



STANDARD
KOMUNIKACJI i WIZUALIZACJI
WEWNĘTRZNEJ i ZEWNĘTRZNEJ
Związku Stowarzyszeń Forum Lubelskich
Organizacji Pozarządowych

Standard wypracowany w ramach projektu
„Z NAMI MOŻNA WIĘCEJ”
- ZS FLOP jako silna sieć NGO na terenie Lubelszczyzny”
współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

luty 2015 r.

Opracowanie: Karolina Grochowicz-Stec



I. FISZKA STANDARDU

Nazwa standardu	STANDARD KOMUNIKACJI I WIZUALIZACJI WEWNĘTRZNEJ I ZEWNĘTRZNEJ
DIAGNOZA (stan wyjściowy)	<p>KLUCZOWE WNIOSKI:</p> <p>Badania Stowarzyszenia Klon/Jawor (listopad 2014 r.) wyraźnie wskazują, że III sektor nie powinien lekceważyć kwestii wizerunkowych. Z badań wynika, że organizacje pozarządowe są postrzegane jako mniej efektywne i mniej uczciwe w porównaniu do ocen sprzed roku. Jednocześnie część z organizacji w ogóle nie widzi potrzeby prowadzenia działań promocyjno-wizerunkowych. Ich liderzy są przekonani, że to czyny, a nie słowa zbudują pozytywny wizerunek organizacji, a od promocji ważniejsze jest realne działanie.</p> <p>Zgodnie z wynikami ewaluacji <i>on-going</i> przeprowadzonej w trakcie warsztatów w ramach projektu „Z NAMI MOŻNA WIĘCEJ - ZS FLOP jako silna sieć NGO na terenie Lubelszczyzny” przez Partnera projektu – Europerspektywa:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 89% badanych oceniło standard komunikacji i wizualizacji jako bardzo potrzebny; ▪ 67% badanych wskazało na duże możliwości jego wdrożenia w działalności organizacji, a 33% średnie możliwości. <p>Co więcej, zgodnie z wnioskami przedstawicieli organizacji członkowskich wypracowanymi w trakcie warsztatów w ramach w/w projektu (w okresie: styczeń-luty 2015 r.) komunikacja w organizacjach pozarządowych jest często niedoceniana, raczej „uboga” oraz niesystematyczna. Niezbędne jest jej uregulowanie.</p> <p>Jednocześnie cel operacyjny 1.1 <i>Wzmocnienie potencjału działań FLOP, jako organizacji parasolowej NGOs Strategii Rozwoju FLOP na lata 2014-2020</i> zakłada działania, m.in.: usprawnienie systemu komunikacji z organizacjami członkowskimi FLOP. Również cel 1.3 <i>Zbudowanie silnej marki FLOP oraz pozytywnego wizerunku wokół organizacji członkowskich FLOP</i> wpisuje się w potrzebę standaryzacji procesu komunikacji we FLOP.</p>
ZADANIA DLA FLOP	<ol style="list-style-type: none"> 1) Udostępnienie aktualnej bazy kontaktów organizacji członkowskich z danymi Animatorów (w wersji elektronicznej) wszystkim organizacjom, tak aby mogły komunikować się bezpośrednio ze sobą. 2) Wypracowanie i udostępnienie pakietu kluczowych informacji nt. FLOP dla nowych organizacji członkowskich. 3) Udostępnienie organizacjom członkowskim numerów telefonów komórkowych używanych przez osoby wyznaczone do kontaktu po stronie FLOP. 4) Wsparcie organizacji w komunikacji z otoczeniem zewnętrznym poprzez zamieszczanie informacji nt. działań organizacji na stronie www FLOP. 5) Pomoc w przygotowaniu BIP (Biuletynu Informacji Publicznej) na prośbę organizacji członkowskich dysponujących środkami publicznymi.

	<p>6) Utworzenie grupy zamkniętej na Facebook’u dla organizacji członkowskich i FLOP umożliwiającej dzielenie się informacjami udostępnianymi przez organizację członkowskie.</p> <p>7) Wsparcie szkoleniowe i doradcze organizacji członkowskich w zakresie wdrażania niniejszego Standardu.</p>
<p>WARIANT MINIMUM</p>	<p>OBSZAR KOMUNIKACJI ZEWNĘTRZNEJ</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dbłość o rzetelność i wysoką jakość komunikacji z otoczeniem zewnętrznym. ▪ Prowadzenie strony www i/lub fanpage’a przez każdą organizację członkowską FLOP. ▪ Bieżące aktualizowanie informacji na stronie www i/lub fanpage’u (min. 2xmiesiąc) przez każdą organizację członkowską i FLOP. ▪ Otwarta i regularna wymiana informacji oraz współpraca ze zdefiniowanym otoczeniem zewnętrznym (prowadzenie bazy partnerów). ▪ Wyznaczenie osoby odpowiedzialnej za komunikację z otoczeniem zewnętrznym przez organizację członkowską i FLOP, tzw. Animatora (wskazanego w „Standardzie animacji i współpracy”). ▪ Ustalenie zasad reagowania na komunikaty z zewnątrz: <ul style="list-style-type: none"> a. potwierdzanie otrzymanych informacji, gdy jest taka prośba ze strony nadawcy; b. odpowiadanie na wiadomości elektroniczne w terminie max. 3 dni. ▪ Informowanie o członkostwie we FLOP na stronie www i/lub fanpage’u oraz w siedzibie/biurze organizacji*. ▪ Udostępnianie sprawozdań merytorycznych przez organizacje członkowskie i FLOP**.
	<p>OBSZAR KOMUNIKACJI WEWNĘTRZNEJ</p> <p><u>W ORGANIZACJI CZŁONKOWSKIEJ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Wyznaczenie w organizacji osoby odpowiedzialnej za komunikację wewnątrz organizacji, tzw. Animatora (wskazanego w „Standardzie animacji i współpracy”). ▪ Ustalenie zasad reagowania na komunikaty wewnętrzne: <ul style="list-style-type: none"> a. potwierdzanie otrzymanych informacji, gdy jest taka prośba ze strony nadawcy; b. odpowiadanie na wiadomości elektroniczne w terminie max. 3 dni. <p><u>POMIĘDZY ORGANIZACJĄ CZŁONKOWSKĄ I FLOP</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Wyznaczenie w organizacji osoby odpowiedzialnej za komunikację w ramach sieci, tzw. Animatora (wskazanego w „Standardzie animacji i współpracy”).

- Ustalenie zasad reagowania na komunikaty z FLOP:
 - a. potwierdzanie otrzymanych informacji, gdy jest taka prośba ze strony nadawcy;
 - b. odpowiadanie na wiadomości elektroniczne w terminie max. 3 dni;
 - c. stosowanie hasła „FLOP” w tematach wiadomości elektronicznych (przed tematem właściwym) wskazującego, że wiadomość dotyczy organizacji członkowskiej lub sieci;
 - d. oddzwanianie na telefony z FLOP w sytuacji, gdy nie mogliśmy odebrać.
- Zamieszczanie informacji nt. działań organizacji członkowskich na stronie www FLOP, gdy organizacja zwróci się z taką prośbą oraz analogicznie zamieszczanie informacji nt. działań FLOP na stronie organizacji członkowskich.
- Aktywne uczestnictwo organizacji członkowskich i FLOP w grupie zamkniętej na Facebook’u.

OBSZAR WIZUALIZACJI

- Dbłość o estetykę przygotowywanych komunikatów (informacji dla mediów, na stronie www, korespondencji pisemnej) poprzez stosowanie wewnętrznego szablonu indywidualnego dla każdej organizacji.
- Informowanie o członkostwie we FLOP na stronie www i/lub fanpage’u organizacji poprzez zamieszczenie logo FLOP wraz z krótką informacją.
- Informowanie o członkostwie we FLOP w siedzibie/biurze organizacji poprzez zamieszczenie logo FLOP wraz z krótką informacją***.

AUTO EWALUACJA

Pytania diagnozujące stan wdrażania standardu:

1. *Czy organizacja dba o rzetelność i wysoką jakość komunikacji z otoczeniem zewnętrznym?*
2. *Czy organizacja na bieżąco aktualizuje informacje na stronie www i/lub fanpage’u (min. 2xmiesiąc)?*
3. *Czy organizacja prowadzi i korzysta ze wspólnej bazy partnerów?*
4. *Czy organizacja wyznaczyła osobę odpowiedzialną za komunikację z otoczeniem zewnętrznym, osobę odpowiedzialną za komunikację w ramach FLOP oraz osobę odpowiedzialną za komunikację wewnętrzną, tzw. Animatora (wskazanego w „Standardzie animacji i współpracy”), który stale realizuje zadania z tego zakresu?*
5. *Czy organizacja stosuje przyjęte zasady reagowania na komunikaty z zewnątrz oraz w ramach FLOP (w zakresie poczty elektronicznej, telefonów)?*
6. *Czy organizacja informuje o członkostwie we FLOP na stronie www i/lub fanpage’u oraz w siedzibie/biurze organizacji?*
7. *Czy organizacja dba o estetykę przygotowywanych komunikatów poprzez stosowanie wewnętrznego szablonu?*

* OPCJONALNIE - informowanie o członkostwie we FLOP w korespondencji pisemnej i elektronicznej (w stopce e-mail);

** OPCJONALNIE – udostępnianie sprawozdań finansowych przez organizacje członkowskie i FLOP.

*** OPCJONALNIE – informowanie o członkostwie we FLOP poprzez zamieszczenie logo FLOP na papierze firmowym organizacji i w stopce e-mail.

POSZERZONA DIAGNOZA

BADANIA STOWARZYSZENIA KLON/JAWOR

Badania dotyczące wizerunku III sektora zostały przeprowadzone przez Stowarzyszenie Klon/Jawor w listopadzie 2014 r. Badania wyraźnie wskazują, że organizacje pozarządowe nie powinny lekceważyć kwestii wizerunkowych.

Główne wnioski płynące z badań są następujące:

- wizerunek III sektora kształtowany jest w dużej mierze na podstawie wyobrażeń, przekonań, domysłów czy zasłyszanych opinii i w związku z tym organizacje pozarządowe postrzegane są jako mniej efektywne i mniej uczciwe niż w poprzednich latach,
- część z organizacji w ogóle nie widzi potrzeby prowadzenia działań promocyjno-wizerunkowych,
- liderzy NGO są przekonani, że od promocji ważniejsze jest realne działanie organizacji,
- aby budować pozytywny wizerunek III sektora wielokrotnie wystarczy po prostu sprawna komunikacja z otoczeniem zewnętrznym, informowanie o działaniach i systematyczne utrzymywanie relacji z otoczeniem,
- uczciwość oraz efektywność są kluczowe w komunikacji na linii NGO-obywatel,
- III sektor cieszy się dużym zaufaniem Polaków (organizacjom ufa niemal połowa Polaków).

Na podstawie analizy badania wybrano i zaprezentowano poniżej najistotniejsze jego fragmenty: *Choć 42% Polek i Polaków nie zetknęło się z żadnymi działaniami organizacji pozarządowych, to i tak ma o nich coraz gorszą opinię. Powoduje to coraz mniejszą skłonność do wspierania działań stowarzyszeń i fundacji. Wyniki sugerują istnienie wyraźnej zależności między poziomem aktywności obywatelskiej a wizerunkiem organizacji pozarządowych. Pokazują one, że po raz pierwszy od kilku lat spadł wyraźnie odsetek Polek i Polaków wspierających materialnie organizacje pozarządowe.*

Organizacje pozarządowe są postrzegane jako mniej efektywne i mniej uczciwe w porównaniu do ocen sprzed roku. Pogorszyła się także opinia o ich efektywności: mniej ankietowanych osób niż w latach poprzednich jest skłonnych przyznać, że organizacje dostarczają pomocy skuteczniej niż instytucje państwowe. Mniej Polek i Polaków jest też zdania, że organizacje rozwiązują ważne problemy społeczne w ich sąsiedztwie. Do tego smutnego obrazu należy jeszcze dodać, że więcej respondentów niż przed rokiem uważa, że w organizacjach często dochodzi do nadużyć i prywaty.

Zaledwie 13% badanych zetknęło się w ciągu ostatniego roku z ich działaniami osobiście, 19% słyszało o nich od znajomych, sąsiadów lub rodziny, a 36% z mediów. Aż 42% respondentów odpowiedziało natomiast, że w ciągu ostatniego roku nie zetknęło się z żadnymi działaniami organizacji pozarządowych.

Co więcej, z badań jakościowych przeprowadzonych wśród liderów organizacji pozarządowych wynika, że część z nich w ogóle nie widzi potrzeby prowadzenia działań promocyjno-wizerunkowych. Są oni przekonani, że to ich czyny, a nie słowa zbudują pozytywny wizerunek organizacji, a od promocji ważniejsze jest realne działanie.

Wydaje się więc, że organizacje mają pewien problem komunikacyjny. O ile dość sprawnie mówią o swoich potrzebach, o tyle zdecydowanie rzadziej zdarza im się szeroko informować o efektach swoich działań. Być może właśnie dlatego zaledwie jedna trzecia badanych przyznaje, że dostrzega efekty działania organizacji pozarządowych na co dzień. Co więcej, jeżeli badani deklarowali, że zetknęli się z działaniami organizacji pozarządowych, to najczęściej był to kontakt za pośrednictwem mediów. Zapewne z tego powodu najlepiej rozpoznawalne są stowarzyszenia i fundacje zajmujące się działalnością pomocową, charytatywną i humanitarną. Funkcje takie jak redystrybutor zasobów, które również pełnią organizacje, nie wpływają pozytywnie na ich wizerunek. Po pierwsze, zbieranie i zarządzanie dużymi sumami pieniędzy budzi w badanych obawę przed „przekrętami” i oszustwami oraz powoduje, że zaufanie do nich jest ograniczone. Po drugie, takie organizacje (w których widzi się przede wszystkim fundacje) kojarzą się biurom, dużą instytucją, sztabem ludzi, biurokracją, a niekiedy też „ciepłymi posadkami” i zatrudnianiem znajomych. Z tym związany jest problem kosztów administracyjnych.

Pojawia się opinia, że organizacje przejadają pieniądze, które powinny trafić do potrzebujących, a im większa organizacja, tym wyższe koszty i większe straty dla beneficjentów. Obecnie aż 44% badanych zgadza się ze zdaniem, że organizacje marnują część pieniędzy, które dostają.

Co ciekawe, ci z badanych, którzy zadeklarowali, że w ciągu ostatniego roku nie zetknęli się z konkretnymi działaniami organizacji pozarządowych mają o nich na ogół gorszą opinię. Odbierają je jako mniej efektywne i mniej uczciwe. Mają też do nich mniejsze zaufanie. Oznacza to, że organizacje pozarządowe powinny za wszelką cenę dążyć do tego, aby ich działania były rozpoznawalne i obecne w świadomości Polek i Polaków. Już samo zetknięcie się z ich działalnością powoduje bowiem ocieplenie ich wizerunku. Organizacje potrzebują więc nie tyle reklamy, co raczej sprawnej strategii public relations. Nie oznacza to oczywiście, że każde stowarzyszenie i każda fundacja powinna od razu opracować strategię komunikacji i zatrudnić specjalistów. W wielu wypadkach wystarczy po prostu sprawna komunikacja z otoczeniem, zogniskowana wokół najważniejszych czynników budujących wizerunek i zaufanie. Badania wskazują, że tymi czynnikami są dla Polek i Polaków uczciwość oraz efektywność. Przykazaniem dla każdej organizacji powinna być więc transparentność oraz maksymalnie szerokie informowanie o własnych osiągnięciach.

Pozycja startowa organizacji mimo wszelkich problemów jest bardzo dobra. Są one zaraz po Kościele katolickim jednymi z najbardziej godnych zaufania instytucji życia publicznego. Ufa im niemal połowa (48%) Polek i Polaków. To bardzo solidny fundament, na którym można budować zaufanie do trzeciego sektora oraz jego pozytywny wizerunek.

RAPORT Z EWALUACJI POCZĄTKOWEJ WARSZTATÓW NA TEMAT PLANOWANIA I WDRAŻANIA STANDARDÓW [Ewaluacja *on-going*, Europerspektywa Beata Romejko w okresie 01.09.2014-30.06.2015]

Na wstępie należy zauważyć, iż: ewaluacja została zaplanowana jako dwukrotne badanie za pomocą kwestionariusza ankiety: na początku zajęć warsztatowych i na ich końcu (...) Ogółem zebrano 18 poprawnie wypełnionych ankiet, w tym 6 podczas warsztatów grupy A i 12 podczas warsztatów grupy B. Stosunkowo niewielka liczba zebranych ankiet wynikała z faktu, że w warsztatach brało udział po kilku reprezentantów poszczególnych organizacji i stwierdzali oni, że prześlą tylko jedną ankietę odzwierciedlającą stanowisko wszystkich.

Zgodnie z wynikami w/w ewaluacji *on-going*: osoby biorące udział w warsztatach najczęściej dostrzegają potrzebę wprowadzenia w ich organizacjach standardu komunikacji i wizualizacji wewnętrznej i zewnętrznej. Relatywnie mniej potrzebne są zdaniem ewaluowanych standardy animacji i współpracy oraz wymiany informacji i zasobów. Generalnie jednak można powiedzieć, że każdy ze standardów został określony jako potrzebny.

Co więcej: badani najczęściej dostrzegają możliwości wprowadzenia standardu wymiany informacji i zasobów w działalności ich organizacji. Nieco mniejsze ich zdaniem są możliwości wprowadzenia standardu komunikacji i wizualizacji wewnętrznej i zewnętrznej, a stosunkowo najmniejsze – standardu animacji i współpracy. Jednocześnie: uczestnicy warsztatów zostali zapytani o to, co ogranicza możliwości wdrożenia standardów oraz co im sprzyja. Wśród czynników sprzyjających w wymieniali przede wszystkim pozytywne nastawienie zarządu i członków, potencjał ludzki oraz potrzebę rozwoju, natomiast wśród niesprzyjających brak środków finansowych, brak doświadczenia oraz opór bądź małą aktywność członków.

Podsumowując, w zakresie omawianego Standardu:

- **89% badanych oceniło standard komunikacji i wizualizacji jako bardzo potrzebny;**
- **67% badanych wskazało na duże możliwości jego wdrożenia w działalności organizacji, a 33% średnie możliwości.**

W trakcie warsztatów w ramach w/w projektu (w okresie: styczeń-luty 2015 r.) przeprowadzono wewnętrzną analizę komunikacji w organizacjach pozarządowych. W tym celu wykorzystano różnorodne metody, m.in. dyskusję, burzę mózgów, analizę dostępnych standardów.

Główne wnioski dotyczące komunikacji w organizacjach pozarządowych wypracowane przez uczestników warsztatów we współpracy z trenerem były następujące:

- jest wymuszona,
- pozbawiona odpowiedzi zwrotnych,
- pozbawiona jasnego komunikatu,
- jest lakoniczna,
- jest uboga w narzędzia,
- ograniczona jeśli chodzi o umiejętności nowoczesnej komunikacji,
- nie uwzględnia *public relations*,
- brakuje w niej spotkań nieformalnych,
- cechuje się niskim zaufaniem społecznym,
- przekazuje zbyt dużo informacji,
- brakuje w niej zaangażowania tematycznego,
- brak jest wyznaczonych i odpowiedzialnych osób,
- brakuje regulaminu i zasad komunikacji,
- jest zbyt chaotyczna,
- brakuje w niej osobistych znajomości,
- nie jest długofalowa,
- istnieją w niej bariery techniczne.

Generalną konkluzją będącą efektem współpracy uczestników warsztatów była **potrzeba wypracowania rozwiązań i zasad pozwalających na usprawnienie procesu komunikacji wewnątrz organizacji, a także pomiędzy organizacjami i FLOP**. Zwrócono również dużą uwagę na koniczność systematycznej komunikacji z otoczeniem zewnętrznym.

W Strategii FLOP odnaleźć można wiele założeń odwołujących się do potrzeby budowania sprawnego i efektywnego systemu komunikacji w ramach sieci, jak i na zewnątrz.

Cel operacyjny 1.1 Wzmocnienie potencjału działań FLOP, jako organizacji parasolowej NGOs zakłada działania, m.in.:

Usprawnienie systemu komunikacji z organizacjami członkowskimi FLOP, w tym:

- 1) *aktualizacja danych teleadresowych organizacji członkowskich,*
- 2) *budowanie więzi partnerskich poprzez stałe utrzymywanie kontaktu z organizacjami członkowskimi (np. telefon, faks, e-maili, newslettery, wizyty studyjne, wspólne wycieczki, biesiady i inne imprezy),*
- 3) *spotkania członków Zarządu FLOP z organizacjami członkowskimi (np. udział w posiedzeniach zarządów, w walnych zebraniach, w spotkaniach jubileuszowych),*
- 4) *wzajemne informowanie się o podejmowanych działaniach (np. wspólny kalendarz cyklicznych imprez, przekazywanie informacji o konferencjach i szkoleniach oraz zamieszczanie ich na stronie www.flop.lublin.pl i Facebooku),*
- 5) *bieżące monitorowanie potrzeb organizacji członkowskich (np. ankiety, wywiady),*
- 6) *tworzenie rocznych zestawień z działalności organizacji członkowskich i ich publikacja na stronie www.flop.lublin.pl.*

Ponadto cel 1.3 Zbudowanie silnej marki FLOP oraz pozytywnego wizerunku wokół organizacji członkowskich FLOP zakłada:

- 1) *Zewnętrzna wizualizacja FLOP poprzez opracowanie materiałów promocyjnych (np. wizytówki, ulotki, plakaty).*
- 2) *Zamieszczanie loga i informacji o FLOP na stronach internetowych organizacji członkowskich.*
- 3) *Wydawanie cyklicznej publikacji „Lubelskie Forum NGO” w wersji elektronicznej lub papierowej.*

Analiza dostępnych rozwiązań w obszarze standaryzacji działań organizacji pozarządowych pozwoliła odnaleźć kilka tego typu dokumentów, dotyczących funkcjonowania pojedynczych organizacji, bądź sieci NGO. Są to najczęściej dokumenty porządkujące zasady działania organizacji, także w obszarze komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej.

Co więcej, podobnie jak w przypadku Związku Stowarzyszeń Forum Lubelskich Organizacji Pozarządowych, proces wypracowywania omawianych standardów wielokrotnie odbywał się w ramach projektów współfinansowanych ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

Wśród analizowanych standardów znalazły się:

- A. Standardy formalno-organizacyjne zarządzania NGO (w tym komunikacja w organizacji, przepływ informacji: wewnętrzny i zewnętrzny system komunikowania się) wypracowane w ramach FEDERACJI ORGANIZACJI SŁUŻEBNYCH MAZOWIA;
- B. Standard zarządzania w sektorze pozarządowym (w tym relacje z otoczeniem: komunikacja) opracowane przez WYŻSZĄ SZKOŁĘ PRZEDSIĘBIORCZOŚCI I ADMINISTRACJI W LUBLINIE;
- C. Etyka w organizacjach pozarządowych. Standardy w praktyce funkcjonowania organizacji pozarządowych wypracowane przez OGÓLNOPOLSKĄ FEDERACJĘ ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH;
- D. Poradnik standardów normatywnych dla organizacji pozarządowych (w tym komunikacja) wypracowany przez FUNDACJĘ ROZWOJU ZIEMI OLECKIEJ;
- E. Wymagania prawne dla organizacji pozarządowych (w tym komunikacja zewnętrzna i wewnętrzna) wypracowane przez STOWARZYSZENIE EURO-CONCRET;
- F. Standard działania CENTRUM WSPARCIA ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH NA MAZOWSZU (w tym: wizualizacja i promocja).

W ramach przeprowadzonej analizy wybranych standardów wyselekcjonowano informacje stanowiące pomoc i dobrą praktykę w zakresie wypracowywanego przez FLOP „Standardu komunikacji i wizualizacji wewnętrznej i zewnętrznej”.

STANDARDY FORMALNO-ORGANIZACYJNE ZARZĄDZANIA NGO

Opracowanie i redakcja: *Beata Żabka*

Autor i konsultacja merytoryczna: *Teresa Zagrodzka*

Wydawca: *Federacja Organizacji Służebnych MAZOWIA*

Standardy formalno-organizacyjne zostały wypracowane przez Federację Organizacji Służebnych MAZOWIA w procesie konsultacji z przedstawicielami mazowieckich organizacji pozarządowych w ramach projektu „Skutecznie i profesjonalnie – standardy formalno-organizacyjne mazowieckich NGOs”.

Wskazane standardy opisują wewnętrzny i zewnętrzny system komunikowania się. Zostały spisane w kluczowych punktach i obejmują, m.in.:

- komunikację w organizacji, w tym przepływ informacji: wewnętrzny i zewnętrzny system komunikowania się;
- korzyści z realizacji standardu;
- potrzebne narzędzia;
- osoby odpowiedzialne;
- kryteria realizacji standardu;
- informację o obowiązujących dokumentach oraz pytania sprawdzające.

Powyższe standardy w obszarze komunikacji sformułowano w następujący sposób (zamieszczono cytaty):

WEWNĘTRZNY SYSTEM KOMUNIKOWANIA SIĘ

Aby efektywnie realizować zamierzone cele, organizacja powinna posiadać sprawny system wymiany informacji wewnątrz swoich struktur. Organizacja posiadająca wewnętrzny system komunikowania się, powinna mieć opisaną strukturę, kluczowe osoby i sposób komunikacji.

Komunikacja i związany z nią przepływ informacji mają kluczowe znaczenie dla każdej organizacji. Na każdym szczeblu organizacyjnym są one bardzo ważne, choć odgrywają różne role. Dostęp do niezbędnych informacji np. finansowych lub dotyczących współpracowników, ich dyspozycyjności,

potencjału itp. umożliwia zarządowi organizacji podejmowanie trafnych decyzji, natomiast członkom zespołu organizacji uzyskanie odpowiednich danych, które pozwolą skutecznie realizować powierzone zadania.

Realizacja standardu/potrzebne narzędzia:

Pierwszym krokiem w budowaniu systemu wewnętrznej komunikacji jest ustalenie, kto i co powinien wiedzieć oraz określenie trybu przekazywania tych informacji. Należy ustalić, które informacje będą wymagały formalnej drogi przekazu, a które mogą być przekazywane drogą nieformalną. Należy przyjąć zasadę, że im większa odpowiedzialność, tym bardziej formalny charakter informacji. Dotyczy to szczególnie osób nadzorujących i zarządzających organizacją, ponieważ ich odpowiedzialność ma również charakter prawny.

Odpowiedzialność: Zarząd

Kryteria realizacji standardu:

MINIMUM:

- ustalony system wewnętrznej komunikacji,
- dbałość o dostęp do informacji wszystkich zainteresowanych osób,
- przygotowywanie sprawozdań z realizacji zadań (sprawozdania mogą mieć charakter ustny).

REKOMENDACJE:

- spisanie wewnętrznych zasad, podstawowych kanałów i form komunikacji,
- członkowie wewnętrznego organu nadzoru (komisji rewizyjnej, rady fundacji) otrzymują informacje drogą formalną,
- sporządzanie ważnych sprawozdań na piśmie oraz przygotowanie jednolitego wzoru sprawozdania.

Zapisy/obowiązujące dokumenty:

spisana ścieżka przekazywania informacji tzw. standard komunikacji wewnętrznej.

Pytania sprawdzające/weryfikujące wdrażanie standardu:

1. Czy w organizacji jest ustalony system wewnętrznej komunikacji?
2. Czy są przygotowywane sprawozdania z realizacji zadań?
3. Czy są spisane wewnętrzne zasady, podstawowe kanały i formy komunikacji?

4. *Czy członkowie wewnętrznego organu nadzoru (komisji rewizyjnej, rady fundacji) otrzymują informacje drogą formalną?*
5. *Czy w organizacji ważne sprawozdania są przygotowywane na piśmie i według jednolitego wzoru?*

ZEWNĘTRZNY SYSTEM KOMUNIKOWANIA SIĘ

Organizacja powinna mieć określone podstawowe zasady komunikacji z otoczeniem, powinna pamiętać o przekazywaniu aktualnych i rzetelnych informacji o swoich działaniach.

Przekazywanie rzetelnej informacji o działaniach realizowanych przez organizację ma wpływ na jej właściwe postrzeganie przez sponsorów, partnerów i społeczność lokalną. Dlatego niezależnie od obowiązku prawnego warto zadbać o przygotowanie odpowiednich sprawozdań i raportów. Mogą one posłużyć do komunikowania się nie tylko z urzędami, ale także innymi podmiotami stanowiącymi otoczenie organizacji. Sprzyja, to budowaniu wizerunku organizacji przejrzystej.

Realizacja standardu/potrzebne narzędzia:

Organizacja powinna mieć określoną politykę komunikacji z otoczeniem m.in. ustalonych kluczowych adresatów przekazu:

- ✓ *administracja publiczna,*
- ✓ *sponsorzy,*
- ✓ *grantodawcy,*
- ✓ *darczyńcy,*
- ✓ *partnerzy w realizacji zadań,*
- ✓ *adresaci działań,*
- ✓ *beneficjenci,*
- ✓ *społeczność lokalna.*

Określone formy komunikowania się z otoczeniem (przekaz dostosowany do potencjalnego odbiorcy).

Wyznaczone osoby odpowiedzialne za komunikację zewnętrzną.

Spójny przekaz i otwartość na komunikaty z otoczenia.

Budowanie wizerunku organizacji przejrzystej (z uwzględnieniem szczególnej roli, jaką odgrywa sprawozdawczość).

Odpowiedzialność: Zarząd

Kryteria realizacji standardu:**MINIMUM:**

- *przygotowanie na koniec roku sprawozdań merytorycznych i finansowych,*

REKOMENDACJE:

- *upublicznianie rocznych sprawozdań merytorycznych i finansowych, niezależnie od wymogów prawnych stawianych konkretnym organizacjom,*
- *przygotowywanie i upublicznianie raportów/relacji z działań realizowanych przez organizację,*
- *informowanie o partnerach i sponsorach.*

Zapisy/obowiązujące dokumenty:

spisana polityka komunikacji zewnętrznej.

Pytania sprawdzające/weryfikujące wdrażanie standardu:

1. *Czy organizacja przygotowuje na koniec roku sprawozdania merytoryczne i finansowe?*
2. *Czy sprawozdania merytoryczne i finansowe przygotowywane przez organizacje są upubliczniane?*
3. *Czy organizacja przygotowuje raporty/relacje/notatki ze swoich działań i udostępnia je na życzenie?*
4. *Czy organizacja informuje o swoich partnerach i sponsorach?*

Ponadto w ramach części: KOMUNIKACJA W ORGANIZACJI, PRZEPŁYW INFORMACJI omawianych Standardów przedstawiono szczegółowo kwestie istotne z punktu widzenia komunikacji wewnątrz pojedynczej organizacji, które mogą być przydatne nie tylko dla organizacji członkowskich FLOP, ale również sieci:

Wewnętrzny system komunikacji

Komunikacja i związany z nią przepływ informacji mają kluczowe znaczenie dla każdej organizacji. Na każdym szczeblu organizacyjnym są one bardzo ważne, choć odgrywają różne role. Trudno sobie wyobrazić zarząd stowarzyszenia lub fundacji, który podejmuje trafne decyzje nie mając dostępu do niezbędnych informacji (np. finansowych lub dotyczących współpracowników, ich dyspozycyjności, potencjału itp.) Trudno też sobie wyobrazić członków zespołu organizacji, którzy mają skutecznie

realizować zadania bez uzyskania odpowiednich informacji na ich temat. Brak dobrego systemu komunikowania się wewnątrz organizacji i przyjmowanie założenia, że wszyscy wszystko wiedzą, jest prostą drogą do niepowodzeń.

Jednak informowanie w organizacji nie dotyczy jedynie jej wewnętrznej struktury. Równie dużą uwagę należy poświęcić komunikacji z otoczeniem, jeśli zarządzającym organizacją zależy na właściwym postrzeganiu przez sponsorów, partnerów i społeczność lokalną. W niektórych sytuacjach upublicznianie informacji nt. działalności organizacji jest wymagane przez prawo.

Przekazywanie informacji wewnątrz organizacji ma przede wszystkim na celu zapewnienie jej sprawnego funkcjonowania, czyli możliwość skutecznego realizowania jej celów. To różnego rodzaju plany i sposoby ich realizacji są głównym przedmiotem obiegu informacji i punktem odniesienia. O ich dokumentowaniu i roli wspominaliśmy opisując standard dotyczący planowania w organizacji.

W tym aspekcie komunikacja wewnętrzna spełnia funkcję:

- kontrolną – pozwala przydzielać zadania, monitorować stan ich realizacji oraz rozliczać osoby odpowiedzialne za ich wykonanie;*
- informacyjną – dostarcza informacji niezbędnych do podejmowania decyzji;*
- motywacyjną – pomaga wzmacniać gotowość współpracowników do realizacji zadań;*
- emocjonalną – pozwala na tworzenie więzi społecznych, wzajemną akceptację w zespole.*

(...) Pierwszym krokiem w budowaniu systemu wewnętrznej komunikacji jest ustalenie kto i co powinien wiedzieć oraz określenie trybu przekazywania informacji. Niektóre z nich wymagają sformalizowania, inne zaś mogą być przekazywane drogą nieformalną. Należy przyjąć zasadę, że im większa odpowiedzialność, tym bardziej formalny charakter informacji. Dotyczy to szczególnie osób nadzorujących i zarządzających organizacją, ponieważ ich odpowiedzialność ma również charakter prawny.

Członkowie wewnętrznego organu nadzoru (komisji rewizyjnej, rady fundacji) powinni otrzymywać informacje drogą formalną, w postaci odpowiednich dokumentów, które pozwolą im realizować zadania kontrolne wynikające z regulaminu tego organu lub ze statutu organizacji. Informacje te zazwyczaj są przekazywane przez zarząd, nad którym komisja lub rada sprawuje nadzór. Przykładem takich dokumentów mogą być roczne sprawozdania, które zatwierdza organ nadzoru lub wnioski o zatwierdzenie decyzji zarządu, które wymagają zgody tego organu.

Zarząd odpowiada za podejmowanie bieżących decyzji dotyczących organizacji. Informacje, z których korzysta i które przekazuje współpracownikom mają zarówno charakter formalny, jak i nieformalny. Warto jednak z góry ustalić, jakiego rodzaju informacje muszą być przekazywane drogą oficjalną. Ustalenia takie wynikają niekiedy ze statutu organizacji. Mogą to być np. okresowe sprawozdania merytoryczne i finansowe dotyczące realizowanych projektów, decyzje zarządu dotyczące powierzania kluczowych zadań poszczególnym osobom, informacje dotyczące sposobu organizacji pracy itp.

Komunikowanie się wewnątrz organizacji może odbywać się różnymi kanałami. Oto przykładowe formy:

- Bezpośrednie rozmowy zainteresowanych osób – dotyczy to zarówno relacji szef-podwładny, jak też relacji pomiędzy członkami zespołu, kiedy rozmowa odbywa się np. między osobami odpowiedzialnymi za realizację podobnych zadań.
- Spotkania zespołu – mogą mieć charakter: okresowy, czyli odbywać się w ustalonych terminach lub odstępach czasu; przed każdym spotkaniem należy ustalić jego program, aby uczestnicy mogli się do niego przygotować; tematyczny, czyli odbywać się wtedy, kiedy sytuacja wymaga dokonania ustaleń, np. w sprawie realizacji jakiegoś złożonego zadania.

Niezależnie od charakteru spotkania, powinno ono kończyć się konkretnymi wnioskami, a jego uczestnicy powinni opuszczać je z poczuciem zrozumienia swoich zadań.

- Notatki i protokoły - mogą zawierać streszczenie spotkań i być dystrybuowane pomiędzy ich uczestnikami lub do innych zainteresowanych osób. Notatki mogą mieć również charakter pojedynczej informacji lub zbioru wiadomości przekazywanych określonym odbiorcom.
- Biuletyny – wydawnictwo wewnętrzne zawierające informacje dotyczące organizacji i rozpowszechniane pomiędzy jej członkami lub innymi zainteresowanymi osobami. Biuletyny są przygotowywane okresowo. Dla skuteczności ich przekazu korzystne jest, aby ukazywały się regularnie.

Powyższe sposoby przekazywania informacji mogą mieć formę tradycyjną (osobiste spotkania, druk). Można jednak przy ich stosowaniu wykorzystać nowoczesne techniki komunikacji: spotkania on-line, rozsyłanie notatek i biuletynów przez e-mail, internetowe fora dyskusyjne, systemy informatyczne pozwalające na dostęp do informacji po zalogowaniu, smsy, grupy zamknięte na portalach społecznościowych itp.

Zawsze należy przy tym wziąć pod uwagę:

- ✓ *kto powinien otrzymać informację;*
- ✓ *kto powinien mu ją przekazać;*
- ✓ *jaka powinna być treść i zakres przekazywanej informacji;*
- ✓ *w jakim czasie należy informację przekazać;*
- ✓ *w jaki sposób odbiorca może udzielić informacji zwrotnej.*

Każdorazowo należy także uwzględnić możliwości percepcyjne odbiorcy, w tym dysponowanie i umiejętność posługiwania się technicznymi środkami komunikacji

Szczególną formą komunikowania się w organizacji są sprawozdania (wspominaliśmy już o nich przy opisywaniu standardu związanego z planowaniem w organizacji). To one zawierają informacje na temat działań organizacji: stopnia zaawansowania realizacji zadań, ich przebiegu, występujących problemów, ponoszonych kosztów itp. Na podstawie sprawozdań zarząd może wykonywać swoją funkcję kierowniczą i podejmować decyzje w odniesieniu do realizacji planów organizacji. Sprawozdania mogą mieć charakter ustny lub pisemny oraz dowolną strukturę. Warto jednak wprowadzić obowiązek sporządzania ważnych sprawozdań na piśmie oraz przygotować jednolity wzór. Pozwoli to na porównywanie danych zawartych w różnych sprawozdaniach (np. z różnorodnych przedsięwzięć lub przygotowywanych przez różne osoby, czy działy). Jednolity wzór sprawozdania pozwoli też na porównanie danych dotyczących wydarzeń cyklicznych (np. organizowanego co roku festynu). Przy tworzeniu wzoru sprawozdania wewnętrznego warto również pamiętać o uwzględnieniu zapytań o informacje, które będą potrzebne do przygotowywania sprawozdań zewnętrznych lub będą interesujące np. dla sponsora finansującego dane działanie.

Zewnętrzny system komunikowania się

Żadna organizacja nie jest zawieszona w próżni, ale działa w określonym środowisku i musi w sposób świadomy kontaktować się ze swoim otoczeniem. Na otoczenie to składają się m.in. bezpośredni odbiorcy działań, sponsorzy i darczyńcy, potencjalni współpracownicy i partnerzy instytucjonalni oraz społeczności, na rzecz których działają organizacje.

Komunikowanie się z otoczeniem przybierać może różne formy. Najpopularniejsze z nich, to:

- ✓ *sprawozdawczość;*
- ✓ *serwis internetowy;*

- ✓ kampanie informacyjno-promocyjne;
- ✓ kontakty nieformalne.

W kwestii sprawozdawczości ciążą na organizacjach obowiązki wynikające z przepisów prawa, umów związanych z finansowaniem realizacji zadań oraz umów partnerskich. Zarówno w przypadku stowarzyszeń, jak i fundacji, istnieje obowiązek przygotowania rocznego sprawozdania finansowego (Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 15 listopada 2001 r. w sprawie szczególnych zasad rachunkowości dla niektórych jednostek niebędących spółkami handlowymi, nieprowadzących działalności gospodarczej par. 1 ust. 1 pkt 1 i 6). Fundacje muszą także przygotowywać, przysyłać do właściwego ministra i upubliczniać roczne sprawozdania merytoryczne ze swojej działalności (Ustawa o fundacjach art. 12 ust 2 i 3).

Organizacje posiadające status organizacji pożytku publicznego muszą sporządzać i upubliczniać roczne sprawozdanie zarówno merytoryczne, jak i finansowe. Dodatkowo sprawozdania te muszą zostać zamieszczone na stronie internetowej urzędu obsługującego ministra właściwego do spraw zabezpieczenia społecznego (Ustawa OPP art. 23 ust. 1-6). Wzory poszczególnych sprawozdań są określone w drodze rozporządzeń.

Niezależnie od obowiązku prawnego warto zadbać o przygotowanie sprawozdań i raportów. Mogą one bowiem posłużyć do komunikowania się nie tylko z urzędami, ale także innymi podmiotami stanowiącymi otoczenie organizacji (np. sponsorami).

Organizacje powinny informować o swojej działalności nie tylko za pomocą formalnych sprawozdań, które dla przeciętnego odbiorcy stanowią materiał nie do przebrnięcia. Warto posilkować się innymi formami komunikowania się ze społecznością. Najczęściej wykorzystuje się do tego Internet. Wiele organizacji prowadzi swoje serwisy internetowe, w których zamieszczają informacje dotyczące ich bieżącej działalności. Coraz więcej organizacji korzysta także z możliwości jakie dają portale społecznościowe, aby informować o podejmowanych przez siebie działaniach. Część organizacji przygotowuje też zorganizowane kampanie informacyjno-promocyjne z wykorzystaniem wielu różnorodnych metod docierania do odbiorcy (Internet, bilbordy, prasa, telewizja, radio, ulotki, plakaty itp.)

Ważne jest, aby zawsze:

- ✓ świadomie wybierać informacje, które organizacja chce przekazać;
- ✓ określić odbiorców informacji oraz cel, w jakim te informacje są im przekazywane;
- ✓ wybrać formę przekazu dopasowaną do powyższych czynników.

Należy unikać informowania „wszystkich o wszystkim”, ponieważ taki przekaz jest mało skuteczny. Obecnie każdy poddawany jest swoistemu bombardowaniu różnymi informacjami, stąd potrzeba przygotowania informacji konkretnej, zrozumiałej i odpowiednio dopasowanej do możliwości percepcyjnych odbiorcy. Celem tego typu informowania może być pozyskanie nowych współpracowników lub sponsorów, publiczne rozliczenie się ze zrealizowanych działań, zwrócenie uwagi na ważne w opinii organizacji problemy społeczne lub budowanie marki organizacji.

Bardzo ważną rolę w komunikowaniu się z otoczeniem odgrywają kontakty nieformalne. Dotyczą one wielu sfer życia i wszystkich osób związanych z organizacją. Okazja do informowania o organizacji oraz zbierania cennych dla niej informacji pojawia się np. podczas przerw na szkoleniu, w rozmowie z przyjaciółmi, rodziną lub przypadkowo spotkanymi ludźmi. Moc tak przekazywanej informacji jest bardzo duża, dlatego warto w sposób kontrolowany opowiadać o swojej fundacji lub stowarzyszeniu. To zaś wymaga zapoznania się z jej działalnością oraz świadomości znaczenia każdego wypowiedzianego zdania. Jedną negatywną informacją można bardzo zaszkodzić wizerunkowi organizacji. Ten negatywny wizerunek bardzo trudno zmienić, a jego następstwem może być np. brak zaangażowania sponsorów lub wolontariuszy w działalność organizacji.

Zawsze, ilekroć mówimy o komunikowaniu się organizacji z otoczeniem, należy pamiętać o świadomym wyborze przekazywanych treści oraz sposobu ich przekazywania. Z jednej strony jest to spowodowane wspomnianym już wcześniej natłokiem informacji, w którym wiadomości na temat „jakiegoś stowarzyszenia” mogą zwyczajnie zniknąć. Z drugiej strony właściwy dobór treści informacji pozwala chronić własność intelektualną organizacji, bowiem dobre pomysły i rozwiązania są obecnie niezwykle cenne w kontekście pozyskiwania środków na ich realizację. Nie warto zawsze otwarcie opowiadać o szczegółach wszystkich swoich planów, ponieważ może się potem okazać, że zostaną wykorzystane przez kogoś innego. Potrzebna tu jest rozważa i wyważenie pomiędzy przejrzystością w informowaniu, a ochroną własnego dorobku.

1. Przeanalizujcie obieg informacji wewnątrz waszej organizacji. Zastanówcie się, czy jest on świadomie skonstruowany, czy zdajecie się na przypadek. Odpowiedzcie sobie na pytanie o efektywność tego systemu.
2. Sprawdźcie, jakiego rodzaju kanały informacyjne są skuteczne w przypadku waszej organizacji i czy są one adekwatne do potrzeb i możliwości osób zaangażowanych w jej działalność.
3. Prześledźcie, czy wywiązuje się ze wszystkich zobowiązań sprawozdawczych, jakie dotyczą waszej organizacji.
4. Zastanówcie się, jakie informacje na temat waszej organizacji i jej działalności chcecie przekazać otoczeniu. Odpowiedzcie sobie na pytanie komu, jaka informacja jest potrzebna i w jaki sposób mu ją dostarczyć.
5. Zwróćcie uwagę na to, jak na temat waszej organizacji wypowiadają się osoby z nią związane. Pamiętajcie, że jedno zdanie osoby związanej z organizacją często dla odbiorcy znaczy znacznie więcej niż wielostronicowe sprawozdanie.
6. Chrońcie swoje skarby, którymi są wasze pomysły i rozwiązania przez was wypracowane, aby nikt wbrew waszej woli nie wykorzystał ich i nie nazwał swoimi.

Podsumowując – omawiane standardy:

- szczegółowo opisują zagadnienia dotyczące procesu komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej w organizacjach pozarządowych;
- zawierają rozbudowane merytoryczne wprowadzenie opisujące sam proces komunikacji;
- zawierają opis standardu komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej wypracowany według jednakowego szablonu (zawierającego takie same elementy, m.in.: korzyści, potrzebne narzędzia, odpowiedzialność, pytania diagnozujące);
- zostały przygotowane w formie graficznie wyróżniającej wybrane elementy standardu.

Jednocześnie w ocenie uczestników warsztatów mających na celu wypracowanie „Standardu komunikacji i wizualizacji wewnętrznej i zewnętrznej” FLOP, którzy mieli okazję zapoznać się z nimi w trakcie pracy w grupach na warsztatach, **są one zbyt ogólne i mało precyzyjne, powodując ryzyko niejednoznacznych interpretacji.**

Jako istotny i wartościowy element wskazali jednakże pytania diagnozujące do standardu pozwalające na przeprowadzenie jego autoewaluacji.

PORADNIK STANDARDÓW NORMATYWNYCH DLA ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH

Praca zbiorowa pod redakcją: *Katarzyny Sztop-Rutkowskiej*

Recenzja: *dr Ireneusz Sadowski*

Wydawca: *Fundacja Rozwoju Ziemi Oleckiej*

Publikacja bezpłatna wydana w ramach projektu „Dobra współpraca w powiecie oleckim to standard”.

Powyższy poradnik wydany w ramach projektu „Dobra współpraca w powiecie oleckim to standard”.

Koncepcja standardów zawarta w w/w poradniku skupia się na ich 3 rodzajach:

- minimalnym,
- zalecanym,
- optymalnym.

Standardy obejmują zarządzanie organizacją, w tym zarządzanie relacjami i współpracę z otoczeniem, a dokładniej:

1. promocję organizacji;
2. współpracę organizacji pozarządowych z mediami współpracę organizacji pozarządowych z innymi podmiotami;
3. współpracę organizacji pozarządowych z administracją publiczną;
4. relacje z odbiorcami - dbanie o wysoką jakość usług.

Poradnik jest rozbudowany i szczegółowo traktuje proces standaryzacji działalności organizacji pozarządowych, także w obszarze komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej. Poniżej zaprezentowano fragmenty dokumentu, mogące stanowić wsparcie i dobrą praktykę dla procesu standaryzacji organizacji członkowskich FLOP (zamieszczono cytaty).

Standaryzacja oznacza ustalenie minimalnych, zalecanych bądź optymalnych warunków funkcjonowania organizacji w celu wzrostu jakości jej działania. W tej definicji podkreśla się różnorodność standardów, która według nas świetnie pasuje do zróżnicowania organizacji pozarządowych i sprawia, że proces standaryzacji może być „szyty na miarę” tj. dopasowywać się do

aktualnych możliwości poszczególnych organizacji. W innym podejściu proces standaryzacji może być opisany w formie skali: od standardów podstawowych (minimalnych) do optymalnych, dających maksymalne efekty przy jednoczesnym relatywnym dużym (choć zrównoważonym do efektów) nakładzie sił, czasu i środków.

Oczywiście celem organizacji powinno być osiągnięcie optymalnych standardów, jednak nie zawsze organizacje trzeciego sektora są na taki wysiłek przygotowane i narzucenie im zbyt „wyśrubowanych” standardów mogłoby doprowadzić paradoksalnie do spadku ich efektywności.

Z tego powodu w naszym poradniku skupiamy się na trzech rodzajach standardów funkcjonowania organizacji pozarządowych:

- Standard minimalny - zestaw zasad, norm i procedur, które są niezbędne dla prawidłowego działania organizacji (również w ramach obowiązującego porządku prawnego). Ma on charakter obligatoryjny.
- Standard zalecany: zestaw norm, zasad i procedur ułatwiających osiągnięcie dobrych efektów funkcjonowania organizacji, dobranych ze względu na jej charakter (wielkość, formy działania itp.). Ma charakter fakultatywny, dobrowolny.
- Standard optymalny - zestaw zasad, norm i procedur, które ułatwiają osiągnięcie najlepszych z możliwych efektów funkcjonowania organizacji, nie pociągając za sobą nieuzasadnionego wzrostu kosztów ekonomicznych, społecznych i środowiskowych. Ma charakter fakultatywny, dobrowolny.

Wprowadzanie standardów do organizacji związane jest z koniecznością poniesienia pewnych kosztów: czasu, pracy poszczególnych członków organizacji, kosztów finansowych, ale również i psychicznych związanych z wprowadzaniem zmiany. Warto więc już na początku zastanowić się jakie korzyści z wprowadzenia standardów uzyskamy jako organizacja? Jest to ważne również z tego względu, że pojęcie „standard” wśród polskich organizacji działających w trzecim sektorze jeszcze do niedawna budziło wiele negatywnych skojarzeń.

Pozytywne konsekwencje wdrażania procesu standaryzacji w organizacjach pozarządowych:

- 1) uporządkowanie organizacyjne i merytoryczne funkcjonowania organizacji,
- 2) ułatwienie podejmowanie racjonalnych decyzji i usprawnianie zarządzania organizacją (racjonalność decyzji dzięki jasno określonym celom, procedurom itp.);
- 3) zwiększenie poziomu zaufania wśród naszych partnerów, darczyńców, i odbiorców działań organizacji;

- 4) ułatwienie samokontroli, ewaluacji działania organizacji i dzięki temu umożliwienie szybkiej i ukierunkowanej reakcji w sytuacji nieprawidłowości, trudności czy popełnianych błędów;
- 5) uruchomienie procesu ciągłego doskonalenia działalności;
- 6) ułatwienie wprowadzania nowych pracowników/ wolontariuszy w działalność organizacji;
- 7) łatwiejszy dostęp do grantów i innych form finansowania z zewnętrznych źródeł;
- 8) sprawniejsza realizacja projektów.

Pozostaje pytanie w jaki sposób należy wdrażać standardy do organizacji pozarządowej? Naszym zdaniem przede wszystkim nie powinno się „z góry” określać tego procesu. Wprowadzanie zmiany do organizacji jest zawsze działaniem wymagającym dostosowania się do specyfiki zespołu, stylu zarządzania, wielkości czy kultury organizacji. Wydaje się jednak, że organizacje pozarządowe, w których dominują demokratyczne sposoby podejmowania decyzji, niewielkie zasoby finansowe i rzeczowe, przy jednoczesnym dużym zaangażowaniu członków organizacji, bardziej są dostosowane do modelu oddolnego wprowadzania standardów. Polega on na podejmowaniu decyzji na temat standaryzacji zarówno przez zarządzających organizacją (liderzy, zarządy) jak i szeregowych członków czy pracowników. Taki sposób implementacji standardów ogranicza ryzyko silnego oporu przed zmianą funkcjonowania organizacji, który w konsekwencji może doprowadzić do odrzucenia standardów jako elementu niechcianego i obcego.

STANDARD ZARZĄDZANIA

Elementy składowe standardu zarządzania organizacjami pozarządowymi:

- A. zasady zarządzania strategicznego (tworzenie misji, wizji i strategii organizacji, procesy planowania i podejmowania decyzji strategicznych)
- B. zasady zarządzania zasobami ludzkimi (rekrutacja i angażowanie, motywowanie, rozwój pracowników i szkolenia, komunikacja wewnętrzna)
- C. zasady zarządzania bieżącego (struktura zarządzania, organizowanie pracy, prowadzenie dokumentacji, obsługa klienta)
- D. zasady zarządzania relacjami z otoczeniem (promocja organizacji, współpraca z mediami, współpraca a innymi organizacjami i partnerami, współpraca z administracją publiczną)

Zasady zarządzania zasobami ludzkimi - komunikacja wewnętrzna

Osią sprawnego funkcjonowania organizacji jest płynna komunikacja wewnętrzna czyli sprawny system przepływu informacji. Komunikacja wewnętrzna określa kto i co powinien wiedzieć w organizacji oraz tryb przekazywania informacji wewnątrz niej. Spośród wielu narzędzi i sposobów komunikacji wewnętrznej, należy wymienić: zebrania, rozmowy indywidualne korespondencję mailową, notatki, protokoły, sprawozdania, biuletyny, gazetki. Niektóre z wymienionych narzędzi są sformalizowane, inne zaś mają charakter nieformalny. Z uwagi na pojawiające się możliwości techniczne, wiele organizacji wykorzystuje w komunikowaniu się nowoczesne sposoby: spotkania on-line, rozsyłanie newsletterów przez e-mail, internetowe fora dyskusyjne, grupy mailingowe, smsy, grupy na portalach społecznościowych, wykorzystywanie wirtualnych dysków czyli tzw. praca w chmurze etc. Wybór kanałów komunikacji oraz jej zasady wynikają ze specyfiki organizacji oraz jej struktury. W małych organizacjach zbędne jest wprowadzanie zbiurokratyzowanych zasad obiegu dokumentów np. prowadzenie rozbudowanego dziennika korespondencji, dekretowanie pism. Niemniej jednak w każdej organizacji powinno być ustalone i wiadome wszystkim: kto powinien otrzymać daną informację, kto komu ją przekazuje, jaka powinna być treść przekazywanej informacji, w jakim czasie należy informację przekazać, w jaki sposób i w jakim terminie należy udzielić odpowiedzi.

Pytania diagnozujące:

1. Czy organizacja w procesie rekrutacji stosuje przejrzyste kryteria rekrutacji oraz zasadę równości szans?
2. Czy organizacja analizuje potrzeby szkoleniowe swoich pracowników/członków/ wolontariuszy? Czy tworzy plany szkoleniowe?
3. Czy organizacja zapewnia pracownikom/wolontariuszom udział w szkoleniach?
4. Czy organizacja dba o wysoki poziom motywacji członków, wolontariuszy i pracowników? W jaki sposób?
5. Czy organizacja posiada określone ścieżki i kanały przekazywania bieżących informacji osobom odpowiedzialnym za realizację poszczególnych działań znane wszystkim współpracownikom?

Zasady zarządzania relacjami z otoczeniem

Zarządzanie relacjami i współpraca z otoczeniem działania mające na celu budowanie dialogu i współpracy między organizacją a jej partnerami i interesariuszami (tj. odbiorcami działań, mediami, innymi organizacjami, darczyńcami, administracją publiczną etc.)

Współpraca i komunikacja z otoczeniem to istotny aspekt funkcjonowania podmiotów trzeciego sektora. Organizacje nie działają w próżni, lecz w złożonym otoczeniu, dlatego zapewnienie partnerskiej współpracy i skutecznej komunikacji z innymi organizacjami i partnerami oraz skuteczna promocja działań przyczyniają się do efektywniejszego działania poprzez wykorzystanie dostępnych zasobów, efekt synergii oraz dotarcie z informacją do potencjalnych odbiorców.

Zarządzanie relacjami z otoczeniem składa się z następujących komponentów:

- 1) *promocja organizacji,*
- 2) *współpraca z mediami,*
- 3) *współpraca z innymi organizacjami i partnerami,*
- 4) *współpraca z administracją publiczną,*
- 5) *relacje z odbiorcami.*

Cel standardu:

Budowanie trwałej i efektywnej współpracy z otoczeniem organizacji opartej na zasadzie partnerstwa

Źródło standardu:

- *Karta Zasad Działania Organizacji Pozarządowych*
 - *zasada partnerstwa*
 - *zasada dobra wspólnego – pomocniczość i dialog*
 - *zasada rzetelności*
- *Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie*
- *Model współpracy administracji publicznej z NGO*
- *Kodeks konsultacji*
- *Dobre praktyki public relations.*

STANDARD ZALECANY:

1. *Organizacja dba o pełny i rzetelny przekaz informacji o swojej działalności poprzez różnorodne kanały informacyjne dostosowane do odbiorców oraz umożliwiające interakcję (strona internetowa, oznakowana siedziba organizacji, łatwo dostępne dane kontaktowe)*
2. *Organizacja stale współpracuje z lokalnymi mediami, dostarczając im informacje prasowe, zapraszając na wydarzenia.*

3. *Organizacja rozwija kontakty z innymi organizacjami poprzez wymianę informacji, udział we wspólnych spotkaniach, wzajemną pomoc.*
4. *Organizacja komunikuje się z administracją publiczną – informuje o swoich działaniach, uczestniczy w spotkaniach inicjowanych przez władze.*
5. *Organizacja uczestniczy w konsultacjach społecznych, w szczególności na szczeblu lokalnym.*
6. *Organizacja świadczy usługi w oparciu o diagnozę potrzeb i oczekiwań odbiorców.*

STANDARD OPTYMALNY:

1. *Organizacja posiada strategię promocji.*
2. *Organizacja posiada osobę lub zespół do spraw promocji oraz kontaktów z mediami.*
3. *Organizacja realizuje projekty w partnerstwie z innymi organizacjami i administracją publiczną.*
4. *Organizacja uczestniczy w sieciach, koalicjach lub federacjach, dążąc do wzmocnienia roli podmiotów trzeciego sektora w życiu społecznym.*
5. *Organizacja posiada przedstawicieli w ciałach konsultacyjno-doradczych powoływanych przez administrację publiczną.*
6. *Organizacja wdraża standardy świadczenia usług.*

Promocja organizacji

Świadome i zaplanowane działania promocyjne to ważny krok w rozwoju organizacji, budowaniu jej rozpoznawalności oraz pozyskiwaniu i utrzymywaniu społecznego zainteresowania działaniami. Większość organizacji, w mniejszym lub większym stopniu prowadzi działania promocyjne. Organizowanym wydarzeniom towarzyszy przygotowywanie ulotek, plakatów, zaproszeń. opracowywana jest strona internetowa, rozsyła się maile do potencjalnych odbiorców.

Współcześnie kanały przekazywania informacji są bardzo różnorodne, a rodzaj i treść komunikatu zależą od przyjętego celu i grupy docelowej. Niewiele organizacji posiada strategię promocji, która pozwalałaby na długofalowe planowanie promocji organizacji oraz która wyznaczałaby osobę lub zespół do nadzorowania tego zadania. Planowanie wydarzeń i akcji promocyjnych, pozwala osiągnąć lepsze efekty ze względu na to, że pewne działania można połączyć, zachowując w ten sposób spójność przekazu oraz oszczędzając czas i (nieraz) pieniądze. Posiadanie spójnej identyfikacji wizualnej - w tym logo organizacji oraz grafiki pojawiającej się na wszystkich środkach przekazu, takich jak np. papier firmowy, wizytówki, ulotki, broszury, strona internetowa, buduje w oczach odbiorców obraz profesjonalnej organizacji i czyni ją łatwiej rozpoznawalną.

Organizacje coraz częściej wdrażają również praktyki wynikające z zasad ekologii i zrównoważonego rozwoju, które polegają na zastępowaniu promocyjnych materiałów drukowanych elektronicznymi lub wybór papieru ekologicznego. Wiele organizacji prowadzi działania informacyjno-promocyjne poprzez własną stronę internetową. Aby spełniała ona swoją funkcję, informacje na niej zamieszczane powinny być systematycznie aktualizowane oraz przejrzyste. Dotyczy to zwłaszcza danych kontaktowych, które powinny być pełne oraz umiejscowione w widocznym miejscu. Warto przyjąć zasady korespondencji drogą elektroniczną, spośród których szczególnie ważne jest regularne odbieranie wiadomości i odpowiadani na nie. Warto opracować tzw. stopkę w wiadomości wychodzącej, zawierającą imię i nazwisko oraz nazwę i dane organizacji. Niekiedy organizacje decydują się na wysyłanie newslettera do osób, które zalogują się na ich stronie internetowej. Newsletter, zawierający aktualne informacje dotyczące sfery działalności organizacji, stanowi dobre narzędzie utrzymywania relacji z odbiorcami. Obecnie coraz powszechniejszą formą popularyzowania działań jest utworzenie profilu na portalach społecznościowych typu Facebook, Twitter - wart

Warto również pamiętać o opublikowaniu na stronie internetowej sprawozdań merytorycznych i finansowych. Organizacje posiadające status organizacji pożytku publicznego mają taki obowiązek.

Współpraca organizacji pozarządowych z mediami

Niezwykle ważnym elementem public relations jest współpraca z mediami. Dzięki przekazywaniu informacji do szerokiego grona odbiorców, stają się one ważnym sojusznikiem w pozyskaniu poparcia lub uczestnictwa w działaniach prowadzonych przez organizację. Współpraca z mediami nie jest łatwa, jednakże trud jej zbudowania opłaca się. Pomocne jest w tym wyznaczenie osoby lub zespołu do spraw kontaktów z mediami.

Zadaniem takiego zespołu może być m.in.:

- opracowanie tytułów dostępnych mediów (gazety, radio, telewizja, portale internetowe), najlepiej z danymi kontaktowymi do konkretnych dziennikarzy zajmujących się interesującą nas dziedziną życia społecznego
- przygotowanie materiałów prasowych na temat organizacji oraz konkretnych działań czy projektów przez nią prowadzonych
- wysyłanie informacji prasowych do mediów, zapraszanie na organizowane wydarzenia.

Częstą praktyką organizacji jest uzyskiwanie patronatów medialnych dla prowadzonych imprez. Przy okazji ważnych wydarzeń można zorganizować konferencję prasową.

Współpraca organizacji pozarządowych z innymi podmiotami

Z perspektywy organizacji pozarządowych współpraca z podmiotami takimi jak inne organizacje lub instytucje jest niezwykle ważna, gdyż poprzez zwiększenie potencjału, pozwala na poszerzenie oferty, dotarcie do nowych grup odbiorców czy dysponowanie większymi środkami finansowymi na realizację działań. Współpraca w mniejszych społecznościach lokalnych jest bardzo powszechna, gdyż podstawowym sposobem zawiązywania współpracy są osobiste kontakty między członkami organizacji, które w małych miejscowościach są naturalnym stanem rzeczy. Z drugiej strony hamuje ją czasem konkurowanie o ograniczone zasoby finansowe, będące na przykład w dyspozycji samorządu. Niemniej jednak w sytuacji, gdy organizacje mają podobne cele i grupy odbiorców oraz działają na tym samym obszarze (co w większości przypadków decyduje o nawiązaniu współpracy) warto poznać formy oraz zasady umożliwiające zgodną współpracę.

Podstawowe formy współpracy między organizacjami to:

- wymiana informacji
- pomoc finansowa i rzeczowa
- udział we wspólnych wydarzeniach, np. szkoleniach, imprezach, zespołach branżowych

Kolejny poziom to formy kooperacji wymagające większego zaangażowania:

- koordynacja działań na rzecz wspólnych beneficjentów
- organizowanie forum organizacji pozarządowych
- współtworzenie sieci, koalicji (niesformalizowane)
- przynależność do związków stowarzyszeń, federacji (sformalizowana)

Efektywne komunikowanie się (w kontekście etycznym)

Wymiana informacji w organizacji jest efektywna o ile prowadzi do faktycznego zrozumienia przez odbiorcę przekazu w sposób pożądaný przez nadawcę. Innymi słowy dotyczy uwzględnienia perspektywy odbiorcy – tego co zobaczy, usłyszy i jak zinterpretuje wiadomość. W tym celu wykorzystywać można wiele techniki m.in. utrzymania pozytywnej mowy ciała, aktywnego słuchania oraz przekazywania informacji zwrotnej (feedback). Efektywna komunikacja powinna być prowadzona z uwzględnieniem wiedzy o tym do kogo jest kierowany przekaz, co jest kluczowym elementem informacji, kto i z jaką oceną będzie powtarzał informacje oraz odmiennego przekazywania

komunikatów dla pracowników i wolontariuszy, lokalnej społeczności oraz dla mediów i otoczenia organizacji.

Główne wartości i zasady efektywnej komunikacji:

- A. szczerść, otwartość, uczciwość, wolność od stronniczości i złej woli,
- B. dokładność – precyzja merytoryczna informacji,
- C. dostosowanie szczegółowości do wagi sprawy, brak przekłamań.

Niezbędne jest wyznaczenie kryteriów poufności. Kierownictwo organizacji odpowiada za decydowanie o ujawnianiu informacji na zewnątrz. Niezbędne jest określenie tematów co do których pracownicy i wolontariusze mają obowiązek ochrony poufności – w szczególności nie powinni w sposób dowolny ujawniać informacji o relacjach pomiędzy organizacją a beneficjentami, darczyńcami i grantodawcami. Bezwzględnie powinien być przestrzegany zakaz używania informacji zastrzeżonych i poufnych do własnego zysku lub innych korzyści osobistych przez pracowników i wolontariuszy.

Efektywne komunikowanie kształtuje przekonania o uczciwości lub nieuczciwości kierownictwa oraz postawy pracowników i wolontariuszy. Pozwala na utrzymanie lojalności i zadowolenia z pracy w organizacji. W tym celu niezbędne jest też stworzenie pracownikom i wolontariuszom możliwości wyrażania swojego niezadowolenia na wewnętrznym forum organizacji.

WYKORZYSTANIE NOWYCH MEDIÓW W ORGANIZACJACH POZARZĄDOWYCH

Nowe media – to określenie używane w odniesieniu do takich środków przekazu informacji, które w odróżnieniu od tradycyjnych mediów drukowanych, filmu, muzyki oraz radia i telewizji, są ze sobą wzajemnie powiązane, dostępne dla indywidualnych użytkowników, którzy mogą być nie tylko odbiorcami, ale też nadawcami przekazów, są interaktywne, otwarte, wielofunkcyjne, wszechobecne oraz niedookreślone przestrzennie.

W szczególności są to media wykorzystujące cyfrowe technologie informatyczne i telekomunikacyjne. Technologie cyfrowe to np. komputery, telefony komórkowe, odtwarzacze multimedialne, konsole, skanery, kamery, aparaty, dyktafony cyfrowe, przenośne karty pamięci i drukarki przestrzenne. Przykładami nowych mediów są: Internet, ebooki i telewizja cyfrowa. Internet dodatkowo obejmuje takie formy komunikacji jak: poczta elektroniczna, komunikatory, grupy i fora dyskusyjne, chaty,

serwery i systemy wymiany plików, telefonia internetowa, telekonferencje, faks, radio, telewizja, sklepy i aukcje internetowe oraz gry sieciowe.

Na początku XXI wieku znaczenie nowych mediów rośnie głównie poprzez upowszechnianie nurtu projektowania określanego Web 2.0¹⁰⁹. Zakłada się tu, że aplikacje internetowe mają wspierać wymianę informacji, interoperacyjność, współpracę i być dostosowane do potrzeb użytkownika. W ten sposób Internet staje się platformą kolejnych typów nowych mediów jak: serwisy społecznościowe, blogi, strony typu Wiki, serwisy wymiany treści, strony typu mashup agregujące dane z innych witryn oraz folksonomie – zbiory linków do ulubionych stron, książek, zdjęć, plików i innych danych.

Są to np. społeczności Facebook.com i Grono.net, grupy związane wspólną historią jak NK.pl, zorientowane na dzielenie się treściami jak YouTube, Flickr, DeviantArt, Digart i fotka.pl, umożliwiające prezentację swoich umiejętności czy życiorysów zawodowych jak Friends.pl, MySpace.com, Goldenline.pl, LinkedIn.com, serwisy dziennikarstwa obywatelskiego jak eioba.pl i wiadomosci24.pl oraz związane z recenzowaniem, opiniowaniem oraz porównywaniem towarów i usług jak Filmweb.pl, biblionetka.pl, nuta.pl, opiniuj.pl. Podmioty trzeciego sektora coraz częściej wykorzystują wszystkie powyższe rozwiązania technologiczne do usprawnienia swojej pracy, kontaktów z wolontariuszami, promocji swoich projektów. Niezbędne jest zatem zwrócenie uwagi na szczególnie przydatne narzędzia i zasady ich efektywnego wykorzystywania.

Cel standardu:

- Efektywne wykorzystanie nowych środków komunikacji do osiągnięcia celów organizacji.*
- Zwiększenie dostępności i otwartości projektów i publikacji tworzonych przez organizację.*
- Zachęcenie do samodzielnego odkrywania nowych metod pracy w sferze obywatelskiej.*

Źródło standardu:

- dobre praktyki wykorzystania nowych mediów w trzecim sektorze;*
- standardy otwartości publikacji rekomendowane przez Ogólnopolską Federację Organizacji Pozarządowych;*
- teorie marketingu.*

STANDARD ZALECANY:

- 1. organizacja korzysta z darmowych aplikacji do komunikacji i mobilnej pracy przez Internet;*
- 2. organizacja potrafi rekrutować i korzystać z pomocy e-wolontariuszy;*

3. organizacja przestrzega zasad netykiety podczas komunikacji za pośrednictwem nowych mediów;
4. organizacja potrafi konstruować i prowadzić strategie marketingu społecznego.

STANDARD OPTYMALNY:

1. organizacja prowadzi biuro za pośrednictwem narzędzi online;
2. organizacja korzysta z pomocy zagranicznych specjalistów e-wolontariuszy;
3. organizacja prowadzi marketing społecznie zaangażowany, społecznościowy i wspólnej sprawy;
4. organizacja udostępnia wszystkie wytwarzane w projektach dzieła na wolnych licencjach.

Treść standardu:

Standard obejmuje 4 elementy:

- 1) sieciowe narzędzia współpracy i zarządzania projektami pozarządowymi;
- 2) zalecenia dotyczące organizacji i korzystania z e-wolontariatu;
- 3) zasady netykiety;
- 4) strategie marketingowe.

Sieciowe narzędzia współpracy i zarządzania projektami pozarządowymi

Narzędziami współpracy i zarządzania projektami pozarządowymi za pośrednictwem sieci Internet są zarówno poczta elektroniczna (e-mail), komunikatory jak Gadu-Gadu, Tlen i Skype, jak też serwisy społecznościowe jak Facebook.com, Google+ i Goldenline.pl oraz specjalne serwisy oferujące usługi „w chmurze”. Poczta elektroniczna służy do kontaktów z pracownikami i wolontariuszami organizacji oraz z podmiotami zewnętrznymi. Niemniej należy zadbać o to aby adresy pocztowe były przejrzyste (pełne imię i nazwisko) – stanowią bowiem wizytówkę tak poszczególnych osób, jak i organizacji.

Adresy takie jak np. „gosia_buziaczek27@wp.pl” nie świadczą o profesjonalizmie. Ta sama uwaga dotyczy nazywania kont w komunikatorach i serwisach społecznościowych. Należy też zwrócić uwagę by organizacje były reprezentowane w takich serwisach poprzez profile instytucji, a nie osób – błąd ten jest często popełniany na Facebooku i w Google+ co prowadzi do kasowania przez administratorów takich stron organizacji. Konta „instytucji jako ludzi” nie tylko wprowadzają w błąd członków społeczności, ale też są pozbawione dodatkowych opcji pozwalających na monitoring popularności prowadzonych akcji, badanie użytkowników i prowadzenie akcji marketingowych. W serwisach takich jak Goldenline i LinkedIn organizacje mogą dodatkowo prowadzić rekrutację współpracowników

poprzez specjalne narzędzia konstruowania ogłoszeń, analizy życiorysów potencjalnych pracowników i grupy dyskusyjne.

Przesłanki do obecności organizacji pozarządowych w serwisach społecznościowych:

- dostęp do porad udostępnianych przez samych administratorów;
- poprawa widoczności i dostępności produktów i usług, większe zainteresowanie projektami;
- łatwiejsze mobilizowanie dotychczas niezaangażowanych w życie publiczne osób;
- zainteresowanie dziennikarzy i mediów popularnymi inicjatywami;
- zdobywanie wsparcia społecznego, motywowanie wolontariuszy i pracowników.

Usługami „w chmurze” są przede wszystkim aplikacje pozwalające na edycję dokumentów za pośrednictwem stron internetowych i dzielenie się nimi, a w konsekwencji współredagowanie przez pozostałych członków grupy czy organizacji. Opcje takie posiada pakiet biurowy Office 2010 w ramach bezpłatnej usługi Office Web Apps115 i płatnej Office 365116. Rozwiązania te wymagają jednak bardzo dobrego stałego łącza, są też trudne do wykorzystania na małych komputerach przenośnych (netbook), tabletach i smartphonach.

Dużo bardziej elastyczne rozwiązania oferuje usługa Google Dysk/Drive, która pozwala na przesyłanie dokumentów i całych katalogów oraz tworzenie dokumentów zgodnych z programami Word, Excel, PowerPoint oraz formularzy na strony internetowe. Usługa ta nie pozwala jednak na rozbudowane formatowanie wyglądu dokumentów, posiada też mało przejrzysty tryb recenzowania dokumentów przez trudno rozróżnić dokładnie kto z współpracowników wprowadził jakie zmiany (dobrze jest by każda osoba korzystała z innego koloru czcionki, a zmiany oznaczała w komentarzach).

Przydatny jest też Kalendarz Google, który pozwala na synchronizację zadań kilku osób. Pozwala też na udostępnianie informacji o wydarzeniach dla beneficjentów oraz synchronizację z wydarzeniami na Facebooku.

Netykieta

Netykieta jest zbiór zasad dotyczący przyzwoitego zachowania w Internecie. Pierwsze wskazówki były udostępniane przez internautów w 1995 roku na grupach dyskusyjnych. Od tamtej pory ulega modyfikacjom z uwagi na nowe kanały informacyjne i serwisy społecznościowe.

Kluczowe zalecenia netykiety:

- *zakaz pisania wulgaryzmów;*
- *zakaz spamowania (m.in. wysyłania niechcianych linków do stron, wysyłania tzw. „łańcuszków szczęścia”);*
- *nakaz zapoznania się z wykazem FAQ (najczęściej zadawanych pytań) przed zadaniem pytania;*
- *stosowanie się do reguł pisania obowiązujących w danej grupie (kodowanie polskich liter, cytowanie, wysyłanie wiadomości formatowanych w HTML-u); zakaz cross-postowania czyli wysyłania e-maili do kilku grup dyskusyjnych naraz;*
- *zakaz wysyłania listów do wielu osób naraz z jawnymi adresami poczty elektronicznej (stosujemy kopię ukrytą);*
- *zakaz pisania wiadomości wielkimi literami, pisania naprzemiennie wielkich i małych liter;*
- *zakaz floodowania - wysyłania tej samej wiadomości w krótkich odstępach czasu;*
- *zakaz nagabywania osób, które sobie tego nie życzą (np. zaproszenia do gier);*
- *nakaz używania emotikon z rozważą (mają być dodatkiem do tekstu, a nie główną treścią);*
- *nakaz trzymania się wątku w korespondencji elektronicznej lub cytowanie emaila (zamiast wysyłania nowych listów w każdej sprawie);*
- *nakaz dopisywania wątku korespondencji pod spodem.*
- *zakaz przesyłania w wiadomościach załączników o dużej objętości (można je udostępnić np. przez Google Drive, Dropbox).*

Netykieta nie jest skodyfikowana, lecz naruszanie jej niepisanych zasad grozi wykluczeniem z różnych grup internetowych, ignorowaniem informacji przez innych użytkowników sieci a niekiedy też możliwością zablokowania dostępu do serwisów (np. wykorzystywanie wulgaryzmów, gróźb, wyśmiewanie innych, modyfikacja zdjęć czy grafik szkodząca wizerunkowi). W szczególności piętnowane jest podszywanie się pod inne osoby – kradzież tożsamości i posługiwanie się kłamstwem. Co ważne - część z zasad netykiety dotyczących szczególnych kwestii - pokrywa się z sankcjami karnymi przewidzianymi przepisami prawa.

OGRANICZENIA PRAWNE PUBLIKACJI TREŚCI W INTERNECIE

Treści, za które określono sankcje w kodeksie karnym, a które:

- I. namawiają do popełnienia lub doradzają w popełnieniu samobójstwa lub samookaleczenia (art. 151 Kodeksu karnego);*
- II. grożą innym osobom popełnieniem przestępstwa na jego szkodę lub szkodę osoby jego najbliższej (art. 190 Kodeksu karnego);*

- III. *obrażają inne narodowości, rasy ludzkie, religie (art. 194-196 i art. 257 Kodeksu karnego oraz art. 23 Kodeksu cywilnego);*
- IV. *nawołują do popełnienia przestępstwa (art. 255 Kodeksu karnego);*
- V. *propagują totalitarny ustrój państwa lub nawołuje do nienawiści na tle różnic narodowościowych, etnicznych, rasowych, wyznaniowych albo ze względu na bezwyznaniowość (art. 256 Kodeksu karnego).*

Treści, za które określono sankcje w kodeksie cywilnym, a które:

- I. *lżą osoby publiczne (art. 23 Kodeksu cywilnego);*
- II. *zawierają pomówienia – informacje obarczające niepotwierdzonymi zarzutami inne osoby (art. 23 Kodeksu cywilnego); obrażają inne narodowości, rasy ludzkie, religie (art. 23 Kodeksu cywilnego oraz art. 194-196 i art. 257 Kodeksu karnego).*

Treści, za które określono sankcje w ustawach szczególnych, a które:

- I. *promują alkohol (art. 2 (1) Ustawy o wychowaniu w trzeźwości i przeciwdziałaniu alkoholizmowi z dnia 26 października 1982 r.);*
- II. *przyczyniają się do łamania praw autorskich lub naruszają prawa autorskie i licencje podmiotów trzecich. (Ustawa o prawie autorskim i prawach pokrewnych z dnia 4 lutego 1994 r.);*
- III. *promują środki odurzające, narkotyki (art.1 Ustawy o przeciwdziałaniu narkomanii z dnia 24 kwietnia 1997 r.);*
- IV. *ujawniają bez czyjejs wyrażonej zgody dane osobowe, identyfikatory komunikatorów internetowych, fotografie, adres poczty elektronicznej, miejsce zamieszkania, pracy, przebywania, numery telefonów, tablic rejestracyjnych i inne poufne dane (Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o ochronie danych osobowych);*
- V. *zawierają słowa powszechnie uznane za niecenzuralne (art. 3 Ustawy o języku polskim z dnia 7 października 1999 r.).*

Otwartość publikacji - wykorzystanie wolnych licencji zalecane przez Ogólnopolską Federację Organizacji Pozarządowych

Standardowy system praw autorskich nie gwarantuje otwartości dostępu do publikacji tworzonych przez organizacje pozarządowe. Zakłada pełną kontrolę twórcy nad utworem. Większe możliwości

udostępniania dzieł i ich modyfikacji daje udostępnienie treści na wolnych licencjach. Licencjobiorca może wówczas mieć prawo do:

- korzystania z utworu oraz ze związanych z utworem praw pokrewnych w jakimkolwiek celu;
- zwielokrotniania i rozpowszechniania utworu nieodpłatnie lub za wynagrodzeniem, jako część większej całości lub samodzielnie, w całości lub w dowolnie wybranej części;
- do sporządzania, rozporządzania i korzystania z opracowań utworu.

Licencjami takimi są Creative Commons Uznanie Autorstwa oraz Creative Commons Uznanie Autorstwa – na tych samych warunkach. Zasady licencji Creative Commons: <http://creativecommons.pl/wyberzlicencje/>

Wyszukiwanie treści (zdjęć, programów, muzyki, wideo, zasobów edukacyjnych) do bezpłatnego używania przez NGO na licencjach Creative Commons: <http://search.creativecommons.org/>
<http://otwartzasoby.pl>

Pytania diagnostyczne:

1. Czy organizacja korzysta z sieciowych narzędzi współpracy i zarządzania projektami?
2. Czy organizacja korzysta z pomocy e-wolontariuszy?
3. Czy organizacja przestrzega zasad netykiety?
4. Czy organizacja prowadzi strategię marketingu społecznego?
5. Czy organizacja korzysta z wolnych licencji do udostępniania dzieł wytwarzanych w projektach?

Podsumowując – omawiane standardy:

- są bardzo rozbudowane, zawierają wiele treści merytorycznych z obszaru komunikacji;
- zawierają opis standardów dotyczących szerokiego zakresu funkcjonowania organizacji np. zarządzanie, w ramach którego opisywana jest komunikacja;
- w swojej strukturze są dosyć niejednolite i skomplikowane, przede wszystkim za sprawą opisów zawierających treści merytoryczne dotyczące danego zagadnienia;
- zawierają 3 wersje: minimalną, zalecaną i optymalną;
- wskazują na pozytywne skutki procesu standaryzacji;
- zawierają pytania diagnozujące;
- poruszają kwestie wizualizacji;
- odwołują się do zasad etycznych;
- szczegółowo odwołują się do różnych grup odbiorców, np. mediów i innych podmiotów.

Jednocześnie w ocenie uczestników warsztatów mających na celu wypracowanie „Standardu komunikacji i wizualizacji wewnętrznej i zewnętrznej” FLOP, którzy mieli okazję zapoznać się z nimi w trakcie pracy w grupach na warsztatach, **są one zbyt rozbudowane i niejednoznaczne.**

Jako istotny i wartościowy element uczestnicy wskazali jednakże pytania diagnozujące do standardu pozwalające na przeprowadzenie jego autoewaluacji.

STANDARD ZARZĄDZANIA W SEKTORZE POZARZĄDOWYM

Wypracowany przez Wyższą Szkołę Przedsiębiorczości i Administracji w Lublinie w partnerstwie z Fundacją Inicjatyw Menedżerskich i Stowarzyszeniem Homo Faber.

„Standard zarządzania w sektorze pozarządowym” został wypracowany w ramach projektu „Standardy działania III sektora – executive education dla kadr NGO”.

Generalnie obejmuje cztery płaszczyzny działania organizacji pozarządowych:

1. budowanie tożsamości organizacji,
2. zarządzanie,
3. finanse oraz
4. relacje z otoczeniem.

W wymiarze „relacje z otoczeniem” dotyczy m.in.: komunikacji zewnętrznej; współpracy z: administracją, grantodawcami, darczyńcami, innymi organizacjami, partnerami, mediami oraz działań marketingowych.

Zgodnie z założeniami standard ma charakter ogólny i dotyczy wszystkich form organizacji pozarządowych (stowarzyszenia, fundacje) oraz organizacji różnej wielkości, zarówno bardzo małych jak i większych, o złożonej strukturze. Każda z organizacji powinna wybrać te części standardu, które jej dotyczą.

Poniżej zaprezentowano wybrane fragmenty Standardu stanowiące pomoc i dobrą praktykę w zakresie procesu standaryzacji we FLOP (zamieszczono cytaty).

1. Komunikacja zewnętrzna

Organizacja posiada opisaną politykę informacyjną oraz wyznaczoną osobę odpowiedzialną za politykę informacyjną. Polityka informacyjna jest zgodna ze statutem, kodeksem etycznym oraz misją i wizją organizacji.

Organizacja komunikuje na zewnątrz swoje cele, opisuje działania i prowadzone projekty. Ma opisaną strukturę, kluczowe osoby, i sposób komunikacji z otoczeniem (adres, telefon, osoba do kontaktu, inne, np. formularze kontaktowe, konta na profilach społecznościowych, komunikatory).

W organizacji są ustalone zasady odpowiadania na wpływające pytania, które określają kanał komunikacji, terminy, właściwe osoby oraz formy odpowiedzi.

Organizacja posiada aktualną stronę internetową. Jeśli organizacja prowadzi działalność międzynarodową bądź działania adresowane do cudzoziemców powinna posiadać wersje strony internetowej w różnych językach.

Jeśli organizacja swoje działania adresuje do szerszego kręgu odbiorców, zalecane jest by posiadała profile na popularnych (bądź branżowych) portalach społecznościowych. Zaleca się by w ramach komunikacji z sympatykami organizacja prowadziła i rozsyłała regularny newsletter.

Jeśli organizacja obraca środkami publicznymi musi prowadzić Biuletyn Informacji Publicznej (BIP).

2. Współpraca z administracją

Organizacja wie kto reprezentuje jej interesy w administracji samorządowej i rządowej (w gminie, powiecie, województwie) Zna dotyczące jej polityki współpracy. W szczególności uczestniczy w spotkaniach i forach dotyczących jej działalności organizowanych w samorządzie.

Zaleca się aby organizacje zajmujące się daną dziedziną znały urzędników odpowiadających za odpowiedni zakres spraw i przynajmniej raz w roku miały z nimi kontakt osobisty. Jedną z podstawowych prawnych i praktycznych zasad współpracy samorządu z organizacjami pozarządowymi jest jawność, którą należy rozumieć m.in. jako otwarte informowanie o planach działania. Jeśli jako organizacja uważa, że jest nieodpowiednio informowana to powinna zwrócić samorządowi na to uwagę. Niezależnie od postawy urzędników w konkretnej komórce organizacyjnej samorządu, organizacja powinna dbać o jakość przekazywanych informacji. Tworząc raport ze swojej działalności każda organizacja powinna go wysłać, pomimo braku prawnego obowiązku, do właściwej ze względu na zakres działań osoby w administracji samorządowej.

3. Współpraca z grantodawcami

Utrzymuje regularne kontakty z grantodawcami. Nawet mimo istnienia formalnego obowiązku, informuje ich o etapach prowadzonych działań, sukcesach i ewentualnych problemach.

Współpraca z grantodawcami jest zgodna z kodeksem etyki, zwłaszcza w kontekście przeciwdziałania potencjalnemu konfliktowi interesów.

4. Współpraca z darczyńcami

Utrzymuje regularne kontakty z darczyńcami (listy z podziękowaniami, biuletyny informacyjne, sprawozdania, dedykowana podstrona www, itp.). Organizacja w przejrzysty sposób informuje o wydatkach (www, BIP) i dysponowaniu przekazanymi jej przez darczyńców środkami. W dopuszczalnych prawem ramach organizacja czyni zadość życzeniom darczyńców dotyczącym anonimowości.

5. Współpraca z innymi organizacjami pozarządowymi

Organizacja dba o to by aktualne informacje o niej były zawarte na portalu ngo.pl oraz publikowane na najważniejszych portalach branżowych ngo (w zależności od rodzaju prowadzonej działalności).

Organizacja, w miarę potrzeby, współpracuje z innymi podmiotami pozarządowymi, pracującymi w tym samym obszarze, uczestniczy w forach branżowych, wchodzi w koalicje i sieci organizacji pozarządowych. Organizacja informuje otoczenie o powyższych działaniach (np. za pośrednictwem strony www).

6. Współpraca z innymi partnerami (krajowymi i zagranicznymi)

Organizacja, w miarę potrzeby, współpracuje z innymi podmiotami (np. instytucjami kultury, spółdzielniami socjalnymi, biznesem) pracującymi w tym samym obszarze, uczestniczy w forach branżowych i wchodzi w koalicje z tymi partnerami. Organizacja informuje otoczenie o powyższych działaniach.

7. Współpraca z mediami

Organizacja posiada politykę informacyjną. Organizacja posiada osobę odpowiedzialną za kontakty z mediami, która prowadzi aktualną bazę kontaktów.

8. Działania marketingowe

Organizacja, która działa w określonej społeczności powinna informować otoczenie o podejmowanych działaniach.

Organizacja świadomie buduje swój wizerunek, który nie powinien stać w sprzeczności z kodeksem etycznym oraz wizją i misją organizacji. Informacje o swoich wartościach przekazuje podmiotom, którym zleca prowadzenie w jej imieniu działań marketingowych (np. agencjom reklamy).

Organizacja w prowadzeniu działań marketingowych uwzględnia standardy etyczne. Pomocnym narzędziem może być Kodeks Etyki Reklamy opracowany przez Radę Reklamy

Podsumowując – omawiane standardy:

- jest dosyć ogólny, posiada formę opisową,
- porządkuje wymagane zasady, a także zawiera uzupełniające treści merytoryczne,
- relacje z otoczeniem prezentuje w podziale na różnorodne grupy odbiorców.

Jednocześnie w ocenie uczestników warsztatów mających na celu wypracowanie „Standardu komunikacji i wizualizacji wewnętrznej i zewnętrznej” FLOP, którzy mieli okazję zapoznać się z nimi w trakcie pracy w grupach na warsztatach, **jest zbyt ogólny i zawiera zbędne elementy** (np. kontakt osobisty z urzędnikami; konieczność opracowywania BIP, co wynika z przepisów obowiązującego prawa).

Prace i dyskusje nad standaryzacją działalności organizacji pozarządowych są faktem, albowiem przyjęcie pewnych norm i reguł postępowania jest niezbędne, jeżeli III sektor chce być postrzegany jako profesjonalny i skuteczny.

Jednocześnie samo ustalenie standardów działania nie będzie świadczyło o sukcesie standaryzacji. Kluczowe jest bowiem budowanie świadomości w zakresie potrzeby posiadania standardów przez poszczególne organizacje pozarządowe, a przede wszystkim przeświadczenia, iż standardy nie są ograniczeniem, a jedynie sposobem na bardziej efektywne funkcjonowanie NGOs.

Co więcej, takie podejście jest szczególnie użyteczne w przypadku związków, grup i zrzeszeń organizacji pozarządowych. Sieciowanie pozwala bowiem zdecydowanie racjonalniej lokować posiadane zasoby, a w przypadku obszaru komunikacji – skuteczniej komunikować z otoczeniem i kreować pozytywny wizerunek.

W związku z powyższym **wypracowany „Standard komunikacji i wizualizacji wewnętrznej i zewnętrznej” będzie realizował następujące cele:**

- poprawa efektywności komunikowania wewnątrz organizacji i na zewnątrz oraz w ramach FLOP,
- wzrost zaufania i stworzenie atmosfery współpracy,
- budowanie tożsamości organizacji i FLOP,
- zwiększenie zasięgu oddziaływania organizacji i FLOP,
- wyróżnienie się spośród innych organizacji,
- budowanie profesjonalnego wizerunku sieci.

Jednocześnie, kierując się definicją standaryzacji wskazującą, iż oznacza ona: *ustalenie minimalnych, zalecanych bądź optymalnych warunków funkcjonowania organizacji w celu wzrostu jakości jej działania* (wg „Poradnika standardów normatywnych dla organizacji pozarządowych”) **na potrzeby procesu standaryzacji we FLOP wypracowano standard minimalny**, adekwatny dla wszystkich organizacji członkowskich.

Przyjęto bowiem założenie, iż ze względu na różnorodność organizacji członkowskich, ich doświadczeń, potencjałów i zasobów najbardziej zasadne jest zastosowanie minimalnych reguł możliwych do wdrożenia przez każdą z organizacji.

Jednocześnie założono, iż niniejszy **standard będzie miał charakter rozwojowy**, co wiąże się z możliwością poszerzenia jego zakresu w przyszłości i wprowadzeniu bardziej ambitnych oraz wymagających kryteriów.
