowadzenia_poradnictwa.pdf





nowe rozwiązanie.

Postawili sobie za cel:

1. Rozsiedlenie koczowiska i integracja społeczności Romów rumuńskich i mieszkańców Wrocławia
2. wypracowanie i wdrożenie kompleksowych działań na rzecz doprowadzenia do samodzielności rodzin ze społeczności Romów rumuńskich
3. Wspólne zarządzanie procesem w tym zakresie
4. Opracowanie założeń i narzędzi pomiaru dla innowacyjnej usługi społecznej jaką jest doprowadzenie do samodzielności rodzin imigrantów wykluczonych społecznie

Aby to osiągnąć zrealizowano następujące działania

1. Wypracowanie założeń programu, w ramach którego osiągnąć miały być cele w oparciu o diagnozę społeczności, analizę doświadczeń europejskich oraz badanie potrzeb i możliwości partnerów
2. Przeprowadzono 3dniowe konsultacje eksperckie w celu konsultacji ww założeń
3. Rozpoczęto realizację programu ze środków Gminy Wrocław, w ramach którego:
 - rozsiedlono całkowicie (z poszanowaniem praw człowieka) społeczność koczowiska
 - prowadzone są mieszkania treningowe oraz kompleksowa asystentura rodzin w dochodzeniu do samodzielności
 - określono kryteria 7 filarów asystentury
 - opracowano ścieżki postępowań i procedury
 - opracowano narzędzia monitorowania działań asystenckich (raporty, harmonogramy, karty zadań, itp)
 - opracowano narzędzia monitorujące efektywność prowadzonych działań
 - przeprowadzane są kwartalne warsztaty ewaluacyjne
 - opracowane są kryteria i narzędzia określające stopień samodzielności rodzin
 - realizowane są comiesięczne zebrania Zespołu Międzysektorowego, którego celem jest podejmowanie kluczowych decyzji na poziomie dyrektorów Urzędu i jednostek Gminy Wrocław oraz lidera - Fundacji Dom Pokoju





Jest to największe tego typu i w takiej skali rozsiadlenie Romów w Europie od lat 60'. Program realizowany będzie do końca 2020 roku. Istotną jego cechą jest podejście w duchu standaryzacyjnym: nacisk na jakość i efektywność, zakontraktowanie rezultatu, zarządzanie międzysektorowe (wspólna odpowiedzialność), opracowanie norm, zasad i procedur, a także narzędzi pomiaru dla nowej usługi społecznej.

7. Opis rekomendacji z uzasadnieniem

Lokalność, samoregulacja, partycypacja i odpowiedzialność.

W odniesieniu do zaprezentowanych tez, przedstawiamy zbiór rekomendacji dla wrocławskiego środowiska III sektora i samorządu. Posegregowane zostały wg. kategorii standardów, którymi posługiwaliśmy się w niniejszym opracowaniu. Powinny one zostać w najbliższym czasie poddane konsultacjom społecznym wraz z wyłonieniem liderów, którzy pogłębią te koncepcje i nadadzą im bieg.

Jakkolwiek uznajemy wartość dodaną procesów standaryzacyjnych, które kończą się na opracowaniu standardu (bez określenia sposobu pomiaru, zaplanowania procesów wdrożenia i pomiaru czy przeprowadzenia legislacji), rekomendujemy by w zakresie standardów formalnych, organizacyjnych, branżowych/merytorycznych/usług społecznych i kompetencji w zarządzaniu projektami i jakością - obejmowały one wszystkie elementy i etapy standaryzacji, z certyfikacją włącznie.

7.1 Standardy formalne

1. Międzysektorowa ewaluacja oraz analiza case study projektu Euroconcret.
2. Określenie potrzeb i możliwości oraz zaplecza realizacyjnego w zakresie standaryzacji formalnej.





3. Społeczne wypracowanie Zadania publicznego dot. standaryzacji w zakresie formalnym wraz z narzędziami do oceny i mechanizmem ewaluacji.
4. Rzecznictwo w zakresie wpisania programu standaryzującego do polityk miejskich i zabezpieczenia środków w budżecie miasta.
5. Wdrożenie standaryzacji w formie zadania publicznego.

7.2 Standardy organizacyjne

1. Społeczna prezentacja dobrych praktyk w tym zakresie, dyskusja środowiskowa o standardach.
2. Analiza potrzeb i możliwości organizacji pozarządowych w tym zakresie.
3. Współpraca środowiska na rzecz standaryzacji.

7.3 Standardy branżowe/merytoryczne - usług społecznych

1. Przegląd - katalog usług społecznych realizowanych przez NGO dla Gminy Wrocław z opisem standardów, którym podlegają.
2. Spotkania i wywiady z koordynatorami projektów społecznych w Urzędzie Miejskim pod kątem doświadczeń we współpracy z NGO i potrzeb w zakresie standardów. Zbudowanie sieci sojuszniczej na poziomie Urzędu Miejskiego.
3. Spotkania z organizacjami realizującymi usługi społeczne w celu diagnozy potrzeb i możliwości w zakresie standardów. Zbudowanie sieci rzeczniczej na poziomie liderów NGO.
4. Wsparcie konsultacyjno-doradcze liderów i koordynatorów w zakresie zaplanowania strategii działań w celu standaryzacji konkretnych usług.
5. Wsparcie moderacyjne dla sieci rzeczniczo-sojuszniczej w zakresie standaryzacji.





6. Wsparcie samorządu dla sfinansowania udziału specjalistów i naukowców w wypracowaniu wskaźników, narzędzi pomiaru jakości i efektywności oraz miejskiego systemu ich monitorowania.
7. Włączenie kryterium stosowania standardów oraz zobowiązania do raportowania wskaźników jakości jako warunek udziału w konkursie. Poddawanie monitoringowi stosowanie standardów w trakcie realizacji projektów.

7.4 Standardy etyczne

1. Wypracowywanie w pierwszej kolejności kodeksów etycznych w zespołach przygotowujących standardy branżowe/merytoryczne.
2. Wsparcie powstawania kodeksów etycznych i standardów komunikacji i relacji wewnętrznych i zewnętrznych w organizacjach pozarządowych przez organizacje parasolowe i wspierające III sektor.

7.5 Standardy w zakresie kompetencji w zarządzaniu projektami i jakością usług

1. Włączenie zagadnień w tym zakresie do obszarów wsparcia w Rocznym i Wieloletnim Programie Współpracy z organizacjami pozarządowymi.
2. Uwzględnienie szkoleń lub bonów na edukację rozwojową dla koordynatorów w zadaniach publicznych, związanych ze wsparciem rozwoju organizacji pozarządowych.
3. Nawiązanie współpracy z organizacjami zajmującymi się certyfikacją w tym zakresie i wypracowanie oferty dla NGO oraz wspólnych projektów finansowanych ze środków publicznych (nie tylko miejskich).
4. Włączenie biznesu i jego zasobów do współpracy - np. miejski program CSR - wolontariat kompetencyjny - szkoła menedżerów projektów społecznych.





7.6 Rekomendacje ogólne

1. Tworzenie standardów w sposób partycypacyjny przy uwzględnieniu refleksji o ich uznawalności na poziomie samorządu.
2. Opracowanie samorządowego konkursu, który nagradza organizacje pozarządowe, stosujące standardy mające istotny wpływ na jakość ich działań. Nagrodą oprócz tytułu honorowego/statuetki mogą być bony na rozwój/certyfikację koordynatorów.
3. Włączenie tematyki standardów do głównego nurtu dyskusji o rozwoju wrocławskiego III sektora i współpracy z samorządem w celu pobudzenia oddolnych potrzeb i inicjatyw w zakresie standaryzacji.
4. Opracowanie wrocławskiego katalogu usług społecznych z oceną dostępności i jakości świadczonych usług publicznych oraz możliwości i zasadności wprowadzenia zmian organizacyjnych i kompetencyjnych w tym zakresie oraz efektywności zwiększonego udziału partnerów społecznych.
5. Stworzenie Wrocławskiej Księgi Standardów, zawierającej przyjęte standardy w zakresie usług społecznych.
6. Włączenie raportowania na podstawie zestandaryzowanego narzędzia pomiaru satysfakcji odbiorców usług społecznych, do katalogu wymagań, związanych z rozliczaniem projektów przez organizacje pozarządowe.

8 . Co to jest standard w NGO?

Standardy nie są ustalane raz na zawsze, są dynamiczne i podlegają zmianom zachodzącym w środowisku, których dotyczą. Zmiany powinny wynikać z weryfikacji sytuacji tego środowiska - jego potrzeb i możliwości, w tym zasobów finansowych. Standardy można podzielić na fakultatywne (rekomendujące) i obligatoryjne (certyfikujące, dopuszczające/wykluczające);





od najbardziej ogólnych kodeksów etycznych po kompleksowe i zaawansowane systemy certyfikacji wykorzystujące instrumenty ewaluacji, monitoringu i samodoskonalenia. Jedne z tych dokumentów odwołują się do wartości, gdy inne do sposobów działania. Ich zapisy mogą obowiązywać pracowników, kierownictwo, wolontariuszy czy zrzeszone organizacje. I regulować kwestie związane z zarządzaniem i kierowaniem organizacją, np. misja i programy, wiarygodność finansowa i przestrzeganie prawa, wpływanie na polityki publiczne, komunikacja i PR, pozyskiwanie funduszy, konflikt interesów, tajemnice służbowe i wiele innych

Standard minimum - 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 gwarantuje osiągnięcia celu założonego zadania/usługi.

Standard optymalny - rekomendowany - zestaw norm i procedur, które dają szansę na osiągnięcie najlepszych z możliwych efektów przy realizacji założonego zadania/usługi, przy akceptacji krańcowej wysokości kosztów

Standaryzacja jest procesem tworzenia, przyjmowania, wdrażania i realizowania standardów. To proces tworzenia i stosowania reguł zmierzających do porządkowania określonej działalności dla dobra i współpracy zainteresowanych. Polega na racjonalnym wyborze, uporządkowaniu, uproszczeniu i ujednoliceniu symboli, pojęć, metod badawczych. Obejmuje planowanie prac standaryzacyjnych, opracowanie i ustalanie norm, wprowadzenie ich w życie i badanie skutków wprowadzenia norm oraz kontrolę ich stosowania.

Powstawanie, tworzenie standardów ma swoją ustaloną kolejność działań. Są to:

1. Diagnoza potrzeb grupy społecznej i możliwości/zasobów lokalnych
2. Wypracowanie norm w zakresie standardu realizacji danej usługi i konsultacja społeczna założeń - Poprawne zdefiniowanie usług i określenie ich istotnych cech z punktu widzenia przepisów i odbiorców tych usług,
3. Wypracowanie sposobów pomiaru realizacji standardu





W przypadku standardów jakości usług publicznych są to dodatkowo:

4. Określenie wskaźników wydajności, skuteczności i dostępności usług publicznych,
5. Podanie sposobów pomiaru i czynników, które mogą mieć wpływ na uzyskane wyniki,
6. Podanie zasad interpretacji wyników pomiaru

Etap przyjmowania można rozumieć jako proces legislacyjny, dający formalne podstawy stosowania standardów lub jako proces aklamacji standardu przez dane środowisko.

Etap wdrażania wiąże się z dostosowaniem możliwości i procedur podmiotów do realizacji standardu.

Realizowanie standardów to nic innego jak realizowanie usług zgodnie z przyjętymi w standardach normami i poddawanie tych usług pomiarowi, monitorowaniu w celu weryfikacji spełniania standardów.

Elementy standardów według Jerzego Boczonია⁴⁶

elementy standardu	opis/wyjaśnienie
Postanowienia wstępne (preambuła)	Należy naszkicować tło społeczne i charakterystykę występowania interesującego nas zjawiska (problemu) oraz uzasadnienie merytoryczne realizacji zadania/usługi: sytuację demograficzną i zasadnicze tendencje; czy zjawisko się nasila, czy i jakie negatywne zjawiska mogą być generowane przez brak działania, jakie korzyści przyniesie podjęcie realizacji danej usługi w danej grupie i całej społeczności lokalnej, a także co się stanie, jeśli zadanie nie zostanie podjęte – jakie będą konsekwencje (koszty) społeczne i ekonomiczne takiego zaniechania.
Podstawy prawne	Należy przywołać akty prawne, które umożliwiają lub nakazują realizację danego zadania/usługi. Trzeba przeanalizować, w jakim stopniu istniejące regulacje prawne (państwowe lub lokalne) determinują podejmowane przez nas działania w danej

⁴⁶ R. Szarfenberg, Standardy i standaryzacja..., str. 28-30, na podstawie: J. Boczoń, Poradnik standaryzacji usług..., str. 18-21





	sferze—czy ograniczają lub wręcz uniemożliwiają prowadzenie niektórych działań.
Przedmiot	Jest to określenie i nazwanie zadania/usługi, które powinno precyzyjnie odzwierciedlać jego treść i charakter. Nazwa podjętego zadania musi być adekwatna do jego istoty i charakteru. Nie powinniśmy stosować tu przenośni odwołujących się do haseł i skojarzeń opartych na ogólnych wartościach, licząc na to, że czytający domyśli się, co one znaczą. Nie pasują tu tytuły projektów czy nagłówki gazet. Muszą to być proste i jednoznacznie rozumiane nazwy
Misja i cel zadania/usługi	Należy tu określić, co ma być zasadniczym celem realizowanego zadania/usługi, jaki stan będzie pożądanym, jakimi metodami cel ten zostanie osiągnięty i jakie wartości leżą u podstaw realizacji zadania/usługi. Tego rodzaju opis pozwala na głębsze uświadomienie sobie (członkom grupy standaryzacyjnej i przyszłemu realizatorowi), do jakiego stanu dążymy, co jest dopuszczalne, a co nie. Opisujemy tu, jaka zmiana zostanie osiągnięta dzięki realizacji danego zadania, jakie zastosujemy metody (oczywiście muszą być adekwatne do rodzaju zaspokajanej potrzeby) i czym kierujemy się, podejmując dane zadanie.
Zakres	Podmiotowy: kto będzie głównym beneficjentem realizowanego zadania/usługi. Należy precyzyjnie określić grupę docelową, tzn. osoby, które będą z niej korzystać. Powinny zostać tak określone, aby nie było wątpliwości, kto i z jakimi problemami może zostać objęty danym zadaniem. Rzeczowy: co wchodzi w zakres danego zadania/usługi —np. czy usługa wobec bezdomnych obejmuje wyżywienie, noclegi, ubranie, opiekę medyczną, pracę z psychologiem i pracownikiem socjalnym itp.? W wypadku usługi opiekuńczej może to być: masaż, robienie zakupów, wyprowadzanie na spacer, gotowanie, karmienie itp. Przestrzenny: trzeba określić, gdzie zadanie/usługa będzie realizowana, jaki obszar zostanie nią objęty. W przypadku powierzenia zadania przez władzę lokalną obszar ten musi należeć do obszaru administracyjnego danej jednostki samorządu terytorialnego. Nie musi to być cały powiat czy gmina. Możemy zawęzić obszar realizacji usługi tylko do dzielnicy czy sołectwa, jeśli wynika to ze specyfiki danego środowiska lokalnego
Specyfikacja	Jest to szczegółowe wyliczenie tego, co, ile (godzin, kilogramów, kalorii czy stron druku, itp.) oraz jakiej jakości dóbr i działań należy dostarczyć przy realizacji danego





	zadania. Specyfikacja stanowi bardzo ważny – bo policzalny element określający w znacznej mierze wymiar materialny i finansowy zadania. Jest ona często utożsamiana ze standaryzacją, ale naprawdę jest tylko jedną z jej części
Warunki spełnienia usługi	Materialne: w jakich warunkach zadanie/usługa powinna zostać realizowana. Trzeba tu określić, jakie warunki muszą zostać spełnione, aby zadanie miało szansę powodzenia. Może chodzić np. o warunki lokalowe: jaki obiekt może służyć 50 lub 500 podopiecznym, czy musi gwarantować dostęp osobom niepełnosprawnym, czy ma posiadać ponadstandardowe wyposażenie; może chodzić o transport: czy wykorzystywany jest transport własny czy wynajmowany, czy ośrodek musi/może być oddalony od miasta itp. W wypadku zadania teatralnego: czy ma być wykorzystywana scena profesjonalna i co to znaczy; w wypadku zawodów sportowych: czy tartan na bieżni jest niezbędny itd. Duchowe: jakie wolności muszą być respektowane (możliwość realizacji praktyk religijnych, wypowiedania swoich poglądów, zachowania ważnych elementów stroju, odwiedziny osób bliskich itp.). Trzeba określić, jak dalece realizator zadania powinien stwarzać faktyczne możliwości, uwzględniające odmienności kulturowe i religijne oraz inne specyficzne potrzeby, nie będące elementem usługi podstawowej, ale konieczne lub choćby pożądane dla uszanowania godności klienta i spełnienia zakładanego celu zadania. Kwalifikacje pracowników realizujących zadanie/usługę: trzeba określić, jaki rodzaj wykształcenia i jakie formalne kwalifikacje musi posiadać zespół realizujący zadanie. Powinny również zostać podane wymogi dotyczące faktycznego doświadczenia zawodowego, np. wymóg pracy na stanowisku kierowniczym lub wcześniejszej pracy z danym typem klienta. W wymaganiach dotyczących kompetencji warto precyzyjnie określić, czy konieczne są dyplomy i doświadczenie zawodowe, czy też któreś z nich ma większe znaczenie. Muszą zostać również określone inne wymagane umiejętności i uprawnienia (np. obsługa komputera, zawodowe prawo jazdy, kurs pedagogiczny itp.). W wypadku większości usług ogromną rolę odgrywają również cechy osobowe, które sprzyjają, a czasami warunkują dobrą realizację danego zadania (otwartość, umiejętność pracy z ludźmi, dokładność, odwaga itp.).
Procedury stosowane przy	Jakie procedury powinny być stosowane przy naborze użytkowników usługi: czy jest to nabór całkowicie otwarty, czy korzystamy ze spisów dostępnych w innych





realizacji zadania/usługi	instytucjach, czy obowiązują opinie specjalistów itp.? Jeśli standaryzacja dotyczy szkoleń, to: czy potencjalni uczestnicy muszą reprezentować już pewien określony poziom (jaki?), czy muszą przejść wstępne przygotowanie potwierdzone certyfikatem, świadectwem itp.? Jak powinni być zatrudniani pracownicy: czy zasadą jest konkurs, czy system profesjonalnych rekomendacji, czy muszą przejść specjalistyczne badania zdrowotne itp.?
Zasady monitoringu i ewaluacji realizowanej usługi	Jaki tryb i narzędzia zostaną zastosowane do oceniania realizacji i kontroli zadania, zarówno w trakcie jego realizacji, jak i po zakończeniu – w krótkim i długim okresie. Niezbędne jest opracowanie odpowiednich mierników i wskaźników poszczególnych zadań/usług do oceny realizacji zadania i jego rezultatów.
Regulacje nadzwyczajne	Określenie trybu podejmowania decyzji i postępowania, a także ramowe określenie odpowiednich norm do zaistniałej sytuacji (wyższych lub niższych). W sytuacjach nadzwyczajnych, tzn. takich, które trudno przewidzieć, a które należy uwzględnić w wielu typach usług (zdarzenia losowe: wypadki, klęski żywiołowe, ale także bardzo niska lub wysoka temperatura, kryzysy polityczne itp.), szczególnego znaczenia nabierają precyzyjnie określone zasady postępowania i podejmowania decyzji oraz zakresy odpowiedzialności poszczególnych uczestników i realizatorów usługi. W sytuacjach trudnych utrzymanie uznanych norm i zwykłego trybu podejmowania decyzji może być trudne lub niemożliwe. W związku z tym, aby nie doszło do przekroczenia ustalonych norm i zasad, muszą one zostać ustalone i wpisane w standard.

Po co standaryzacja?

- identyfikacja podmiotów realizujących działania w tej sferze,
- refleksja nad omawianą sferą życia społecznego,
- zapoznanie się z warunkami i metodami pracy poszczególnych instytucji
- zapoznanie się ludzi i wymiana doświadczeń
- wypracowanie standardów i metod ich ewaluacji oraz sposobów implementacji i wykorzystania





Po co standardy społeczeństwu?

- pewność, że potrzeby społeczne będą zaspakajane coraz lepiej
- lokalna społeczność zyskuje punkt odniesienia, dzięki któremu wie, na co może liczyć przy korzystaniu z poszczególnych usług,
- uwiarygodniają organizacje pozarządowe w oczach instytucji je finansujących i budują zaufanie społeczeństwa do ich działań
- tworzenie standardów, szczególnie opartych na porozumieniu poszczególnych aktorów, pozwoli zapewnić trwałą jakość i uniezależnić ją od wykonawcy czy konkretnych osób; w przypadku usług społecznych trwałość jest szczególnie istotna
- jako zabezpieczenie przed nieuczciwymi praktykami niektórych podmiotów komercyjnych, które stosują ceny dumpingowe kosztem jakości

Po co standardy samorządowi i organizacjom?

- dają narzędzia ewaluacji satysfakcji beneficjentów lub członków, na rzecz których działa organizacja
- konkretne wytyczne - minimalny i optymalny standard, którego można oczekiwać od realizatorów usług społecznych/zadań publicznych do: oceny ofert, realnej wyceny zadania/usługi - dokonania wyboru najlepszej oferty





9. Biblioteczka/bibliografia

Materiały multimedialne:

Klip SPLOT z udziałem Jerzego Boczonja wyjaśniający ideę standaryzacji

<https://youtu.be/roEJOBCIE4>

Prezentacje SPLOT dot. standaryzacji Ośrodków SPLOT

<https://slideplayer.pl/slide/61323/>

<https://slideplayer.pl/slide/430179/>

Prezentacja Standaryzacja Ośrodków Sieci SPLOT - Informacja dla zespołów ośrodków

<https://slideplayer.pl/slide/430179/>

Klip SPLOT dotyczący projektu standaryzacji organizatora pieczy zastępczej i prowadzenia placówki edukacyjnej przez NGO

<https://www.youtube.com/watch?v=leWTCyMImZo>

Broszury i krótkie opracowania ogólne nt standardów

Standardy usług społecznych. Cele, korzyści, przykłady - Krzysztof Cibor, FISE Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa 2015

Broszura w sposób przystępny prezentująca korzyści i dobre praktyki standaryzacji

http://www.ekonomiaspoleczna.pl/files/ekonomiaspoleczna.pl/public/Biblioteka/2015_Standar dy.pdf

Narodziny standardu. Standaryzacja usług świadczonych na rzecz dziecka w kryzysie, Zofia Olszewska, Niebieska Linia 4/2009

Krok po kroku w przystępny sposób opisano metody tworzenia standardów

<http://www.niebieskalinia.pl/pismo/rocznik-2009/153-czasopismo/artykuly-nl/4573-narodziny-standardu-standaryzacja-uslug-swiadczonech-na-rzecz-dziecka-w-kryzysie>

Lokalne praktyki

Standardy branżowe. Poradnik dla organizacji pozarządowych





Lokalny przewodnik opracowany dla Gminy Olecko w zakresie standardów usług społecznych w zadaniach publicznych. Bardzo podstawowe informacje oraz Kryteria oceny przyjęte do określania standardów usług społecznych w obszarze pomocy społecznej w Gminie Olecko

http://www.fundacja.olecko.pl/downloads/dobra_standardy_branz.pdf

Katalog dobrych praktyk w zakresie stosowania standardów, praca zbiorowa

dobre praktyki w zakresie stosowania standardów w usługach pomocy społecznej

http://www.wrzos.org.pl/projekt1.18/download/Katalog%20dobrych%20praktyk_0904.pdf

Rekomendacja do ogólnopolskiego modelu pomocy osobom bezdomnym w okresie zimowym, red. Jakub Wilczek, Wrocław 2008

http://www.bratalbert.org/files/brat_albert/pdf/rekomendacja_zima.pdf

Publicystyka na łamach portalu NGO.pl:

Cztery modele, cztery tradycje, Katarzyna Iwińska

Omówienie modeli współpracy międzysektorowej na przykładzie państw europejskich

<https://publicystyka.ngo.pl/cztery-modele-cztery-tradycje>

Standaryzacja działań organizacji pozarządowych za granicą, Tomasz Schimanek

<http://rynekpracy.org/wiadomosc/1646091.html>

Standardy - ułatwienie czy przekleństwo? WRZOS, SPLOT, OFOP

Polemika ekspertów na temat standaryzacji

<https://publicystyka.ngo.pl/standardy-ulatwienie-czy-przeklenstwo>

Dwa sposoby na nowoczesne myślenie o standardach, Jerzy Boczoń

Polemika z obawami jakie wywołują w środowisku III sektora standardy

<https://publicystyka.ngo.pl/dwa-sposoby-na-nowoczesne-myslenie-o-standardach>

Wspólne, jawne, potrzebne, Tomasz Schimanek

Syntetyczny opis problemu standaryzacji wraz z opisem wyzwań i rekomendacjami

<https://publicystyka.ngo.pl/wspolne-jawne-potrzebne>

Rada Europy a standardy trzeciego sektora, Grzegorz Makowski

Trend standaryzacyjny jako efekt wpływu polityk europejskich

<https://publicystyka.ngo.pl/rada-europy-a-standardy-trzeciego-sektora>





Opracowania nt. standardów poza Polską

Numer specjalny Biuletynu Forum Inicjatyw Pozarządowych, Stowarzyszenie na Rzecz Forum Inicjatyw Pozarządowych, praca zbiorowa

opracowanie w związku z konferencją "Nowoczesne standardy działań obywatelskich" w dniach 28-29.03.1998 . Zaprezentowane w niej zostały różnorodne zestawy standardów opracowanych przez organizacje i federacje organizacji działających w krajach Europy Zachodniej, środkowo-Wschodniej i Stanach Zjednoczonych

https://files2.ngo.pl/files/biblioteka.ngo.pl/public/ksiazki/fip/Biul_etyka.pdf

Opracowania specjalistyczne:

Kryteria ewaluacji pomocy społecznej, Ryszard Szarfenberg, Warszawa 2010

Opis zasad, przebiegu oraz kryteriów oceny

http://rszarf.ips.uw.edu.pl/pdf/kryteria_ewal.pdf

Lokalne inicjatywy na rzecz ustalania kryteriów jakości i standaryzacji usług opiekuńczych świadczonych w miejscu zamieszkania - przykłady dobrych praktyk, Barbara Mejsner

Omówienie pomorskich miejskich dobrych praktyk w zakresie standaryzacji usług opiekuńczych.

<http://www.wrzos.org.pl/projekt1.18/download/Ekspertyza%20ZE%20OS.pdf>

Standardy realizacji usług świadczonych przez organizacje pozarządowe:

Standard prowadzenia placówki edukacyjnej. Standard rodzinnej pieczy zastępczej, red. Ewa Gałka, Sieć Splot,

https://ecitydoc.com/download/pro-ngo-sie-splot_pdf

Standardy usług a poradnictwo Prawne, INPRIS, Witold Klaus, Warszawa 2012

http://www.inpris.pl/fileadmin/user_upload/documents/pomoc_prawna/Standardy_us%C4%B9%E2%80%9Aug_a_poradnictwo_prawne.pdf

Standaryzacja w zarządzaniu jakością usług prawnych, Witold Klaus, INPRIS,

http://www.ekonomiaspoleczna.gov.pl/download/files/PPIO/INPRIS_standaryzacja_w_zarzadzaniu_jakoscia_uslug_prawnych.pdf



