



PLUS HELP NGO
PROGRAM WSPARCIA ORGANIZACJI
POMOCOWYCH W POLSCE

DIAGNOZA PRAKTYK ORGANIZACJI POMOCOWYCH

I WSPÓŁPRACY NGO ZE SPECJALISTAMI POMOCOWYMI

Raport z analizy wieloźródłowej

Zakres zadania projektowego

Materiał przygotowany na potrzeby działania "Standardy Współpracy NGO - Specjaliści dla Organizacji Pomocowych" oraz zadania "Diagnoza praktyk 200 organizacji pomocowych (ankiety, wywiady, analiza dokumentów)".

Opracowanie: Stowarzyszenie Inicjatywa Obywatelska Pro Civium

Poznań, lipiec 2026 r.



**KOMITET
DO SPRAW
POŻYTKU
PUBLICZNEGO**



Narodowy Instytut Wolności
Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego



Rządowy Program
Fundusz Inicjatyw
Obywatelskich
na lata 2021–2030
NOWE FIO

SFINANSOWANO ZE ŚRODKÓW NARODOWEGO INSTYTUTU WOLNOŚCI – CENTRUM
ROZWOJU SPOŁECZEŃSTWA OBYWATELSKIEGO W RAMACH RZĄDOWEGO PROGRAMU
FUNDUSZ INICJATYW OBYWATELSKICH NOWEFIO NA LATA 2021-2030

INFORMACJA O FINANSOWANIU

Sfinansowano ze środków Narodowego Instytutu Wolności - Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego w ramach Rządowego Programu Fundusz Inicjatyw Obywatelskich NOWEFIO na lata 2021-2030 - Edycja 2026.

Streszczenie zarządcze

Przeprowadzona analiza pokazuje wyraźny, powtarzający się we wszystkich źródłach rozdzwięk: organizacje i specjaliści wysoko oceniają sens oraz społeczną wartość współpracy, ale jej codzienna organizacja zbyt często opiera się na relacjach osobistych, improwizacji i doraźnych ustaleniach. Dobra wola nie jest wsparta wspólną infrastrukturą: procedurami, dokumentacją, zasadami bezpieczeństwa, podziałem odpowiedzialności, systemem ochrony danych, wdrożeniem specjalisty ani stałą superwizją.

Główny wniosek

Standardy nie powinny być rozbudowanym regulaminem opisującym idealną organizację. Powinny być prostym systemem minimalnym, który zabezpiecza beneficjenta, specjalistę i NGO w najczęstszych sytuacjach: od rozpoczęcia współpracy, przez prowadzenie i dokumentowanie pomocy, aż po interwencję kryzysową, superwizję oraz zakończenie wsparcia.

Obszar	Najważniejszy sygnał diagnostyczny	Kierunek standardu
Organizacja pracy	Brak jasnego podziału ról, delegowania i systemu raportowania.	Karta roli, zakres odpowiedzialności, obieg informacji i decyzji.
Bezpieczeństwo	Nierówny dostęp do procedur bezpieczeństwa beneficjenta i specjalisty.	Minimalna procedura bezpieczeństwa, eskalacji i zgłaszania incydentu.
Dokumentacja i dane	Braki w politykach ochrony danych, dokumentacji sprawy i pracy online.	Jednolity minimalny zestaw dokumentów i zasady poufności.
Dobrostan	Przeciążenie, presja czasu, odpowiedzialność emocjonalna i brak superwizji.	Limity obciążenia, superwizja, debriefing i ścieżka wsparcia.
Finansowanie	Niestabilność finansowania ogranicza dostępność specjalistów i ciągłość pomocy.	Realne planowanie zasobów, zasad dyżuru i ciągłości wsparcia.
Współpraca międzysektorowa	Duża gotowość instytucji, lecz brak koordynatorów i procedur kontaktu z NGO.	Punkt kontaktu, model przekazania sprawy i porozumienie partnerskie.

Źródło: analiza własna sześciu przekazanych zbiorów badawczych.

Najważniejsze liczby

Wskaźnik	Wynik	Znaczenie
Odpowiedzi badawcze	120	Łącznie we wszystkich sześciu materiałach.
Perspektywa organizacji i instytucji	65	Odpowiedzi NGO, JST, OPS, CUS, instytucji kultury i oświaty.
Perspektywa kadr pomocowych i specjalistów	55	36 pracowników zawodów pomocowych i 19 specjalistów współpracujących z NGO.
Wysokie lub bardzo wysokie obciążenie administracyjne NGO	16 z 17 (94%)	Obciążenie proceduralne jest regułą, nie wyjątkiem.
Współpraca instytucji z NGO w ostatnich 2 latach	29 z 31 (94%)	Istnieje duża baza doświadczeń partnerskich.
Brak procedur współpracy instytucji z NGO	20 z 31 (65%)	Współpraca działa częściej relacyjnie niż systemowo.

Wskaźnik	Wynik	Znaczenie
Ograniczenia finansowe we współpracy ze specjalistami	(100%)	Finansowanie jest podstawowym ograniczeniem organizacji.
Potrzeba standardów bezpieczeństwa i dokumentacji	(89%)	Najsilniejsze oczekiwanie organizacji współpracujących ze specjalistami.
Specjaliści wskazujący przeciążenie	(53%)	Przeciążenie jest najczęściej wskazywanym problemem organizacyjnym.
Kadra potrzebująca lub pilnie potrzebująca wsparcia w deeskalacji i bezpieczeństwie	(67%)	Bezpieczeństwo osobiste i interwencyjne wymaga wzmocnienia.

Procenty obliczono w obrębie zbiorów zawierających dane pytanie; nie agregowano mechanicznie pytań o różnej treści.

Status wskaźnika 200 organizacji

Wniosek kontrolny

Przekazane materiały dają podstawę do pełnej diagnozy problemowej, lecz nie dowodzą same w sobie udziału 200 unikalnych organizacji pomocowych. Zawierają 120 odpowiedzi badawczych, w tym 65 odpowiedzi organizacji i instytucji oraz 55 odpowiedzi osób. Część specjalistów pracowała w więcej niż jednym NGO, jednak anonimowość nie pozwala potwierdzić nazw organizacji ani usunąć możliwych powtórzeń. Raportu nie należy więc przedstawiać jako ewidencyjnego potwierdzenia 200 unikalnych NGO bez odrębnego rejestru próby.

Jednocześnie materiał jest wystarczający do sformułowania kierunków Standardów, ponieważ wnioski są potwierdzane z kilku stron: przez NGO, specjalistów, pracowników pomocowych oraz instytucje współpracujące z sektorem społecznym.

1. Cel i przedmiot diagnozy

Celem diagnozy jest rozpoznanie rzeczywistych praktyk współpracy organizacji pomocowych ze specjalistami zawodów pomocowych oraz wskazanie minimalnych rozwiązań, które zwiększą bezpieczeństwo, jakość, zgodność z prawem i trwałość udzielanej pomocy. Diagnoza została przygotowana jako materiał wdrożeniowy dla działania "Standardy Współpracy NGO - Specjaliści dla Organizacji Pomocowych".

Diagnoza odpowiada na pięć pytań badawczych:

1. Jak obecnie organizowana jest współpraca NGO ze specjalistami i gdzie pojawiają się jej słabe punkty?
2. Jakie bariery administracyjne, finansowe, komunikacyjne i prawne utrudniają organizacjom zapewnienie dobrej jakości pomocy?
3. Jakie ryzyka dla beneficjentów i specjalistów wynikają z braku procedur, dokumentacji, superwizji oraz jasnego podziału odpowiedzialności?
4. Jakich narzędzi, wzorów dokumentów, procedur i polityk najbardziej potrzebują małe i średnie organizacje pomocowe?
5. Jak powinien wyglądać minimalny, możliwy do wdrożenia system Standardów, zróżnicowany dla mikro-, małych i średnich NGO?

Zakres pojęcia praktyk organizacyjnych

Przez praktyki rozumiano nie tylko formalnie przyjęte procedury. Analizowano również sposób faktycznego działania: rekrutowanie i wdrażanie specjalistów, ustalanie ról, komunikację, dokumentowanie wsparcia, ochronę danych, reagowanie na kryzys, organizację pracy online, współpracę międzyinstytucjonalną, superwizję, przeciwdziałanie przeciążeniu oraz zakończenie pomocy.

2. Metodologia

2.1. Podejście badawcze

Zastosowano analizę wieloźródłową. Materiały powstały w różnych projektach i nie były jednym, jednorodnym kwestionariuszem NOWEFIO. Z tego powodu nie łączono odpowiedzi w jeden sztuczny zbiór statystyczny. Każdy materiał analizowano osobno, a następnie porównywano powtarzalność tematów. Dane spoza bezpośredniej ankiety o współpracy NGO-specjalista potraktowano jako dane zastane, służące triangulacji: potwierdzeniu lub zakwestionowaniu wniosków z badań głównych.

Materiał	Charakter źródła	N	Zakres wykorzystany w diagnozie
Ankieta 1	Ankieta organizacji społecznych	8	Wolontariat, finansowanie, współpraca lokalna, narzędzia cyfrowe, promocja.
Ankieta 2	Wywiady/ankieta instytucji lokalnych	31	Współpraca międzysektorowa, procedury, koordynacja, komunikacja, gotowość do partnerstw.
Ankieta 3	Ankieta pracowników zawodów pomocowych	36	Ryzyka pracy z beneficjentem, kompetencje, wypalenie, potrzeby szkoleniowe i superwizyjne.
Ankieta 4	Ankieta diagnostyczna NGO	17	Administracja, procedury, zarządzanie, wolontariat, bezpieczeństwo, narzędzia i wsparcie.
Ankieta 5	Ankieta NGO współpracujących ze specjalistami	9	Jakość współpracy, problemy, procedury, dobrostan, oczekiwania i zakres standardów.
Ankieta 6	Ankieta specjalistów pomocowych w NGO	19	Doświadczenia specjalistów, ryzyka prawne i etyczne, przeciążenie, bezpieczeństwo, standardy.
Łącznie	Sześć źródeł	120	65 perspektyw organizacyjnych/instytucjonalnych i 55 perspektyw osobowych.

Liczebności ustalono na podstawie liczby odrębnych rekordów/odpowiedzi w przekazanych plikach.

2.2. Technika analizy

- Analiza częstości odpowiedzi zamkniętych w obrębie każdego formularza.
- Kodowanie tematyczne odpowiedzi otwartych i opisów wywiadów.
- Porównanie perspektywy ngo, specjalistów, pracowników pomocowych oraz instytucji lokalnych;
- Wyodrębnienie problemów powtarzających się w co najmniej dwóch niezależnych źródłach;
- Przełożenie wyników na wymagania dla procedur, polityk, dokumentów i modelu wdrożenia.

2.3. Ograniczenia

- Narzędzia różniły się celem, zakresem pytań i sposobem doboru respondentów.
- Część materiału dotyczyła instytucji publicznych i kadr pomocy społecznej, a nie wyłącznie ngo.
- Ankiety anonimowe nie pozwalają sprawdzić, czy ta sama organizacja nie wystąpiła w więcej niż jednym źródle.

14. Wyniki małych prób, zwłaszcza $n=9$, należy interpretować kierunkowo, a nie jako reprezentatywne dla całego sektora.
15. Brak odrębnego rejestru organizacji uniemożliwia audytowe potwierdzenie 200 unikalnych podmiotów.

3. Profil analizowanego środowiska

Materiał obejmuje małe i średnie organizacje lokalne, podmioty działające ogólnopolsko, instytucje pomocy społecznej, samorządy, placówki kultury i oświaty oraz specjalistów pracujących stacjonarnie, online i hybrydowo. Dzięki temu diagnoza ujmuje współpracę nie jako relację dwóch izolowanych stron, lecz jako element szerszego ekosystemu pomocy.

Perspektywa	Najsilniej reprezentowane środowiska	Wartość dla diagnozy
NGO	Stowarzyszenia rejestrowe i zwykłe, fundacje; pomoc społeczna, psychologiczna, senioralna, wykluczenie, dzieci i rodziny.	Pokazuje zdolność organizacyjną, potrzeby dokumentacyjne i realia finansowe.
Specjaliści	Psychologowie, pedagodzy, prawnicy, mediatorzy, doradcy zawodowi, terapeuci.	Pokazuje obciążenie, ryzyka etyczne, dostęp do procedur i jakość wdrożenia.
Kadra pomocowa	Pracownicy socjalni i personel DPS/DDP oraz placówek wsparcia.	Pokazuje sytuacje ryzyka, potrzeby deeskalacji, interwencji i dobrostanu.
Instytucje lokalne	JST, OPS/CUS, domy kultury, szkoły, biblioteki i inne placówki.	Pokazuje warunki współpracy, bariery koordynacyjne i potencjał partnerstw.

4. Wyniki diagnozy

4.1. Obciążenie administracyjne i dojrzałość proceduralna NGO

W grupie 17 organizacji aż 16 (94%) oceniło obciążenie administracyjne jako wysokie lub bardzo wysokie. Tylko jedna organizacja deklarowała uporządkowanie dokumentów i procedur we wszystkich zakresach. Najczęściej brakowało polityki ochrony danych, cyfrowego narzędzia do zarządzania organizacją i wolontariatem, wewnętrznego systemu zarządzania, polityki bezpieczeństwa, zasad digitalizacji dokumentów oraz systemu raportowania.

Problem organizacyjny	Liczba wskazań (N=17)	Udział
Delegowanie zadań	11	65%
Brak strategii działania na kolejne lata	10	59%
Podział obowiązków	8	47%
Komunikacja w zespole	7	41%
Monitorowanie realizacji zadań	7	41%
Koordinacja działań	6	35%
Brak kart obsługi beneficjentów	6	35%
Brak kart opisu stanowisk	6	35%
Brak procedur bezpieczeństwa specjalistów	5	29%

Ankieta 4. Pytanie wielokrotnego wyboru; odsetki nie sumują się do 100%.

Dane wskazują, że problem nie sprowadza się do braku jednego regulaminu. Organizacje potrzebują całego, ale lekkiego systemu operacyjnego: kto podejmuje decyzję, kto prowadzi sprawę, kto

odpowiada za dokumentację, w którym momencie następuje konsultacja, jak zgłasza się ryzyko i jak potwierdza wykonanie zadania.

4.2. Współpraca NGO ze specjalistami: dobra ocena, słaba infrastruktura

Siedem z dziewięciu organizacji oceniło ogólną jakość współpracy ze specjalistami jako dobrą lub bardzo dobrą. Jednocześnie wszystkie dziewięć wskazało ograniczone możliwości finansowe. Pięć organizacji wskazało brak czasu specjalistów, cztery ich przeciążenie, a po trzy - problemy komunikacyjne, brak dostępności oraz brak jasnych zasad współpracy. Oznacza to, że pozytywna ocena relacji nie wyklucza istotnych ryzyk systemowych.

Interpretacja

Współpraca działa często dzięki zaangażowaniu konkretnych osób. Standardy powinny zabezpieczyć jej ciągłość także wtedy, gdy zmienia się koordynator, kończy się projekt, specjalista ogranicza dostępność lub pojawia się sytuacja kryzysowa.

Element oczekiwany w standardach	NGO (N=9)	Specjaliści (N=19)	Wniosek
Bezpieczeństwo	8 (89%)	13 (68%)	Najwyższy wspólny priorytet.
Dokumentacja	8 (89%)	9 (47%)	NGO silniej odczuwają ciężar formalny.
Organizacja pracy	6 (67%)	9 wskazań wdrażania (47%)	Potrzebny standard onboardingowy i podział ról.
Komunikacja	6 (67%)	9 (47%)	Wspólne minimum kontaktu i przekazywania spraw.
Ochrona danych	6 (67%)	10 (53%)	Poufność musi obejmować pracę online i międzyinstytucjonalną.
Superwizja	5 (56%)	12 (63%)	Specjaliści nadają jej szczególnie wysoką wagę.
Etyka	4 (44%)	11 (58%)	Potrzebne zasady konfliktu interesów, granic i zgłaszania wątpliwości.
Przeciwdziałanie wypaleniu	4 (44%)	13 (68%)	Największa różnica perspektyw: specjaliści widzą problem wyraźniej.
Współpraca online	4 (44%)	9 (47%)	Stały element modelu, nie rozwiązanie wyjątkowe.

Ankiety 5 i 6. Pytania wielokrotnego wyboru; wyniki pokazują priorytety wewnątrz każdej grupy.

4.3. Bezpieczeństwo beneficjenta i specjalisty

Dane pracowników zawodów pomocowych pokazują wysoki poziom ekspozycji na sytuacje trudne. Zaburzenia psychiczne i emocjonalne beneficjentów występują często lub bardzo często u 23 z 36 badanych (64%), agresja słowna, roszczeniowość lub opór - u 18 osób (50%), a bezradność życiowa - u 25 osób (69%). W grupie pracującej z seniorami 31 z 36 osób (86%) często lub bardzo często spotyka zmiany neurodegeneracyjne i poznawcze.

Obszar kompetencji	Potrzebuję / bardzo pilnie potrzebuję	Udział w N=36
Psychogeriatra - komunikacja i praca z seniorem	28	78%
Bezpieczeństwo osobiste, rozpoznawanie zagrożeń i deeskalacja	24	67%
Rezyliencja, samoregulacja i profilaktyka wypalenia	23	64%
Procedury interwencji kryzysowej i profilaktyka suicydalna	18	50%
Komunikacja i asertywność z beneficjentem	13	36%

Ankieta 3. Zsumowano odpowiedzi "potrzebuję" i "bardzo pilnie potrzebuję".

Wniosek dla Standardów jest jednoznaczny: procedura bezpieczeństwa nie może ograniczać się do ogólnego zapisu o zachowaniu ostrożności. Musi opisywać sygnały alarmowe, sposób przerywania kontaktu, wezwanie wsparcia, dokumentowanie incydentu, ochronę danych, przekazanie sprawy oraz obowiązkowy debriefing po zdarzeniu.

4.4. Dobrostan, przeciążenie i superwizja

W ankiecie specjalistów najczęściej wskazywanym problemem organizacyjnym było przeciążenie (10 z 19). Jego źródłami były przede wszystkim odpowiedzialność emocjonalna (12 wskazań), wielozadaniowość (9), brak czasu (8) i liczba beneficjentów (5). W grupie pracowników zawodów pomocowych 15 z 36 osób wskazało objawy wypalenia, 16 nadmierną odpowiedzialność za krytyczne decyzje życiowe podopiecznych, 15 poczucie braku sprawczości, a 6 brak wsparcia merytorycznego lub emocjonalnego, w tym superwizji.

Najbardziej przystępną formą wsparcia były grupowe spotkania superwizyjne i omawianie trudnych przypadków - wskazało je 14 z 36 osób. Główną barierą był brak czasu i nadmiar bieżących obowiązków (14 wskazań), a równie często niedopasowanie tematyki do realnych potrzeb. Oznacza to, że superwizja musi być częścią organizacji pracy, a nie dodatkową aktywnością realizowaną po godzinach.

Minimalny standard dobrostanu

Każda organizacja korzystająca ze specjalistycznej pracy pomocowej powinna mieć: osobę odpowiedzialną za dobrostan i eskalację, zasadę zgłaszania przeciążenia bez sankcji, okresowy przegląd obciążenia, dostęp do superwizji lub konsultacji przypadku oraz debriefing po zdarzeniu krytycznym.

4.5. Współpraca międzysektorowa

Instytucje lokalne oceniają potencjał NGO średnio na 3,87 w skali 1-5, a efektywność dotychczasowej współpracy na 4,28. Aż 29 z 31 instytucji współpracowało z NGO w ostatnich dwóch latach, a 24 postrzegają organizacje jako partnerów i wsparcie. Jednocześnie w 20 instytucjach nie istnieją

procedury regulujące tę współpracę, a w 17 nie ma osoby odpowiedzialnej za kontakt z NGO, wolontariuszami lub partnerstwami.

Potrzeba instytucji	Liczba wskazań (N=31)	Znaczenie dla Standardów
Wspólne planowanie działań i projektów	15	Standard powinien wspierać uzgadnianie celu, roli i odpowiedzialności partnerów.
Lepsza komunikacja / pośrednictwo kontaktu	12	Potrzebny punkt kontaktu i zasada terminowej odpowiedzi.
Szkolenia o współpracy międzysektorowej	11	Wdrożenie standardu powinno obejmować obie strony.
Koordinator ds. partnerstw lokalnych	8	W każdej współpracy należy wyznaczyć właściciela relacji.
Narzędzia cyfrowe do kontaktu i promocji	8	System musi uwzględniać zdalną pracę i wymianę dokumentów.

Ankieta 2. Pytanie wielokrotnego wyboru.

4.6. Praca zdalna i narzędzia cyfrowe

Trzydzieści z dziewiętnastu specjalistów realizowało działania online, a dziewięć wskazało potrzebę standardów współpracy online. Materiał organizacyjny pokazuje jednocześnie codzienne korzystanie z mediów społecznościowych, komunikatorów i Canvy przy słabym wykorzystaniu narzędzi do zarządzania zadaniami. W praktyce zwiększa to ryzyko rozproszenia danych, niejasności kanałów komunikacji, prowadzenia spraw w prywatnych komunikatorach oraz braku pełnej historii decyzji.

Standard pracy zdalnej powinien rozstrzygać co najmniej:

16. które kanały mogą służyć do kontaktu organizacyjnego, a które do pracy z beneficjentem;
17. gdzie przechowuje się dokumentację i kto ma do niej dostęp;
18. jak potwierdza się tożsamość oraz zgodę na kontakt online;
19. jak reaguje się na zagrożenie życia lub zdrowia podczas kontaktu zdalnego;
20. jak dokumentuje się przekazanie sprawy, konsultację i zakończenie kontaktu;
21. jak chroni się prywatne numery telefonów, konta i urządzenia specjalistów.

5. Synteza problemów diagnostycznych

Problem	Dowody z materiału	Ryzyko	Potrzebna odpowiedź
Relacyjny zamiast systemowego model współpracy	Dobre oceny współpracy przy jednoczesnym braku procedur, koordinatorów i jasnych zasad.	Utrata ciągłości po zmianie osoby lub zakończeniu projektu.	Minimalny cykl współpracy i właściciel procesu.
Niejasna odpowiedzialność	Trudności w delegowaniu, podziale obowiązków, monitorowaniu i komunikacji.	Pominięcie działania, konflikt, niewłaściwa decyzja.	Karty ról, matryca odpowiedzialności, ścieżka eskalacji.
Nierówne bezpieczeństwo	Brak lub częściowy dostęp do procedur, częste sytuacje agresji, kryzysu i ryzyka.	Szkoda beneficjenta lub specjalisty.	Procedura bezpieczeństwa i incydentu.
Rozproszona dokumentacja i dane	Braki polityk RODO, digitalizacji, raportowania i standardów online.	Naruszenie poufności, brak dowodu działania.	Polityka danych i jednolite formularze sprawy.
Przeciążenie i brak superwizji	Odpowiedzialność emocjonalna, wielozadaniowość, wypalenie, brak czasu.	Błędy, rotacja, wycofanie specjalisty.	Limity obciążenia, superwizja, debriefing.
Niestabilność	100% NGO wskazuje ograniczenia	Przerwanie wsparcia i	Plan zasobów i zasady ciągłości

Problem	Dowody z materiału	Ryzyko	Potrzebna odpowiedź
finansowania	finansowe; specjaliści oczekują finansowania.	niestabilne dyżury.	pomocy.
Niewykorzystany potencjał partnerstw	Wysoka gotowość instytucji, ale brak procedur i osób kontaktowych.	Doraźna współpraca zamiast trwałej sieci.	Porozumienie partnerskie i standard przekazania sprawy.

Synteza przekrojowa wszystkich sześciu źródeł.

6. Projektowany model Standardów

6.1. Zasady konstrukcyjne

22. minimum zamiast maksymalizmu - standard ma być możliwy do wdrożenia przez małe NGO;
23. trzy poziomy wdrożenia: mikro, mała i średnia organizacja;
24. jedno wymaganie - jedno proste narzędzie lub dokument;
25. bezpieczeństwo beneficjenta i specjalisty jako kryterium nadrzędne;
26. oddzielenie obowiązków prawnych od rekomendowanych dobrych praktyk;
27. wersja stacjonarna, zdalna i hybrydowa każdego kluczowego procesu;
28. możliwość audytu: każde wymaganie powinno mieć dowód wdrożenia;
29. aktualizacja standardów na podstawie superwizji, incydentów i informacji zwrotnej.

6.2. Dziewięć obszarów standardu

Nr	Obszar	Minimalne wymaganie
1	Kwalifikacje i rekrutacja	Weryfikacja kompetencji, doświadczenia, uprawnień oraz konfliktu interesów.
2	Wdrożenie specjalisty	Przekazanie roli, zasad organizacji, dokumentacji, kanałów kontaktu i procedur.
3	Role i odpowiedzialność	Jednoznaczne określenie, kto prowadzi sprawę, podejmuje decyzję i eskaluje ryzyko.
4	Bezpieczeństwo	Procedura ryzyka, kryzysu, agresji, zagrożenia życia i incydentu.
5	Dokumentacja i dane	Minimalna dokumentacja sprawy, poufność, RODO i zasady retencji.
6	Komunikacja i współpraca zespołowa	Terminy odpowiedzi, przekazanie sprawy, konsultacja interdyscyplinarna.
7	Praca online i hybrydowa	Bezpieczne kanały, weryfikacja, dokumentowanie i plan awaryjny.
8	Superwizja i dobrostan	Dostęp do superwizji, przegląd obciążenia, debriefing i zgłoszenie przeciążenia.
9	Jakość, skargi i doskonalenie	Informacja zwrotna, skargi, analiza incydentów i okresowy przegląd standardu.

6.3. Proponowane 10 procedur

30. Procedura rekrutacji, weryfikacji i dopuszczenia specjalisty do działań pomocowych.
31. Procedura wdrożenia organizacyjnego specjalisty.
32. Procedura przyjęcia, kwalifikacji i przekazania sprawy beneficjenta.
33. Procedura prowadzenia i dokumentowania wsparcia.
34. Procedura bezpieczeństwa beneficjenta i specjalisty.
35. Procedura interwencji kryzysowej i reagowania na zagrożenie życia lub zdrowia.
36. Procedura ochrony danych, poufności oraz bezpiecznej pracy online.

37. Procedura komunikacji, konsultacji interdyscyplinarnej i eskalacji decyzji.
38. Procedura superwizji, debriefingu oraz reagowania na przeciążenie.
39. Procedura skarg, incydentów, zakończenia i przekazania wsparcia.

6.4. Proponowane 3 polityki

Polityka	Zakres
Polityka bezpieczeństwa i etyki działań pomocowych	Granice relacji, dobro beneficjenta, konflikt interesów, bezpieczeństwo osobiste, sygnały ryzyka, zgłaszanie wątpliwości.
Polityka ochrony danych, poufności i dokumentacji	Podstawa przetwarzania, dostęp, przechowywanie, kanały kontaktu, praca zdalna, retencja, naruszenia.
Polityka superwizji, dobrostanu i przeciwdziałania wypaleniu	Dostęp do superwizji, limity obciążenia, przerwy, wsparcie po incydencie, odpowiedzialność organizacji.

6.5. Proponowane 20 wzorów dokumentów

Nr	Wzór dokumentu	Funkcja
1	Karta roli specjalisty	Zakres zadań, granice i odpowiedzialność.
2	Checklista weryfikacji kompetencji	Potwierdzenie kwalifikacji i doświadczenia.
3	Oświadczenie o konflikcie interesów	Rozpoznanie ryzyka bezstronności.
4	Checklista wdrożenia specjalisty	Potwierdzenie przekazania zasad i narzędzi.
5	Oświadczenie o poufności	Zobowiązanie do ochrony informacji.
6	Upoważnienie do przetwarzania danych	Formalizacja dostępu do danych.
7	Karta przyjęcia zgłoszenia	Podstawowe dane i oczekiwanie beneficjenta.
8	Formularz kwalifikacji i przekazania sprawy	Dobór specjalisty i udokumentowanie decyzji.
9	Zgoda/informacja dla beneficjenta	Zasady wsparcia, dane, poufność i kontakt.
10	Karta kontaktu / notatka ze wsparcia	Minimalna historia działań.
11	Plan wsparcia	Cel, zakres, odpowiedzialność i termin przeglądu.
12	Karta konsultacji interdyscyplinarnej	Zakres konsultacji i decyzja.
13	Checklista interwencji kryzysowej	Kroki w zagrożeniu życia lub zdrowia.
14	Karta incyduentu	Fakty, reakcja, osoby powiadomione i działania następne.
15	Plan bezpieczeństwa / kontakty alarmowe	Szybkie uruchomienie wsparcia.
16	Rejestr obciążenia i dostępności	Kontrola liczby spraw, dyżurów i przerw.
17	Karta superwizji / konsultacji przypadku	Temat, wnioski i działania bez ujawniania zbędnych danych.
18	Formularz informacji zwrotnej	Ocena jakości przez beneficjenta i specjalistę.
19	Formularz skargi lub zgłoszenia nieprawidłowości	Bezpieczny kanał reakcji.
20	Karta zakończenia lub przekazania wsparcia	Ciągłość i zamknięcie sprawy.

7. Rekomendacje wdrożeniowe

Priorytet	Rekomendacja	Uzasadnienie	Dowód wdrożenia
1	Przyjąć minimalny cykl współpracy NGO-specjalista.	Największe ryzyko wynika z niejasności od rozpoczęcia do zakończenia sprawy.	Schemat procesu i 5 obowiązkowych punktów kontrolnych.
2	Wprowadzić obowiązkową checklistę wdrożenia specjalisty.	Specjaliści wskazują brak procedur, komunikacji i standardów wdrażania.	Podpisana checklista dla każdej nowej osoby.
3	Ujednolicić procedurę bezpieczeństwa i interwencji kryzysowej.	Wysoka ekspozycja na agresję, kryzysy psychiczne i zagrożenia.	Procedura, kontakty alarmowe i ćwiczenie scenariusza.
4	Zapewnić regularną superwizję lub konsultację przypadku.	Przeciążenie i odpowiedzialność emocjonalna pojawiają się w kilku źródłach.	Harmonogram i anonimowy rejestr udziału.
5	Ograniczyć dokumentację do minimum niezbędnego.	NGO potrzebują wzorów, lecz są już silnie przeciążone administracyjnie.	Pakiet krótkich formularzy w wersji mikro/mała/średnia.
6	Wyznaczyć koordynatora współpracy i zastępcę.	Instytucje i NGO często nie mają właściciela relacji.	Karta roli i dane kontaktowe.
7	Wprowadzić standard pracy online.	Online jest jedną z głównych form realizacji pomocy.	Lista dopuszczonych kanałów i zasady przechowywania danych.
8	Powiązać standard z mentoringiem i narzędziami Mentor+ NGO.	Małe NGO potrzebują prowadzenia krok po kroku, nie samego pliku.	Ścieżka wdrożenia, checklista i status postępu.
9	Testować rozwiązania w różnych typach organizacji.	Jedna procedura może być zbyt ciężka dla mikro-NGO i zbyt słaba dla średniej organizacji.	Walidacja w organizacjach mikro, małych i średnich.
10	Aktualizować standard na podstawie incydentów, superwizji i skarg.	Standard musi odpowiadać praktyce, a nie być jednorazowym dokumentem.	Coroczny przegląd i rejestr zmian.

8. Plan działań

Etap	Działania	Rezultat
0-3 miesiące	Uzupełnienie rejestru organizacji; wywiady pogłębione; analiza przykładowych dokumentów; opracowanie wersji 0.1 procedur, polityk i wzorów.	Potwierdzona próba, mapa ryzyk i pierwszy pakiet narzędzi.
3-6 miesięcy	Testy w organizacjach mikro, małych i średnich; konsultacje prawne i RODO; warsztaty ze specjalistami; poprawki.	Wersja 0.8 po walidacji praktycznej.
6-9 miesięcy	Pilotaż wdrożeniowy; szkolenie koordynatorów; uruchomienie superwizji; integracja z Mentor+ NGO.	Standardy 1.0 i pakiet wdrożeniowy.
9-12 miesięcy	Ewaluacja, analiza incydentów i barier; uproszczenie narzędzi; przygotowanie upowszechnienia.	Model skalowania i aktualizacja 1.1.

9. Monitoring wdrożenia Standardów

Wskaźnik	Sposób pomiaru	Minimalny oczekiwany kierunek
Odsetek specjalistów z pełnym wdrożeniem	Checklista wdrożenia / liczba aktywnych specjalistów	Wzrost do 100%.

Wskaźnik	Sposób pomiaru	Minimalny oczekiwany kierunek
Dostęp do procedur bezpieczeństwa	Ankieta specjalistów i kontrola dokumentów	Wzrost do 100%.
Dostęp do superwizji	Harmonogram i rejestr udziału	Regularność zgodna z profilem ryzyka.
Przeciążenie specjalistów	Kwartalny anonimowy pomiar i rejestr obciążenia	Spadek wskaźników wysokiego przeciążenia.
Kompletność dokumentacji	Audyt próbki spraw	Wzrost bez zwiększania zbędnej biurokracji.
Incydenty i reakcja	Rejestr incydentów, czas reakcji, działania następcze	Szybsza reakcja i pełne zamknięcie incydentu.
Jakość współpracy	Krótką ankietą NGO i specjalistów	Wzrost oceny organizacji pracy, nie tylko relacji.
Ciągłość pomocy	Liczba spraw przerwanych bez przekazania	Spadek do poziomu wyjątkowego.

10. Zamknięcie wskaźnika: 200 organizacji

Aby bezpiecznie wykazać realizację zadania "Diagnoza praktyk 200 organizacji pomocowych", należy prowadzić odrębny rejestr próby na poziomie organizacji. Rejestr nie musi ujawniać danych w raporcie publicznym, ale powinien umożliwić kontrolę liczby podmiotów, usunięcie duplikatów i powiązanie każdego podmiotu z co najmniej jednym źródłem danych.

Pole rejestru	Cel
Jednoznaczny identyfikator organizacji	Usunięcie duplikatów między ankietą, wywiadem i analizą dokumentów.
Nazwa i forma prawna	Potwierdzenie, że jednostką jest organizacja objęta zakresem zadania.
Województwo / zasięg działania	Kontrola zróżnicowania terytorialnego.
Wielkość organizacji	Rozróżnienie mikro-, małych i średnich NGO.
Źródło diagnozy	Ankieta, wywiad, analiza dokumentów lub połączenie metod.
Data i osoba prowadząca	Ślad audytowy wykonania czynności.
Zakres analizowanych praktyk	Powiązanie danych z działaniem Standardy.
Dokument potwierdzający	Formularz, notatka z wywiadu, karta analizy dokumentów.

Czego nie należy robić

Nie należy sumować automatycznie liczby ankiet, liczby specjalistów i liczby organizacji, w których specjaliści kiedykolwiek pracowali. Bez identyfikatora organizacji taka suma może obejmować te same NGO kilkakrotnie. Nie należy też traktować 120 odpowiedzi jako 120 organizacji, ponieważ 55 odpowiedzi pochodzi od osób.

Minimalny formularz uzupełniający

Dla kolejnych organizacji rekomenduje się krótki formularz podstawowy. Może być uzupełniony wywiadem lub analizą dokumentów, ale powinien zawierać wspólny rdzeń pytań umożliwiający porównanie.

40. Czy organizacja współpracuje ze specjalistami pomocowymi i w jakiej formie?

41. Czy posiada pisemne zasady lub procedurę tej współpracy?
42. Czy role i odpowiedzialność organizacji oraz specjalisty są określone na piśmie?
43. Czy specjalista przechodzi udokumentowane wdrożenie organizacyjne?
44. Czy organizacja posiada procedurę bezpieczeństwa beneficjenta i specjalisty?
45. Czy istnieje minimalny standard dokumentowania udzielonego wsparcia?
46. Czy zasady ochrony danych i pracy online są opisane oraz stosowane?
47. Czy specjalista ma dostęp do superwizji lub konsultacji trudnego przypadku?
48. Jak organizacja monitoruje obciążenie i dobrostan specjalistów?
49. Jak zgłasza się incydent, skargę lub wątpliwość etyczną?
50. Jakie trzy bariery najbardziej ograniczają jakość współpracy?
51. Jakie trzy narzędzia lub wzory dokumentów byłyby najbardziej użyteczne?

11. Wnioski końcowe

Diagnoza potwierdza potrzebę opracowania ogólnopolskiego, praktycznego systemu Standardów Współpracy NGO-Specjaliści. Organizacje nie potrzebują kolejnego rozbudowanego dokumentu, który zwiększy obciążenie administracyjne. Potrzebują jasnego minimum: bezpiecznego przyjęcia sprawy, zweryfikowanego i wdrożonego specjalisty, podziału odpowiedzialności, ochrony danych, krótkiej dokumentacji, możliwości konsultacji i superwizji oraz czytelnego sposobu reagowania na kryzys.

Najważniejszą wartością projektowanych Standardów będzie przeniesienie jakości współpracy z poziomu indywidualnego zaangażowania na poziom trwałego systemu organizacyjnego. Standard ma chronić beneficjenta, specjalistę i organizację - także wtedy, gdy brakuje czasu, kończy się finansowanie, zmieniają się osoby albo pomoc jest udzielana zdalnie.

Rekomendacja końcowa

Rozpocząć opracowanie Standardów 1.0 na podstawie dziewięciu obszarów, dziesięciu procedur, trzech polityk i dwudziestu wzorów dokumentów opisanych w raporcie, równolegle domykając ewidencyjnie próbę 200 unikalnych organizacji.

Załącznik 1. Szczegółowe wyniki źródłowe

A. Organizacje - obciążenie i potrzeby systemowe (N=17)

Wynik	Liczba	Udział
Obciążenie administracyjne wysokie lub bardzo wysokie	16	94%
Procedury dotacyjne często niezrozumiałe	10	59%
Potrzeba lepszej komunikacji z lokalnym biznesem	9	53%
Potrzeba wsparcia prawnego organizacji	8	47%
Potrzeba bezpłatnego systemu/aplikacji do zarządzania	8	47%
Potrzeba narzędzi cyfrowych	7	41%
Potrzeba lepszej komunikacji z mediami	7	41%
Potrzeba dostępu do specjalistów pomocowych	6	35%
Potrzeba Federacji wzajemnego wsparcia	6	35%
Potrzeba wsparcia superwizyjnego	4	24%

Ankieta 4. Pytania wielokrotnego wyboru.

B. Instytucje lokalne - współpraca z NGO (N=31)

Wskaźnik	Wynik
Średnia ocena potencjału lokalnych NGO	3,87/5
Instytucje postrzegające NGO jako partnerów	24 (77%)
Współpraca z NGO w ostatnich dwóch latach	29 (94%)
Średnia ocena efektywności współpracy	4,28/5
Brak osoby odpowiedzialnej za kontakt z NGO	17 (55%)
Brak procedur lub dokumentów współpracy	20 (65%)
Brak zespołu lub wyłącznie pojedyncze osoby doraźne	21 (68%)
Gotowość do współpracy - średnia	4,06/5
Gotowość do stałego uczestnictwa w sieci	19 (61%)

Ankieta 2.

C. Kadra pomocowa - obciążenia (N=36)

Obciążenie	Liczba wskazań	Udział
Nadmierna odpowiedzialność za krytyczne decyzje życiowe podopiecznych	16	44%
Poczucie braku sprawczości i efektów pracy	15	42%
Objawy wypalenia zawodowego	15	42%
Trudności w radzeniu sobie z silnymi emocjami beneficjentów	10	28%
Ryzyko agresji werbalnej	10	28%
Trudności w komunikacji z osobami w kryzysie	7	19%

Obciążenie	Liczba wskazań	Udział
Poczucie zagrożenia własnego bezpieczeństwa	7	19%
Brak wsparcia merytorycznego lub emocjonalnego / superwizji	6	17%

Ankieta 3. Pytanie wielokrotnego wyboru.

D. Specjaliści - problemy organizacyjne (N=19)

Problem	Liczba wskazań	Udział
Przeciążenie specjalistów	10	53%
Chaos organizacyjny	8	42%
Brak odpowiedniej komunikacji	6	32%
Brak jasnych procedur	5	26%
Problemy z dokumentacją	5	26%
Niewystarczające zasoby organizacji	5	26%
Brak wsparcia organizacyjnego	4	21%
Brak standardów bezpieczeństwa	3	16%

Ankieta 6. Pytanie wielokrotnego wyboru.

Załącznik 2. Karta analizy dokumentów organizacji

Poniższa karta może służyć do ujednolicenia części badania polegającej na analizie dokumentów. Dla każdego obszaru należy zaznaczyć: posiada i stosuje / posiada częściowo / nie posiada / nie dotyczy oraz wskazać dowód.

Obszar kontroli	Dokument lub dowód	Ocena	Uwagi / ryzyko
Zasady współpracy ze specjalistami	Procedura, regulamin, umowa, zarządzenie		
Weryfikacja kompetencji	CV, dokument kwalifikacji, checklista		
Wdrożenie specjalisty	Checklista, potwierdzenie zapoznania		
Role i odpowiedzialność	Karta roli, zakres zadań, matryca		
Bezpieczeństwo beneficjenta	Procedura bezpieczeństwa / kryzysowa		
Bezpieczeństwo specjalisty	Instrukcja, kontakty, system zgłoszeń		
Dokumentacja pomocy	Karta zgłoszenia, notatka, plan wsparcia		
Ochrona danych i poufność	Polityka, upoważnienia, oświadczenia		
Praca online	Zasady kanałów, urządzeń i przechowywania		
Komunikacja i przekazanie sprawy	Procedura, formularz, terminy		
Superwizja i dobrostan	Polityka, harmonogram, rejestr		

Obszar kontroli	Dokument lub dowód	Ocena	Uwagi / ryzyko
Skargi i incydenty	Formularz, rejestr, procedura reakcji		
Zakończenie i ciągłość wsparcia	Karta zakończenia/przekazania		

Załącznik 3. Materiały źródłowe

52. Ankieta 1.pdf - "Ankieta o NGO-sach".
53. Ankieta 2.xlsx - badanie instytucji lokalnych i ich współpracy z NGO.
54. Ankieta 3.pdf - "Diagnoza potrzeb szkoleniowych pracowników zawodów pomocowych".
55. Ankieta 4.pdf - "Ankieta diagnostyczna dla organizacji pozarządowych. Ocena potrzeb organizacyjnych, operacyjnych i administracyjnych NGO".
56. Ankieta 5.pdf - "Ankieta diagnostyczna dla organizacji pozarządowych współpracujących ze specjalistami pomocowymi".
57. Ankieta 6.pdf - "Ankieta diagnostyczna dla Specjalistów Pomocowych w NGO".

Opracowanie statystyczne wykonano wyłącznie w granicach danych możliwych do potwierdzenia w przekazanych plikach. W raporcie rozdzielono dane bezpośrednie, dane kontekstowe i wnioski syntetyczne.