

ISBN 978-83-977724-8-9

STOWARZYSZENIE INICJATYWA
OBYWATELSKA PRO CIVIUM



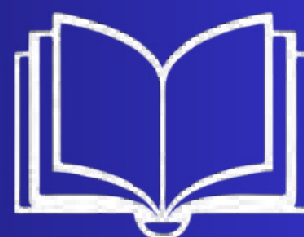
STANDARDY WSPÓŁPRACY

SPECJALISTÓW
POMOCOWYCH
Z ORGANIZACJAMI
POZARZĄDOWYMI

Badanie • Diagnoza • Rekomendacje

Praca Zbiorowa pod redakcją
mgr Mileny Sielickiej, Psycholog, Wiceprezes Zarządu
Stowarzyszenia Inicjatywa Obywatelska Pro Civium,
Dyrektor Centrum Edukacji i Współpracy
ze Szkolnictwem Wyższym i Wielkopolskiej Szkoły
Kompetencji Obywatelskich

Magdalena Górka - Psycholog
Aleksandra Sobierajska - Psycholog
Izabela Lypiak - Psycholog
Katarzyna Matusiak - Psycholog
Monika Nowakowska - Prawnik
Anna Pasierb-Wojciechowska - Prawnik
Alicja Mliczek - Specjalista ds. Komunikacji Społecznej
Natalia Rojek - Pedagog resocjalizacji, Kurator Sądowa
Izabela Jarczewska - Dyrektor Wydawnictwa Pro Civium



PRO CIVIUM
WYDAWNICTWO

Wydawca: Wydawnictwo Pro Civium
Sfinansowano: Narodowy Instytut Wolności -
Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego

Poznań, 2026



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

PLUS HELP NGO
Program Systemowego Wsparcia
Organizacji Pomocowych w Polsce

PROGRAM SYSTEMOWEGO
WSPARCIA ORGANIZACJI
POMOCOWYCH W POLSCE



PLUS HELP NGO

Program Systemowego Wsparcia
Organizacji Pomocowych w Polsce



WIELKOPOLSKA SZKOŁA
KOMPETENCJI OBYWATELSKICH

Rozwój różnych sektorów życia społecznego



Wielkopolska Szkoła Kompetencji Obywatelskich
przy Stowarzyszeniu Inicjatywa Obywatelska Pro Civium
objęta patronatami

ngo.pl



Ogólnopolska
Federacja
Organizacji
Pozarządowych

RAPORT EKSPERCKI

Standardy współpracy specjalistów pomocowych z organizacjami pozarządowymi

Raport ekspercki • Badanie • Diagnoza • Rekomendacje

Stowarzyszenie Inicjatywa Obywatelska Pro Civium • Poznań 2026

Strona redakcyjna

Wydawca: Stowarzyszenie Inicjatywa Obywatelska Pro Civium – Wydawnictwo Pro Civium

Miejsce i rok wydania: Poznań 2026, wydanie I

Charakter publikacji: Raport ekspercki, badanie, diagnoza i rekomendacje

Autorzy: Milena Sielicka, Magdalena Górka, Aleksandra Sobierajska, Katarzyna Matusiak, Monika Nowakowska, Izabela Lypiak, Izabela Jarczewska, Anna Pasierb-Wojciechowska, Alicja Mliczek, Natalia Rojek



Spis treści

Rozdział I. Wprowadzenie - 4

Rozdział II. Charakterystyka współpracy specjalistów z organizacjami pozarządowymi - 13

Rozdział III. Metodologia opracowania standardów - 22

Rozdział IV. Standardy dotyczące organizacji pozarządowej świadczącej usługi wsparcia społecznego - 41

Rozdział V. Standardy dotyczące specjalistów realizujących działania pomocowe - 44

Rozdział VI. Standardy organizacji i realizacji procesu pomocowego - 48

Rozdział VII. Standardy dotyczące dobrostanu i bezpieczeństwa beneficjenta - 52

Rozdział VIII. Standardy współpracy interdyscyplinarnej i międzyinstytucjonalnej - 59

Rozdział IX. Standardy bezpieczeństwa i dobrostanu specjalistów pomocowych - 63

Rozdział X. Standardy jakości, monitoringu i rozwoju organizacji pomocowej - 68

Rozdział XI. Podsumowanie - 72

Rozdział XII. Finansowanie opracowania - 79

Rozdział XIII. Bibliografia - 81

ROZDZIAŁ I

Wprowadzenie

Stowarzyszenie Inicjatywa Obywatelska Pro Civium • Poznań 2026

Rozdział I

Wprowadzenie

1.1. Cel opracowania

Celem niniejszego opracowania jest przygotowanie kompleksowych standardów współpracy specjalistów pomocowych z organizacjami pozarządowymi, ze szczególnym uwzględnieniem małych i średnich organizacji społecznych, stowarzyszeń zwykłych, grup nieformalnych oraz lokalnych inicjatyw obywatelskich realizujących działania pomocowe, edukacyjne, interwencyjne oraz wspierające.

Opracowanie ma charakter praktyczny, wdrożeniowy oraz rekomendacyjny. Jego zadaniem jest uporządkowanie zasad współpracy pomiędzy organizacjami pozarządowymi a specjalistami reprezentującymi zawody pomocowe, w szczególności psychologami, pedagogami, prawnikami, terapeutami, doradcami zawodowymi, mediatorami, edukatorami, trenerami, pracownikami socjalnymi oraz ekspertami wspierającymi działania społeczne i obywatelskie.

Dokument ma służyć wypracowaniu rekomendowanych standardów organizacyjnych, etycznych i jakościowych możliwych do wdrażania w organizacjach działających w różnych warunkach organizacyjnych i finansowych. Szczególne znaczenie przypisano rozwiązaniom możliwym do zastosowania przez organizacje funkcjonujące lokalnie, oddolnie oraz w oparciu o ograniczone zasoby kadrowe oraz infrastrukturalne.

Celem opracowania jest również:

- zwiększenie bezpieczeństwa beneficjentów korzystających z działań pomocowych,
- wspieranie jakości i profesjonalizacji usług realizowanych przez organizacje społeczne,
- uporządkowanie zasad współpracy pomiędzy NGO a specjalistami pomocowymi,
- wspieranie dobrostanu psychicznego i organizacyjnego kadry realizującej działania pomocowe,
- ograniczanie ryzyka przeciążenia emocjonalnego i wypalenia zawodowego,
- wzmocnienie standardów etycznych oraz odpowiedzialności organizacyjnej,
- promowanie rozwiązań wspierających bezpieczeństwo prawne i organizacyjne organizacji pozarządowych,
- wypracowanie rekomendacji systemowych dla instytucji współpracujących z sektorem obywatelskim.

Opracowanie zakłada również zwrócenie uwagi na potrzebę budowania stabilnego oraz wspierającego środowiska pracy dla specjalistów realizujących działania społeczne, pomocowe i interwencyjne. W praktyce bowiem jakość pomocy świadczonej beneficjentom pozostaje bezpośrednio związana z warunkami organizacyjnymi, poziomem wsparcia oraz bezpieczeństwem osób realizujących działania pomocowe.

Dokument ma charakter otwarty i rekomendacyjny. Przyjęto założenie, że standardy współpracy specjalistów pomocowych z organizacjami pozarządowymi powinny podlegać dalszemu rozwijaniu oraz dostosowywaniu do zmieniających się realiów społecznych, organizacyjnych oraz prawnych związanych z funkcjonowaniem sektora obywatelskiego.

1.2. Uzasadnienie potrzeby opracowania standardów

W ostatnich latach obserwowany jest dynamiczny rozwój organizacji pozarządowych realizujących działania z zakresu wsparcia psychologicznego, poradnictwa obywatelskiego, edukacji społecznej,

przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu, pomocy kryzysowej oraz wsparcia osób znajdujących się w trudnych sytuacjach życiowych. Coraz większa liczba organizacji społecznych przejmując również zadania związane z interwencją społeczną, pomocą emocjonalną, wsparciem rodzin, seniorów, osób z niepełnosprawnościami oraz osób doświadczających kryzysów psychicznych i społecznych. Oczywiście, gros tych działań wynika z faktu zjawiska tzw. dziury instytucjonalnej, to znaczy braku dostępu do odpowiedniej formy wsparcia ze względu na np. odległość lub odległy termin wizyty. Coraz częściej słyszy się również o problemie nazywanym “oziębłością instytucjonalną”, która w ocenie wielu badaczy III sektora wynika z np. obłożenia psychologa w poradni NFZ, lub świadczenia niejako “obok” usług prywatnie - odpłatnie. Obszar ten nie jest przedmiotem rozważań w niniejszym opracowaniu ale wskazuje również na przyczyny zapotrzebowania na usługi pomocowe organizacji społecznych, jako te bardziej “empatyczne”, czy “wrozumiałe” dla korzystających.

Rozwój sektora obywatelskiego powoduje jednocześnie wzrost znaczenia specjalistów pomocowych współpracujących z organizacjami pozarządowymi. Dotyczy to zarówno specjalistów zatrudnianych formalnie, jak i osób realizujących działania społeczne w formule wolontariatu kompetencyjnego, partnerstw eksperckich lub współpracy projektowej.

Nie bez znaczenia jest również jeszcze jedno występujące w Polsce, szczególnie, w ostatnich latach, zjawisko. Obserwowany jest bowiem wzrost zainteresowania studiami psychologicznymi. Kierunek psychologia należy obecnie do najpopularniejszych kierunków studiów w kraju, a liczba kandydatów systematycznie rośnie. Według danych Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego psychologia była jednym z najczęściej wybieranych kierunków studiów zarówno w roku akademickim 2023/2024, jak i 2024/2025. W rekrutacji na rok akademicki 2023/2024 odnotowano 42 267 zgłoszeń, co uczyniło go drugim najpopularniejszym kierunkiem studiów w Polsce (Ministerstwo Edukacji i Nauki, “Wyniki rekrutacji na studia na rok akademicki 2023/2024”, 2023). W kolejnym roku akademickim psychologia ponownie znalazła się na pierwszym miejscu pod względem liczby zgłoszeń kandydatów. W rekrutacji na rok akademicki 2024/2025 odnotowano 39 701 zgłoszeń na kierunek psychologia (Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, “Informacja o wynikach rekrutacji na studia na rok akademicki 2024/2025”, 2024). Według raportu Uniwersytetu SWPS i Uniwersytetu Jagiellońskiego liczba studentów psychologii wzrosła w ciągu jednego roku o blisko 10 tysięcy osób, co pokazuje skalę rosnącego zainteresowania zawodami związanymi ze zdrowiem psychicznym i pomocą psychologiczną (Uniwersytet SWPS i Uniwersytet Jagielloński, “Raport: coraz więcej osób chce studiować psychologię”, 2025).

Dla porównania, jeszcze kilkanaście lat temu kierunki psychologiczne nie należały do grupy najpopularniejszych kierunków studiów w Polsce, a zainteresowanie studiami koncentrowało się przede wszystkim wokół kierunków ekonomicznych, administracyjnych i technicznych. Obecny wzrost zainteresowania psychologią wskazuje na istotną zmianę społeczną związaną zarówno ze wzrostem świadomości znaczenia zdrowia psychicznego, jak również rosnącym zapotrzebowaniem na specjalistów zawodów pomocowych.

Rosnąca liczba studentów kierunków psychologicznych oraz pomocowych powoduje jednocześnie konieczność rozwijania standardów współpracy pomiędzy specjalistami a organizacjami pozarządowymi, które coraz częściej stają się miejscem zdobywania doświadczenia praktycznego, realizacji wolontariatu kompetencyjnego oraz pierwszych działań pomocowych przyszłych specjalistów.

Pomimo rosnącej roli organizacji społecznych w systemie wsparcia społecznego, wiele działań realizowanych jest nadal w warunkach ograniczonych zasobów organizacyjnych, finansowych oraz infrastrukturalnych. Dotyczy to szczególnie małych i średnich organizacji pozarządowych, stowarzyszeń zwykłych oraz inicjatyw lokalnych, które bardzo często prowadzą działania pomocowe bez rozbudowanego zaplecza organizacyjnego, procedur bezpieczeństwa oraz systemów wsparcia kadry pomocowej.

W literaturze przedmiotu oraz badaniach dotyczących zawodów pomocowych coraz częściej wskazuje się, że osoby stale pracujące z problemami innych ludzi należą do grup szczególnie narażonych na

chroniczny stres, przeciążenie emocjonalne oraz wypalenie zawodowe (Sęk H., „Wypalenie zawodowe. Przyczyny i zapobieganie”, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010). Natomiast Światowa Organizacja Zdrowia (WHO) definiuje wypalenie zawodowe jako syndrom wynikający z chronicznego stresu w miejscu pracy, który nie został skutecznie opanowany. W klasyfikacji ICD-11 wskazano, że jego podstawowymi objawami są wyczerpanie energetyczne, zwiększony dystans psychiczny wobec wykonywanej pracy oraz obniżone poczucie skuteczności zawodowej (World Health Organization, „Burn-out an occupational phenomenon: International Classification of Diseases”, 2019). Badania dotyczące środowiska organizacji pozarządowych również wskazują, że osoby zaangażowane w działania społeczne coraz częściej doświadczają przeciążenia emocjonalnego, problemów związanych z dobrostanem psychicznym oraz zjawiska określanego jako wypalenie aktywistyczne (Fundacja Culture Shock, „Wypalenie zawodowe w Polsce, Chorwacji i Słowenii - Desk Research 2019/2020”, 2020). W literaturze specjalistycznej podkreśla się natomiast występowanie tzw. „zmęczenia współczuciem” (compassion fatigue), charakterystycznego dla osób stale pracujących z cierpieniem, traumą i problemami beneficjentów (Kenely N., „Compassion Fatigue: Understanding and Transforming the Cost of Caring”, 2022).

Problemy te mają szczególne znaczenie w sektorze organizacji pozarządowych, gdzie specjaliści bardzo często łączą jednocześnie wiele funkcji organizacyjnych, administracyjnych, interwencyjnych i właśnie pomocowych. Ponadto, wielu specjalistów branży pomocowej łączy różne formy zatrudnienia, współpracując z kilkoma podmiotami jednocześnie, zwłaszcza na początku swojej kariery zawodowej. Duża ilość obowiązków również może przekładać się na szybsze wystąpienie symptomów wypalenia zawodowego bądź zmęczenia współczuciem.

Raporty dotyczące funkcjonowania NGO wskazują, że przeciążenie wielozadaniowością oraz brak stabilnych mechanizmów wsparcia stanowią jedne z najczęściej występujących problemów organizacyjnych w trzecim sektorze (Fundacja Culture Shock, „ZaTRUDnienie. Problemy personelu organizacji pozarządowych z perspektywy pracowniczej”, 2020). Potwierdzają to również wyniki badania własnego przeprowadzonego w ramach Raportu wydanego przez Stowarzyszenie Inicjatywa Obywatelska Pro Civium w 2025 roku, a obejmującego 68 małych i średnich organizacji pozarządowych realizujących działania pomocowe, edukacyjne i interwencyjne. Z przeprowadzonej diagnozy jednoznacznie wynika, że 78% specjalistów współpracujących z organizacjami pozarządowymi deklaruje systematyczne poczucie wypalenia zawodowego oraz spadek motywacji do dalszej pracy pomocowej, dalsze 88% badanych wskazuje obawy dotyczące zgodności procedur obsługi beneficjentów z aktualnymi przepisami prawa. 63% organizacji przyznaje natomiast, że nie posiada odpowiedniej infrastruktury organizacyjnej i technicznej pozwalającej utrzymać właściwe standardy świadczenia pomocy. 76% ma świadomość, że nie zabezpiecza w wystarczającym stopniu standardów obsługi pod kątem wymagań prawnych. Kolejne 92% NGOów deklaruje brak odpowiednich rozwiązań wspierających dobrostan psychiczny oraz bezpieczeństwo emocjonalne swojej kadry pomocowej. Do tego 54% przyznaje, że w codziennej działalności kieruje się przede wszystkim koniecznością zapewnienia natychmiastowej pomocy odbiorcom działań, nawet kosztem budowania stabilnego zaplecza organizacyjnego, prawnego oraz wspierającego dla specjalistów realizujących pomoc („Raport Oceny Zdolności Organizacyjnych Małych i Średnich Organizacji Pozarządowych”, Centrum Poradnictwa, Wydawnictwo Pro Civium, Poznań 2025).

Uzyskane dane i ich sprawdzone źródła wskazują, że wiele organizacji społecznych funkcjonuje w warunkach stałego przeciążenia organizacyjnego i emocjonalnego, koncentrując się na zapewnieniu bieżącej pomocy beneficjentom, przy jednoczesnym ograniczonym dostępie do rozwiązań umożliwiających budowanie profesjonalnych standardów współpracy ze specjalistami pomocowymi. Badania dotyczące zawodów pomocowych wskazują jednocześnie, że brak odpowiedniego wsparcia organizacyjnego, supervizji oraz mechanizmów ochrony dobrostanu specjalistów prowadzi do zwiększenia ryzyka błędów, spadku jakości świadczonej pomocy oraz wzrostu rotacji kadry pomocowej (Kirenko J., Byra S., „Zasoby osobiste i społeczne sprzyjające zdrowiu osób pomagających”, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2008).

Reasumując, potrzeba opracowania standardów współpracy specjalistów pomocowych z organizacjami pozarządowymi wynika zatem zarówno z konieczności zwiększania jakości oraz bezpieczeństwa świadczonej pomocy, jak również z potrzeby tworzenia stabilnych, bezpiecznych i wspierających warunków pracy dla osób realizujących działania społeczne i pomocowe.

Opracowanie niniejszych standardów stanowi zatem próbę połączenia doświadczeń praktyków sektora obywatelskiego, specjalistów zawodów pomocowych oraz organizacji społecznych funkcjonujących w różnych warunkach organizacyjnych. Celem dokumentu jest stworzenie rekomendacji możliwych do praktycznego wdrażania zarówno przez większe organizacje instytucjonalne, jak i małe organizacje lokalne oraz oddolne inicjatywy obywatelskie.

1.3. Znaczenie współpracy specjalistów pomocowych z organizacjami pozarządowymi

Organizacje pozarządowe odgrywają zatem niezwykle istotną rolę w systemie wsparcia społecznego, edukacyjnego i pomocowego w Polsce. W wielu przypadkach stanowią one pierwszy i najbardziej dostępny punkt kontaktu dla osób znajdujących się w sytuacjach kryzysowych, doświadczających problemów psychicznych, przemocy, wykluczenia społecznego, trudności rodzinnych lub problemów prawnych.

Badania dotyczące funkcjonowania społeczeństwa obywatelskiego wskazują, że organizacje społeczne pełnią istotną funkcję w budowaniu lokalnych systemów wsparcia oraz uzupełnianiu działań administracji publicznej, szczególnie w obszarach wymagających szybkiej i elastycznej reakcji społecznej (Narodowy Instytut Wolności - Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego w: "Raporty i Analizy"). Specyfika funkcjonowania organizacji społecznych powoduje, że bardzo często realizują one działania tam, gdzie wsparcie instytucjonalne pozostaje ograniczone lub niewystarczające wobec rzeczywistych potrzeb społecznych, o czym już wspomniano w niniejszym opracowaniu. Dotyczy to szczególnie działań środowiskowych, lokalnych, interwencyjnych oraz pomocy realizowanej w formule szybkiego i bezpośredniego wsparcia. Znaczenie organizacji obywatelskich w zakresie pomocy społecznej, edukacji i wsparcia środowiskowego podkreślane jest również w badaniach Stowarzyszenia Klon/Jawor, wskazujących, że organizacje pozarządowe stanowią jeden z podstawowych elementów lokalnych systemów wsparcia społecznego oraz aktywizacji obywatelskiej (Stowarzyszenie Klon/Jawor, "Kondycja organizacji pozarządowych 2021", 2022). **Skuteczność działań organizacji pomocowych pozostaje zatem bezpośrednio związana z jakością współpracy ze specjalistami reprezentującymi zawody pomocowe.** Psychologowie, pedagodzy, terapeuci, prawnicy, mediatorzy, doradcy zawodowi, pracownicy socjalni oraz eksperci wspierający działania społeczne pełnią obecnie nie tylko funkcję osób realizujących bezpośrednią pomoc, ale również współtworzą standardy bezpieczeństwa, jakości oraz odpowiedzialności organizacyjnej w sektorze obywatelskim.

Współpraca specjalistów z organizacjami pozarządowymi ma szczególne znaczenie w obszarach:

- wsparcia psychologicznego i kryzysowego,
- poradnictwa prawnego i obywatelskiego,
- przeciwdziałania przemocy i dyskryminacji,
- pomocy rodzinom i dzieciom,
- wsparcia osób starszych i osób z niepełnosprawnościami,
- działań resocjalizacyjnych i reintegracyjnych,
- pomocy osobom zagrożonym wykluczeniem społecznym,
- edukacji społecznej i profilaktyki,
- działań interwencyjnych i środowiskowych.

Znaczenie jakości pracy specjalistów pomocowych oraz ich wpływu na bezpieczeństwo i skuteczność wsparcia społecznego podkreślane jest także w opracowaniach dotyczących zawodów pomocowych i pracy

społecznej (Ogińska-Bulik N., „Stres zawodowy w zawodach usług społecznych. Źródła - konsekwencje - zapobieganie”, Difin, Warszawa 2006).

Co istotne, znaczenie współpracy specjalistów z organizacjami społecznymi wykracza jednak poza samą realizację działań pomocowych. Specjaliści coraz częściej wspierają organizacje również w zakresie:

- budowania procedur bezpieczeństwa,
- tworzenia standardów obsługi beneficjentów,
- opracowywania zasad etycznych,
- prowadzenia superwizji i wsparcia kadry,
- edukacji społecznej,
- wzmacniania jakości organizacyjnej działań społecznych,
- budowania wiarygodności i profesjonalizacji organizacji.

W praktyce organizacje pozarządowe stają się ważnym elementem lokalnych systemów bezpieczeństwa społecznego i wsparcia środowiskowego. Dzięki swojej elastyczności, dostępności oraz znajomości lokalnych problemów mogą szybciej identyfikować potrzeby społeczne oraz skuteczniej docierać do osób wymagających pomocy.

Badania dotyczące współpracy międzyinstytucjonalnej podkreślają, że organizacje społeczne odgrywają szczególną rolę w budowaniu relacji opartych na zaufaniu społecznym oraz wsparciu środowiskowym, zwłaszcza w grupach zagrożonych wykluczeniem społecznym (Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej, „Strategia Rozwoju Usług Społecznych”, 2022, Monitor Polski poz. 767). Jednocześnie wzrost znaczenia organizacji społecznych w obszarze działań pomocowych powoduje konieczność budowania jednolitych standardów współpracy pomiędzy organizacjami obywatelskimi a specjalistami zawodów pomocowych. Szczęólnego znaczenia nabiera to w przypadku organizacji działających lokalnie i oddolnie, które coraz częściej realizują zadania wymagające wysokiego poziomu odpowiedzialności społecznej, organizacyjnej oraz prawnej.

Potrzebę profesjonalizacji współpracy pomiędzy organizacjami społecznymi a specjalistami podkreślają również rekomendacje dotyczące rozwoju usług społecznych i wzmacniania społeczeństwa obywatelskiego w Polsce (Komitet do spraw Pożytku Publicznego, „Polityka rozwoju społeczeństwa obywatelskiego”, 2021). Współpraca specjalistów pomocowych z organizacjami pozarządowymi stanowi zatem obecnie jeden z istotnych elementów budowania nowoczesnego, dostępnego oraz opartego na lokalnych potrzebach systemu wsparcia społecznego. Jednocześnie rozwój tego obszaru wymaga tworzenia spójnych standardów organizacyjnych, etycznych i jakościowych, które pozwolą zwiększać bezpieczeństwo beneficjentów, wspierać dobrostan specjalistów oraz wzmacniać profesjonalizację działań realizowanych przez sektor obywatelski.

1.4. Zakres opracowania

Niniejsze opracowanie obejmuje analizę oraz rekomendacje dotyczące współpracy specjalistów pomocowych z organizacjami pozarządowymi realizującymi działania społeczne, edukacyjne, interwencyjne, pomocowe oraz wspierające na terenie Polski.

Zakres dokumentu został opracowany z uwzględnieniem specyfiki funkcjonowania:

- ✓ małych i średnich organizacji pozarządowych,
- ✓ stowarzyszeń zwykłych,
- ✓ organizacji lokalnych i środowiskowych,
- ✓ inicjatyw obywatelskich i grup nieformalnych,
- ✓ organizacji realizujących działania stacjonarne, zdalne oraz hybrydowe.

Opracowanie koncentruje się przede wszystkim na współpracy organizacji społecznych ze specjalistami reprezentującymi zawody pomocowe, w szczególności:

- ✓ psychologami,
- ✓ pedagogami,
- ✓ terapeutami,
- ✓ prawnikami,
- ✓ mediatorami,
- ✓ doradcami zawodowymi,
- ✓ pracownikami socjalnymi,
- ✓ edukatorami,
- ✓ trenerami,
- ✓ ekspertami wspierającymi działania społeczne i obywatelskie.

Dokument obejmuje zarówno współpracę realizowaną w formule zatrudnienia, umów cywilnoprawnych, partnerstw eksperckich, jak również wolontariatu kompetencyjnego oraz społecznego zaangażowania specjalistów realizujących działania pomocowe w sektorze obywatelskim.

Zakres opracowania obejmuje w szczególności:

- ✓ standardy organizacyjne współpracy, standardy komunikacji i przepływu informacji,
- ✓ standardy bezpieczeństwa beneficjentów,
- ✓ standardy ochrony danych i poufności,
- ✓ standardy etyczne współpracy,
- ✓ zasady organizacji pracy specjalistów pomocowych,
- ✓ kwestie dobrostanu psychicznego oraz przeciwdziałania przeciążeniu emocjonalnemu,
- ✓ znaczenie superwizji i wsparcia kadry pomocowej,
- ✓ standardy współpracy online i zdalnej,
- ✓ rekomendacje dotyczące dokumentacji oraz procedur organizacyjnych,
- ✓ dobre praktyki współpracy pomiędzy organizacjami społecznymi a specjalistami pomocowymi,
- ✓ rekomendacje systemowe dotyczące wspierania organizacji obywatelskich realizujących działania pomocowe.

Dokument nie ma charakteru aktu prawnego ani zbioru sztywnych procedur obowiązujących wszystkie organizacje w jednakowym zakresie. Przyjęto założenie, że organizacje społeczne funkcjonują w zróżnicowanych warunkach organizacyjnych, finansowych i infrastrukturalnych, co wymaga elastycznego podejścia do wdrażania rekomendowanych standardów.

Szczególną uwagę poświęcono natomiast organizacjom działającym lokalnie i oddolnie, które pomimo ograniczonych zasobów coraz częściej realizują działania wymagające wysokiego poziomu odpowiedzialności społecznej, organizacyjnej oraz prawnej.

Opracowanie ma charakter praktyczny i rekomendacyjny, którego celem jest wspieranie organizacji społecznych w budowaniu bezpiecznych, profesjonalnych i możliwych do wdrażania zasad współpracy ze specjalistami pomocowymi, przy jednoczesnym uwzględnieniu realnych możliwości organizacyjnych sektora obywatelskiego oraz w oparciu o analizę doświadczeń organizacji społecznych, specjalistów zawodów pomocowych oraz praktyków sektora obywatelskiego. Założono, że proces tworzenia standardów będzie uwzględniał dane i doświadczenia pochodzące z minimum 50 organizacji pozarządowych, stowarzyszeń zwykłych, grup nieformalnych i inicjatyw lokalnych oraz minimum 50 specjalistów reprezentujących różne obszary zawodów pomocowych i wsparcia społecznego. Istotnym elementem procesu opracowywania standardów pozostaje również wykorzystanie doświadczeń, analiz oraz zasobów organizacyjnych wypracowanych w ramach dotychczasowych działań Stowarzyszenia Inicjatywa

Obywatelska Pro Civium, obejmujących realizację działań poradniczych, edukacyjnych, interwencyjnych oraz współpracy ze środowiskiem specjalistów pomocowych i organizacji społecznych.

Przyjęto założenie, że standardy powinny być tworzone w oparciu o rzeczywiste doświadczenia sektora obywatelskiego, z uwzględnieniem praktycznych wyzwań organizacyjnych, prawnych i społecznych występujących w codziennym funkcjonowaniu organizacji realizujących działania pomocowe.

Standardy opisane w niniejszym opracowaniu powinny podlegać dalszemu rozwijaniu, aktualizacji i dostosowywaniu do zmieniających się realiów społecznych, organizacyjnych i prawnych związanych z funkcjonowaniem organizacji pozarządowych oraz zawodów pomocowych.

1.5. Definicje pojęć i grup objętych standardami

Na potrzeby niniejszego opracowania przyjęto poniższe definicje pojęć oraz grup objętych standardami współpracy specjalistów pomocowych z organizacjami pozarządowymi. Celem wprowadzenia definicji jest uporządkowanie terminologii stosowanej w dalszej części dokumentu oraz ujednolicenie rozumienia podstawowych pojęć związanych z funkcjonowaniem sektora obywatelskiego i zawodów pomocowych.

- Organizacja pozarządowa (NGO) - przez organizację pozarządową rozumie się podmiot działający poza sektorem administracji publicznej oraz sektorem komercyjnym, realizujący działania społeczne, obywatelskie, edukacyjne, pomocowe, profilaktyczne lub rozwojowe, niezależnie od formy prawnej funkcjonowania.
- Mała i średnia organizacja pozarządowa - przez małą lub średnią organizację pozarządową rozumie się organizację realizującą działania przede wszystkim w skali lokalnej lub regionalnej, posiadającą ograniczone zasoby kadrowe, infrastrukturalne i finansowe (budżet roczny do 50 000 PLN), często opierającą swoją działalność na pracy społecznej, wolontariacie lub ograniczonym zespole specjalistów.
- Stowarzyszenie zwykłe - przez stowarzyszenie zwykłe rozumie się uproszczoną formę organizacji obywatelskiej działającą na podstawie ustawy Prawo o stowarzyszeniach, realizującą działania społeczne i obywatelskie bez obowiązku posiadania osobowości prawnej.
- Grupa nieformalna - przez grupę nieformalną rozumie się zespół osób realizujących wspólne działania społeczne, edukacyjne lub pomocowe bez formalnej rejestracji organizacyjnej, działający w oparciu o współpracę obywatelską i zaangażowanie społeczne.
- Specjalista pomocowy - przez specjalistę pomocowego rozumie się osobę posiadającą kompetencje zawodowe, społeczne lub praktyczne w zakresie świadczenia pomocy psychologicznej, pedagogicznej, prawnej, terapeutycznej, społecznej, edukacyjnej lub interwencyjnej, współpracującą z organizacją pozarządową w dowolnej formule organizacyjnej oraz posiadającą stosowne wykształcenie uprawniające do świadczenia danych usług.
- Beneficjent / Odbiorca - przez beneficjenta rozumie się osobę, rodzinę, grupę społeczną lub społeczność lokalną korzystającą ze wsparcia realizowanego przez organizację pozarządową lub współpracujących z nią specjalistów pomocowych.
- Wolontariat kompetencyjny - przez wolontariat kompetencyjny rozumie się formę działalności społecznej polegającą na wykorzystywaniu wiedzy, doświadczenia zawodowego oraz kompetencji specjalistycznych na rzecz organizacji społecznych lub odbiorców działań pomocowych.
- Współpraca specjalistyczna - przez współpracę specjalistyczną rozumie się wszelkie formy współdziałania pomiędzy organizacją pozarządową a specjalistą pomocowym, realizowane zarówno odpłatnie, jak i nieodpłatnie, w formule zatrudnienia, umów cywilnoprawnych, partnerstw eksperckich, praktyk zawodowych, wolontariatu lub działań społecznych.

- Standard współpracy - przez standard współpracy rozumie się zbiór rekomendowanych zasad, procedur, wartości i praktyk regulujących sposób organizacji współpracy pomiędzy organizacjami pozarządowymi a specjalistami pomocowymi.
- Dobrostan specjalisty pomocowego - przez dobrostan specjalisty pomocowego rozumie się stan umożliwiający bezpieczne i stabilne wykonywanie działań pomocowych, obejmujący zarówno bezpieczeństwo psychiczne, organizacyjne i emocjonalne, jak również dostęp do wsparcia, superwizji oraz odpowiednich warunków realizacji działań społecznych.
- Superwizja - przez superwizję rozumie się formę wsparcia merytorycznego, organizacyjnego oraz emocjonalnego dla specjalistów pomocowych, realizowaną przez osobę posiadającą odpowiednie kompetencje i doświadczenie zawodowe.
- Działania pomocowe - przez działania pomocowe rozumie się wszelkie działania realizowane na rzecz osób lub grup wymagających wsparcia psychologicznego, społecznego, edukacyjnego, prawnego, interwencyjnego lub środowiskowego.
- Standardy organizacyjne - przez standardy organizacyjne rozumie się rekomendowane rozwiązania dotyczące organizacji pracy, bezpieczeństwa, komunikacji, dokumentacji oraz zasad współpracy obowiązujących w organizacjach realizujących działania pomocowe.

Przyjęto założenie, że definicje zastosowane w niniejszym opracowaniu mają charakter roboczy i służą uporządkowaniu terminologii wykorzystywanej w dalszej części dokumentu. W zależności od specyfiki organizacji oraz charakteru realizowanych działań możliwe jest ich dalsze doprecyzowywanie i rozwijanie.

ROZDZIAŁ II

Charakterystyka współpracy specjalistów z organizacjami pozarządowymi

Stowarzyszenie Inicjatywa Obywatelska Pro Civium • Poznań 2026

Rozdział II

Charakterystyka współpracy specjalistów z organizacjami pozarządowymi

2.1. Specyfika organizacji pomocowych

Organizacje pozarządowe realizujące działania pomocowe stanowią obecnie jeden z istotnych elementów lokalnych systemów wsparcia społecznego, edukacyjnego i interwencyjnego. W wielu przypadkach pełnią rolę pierwszego kontaktu dla osób znajdujących się w sytuacjach kryzysowych, wymagających pomocy psychologicznej, prawnej, pedagogicznej lub społecznej. Szczególne znaczenie organizacji pomocowych widoczne jest w działaniach realizowanych lokalnie, środowiskowo oraz w formule szybkiego reagowania na pojawiające się problemy społeczne i osobiste.

Organizacja *non profit* (NGO) stanowi rodzaj podmiotu prawnego, którego podstawowym celem nie jest osiągnięcie zysku, lecz realizacja działań służących społeczeństwu lub wybranym grupom społecznym. Organizacje tego typu funkcjonują najczęściej w obszarach związanych z pomocą społeczną, edukacją, ochroną zdrowia, kulturą, działalnością charytatywną, sportem, pomocą humanitarną oraz wsparciem środowiskowym. Ich działalność bardzo często opiera się na społecznej odpowiedzialności, zaangażowaniu obywatelskim oraz budowaniu lokalnych form wsparcia. Specyfika organizacji pomocowych wynika przede wszystkim z ich elastyczności organizacyjnej oraz bezpośredniego kontaktu z odbiorcami wsparcia. W przeciwieństwie do wielu instytucji publicznych organizacje społeczne funkcjonują bliżej codziennych problemów ludzi, dzięki czemu szybciej identyfikują potrzeby społeczne oraz dostosowują formy pomocy do realnych sytuacji beneficjentów i zdarzeń.

Cykliczne badania sektora obywatelskiego wskazują, że organizacje pozarządowe bardzo często realizują działania tam, gdzie wsparcie instytucjonalne pozostaje niewystarczające lub utrudnione ze względu na ograniczoną dostępność usług publicznych, odległe terminy oczekiwania lub bariery organizacyjne (Narodowy Instytut Wolności - Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego, w „Badania i Analizy”). Dodatkowo, umożliwiają także otrzymanie całkowicie bezpłatnej pomocy, co jest szczególnie ważne w przypadku osób mniej zamożnych lub cierpiących z powodu ubóstwa. Koszt jednorazowej wizyty u psychologa w sektorze prywatnym to w obecnych czasach wydatek rzędu +/- 200 zł za konsultację, i psychiatry +/- 400 zł. Tymczasem, badania jednoznacznie wskazują, że osoby najbardziej potrzebujące wsparcia, zmagające się dotkliwymi skutkami traumy bądź przemocy, to osoby o niższym statusie społecznym i ekonomicznym (Delgadillo, J., Richardson, T. „On poverty and trauma: associations between neighbourhood socioeconomic deprivation, post-traumatic stress disorder severity and treatment response”, 2025). Jednocześnie wiele organizacji pomocowych funkcjonuje w warunkach ograniczonych zasobów finansowych, technicznych i kadrowych. Dotyczy to szczególnie małych oraz lokalnych organizacji społecznych, które swoje działania opierają przede wszystkim na pracy społecznej, wolontariacie oraz zaangażowaniu specjalistów współpracujących z organizacją dodatkowo, poza swoją podstawową aktywnością zawodową (Stowarzyszenie Klon/Jawor, „Kondycja organizacji pozarządowych 2024”, Warszawa 2025). W praktyce oznacza to, że osoby zaangażowane w działalność organizacji bardzo często łączą jednocześnie funkcje organizacyjne, administracyjne, projektowe i pomocowe. Szczególnie widoczne jest to w małych organizacjach lokalnych, gdzie ograniczona liczba osób powoduje konieczność wykonywania wielu zadań równolegle i *non profit*.

Specyfika organizacji pomocowych wiąże się również z dużym udziałem wolontariatu kompetencyjnego. Psychologowie, pedagodzy, terapeuci, prawnicy, czy doradcy zawodowi coraz częściej angażują się w działania społeczne nie tylko zawodowo, ale również w formule konsultacji eksperckich, współpracy projektowej lub działalności społecznej - bez wynagrodzenia.

W tym miejscu należy zwrócić uwagę na jedno z najważniejszych zagadnień niniejszego opracowania. Specjaliści współpracujący z organizacjami pomocowymi funkcjonują bardzo często pod wysoką presją emocjonalną i organizacyjną. Poza pracą społeczną realizują oni zazwyczaj równolegle obowiązki zawodowe, szkoleniowe, rodzinne oraz administracyjne, a mimo to pozostają aktywni w działaniach pomocowych organizacji pozarządowych.

Autorzy opracowania z dużym uznaniem odnoszą się do tego rodzaju społecznego zaangażowania. Jednocześnie trudno nie zauważyć, że organizacje pozarządowe coraz częściej przejmują działania stanowiące faktyczne uzupełnienie nieobecnych miejscowo, niewydolnych lub przeciążonych elementów systemu wsparcia publicznego. W ocenie autorów zjawisko to wymaga dalszej debaty oraz tworzenia rozwiązań wspierających zarówno organizacje społeczne, jak i specjalistów realizujących działania pomocowe.

W tym miejscu należy zaakcentować, że jeżeli nawet specjalista zaangażuje się w działania pomocowe odpłatnie w ramach jakiegoś zadania zleconego, to jego stawka godzinowa za tę samą jakość i standard obsługi, co prywatnie - jest o 100-200% niższa od cen na rynku komercyjnym.

Rozwój organizacji pomocowych powoduje, tym samym, wzrost znaczenia profesjonalizacji działań społecznych oraz konieczność tworzenia standardów organizacyjnych, etycznych i jakościowych dotyczących współpracy organizacji pozarządowych ze specjalistami zawodów pomocowych. Szczęólnego znaczenia nabiera to w przypadku organizacji działających lokalnie i oddolnie, które pomimo ograniczonych zasobów realizują działania wymagające wysokiego poziomu odpowiedzialności społecznej, organizacyjnej i prawnej.

2.2. Specyfika współpracy specjalistów zawodów pomocowych z organizacjami pozarządowymi

Współpraca specjalistów zawodów pomocowych z organizacjami pozarządowymi posiada swoją wyraźną specyfikę organizacyjną, relacyjną oraz środowiskową. W przeciwieństwie do klasycznych instytucji publicznych organizacje społeczne funkcjonują zazwyczaj w bardziej elastycznym modelu działania, opartym na bezpośrednich relacjach, szybkiej komunikacji oraz konieczności reagowania na dynamicznie zmieniające się problemy społeczne.

Specjalista współpracujący z organizacją pozarządową bardzo często funkcjonuje jednocześnie w kilku rolach. Poza bezpośrednim wsparciem beneficjentów uczestniczy w działaniach organizacyjnych, edukacyjnych, projektowych, interwencyjnych lub informacyjnych. W praktyce oznacza to konieczność łączenia kompetencji zawodowych z umiejętnością funkcjonowania w środowisku organizacji społecznej, które nierzadko działa pod dużą presją czasu, ograniczonych zasobów oraz wysokich oczekiwań społecznych.

Jak wskazuje literatura i praktyka dotycząca środowiskowych usług społecznych, współczesne działania pomocowe coraz częściej opierają się na modelu współpracy interdyscyplinarnej oraz środowiskowej, realizowanej poza tradycyjnymi strukturami instytucjonalnymi (Marek Rymsza [red.], "W stronę środowiskowych usług społecznych. Deinstytucjonalizacja praktyk pomocowych w Polsce i Europie", Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2023). W organizacjach pozarządowych granice między rolami zawodowymi i organizacyjnymi bywają znacznie mniej formalne niż w instytucjach publicznych. Psycholog może jednocześnie prowadzić konsultacje, działania edukacyjne i interwencyjne, prawnik angażować się w działania rzecznicze lub szkoleniowe, a pedagog wspierać organizację także w zakresie działań środowiskowych czy kontaktów z rodzinami beneficjentów. Specyfika organizacji społecznych powoduje również, że relacje pomiędzy specjalistami a organizacją mają często bardziej partnerski oraz środowiskowy charakter. W wielu przypadkach współpraca opiera się nie tylko na

formalnych obowiązkach, ale także na wspólnocie wartości, zaangażowaniu społecznym oraz poczuciu odpowiedzialności za lokalną społeczność, jej dobrostan.

Taki model współpracy prowadzi do problemów związanych z niejasnym zakresem obowiązków, przeciążeniem specjalistów oraz trudnością w oddzieleniu działań zawodowych od działalności społecznej. Szczególnie widoczne jest to w małych organizacjach lokalnych, gdzie ograniczone zasoby kadrowe powodują konieczność wykonywania wielu zadań równolegle przez te same osoby (Stowarzyszenie Klon/Jawor, „Kondycja organizacji pozarządowych 2024”, Warszawa 2025). W praktyce organizacji pomocowych specjaliści funkcjonują często w środowisku wysokiego obciążenia emocjonalnego. Dotyczy to zazwyczaj działań związanych z kryzysami psychicznymi, przemocą, wykluczeniem społecznym, uzależnieniami, problemami rodzinnymi, a nawet sytuacjami bezpośredniego zagrożenia zdrowia lub życia. Konieczność stałego kontaktu z trudnymi sytuacjami życiowymi beneficjentów wpływa nie tylko na jakość pracy specjalisty, ale również na jego dobrostan psychiczny oraz bezpieczeństwo zawodowe.

W literaturze dotyczącej zawodów pomocowych podkreśla się, że brak odpowiedniego wsparcia organizacyjnego, stałych superwizji oraz jasno określonych standardów współpracy może zwiększać ryzyko przeciążenia emocjonalnego i wypalenia zawodowego specjalistów, co w niniejszym opracowaniu było już niejednokrotnie podnoszone (Christina Maslach, Michael P. Leiter, „Prawda o wypaleniu zawodowym”, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011).

Istotnym elementem współpracy specjalistów z organizacjami społecznymi pozostaje również konieczność budowania współpracy interdyscyplinarnej. Problemy beneficjentów bardzo rzadko mają charakter jednowymiarowy, dlatego skuteczne działania pomocowe wymagają współpracy psychologów, pedagogów, prawników, terapeutów, pracowników socjalnych oraz innych specjalistów, a co się z tym nieodłącznie wiąże - niejako sprzężenia czasowego i zaangażowania wielu osób. W praktyce oznacza to konieczność tworzenia modeli współpracy opartych na komunikacji, wzajemnym zaufaniu, poszanowaniu kompetencji oraz jasnym określeniu zakresu odpowiedzialności poszczególnych osób realizujących działania pomocowe.

W ocenie autorów opracowania właśnie w tym obszarze szczególnego znaczenia nabiera potrzeba tworzenia przejrzystych standardów współpracy specjalistów zawodów pomocowych z organizacjami pozarządowymi. Standardy te powinny uwzględniać zarówno bezpieczeństwo beneficjentów, jak również dobrostan, warunki pracy oraz bezpieczeństwo organizacyjne osób realizujących działania pomocowe i zgodności z wieloma różnorodnymi przepisami prawa. Stowarzyszenie Inicjatywa Obywatelska Pro Civium podjęło się w 2024 roku trudu tworzenia zespołów interdyscyplinarnych do wsparcia już nie tyle osób, ale całej gamy problemów, które powierza beneficjent organizacji. Przyjęty schemat potwierdza potrzebę zdefiniowania standardów obsługi, odpowiedzialności każdego specjalisty, wsparcia Państwa dla organizacji pomocowych i to nie w trybie środowiskowych dywagacji ale szybkich i konkretnych działań o charakterze instytucjonalnym.

2.3. Formy współpracy specjalistów z organizacjami pozarządowymi

Współczesne organizacje pozarządowe realizujące działania pomocowe coraz częściej funkcjonują w modelu opartym na współpracy interdyscyplinarnej. Problemy społeczne, z którymi mierzą się beneficjenci organizacji, mają zazwyczaj charakter wielowymiarowy i wymagają jednoczesnego wsparcia psychologicznego, prawnego, pedagogicznego, socjalnego, zawodowego lub interwencyjnego. Oznacza to konieczność stałej współpracy NGO z różnymi grupami specjalistów, zarówno w ramach działań krótkoterminowych, jak i długofalowych programów pomocowych. Dotyczy to szczególnie organizacji zajmujących się poradnictwem obywatelskim, przeciwdziałaniem przemocy, pomocą osobom w kryzysie psychicznym, wsparciem rodzin, ochroną praw kobiet, pomocą postpenitencjarną, przeciwdziałaniem wykluczeniu społecznemu oraz wsparciem osób starszych i młodzieży. Coraz częściej, jak już wspomniano,

NGO stają się miejscem pierwszego kontaktu dla osób wymagających profesjonalnej pomocy, co zwiększa odpowiedzialność organizacji za jakość oraz bezpieczeństwo realizowanych działań.

Formy współpracy specjalistów z organizacjami pozarządowymi są obecnie bardzo zróżnicowane i zależą zarówno od charakteru organizacji, jak i jej możliwości finansowych, kadrowych oraz organizacyjnych. Jedną z najczęściej spotykanych form pozostaje zatem wolontariat specjalistyczny, w ramach którego eksperci - psychologowie, prawnicy, pedagodzy, mediatorzy czy doradcy zawodowi - angażują się społecznie w działania pomocowe organizacji. Model ten pozwala NGO realizować działania bez zaangażowania środków finansowych własnych, jednak jednocześnie może prowadzić do przeciążenia specjalistów, nieregularności wsparcia oraz trudności w utrzymaniu ciągłości działań, a w efekcie pogorszenia standardów wsparcia odbiorców działań. W praktyce sektora pozarządowego istotną rolę odgrywa także współpraca oparta na umowach cywilnoprawnych, szczególnie w projektach finansowanych ze środków publicznych lub grantowych. Specjaliści realizują wówczas określone zadania w ramach poradnictwa, szkoleń, konsultacji, interwencji kryzysowych lub działań edukacyjnych. Taki model umożliwia bardziej stabilne planowanie działań organizacji, jednak często ograniczony jest czasowo do okresu realizacji konkretnego projektu lub zadania publicznego. Co gorsze, po okresie realizacji zadania publicznego, wsparcie przestaje funkcjonować, a beneficjenci nadal zgłaszają się po pomoc.

Coraz częściej organizacje korzystają również z modelu współpracy projektowej i partnerskiej, obejmującej udział ekspertów w tworzeniu programów pomocowych, opracowywaniu standardów, prowadzeniu superwizji oraz wspólnym przygotowywaniu działań edukacyjnych i społecznych. Szczególne znaczenie mają tu partnerstwa z uczelniami wyższymi, instytucjami publicznymi oraz środowiskiem specjalistów praktyków. Współpraca ta pozwala organizacjom zwiększać poziom merytoryczny działań oraz budować zaplecze eksperckie wspierające rozwój organizacji. Niestety, z badań własnych, Stowarzyszenia Inicjatywa Obywatelska Pro Civium, przeprowadzonych w I kwartale 2026 roku na grupie prawie 50 przedstawicieli publicznych i niepublicznych uczelni - wynika, iż zaledwie 12 procent ankietowanych zdawało sobie sprawę z jakiegokolwiek formy współpracy z organizacjami pozarządowymi.

Istotnym obszarem współpracy pozostają również praktyki zawodowe, staże oraz programy mentoringowe realizowane we współpracy z uczelniami wyższymi i środowiskiem akademickim. Model ten umożliwia studentom kierunków pomocowych zdobywanie doświadczenia praktycznego, natomiast organizacjom pozwala rozwijać potencjał kadrowy oraz budować długofalowe relacje z przyszłymi specjalistami sektora społecznego.

W ostatnich latach dynamicznie rozwija się także współpraca realizowana w formule zdalnej i hybrydowej. Organizacje wykorzystują konsultacje online, webinary, e-wolontariat, poradnictwo zdalne, formularze internetowe, komunikatory oraz platformy cyfrowe wspierające organizację pracy specjalistów i komunikację z beneficjentami. Rozwiązania te zwiększają dostępność pomocy, szczególnie dla osób mieszkających poza dużymi ośrodkami miejskimi, jednak jednocześnie generują nowe wyzwania związane z bezpieczeństwem danych, ochroną poufności, organizacją dokumentacji oraz zapewnieniem odpowiednich standardów komunikacji. Dla specjalistów są jednak istotne ponieważ pozwalają zaoszczędzić czas i własne środki.

Problemem stałym pozostaje jednak brak stałych superwizji dla specjalistów, przeciążenie emocjonalne, niestabilność finansowania działań oraz ograniczone możliwości zapewnienia długofalowego wsparcia eksperckiego. Dodatkowym wyzwaniem jest duża rotacja kadry oraz brak jednolitych modeli wdrażania nowych specjalistów do pracy w organizacjach pomocowych. Szczególnie istotnym problemem pozostaje w tym zakresie brak ujednoliconych standardów współpracy pomiędzy organizacjami pozarządowymi a specjalistami realizującymi działania pomocowe. W praktyce oznacza to często różnice w sposobie dokumentowania działań, ochrony danych beneficjentów, organizacji konsultacji, reagowania kryzysowego czy zasad komunikacji z osobami wymagającymi wsparcia. Brak spójnych procedur może prowadzić

zarówno do obniżenia jakości pomocy, jak i zwiększenia ryzyk organizacyjnych, prawnych oraz psychologicznych.

W tym kontekście, wzrost znaczenia organizacji pomocowych w lokalnych systemach wsparcia społecznego powoduje, że konieczne staje się wypracowanie bardziej uporządkowanych i bezpiecznych modeli współpracy specjalistów z NGO. Dotyczy to zarówno standardów organizacyjnych, procedur bezpieczeństwa i ochrony danych, jak również zasad superwizji, dobrostanu kadry oraz komunikacji pomiędzy organizacją, specjalistą i beneficjentem. Coraz większego znaczenia nabierają także rozwiązania cyfrowe umożliwiające standaryzację procesów, archiwizację dokumentacji oraz organizację współpracy w formule zdalnej. Potrzeba opracowania spójnych modeli współpracy specjalistów z organizacjami pozarządowymi staje się obecnie jednym z kluczowych wyzwań rozwojowych sektora pomocowego w Polsce. W szczególności dotyczy to małych i średnich organizacji realizujących działania pomocowe lokalnie, często przy ograniczonych zasobach organizacyjnych i finansowych, a jednocześnie w pełni zaangażowanych w niesienie wsparcia potrzebującym.

Autorzy opracowania podkreślają, że fakt ten wymaga interwencji Państwa (standaryzacja) i dostosowania mechanizmów finansowania do specyfiki organizacji pomocowych w Polsce. Dla uwidocznienia zjawiska przytoczmy niepokojące doniesienia z Poznania („Skargi na szpital HCP po dramatach pacjentów z myślami samobójczymi”; Onet Wiadomości). Wg stanu na kwiecień 2026 roku żadna placówka zdrowia psychicznego nie była w stanie określić terminu przyjęcia pacjenta w głębokiej depresji po wypadku ze skutkiem śmiertelnym w jego zakładzie pracy. Kontakt z psychologiem możliwy był w ciągu kolejnych 5 tygodni tylko w jednej z 12 placówek, które zostały objęte monitoringiem. W przypadku takiej dziury systemowej opieranie się na pracy wolontaryjnej specjalistów nie jest rozwiązaniem na miarę standardów Unii Europejskiej.

2.4. Najczęstsze modele realizacji wsparcia

Organizacje pozarządowe realizujące działania pomocowe wykorzystują obecnie różnorodne modele organizacji wsparcia, dostosowane zarówno do specyfiki grup docelowych, jak i możliwości kadrowych, finansowych oraz infrastrukturalnych danej organizacji. W praktyce sektora pomocowego widoczna jest duża elastyczność sposobów realizacji działań, wynikająca z konieczności szybkiego reagowania na zmieniające się potrzeby społeczne, ograniczonych zasobów organizacyjnych oraz rosnącej liczby osób wymagających wsparcia specjalistycznego. Jednym z najczęściej spotykanych modeli pozostaje model poradnictwa indywidualnego, oparty na bezpośredniej pracy specjalisty z beneficjentem. Model ten wykorzystywany jest, przede wszystkim, w poradnictwie psychologicznym, prawnym, pedagogicznym, zawodowym oraz interwencyjnym. Jego podstawową zaletą jest możliwość dostosowania formy wsparcia do indywidualnej sytuacji osoby zgłaszającej się po pomoc, budowania relacji opartej na zaufaniu oraz zapewnienia większej poufności działań. Jednocześnie model ten jest czasochłonny i wymaga odpowiedniego przygotowania organizacyjnego i finansowego, szczególnie w zakresie dokumentacji, ochrony danych oraz bezpieczeństwa pracy specjalisty i zapewnienia odpowiedniego miejsca spotkań. W praktyce organizacji pomocowych szeroko wykorzystywany jest również model dyżurowy, polegający na organizacji określonych godzin dostępności specjalistów w formule stacjonarnej, telefonicznie lub online. Rozwiązanie to pozwala organizacjom zapewniać regularny dostęp do pomocy przy ograniczonych zasobach kadrowych. Dyżury specjalistyczne realizowane są często przez prawników, psychologów, mediatorów lub doradców zawodowych i stanowią jeden z podstawowych modeli funkcjonowania poradnictwa obywatelskiego i kryzysowego w III sektorze.

Coraz większego znaczenia nabiera więc model wsparcia zdalnego i hybrydowego, realizowany z wykorzystaniem narzędzi cyfrowych, komunikatorów internetowych, wideokonferencji, formularzy kontaktowych oraz platform wspierających organizację pracy NGO. Model ten rozwija się szczególnie dynamicznie od okresu pandemii COVID-19 i obecnie stanowi jeden z podstawowych sposobów

świadczenia pomocy przez organizacje działające w formule ogólnopolskiej lub ponadregionalnej. Wsparcie online umożliwia dodatkowo dotarcie do osób mieszkających poza dużymi ośrodkami miejskimi oraz zwiększa dostępność pomocy dla osób mających trudności w korzystaniu z tradycyjnych form wsparcia.

W organizacjach pomocowych często stosowany jest również model interwencyjny, oparty na szybkim reagowaniu na sytuacje kryzysowe wymagające natychmiastowego wsparcia specjalistycznego. Dotyczy to między innymi przypadków przemocy domowej, kryzysów psychicznych, zagrożenia wykluczeniem społecznym, mową nienawiści, problemów rodzinnych, kryzysów suicydalnych, czy sytuacji związanych z nagłym pogorszeniem sytuacji życiowej beneficjenta. Model interwencyjny wymaga zazwyczaj jednak wysokiej dyspozycyjności specjalistów, sprawnych procedur komunikacyjnych oraz odpowiednich zasad eskalacji i przekazywania spraw. Tu jednak w opozycji stoją często przepisy o ochronie danych osobowych, bo znacząco ograniczają dostęp do wywołania szybkiej reakcji organów, czy instytucji.

Istotną rolę w działalności organizacji pozarządowych odgrywa także model grupowego wsparcia i edukacji, obejmujący organizację warsztatów, grup wsparcia, webinarów, szkoleń, spotkań psychoedukacyjnych oraz działań integracyjnych. Model ten umożliwia jednocześnie objęcie wsparciem większej liczby osób, sprzyja wymianie doświadczeń pomiędzy uczestnikami oraz pozwala organizacjom realizować działania profilaktyczne i edukacyjne. Szczególnie często wykorzystywany jest w obszarze wsparcia rodzin, młodzieży, seniorów, wolontariuszy oraz osób doświadczających kryzysów emocjonalnych.

W wielu organizacjach funkcjonuje również model środowiskowy i partnerski, zakładający współpracę NGO z instytucjami publicznymi, szkołami, uczelniami, ośrodkami pomocy społecznej, placówkami ochrony zdrowia oraz innymi organizacjami społecznymi. Model ten pozwala budować lokalne sieci wsparcia i zwiększać skuteczność pomocy poprzez wymianę informacji, kierowanie beneficjentów pomiędzy instytucjami oraz realizację wspólnych działań społecznych i edukacyjnych. Coraz częściej również organizacje pomocowe wykorzystują także model oparty na wolontariacie kompetencyjnym i mentoringu specjalistycznym. W modelu tym doświadczeni eksperci wspierają zarówno beneficjentów, jak i same organizacje pozarządowe poprzez konsultacje, szkolenia, superwizje lub mentoring kadry NGO. Rozwiązanie to umożliwia organizacjom rozwijanie kompetencji zespołów przy ograniczonych zasobach finansowych, jednak wymaga odpowiednich zasad organizacji pracy, komunikacji oraz ochrony dobrostanu specjalistów zaangażowanych w działania pomocowe.

W praktyce sektora pozarządowego większość organizacji nie funkcjonuje wyłącznie w jednym modelu realizacji wsparcia. Najczęściej spotykane są rozwiązania mieszane, łączące poradnictwo indywidualne, działania edukacyjne, wsparcie online, interwencję kryzysową oraz współpracę środowiskową. [Elastyczność modeli działania pozwala organizacjom skuteczniej odpowiadać na potrzeby beneficjentów, jednak jednocześnie zwiększa poziom złożoności organizacyjnej i wymaga stosowania coraz bardziej uporządkowanych procedur, standardów bezpieczeństwa oraz narzędzi wspierających zarządzanie działaniami pomocowymi.](#)

Rzeczywisty rozwój nowoczesnych modeli realizacji wsparcia powoduje jednocześnie konieczność wdrażania rozwiązań zwiększających bezpieczeństwo organizacyjne, jakość komunikacji oraz ochronę danych beneficjentów. Szczególnego znaczenia nabierają systemy cyfrowe wspierające organizację pracy, procedury dokumentowania działań, standardy współpracy specjalistów oraz mechanizmy superwizji i wsparcia kadry realizującej działania pomocowe. W praktyce oznacza to, że rozwój sektora pomocowego coraz silniej związany jest nie tylko z samą realizacją wsparcia, ale również z profesjonalizacją sposobu organizacji i zarządzania procesami pomocowymi.

2.5. Obszary ryzyka i wyzwań organizacyjnych

Gwoli podsumowania przedstawionych wcześniej uwarunkowań, modeli współpracy oraz sposobów realizacji działań pomocowych, możliwe jest wskazanie najczęściej występujących obszarów ryzyka i wyzwań organizacyjnych charakterystycznych dla organizacji pozarządowych realizujących działania pomocowe.

Problemy te mają zazwyczaj charakter wielowymiarowy oraz wzajemnie powiązany, wpływając zarówno na bezpieczeństwo organizacji, jakość udzielanego wsparcia, jak i dobrostan osób realizujących działania pomocowe.

Najczęściej występujące ryzyka organizacyjne:

- ✓ brak jasno określonych procedur organizacyjnych i zasad działania,
- ✓ niejednoznaczny podział odpowiedzialności w zespołach,
- ✓ brak standaryzacji sposobu realizacji wsparcia,
- ✓ trudności w organizacji komunikacji wewnętrznej i raportowania,
- ✓ problemy z przepływem informacji pomiędzy specjalistami,
- ✓ brak ciągłości działań w przypadku zmian kadrowych.

Najczęściej występujące ryzyka kadrowe i kompetencyjne:

- ✓ przeciążenie liderów organizacji pozarządowych,
- ✓ wypalenie emocjonalne specjalistów i wolontariuszy,
- ✓ brak systemowej superwizji działań pomocowych,
- ✓ wysoka rotacja kadry i wolontariuszy,
- ✓ trudności w rekrutacji specjalistów,
- ✓ brak ujednoliconych procesów wdrażania nowych osób,
- ✓ ograniczony dostęp do wsparcia eksperckiego i mentoringowego.

Najczęściej występujące ryzyka prawne i związane z bezpieczeństwem danych:

- ✓ przetwarzanie danych wrażliwych bez wystarczających zabezpieczeń,
- ✓ brak procedur ochrony danych osobowych,
- ✓ nieuporządkowany system archiwizacji dokumentacji,
- ✓ brak kontroli dostępu do dokumentacji beneficjentów,
- ✓ ryzyka naruszenia poufności informacji, niewystarczające zabezpieczenia cyfrowe organizacji,
- ✓ brak procedur reagowania na incydenty bezpieczeństwa.

Najczęściej występujące ryzyka finansowe i systemowe:

- ✓ niestabilność finansowania działań pomocowych,
- ✓ funkcjonowanie organizacji w oparciu o krótkoterminowe projekty,
- ✓ zależność od grantów i finansowania publicznego,
- ✓ ograniczone środki na zatrudnianie specjalistów,
- ✓ trudności w utrzymaniu ciągłości usług pomocowych,
- ✓ brak środków na rozwój organizacyjny i technologiczny,
- ✓ ograniczone możliwości profesjonalizacji małych NGO,
- ✓ brak środków na rozwój kompetencji specjalistów i dbałość o ich dobrostan.

Najczęściej występujące ryzyka jakości wsparcia:

- ✓ brak wspólnych standardów współpracy specjalistów z NGO,
- ✓ nierówny poziom jakości realizowanej pomocy,

- ✓ brak procedur reagowania kryzysowego,
- ✓ brak jednolitych zasad dokumentowania działań,
- ✓ trudności w koordynacji działań interdyscyplinarnych,
- ✓ brak systemów ewaluacji jakości wsparcia,
- ✓ brak narzędzi monitorowania bezpieczeństwa beneficjentów.

Najczęściej występujące ryzyka cyfrowe i technologiczne:

- ✓ chaos komunikacyjny w organizacjach działających zdalnie,
- ✓ brak zintegrowanych systemów zarządzania działaniami NGO
- ✓ wykorzystywanie wielu niespójnych narzędzi komunikacyjnych,
- ✓ brak odpowiednich zabezpieczeń systemów cyfrowych,
- ✓ trudności organizacyjne w pracy online i hybrydowej,
- ✓ ograniczone kompetencje cyfrowe części organizacji,
- ✓ brak narzędzi wspierających standaryzację procesów pomocowych.

Na podstawie analizy wymienionych ryzyk można pokusić się o listę kluczowych wyzwań rozwojowych sektora pomocowego:

- ✓ potrzeba profesjonalizacji organizacji pomocowych,
- ✓ potrzeba budowy wspólnych standardów jakości działań,
- ✓ potrzeba wdrażania procedur bezpieczeństwa organizacyjnego, potrzeba rozwoju systemów superwizji i wsparcia kadry,
- ✓ potrzeba budowy narzędzi cyfrowych dla NGO pomocowych,
- ✓ potrzeba tworzenia trwałych modeli współpracy specjalistów,
- ✓ potrzeba wzmacniania lokalnych i ogólnopolskich sieci współpracy NGO,
- ✓ potrzeba zwiększania odporności organizacyjnej i finansowej małych i średnich NGO,
- ✓ potrzeba tworzenia dostępnych modeli wsparcia dla organizacji działających lokalnie,
- ✓ potrzeba budowy systemowych rozwiązań wspierających bezpieczeństwo i jakość działań pomocowych.

Przedstawione obszary ryzyka i wyzwań organizacyjnych wskazują, w opinii autorów opracowania, że dalszy rozwój organizacji pomocowych wymaga nie tylko zwiększania zakresu realizowanego wsparcia społecznego, ale również budowy bardziej uporządkowanych, bezpiecznych i trwałych modeli organizacyjnych. Szczęólnego znaczenia nabiera obecnie rozwój standardów współpracy, systemów superwizji, narzędzi cyfrowych oraz rozwiązań wspierających profesjonalizację i bezpieczeństwo działań pomocowych realizowanych przez organizacje pozarządowe. Zaangażowanie instytucjonalne w tym świetle staje się nieodzowne, także dla dobra beneficjentów korzystających z usług organizacji pomocowych.

ROZDZIAŁ III

Metodologia opracowania standardów

Stowarzyszenie Inicjatywa Obywatelska Pro Civium • Poznań 2026

Rozdział III

Metodologia opracowania standardów

3.1. Założenia metodologiczne

Opracowanie “Standardów współpracy specjalistów pomocowych z organizacjami pozarządowymi” przygotowano w oparciu o założenie, że skuteczne i bezpieczne modele współpracy NGO ze specjalistami powinny wynikać z rzeczywistych doświadczeń sektora pomocowego, praktycznych potrzeb organizacji oraz analizy codziennych wyzwań pojawiających się podczas realizacji działań społecznych, poradniczych, edukacyjnych i interwencyjnych.

Przyjęta metodologia opracowania ma charakter praktyczny, wdrożeniowy oraz środowiskowy. Oznacza to, że celem projektu nie było stworzenie wyłącznie teoretycznego opracowania eksperckiego, lecz wypracowanie możliwych do zastosowania standardów organizacyjnych, procedur oraz rekomendacji odpowiadających realnym potrzebom małych i średnich organizacji pomocowych działających lokalnie, regionalnie i ogólnopolsko.

Założenia metodologiczne opracowania oparto na połączeniu kilku wzajemnie uzupełniających się obszarów analizy, obejmujących zarówno doświadczenia praktyczne organizacji pozarządowych, jak również perspektywę specjalistów realizujących działania pomocowe w różnych obszarach wsparcia społecznego.

Podstawę procesu badawczego stanowią:

- ✓ pogłębione ankiety diagnostyczne kierowane do organizacji pozarządowych realizujących działania pomocowe, edukacyjne, poradnicze i interwencyjne,
- ✓ pogłębione ankiety eksperckie kierowane do specjalistów współpracujących z NGO,
- ✓ indywidualne wywiady eksperckie i środowiskowe,
- ✓ analiza praktycznych doświadczeń organizacji pomocowych,
- ✓ analiza modeli współpracy funkcjonujących w sektorze pozarządowym,
- ✓ analiza dokumentacji, procedur i materiałów wykorzystywanych przez organizacje pomocowe,
- ✓ analiza problemów organizacyjnych i ryzyk pojawiających się w praktyce działań pomocowych,
- ✓ analiza doświadczeń wynikających z praktyki Stowarzyszenia Inicjatywa Obywatelska Pro Civium w obszarze poradnictwa, wolontariatu, współpracy specjalistycznej oraz realizacji działań społecznych i edukacyjnych (w okresie 2021 - 2025).

Metodologia opracowania zakłada wykorzystanie zarówno analizy jakościowej, jak i elementów analizy problemowej i środowiskowej. Szczególne znaczenie przypisano identyfikacji rzeczywistych trudności organizacyjnych występujących podczas współpracy NGO ze specjalistami różnych dziedzin, w tym psychologami, prawnikami, pedagogami, mediatorami, interwentami kryzysowymi, doradcami zawodowymi oraz ekspertami bezpieczeństwa i organizacji pracy pomocowej.

W ramach procesu opracowania standardów planowane jest objęcie analizą i konsultacjami łącznie co najmniej:

- ✓ 50 organizacji pozarządowych realizujących działania pomocowe lub społeczne,
- ✓ 50 specjalistów reprezentujących różne obszary wsparcia i pracy pomocowej.

Dobór organizacji oraz ekspertów miał charakter zróżnicowany środowiskowo i kompetencyjnie, tak aby uwzględnić doświadczenia zarówno małych organizacji lokalnych, jak i podmiotów realizujących działania w formule regionalnej lub ogólnopolskiej. Za istotne uznano również uwzględnienie perspektywy organizacji

funkcjonujących głównie w formule zdalnej, hybrydowej oraz wolontariackiej. Istotnym elementem metodologii będzie również wykorzystanie konsultacji środowiskowych, umożliwiających weryfikację proponowanych rozwiązań organizacyjnych, procedur oraz modeli współpracy pod kątem ich praktycznej użyteczności, bezpieczeństwa oraz możliwości wdrażania w organizacjach o ograniczonych zasobach kadrowych i finansowych.

Przyjęte założenia metodologiczne opierają się na przekonaniu, że skuteczne standardy współpracy NGO oraz specjalistów powinny mieć charakter możliwie prosty, praktyczny, dostępny i wdrażany, szczególnie w realiach funkcjonowania małych i średnich organizacji pomocowych. Z tego względu opracowanie koncentruje się przede wszystkim na rozwiązaniach możliwych do rzeczywistego zastosowania w codziennej działalności organizacji pozarządowych, a nie wyłącznie na modelach teoretycznych lub akademickich.

Metodologia opracowania zakłada również uwzględnienie dynamicznych zmian zachodzących w sektorze pozarządowym, w szczególności, rozwoju pracy zdalnej, cyfryzacji procesów pomocowych, wzrostu znaczenia bezpieczeństwa danych oraz potrzeby budowy bardziej trwałych i bezpiecznych modeli współpracy specjalistów z organizacjami realizującymi działania społeczne i pomocowe oraz zapewnienia studentom kierunków pomocowych możliwości realizacji praktyk zawodowych w organizacjach pozarządowych.

3.2. Organizacja prac eksperckich

Proces opracowania dokumentu “Standardy współpracy specjalistów pomocowych z organizacjami pozarządowymi” został zorganizowany w formule interdyscyplinarnej współpracy ekspertów i praktyków sektora pomocowego, z uwzględnieniem doświadczeń organizacji realizujących działania poradnicze, edukacyjne, interwencyjne i społeczne. Założeniem organizacyjnym procesu było połączenie wiedzy praktycznej, doświadczeń środowiskowych oraz perspektywy specjalistów na co dzień współpracujących z organizacjami pomocowymi i beneficjentami wsparcia. Plan opracowania dokumentu został zaakceptowany przez Narodowy Instytut Wolności - Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego - Rządowy Program Fundusz Inicjatyw Obywatelskich NOWEFIO 2021-2030 (edycja 2026), w ramach którego finansowane są działania związane z realizacją projektu obejmującego przygotowanie standardów współpracy i superwizji dla organizacji pomocowych.

Dokument powstał pod patronatem Społecznej Rady Ekspertów ds. Standardów Współpracy i Superwizji w Organizacjach Pomocowych, funkcjonującej jako środowiskowe i eksperckie Stowarzyszenia Inicjatywa Obywatelska Pro Civium, jego zaplecze konsultacyjne procesu opracowania standardów.

Za część merytoryczną opracowania odpowiada **Milena Sielicka** - psycholog, Wiceprezes Zarządu Stowarzyszenia Inicjatywa Obywatelska Pro Civium, Dyrektor Centrum Edukacji i Współpracy ze Szkolnictwem Wyższym Pro Civium.

W skład zespołu uczestniczącego w opracowaniu standardów weszły również:

Katarzyna Matusiak - psycholog, Dyrektor Centrum Realizacji Zadań Publicznych i Programów Społecznych Pro Civium, Sekretarz Społecznej Rady Przeciwdziałania Wykluczeniu i Mowie Nienawiści, pracownik naukowy Społecznej Akademii Nauk w Łodzi, prelegentka i uczestniczka wielu konferencji naukowych oraz wydarzeń środowiskowych związanych z pomocą społeczną i prawami człowieka, nominowana do nagrody NGO Hero 2026,

Magdalena Górska - psycholog, Koordynator Wolontariatu w Centrum Rozwoju Wolontariatu i Rekrutacji Pro Civium, prelegentka oraz uczestniczka konferencji naukowych i wydarzeń w zakresie ochrony praw człowieka,

Izabela Lypiak - psycholog, Dyrektor Centrum Nadzoru Programowo-Operacyjnego Pro Civium,

Aleksandra Sobierajska - psycholog, Główny Konsultant ds. Standardów Poradnictwa w Centrum Poradnictwa Pro Civium,

Monika Nowakowska - prawniczka specjalizująca się w zagadnieniach poradnictwa obywatelskiego oraz bezpieczeństwa prawnego organizacji pomocowych,

Natalia Rojek - pedagog resocjalizacji, pracownik społeczny oraz kurator sądowa, posiadająca doświadczenie w pracy środowiskowej, interwencyjnej oraz resocjalizacyjnej,

Alicja Mliczek - specjalistka ds. komunikacji społecznej, Koordynator Wolontariatu w realizacji Rządowego Programu Wspierania Rozwoju Wolontariatu Systematycznego - Korpus Solidarności (Edycja 2025), zaangażowana w działania związane z komunikacją społeczną, organizacją wolontariatu oraz współpracą środowiskową organizacji pomocowych,

Izabela Jarczewska - Prezes Zarządu Stowarzyszenia Inicjatywa Obywatelska Pro Civium, Dyrektor Wydawnictwa Pro Civium, specjalistka ds. zarządzania finansami organizacji pozarządowych oraz Koordynator Wolontariatu w realizacji Rządowego Programu Wspierania Rozwoju Wolontariatu Systematycznego - Korpus Solidarności (Edycja 2026),

Anna Pasierb-Wojciechowska - prawniczka, Inspektor Ochrony Danych Osobowych w Pro Civium, pracownik sektora publicznego.

Osoby zaangażowane w opracowanie dokumentu posiadają doświadczenie w realizacji zadań publicznych, organizacji działań pomocowych oraz współpracy ze specjalistami różnych dziedzin wsparcia społecznego. Na co dzień uczestniczą w realizacji poradnictwa psychologicznego, społecznego, edukacyjnego i organizacyjnego dla osób zgłaszających się do organizacji pomocowych, a także w działaniach związanych z organizacją wolontariatu, superwizji, edukacji społecznej oraz współpracy środowiskowej.

Istotnym elementem procesu opracowania standardów było również wykorzystanie doświadczeń wynikających ze współpracy z uczelniami wyższymi oraz organizacji praktycznej edukacji studentów kierunków pomocowych. Członkowie zespołu, od wielu lat, uczestniczą w realizacji działań edukacyjnych, mentoringowych i praktycznych skierowanych do studentów psychologii, pedagogiki, prawa, resocjalizacji oraz innych kierunków społecznych, realizowanych we współpracy z ponad 20 ośrodkami akademickimi w Polsce.

W procesie organizacji prac eksperckich wykorzystano model pracy zdalnej i hybrydowej, obejmujący konsultacje online, spotkania robocze, analizę materiałów źródłowych, opiniowanie dokumentów oraz etapowe opracowywanie poszczególnych obszarów standardów. Przyjęta formuła umożliwiła udział specjalistów reprezentujących różne obszary doświadczenia zawodowego oraz praktyki sektora pozarządowego.

Proces opracowania dokumentu miał charakter etapowy i konsultacyjny. Poszczególne obszary standardów były poddawane analizie problemowej, konsultacjom środowiskowym oraz opiniowaniu eksperckiemu, z uwzględnieniem doświadczeń organizacji pomocowych funkcjonujących zarówno lokalnie, jak i w formule regionalnej oraz ogólnopolskiej.

Istotnym elementem prac eksperckich było również wykorzystanie praktycznych doświadczeń Stowarzyszenia Inicjatywa Obywatelska Pro Civium w zakresie realizacji poradnictwa, współpracy specjalistycznej, organizacji wolontariatu, działań edukacyjnych oraz pracy zdalnej i cyfrowej. Pozwoliło to na opracowanie rozwiązań uwzględniających rzeczywiste wyzwania organizacyjne występujące w codziennej działalności organizacji pomocowych.

Interdyscyplinarny skład zespołu, obejmujący przedstawicieli psychologii, prawa, pedagogiki, pracy społecznej, zarządzania organizacjami pozarządowymi, komunikacji społecznej oraz organizacji wolontariatu, gwarantuje praktyczny, środowiskowy i wdrożeniowy charakter opracowania. Przyjęta formuła

prac eksperckich umożliwiła połączenie doświadczeń organizacyjnych, specjalistycznych i edukacyjnych, co pozwala na przygotowanie standardów odpowiadających rzeczywistym potrzebom organizacji pomocowych funkcjonujących w Polsce.

3.3. Analiza dokumentów i materiałów źródłowych

Proces opracowania “Standardów współpracy specjalistów pomocowych z organizacjami pozarządowymi” został oparty na wielopoziomowej analizie dokumentów, materiałów źródłowych, danych środowiskowych oraz doświadczeń praktycznych związanych z funkcjonowaniem organizacji pomocowych w Polsce. Przyjęta metodologia zakłada połączenie analizy materiałów naukowych, dokumentów systemowych, doświadczeń organizacji pozarządowych oraz praktyki specjalistów realizujących działania pomocowe i interwencyjne.

Założeniem procesu analitycznego było stworzenie standardów możliwych do rzeczywistego wdrożenia w codziennej działalności organizacji pomocowych, ze szczególnym uwzględnieniem małych i średnich NGO funkcjonujących lokalnie, regionalnie oraz w formule ogólnopolskiej. Z tego względu istotną część procesu badawczego stanowiła analiza rzeczywistych problemów organizacyjnych, komunikacyjnych i proceduralnych występujących podczas współpracy organizacji pozarządowych ze specjalistami różnych dziedzin.

W procesie opracowania standardów wykorzystano analizę krajowych i międzynarodowych dokumentów systemowych, rekomendacji eksperckich oraz standardów dotyczących organizacji wsparcia społecznego, poradnictwa, bezpieczeństwa beneficjentów oraz współpracy interdyscyplinarnej specjalistów.

Analizie poddano między innymi:

- ✓ wytyczne i rekomendacje Światowej Organizacji Zdrowia (WHO) dotyczące zdrowia psychicznego, wsparcia psychospołecznego, dobrostanu specjalistów oraz organizacji pomocy środowiskowej,
- ✓ materiały i rekomendacje Agencji Praw Podstawowych Unii Europejskiej (FRA) dotyczące praw człowieka, przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu oraz ochrony grup szczególnie narażonych na kryzys i przemoc,
- ✓ rekomendacje UNICEF dotyczące bezpieczeństwa dzieci, rodzin oraz organizacji wsparcia środowiskowego i interwencyjnego,
- ✓ standardy i wytyczne Międzynarodowej Federacji Pracowników Socjalnych (IFSW) dotyczące etyki pracy pomocowej, bezpieczeństwa beneficjentów oraz współpracy interdyscyplinarnej,
- ✓ rekomendacje dotyczące superwizji i dobrostanu specjalistów opracowywane przez międzynarodowe środowiska psychologiczne i pomocowe,
- ✓ krajowe standardy i rekomendacje Narodowego Instytutu Wolności - Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego dotyczące rozwoju organizacji obywatelskich, wolontariatu oraz profesjonalizacji organizacji pozarządowych,
- ✓ materiały Rzecznika Praw Obywatelskich dotyczące przeciwdziałania przemocy, ochrony praw człowieka, bezpieczeństwa osób korzystających z pomocy oraz funkcjonowania organizacji społecznych,
- ✓ wytyczne Państwowej Agencji Rozwiązywania Problemów Alkoholowych (PARPA) dotyczące pracy z rodzinami w kryzysie, przeciwdziałania przemocy domowej oraz organizacji systemów wsparcia,
- ✓ rekomendacje i standardy dotyczące ochrony danych osobowych oraz bezpieczeństwa informacji wynikające z przepisów RODO i krajowych regulacji dotyczących organizacji poradnictwa i wsparcia społecznego,

- ✓ krajowe materiały eksperckie dotyczące organizacji poradnictwa obywatelskiego, superwizji, interwencji kryzysowej, organizacji wolontariatu oraz bezpieczeństwa pracy pomocowej.

Istotnym elementem procesu analitycznego było również wykorzystanie publikacji naukowych środowiska akademickiego dotyczących psychologii, pedagogiki, pracy socjalnej, organizacji społecznych, zarządzania NGO, superwizji, bezpieczeństwa pracy pomocowej, wypalenia zawodowego oraz organizacji systemów wsparcia społecznego. Analizie poddano zarówno opracowania polskich autorów, jak i międzynarodowe publikacje dotyczące funkcjonowania organizacji pomocowych oraz współpracy interdyscyplinarnej specjalistów.

Szczegółne znaczenie przypisano także analizie praktycznych doświadczeń organizacji pomocowych oraz rzeczywistych problemów pojawiających się podczas realizacji działań społecznych, poradniczych i interwencyjnych. W związku z tym badania i konsultacje prowadzone były równolegle w dwóch wzajemnie uzupełniających się obszarach:

NGO a specjaliści - obejmującym perspektywę organizacji pozarządowych współpracujących z psychologami, prawnikami, pedagogami, mediatorami, interwentami kryzysowymi i innymi ekspertami,

Specjaliści a NGO - obejmującym perspektywę specjalistów współpracujących z organizacjami pomocowymi, ich doświadczenia organizacyjne, potrzeby, trudności oraz ocenę jakości i bezpieczeństwa współpracy.

W ramach procesu badawczego wykorzystano:

- ✓ pogłębione ankiety środowiskowe i eksperckie,
- ✓ indywidualne wywiady pogłębione,
- ✓ rozmowy indywidualne i konsultacyjne,
- ✓ analizę problemową zgłoszeń kierowanych do organizacji pomocowych,
- ✓ analizę doświadczeń organizacyjnych i interwencyjnych,
- ✓ analizę rzeczywistych sytuacji kryzysowych pojawiających się w praktyce działań pomocowych.

Istotnym źródłem danych i materiałów analitycznych były również doświadczenia praktyczne Stowarzyszenia Inicjatywa Obywatelska Pro Civium oraz archiwa organizacyjne obejmujące lata 2021 - 2025. Analizie poddano doświadczenia wynikające z realizacji poradnictwa stacjonarnego i zdalnego, organizacji wolontariatu, współpracy specjalistycznej, pracy zespołów interdyscyplinarnych oraz działań edukacyjnych i interwencyjnych.

W ramach procesu analitycznego wykorzystano między innymi:

- ✓ archiwa organizacyjne i dokumentacyjne Pro Civium z lat 2021 - 2025,
- ✓ dane wynikające z realizacji ponad 4000 porad i konsultacji udzielonych w formule stacjonarnej i zdalnej,
- ✓ doświadczenia związane z obsługą poradniczą formularzy interaktywnych, infolinii 800 201 211, kanałów czatowych oraz komunikacji realizowanej za pośrednictwem serwisów prawodoporady.pl, www.prawadlakobiet.pl oraz stopstygmatyzacji.pl,
- ✓ doświadczenia wynikające z pracy Zespołów Interdyscyplinarnych działających w Centrum Poradnictwa Pro Civium, pod opieką których pozostawało łącznie 345 rodzin znajdujących się w kryzysie społecznym, rodzinnym lub emocjonalnym,
- ✓ dane i doświadczenia wynikające z realizacji wsparcia dla kobiet objętych działaniami pomocowymi Pro Civium - obejmujące według stanu na marzec 2026 roku grupę około 2500 osób,
- ✓ doświadczenia organizacyjne i diagnostyczne wynikające z realizacji projektu „przeMOC w RODZINIE. Dowiedz się! Działaj.” finansowanego ze środków Programu Aktywni Obywatele - Fundusz Regionalny,

- ✓ doświadczenia wynikające z realizacji projektu „Świadomy Obywatel - Prawo do Porady”, finansowanego przez Narodowy Instytut Wolności - Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego w ramach Rządowego Programu Wsparcia Rozwoju Organizacji Poradniczych na lata 2022–2033,
- ✓ doświadczenia wynikające z realizacji projektu „Między nami Kobietami” (2023 i 2025), dotyczącego wsparcia kobiet znajdujących się w kryzysie emocjonalnym, społecznym oraz doświadczających przemocy, realizowanego dzięki wsparciu finansowemu Fundacji Klaster,
- ✓ doświadczenia i dane wynikające z realizacji programu „Wiedza - Edukacja - Resocjalizacja”, prowadzonego od 2020 roku we współpracy z kilkunastoma ośrodkami akademickimi w Polsce, obejmującego organizację praktyk, działań edukacyjnych oraz współpracy środowiskowej w obszarze kierunków pomocowych i społecznych, a sfinansowanego przez Fundację PZU.

W procesie analitycznym uwzględniono również doświadczenia oraz materiały pochodzące z udziału przedstawicieli Stowarzyszenia Inicjatywa Obywatelska Pro Civium w licznych ogólnopolskich oraz międzynarodowych konferencjach naukowych, seminariach, kongresach oraz wydarzeniach środowiskowych realizowanych w latach 2024-2026.

Analizie poddano między innymi wnioski i rekomendacje dotyczące:

- ✓ zarządzania organizacjami pozarządowymi,
- ✓ organizacji i rozwoju wolontariatu społecznego,
- ✓ bezpieczeństwa działań pomocowych,
- ✓ praw człowieka i przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu,
- ✓ współpracy interdyscyplinarnej specjalistów,
- ✓ rozwoju psychologii wspierającej i interwencyjnej,
- ✓ organizacji systemów wsparcia społecznego i poradnictwa,
- ✓ dobrostanu psychicznego osób realizujących działania pomocowe,
- ✓ cyfryzacji i organizacji pracy zdalnej w sektorze NGO.

Źródłem danych i doświadczeń były zarówno wystąpienia eksperckie i prelekcje przedstawicieli organizacji, jak również udział członków zespołu w panelach dyskusyjnych, warsztatach oraz konsultacjach środowiskowych dotyczących rozwoju sektora pomocowego oraz organizacji pozarządowych.

Przyjęta metodologia analizy materiałów źródłowych umożliwiła połączenie wiedzy akademickiej, doświadczeń środowiskowych oraz praktyki organizacji pomocowych działających w różnych modelach organizacyjnych i obszarach wsparcia społecznego. Dzięki temu opracowywane standardy mają charakter praktyczny, środowiskowy i wdrożeniowy, uwzględniający zarówno potrzeby organizacji pozarządowych, jak i specjalistów realizujących działania pomocowe.

3.4. Konsultacje środowiskowe i eksperckie

Proces opracowania Standardów współpracy specjalistów pomocowych z organizacjami pozarządowymi został oparty na założeniu, że skuteczne rozwiązania organizacyjne powinny wynikać nie tylko z analizy literatury, przepisów prawa czy istniejących standardów funkcjonujących w obszarze pomocy społecznej i ochrony zdrowia psychicznego, ale również z doświadczeń osób oraz podmiotów realizujących działania pomocowe w praktyce.

Z tego względu jednym z kluczowych etapów prac były konsultacje środowiskowe i eksperckie przeprowadzone z przedstawicielami organizacji pozarządowych oraz specjalistami współpracującymi z sektorem obywatelskim. Ich celem było rozpoznanie rzeczywistych doświadczeń, potrzeb, problemów oraz dobrych praktyk występujących podczas realizacji działań pomocowych.

W proces konsultacyjny zaangażowane zostały organizacje prowadzące działania z zakresu pomocy psychologicznej, poradnictwa prawnego, wsparcia rodzin, przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu, edukacji społecznej, działań senioralnych, wsparcia osób z niepełnosprawnościami, interwencji kryzysowej oraz innych form działalności społecznej. Wśród uczestników konsultacji znalazły się zarówno organizacje działające lokalnie, jak i podmioty prowadzące działania o zasięgu regionalnym oraz ogólnopolskim.

Równolegle konsultacjami objęto przedstawicieli zawodów pomocowych współpracujących z organizacjami społecznymi. W badaniu uczestniczyli między innymi psychologowie, pedagodzy, terapeuci, prawnicy, mediatorzy, doradcy zawodowi, pracownicy socjalni, edukatorzy oraz trenerzy realizujący działania pomocowe, edukacyjne i interwencyjne.

Przyjęto założenie, że analiza współpracy wyłącznie z perspektywy organizacji lub wyłącznie z perspektywy specjalistów nie pozwala na pełne zrozumienie występujących problemów. Dlatego proces konsultacyjny został zaprojektowany w sposób umożliwiający równoczesne poznanie doświadczeń obu środowisk. Pozwoliło to na identyfikację zarówno obszarów zgodności opinii, jak i zagadnień budzących największe trudności organizacyjne.

Szczególną uwagę poświęcono zagadnieniom związanym z bezpieczeństwem beneficjentów, organizacją procesu pomocowego, odpowiedzialnością organizacyjną, dobrostanem specjalistów, superwizją, ochroną danych osobowych, komunikacją wewnętrzną oraz współpracą interdyscyplinarną. Obszary te były wielokrotnie wskazywane przez uczestników konsultacji jako mające bezpośredni wpływ na jakość świadczonej pomocy.

Konsultacje środowiskowe i eksperckie pozwoliły na zebranie materiału odzwierciedlającego rzeczywiste warunki funkcjonowania organizacji pomocowych oraz specjalistów realizujących działania społeczne. Wnioski wynikające z konsultacji zostały następnie wykorzystane przy konstrukcji narzędzi diagnostycznych oraz przy opracowywaniu kryteriów oceny jakości współpracy przedstawionych w dalszej części dokumentu.

W badaniu wzięło udział łącznie 88 specjalistów oraz 63 organizacje o charakterze pomocowym.

3.5. Narzędzia diagnostyczne i analityczne

Realizacja procesu diagnostycznego wymagała zastosowania narzędzi umożliwiających zebranie porównywalnych danych dotyczących współpracy specjalistów pomocowych z organizacjami pozarządowymi z jednoczesnym zapewnieniem dużej swobody wypowiedzi. Na potrzeby opracowania przygotowano zestaw autorskich narzędzi badawczych obejmujących ankiety diagnostyczne oraz formularze analityczne pozwalające na ocenę jakości współpracy, identyfikację problemów organizacyjnych oraz określenie obszarów wymagających standaryzacji.

I tak w procesie badawczym wykorzystano trzy podstawowe narzędzia diagnostyczne. Pierwszym narzędziem była Ankieta diagnostyczna dla organizacji pozarządowych - ocena potrzeb organizacyjnych, operacyjnych i administracyjnych NGO. Narzędzie obejmowało zagadnienia związane z funkcjonowaniem organizacji, poziomem obciążenia administracyjnego, systemami zarządzania, procedurami bezpieczeństwa, współpracą z wolontariuszami, realizacją zadań publicznych, dostępem do finansowania oraz potrzebami organizacyjnymi wpływającymi na możliwość realizacji działań pomocowych. Drugim narzędziem była Ankieta diagnostyczna dla organizacji pozarządowych współpracujących ze specjalistami pomocowymi. Ankieta koncentrowała się na ocenie jakości współpracy pomiędzy organizacją a specjalistą, poziomie przygotowania organizacji do realizacji działań pomocowych, dostępności procedur, bezpieczeństwie beneficjentów, organizacji pracy specjalistów oraz rozwiązaniach wspierających dobrostan kadry pomocowej. Trzecim narzędziem była Ankieta diagnostyczna dla specjalistów pomocowych współpracujących z organizacjami pozarządowymi. Badanie obejmowało ocenę jakości współpracy z organizacjami społecznymi, poziomu bezpieczeństwa organizacyjnego, dostępu do procedur,

występowania przeciążenia emocjonalnego, ryzyka wypalenia zawodowego, jakości wsparcia organizacyjnego oraz oczekiwań wobec przyszłych standardów współpracy. Dodatkowo z losowo wybranymi organizacjami i specjalistami przeprowadzono 26 wywiadów pogłębionych w celu uzyskania bardziej szczegółowych informacji. Wszystkie narzędzia zostały przygotowane w formie ustrukturyzowanych formularzy ankietowych zawierających pytania zamknięte, półotwarte oraz wielokrotnego wyboru. Konstrukcja ankiet i wywiadu umożliwiła zarówno analizę ilościową, pozwalającą określić częstotliwość występowania poszczególnych zjawisk, jak również analizę jakościową pozwalającą na interpretację zgłaszanych problemów i potrzeb. Na etapie analizy danych zastosowano podejście mieszane. W pierwszej kolejności przeprowadzono analizę ilościową odpowiedzi, pozwalającą na określenie udziału procentowego poszczególnych wskazań respondentów. Następnie dokonano analizy porównawczej wyników uzyskanych od organizacji oraz specjalistów pomocowych. Szczególną uwagę poświęcono obszarom, które były wskazywane równocześnie przez obie grupy respondentów, uznając je za zagadnienia o szczególnym znaczeniu dla jakości współpracy i bezpieczeństwa procesu pomocowego. Na końcu przeprowadzono serię wywiadów pogłębionych.

Przy analizie uwzględniono również zależności pomiędzy poziomem przygotowania organizacyjnego organizacji, jakością współpracy ze specjalistami, dostępnością procedur bezpieczeństwa, poziomem wsparcia organizacyjnego oraz dobrostanem osób realizujących działania pomocowe. Tak skonstruowany proces analityczny pozwolił na obiektywną identyfikację najważniejszych czynników wpływających na jakość współpracy specjalistów pomocowych z organizacjami pozarządowymi oraz stworzył podstawę do opracowania kryteriów oceny jakości współpracy przedstawionych w kolejnym podrozdziale.

3.6. Kryteria oceny jakości współpracy

Kryteria oceny jakości współpracy specjalistów pomocowych z organizacjami pozarządowymi zostały wyprowadzone z analizy materiału diagnostycznego zebranego w ramach trzech uzupełniających się ankiet. Ich celem było nie tylko opisanie aktualnych doświadczeń organizacji i specjalistów, lecz przede wszystkim wskazanie tych obszarów, które wymagają uporządkowania w formie standardów organizacyjnych, etycznych i jakościowych. Zastosowane narzędzia badawcze obejmowały ankiety skierowane do specjalistów pomocowych, organizacji współpracujących ze specjalistami oraz organizacji pozarządowych diagnozujących własne potrzeby organizacyjne i administracyjne. Przyjęto założenie, że jakość współpracy pomiędzy organizacją pozarządową a specjalistą pomocowym nie może być oceniana wyłącznie przez pryzmat pojedynczego działania, konsultacji, porady lub interwencji. Jest ona bowiem wynikiem całego systemu organizacyjnego, w którym spotykają się kompetencje specjalisty, odpowiedzialność organizacji, potrzeby beneficjenta, dostępność procedur, jakość komunikacji, bezpieczeństwo prawne, ochrona danych, możliwość superwizji oraz odporność organizacji na przeciążenia.

W tym sensie badania potwierdziły główną tezę niniejszego opracowania, że standardy współpracy specjalistów pomocowych z organizacjami pozarządowymi są potrzebne nie dlatego, że organizacje lub specjaliści nie posiadają kompetencji, lecz dlatego, że sama relacja pomocowa wymaga bezpiecznego, przewidywalnego oraz bezwzględnie profesjonalnie zorganizowanego środowiska działania.

Na podstawie analizy wyników wyodrębniono pięć zasadniczych kryteriów oceny jakości współpracy:

- ✓ organizację współpracy pomiędzy NGO a specjalistami pomocowymi,
- ✓ bezpieczeństwo organizacyjne i proceduralne,
- ✓ dobrostan specjalistów pomocowych,
- ✓ jakość procesu pomocowego,
- ✓ poziom standaryzacji działań.

Każde z tych kryteriów ma znaczenie praktyczne. Nie są to kategorie abstrakcyjne, ale obszary bezpośrednio wpływające na to, czy pomoc udzielana beneficjentowi jest bezpieczna, odpowiedzialna, możliwa do monitorowania i możliwa do utrzymania w dłuższej perspektywie.

3.6.1. Organizacja współpracy specjalistów pomocowych z NGO jako kryterium jakości

Pierwszym kryterium oceny jakości współpracy jest sposób organizacji relacji pomiędzy organizacją pozarządową a specjalistą pomocowym. Badania Pro Civium wykazały, że nawet tam, gdzie współpraca oceniana jest pozytywnie, bardzo często występują bariery ograniczające jej stabilność, przewidywalność i bezpieczeństwo.

Wśród organizacji współpracujących ze specjalistami 100% respondentów wskazało ograniczone możliwości finansowe jako jedną z głównych trudności w rozwoju profesjonalnej współpracy. Jest to wynik szczególnie istotny, ponieważ pokazuje, że finansowanie nie jest jedynie kwestią techniczną lub budżetową, ale bezpośrednio wpływa na dostępność specjalistów, ciągłość pomocy, możliwość zapewnienia superwizji, wynagrodzenia pracy eksperckiej oraz trwałość działań pomocowych. Jednocześnie 56% organizacji wskazało brak czasu specjalistów jako istotną barierę współpracy, 44% dostrzegało przeciążenie specjalistów, 33% wskazywało na brak dostępności specjalistów, a 33% na problemy komunikacyjne. Dodatkowo, 33% organizacji wskazało brak jasnych zasad współpracy, a 22% zupełny brak procedur organizacyjnych.

Dane te pokazują, że współpraca pomiędzy NGO a specjalistą nie może być sprowadzana wyłącznie do zawarcia umowy, zaproszenia eksperta do projektu lub pozyskania wolontariusza kompetencyjnego. W praktyce wymaga ona uporządkowania ról, zakresów odpowiedzialności, zasad komunikacji, dokumentowania działań, reagowania na sytuacje trudne oraz zapewnienia specjalistom warunków do wykonywania pracy w sposób bezpieczny i zgodny ze standardami zawodowymi. Tym bardziej, że efektem działania jest dobro beneficjenta i bezpieczeństwo specjalisty przy jednoczesnej ochronie formalno-prawnej organizacji.

Z perspektywy specjalistów obraz ten jest zbieżny. 63% specjalistów wskazało przeciążenie specjalistów jako najczęściej występujący problem organizacyjny podczas współpracy z NGO, 57% wskazało chaos organizacyjny, 37% brak odpowiedniej komunikacji, 36% brak jasnych procedur, 46% problemy z dokumentacją, a 30% niewystarczające zasoby organizacji.

Oznacza to, że zarówno organizacje, jak i specjaliści widzą podobne słabe punkty współpracy. Nie chodzi więc o jednostkowe nieporozumienia, lecz o powtarzalny problem systemowy. Organizacje pomocowe często podejmują się bardzo odpowiedzialnych działań społecznych, ale nie zawsze posiadają wystarczająco rozwinięty model zarządzania współpracą ze specjalistami. I jest to spostrzeżenie alarmujące.

Dlatego pierwszym kryterium jakości współpracy powinien być stopień uporządkowania relacji organizacja-specjalista, obejmujący w szczególności:

- ✓ jasne określenie roli specjalisty,
- ✓ zakres odpowiedzialności organizacji,
- ✓ zasady komunikacji,
- ✓ sposób dokumentowania pracy,
- ✓ procedury reagowania na sytuacje trudne,
- ✓ zasady konsultowania decyzji,
- ✓ mechanizmy wsparcia i superwizji,
- ✓ stabilność organizacyjną i finansową współpracy.

Wyniki badań wskazują, że bez tego fundamentu nawet wysoce kompetentny specjalista może działać w warunkach niepewności, przeciążenia i niejasnej odpowiedzialności prawnej.

3.6.2. Bezpieczeństwo organizacyjne i proceduralne jako kryterium jakości

Drugim kryterium oceny jakości współpracy jest bezpieczeństwo organizacyjne i proceduralne. W opracowaniu przyjęto założenie, że bezpieczeństwo beneficjenta nie zależy wyłącznie od postawy, wiedzy i etyki specjalisty. Zależy również od tego, czy organizacja tworzy środowisko, w którym pomoc jest udzielana według jasnych zasad, z poszanowaniem poufności, ochrony danych, granic kompetencji oraz zasad reagowania na ryzyko.

Badania pokazały zróżnicowany poziom przygotowania organizacji w tym obszarze. Wśród organizacji współpracujących ze specjalistami tylko 33% deklaruowało posiadanie kompletu procedur współpracy ze specjalistami, kolejne 33% wskazywało, że posiada je częściowo(!), a 33% przyznało, że ich nie posiada(!) w ogóle. Oznacza to, że formalne zasady współpracy nie są jeszcze powszechnym standardem. I to jest drugi alarmujący wniosek. Celem wsparcia nie jest przecież realizacja własnej potrzeby pomagania ale skuteczna pomoc drugiemu człowiekowi.

Nieco lepiej wygląda obszar bezpieczeństwa beneficjentów. 56% organizacji deklaruowało posiadanie procedur bezpieczeństwa beneficjentów, 33% wskazywało, że posiada je częściowo, a 11% ich nie posiadało. Dane te pokazują jednak, że nawet jeśli część organizacji dostrzega wagę bezpieczeństwa beneficjentów, to nie zawsze przekłada się to na pełny system współpracy ze specjalistami.

Analiza rozwiązań zapewnianych specjalistom pokazała, że:

- ✓ pełne wdrożenie organizacyjne zapewniało 56% organizacji,
- ✓ pełny dostęp do procedur zapewniało 67% organizacji,
- ✓ pełne wsparcie organizacyjne zapewniało 78% organizacji,
- ✓ pełną ochronę danych i poufności deklaruowało 78% organizacji,
- ✓ możliwość konsultacji trudnych sytuacji zapewniało w pełni 44% organizacji, a częściowo 56%,
- ✓ pełne wsparcie emocjonalne lub superwizję zapewniało 33% organizacji, częściowe 56%, a brak takiego wsparcia wskazało 11%.

Z perspektywy specjalistów dane również pokazują potrzebę dalszego porządkowania tego obszaru. 84% specjalistów deklaruowało, że organizacje zapewniają odpowiedni poziom ochrony danych i poufności, jednak 16% wskazywało, że odbywa się to jedynie częściowo. Dostęp do procedur bezpieczeństwa beneficjentów posiadało 68% specjalistów, częściowy dostęp deklaruowało 21%, a brak dostępu 11%.

Jednocześnie 32% specjalistów wskazało, że w trakcie współpracy z NGO spotkało się z sytuacją budzącą wątpliwości prawne lub etyczne. Ten wynik ma szczególne znaczenie dla niniejszego opracowania, ponieważ potwierdza, że standardy nie mogą ograniczać się do ogólnych deklaracji wartości. Muszą obejmować konkretne procedury działania w sytuacjach niejednoznacznych, trudnych lub ryzykownych.

W ankiecie ogólnej dla NGO 53% organizacji wskazało potrzebę wprowadzenia polityk ochrony danych osobowych, 47% potrzebę dostępu do cyfrowego narzędzia zdalnego zarządzania organizacją lub wolontariatem, 41% potrzebę uregulowania wewnętrznego systemu zarządzania organizacją, 35% potrzebę stworzenia polityk bezpieczeństwa dla swoich wolontariuszy kompetencyjnych, a 35% - polityk digitalizacji dokumentów.

Wyniki te pokazują, że dzisiaj bezpieczeństwo organizacyjne jest jednym z centralnych wyzwań organizacji pomocowych. Obejmuje ono nie tylko formalne regulaminy, ale także realną zdolność organizacji do prowadzenia dokumentacji, ochrony informacji, zarządzania ryzykiem, wspierania specjalistów i zapewniania beneficjentom bezpiecznego procesu pomocy.

Dlatego drugim kryterium jakości współpracy powinien być poziom bezpieczeństwa organizacyjnego, oceniany przez pryzmat:

- ✓ istnienia procedur współpracy ze specjalistami,

- ✓ procedur bezpieczeństwa beneficjentów,
- ✓ zasad ochrony danych i poufności,
- ✓ wdrożenia specjalistów do pracy,
- ✓ dostępu do dokumentów i standardów,
- ✓ możliwości konsultacji trudnych sytuacji,
- ✓ zasad reagowania na ryzyka prawne, etyczne i organizacyjne.

W przekonaniu autorów opracowania, w polskim systemie pomocowym III sektora, niezwykle ważnym, bo częściowo wręcz zastępującym urzędy i instytucje powołane w tym zakresie - panuje chaos dokumentacyjny, który wymaga natychmiastowych oraz systemowych rozwiązań. Pamiętając, że na końcu działania zawsze jest człowiek oczekujący wsparcia i człowiek angażujący się non profit w ten proces.

3.6.3. Dobrostan specjalistów pomocowych jako kryterium jakości

Trzecim kryterium oceny jakości współpracy jest dobrostan specjalistów pomocowych. Wyniki badań jednoznacznie wskazują, że nie można mówić o wysokiej jakości pomocy, jeśli osoby realizujące wsparcie działają w stanie trwałego przeciążenia, bez wystarczającej superwizji, konsultacji i wsparcia organizacyjnego.

Wśród specjalistów 52% respondentów deklaruowało, że przeciążenie emocjonalne związane z realizacją działań pomocowych występuje często lub bardzo często. Kolejne 26% wskazywało, że występuje czasami. Oznacza to, że łącznie 78% specjalistów doświadcza przeciążenia emocjonalnego przynajmniej czasami, a znaczna część z nich doświadcza go w sposób regularny.



Jednocześnie 37% specjalistów zadeklarowało, że doświadczyło objawów wypalenia zawodowego lub spadku motywacji, a kolejne 26% wskazało odpowiedź częściową. Łącznie 63% specjalistów sygnalizowało więc występowanie pełnych lub częściowych objawów wypalenia, spadku motywacji albo przeciążenia zawodowego.

Perspektywa organizacji potwierdza wagę tego problemu. Wśród organizacji współpracujących ze specjalistami 89% deklaruowało, że dostrzega przeciążenie specjalistów często lub bardzo często. Jednocześnie tylko 11% organizacji wskazało, że posiada pełne rozwiązania wspierające dobrostan specjalistów, 78% deklaruowało rozwiązania częściowe, a 11% nie posiadało ich wcale.

Dane te są wręcz zatrważające, bo pokazują wyraźną lukę pomiędzy świadomością problemu a gotowością organizacyjną do jego systemowego rozwiązania. Organizacje widzą przeciążenie specjalistów, ale najczęściej nie posiadają pełnych mechanizmów, które mogłyby temu przeciwdziałać.

Najczęściej wskazywanymi przez specjalistów czynnikami przeciążenia były:

- ✓ odpowiedzialność emocjonalna za beneficjentów - 68%,
- ✓ wielozadaniowość - 53%,
- ✓ brak czasu - 47%,
- ✓ liczba beneficjentów - 26%,
- ✓ brak procedur - 21%,
- ✓ niestabilność organizacyjna NGO - 16%,
- ✓ brak superwizji - 11%,
- ✓ brak wsparcia organizacyjnego - 11%.

Wyniki te mają fundamentalne znaczenie dla całego opracowania. Pokazują bowiem, że **przeciążenie specjalistów nie wynika wyłącznie z charakteru pracy pomocowej, ale również z warunków, w jakich ta praca jest organizowana. Odpowiedzialność emocjonalna, wielozadaniowość i brak czasu są wzmacniane przez niewystarczające procedury, brak stabilności oraz ograniczone wsparcie organizacyjne.** Z tego względu dobrostan specjalisty powinien być traktowany jako jeden z elementów systemu jakości organizacji pomocowej. Nie jest to kwestia dodatkowa ani wyłącznie prywatna organizacji. Specjalista przeciążony, pozbawiony superwizji lub pracujący w chaosie organizacyjnym może mieć ograniczoną zdolność do zachowania uważności, właściwego dystansu, refleksyjności zawodowej oraz bezpieczeństwa relacji pomocowej.

Trzecim kryterium jakości współpracy powinien być więc poziom wsparcia dobrostanu specjalistów, oceniany przez pryzmat:

- ✓ dostępu do superwizji,
- ✓ możliwości konsultowania trudnych przypadków,
- ✓ ograniczania przeciążenia zadaniowego,
- ✓ jasnego zakresu odpowiedzialności,
- ✓ przeciwdziałania wielozadaniowości,
- ✓ przeciwdziałania wypaleniu zawodowemu,
- ✓ rozpoznawania granic kompetencji i odpowiedzialności,
- ✓ tworzenia kultury organizacyjnej wspierającej specjalistów.

3.6.4. Jakość procesu pomocowego jako kryterium oceny współpracy

Czwartym kryterium oceny jakości współpracy jest jakość samego procesu pomocowego. Obejmuje ona sposób przyjmowania beneficjenta, rozpoznawania jego sytuacji, planowania wsparcia, prowadzenia działań, dokumentowania procesu, reagowania na ryzyka oraz kończenia lub przekierowywania pomocy. Wyniki badań pokazują, że jakość procesu pomocowego jest bezpośrednio powiązana z organizacją pracy specjalistów. Wśród specjalistów 33% uważało, że organizacje społeczne zapewniają odpowiednie warunki do prowadzenia działań pomocowych, ale 67% wskazało, że warunki te są zapewniane jedynie częściowo. Żaden z respondentów nie wskazał całkowitego braku takich warunków, co pokazuje, że problem nie polega na braku zaangażowania NGO, lecz na niepełnym poziomie organizacyjnego przygotowania lub/i świadomości władz NGOów.

Jednocześnie 46% specjalistów przyznało, że zdarzyło im się odmówić realizacji wsparcia z powodu ograniczeń organizacyjnych NGO. Ten wynik jest szczególnie ważny, ponieważ pokazuje, że ograniczenia organizacyjne mogą realnie wpływać na dostępność pomocy dla beneficjentów.

Jakość procesu pomocowego a warunki organizacyjne NGO

Ocena warunków organizacyjnych wpływających na realizację działań pomocowych

1 Czy NGO zapewniają odpowiednie warunki do prowadzenia działań pomocowych?



67% specjalistów wskazało, że warunki są zapewniane jedynie częściowo.



Problem nie polega na braku zaangażowania NGO, lecz na niepełnym poziomie przygotowania organizacyjnego i/lub świadomości władz organizacji.

2 Wpływ ograniczeń organizacyjnych na dostępność pomocy



Ograniczenia organizacyjne mogą realnie wpływać na dostępność pomocy dla beneficjentów oraz na jakość procesu pomocowego.

Najczęściej wskazywanymi przez specjalistów zagrożeniami dla jakości pomocy były:

- ✓ przeciążenie specjalistów - 68%,
- ✓ presja czasu - 68%,
- ✓ niewystarczające zasoby organizacji - 53%,
- ✓ brak superwizji - 26%,
- ✓ brak standardów - 21%,
- ✓ brak odpowiednich procedur - 21%,
- ✓ brak współpracy interdyscyplinarnej - 11%.

Dane te potwierdzają, że jakość pomocy nie jest wyłącznie efektem kwalifikacji zawodowych specjalisty. Zależy również od czasu, zasobów, organizacji procesu, możliwości korzystania ze wsparcia zespołowego i istnienia jasnych standardów działania.

W ogólnej diagnozie organizacji pozarządowych 94% respondentów określiło poziom obciążenia administracyjnego jako wysoki lub bardzo wysoki. Najczęściej wskazywanymi problemami administracyjnymi były:

- ✓ pozyskiwanie dotacji powyżej 100 tys. zł - 71%,
- ✓ współpraca z samorządem - 65%,
- ✓ zgodność z przepisami ochrony danych osobowych - 47%,
- ✓ procedury bezpieczeństwa przy obsłudze beneficjenta - 47%,
- ✓ rozliczenia dotacji - 47%,
- ✓ współpraca z ośrodkami akademickimi - 41%,
- ✓ współpraca z instytucjami - 41%,
- ✓ tworzenie regulaminów zapewniających bezpieczeństwo prawne organizacji - 35%.

Te dane są istotne, ponieważ pokazują, że **organizacje pomocowe funkcjonują w środowisku silnego obciążenia formalnego i administracyjnego**. Jeżeli organizacja jest przeciążona administracyjnie, ma trudności z procedurami, dokumentacją, finansowaniem i komunikacją z instytucjami, to wpływa to również na jakość współpracy ze specjalistami i bezpieczeństwo pomocy świadczonej beneficjentom. Jakość procesu pomocowego powinna być więc oceniana nie tylko przez rezultat końcowy, ale również przez sposób organizacji całej ścieżki wsparcia. Czwartym kryterium jakości powinno być zatem istnienie spójnego procesu pomocowego, obejmującego:

- ✓ pierwszy kontakt z beneficjentem,
- ✓ rozpoznanie potrzeb,
- ✓ dobór specjalisty,
- ✓ dokumentowanie sprawy,
- ✓ ochronę danych,
- ✓ konsultację trudnych sytuacji,
- ✓ reagowanie na kryzys,
- ✓ superwizję,
- ✓ współpracę interdyscyplinarną,
- ✓ zakończenie lub przekierowanie wsparcia.

3.6.5. Poziom przygotowania organizacyjnego NGO jako kryterium jakości współpracy

Piątym kryterium oceny jakości współpracy jest poziom przygotowania organizacyjnego NGO. Badania pokazują, że organizacje społeczne posiadają duży potencjał pomocowy, ale często działają w warunkach niedostatecznie rozwiniętych systemów zarządzania, dokumentowania i organizowania pracy.

Wśród organizacji biorących udział w diagnozie ogólnej jedynie 6% zadeklarowało posiadanie uporządkowanego systemu dokumentów i procedur w każdym zakresie. 53% wskazało, że zależy to od obszaru, 35% przyznało, że boryka się z tym problemem, a 6% wskazało, że nie nadąża za zmianą przepisów.

Najczęściej wskazywanymi brakami w zakresie procedur i dokumentów były:

- ✓ polityki ochrony danych osobowych - 53%,
- ✓ cyfrowe narzędzie do zdalnego zarządzania organizacją lub wolontariatem - 47%,
- ✓ wewnętrzny system zarządzania organizacją - 41%,
- ✓ polityki bezpieczeństwa - 35%,
- ✓ polityki digitalizacji dokumentów - 35%,
- ✓ wewnętrzny system raportowania - 29%,
- ✓ ścieżka kariery wolontariusza - 24%,
- ✓ polityka finansowa - 24%,
- ✓ zasady komunikacji wewnętrznej - 18%,
- ✓ rekrutacja wolontariuszy - 18%.

W zakresie zarządzania organizacją największe trudności sprawiały:

- ✓ delegowanie zadań - 71%,
- ✓ podział obowiązków - 53%,
- ✓ komunikacja w zespole - 41%,
- ✓ monitorowanie realizacji zadań - 41%,
- ✓ koordynacja działań - 35%,
- ✓ zarządzanie zadaniami publicznymi - 29%.

Organizacje wskazywały również, że najbardziej brakuje im:

- ✓ strategii działania na kolejne lata - 65%,
- ✓ kart opisu stanowisk - 35%,
- ✓ kart obsługi beneficjentów - 35%,
- ✓ procedur bezpieczeństwa specjalistów - 29%,
- ✓ harmonogramów działań - 29%,
- ✓ systemu raportowania - 24%,
- ✓ systemu wdrażania wolontariuszy - 24%,
- ✓ procedur bezpiecznej obsługi beneficjentów - 18%.

Wyniki te wskazują, że standardy współpracy specjalistów z NGO muszą być osadzone w szerszym kontekście rozwoju organizacyjnego. Nie wystarczy opisać, jak powinien pracować specjalista. Trzeba również określić, jakie minimalne warunki organizacyjne powinna zapewnić organizacja, aby specjalista mógł działać odpowiedzialnie, bezpiecznie i zgodnie z etyką zawodową.

3.6.6. Wolontariat kompetencyjny i zespół jako element jakości współpracy

W wielu organizacjach pomocowych działania specjalistyczne są realizowane nie tylko w oparciu o zatrudnienie, ale również w ramach wolontariatu kompetencyjnego, współpracy projektowej, praktyk, staży lub społecznego zaangażowania ekspertów. Dlatego istotnym elementem oceny jakości współpracy jest również sposób zarządzania zespołem i wolontariatem.

W diagnozie organizacji pozarządowych najczęściej wskazywanymi trudnościami w pracy z wolontariuszami były:

- ✓ brak systematycznego zaangażowania - 59%,
- ✓ brak systemu nagradzania - 41%,
- ✓ brak liderów działań - 35%,
- ✓ brak motywacji - 35%,
- ✓ brak kandydatów - 29%,
- ✓ brak ścieżki rozwoju wolontariuszy - 29%,
- ✓ brak raportowania działań - 12%,
- ✓ brak koordynatora wolontariatu - 12%.

Dane te pokazują, że problem wolontariatu w organizacjach pomocowych nie polega wyłącznie na rekrutacji nowych osób. Kluczowym wyzwaniem jest utrzymanie systematycznego zaangażowania, budowanie liderów, tworzenie ścieżek rozwoju oraz raportowanie pracy. Ma to bezpośrednie znaczenie dla współpracy ze specjalistami pomocowymi, ponieważ wolontariat kompetencyjny bez odpowiedniego systemu organizacyjnego może prowadzić do niejasności odpowiedzialności, nierównego poziomu zaangażowania, przeciążenia najbardziej aktywnych osób oraz trudności w zapewnieniu ciągłości pomocy.

Standardy powinny więc uwzględniać także ten wymiar współpracy. Organizacja korzystająca z pracy specjalistów, praktykantów, stażystów lub wolontariuszy kompetencyjnych powinna posiadać zasady wdrażania, monitorowania działań, komunikacji, raportowania oraz reagowania na przeciążenie.

3.6.7. Potrzeba standardów bezpieczeństwa, dokumentacji i superwizji

Najbardziej jednoznacznym wynikiem badań jest wysoka zgodność respondentów co do potrzeby tworzenia standardów. Zarówno organizacje, jak i specjaliści wskazywali, że współpraca pomocowa wymaga uporządkowania w konkretnych obszarach.

Wśród organizacji współpracujących ze specjalistami najczęściej wskazywano potrzebę opracowania:

- ✓ standardów bezpieczeństwa - 100%,
- ✓ standardów dokumentacji - 89%,

- ✓ standardów organizacyjnych - 67%,
- ✓ standardów komunikacji - 67%,
- ✓ standardów ochrony danych - 67%,
- ✓ standardów superwizji - 56%,
- ✓ standardów etycznych - 44%,
- ✓ standardów współpracy online - 44%,
- ✓ standardów przeciwdziałania wypaleniu - 44%.

Z perspektywy specjalistów najczęściej wskazywanymi elementami, które powinny znaleźć się w standardach współpracy NGO-specjalista, były:

- ✓ standardy przeciwdziałania wypaleniu - 74%,
- ✓ standardy superwizji - 68%,
- ✓ standardy bezpieczeństwa - 68%,
- ✓ standardy etyczne - 58%,
- ✓ standardy dokumentacji - 53%,
- ✓ standardy komunikacji - 53%,
- ✓ standardy współpracy online - 53%,
- ✓ standardy ochrony danych - 53%,
- ✓ standardy wdrażania specjalistów - 47%.

Porównanie tych wyników jest bardzo istotne. **Organizacje najmocniej akcentują bezpieczeństwo, dokumentację i organizację pracy. Specjaliści najmocniej akcentują przeciwdziałanie wypaleniu, superwizję i bezpieczeństwo. Oznacza to, że obie perspektywy nie są sprzeczne, ale wzajemnie się uzupełniają.**

Organizacje widzą potrzebę uporządkowania systemu, dokumentów i zasad. Specjaliści widzą potrzebę ochrony swojej pracy, wsparcia emocjonalnego i jasnych granic odpowiedzialności. Dopiero połączenie tych dwóch perspektyw daje pełny obraz standardów, które powinny obejmować zarówno bezpieczeństwo beneficjenta, jak i bezpieczeństwo specjalisty oraz odpowiedzialność organizacji.

3.6.8. Potrzeby rozwojowe organizacji i specjalistów jako podstawa rekomendacji

Badania pozwoliły również określić, jakiego rodzaju rozwiązań najbardziej potrzebują organizacje i specjaliści.

Specjaliści wskazywali, że organizacjom społecznym najbardziej brakuje:

- ✓ finansowania specjalistów - 63%,
- ✓ szkoleń - 32%,
- ✓ procedur organizacyjnych - 32%,
- ✓ superwizji - 26%,
- ✓ wsparcia psychologicznego dla kadry - 26%,
- ✓ współpracy międzyinstytucjonalnej - 21%,
- ✓ narzędzi organizacyjnych - 16%,
- ✓ standardów jakości - 11%,
- ✓ wsparcia prawnego - 11%.

Organizacje w diagnozie ogólnej wskazywały natomiast, że przydatoby się im wsparcie w zakresie:

- ✓ bezpłatnego systemu lub aplikacji do zarządzania organizacją - 53%,
- ✓ wsparcia prawnego organizacji - 53%,
- ✓ lepszej komunikacji z lokalnym biznesem - 53%,
- ✓ lepszej komunikacji z mediami - 41%,
- ✓ narzędzi cyfrowych - 41%,

- ✓ pozyskiwania dotacji - 41%,
- ✓ realizacji projektów z udziałem innych organizacji - 41%,
- ✓ stworzenia federacji wzajemnego wsparcia organizacji - 35%,
- ✓ dostępu do specjalistów pomocowych - 35%,
- ✓ wspólnego głosu wielu organizacji - 29%,
- ✓ polityki digitalizacji dokumentów - 29%,
- ✓ procedur bezpieczeństwa organizacji - 24%,
- ✓ wsparcia superwizyjnego dla specjalistów - 24%,
- ✓ wspólnej grupy zdalnej roboczej - 24%,
- ✓ polityki finansowej - 24%.

Wyniki te pokazują, że potrzeby organizacji i specjalistów koncentrują się wokół kilku wspólnych osi: finansowania, procedur, narzędzi organizacyjnych, superwizji, wsparcia prawnego, cyfryzacji i współpracy międzyinstytucjonalnej. Z punktu widzenia niniejszego opracowania oznacza to, że standardy powinny mieć charakter praktyczny i wdrożeniowy. Nie mogą ograniczać się do deklaracji wartości. Powinny zawierać rozwiązania możliwe do zastosowania w codziennej pracy organizacji: procedury, schematy odpowiedzialności, zasady dokumentacji, modele superwizji, standardy komunikacji, zasady ochrony danych i minimalne warunki bezpieczeństwa procesu pomocowego.

3.6.9. Podsumowanie kryteriów oceny jakości współpracy

Przeprowadzona diagnoza potwierdza, że jakość współpracy specjalistów pomocowych z organizacjami pozarządowymi jest zjawiskiem wielowymiarowym. Nie zależy wyłącznie od kwalifikacji specjalisty ani wyłącznie od dobrej woli organizacji. Jest wynikiem relacji między kompetencjami, procedurami, komunikacją, finansowaniem, kulturą organizacyjną, superwizją i bezpieczeństwem beneficjenta.

Najważniejsze wnioski płynące z analizy są następujące.

Po pierwsze, organizacje pozarządowe realizujące działania pomocowe funkcjonują w warunkach wysokiego obciążenia administracyjnego i finansowego. 94% organizacji ocenia poziom obciążenia administracyjnego jako wysoki lub bardzo wysoki, co wpływa na ich zdolność do tworzenia stabilnych warunków współpracy ze specjalistami.

Po drugie, współpraca NGO ze specjalistami jest generalnie oceniana pozytywnie, ale obciążona istotnymi barierami. 100% organizacji współpracujących ze specjalistami wskazuje ograniczenia finansowe, 56% brak czasu specjalistów, 44% przeciążenie specjalistów, a 33% problemy komunikacyjne.

Po trzecie, poziom proceduralnego przygotowania organizacji jest nierównomierny. Tylko 33% organizacji posiada pełne procedury współpracy ze specjalistami, a kolejne 33% posiada je częściowo. Jednocześnie 32% specjalistów spotkało się z sytuacją budzącą wątpliwości prawne lub etyczne.

Po czwarte, przeciążenie i dobrostan specjalistów są jednym z centralnych wyzwań jakości pomocy. 63% specjalistów deklaruje pełne lub częściowe doświadczenie wypalenia zawodowego albo spadku motywacji, a 89% organizacji dostrzega przeciążenie specjalistów często lub bardzo często.

Po piąte, jakość procesu pomocowego jest zagrożona przede wszystkim przez presję czasu, przeciążenie specjalistów i niewystarczające zasoby organizacyjne. 68% specjalistów wskazuje przeciążenie specjalistów jako zagrożenie dla jakości pomocy, 68% presję czasu, a 53% niewystarczające zasoby organizacji.

Po szóste, zarówno organizacje, jak i specjaliści wyraźnie wskazują na potrzebę standardów. Organizacje najczęściej wskazują standardy bezpieczeństwa (100%), dokumentacji (89%) i organizacyjne (67%), natomiast specjaliści standardy przeciwdziałania wypaleniu (74%), superwizji (68%) i bezpieczeństwa (68%).

W konsekwencji można przyjąć, że standardy współpracy specjalistów pomocowych z organizacjami pozarządowymi powinny spełniać trzy podstawowe funkcje.

Chronić beneficjenta poprzez uporządkowanie procesu pomocy, dokumentacji, poufności, ochrony danych i zasad reagowania na sytuacje kryzysowe.

Chronić specjalistę poprzez jasne określenie granic odpowiedzialności, zapewnienie superwizji, wsparcia organizacyjnego oraz rozwiązań przeciwdziałających przeciążeniu i wypaleniu.

Wzmacniać organizację poprzez dostarczenie praktycznych narzędzi zarządzania współpracą, dokumentacją, komunikacją, ryzykiem i jakością działań pomocowych.

Tak rozumiane kryteria oceny jakości współpracy stanowią podstawę dla standardów przedstawionych w kolejnych rozdziałach niniejszego opracowania.

ROZDZIAŁ IV

Standardy dotyczące organizacji pozarządowej świadczącej usługi wsparcia społecznego

Stowarzyszenie Inicjatywa Obywatelska Pro Civium • Poznań 2026

Rozdział IV

Standardy dotyczące organizacji pozarządowej świadczącej usługi wsparcia społecznego

4.1. Profesjonalizacja organizacji pomocowej a wymóg standaryzacji usług pomocowych

Mówiąc o standardach w tym obszarze autorzy opracowania przyjęli za podstawę takie zagadnienia jak:

- ✓ profesjonalizacja NGO,
- ✓ zarządzanie usługami,
- ✓ odpowiedzialność instytucjonalna,
- ✓ właściwa, tj. wydajna struktura organizacyjna,
- ✓ jej kultura wewnętrzna,
- ✓ opracowany system jakości przygotowania do świadczenia usług pomocowych,
- ✓ ich transparentność,
- ✓ organizację pracy pomocowej.

Współczesne organizacje pozarządowe realizujące działania pomocowe coraz częściej funkcjonują jako istotny element lokalnych i środowiskowych systemów wsparcia społecznego. NGO świadczą dziś nie tylko pomoc interwencyjną, czy poradniczą, ale również realizują działania z zakresu wsparcia psychologicznego, edukacyjnego, prawnego, środowiskowego i kryzysowego. W praktyce oznacza to konieczność budowania organizacji zdolnych do realizowania pomocy w sposób profesjonalny, bezpieczny i odpowiedzialny społecznie. Jak wskazuje Marek Rymsza w opracowaniu „Profesjonalne praktyki pomocowe” („Praca Socjalna”, 2022), profesjonalizacja działań pomocowych nie może ograniczać się wyłącznie do formalnego funkcjonowania organizacji czy realizowania pojedynczych projektów. Profesjonalna organizacja pomocowa powinna opierać swoje działania na świadomie zaplanowanym modelu pracy, obejmującym standardy jakości, refleksję zawodową, odpowiedzialność społeczną oraz uporządkowaną organizację procesu wsparcia. Pomoc społeczna i poradnicza nie powinna mieć więc charakteru intuicyjnego ani przypadkowego, lecz być realizowana w sposób metodyczny i oparty na wiedzy specjalistycznej oraz sprawdzonych procedurach. Szczęgólnego znaczenia nabiera tutaj sposób organizacji samego systemu pomocy. Monografia „System poradnictwa prawnego i obywatelskiego w Polsce” pod redakcją Marty Janiny Skrodzkiej (Fundacja Uniwersyteckich Poradni Prawnych, 2015) podkreśla, że organizacja pomocowa nie powinna funkcjonować jako zbiór pojedynczych, nieskoordynowanych działań realizowanych przez różnych specjalistów. Beneficjent powinien trafiać do systemu wsparcia zapewniającego przewidywalność procedur, bezpieczeństwo procesu pomocy oraz możliwość uzyskania ciągłego i uporządkowanego wsparcia. Oznacza to konieczność tworzenia przez NGO jasnych zasad organizacyjnych obejmujących m.in. procedury współpracy specjalistów, system kierowania beneficjentów, zasady komunikacji wewnętrznej, model odpowiedzialności za proces pomocy oraz mechanizmy monitorowania jakości działań. Brak takich rozwiązań prowadzi bardzo często do chaosu organizacyjnego, przeciążenia specjalistów, problemów komunikacyjnych oraz nierównej jakości świadczonego wsparcia.

Profesjonalizacja organizacji pomocowych wiąże się również z koniecznością budowania odpowiedzialności instytucjonalnej NGO. Odpowiedzialność ta nie może być rozumiana wyłącznie jako poprawne rozliczanie projektów lub spełnianie wymogów administracyjnych. Organizacja realizująca pomoc społeczną powinna ponosić odpowiedzialność za bezpieczeństwo beneficjenta, jakość procesu wsparcia, dobór kompetentnych specjalistów, rozwijanie standardów etycznych oraz tworzenie warunków umożliwiających profesjonalne wykonywanie działań pomocowych („System poradnictwa prawnego i

obywatelskiego w Polsce”, red. Marta Janina Skrodzka, 2015). Znaczenie odpowiedzialności organizacyjnej bardzo mocno podkreślają również europejskie dokumenty dotyczące usług społecznych. Europejski Filar Praw Socjalnych (Komisja Europejska, 2017) wskazuje, że organizacje oraz instytucje realizujące działania społeczne powinny funkcjonować w sposób transparentny, odpowiedzialny społecznie oraz oparty na wartościach praw człowieka. Pomoc społeczna obligatoryjnie musi być realizowana w sposób profesjonalny, bezpieczny oraz dostępny dla beneficjentów, niezależnie od ich sytuacji społecznej, zdrowotnej czy ekonomicznej.

W nowoczesnym modelu organizacji pomocowej bardzo ważną rolę odgrywa również kultura organizacyjna. Marek Rymśza zwraca uwagę, że profesjonalna organizacja wspierająca powinna rozwijać kulturę refleksyjności zawodowej, uczenia się oraz wymiany doświadczeń (“Profesjonalne praktyki pomocowe”, 2022). Oznacza to tworzenie środowiska pracy, w którym specjaliści posiadają możliwość konsultacji, superwizji, analizowania trudnych sytuacji oraz wspólnego rozwijania jakości działań pomocowych. Kultura organizacyjna NGO pomocowego powinna opierać się także na współpracy, odpowiedzialności, etyce oraz wzajemnym szacunku. Jak wskazano w publikacji “Zarządzanie organizacjami pozarządowymi” pod redakcją Moniki Dudkiewicz i Grzegorza Makowskiego (ISP/UJ, 2011), organizacja społeczna realizująca działania zobligowana jest tworzyć środowisko pracy wspierające zarówno beneficjentów, jak i specjalistów. Nadmierna biurokratyzacja, brak wsparcia organizacyjnego oraz model zarządzania oparty wyłącznie na presji administracyjnej lub hurra optymizmie prowadzą do przeciążenia kadry i obniżenia jakości pomocy. Istotnym elementem profesjonalnej organizacji pomocowej pozostaje również system jakości. Organizacja realizująca działania społeczne powinna stale analizować skuteczność swoich działań, funkcjonowanie procedur, bezpieczeństwo beneficjentów oraz jakość współpracy specjalistów. “Standardy usług pomocy społecznej” opracowane w ramach projektu Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich i Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej (2013 - 2014) wskazują, że każda organizacja pomocowa powinna posiadać procedury jakościowe, mechanizmy ewaluacji działań oraz system monitorowania procesu pomocy, co oznacza konieczność regularnego analizowania ryzyk organizacyjnych i etycznych, reagowania na pojawiające się problemy oraz rozwijania procedur zwiększających bezpieczeństwo procesu pomocowego. Jakość pomocy nie może być bowiem pozostawiona wyłącznie indywidualnym kompetencjom specjalistów, lecz powinna stanowić element systemowego zarządzania organizacją oraz monitorowania standardów jakości usług i pracy specjalistów. Bardzo ważnym standardem organizacji pomocowej pozostaje także transparentność działania. Beneficjent powinien posiadać jasne informacje dotyczące sposobu funkcjonowania organizacji, dostępnych form wsparcia, zasad kontaktu oraz przebiegu procesu pomocy. Monografia “System poradnictwa prawnego i obywatelskiego w Polsce” podkreśla, że brak przejrzystości procedur prowadzi do obniżenia poczucia bezpieczeństwa beneficjentów oraz utraty zaufania do organizacji pomocowych z oczywistą szkodą dla całego III sektora (red. Marta Janina Skrodzka, 2015).

Transparentność obejmuje również - co niezwykle istotne - sposób komunikowania ograniczeń organizacji, zasad poufności, metod przetwarzania danych oraz możliwości uzyskania dalszego wsparcia. Beneficjent nie może pozostawać w sytuacji, w której nie rozumie swojej roli w procesie pomocy lub nie posiada wiedzy dotyczącej dalszych etapów wsparcia. Współczesne organizacje pomocowe powinny zatem funkcjonować w modelu środowiskowym i sieciowym. Dokument WHO “Guidance on Community Mental Health Services: Promoting Person-Centred and Rights-Based Approaches” (2021) podkreśla znaczenie rozwijania lokalnych usług środowiskowych, współpracy społecznościami oraz pomocy realizowanej możliwie blisko środowiska życia człowieka. Organizacja pomocowa nie powinna działać w izolacji, lecz tworzyć lokalne sieci współpracy obejmujące specjalistów, instytucje publiczne, organizacje społeczne oraz środowisko lokalne. Tak rozumiana organizacja pozarządowa przestaje być wyłącznie realizatorem pojedynczych działań pomocowych, a staje się elementem nowoczesnego, profesjonalnego oraz odpowiedzialnego systemu wsparcia społecznego, którego podstawowym celem pozostaje bezpieczeństwo, dobrostan i podmiotowość beneficjenta.

ROZDZIAŁ V

Standardy dotyczące specjalistów realizujących działania pomocowe

Stowarzyszenie Inicjatywa Obywatelska Pro Civium • Poznań 2026

Rozdział V

Standardy dotyczące specjalistów realizujących działania pomocowe

5.1. Kompetencje i przygotowanie specjalisty pomocowego

Specjalista realizujący działania pomocowe jest najważniejszym z elementów jakości systemu wsparcia społecznego. Nawet najlepiej przygotowane procedury organizacyjne, systemy jakości czy modele współpracy instytucjonalnej i zarządzania nie będą skuteczne bez odpowiednio przygotowanych osób posiadających kompetencje zawodowe, interpersonalne oraz etyczne umożliwiające odpowiedzialne prowadzenie procesu pomocy. Przy czym - co należy zawsze akcentować - proces pomocy, oznacza każdorazowo udzielenie wsparcia beneficjentowi, w wyniku którego jego sytuacja może nie polepszy się, ale na pewno nie pogorszy się.

Współczesne organizacje pomocowe coraz częściej współpracują ze specjalistami różnych dziedzin, w szczególności, psychologami, pedagogami, prawnikami, terapeutami, mediatorami, pracownikami socjalnymi, czy doradcami zawodowymi. W praktyce oznacza to konieczność tworzenia standardów określających nie tylko wymagania formalne wobec specjalistów, ale również zasady odpowiedzialnego i bezpiecznego wykonywania działań pomocowych.

Jak wskazuje przywołany już wcześniej Marek Rymsza w opracowaniu „Profesjonalne praktyki pomocowe” („Praca Socjalna”, 2022), profesjonalna praktyka pomocowa musi opierać się na działaniach świadomych, uporządkowanych i realizowanych przez odpowiednio przygotowanych specjalistów. Pomoc społeczna i poradnicza nie może być oparta wyłącznie na intuicji, indywidualnych przekonaniach lub przypadkowych działaniach. Specjalista realizujący pomoc powinien posiadać przygotowanie merytoryczne umożliwiające analizowanie sytuacji beneficjenta, dobór (i taką możliwość) odpowiednich metod wsparcia oraz podejmowanie decyzji w sposób odpowiedzialny i refleksyjny. W praktyce oznacza to konieczność posiadania przez specjalistę nie tylko wiedzy teoretycznej, ale również umiejętności realnego rozpoznawania sytuacji człowieka znajdującego się w kryzysie lub trudnej sytuacji życiowej. Rozpoznanie problemu beneficjenta nie powinno ograniczać się wyłącznie do wskazania pojedynczej trudności, np. problemu prawnego lub psychologicznego. Specjalista powinien analizować całokształt sytuacji człowieka, uwzględniając m.in. jego stan emocjonalny, sytuację rodzinną, poziom bezpieczeństwa psychicznego, relacje społeczne, sytuację ekonomiczną oraz ryzyko wykluczenia społecznego. Takie podejście podkreślają zarówno, mimo pewnych różnic w definiowaniu pomocy społecznej, „Standardy usług pomocy społecznej” opracowane przez Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich i Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej (2013 - 2014), jak i dokument WHO „Guidance on Community Mental Health Services” (2021).

Szczególne znaczenie posiada również sposób prowadzenia relacji pomocowej. „Kodeks Etyczno-Zawodowy Psychologa” opracowany przez Polskie Towarzystwo Psychologiczne (od nowelizacji z grudnia 2018 roku oficjalnie funkcjonujący pod nazwą „Kodeks Etyczny Psychologa”) wskazuje, że podstawowym obowiązkiem specjalisty powinno być kierowanie się dobrem beneficjenta, poszanowaniem jego godności oraz ochroną przed wykorzystaniem lub nadużyciem. Poszanowanie godności człowieka w praktyce oznacza między innymi unikanie języka oceniającego lub stygmatyzującego, prowadzenie rozmowy w sposób spokojny i bezpieczny emocjonalnie, respektowanie granic beneficjenta, niedopuszczanie do sytuacji zawstydzania lub podważania doświadczeń człowieka, zapewnienie prawa do własnych decyzji i opinii.

Specjalista powinien zatem posiadać istotną świadomość, że sposób komunikacji może bezpośrednio wpływać na bezpieczeństwo psychiczne beneficjenta. Nieodpowiednio prowadzona rozmowa, nadmierna presja, lekceważenie doświadczeń człowieka, ocenianie lub brak empatii mogą prowadzić do pogłębienia

kryzysu, wtórnej traumatyzacji lub utraty zaufania do systemu pomocy. Z tego względu WHO (2021) oraz European Care Strategy Komisji Europejskiej (2022) podkreślają konieczność rozwijania komunikacji opartej na partnerstwie, empatii i poszanowaniu autonomii człowieka.

Kompetencje interpersonalne specjalisty powinny zatem obejmować następujące umiejętności:

- ✓ aktywnego słuchania,
- ✓ spokojnego prowadzenia rozmowy,
- ✓ rozpoznawania napięcia emocjonalnego,
- ✓ dostosowywania sposobu komunikacji do możliwości beneficjenta,
- ✓ wyjaśniania procedur w sposób prosty i zrozumiały,
- ✓ reagowania na sytuacje silnego stresu lub kryzysu emocjonalnego.

Szczególnie istotnym standardem pozostaje tu umiejętność rozpoznawania sytuacji zagrożenia. Specjalista powinien umieć identyfikować symptomy wskazujące na możliwość występowania przemocy, kryzysu psychicznego, zagrożenia samobójczego, silnego przeciążenia emocjonalnego, zaniedbania, uzależnienia, czy wreszcie wykluczenia społecznego lub przemocy ekonomicznej. Rozpoznanie zagrożenia nie oznacza wyłącznie postawienia diagnozy, ale również podjęcie adekwatnych działań organizacyjnych. W tym wypadku, od specjalisty wręcz wymaga się zastosowania pewnych procedur - schematów bezpieczeństwa. Wiąże się to z koniecznością stworzenia przez organizację dla specjalistów ale i beneficjentów procedur:

- ✓ przekierowania beneficjenta do odpowiedniego specjalisty,
- ✓ konsultacji z zespołem,
- ✓ uruchomienia systemu bezpieczeństwa,
- ✓ skierowania do instytucji interwencyjnych,
- ✓ zapewnienia natychmiastowego wsparcia kryzysowego.

Ta odpowiedzialność zawsze będzie spoczywać na władzach organizacji pomocowej i w opinii autorów opracowania powinna być wręcz wymagana przez instytucje finansujące usługi pomocowe, zgodnie z maksymą może medyczną, ale niezwykle adekwatną do potrzeby: “Primum non nocere”.

“System poradnictwa prawnego i obywatelskiego w Polsce” pod redakcją Marty Janiny Skrodzkiej (2015) podkreśla natomiast, że współczesne problemy beneficjentów mają charakter wielowymiarowy i właśnie dlatego specjalista nie powinien pozostawać sam z problemem wymagającym wiedzy z różnych dziedzin. Oznacza to konieczność rozwijania kompetencji współpracy interdyscyplinarnej oraz zdolności do funkcjonowania w zespole specjalistów. Specjalista to nie wszytkowiedzący i samotny wybawiciel. W pracy z drugim człowiekiem powinien bezwarunkowo posiadać umiejętność:

- ✓ konsultowania trudnych przypadków,
- ✓ współpracy z psychologami, prawnikami i pedagogami,
- ✓ przekazywania spraw pomiędzy specjalistami,
- ✓ zachowania ciągłości informacji o procesie wsparcia,
- ✓ współdziałania z innymi organizacjami i instytucjami publicznymi.

Nie ma bowiem beneficjentów na własność, ani nie ma jednej opinii w sprawie. Ta zasada musi przyświecać całemu środowisku, choć (nie)zrozumiałym wydają się być pewne zachowania wynikające raczej z procedur dotacyjnych i wymagań donatorów mających wpływ na praktykę, np. “niedzielenia się odbiorcami działań”. Kwestia ta zostanie poruszona w innym opracowywanym dokumencie dotyczącym zasad finansowania małych i średnich organizacji pomocowych w Polsce.

Jednocześnie nowoczesne standardy pracy pomocowej podkreślają konieczność świadomości granic własnych kompetencji. Przywołany już wcześniej “Kodeks Etyczno-Zawodowy Psychologa” wskazuje, że specjalista nie powinien podejmować działań wykraczających poza jego wiedzę lub doświadczenie

zawodowe. Niezbędna jest więc umiejętność rozpoznawania sytuacji, w których beneficjent wymaga pomocy:

- ✓ psychiatrycznej,
- ✓ medycznej,
- ✓ prawnej,
- ✓ terapeutycznej,
- ✓ socjalnej,
- ✓ interwencyjnej.

Świadomość granic kompetencji stanowi jeden z podstawowych elementów bezpieczeństwa beneficjenta. Specjalista nie powinien tworzyć fałszywego przekonania, że jest w stanie samodzielnie rozwiązać każdy problem człowieka korzystającego z pomocy. To błąd, który w najlepszej sytuacji może kosztować zaufanie beneficjenta, w najgorszej - utratę lub pogorszenie zdrowia, a nawet śmierć.

Coraz większe znaczenie przypisuje się tu refleksyjności zawodowej specjalistów. Marek Rymsza podkreśla, że profesjonalna praktyka pomocowa powinna opierać się na stałej analizie skuteczności własnych działań oraz etycznych konsekwencji podejmowanych decyzji ("Profesjonalne praktyki pomocowe", 2022). W praktyce refleksyjność zawodowa oznacza zdolność specjalisty do analizowania własnych błędów, wyciągania wniosków z trudnych sytuacji, oceny skuteczności prowadzonych działań, rozpoznawania własnych emocji i ograniczeń oraz unikania rutynowego traktowania beneficjentów.

Współczesne standardy usług społecznych coraz mocniej podkreślają także znaczenie ochrony dobrostanu psychicznego specjalistów pomocowych. Dokument WHO "Guidance on Community Mental Health Services" (2021) wskazuje, że osoby realizujące działania pomocowe są szczególnie narażone na wypalenie zawodowe, przeciążenie emocjonalne oraz wtórną traumatyzację. W praktyce więc organizacja pomocowa powinna zapewniać specjalistom możliwość korzystania z superwizji, konsultacje zespołowe, wsparcie emocjonalne, możliwość odpoczynku psychicznego oraz dostęp do szkoleń i rozwoju kompetencji własnych. Specjalista realizujący działania pomocowe powinien być więc postrzegany nie tylko jako wykonawca określonych usług społecznych, lecz jako osoba ponosząca realną odpowiedzialność za bezpieczeństwo, dobrostan i jakość procesu pomocy realizowanego wobec człowieka znajdującego się w sytuacji kryzysowej lub trudnej życiowo.

ROZDZIAŁ VI

Standardy organizacji i realizacji procesu pomocowego

Stowarzyszenie Inicjatywa Obywatelska Pro Civium • Poznań 2026

Rozdział VI

Standardy organizacji i realizacji procesu pomocowego

6.1. Organizacja skutecznej pracy pomocowej

To niezwykle istotny element praktycznego rozumienia standardów obsługi, narzędzia, w które zaopatrzona powinna być każda organizacja pomocowa dbająca o dobrostan swoich specjalistów oraz beneficjentów. Mowa o kartach pierwszego kontaktu, diagnozy potrzeb, kontraktach pomocowych, dokumentowaniu porad, ciągłości wsparcia, koordynacji pomocy oraz procedurach kryzysowych, monitorowania działań i oczywiście ewaluacji jakości pracy specjalistów.

Jednym z najważniejszych elementów jakości działań pomocowych pozostaje sposób organizacji samego procesu wsparcia beneficjenta. Nawet organizacja posiadająca kompetentnych specjalistów oraz jasno określone wartości i cele może doświadczać problemów związanych z niespójnością działań, chaosem organizacyjnym lub obniżeniem bezpieczeństwa beneficjentów, jeśli proces pomocy nie jest prowadzony według uporządkowanych, stałych i przewidywalnych zasad.

Wiele organizacji pomocowych w Polsce działa niestety w sposób reaktywny, odpowiadając na bieżące zgłoszenia, bez jasno określonego modelu prowadzenia spraw, lub organizując system pomocowy wyłącznie w związku z otrzymaną dotacją. Powoduje to sytuacje, w których sposób udzielania pomocy zależy przede wszystkim od indywidualnego doświadczenia konkretnego specjalisty, a nie od wspólnie przyjętych standardów organizacyjnych. Jak wskazano w opracowaniu „Pakiet Instytucjonalny 2026 - 2028 dla małych i średnich NGO pomocowych” (Wydawnictwo Pro Civium, 2026), brak uporządkowanego modelu procesu wsparcia prowadzi do chaosu organizacyjnego, trudności w zachowaniu ciągłości działań oraz ryzyka podejmowania decyzji nieadekwatnych do sytuacji beneficjenta. Podobne wnioski wysuwa monografia „System poradnictwa prawnego i obywatelskiego w Polsce” pod redakcją Marty Janiny Skrodzkiej (Fundacja Uniwersyteckich Poradni Prawnych, 2015), wskazując, że pomoc świadczona przez organizacje społeczne powinna funkcjonować jako uporządkowany system wsparcia, a nie zbiór pojedynczych działań realizowanych bez koordynacji, nawet z wielkim zaangażowaniem. Beneficjent powinien bowiem trafiać wyłącznie do środowiska zapewniającego przewidywalność procedur, bezpieczeństwo procesu pomocy oraz możliwość uzyskania ciągłego oraz uporządkowanego wsparcia albo jego kontynuacji w ramach innego wyspecjalizowanego podmiotu.

Szczególne znaczenie posiada tutaj standard pierwszego kontaktu z beneficjentem. **Moment zgłoszenia się osoby po pomoc bardzo często decyduje o dalszym przebiegu procesu wsparcia oraz poziomie zaufania do organizacji.** Pierwszy kontakt nie powinien ograniczać się wyłącznie do przyjęcia zgłoszenia lub przekazania podstawowych informacji. Powinien obejmować spokojne rozpoznanie sytuacji człowieka, ocenę poziomu zagrożenia oraz ustalenie, jaka forma pomocy będzie najbardziej adekwatna. Oznacza to, że osoba pierwszego kontaktu powinna potrafić:

- ✓ rozpoznać, czy sytuacja ma charakter kryzysowy,
- ✓ określić pilność potrzeb beneficjenta,
- ✓ ocenić, czy organizacja posiada kompetencje do prowadzenia sprawy,
- ✓ przekazać beneficjentowi podstawowe informacje w sposób spokojny i zrozumiały,
- ✓ zapewnić poczucie bezpieczeństwa i poufności rozmowy
- ✓ opracować raport wstępny z przeprowadzonego wywiadu,
- ✓ wskazać beneficjentowi dalsze kroki w jego sprawie.

Znaczenie bezpiecznego pierwszego kontaktu podkreśla również WHO w dokumencie „Guidance on Community Mental Health Services: Promoting Person-Centred and Rights-Based Approaches” (2021).

Światowa Organizacja Zdrowia wskazuje, że pierwsze doświadczenie człowieka z systemem pomocy bardzo często wpływa na jego dalszą gotowość do korzystania ze wsparcia społecznego i psychologicznego. Kontakt prowadzony w sposób chłodny, oceniający lub proceduralny może prowadzić do wycofania się beneficjenta z procesu pomocy.

Współczesne standardy usług społecznych podkreślają również konieczność budowania ciągłości procesu wsparcia. W praktyce wiele organizacji doświadcza problemów związanych z rozproszeniem informacji, brakiem koordynacji działań oraz utratą wiedzy o przebiegu sprawy beneficjenta. „Pakiet Instytucjonalny 2026 - 2028” wskazuje, że niesystemowe prowadzenie dokumentacji i brak jednolitych procedur przekazywania spraw prowadzą do obniżenia jakości pomocy oraz zwiększenia ryzyka błędów organizacyjnych. Jest więc groźne prawnie dla samej organizacji pomocowej. Podobne stanowisko prezentują „Standardy usług pomocy społecznej” opracowane przez Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich oraz Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej (2013 - 2014), wskazując, że proces pomocy powinien mieć charakter ciągły, monitorowany oraz oparty na jasno określonych procedurach dokumentowania działań.

Ciągłość wsparcia oznacza w praktyce, że beneficjent nie powinien być zmuszony do wielokrotnego opowiadania swojej historii różnym osobom bez zachowania spójności działań organizacji. Proces pomocy powinien zatem obejmować:

- ✓ dokumentowanie przebiegu wsparcia,
- ✓ możliwość przekazywania spraw pomiędzy specjalistami,
- ✓ monitorowanie postępów,
- ✓ zachowanie historii działań,
- ✓ jasne określenie osób odpowiedzialnych za prowadzenie sprawy
- ✓ możliwość przedyskutowania prowadzonej sprawy w gronie bardziej doświadczonych kolegów.

W tym kontekście istotne znaczenie posiada prowadzenie karty sprawy beneficjenta. Jak wskazuje przywoływany już „Pakiet Instytucjonalny” Wydawnictwa Pro Civium, [brak uporządkowanej dokumentacji prowadzi do utraty istotnych informacji, błędów w ocenie sytuacji oraz niespójności działań podejmowanych przez członków zespołu](#). Karta sprawy nie powinna być traktowana wyłącznie jako dokument administracyjny, ale jako narzędzie zwiększające bezpieczeństwo beneficjenta oraz umożliwiające zachowanie jakości procesu pomocy. Organizacje bardzo często minimalizują jego znaczenie w procesie obsługi beneficjentów.

To znaczenie indywidualizacji procesu wsparcia bardzo mocno podkreśla również Marek Rymsza w opracowaniu „Profesjonalne praktyki pomocowe”. Autor wskazuje, że pomoc społeczna nie powinna być realizowana według jednego sztywnego schematu organizacyjnego. Specjalista powinien uwzględniać indywidualną sytuację człowieka, jego zasoby społeczne, doświadczenie kryzysu oraz możliwości samodzielnego funkcjonowania. [Taki sposób podejścia wywołuje konieczność odejścia od modelu „identycznej pomocy dla wszystkich” na rzecz wsparcia dostosowanego do sytuacji psychicznej beneficjenta, jego możliwości komunikacyjnych, poziomu bezpieczeństwa, sytuacji rodzinnej, zasobów środowiskowych oraz, co istotne, poziomu samodzielności](#).

Rozumienie zarządzania usługami pomocowymi w NGO wzmacnia również European Care Strategy Komisji Europejskiej (2022), wskazując, że usługi społeczne powinny być organizowane wokół realnych potrzeb człowieka, a nie wokół wygody systemu lub procedur administracyjnych. Pomoc powinna być elastyczna, środowiskowa oraz oparta na relacji i partnerstwie.

W organizacji procesu pomocowego szczególne znaczenie posiada również komunikacja wewnętrzna w zespole. [W organizacjach pomocowych niekontrolowany / swobodny przepływ informacji może prowadzić zarówno do błędów organizacyjnych, jak i do naruszenia bezpieczeństwa beneficjentów](#). „Pakiet Instytucjonalny” wskazuje, że brak jednolitych zasad komunikacji prowadzi do chaosu informacyjnego, niespójnych decyzji oraz ryzyka naruszenia poufności danych.

W praktyce, standard komunikacji powinien określać:

1. kto przekazuje informacje,
2. w jakiej formie odbywa się komunikacja,
3. jakie informacje mogą być udostępniane,
4. kto odpowiada za dokumentowanie ustaleń,
5. jak zabezpieczane są dane beneficjentów.

Bardzo ważnym elementem organizacji procesu pomocowego pozostaje również standard reagowania kryzysowego. Organizacje pomocowe coraz częściej spotykają się z sytuacjami związanymi z przemocą, kryzysami psychicznymi, zagrożeniem samobójczym lub silnym przeciążeniem emocjonalnym beneficjentów. W takich warunkach działania nie mogą opierać się wyłącznie na intuicji członków zespołu. „Standard interwencji kryzysowej” wskazuje, że organizacja pomocowa wręcz musi posiadać jasno określone procedury postępowania w sytuacjach zagrożenia zdrowia lub życia beneficjenta. Przyjęte w organizacji procedury minimum powinny, przynajmniej, określać:

- ✓ sposób rozpoznawania sytuacji kryzysowej,
- ✓ poziomy zagrożenia,
- ✓ osoby odpowiedzialne za podejmowanie decyzji,
- ✓ zasady współpracy ze służbami i instytucjami,
- ✓ sposób dokumentowania interwencji,
- ✓ zasady przekazywania spraw odpowiednim podmiotom.

Współczesne standardy organizacji procesu pomocowego coraz mocniej podkreślają również znaczenie podmiotowości beneficjenta. Konwencja ONZ o prawach osób z niepełnosprawnościami (2006) wskazuje na przykład, że człowiek korzystający z pomocy powinien posiadać możliwość współdecydowania o procesie wsparcia oraz prawo do informacji dotyczących podejmowanych działań. Oznacza to konieczność prowadzenia procesu pomocy w sposób transparentny i zrozumiały dla beneficjenta oraz - nie zapominajmy - również specjalisty.

Coraz większe znaczenie przypisuje się także monitorowaniu jakości procesu pomocowego. Organizacja pomocowa powinna analizować nie tylko liczbę udzielonych porad czy interwencji, ale również jakość i skuteczność prowadzonych działań. „Pakiet Instytucjonalny” akcentuje, że brak narzędzi monitorowania jakości prowadzi do utrwalania nieskutecznych metod pracy oraz trudności w identyfikowaniu obszarów wymagających poprawy.

Monitorowanie jakości powinno zatem obejmować:

- ✓ analizę przebiegu spraw,
- ✓ ocenę skuteczności działań,
- ✓ zbieranie informacji zwrotnej od beneficjentów,
- ✓ identyfikowanie błędów organizacyjnych,
- ✓ wdrażanie działań naprawczych,
- ✓ rozwijanie dobrych praktyk.

Co więcej, to właśnie specjaliści świadczący usługi pomocowe w organizacjach powinni domagać się wdrożenia takich procedur również, a może przede wszystkim, w dbałości o własny dobrostan prawny.

Zalecane standardy organizacji procesu pomocowego pokazują więc wyraźnie, że skuteczna pomoc społeczna nie może opierać się wyłącznie na dobrej woli lub indywidualnym zaangażowaniu członków organizacji. Wymaga tworzenia uporządkowanych, przewidywalnych i bezpiecznych procesów działania, które zwiększają zarówno skuteczność wsparcia, jak i bezpieczeństwo beneficjentów oraz samych organizacji pomocowych i zaangażowanych specjalistów.

ROZDZIAŁ VII

Standardy dotyczące dobrostanu i bezpieczeństwa beneficjenta

Stowarzyszenie Inicjatywa Obywatelska Pro Civium • Poznań 2026

Rozdział VII

Organizacja pomocowa może posiadać rozbudowaną strukturę, kompetentnych specjalistów i sprawne procedury, ale jeżeli osoba korzystająca ze wsparcia nie czuje się bezpiecznie, nie rozumie procesu pomocy, nie ma wpływu na decyzje dotyczące swojej sytuacji albo doświadcza oceny, chaosu lub naruszenia granic - pomoc traci swój podstawowy sens i może stać się nawet groźna, bo nieprzewidywalna, dla odbiorcy.

Beneficjent organizacji pomocowej bardzo często znajduje się w sytuacji szczególnej wrażliwości. Może doświadczać kryzysu psychicznego, przemocy, problemów prawnych, wykluczenia społecznego, samotności, ubóstwa, konfliktu rodzinnego albo zagrożenia utratą stabilności życiowej, czy wstydu. W takim momencie kontakt z organizacją pomocową nie jest dla niego zwykłą usługą. Jest często próbą odzyskania wpływu, zrozumienia własnej sytuacji i znalezienia bezpiecznego punktu oparcia. Dlatego standardy dotyczące beneficjenta nie mogą być dodatkiem do procedur organizacyjnych. Powinny stanowić ich fundament. Tym bardziej, że czasami organizacja pomocowa staje się jedyną możliwością otrzymania wsparcia ze względu na uwarunkowania przestrzenne, zdrowotne, mobilne, sytuacyjne lub osobiste.

WHO podkreśla, że nowoczesna pomoc powinna być oparta na prawach człowieka, podmiotowości, bezpieczeństwie psychicznym oraz relacji partnerskiej. Oznacza to odejście od modelu, w którym beneficjent jest traktowany jako bierny odbiorca decyzji specjalistów. Osoba korzystająca z pomocy powinna być uznana za uczestnika procesu wsparcia, posiadającego własne doświadczenie, potrzeby, granice i prawo do współdecydowania o działaniach podejmowanych w jej sprawie. Podobny kierunek przemysłów wynika z Konwencji ONZ o prawach osób z niepełnosprawnościami, która akcentuje autonomię, niedyskryminację, dostępność, uczestnictwo społeczne i prawo człowieka do samostanowienia. Chociaż dokument dotyczy osób z niepełnosprawnościami, jego znaczenie dla organizacji pomocowych jest szersze, ponieważ pokazuje, że wsparcie powinno wzmocnić niezależność człowieka, a nie pogłębiać jego zależność od instytucji lub organizacji. To bardzo istotny czynnik, który powinien być uwzględniany w każdym systemie wsparcia.

7.1. Standard bezpieczeństwa psychicznego beneficjenta

Bezpieczeństwo psychiczne beneficjenta oznacza, że osoba korzystająca z pomocy powinna mieć możliwość przedstawienia swojej sytuacji bez lęku przed oceną, zawstydzeniem, odrzuceniem lub wykorzystaniem jej trudnego położenia. W praktyce nie chodzi jedynie o uprzejmy kontakt, ale o stworzenie takich warunków, w których człowiek może mówić o sprawach trudnych, często bolesnych oraz intymnych, bez ryzyka wtórnego zranienia. Co niezwykle ważne, specjalista wręcz musi być przygotowany na wachlarz zdolności percepcyjnych beneficjenta i zawsze brać ten fakt pod uwagę. To, że np. odbiorca działań słabo argumentuje swoją sytuację nie znaczy, że nie ma racji, a bardziej, że tej racji nie potrafi właściwie przedstawić.

WHO wskazuje przy tym, że usługi pomocowe powinny być prowadzone w sposób ograniczający stygmatyzację, przymus, presję i działania naruszające autonomię człowieka ("Guidance on Community Mental Health Services", 2021). Dla NGO oznacza to konieczność przyjęcia zasady, że każda rozmowa pomocowa powinna być prowadzona spokojnie, z uważnością na emocje beneficjenta, z poszanowaniem jego tempa i gotowości do ujawniania informacji. Standard ten oznacza, że specjalista nie powinien wymuszać szczegółowych relacji z traumatycznych wydarzeń, oceniać decyzji beneficjenta, używać języka

sugerującego winę, wskazywać na złe przygotowanie do rozmowy, ani przyspieszać procesu pomocy ponad możliwości rozmówcy. Przykładowo osoba doświadczająca przemocy nie powinna usłyszeć: “dlaczego pani wcześniej nie odeszła?”, tylko raczej: “sprawdźmy, co teraz może zwiększyć pani bezpieczeństwo”. Różnica jest zasadnicza, bo pierwsze pytanie ocenia, drugie wspiera.

7.2. Standard poszanowania godności beneficjenta

Godność beneficjenta powinna być nienaruszalnym punktem odniesienia w całym procesie pomocowym. Osoba korzystająca z pomocy nie może być sprowadzana do problemu, sprawy, diagnozy, numeru formularza czy kategorii projektowej. Jest człowiekiem znajdującym się w określonej sytuacji, ale nie jest tą sytuacją. Często w pracy pomocowej zapominamy, że prawo do godności i poszanowania wynika także, i po prostu, z Konstytucji RP.

Europejski Filar Praw Socjalnych (Komisja Europejska, 2017) akcentuje natomiast konieczność zapewniania dostępu do usług społecznych z poszanowaniem równości i ochrony osób zagrożonych wykluczeniem. W praktyce NGO oznacza to obowiązek takiego organizowania pomocy, aby beneficjent nie był traktowany paternalistycznie, protekcyjnie ani stygmatyzująco i co równie ważne - jego zgłoszenie wpisywało się w europejskie standardy ochrony danych osobowych. Ten standard ma bardzo praktyczne znaczenie. W dokumentacji, rozmowach zespołu i komunikacji zewnętrznej należy unikać określeń typu “trudny przypadek”, “roszczeniowy beneficjent”, “patologia”, “ofiara, która nie współpracuje”. Język organizacji buduje kulturę pomocy. Jeżeli zespół mówi o ludziach z szacunkiem, łatwiej wtedy zachować szacunek również w kontakcie bezpośrednim.

7.3. Standard podmiotowości i współdecydowania

Podmiotowość beneficjenta oznacza, że pomoc nie powinna być realizowana “nad człowiekiem” ani “za człowieka”, lecz wspólnie z nim. Specjalista może przedstawiać możliwości, wyjaśniać konsekwencje, pomagać uporządkować sytuację, ale nie powinien przejmować pełnej kontroli nad decyzjami beneficjenta.

WHO (2021) oraz European Care Strategy (Komisja Europejska, 2022) podkreślają znaczenie usług skoncentrowanych na osobie, opartych na partnerstwie, autonomii i współuczestnictwie. Oznacza to, że beneficjent powinien rozumieć, co dzieje się w jego sprawie, jakie są możliwe ścieżki działania, jakie są ograniczenia organizacji i jakie decyzje pozostają po jego stronie. W praktyce specjalista powinien raczej powiedzieć: “możemy rozważyć trzy rozwiązania, każde ma swoje konsekwencje”, niż “najlepiej zrobi pan tak”. Wsparcie nie polega na odebraniu człowiekowi odpowiedzialności, lecz na takim uporządkowaniu sytuacji, aby mógł podjąć decyzję bardziej świadomie i bezpiecznie.

7.4. Standard ochrony przed wtórną traumatyzacją/wiktymizacją

Wtórna traumatyzacja zwana także wiktymizacją może pojawić się wtedy, gdy osoba korzystająca z pomocy musi wielokrotnie opowiadać o trudnych doświadczeniach, trafia na chaos informacyjny, spotyka się z niedowierzaniem albo zostaje potraktowana w sposób proceduralny, bez wrażliwości na jej stan emocjonalny. W organizacjach pomocowych ryzyko to jest szczególnie wysokie przy pracy z osobami po przemocy, po kryzysach psychicznych, po stracie, w sytuacjach konfliktu rodzinnego lub zagrożenia bezpieczeństwa, ewentualnie wykorzystania seksualnego.

“Pakiet Instytucjonalny 2026 - 2028 dla małych i średnich NGO pomocowych” Wydawnictwa Pro Civium wskazuje, że brak karty sprawy beneficjenta, rozproszenie informacji oraz niespójne przekazywanie spraw między członkami zespołu prowadzą do ryzyka utraty istotnych informacji oraz nieadekwatnego wsparcia. Może to oznaczać, że beneficjent, za każdym razem, od nowa opowiada tę samą bolesną historię, a organizacja nie potrafi zapewnić ciągłości i delikatności procesu. Standard ochrony przed wtórną

traumatyzacją oznacza więc konieczność ograniczania powtarzania obciążających relacji, prowadzenia dokumentacji w sposób bezpieczny, przekazywania spraw z zachowaniem poufności oraz przygotowania specjalistów do pracy z emocjami beneficjenta. Przykładowo, jeżeli osoba zgłasza przemoc, kolejny specjalista powinien znać podstawowe ustalenia z wcześniejszego kontaktu, zamiast zaczynać rozmowę od: “proszę wszystko opowiedzieć od początku”. Jest jeszcze jeden bardzo ważny element omawianego standardu. W pracy pomocowej Stowarzyszenia Inicjatywa Obywatelska Pro Civium kilkakrotnie zdarzyło się, że osoba, która deklarowała się jako pokrzywdzona przestępstwem, w rzeczywistości okazywała się sprawcą działającym w z góry powziętym celu, np. odebrania byłemu partnerowi dziecka, pozbycia się kogoś z mieszkania. Niestety, często w takich sytuacjach może pojawić się zarzut stosowania przemocy czy występowania zaburzeń seksualnych skierowanych np. wobec byłego małżonka bądź partnera, co może wywoływać skrajne emocje także u specjalisty, budzić współczucie i chęć pociągnięcia rzekomego sprawcy do odpowiedzialności. Oczywiście, często trudno jest ostatecznie rozpoznać problem w początkowym kontakcie i jest to zrozumiałe. Specjalista powinien jednak przy zachowaniu wszelkich standardów obsługi zachować zawodowy obiektywizm. Wszelkie informacje należy poddać starannej analizie oraz dążyć do zachowania równowagi w sprawie, jednocześnie pamiętając, by nie narażać odbiorcy pomocy na ewentualną wtórną wiktymizację. W przypadku wystąpienia wątpliwości co do prawdomówności beneficjenta u specjalisty prowadzącego bądź jakichkolwiek innych trudności w ocenie sytuacji np. ze względu na zawartość sprawy, sugeruje się skorzystanie z dodatkowego wsparcia zespołu, np. poprzez dodatkową superwizję, czy zwołanie nadzwyczajnego zebrania z udziałem Zarządu organizacji. Należy podkreślić, że ta zasada dotyczy przede wszystkim sytuacji, w których specjalista zobowiązany jest do wdrożenia procedur mogących nieść za sobą daleko idące konsekwencje, np. związanych ze standardami ochrony małoletnich. Na poziomie podstawowego wsparcia psychologicznego i emocjonalnego specjalista nigdy nie kwestionuje i nie podważa prawdomówności, czy doświadczeń osobistych beneficjenta, również gdy pojawiają się u niego wątpliwości, nie konfrontuje ich od razu z beneficjentem bez uprzedniego sięgnięcia po wsparcie i skorzystania z superwizji zespołowej. Należy również pamiętać, że czasami granice między sprawcą a ofiarą przemocy mogą być rozmyte. Oznacza to, że ofiara nie zawsze musi być osobą nieskazitelną, ma ona również prawo do obrony i sytuacje, w których reagowała pod wpływem silnych emocji bądź wzburzenia w odpowiedzi na przemoc nie umniejszają jej krzywdzie. Specjalista powinien zatem każdorazowo powstrzymać się od oceny beneficjenta.

Autorzy opracowania zwracają również uwagę, że beneficjentem usług pomocowych nie musi być zawsze tylko osoba jakkolwiek pokrzywdzona. Społecznie wskazanym byłoby, gdyby w organizacjach stworzyć takie warunki, aby chciały zgłaszać się po pomoc też osoby z problemem stosowania przemocy w rodzinie, z zaburzeniami preferencji seksualnych czy innymi skłonnościami do czynów nieakceptowanych społecznie.

Dlaczego to istotne? Z punktu widzenia bezpieczeństwa powszechnego i indywidualnego dobrze aby potencjalny sprawca był jak najszybciej “zaopiekowany”.

7.5. Standard poufności i ochrony informacji

Poufność jest jednym z podstawowych warunków zaufania w relacji pomocowej. **Beneficjent musi mieć pewność, że informacje przekazywane organizacji nie będą krążyły niekontrolowanie między osobami, które nie uczestniczą w procesie wsparcia, nie zostaną wykorzystane w celach innych niż pomoc i nie staną się przedmiotem nieformalnych rozmów.**

Polskie Towarzystwo Psychologiczne podkreśla znaczenie tajemnicy zawodowej, odpowiedzialności za informacje uzyskane od osoby korzystającej z pomocy oraz ochrony relacji pomocowej. Z kolei “Pakiet Instytucjonalny 2026 - 2028” wskazuje, że niekontrolowany przepływ informacji w zespole zwiększa ryzyko naruszenia poufności i ochrony danych. Standard poufności oznacza, że organizacja powinna jasno określić, kto ma dostęp do informacji o beneficjencie, gdzie są przechowywane dokumenty, jak przekazuje się sprawy między specjalistami, jakie informacje można udostępnić partnerom zewnętrznym i kiedy

wymagana jest zgoda beneficjenta. Poufność nie może zależeć od “dobrych intencji” zespołu. Musi być częścią systemu pracy. Dlatego każdy specjalista przystępujący do świadczenia pomocy w NGO powinien wręcz wymagać wdrożenia w wewnętrzne procedury poufności i ochrony danych osobowych.

Beneficjent winien być informowany o tajemnicy zawodowej obowiązującej specjalistę, np. psychologa, a także wyjątkowych sytuacjach zwalniających z obowiązku jej dochowania (bezpośrednie zagrożenie zdrowia lub życia beneficjenta bądź innych osób, zwolnienie z tajemnicy zawodowej przez sąd w sprawie karnej). Wszelkie działania podejmowane w imieniu beneficjenta, np. przekazanie sprawy do innej instytucji publicznej wymagają każdorazowej zgody beneficjenta (przynajmniej ustnej).

7.6. Standard dostępności pomocy

Bezpieczeństwo beneficjenta obejmuje również realną dostępność wsparcia. Pomoc, która formalnie istnieje, ale jest niezrozumiała, trudno dostępna, cyfrowo wykluczająca lub zbyt skomplikowana proceduralnie, nie spełnia swojej funkcji wobec osób w kryzysie. Konwencja ONZ o prawach osób z niepełnosprawnościami wskazuje na konieczność zapewnienia dostępności usług, komunikacji i informacji. Europejski Pilar Praw Socjalnych (Komisja Europejska, 2017) wzmacnia ten kierunek, podkreślając równość dostępu do wsparcia społecznego. Dla organizacji pomocowej oznacza to konieczność projektowania kontaktu z beneficjentem tak, aby był możliwy także dla osób starszych, osób z niepełnosprawnościami, osób z ograniczeniami cyfrowymi, osób w kryzysie psychicznym czy osób mających trudność ze zrozumieniem języka urzędowego. Dostępność oznacza tu prosty język, jasne formularze, możliwość dodatkowego kontaktu telefonicznego celem wyjaśnienia, czytelne informacje o zakresie pomocy, alternatywne kanały kontaktu, spokojne tłumaczenie procedur i unikanie nadmiernego formalizmu. Jeżeli osoba w kryzysie musi najpierw “przebić się” przez niezrozumiałą strukturę organizacji, to system pomocy już na starcie tworzy bariery.

7.7. Standard ochrony przed stygmatyzacją oraz dyskryminacją

Organizacja pomocowa powinna również przeciwdziałać każdej formie stygmatyzacji beneficjenta. Dotyczy to zarówno języka, jak i sposobu organizacji wsparcia, komunikacji wewnętrznej, dokumentacji oraz kontaktu z partnerami zewnętrznymi.

WHO jednoznacznie podkreśla potrzebę tworzenia usług zdrowia psychicznego i wsparcia społecznego, które przeciwdziałają stygmatyzacji i są oparte na prawach człowieka. Konwencja ONZ o prawach osób z niepełnosprawnościami wzmacnia zasadę niedyskryminacji, autonomii oraz pełnego uczestnictwa społecznego. W praktyce oznacza to, że organizacja nie powinna różnicować jakości pomocy ze względu na pochodzenie, status społeczny, historię życiową, niepełnosprawność, orientację, wiek, płeć, stan zdrowia psychicznego, wcześniejsze konflikty z prawem, czy poziom sprawności komunikacyjnej. Osoba po doświadczeniu przemocy, osoba zadłużona, osoba w kryzysie psychicznym czy osoba opuszczająca zakład karny powinna być traktowana z takim samym szacunkiem oraz powagą jak każdy inny beneficjent. Prawo do godności jest niezbywalne, a jego przestrzeganie świadczy o organizacji i jej wolontariuszach kompetencyjnych. Doświadczenie Stowarzyszenia Pro Civium, wspierającego w swojej misji także osoby po konflikcie z prawem, w tym karanych za zabójstwa, czy przestępstwa seksualne, pokazuje, że w tym obszarze jest nadal wiele do zrobienia. Nie tylko pojedynczy psycholodzy, czy prawnicy odmawiają współpracy z takimi osobami, ale całe organizacje oraz ich władze. Np. skazany uprzednio wolontariusz w organizacji pomocowej powoduje, że cała organizacja staje się w III sektorze traktowana niczym czarna owca. To nic innego, jak przejaw zwykłej stygmatyzacji i wykluczenia.

Specjaliści bezpośrednio pracujący z ww. osobami powinni posiadać odpowiednie przeszkolenie odnośnie pracy z osobami szczególnie narażonymi na wykluczenie społeczne, znać i stosować się do podstawowych standardów inkluzywności i bezwzględnie unikać stosowania potocznego, pejoratywnego

języka np. w odniesieniu do osób innej rasy czy orientacji seksualnej, zarówno podczas bezpośredniego kontaktu z beneficjentem, jak i podczas rozmów ze współpracownikami, czy podczas superwizji zespołowych. Standard ten oznacza również zwracanie się do beneficjenta w sposób, w jaki beneficjent tego oczekuje, tj. np. zgodnie z deklarowaną tożsamością płciową.

7.8. Standard przewidywalności i jasności procesu pomocy

Beneficjent powinien wiedzieć, co dzieje się w jego sprawie. Brak informacji, niejasne terminy, zmieniające się osoby kontaktowe, brak wyjaśnienia kolejnych etapów lub milczenie organizacji mogą zwiększać lęk i poczucie bezradności.

Monografia “System poradnictwa prawnego i obywatelskiego w Polsce” pod redakcją Marty Janiny Skrodzkiej wskazuje na znaczenie przejrzystości systemu pomocy, jasnych zasad kontaktu, dostępnych form wsparcia i wyjaśnienia ograniczeń organizacji. “Pakiet Instytucjonalny 2026 - 2028” rozwija to praktycznie poprzez ścieżkę obsługi beneficjenta, kartę sprawy oraz standard komunikacji w zespole. Beneficjent powinien zatem zawsze wiedzieć - kto prowadzi jego sprawę, jaki jest kolejny krok, kiedy może spodziewać się kontaktu, czego organizacja nie może zrobić, kiedy konieczne jest skierowanie do innego podmiotu i jakie informacje będą przetwarzane. **Przewidywalność nie oznacza obietnicy rozwiązania wszystkich problemów. Oznacza uczciwe prowadzenie człowieka przez proces pomocy.**

7.9. Standard bezpieczeństwa relacji pomocowej

Relacja pomocowa zawsze wiąże się z pewną nierównowagą. Beneficjent przychodzi po pomoc, często w osłabieniu, kryzysie lub dezorientacji. Specjalista posiada wiedzę, narzędzia, wpływ i pozycję osoby pomagającej. Dlatego szczególnie ważne jest, aby relacja nie prowadziła do zależności, manipulacji, przekroczenia granic lub wykorzystania zaufania, by nie realizowała bezpośrednio lub pośrednio interesów osoby pomagającej.

“Kodeks Etyczno-Zawodowy Psychologa” Polskiego Towarzystwa Psychologicznego wskazuje na konieczność ochrony osoby korzystającej z pomocy przed nadużyciem oraz na obowiązek zachowania granic relacji zawodowej. W praktyce NGO powinno jasno określać zasady kontaktu, dopuszczalne formy komunikacji, granice zaangażowania specjalisty oraz sposób reagowania na sytuacje niejednoznaczne. Przykładem naruszenia standardu może być sytuacja, w której specjalista przenosi kontakt z beneficjentem na prywatne kanały bądź media społecznościowe bez uzasadnienia i wiedzy przełożonych, angażuje się emocjonalnie poza ramy pomocy albo sugeruje odpłatne, prywatne usługi poza organizacją. Absolutnie niedopuszczalne powinny być sytuacje nawiązywania bliskich, osobistych relacji przez specjalistę z beneficjentem. Bezpieczna relacja pomocowa wymaga jasnych granic, nie po to, żeby dystansować się od człowieka, ale żeby chronić obie strony.

7.10. Standard reagowania na nadużycia i sytuacje zagrożenia

Ze względów wskazanych wyżej każda organizacja pomocowa zobowiązana jest posiadać jasny sposób - procedurę reagowania na sytuacje, w których dochodzi do zagrożenia bezpieczeństwa beneficjenta, naruszenia poufności, podejrzenia przemocy, przekroczenia granic relacji pomocowej lub nieetycznego zachowania osoby udzielającej wsparcia.

“Pakiet Instytucjonalny 2026-2028” odnosi się do takich sytuacji i precyzyjnie wskazuje na konieczność posiadania polityki bezpieczeństwa oraz procedury reagowania w sytuacjach kryzysowych. Dokument podkreśla, że organizacje pomocowe działają w obszarze szczególnego ryzyka, obejmującym przemoc, problemy psychiczne, konflikty prawne i wykluczenie społeczne, dlatego brak procedur bezpieczeństwa zwiększa ryzyko nieprawidłowych reakcji i naruszenia granic kompetencji. Standard reagowania oznacza

zatem, że zespół powinien bezwzględnie wiedzieć, co zrobić, gdy beneficjent mówi o zagrożeniu życia, przemocy domowej, myślach samobójczych, wykorzystaniu, naruszeniu danych albo złym potraktowaniu przez specjalistę. Nie może to zależeć wyłącznie od intuicji jednej osoby. Organizacja musi mieć jasną ścieżkę działania, osoby odpowiedzialne za decyzje i zasady dokumentowania interwencji.

7.11. Standard wzmacniania samodzielności beneficjenta

Dobrze prowadzona pomoc nie powinna uzależniać człowieka od organizacji. Jej celem powinno być wzmacnianie samodzielności, sprawczości i zdolności beneficjenta do dalszego funkcjonowania społecznego. To priorytet działalności pomocowej. W opracowaniu „Profesjonalne praktyki pomocowe” podkreśla się znaczenie upodmiotowienia beneficjenta i odejścia od modelu biernego odbiorcy usług. WHO oraz European Care Strategy wskazują podobnie, że wsparcie powinno być skoncentrowane na człowieku, jego autonomii i możliwości uczestniczenia w życiu społecznym. Oznacza to, że specjalista powinien nie tylko rozwiązywać bieżący problem, ale także wzmacniać kompetencje beneficjenta: tłumaczyć możliwe działania, pokazywać dostępne instytucje, uczyć rozumienia dokumentów, wspierać w nazwaniu potrzeb, pomagać w przygotowaniu kolejnych kroków. Pomoc kończy się najlepiej wtedy, gdy człowiek nie tylko otrzymał wsparcie, ale także lepiej rozumie swoją sytuację życiową i ma większe poczucie wpływu, nawet gdy jego pierwotny problem nie został rozwiązany tak, jak tego oczekiwał. **Zadaniem specjalistów nie jest również sprawienie, by dany człowiek nie doświadczał trudności czy sytuacji kryzysowych w przyszłości - są one nieodłącznie wpisane w cykl ludzkiego życia, ale by potrafił sobie z nimi radzić w sposób efektywny, nie pogłębiający jego cierpienia.** Tak rozumiane standardy dobrostanu i bezpieczeństwa beneficjenta pokazują, że w organizacji pomocowej nie wystarczy „udzielić porady” albo „obsłużyć sprawę”. Trzeba jeszcze zadbać o to, aby sposób udzielania pomocy nie pogłębił kryzysu, nie odebrał człowiekowi podmiotowości i nie naruszył jego bezpieczeństwa. Dopiero wtedy pomoc społeczna staje się rzeczywistym wsparciem, a nie tylko procedurą.

A co ważne, organizacja nie jest „z gumy” i nie zastępuje instytucji. Nie może więc tylko „nabywać” beneficjentów, bo jej moce przerobowe szybko się skończą, a na pewno stracą na tym standardy obsługi. Oznacza to, że przed podjęciem współpracy z beneficjentem organizacja powinna każdorazowo zorientować się, czy ma możliwości i zasoby, by udzielić tej konkretnej osobie wsparcia. Taka decyzja nie powinna być podejmowana pod wpływem chwili czy być podyktowana emocjami, a stanowić wynik racjonalnej analizy, znajomości i świadomości możliwości oraz ograniczeń konkretnej organizacji.

ROZDZIAŁ VIII

Standardy współpracy interdyscyplinarnej i międzyinstytucjonalnej

Stowarzyszenie Inicjatywa Obywatelska Pro Civium • Poznań 2026

Rozdział VIII

Standardy współpracy interdyscyplinarnej i międzyinstytucjonalnej

8.1. Działania skoordynowane gwarantują ochronę beneficjenta

Współczesne problemy społeczne bardzo rzadko mają charakter jednowymiarowy. Osoba zgłaszająca się po pomoc może jednocześnie doświadczać kryzysu psychicznego, przemocy, problemów prawnych, trudności rodzinnych, zadłużenia, wykluczenia społecznego, problemów zdrowotnych lub utraty stabilności życiowej. W praktyce oznacza to, że pojedyncza organizacja lub jeden specjalista bardzo często nie są w stanie samodzielnie zapewnić kompleksowego wsparcia odpowiadającego na wszystkie potrzeby beneficjenta. Z tego względu współczesne standardy usług społecznych coraz mocniej podkreślają znaczenie współpracy interdyscyplinarnej oraz międzyinstytucjonalnej. Pomoc społeczna nie powinna być organizowana w izolacji, lecz w formule współdziałania różnych specjalistów, organizacji społecznych oraz instytucji publicznych. Tylko taki model pozwala ograniczać ryzyko sytuacji, w których beneficjent zostaje „odsyłany od drzwi do drzwi”, wielokrotnie opowiada tę samą historię albo pozostaje bez wsparcia z powodu niejasnego podziału kompetencji między podmiotami. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że skuteczny system pomocy powinien opierać się na współpracy specjalistów reprezentujących różne obszary wsparcia oraz na tworzeniu mechanizmów umożliwiających kierowanie beneficjentów pomiędzy organizacjami i instytucjami. Problemy społeczne mają charakter wielowymiarowy, dlatego specjalista nie powinien pozostawać sam z problemem wymagającym wiedzy wykraczającej poza jego kompetencje. W praktyce współpraca interdyscyplinarna oznacza zdolność organizacji do tworzenia środowiska, w którym psycholog, prawnik, pedagog, pracownik socjalny, mediator czy doradca zawodowy mogą wspólnie analizować sytuację beneficjenta i planować adekwatne działania pomocowe. Nie chodzi jednak wyłącznie o samą obecność różnych specjalistów, ale o realną wymianę informacji, konsultowanie trudnych sytuacji oraz budowanie wspólnej odpowiedzialności za bezpieczeństwo procesu pomocy. Szczęgólnego znaczenia nabiera tutaj umiejętność rozpoznawania momentu, w którym konieczne jest włączenie innego specjalisty lub instytucji. Organizacje pomocowe bardzo często próbują samodzielnie prowadzić sprawy wymagające interwencji psychiatrycznej, prawnej, terapeutycznej lub socjalnej, mimo braku odpowiednich kompetencji. Taka sytuacja zwiększa ryzyko błędów organizacyjnych oraz może prowadzić wprost do pogorszenia sytuacji beneficjenta.

WHO podkreśla, że nowoczesna pomoc środowiskowa powinna opierać się na modelu *community-based*, czyli współpracy lokalnych podmiotów wspierających człowieka w jego naturalnym środowisku życia. Oznacza to odejście od izolowanego modelu instytucjonalnego na rzecz budowania lokalnych sieci wsparcia obejmujących organizacje społeczne, specjalistów, instytucje publiczne oraz środowisko lokalne. Taki model pozwala ograniczyć sytuacje, w których beneficjent pozostaje sam pomiędzy różnymi instytucjami, z których każda zajmuje się jedynie fragmentem problemu. Osoba doświadczająca przemocy może potrzebować jednocześnie wsparcia psychologicznego, pomocy prawnej, zabezpieczenia socjalnego oraz interwencji kryzysowej. Bez współpracy między podmiotami pomoc staje się rozproszona, niespójna i znacznie mniej skuteczna. Znaczenie integracji usług społecznych bardzo wyraźnie podkreśla również publikacja „Centra usług społecznych - od koncepcji do wdrożenia przepisów ustawy” pod redakcją Marka Rymszy (Kancelaria Prezydenta RP, 2022). Autorzy wskazują, że nowoczesny system wsparcia społecznego opiera się na koordynacji działań różnych podmiotów oraz budowaniu lokalnych partnerstw umożliwiających kompleksowe wspieranie mieszkańców, co oznacza konieczność odejścia od modelu, w którym każda instytucja działa niezależnie od pozostałych. Bardzo istotnym elementem współpracy międzyinstytucjonalnej pozostaje sposób przekazywania beneficjentów pomiędzy organizacjami i specjalistami. Samo skierowanie człowieka „gdzieś dalej” nie może być uznawane za skuteczną pomoc.

Proces przekazywania powinien odbywać się w sposób uporządkowany, zrozumiały i bezpieczny dla beneficjenta.

“Pakiet Instytucjonalny 2026 - 2028 dla małych i średnich NGO pomocowych” podkreśla znaczenie tworzenia procedur kierowania sprawami oraz budowania kart współpracy partnerskiej określających zasady komunikacji między organizacjami i specjalistami. W praktyce oznacza to konieczność ustalenia kto odpowiada za przekazanie sprawy, jakie informacje mogą zostać przekazane, w jaki sposób udokumentowany jest proces kierowania beneficjentem, kto odpowiada za dalszy kontakt z człowiekiem i jak zapewniona jest ciągłość wsparcia. **Brak takich zasad prowadzi bardzo często do sytuacji, w których beneficjent otrzymuje jedynie numer telefonu lub adres instytucji bez realnego wsparcia w dalszym procesie pomocy.** Człowiek pozostający w kryzysie psychicznym, przemocy lub silnym przeciążeniu emocjonalnym może nie posiadać zasobów umożliwiających samodzielne organizowanie kolejnych etapów wsparcia. Współpraca międzyinstytucjonalna wymaga również jasno określonych zasad komunikacji oraz podziału odpowiedzialności. Jednym z częstych problemów organizacji pomocowych jest przekonanie, że odpowiedzialność za beneficjenta kończy się w momencie przekazania sprawy innemu podmiotowi. Tymczasem współczesne standardy jakości pomocy społecznej wskazują, że organizacja powinna monitorować, czy proces wsparcia rzeczywiście został podjęty oraz czy beneficjent nie pozostaje bez dalszej pomocy.

European Care Strategy Komisji Europejskiej podkreśla znaczenie continuity of care, czyli ciągłości usług społecznych realizowanych pomiędzy różnymi podmiotami. Beneficjent nie powinien doświadczać sytuacji, w której każda instytucja rozpoczyna proces pomocy od początku, bez uwzględnienia wcześniejszych działań lub ustaleń.

W praktyce oznacza to konieczność budowania systemów współpracy obejmujących:

- ✓ konsultacje między specjalistami,
- ✓ wspólne planowanie działań,
- ✓ bezpieczne przekazywanie informacji,
- ✓ monitorowanie procesu wsparcia,
- ✓ utrzymywanie kontaktu pomiędzy organizacjami realizującymi pomoc.

Szczególne znaczenie nabiera tutaj bezpieczeństwo informacji oraz ochrona danych beneficjentów. Współpraca interdyscyplinarna nie może prowadzić do niekontrolowanego przepływu informacji pomiędzy instytucjami. “Pakiet Instytucjonalny 2026–2028” radzi, że organizacje pomocowe powinny jasno określać zasady wymiany danych, zakres udostępnianych informacji oraz odpowiedzialność partnerów za bezpieczeństwo dokumentacji. Oznacza to, że organizacja nie powinna przekazywać pełnej dokumentacji beneficjenta każdemu partnerowi współpracującemu, lecz wyłącznie informacje niezbędne do zapewnienia dalszej pomocy. Beneficjent powinien również wiedzieć jakie informacje są przekazywane, komu są udostępniane, w jakim celu odbywa się wymiana danych oraz jakie prawa przysługują mu w zakresie ochrony informacji. Organizacje społeczne bardzo często funkcjonują najskuteczniej wtedy, gdy są elementem lokalnej sieci wsparcia obejmującej samorząd, szkoły, placówki ochrony zdrowia, poradnie, instytucje pomocowe, grupy nieformalne oraz innych partnerów społecznych. Konwencja ONZ o prawach osób z niepełnosprawnościami podkreśla znaczenie dostępności i koordynacji usług społecznych, natomiast Europejski Filar Praw Socjalnych (Komisja Europejska, 2017) wskazuje na konieczność tworzenia systemów wsparcia ograniczających wykluczenie społeczne oraz wzmacniających dostęp obywateli do usług pomocowych. Organizacja pomocowa nie powinna zatem koncentrować się wyłącznie na własnych działaniach, ale również aktywnie budować relacje umożliwiające tworzenie stabilnego środowiska wsparcia wokół beneficjenta. Często właśnie współpraca między organizacjami i instytucjami decyduje o tym, czy człowiek otrzyma realną pomoc, czy jedynie fragmentaryczne i nieskoordynowane działania. Skuteczna pomoc jest procesem wymagającym współpracy ludzi, instytucji i środowisk społecznych wokół człowieka znajdującego się w sytuacji kryzysowej lub trudnej życiowo. Dopiero wtedy możliwe staje się

budowanie systemu wsparcia, który jest nie tylko profesjonalny, ale również rzeczywiście skuteczny i bezpieczny dla beneficjenta.

W krajowym systemie wsparcia społecznego wiele się musi jednak jeszcze zmienić, by ten standard mógł w sposób właściwy obowiązywać. Przede wszystkim mowa o dostosowaniu przepisów, aby instytucje nie mogły zaślaniać się przepisami, gdy tak im pasuje i odmawiać kooperacji organizacjom NGO, ale i organizacje pozarządowe muszą bardziej otworzyć się na współpracę, usieciowienie, dzielenie się sprawami beneficjentów, a jest to dość istotny problem w III sektorze, także ze względu na konstrukcję konkursów dotacyjnych, dla których ważniejszy jest przepis niż dobrostan beneficjenta.

ROZDZIAŁ IX

Standardy bezpieczeństwa i dobrostanu specjalistów pomocowych

Stowarzyszenie Inicjatywa Obywatelska Pro Civium • Poznań 2026

Rozdział IX

Standardy bezpieczeństwa i dobrostanu specjalistów pomocowych

9.1. Bezpieczny specjalista - *zaopiekowany* beneficjent

System pomocy społecznej bardzo często oceniany jest przede wszystkim przez pryzmat jakości wsparcia udzielonego beneficjentom. Znacznie rzadziej dostrzega się jednak, że bezpieczeństwo człowieka korzystającego z pomocy jest bezpośrednio związane z bezpieczeństwem osób, które tę pomoc realizują. Specjalista funkcjonujący w chaosie organizacyjnym, niepewności proceduralnej, przeciążeniu emocjonalnym lub bez dostępu do wsparcia merytorycznego stopniowo traci zdolność prowadzenia stabilnej, refleksyjnej oraz bezpiecznej pracy pomocowej. Proponowane standardy usług społecznych coraz wyraźniej podkreślają więc, że dobrostan specjalisty nie jest prywatną sprawą osoby pomagającej, czy dobrą wolą władz organizacji, lecz elementem odpowiedzialności organizacji pomocowej. Standardem. Dotyczy to zarówno bezpieczeństwa psychicznego, jak i organizacyjnego, proceduralnego oraz prawnego usług poradniczych.

Profesjonalizacja działań pomocowych obejmuje nie tylko rozwój kompetencji specjalistów, ale również tworzenie warunków umożliwiających odpowiedzialne wykonywanie pracy pomocowej. W dyskusjach środowiskowych podkreśla się znaczenie organizacji wspierającej specjalistów, rozwijającej kulturę refleksyjności zawodowej, konsultacji i superwizji. Specjalista nie powinien funkcjonować wyłącznie jako wykonawca procedur administracyjnych, lecz jako osoba posiadająca przestrzeń do bezpiecznej oraz świadomej pracy z drugim człowiekiem. W praktyce usług pomocowych oznacza to, że organizacja powinna stworzyć system pracy, w którym specjalista wie:

- ✓ jakie są jego kompetencje i granice odpowiedzialności,
- ✓ jakie procedury obowiązują przy prowadzeniu spraw,
- ✓ w jaki sposób dokumentować działania,
- ✓ kiedy konieczne jest przekazanie sprawy innemu podmiotowi,
- ✓ jakie standardy bezpieczeństwa obowiązują w organizacji,
- ✓ gdzie może uzyskać wsparcie lub konsultację.

Jednym z podstawowych obszarów bezpieczeństwa specjalistów pozostaje również bezpieczeństwo organizacyjne. W wielu małych organizacjach pomocowych osoby realizujące wsparcie działają w oparciu o nieformalne ustalenia, indywidualne doświadczenie lub wiedzę przekazywaną ustnie. Powoduje to nie tylko chaos organizacyjny, ale również wzrost napięcia i poczucia niepewności po stronie specjalistów. „Pakiet Instytucjonalny 2026 - 2028 dla małych i średnich NGO pomocowych” Wydawnictwa Pro Civium wprost alarmuje, że **brak uporządkowanych procedur, kart pracy i jasnych zasad organizacji procesu pomocy prowadzi do przeciążenia specjalistów oraz zwiększa ryzyko błędów organizacyjnych**. Specjalista funkcjonujący w takim środowisku bardzo często samodzielnie próbuje tworzyć model pracy, dokumentować działania oraz interpretować zasady postępowania, co prowadzi do chronicznego napięcia organizacyjnego. Dlatego organizacja pomocowa wręcz zobowiązana jest zapewniać osobom realizującym pomoc dostęp do:

- ✓ procedur działania,
- ✓ kart pracy i dokumentacji,
- ✓ standardów bezpieczeństwa,
- ✓ zasad kierowania beneficjentów,
- ✓ polityki ochrony danych,
- ✓ procedur kryzysowych,

- ✓ ścieżek komunikacji wewnętrznej,
- ✓ zasad współpracy interdyscyplinarnej.

Bezpieczeństwo organizacyjne oznacza bowiem, że specjalista nie pozostaje sam z koniecznością „domyślenia się”, jak powinien postąpić w sytuacji trudnej, niejednoznacznej lub kryzysowej. Jasne procedury nie mają ograniczać profesjonalnej autonomii, lecz powinny zmniejszać chaos oraz wspierać bezpieczeństwo procesu pomocy. Przy czym, specjalista angażujący się w świadczenie pomocy społecznej powinien poddać się procedurom rewizji jego wiedzy w opisanym zakresie. Odpowiedzialność musi działać w obydwie strony, bo jej celem jest dobrostan beneficjenta.

Szczegółne znaczenie posiada również bezpieczeństwo prawne specjalisty. Osoby realizujące działania pomocowe bardzo często funkcjonują w obszarach wymagających znajomości przepisów dotyczących ochrony danych, poufności, interwencji kryzysowej, przemocy, ochrony dzieci, praw pacjenta lub odpowiedzialności zawodowej. Brak jasnych zasad organizacyjnych powoduje, że specjaliści działają w poczuciu niepewności, obawiając się zarówno błędów proceduralnych, jak i przekroczenia własnych kompetencji. „System poradnictwa prawnego i obywatelskiego w Polsce” podkreśla znaczenie jasnego podziału odpowiedzialności, procedur kierowania spraw oraz organizacji systemu pomocy w sposób uporządkowany i przewidywalny. **Oznacza to, że specjalista powinien wiedzieć jakie działania może podejmować samodzielnie, kiedy konieczna jest konsultacja, kiedy należy przekazać sprawę innemu specjalistcie lub instytucji, jakie obowiązki dokumentacyjne posiada organizacja oraz jakie przepisy regulują dany obszar pomocy.** Bezpieczeństwo prawne specjalisty nie oznacza wyłącznie ochrony organizacji przed odpowiedzialnością formalną. Ma ono bezpośredni wpływ na jakość pomocy. Specjalista funkcjonujący w poczuciu ciągłej niepewności proceduralnej bardzo często działa zachowawczo, unika podejmowania decyzji lub doświadcza chronicznego napięcia związanego z obawą popełnienia błędu. Zalecane przez autorów opracowania standardy pracy pomocowej akcentują również znaczenie bezpieczeństwa psychicznego specjalistów. WHO również wskazuje, że osoby pracujące w obszarze wsparcia społecznego są szczególnie narażone na przeciążenie emocjonalne, wtórną traumatyzację oraz wypalenie zawodowe wynikające z długotrwałego kontaktu z ludzkim cierpieniem i sytuacjami kryzysowymi. Podobny kierunek przedstawia publikacja „Supervizja - wypalenie i zmęczenie współczuciem” („Zeszyt Psychologa”, nr 3/03/26, pod redakcją Mileny Sielickiej i Magdaleny Górskiej, Wydawnictwo Pro Civium, Poznań 2026), wskazując, że przeciążenie psychiczne specjalistów nie jest oznaką słabości, lecz naturalnym ryzykiem wpisanym w zawody pomocowe. Materiał podkreśla, że chroniczny kontakt z traumą, przemocą i kryzysem prowadzi do stopniowego wyczerpywania zasobów emocjonalnych specjalisty, co może skutkować utratą empatii, dystansowaniem się od beneficjentów lub poczuciem bezradności.

W praktyce organizacja pomocowa powinna więc przeciwdziałać kulturze pracy opartej wyłącznie na poświęceniu i ciągłej dyspozycyjności. Jak przekonują autorki „Zeszytu Psychologa”, specjalista nie powinien funkcjonować w przekonaniu, że profesjonalizm oznacza całkowite ignorowanie własnych emocji, potrzeb lub ograniczeń psychicznych. Coraz większe znaczenie przypisuje się zatem systematycznej supervizji oraz konsultacjom zespołowym. „Profesjonalne praktyki pomocowe” Marka Rymszy oraz przywołana publikacja Wydawnictwa Pro Civium dotycząca wypalenia zawodowego podkreślają, że możliwość omawiania trudnych sytuacji stanowi jeden z podstawowych mechanizmów ochrony jakości pracy pomocowej. Supervizja nie powinna być zatem traktowana jako forma kontroli specjalisty, lecz jako przestrzeń umożliwiająca:

- ✓ analizowanie trudnych przypadków,
- ✓ omawianie dylematów etycznych,
- ✓ odreagowywanie napięcia emocjonalnego,
- ✓ identyfikowanie sygnałów przeciążenia,
- ✓ rozwijanie refleksyjności zawodowej,
- ✓ wspólne poszukiwanie rozwiązań organizacyjnych.

Istotnym elementem bezpieczeństwa specjalistów pozostaje również przeciwdziałanie przeciążeniu pracą pomocową. W organizacjach społecznych bardzo często pojawia się przekonanie, że dobry specjalista powinien przyjmować kolejne sprawy niezależnie od poziomu obciążenia. Tymczasem współczesne standardy jakości pomocy społecznej wskazują, że nadmierna liczba procesów pomocowych prowadzi do spadku jakości wsparcia oraz zwiększa ryzyko błędów organizacyjnych i emocjonalnych. Publikacja „Supervizja - wypalenie i zmęczenie współczuciem” wskazuje jednoznacznie, że chroniczne przeciążenie prowadzi do depersonalizacji relacji pomocowej oraz stopniowej utraty zdolności utrzymywania empatycznego kontaktu z beneficjentem. W praktyce specjalista zaczyna działać automatycznie, koncentrując się bardziej na „obsługiwaniu spraw” niż na rzeczywistym wspieraniu człowieka.

Dlatego organizacja pomocowa powinna monitorować:

- ✓ liczbę prowadzonych spraw,
- ✓ poziom obciążenia emocjonalnego specjalistów,
- ✓ czas pracy bezpośredniej,
- ✓ możliwość odpoczynku psychicznego,
- ✓ sygnały wypalenia zawodowego,
- ✓ poziom napięcia w zespole.

Szczególnie istotnym, choć często pomijanym elementem bezpieczeństwa specjalistów pomocowych, pozostaje ochrona przed zjawiskiem nadodpowiedzialności pomocowej. Osoby pracujące w organizacjach pozarządowych bardzo często zaczynają funkcjonować w przekonaniu, że są osobiście odpowiedzialne za całkowite rozwiązanie problemów beneficjenta, niezależnie od realnych możliwości organizacji, dostępności systemu wsparcia czy ograniczeń instytucjonalnych lub personalnych. Zjawisko to pojawia się szczególnie często w organizacjach realizujących pomoc psychologiczną, interwencyjną, prawną lub kryzysową. Specjalista, który przez długi czas pracuje z ludzkim cierpieniem, bardzo łatwo zaczyna utożsamiać skuteczność własnej pracy z pełnym „ratowaniem” beneficjenta. W sytuacji, gdy człowiek wraca do kryzysu, rezygnuje z pomocy, doświadcza nawrotu problemów albo system instytucjonalny okazuje się niewydolny, osoba pomagająca może zacząć rozwijać w sobie poczucie winy, bezradności lub zawodowej porażki. Publikacja „Supervizja - wypalenie i zmęczenie współczuciem” wskazuje, że **jednym z mechanizmów prowadzących do przeciążenia psychicznego specjalistów jest właśnie nadmierne emocjonalne utożsamienie się z odpowiedzialnością za życie oraz decyzje beneficjenta, co prowadzi do chronicznego napięcia, trudności w oddzieleniu życia zawodowego od prywatnego oraz poczucia ciągłego „niedostatecznego pomagania” lub braku sprawczości organizacji.** Dlatego właśnie organizacja pomocowa powinna jasno budować kulturę pracy opartą na realistycznym rozumieniu roli NGO i specjalisty pomocowego. Zadaniem organizacji społecznej nie jest zastępowanie całego systemu ochrony zdrowia, pomocy społecznej, sądownictwa, psychiatrii czy instytucji państwowych. Organizacja pomocowa może wspierać człowieka, towarzyszyć mu, organizować pomoc, wzmacniać jego bezpieczeństwo oraz sprawczość, ale nie jest w stanie samodzielnie usunąć wszystkich systemowych problemów wpływających na życie beneficjenta.

Świadomość tych ograniczeń stanowi jeden z podstawowych elementów bezpieczeństwa psychicznego specjalistów. Osoba pomagająca musi mieć prawo do uznania, że beneficjent podejmuje własne decyzje, że nie każda sytuacja może zostać skutecznie rozwiązana, a organizacja posiada określone możliwości i ograniczenia. Także, że część problemów wymaga działań instytucjonalnych wykraczających poza kompetencje NGO. I wreszcie, że skuteczna pomoc nie zawsze oznacza całkowite wyeliminowanie kryzysu z życia człowieka. Budowanie takiej świadomości powinno być formalnym obowiązkiem osób odpowiedzialnych za organizację systemu wsparcia w NGO. To rola koordynatorów, kadry zarządzającej, supervisorów i liderów zespołów, aby przeciwdziałać kulturze pracy opartej na ciągłym poczuciu „ratowania wszystkich za wszelką cenę”. W przeciwnym razie organizacja bardzo szybko zaczyna budować środowisko

sprzyjające wypaleniu zawodowemu, przeciążeniu emocjonalnemu i utracie zdolności do bezpiecznego pomagania i bezpieczeństwa danych specjalistów.

Rekomendowane standardy pracy pomocowej coraz mocniej podkreślają również znaczenie granic relacji pomocowej. Polskie Towarzystwo Psychologiczne wskazuje, że specjalista powinien zachowywać granice chroniące zarówno beneficjenta, jak i samego siebie przed nadmiernym zaangażowaniem emocjonalnym lub przekroczeniem profesjonalnej roli. To jego zadanie, jeżeli wręcz nie obowiązek. Oznacza to konieczność jasnego określania:

- ✓ zasad kontaktu poza godzinami pracy,
- ✓ granic dostępności specjalisty,
- ✓ sposobu komunikacji z beneficjentami,
- ✓ zakresu odpowiedzialności za decyzje beneficjenta,
- ✓ zasad współpracy w sytuacjach kryzysowych.

Niezwykle ważnym elementem bezpieczeństwa specjalistów pozostaje również kultura organizacyjna NGO pomocowego. Organizacja powinna świadomie tworzyć środowisko pracy umożliwiające zgłaszanie problemów, trudności i kryzysów bez obawy przed oceną lub stygmatyzacją. **Specjalista nie powinien, i nie może funkcjonować w przekonaniu, że przyznanie się do przeciążenia oznacza brak kompetencji lub słabość zawodową, czy tworzenie problemu logistycznego dla przełożonych.** Istotnym elementem tej kultury powinno być również budowanie prawa specjalisty do odpoczynku psychicznego i regeneracji. W wielu środowiskach pomocowych nadal funkcjonuje przekonanie, że dobry pomagacz powinien być stale dostępny i gotowy do działania niezależnie od własnego stanu psychicznego. Tymczasem współczesne standardy etyczne oraz organizacyjne coraz wyraźniej akcentują, że chroniczne ignorowanie własnych potrzeb prowadzi do utraty zdolności bezpiecznego pomagania. Stworzenie takiego komfortu dla specjalistów jest więc oczekiwaną odpowiedzialnością władz stowarzyszenia lub fundacji. Autorki „Zeszytu Psychologa” nr III/26 „Superwizja - wypalenie i zmęczenie współczuciem” akcentują wielokrotnie, że dbanie o własny dobrostan nie jest przejawem egoizmu, lecz elementem odpowiedzialnego wykonywania zawodu pomocowego. Oznacza to, że organizacja pomocowa powinna wspierać:

- ✓ rozwój kompetencji,
- ✓ możliwość korzystania z pomocy psychologicznej,
- ✓ regularną superwizję,
- ✓ bezpieczną komunikację w zespole,
- ✓ monitorowanie przeciążenia,
- ✓ działania wzmacniające dobrostan kadry.

Podsumowując, profesjonalna pomoc społeczna wymaga tworzenia systemu chroniącego nie tylko beneficjentów, ale również osób realizujących działania pomocowe. Bezpieczeństwo psychiczne, organizacyjne i prawne specjalistów stanowi jeden z podstawowych warunków budowania stabilnego, odpowiedzialnego i długofalowego systemu wsparcia społecznego.

ROZDZIAŁ X

Standardy jakości, monitoringu i rozwoju organizacji pomocowej

Stowarzyszenie Inicjatywa Obywatelska Pro Civium • Poznań 2026

Rozdział X

Standardy jakości, monitoringu i rozwoju organizacji pomocowej

10.1. Monitoring jako element dbałości o zachowanie standardów w organizacji pomocowej

Organizacja pomocowa nie jest strukturą statyczną. Problemy społeczne, potrzeby beneficjentów, kryzysy psychiczne, wyzwania organizacyjne oraz warunki funkcjonowania sektora obywatelskiego zmieniają się nieustannie. Oznacza to, że nawet organizacja posiadająca kompetentny zespół, dobre procedury i rozbudowany system pomocy może stopniowo tracić skuteczność, jeśli nie rozwija mechanizmów monitorowania jakości własnych działań oraz nie analizuje pojawiających się błędów i zagrożeń. Rynek usług społecznych coraz wyraźniej pokazuje, że profesjonalizacja organizacji pomocowej nie polega wyłącznie na jednorazowym stworzeniu procedur lub wdrożeniu określonych standardów. Równie ważna staje się zdolność organizacji do stałego uczenia się, analizowania własnych praktyk oraz dostosowywania sposobu działania do zmieniających się potrzeb społecznych. Podkreśla się znaczenie refleksyjności praktyki pomocowej jako jednego z podstawowych elementów profesjonalnego systemu wsparcia. Organizacja pomocowa nie powinna funkcjonować wyłącznie w oparciu o utrwalone schematy działań, ale stale analizować skuteczność własnych metod pracy, sposób komunikacji z beneficjentami oraz wpływ organizacji na bezpieczeństwo procesu pomocy. Refleksyjność oznacza zdolność do zadawania pytań o to, czy sposób działania rzeczywiście odpowiada na potrzeby człowieka i czy przyjęte rozwiązania nadal pozostają skuteczne. Wiele organizacji społecznych działa latami według tych samych modeli organizacyjnych, mimo że zmieniają się problemy społeczne, charakter kryzysów oraz oczekiwania beneficjentów lub choćby struktura samej organizacji. NGO może posiadać procedury formalnie zgodne ze standardami, ale jednocześnie przestają odpowiadać rzeczywistym potrzebom osób korzystających ze wsparcia. Dlatego autorzy opracowania podkreślają konieczność ciągłego monitorowania jakości działań oraz gotowości do aktualizacji sposobu pracy. Szczególne znaczenie posiada tutaj monitorowanie jakości usług pomocowych. Organizacja pomocowa nie powinna oceniać swojej skuteczności wyłącznie poprzez liczbę przeprowadzonych konsultacji, interwencji czy obsłużonych spraw. Tego rodzaju wskaźniki pokazują skalę działań, ale nie zawsze pozwalają ocenić rzeczywistą jakość procesu pomocy. „Standardy usług pomocy społecznej” opracowane przez Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich oraz Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej podkreślają znaczenie systematycznej oceny jakości świadczonych usług oraz konieczność monitorowania bezpieczeństwa procesu pomocy. Organizacja powinna analizować nie tylko efekty działań, ale również sposób ich realizacji, poziom dostępności pomocy, skuteczność komunikacji oraz bezpieczeństwo beneficjentów i specjalistów. Oznacza to konieczność regularnego zadawania pytań:

- ✓ czy beneficjenci rozumieją proces pomocy,
- ✓ czy pomoc jest dostępna dla osób wykluczonych,
- ✓ czy specjaliści posiadają odpowiednie wsparcie,
- ✓ czy organizacja zachowuje ciągłość działań,
- ✓ czy nie pojawiają się sygnały przeciążenia systemu,
- ✓ czy procedury nadal odpowiadają realnym potrzebom.

“Pakiet Instytucjonalny 2026 - 2028 dla małych i średnich NGO pomocowych” Wydawnictwa Pro Civium podkreśla, że brak monitorowania jakości prowadzi do utrwalania błędów organizacyjnych oraz stopniowego obniżania skuteczności pomocy. Organizacja, która nie analizuje własnych działań, bardzo często zaczyna funkcjonować w przekonaniu, że sam fakt realizowania pomocy oznacza jej wysoką jakość. Warto o tym pamiętać.

Współczesne standardy jakości pomocy społecznej coraz mocniej podkreślają również znaczenie ewaluacji działań pomocowych. Ewaluacja nie powinna być rozumiana wyłącznie jako obowiązek sprawozdawczy wobec grantodawcy lub instytucji finansującej. Powinna stanowić narzędzie umożliwiające organizacji zrozumienie, które elementy systemu pomocy działają skutecznie, a które wymagają zmian. Nowoczesny system wsparcia powinien być stale analizowany pod kątem bezpieczeństwa, dostępności oraz zgodności z prawami człowieka. Szczególne znaczenie posiada tutaj uwzględnianie perspektywy beneficjentów oraz specjalistów realizujących pomoc. W praktyce oznacza to, że organizacja pomocowa powinna tworzyć przestrzeń umożliwiającą:

- ✓ zbieranie informacji zwrotnych od beneficjentów,
- ✓ analizę doświadczeń specjalistów,
- ✓ ocenę bezpieczeństwa procesu pomocy,
- ✓ identyfikowanie barier organizacyjnych,
- ✓ ocenę skuteczności procedur,
- ✓ analizę sytuacji kryzysowych i błędów organizacyjnych.

Jednym z najważniejszych elementów rozwoju pozostaje zatem zdolność do analizowania własnych błędów i ryzyk organizacyjnych. Co prawda, w wielu organizacjach społecznych funkcjonuje kultura unikania rozmowy o błędach, wynikająca z obawy przed utratą zaufania, krytyką lub odpowiedzialnością, ale jest to droga donikąd i niezwykle niebezpieczna dla odbiorców. W przypadku wydarzenia skutkującego tragedią analiza procedur i ich dostosowania, którą na pewno przeprowadzają organy/instytucje, może być niezwykle bolesną dla specjalisty, władz organizacji oraz jej członków nauzką. Tymczasem zalecane standardy jakości pokazują, że organizacja ucząca się to organizacja zdolna do rozpoznawania własnych słabości oraz wyciągania wniosków z sytuacji problemowych. „Pakiet Instytucjonalny 2026 - 2028” również podkreśla znaczenie rozwijania kultury organizacyjnej opartej na analizie praktyki, identyfikowaniu ryzyk oraz wdrażaniu działań naprawczych. Oznacza to konieczność regularnego analizowania:

- ✓ sytuacji kryzysowych,
- ✓ problemów komunikacyjnych,
- ✓ błędów proceduralnych,
- ✓ trudności we współpracy interdyscyplinarnej,
- ✓ przeciążenia specjalistów,
- ✓ sygnałów niezadowolenia beneficjentów,
- ✓ zagrożeń związanych z ochroną danych i bezpieczeństwem informacji.

Bardzo istotnym elementem jakości organizacji pomocowej pozostaje również rozwój kompetencji zespołu. Organizacja działająca w obszarze pomocy społecznej nie może zakładać, że raz zdobyta wiedza pozostanie wystarczająca niezależnie od zmian społecznych czy nowych wyzwań. Rozwijają się przecież nowe modele wsparcia, zmieniają przepisy prawa, pojawiają się nowe zagrożenia psychiczne i społeczne, zmienia się również sposób komunikowania ludzi oraz ich oczekiwania. Także European Care Strategy Komisji Europejskiej podkreśla znaczenie permanentnego rozwijania kompetencji osób realizujących usługi społeczne oraz budowania odpornych i stabilnych systemów wsparcia. Oznacza to dla władz organizacji pozarządowych konieczność opracowania dla swoich specjalistów pakietu:

- ✓ szkoleń,
- ✓ konsultacji eksperckich,
- ✓ superwizji,
- ✓ warsztatów rozwojowych,
- ✓ wymiany doświadczeń pomiędzy specjalistami,
- ✓ analiz przypadków,
- ✓ działań wzmacniających kompetencje organizacyjne.

Organizacja pomocowa powinna również rozwijać zdolność reagowania na zmieniające się problemy społeczne i sytuacje kryzysowe. Ostatnie lata pokazały, że organizacje społeczne coraz częściej muszą działać w warunkach kryzysów psychicznych, przemocy, migracji, przeciążenia systemów publicznych, problemów ekonomicznych czy izolacji społecznej. Organizacja funkcjonująca wyłącznie według sztywnego i nieaktualizowanego modelu działania bardzo szybko traci zdolność odpowiadania na realne potrzeby społeczne.

Co jeszcze niezwykle istotne, a często zapomniane przez NGO pomocowe: organizacja działająca wyłącznie w oparciu o własne doświadczenie bardzo łatwo może utracić zdolność obiektywnej oceny jakości własnych działań. Dlatego współczesne standardy coraz mocniej podkreślają znaczenie współpracy z:

- ✓ ekspertami zewnętrznymi,
- ✓ środowiskiem naukowym,
- ✓ innymi organizacjami społecznymi,
- ✓ specjalistami różnych dziedzin,
- ✓ grupami beneficjentów,
- ✓ instytucjami publicznymi,
- ✓ na przykład w formie udziału w konferencjach, czy wydarzeniach branżowych.

Tylko takie działania pozwalają organizacji nie tylko rozwijać jakość usług, ale również unikać izolacji organizacyjnej oraz zjawiska utrwalania nieskutecznych praktyk.

Bardzo ważnym elementem profesjonalizacji organizacji pomocowej pozostaje także dokumentowanie działań i rozwijanie przejrzystego systemu raportowania jakości pomocy. Dokumentacja nie powinna być traktowana wyłącznie jako przykry obowiązek formalny wobec grantodawców lub instytucji publicznych. W praktyce dobrze prowadzona dokumentacja umożliwia:

- ✓ monitorowanie przebiegu procesów pomocowych,
- ✓ identyfikowanie problemów organizacyjnych,
- ✓ analizę skuteczności działań,
- ✓ zachowanie ciągłości wsparcia,
- ✓ rozwijanie dobrych praktyk,
- ✓ ochronę bezpieczeństwa beneficjentów i specjalistów.

“Pakiet Instytucjonalny 2026–2028” podkreśla również znaczenie matryc jakości, formularzy ewaluacyjnych oraz procedur aktualizacji standardów organizacyjnych, które powinna posiadać organizacja pomocowa. Takie przygotowanie daje jej zdolność regularnego analizowania własnego systemu pracy oraz aktualizowania procedur w odpowiedzi na pojawiające się doświadczenia i zagrożenia. Autorzy opracowania wręcz postulują aby instytucje dotujące w ramach regulaminów konkursowych wymagały od organizacji wnioskujących o środki na pomoc społeczną, posiadania stosownych oraz stosowanych polityk wewnętrznych. Skuteczna pomoc wymaga stałego rozwoju, refleksyjności organizacyjnej, gotowości do analizowania własnych błędów oraz budowania kultury uczenia się. Dopiero organizacja zdolna do monitorowania jakości własnych działań może tworzyć stabilny, bezpieczny i odpowiedzialny system wsparcia społecznego. Dobra wola, wspańlate intencje i zapal niestety nie wystarczają.

ROZDZIAŁ XI

Podsumowanie

Stowarzyszenie Inicjatywa Obywatelska Pro Civium • Poznań 2026

Rozdział XI

Podsumowanie

11.1. Kluczowe wnioski

Przeprowadzona w niniejszym opracowaniu analiza prowadzi do zasadniczego wniosku, że współpraca specjalistów pomocowych z organizacjami pozarządowymi stała się jednym z istotnych elementów współczesnego systemu wsparcia społecznego w Polsce. Organizacje społeczne, zwłaszcza małe i średnie organizacje pozarządowe, stowarzyszenia zwykłe, inicjatywy lokalne oraz grupy nieformalne, coraz częściej realizują działania, które odpowiadają na realne potrzeby osób znajdujących się w sytuacjach kryzysowych, doświadczających wykluczenia, przemocy, problemów psychicznych, trudności rodzinnych, prawnych, edukacyjnych lub społecznych. Nie tylko wspierają pomoc instytucjonalną, ale niejednokrotnie ją już zastępują. W wielu środowiskach stają się pierwszym miejscem kontaktu dla osób potrzebujących pomocy. Wynika to z ich większej dostępności, elastyczności, szybszego reagowania na problemy społeczne, bardziej bezpośredniego kontaktu z beneficjentem oraz zdolności do działania tam, gdzie system instytucjonalny bywa przeciążony, odległy, sformalizowany albo niewystarczająco dostępny.

W tym kontekście należy wyraźnie podkreślić, że coraz większa odpowiedzialność spoczywa również na instytucjach państwa, administracji publicznej oraz podmiotach finansujących działania społeczne. **Jeżeli bowiem trzeci sektor w wielu przypadkach nie tylko uzupełnia, lecz faktycznie zastępuje elementy pomocy instytucjonalnej, to nie może być niezmiennie traktowany wyłącznie jako środowisko ubiegające się o środki finansowe, które “jeżeli spełni warunki formalne, być może otrzyma wsparcie”.** Taki sposób myślenia nie odpowiada już współczesnej roli organizacji pomocowych. Nie jest to etap, na którym wystarczy okazjonalnie doceniać istnienie organizacji pozarządowych, deklarować uznanie dla ich zaangażowania albo zwerbalizować zadowolenie z ich aktywności społecznej. W XXI wieku sama afirmacja roli NGO już nie wystarcza.

Skoro organizacje społeczne przejmują znaczną część ciężaru reagowania na kryzysy społeczne, psychiczne, rodzinne, prawne i środowiskowe, to odpowiedzialność za jakość, bezpieczeństwo i trwałość tego systemu nie może być przerzucana wyłącznie na same organizacje. **Państwo oraz instytucje dotujące powinny tworzyć warunki umożliwiające organizacjom pomocowym stabilne, bezpieczne i profesjonalne działanie.** Obejmuje to zarówno adekwatne finansowanie, jak również systemowe szkolenia, dostęp do supervizji, doradztwa prawnego i organizacyjnego, narzędzi cyfrowych, wsparcia instytucjonalnego oraz jasnych standardów jakości.

Jednym z istotnych problemów ujawnionych w toku opracowania jest brak wystarczających szkoleń systemowych dla organizacji realizujących działania pomocowe, brak powszechnego wymagania przestrzegania standardów oraz brak jednolicie ustanowionych standardów współpracy specjalistów pomocowych z organizacjami pozarządowymi. Oznacza to, że od organizacji bardzo często oczekuje się wysokiej jakości, odpowiedzialności, zgodności z prawem, bezpieczeństwa beneficjentów i skuteczności działań, nie zapewniając im jednocześnie odpowiedniego zaplecza do spełnienia tych oczekiwań. Taki stan rzeczy prowadzi do nierównowagi pomiędzy rosnącą odpowiedzialnością organizacji a zakresem realnego wsparcia, jakie otrzymują.

Z tego powodu dalszy rozwój standardów współpracy powinien być postrzegany nie tylko jako wewnętrzne zadanie sektora pozarządowego, lecz także jako element odpowiedzialności państwa za obywateli. Jeżeli obywatel w kryzysie trafia do organizacji społecznej dlatego, że nie uzyskał na czas pomocy w systemie publicznym, to jakość tej pomocy pozostaje również sprawą publiczną. Organizacja pozarządowa nie może być w takiej sytuacji traktowana wyłącznie jako dobrowolny dodatek do systemu,

lecz jako realny uczestnik systemu wsparcia społecznego, wymagający trwałego wzmocnienia, partnerskiego traktowania i odpowiednich warunków działania.

Oznacza to konieczność odejścia od doraźnego, konkursowego i fragmentarycznego myślenia o wzmacnianiu organizacji pomocowych. Potrzebne jest podejście permanentne, systemowe i rozwojowe, w którym państwo oraz instytucje finansujące nie tylko oceniają organizacje pod kątem formalnych kryteriów dostępu do środków, ale również aktywnie ułatwiają im działanie, podnoszą ich kompetencje, wspierają bezpieczeństwo organizacyjne, wymagają przestrzegania standardów i jednocześnie tworzą warunki do ich realnego wdrożenia. Wzmocnianie organizacji pomocowych powinno być traktowane jako inwestycja w bezpieczeństwo społeczne obywateli, a nie jako fakultatywna forma wsparcia udzielana wybranym podmiotom trzeciego sektora.

Jednocześnie opracowanie pokazuje, że rozwój tej roli organizacji pozarządowych nie zawsze idzie w parze z odpowiednim wsparciem organizacyjnym, finansowym, prawnym i instytucjonalnym. Wiele organizacji pomocowych działa w warunkach ograniczonych zasobów kadrowych, technicznych i finansowych. Nierzadko opiera swoją aktywność na pracy społecznej, wolontariacie kompetencyjnym, zaangażowaniu osób łączących wiele ról oraz specjalistach, którzy poza podstawową aktywnością zawodową angażują się w działania pomocowe realizowane przez sektor obywatelski.

Jednym z najważniejszych wniosków wynikających z opracowania jest stwierdzenie, że jakość pomocy udzielanej beneficjentom zależy nie tylko od kompetencji pojedynczego specjalisty, lecz także od jakości całego środowiska organizacyjnego, w którym ta pomoc jest realizowana. Nawet najlepiej przygotowany psycholog, pedagog, prawnik, terapeuta, mediator, doradca zawodowy czy pracownik socjalny nie jest w stanie zapewnić bezpiecznej i skutecznej pomocy, jeżeli organizacja nie posiada podstawowych zasad działania, procedur bezpieczeństwa, systemu dokumentowania pracy, zasad ochrony danych, czytelnego podziału odpowiedzialności oraz mechanizmów wsparcia kadry.

Z tego powodu standardy współpracy nie mogą być rozumiane jedynie jako zestaw formalnych dokumentów. Ich znaczenie jest znacznie szersze. Standardy stanowią narzędzie porządkowania relacji pomiędzy organizacją, specjalistą i beneficjentem. Określają, kto za co odpowiada, w jaki sposób przebiega proces pomocy, jakie są granice odpowiedzialności specjalisty, jak chroniona jest poufność informacji, jak reaguje się na sytuacje kryzysowe, w jaki sposób dokumentuje się działania oraz jakie mechanizmy służą ochronie dobrostanu osób udzielających wsparcia.

Analiza przeprowadzona w dokumencie wskazuje również, że brak standardów nie jest problemem wyłącznie administracyjnym. Może on prowadzić do realnych zagrożeń dla beneficjentów, specjalistów oraz samych organizacji. Brak jasnych procedur zwiększa ryzyko chaosu organizacyjnego, błędów komunikacyjnych, naruszeń poufności, przeciążenia kadry, niejednolitej jakości wsparcia, konfliktów kompetencyjnych oraz nieadekwatnej reakcji na sytuacje kryzysowe. W działaniach pomocowych, gdzie przedmiotem pracy jest często cierpienie, trauma, przemoc, kryzys psychiczny, wykluczenie lub bezradność beneficjenta, tego rodzaju ryzyka mają szczególnie poważne znaczenie.

Drugim kluczowym wnioskiem jest konieczność odejścia od myślenia, że dobra wola i zaangażowanie społeczne wystarczają do bezpiecznego prowadzenia działań pomocowych. Zaangażowanie jest fundamentem sektora obywatelskiego, ale nie może zastępować organizacji pracy, odpowiedzialności prawnej, standardów etycznych i troski o bezpieczeństwo. Pomoc świadczona przez organizację społeczną powinna być nie tylko empatyczna i dostępna, lecz także przewidywalna, udokumentowana, zgodna z prawem, etyczna oraz możliwa do monitorowania i faktycznie monitorowana.

Trzecim istotnym wnioskiem jest potrzeba ochrony specjalistów pomocowych. W całym opracowaniu wyraźnie widoczna jest zależność pomiędzy dobrostanem specjalisty a bezpieczeństwem beneficjenta. Specjalista przeciążony, pozostawiony bez superwizji, działający w chaosie organizacyjnym, bez jasnych granic odpowiedzialności i bez wsparcia zespołu, jest bardziej narażony na wypalenie zawodowe, zmęczenie współczuciem, błędy, wycofanie, spadek motywacji lub rezygnację ze współpracy z organizacją.

Tym samym troska o specjalistę nie jest dodatkiem do systemu pomocy, ale jednym z warunków jego bezpieczeństwa i trwałości.

Czwarty wniosek dotyczy potrzeby wzmacniania organizacji pozarządowych jako środowisk odpowiedzialnych za proces pomocowy. Organizacja nie może być wyłącznie miejscem, które „udostępnia” specjalistę beneficjentowi. Powinna być podmiotem odpowiedzialnym za warunki realizacji pomocy, organizację procesu, komunikację, dokumentację, bezpieczeństwo danych, reagowanie na nadużycia, przeciwdziałanie dyskryminacji oraz rozwijanie kultury jakości. Odpowiedzialność organizacji obejmuje nie tylko sam fakt udzielenia pomocy, lecz także sposób jej udzielania.

Piąty wniosek odnosi się do znaczenia współpracy interdyscyplinarnej i międzyinstytucjonalnej. Problemy beneficjentów bardzo rzadko mają charakter jednowymiarowy. Osoba zgłaszająca się po pomoc może jednocześnie potrzebować wsparcia psychologicznego, prawnego, socjalnego, pedagogicznego, zawodowego lub środowiskowego. Dlatego skuteczna pomoc wymaga nie tylko obecności różnych specjalistów, ale również umiejętności współpracy między nimi. W tym zakresie standardy powinny tworzyć ramy komunikacji, przekazywania informacji, ustalania zakresu odpowiedzialności oraz kierowania beneficjenta do właściwych form wsparcia.

Szósty wniosek dotyczy potrzeby systematycznego monitorowania jakości. Organizacja pomocowa nie powinna zakładać, że sama realizacja działań oznacza ich skuteczność. Jakość wymaga regularnej refleksji, zbierania informacji zwrotnych, analizy błędów, oceny dostępności, sprawdzania bezpieczeństwa procedur, monitorowania obciążenia kadry oraz badania, czy przyjęte rozwiązania nadal odpowiadają realnym potrzebom beneficjentów i specjalistów. Monitoring nie powinien być traktowany jako obowiązek sprawozdawczy wyłącznie grantodawcy, lecz jako wewnętrzny mechanizm uczenia się organizacji, jej odpowiedzialności za podopiecznego.

Siódmy wniosek ma charakter systemowy. Standardy współpracy specjalistów pomocowych z organizacjami pozarządowymi nie mogą być skutecznie wdrażane wyłącznie siłami samych organizacji, jeżeli nie towarzyszą im adekwatne mechanizmy finansowania, wsparcia instytucjonalnego, dostępu do szkoleń, superwizji, narzędzi cyfrowych oraz doradztwa prawnego i organizacyjnego. Małe i średnie organizacje społeczne potrzebują rozwiązań możliwych do wdrożenia w ich realnych warunkach, a nie wyłącznie standardów tworzonych z perspektywy dużych, profesjonalnych instytucji posiadających rozbudowane zaplecze kadrowe i administracyjne.

W konsekwencji niniejsze opracowanie prowadzi do wniosku, że przyszłość działań pomocowych realizowanych przez organizacje pozarządowe zależy od zdolności połączenia trzech elementów: społecznej wrażliwości, profesjonalnych standardów oraz realnego wsparcia organizacyjnego i instytucjonalnego. Dopiero ich łączne występowanie pozwala budować system pomocy, który jest dostępny, bezpieczny, odpowiedzialny i trwały. Jeżeli organizacje społeczne mają nadal skutecznie odpowiadać na potrzeby obywateli, muszą być nie tylko doceniane, ale również systemowo wzmacniane, szkolone, wyposażone w standardy i traktowane jako odpowiedzialni partnerzy w realizacji dobra publicznego.

11.2. Znaczenie standaryzacji współpracy

Znaczenie standaryzacji współpracy specjalistów pomocowych z organizacjami pozarządowymi polega przede wszystkim na uporządkowaniu obszaru, który przez wiele lat rozwijał się dynamicznie, ale nie zawsze w sposób bezpieczny, równy i przewidywalny. Standardy nie mają zastępować empatii, elastyczności ani indywidualnego podejścia do beneficjenta. Ich zadaniem jest stworzenie takich ram działania, które pozwalają pomagać odpowiedzialnie, z poszanowaniem godności człowieka, bezpieczeństwa specjalisty oraz odpowiedzialności organizacji.

Współpraca organizacji pozarządowej ze specjalistą pomocowym nie jest zwykłą relacją organizacyjną ani technicznym podziałem zadań. Dotyczy ona sytuacji, w których przedmiotem działania jest człowiek

znajdujący się często w kryzysie, cierpieniu, zależności, bezradności albo zagrożeniu. W takim obszarze brak standardów nie jest jedynie brakiem dokumentu. Jest brakiem wspólnego języka odpowiedzialności: kto za co odpowiada, jak przebiega pomoc, gdzie są jej granice, jak chroniona jest poufność, jak reaguje się na sytuacje trudne i w jaki sposób organizacja zabezpiecza zarówno beneficjenta, jak i specjalistę.

Standaryzacja pozwala więc ograniczyć przypadkowość. Sprawia, że pomoc nie zależy wyłącznie od dobrej woli, doświadczenia lub intuicji pojedynczej osoby. Daje organizacji pamięć instytucjonalną, porządkuje komunikację, ułatwia wdrażanie nowych osób, wzmacnia jakość współpracy interdyscyplinarnej i zmniejsza ryzyko rozmycia odpowiedzialności. Szczególne znaczenie ma to w małych i średnich organizacjach, gdzie wiele działań opiera się na zaangażowaniu kilku osób, a zmiana koordynatora, specjalisty lub wolontariusza może oznaczać utratę części wiedzy, kontaktów i dobrych praktyk.

Standardy mają również znaczenie ochronne. Chronią beneficjenta przed chaosem, niejasnymi zasadami pomocy, naruszeniem poufności, wtórną traumatyzacją, nieadekwatną reakcją lub przekraczaniem granic relacji pomocowej. Chronią specjalistę przed przeciążeniem, nieograniczoną dostępnością, niejasnymi oczekiwaniami organizacji oraz odpowiedzialnością, której nikt wcześniej nie nazwał. Chronią wreszcie samą organizację przed działaniem intuicyjnym, niespójnym, zależnym od pojedynczych osób i trudnym do obrony w sytuacji kryzysu, skargi, konfliktu lub błędu.

Szczególnie istotny jest jednak jeszcze jeden wymiar standaryzacji: jej znaczenie kulturowe. Standardy ujawniają bowiem, czy organizacja jest gotowa patrzeć na własne działania nie tylko przez pryzmat zaangażowania i dobrych intencji, ale także przez pryzmat odpowiedzialności, ryzyka i jakości. W toku prac nad niniejszym opracowaniem pojawił się skrajny, ale bardzo znaczący przykład takiego problemu. Jedna z organizacji odmówiła współpracy przy opracowywaniu standardów nie dlatego, że uznaje temat za niepotrzebny, zbyt czasochłonny, powtarzalny lub niemożliwy do wdrożenia. Odmówiła, wskazując, że nie będzie „donosić na własną organizację”. Wniosek z tej sytuacji jest poważny i powinien wybrzmieć jednoznacznie. Jeżeli rozmowa o standardach, bezpieczeństwie, jakości, błędach i ryzykach organizacyjnych bywa odbierana jako „donoszenie”, to oznacza, że w części sektora nadal brakuje kultury odpowiedzialności rozumianej jako gotowość do uczenia się, korygowania i wzmacniania własnych działań. To pokazuje, że problemem nie jest wyłącznie brak procedur. Problemem może być także lęk przed przejrzystością, utożsamianie ewaluacji z oskarżeniem oraz traktowanie rozmowy o słabościach organizacji jako zagrożenia, a nie jako warunku bezpieczeństwa beneficjentów.

Taki sposób myślenia jest szczególnie niebezpieczny w organizacjach realizujących działania pomocowe. Tam, gdzie pracuje się z człowiekiem w kryzysie, nie można budować jakości na milczeniu, lojalności rozumianej jako ukrywanie problemów ani przekonaniu, że wskazanie ryzyka szkodzi organizacji. W rzeczywistości jest odwrotnie: to brak gotowości do rozpoznawania ryzyk szkodzi organizacji, specjalistom i beneficjentom. Organizacja pomocowa musi mieć odwagę pytać samą siebie, czy działa bezpiecznie, czy posiada wystarczające procedury, czy chroni dane, czy nie przeciąża specjalistów, czy nie obiecuje beneficjentom więcej, niż może zapewnić, i czy potrafi reagować na błędy.

Standaryzacja nie jest więc narzędziem kontroli przeciwko organizacjom. Jest narzędziem ochrony organizacji, specjalistów i osób korzystających z pomocy. W dojrzałym modelu działania standardy nie służą szukaniu winnych, lecz zapobieganiu sytuacjom, w których brak zasad prowadzi do krzywdy, chaosu lub utraty zaufania. Organizacja, która potrafi mówić o swoich ograniczeniach, potrzebach i ryzykach, nie staje się słabsza. Staje się bardziej odpowiedzialna.

Nie oznacza to, że standardy powinny być rozbudowanym, trudnym do stosowania systemem formalnym. Przeciwnie - ich wartość zależy od tego, czy są realistyczne, proporcjonalne i możliwe do wdrożenia. Innych zasad wymaga jednorazowe działanie edukacyjne, innych stałe poradnictwo psychologiczne, a jeszcze innych interwencja kryzysowa. Standardy powinny być stopniowalne, praktyczne i dostosowane do skali organizacji. Nie mogą jednak być dowolne w sprawach podstawowych:

bezpieczeństwa beneficjenta, poufności, odpowiedzialności specjalisty, ochrony danych, przeciwdziałania nadużyciom i reagowania na sytuacje zagrożenia.

Ostatecznie znaczenie standaryzacji polega na tym, że pozwala zamienić dobre intencje w odpowiedzialny system działania. Pomoc społeczna realizowana przez organizacje pozarządowe nie może opierać się wyłącznie na entuzjazmie, intuicji i gotowości do działania. Musi być wsparta zasadami, które chronią ludzi, porządkują proces pomocy i pozwalają organizacjom rozwijać się bez utraty ich społecznego charakteru.

W tym sensie standardy nie są przeciwieństwem empatii. Są jej zabezpieczeniem. Sprawiają, że pomoc nie jest tylko odruchem serca, lecz także świadomym, bezpiecznym i odpowiedzialnym działaniem.

11.3. Kierunki dalszego rozwoju systemu standardów

Dalszy rozwój systemu standardów współpracy specjalistów pomocowych z organizacjami pozarządowymi powinien zmierzać w stronę rozwiązań praktycznych, obowiązujących oraz możliwych do rzeczywistego wdrożenia. Standardy nie mogą pozostać jedynie dokumentem rekomendacyjnym. Powinny stać się podstawą organizowania pomocy społecznej, obywatelskiej i specjalistycznej tam, gdzie organizacje pozarządowe pracują bezpośrednio z osobami w kryzysie.

Pierwszym kierunkiem rozwoju powinno być przełożenie standardów na konkretne narzędzia wdrożeniowe. Organizacje potrzebują prostych procedur, wzorów dokumentów, formularzy, zasad przyjmowania beneficjentów, kart sprawy, zasad poufności, matryc odpowiedzialności, procedur reagowania kryzysowego oraz narzędzi oceny jakości. Standard bez narzędzia wdrożeniowego pozostaje deklaracją. Organizacja pomocowa potrzebuje rozwiązań, które może zastosować od razu.

Drugim kierunkiem powinno być stworzenie systemowych szkoleń dla organizacji i specjalistów. Nie można wymagać wysokiej jakości pomocy bez przygotowania ludzi do jej bezpiecznego świadczenia. Szkolenia z ochrony danych, granic relacji pomocowej, dokumentowania wsparcia, reagowania na kryzys, przeciwdziałania wtórnej traumatyzacji, współpracy interdyscyplinarnej i odpowiedzialności prawnej powinny być stałym elementem wzmacniania sektora pomocowego.

Trzecim kierunkiem jest rozwój superwizji. Pomoc bez superwizji staje się ryzykiem. Specjalista pracujący z cierpieniem, kryzysem, przemocą, traumą lub wykluczeniem nie może być pozostawiony sam sobie. Superwizja powinna być traktowana jako element bezpieczeństwa beneficjenta, a nie jako dodatkowy koszt organizacji. Państwo i instytucje finansujące powinny uznawać ją za normalny, konieczny składnik działań pomocowych.

Czwartym kierunkiem powinno być powiązanie standardów z finansowaniem. Monitoring jakości, przestrzeganie procedur, udział w szkoleniach, korzystanie z superwizji oraz gotowość do ewaluacji powinny być warunkiem uzyskiwania wsparcia publicznego. Nie jako biurokratyczna przeszkoda, lecz jako gwarancja bezpieczeństwa osób korzystających z pomocy. Organizacja, która otrzymuje środki publiczne na działania pomocowe, powinna wykazać, że działa według zasad chroniących beneficjentów, specjalistów i dane wrażliwe.

Piątym kierunkiem jest rozwój współpracy międzysektorowej. Instytucje państwowe, samorządowe, pomocowe, edukacyjne, zdrowotne, sądowe i interwencyjne nie mogą współpracować z organizacjami pozarządowymi wyłącznie wtedy, gdy jest to wygodne lub wizerunkowo korzystne. Jeżeli dobro beneficjenta wymaga współdziałania, instytucje publiczne mają obowiązek współpracować w granicach prawa, kompetencji i odpowiedzialności. Organizacja pozarządowa nie może być traktowana jak podmiot zewnętrzny pozostawiony sam sobie, gdy realnie uczestniczy w ochronie obywatela.

Szóstym kierunkiem powinna być cyfryzacja działań pomocowych. Bezpieczne systemy cyfrowe powinny umożliwiać dokumentowanie spraw, ochronę danych, kontrolę dostępu, ciągłość wsparcia i szybkie

przekazywanie informacji między uprawnionymi osobami. Cyfryzacja powinna być mobilna, dostępna i przyjazna dla małych organizacji. Powinna ułatwiać kolejne etapy pomocy, a nie tworzyć dodatkowy chaos. Jest również rozwiązaniem bardziej ekologicznym, ograniczającym papierową dokumentację, dojazdy i rozproszone archiwa.

Siódmym kierunkiem jest rozwój standardów pracy zdalnej i hybrydowej. Coraz więcej pomocy odbywa się przez telefon, formularze, komunikatory, wideo spotkania i platformy online. Taka pomoc zwiększa dostępność, ale wymaga jasnych zasad bezpieczeństwa. Trzeba określić, jak chronić poufność, jak dokumentować kontakt, jak reagować na zagrożenie życia lub zdrowia na odległość, jak potwierdzać tożsamość beneficjenta i jak zabezpieczać dane przed przypadkowym dostępem.

Ósmym kierunkiem powinno być budowanie kultury transparentności. Świadczenie pomocy społecznej nie jest prywatną, tajną sprawą danej organizacji. Jest działalnością obostrzoną przepisami prawa, odpowiedzialnością etyczną i społeczną oraz realnym wpływem na życie ludzi. Organizacja pomocowa musi rozumieć, że przejrzystość nie jest zagrożeniem. Jest warunkiem zaufania.

Dziewiątym kierunkiem jest odwaga mówienia o błędach, brakach i ryzykach. Organizacja, która ukrywa problemy, nie chroni siebie. Naraża beneficjentów, specjalistów i własną wiarygodność. Dojrzały sektor pomocowy potrzebuje nie lojalności rozumianej jako milczenie, lecz odpowiedzialności rozumianej jako gotowość do poprawy. Błąd nazwany może stać się początkiem standardu. Błąd ukryty może stać się początkiem krzywdy.

Dziesiątym kierunkiem powinno być okresowe aktualizowanie standardów. Zmieniają się przepisy, technologie, potrzeby społeczne, modele pracy i rodzaje kryzysów. Standardy muszą być żywym systemem. Powinny być konsultowane, testowane, upraszczane i rozwijane. Nie mogą być martwym załącznikiem do raportu.

Ostatecznie dalszy rozwój systemu standardów powinien prowadzić do stworzenia trwałego modelu wspierania organizacji pomocowych. **Model ten powinien łączyć finansowanie, szkolenia, supervizję, cyfryzację, monitoring, współpracę z instytucjami publicznymi i obowiązek przejrzystości.** Tylko wtedy standardy będą realnym narzędziem ochrony człowieka, a nie kolejnym dokumentem w obiegu. Pomoc społeczna realizowana przez organizacje pozarządowe musi być dostępna, empatyczna i szybka. Ale musi być także bezpieczna, zgodna z prawem, monitorowana i odpowiedzialna. Taki powinien być kierunek dalszego rozwoju systemu standardów.

ROZDZIAŁ XII

Finansowanie opracowania

Stowarzyszenie Inicjatywa Obywatelska Pro Civium • Poznań 2026

Rozdział XII

Niniejsze opracowanie powstało jako element realizacji zadania publicznego pn. „Plus Help NGO - Systemowe Wsparcie Organizacji Pomocowych w Polsce”, finansowanego przez Narodowy Instytut Wolności - Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego, w ramach Rządowego Programu Fundusz Inicjatyw Obywatelskich NOWEFIO 2021-2030 (Edycja 2026). Wydawcą opracowania jest Wydawnictwo Pro Civium należące do Stowarzyszenia Inicjatywa Obywatelska Pro Civium.

Opracowanie ma charakter analityczno-rekomendacyjny, społeczny i ekspercki. Powstało w oparciu o doświadczenia praktyczne, analizę dostępnych materiałów, konsultacje środowiskowe, obserwacje funkcjonowania organizacji pomocowych oraz wnioski wynikające z pracy specjalistów i organizacji społecznych zaangażowanych w działania pomocowe.

Finansowanie opracowania ze środków publicznych nie miało wpływu na treść przedstawionych wniosków, ocen i rekomendacji. Autorzy opracowania zachowali niezależność w zakresie formułowania diagnoz, opisu problemów oraz kierunków dalszego rozwoju systemu standardów współpracy specjalistów pomocowych z organizacjami pozarządowymi.

ROZDZIAŁ XIII

Bibliografia

Stowarzyszenie Inicjatywa Obywatelska Pro Civium • Poznań 2026

Rozdział XIII

Bibliografia

13.1. Źródła podstawowe

- Bogacz-Wojtanowska E., Dudkiewicz M., Górniak J., Makowski G., Stokowska A. [red.], *“Zarządzanie organizacjami pozarządowymi”*, Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011.
- Delgadillo J., Richardson T., *“On poverty and trauma: associations between neighbourhood socioeconomic deprivation, post-traumatic stress disorder severity and treatment response”*, *European Journal of Psychotraumatology*, 2025.
- Fundacja Culture Shock, Stec M., współpraca: Grabowski P., Milković M., Petrovič A., *“Wypalenie zawodowe w Polsce, Chorwacji i Słowenii - Desk Research 2019/2020”*, 2020.
- Kenely N., *“Compassion Fatigue: Understanding and Transforming the Cost of Caring”*, 2022.
- Kirenko J., Byra S., *“Zasoby osobiste w chorobach psychosomatycznych”*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2008.
- Maslach C., Leiter M. P., *“Prawda o wypaleniu zawodowym. Co robić ze stresem w organizacji”*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.
- Ogińska-Bulik N., *“Stres zawodowy w zawodach usług społecznych. Źródła - konsekwencje - zapobieganie”*, Difin, Warszawa 2006.
- Rymsza M. [red.], *“Centrum usług społecznych: od koncepcji do wdrożenia przepisów ustawy”*, Kancelaria Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej, Warszawa 2021.
- Rymsza M. [red.], *“W stronę środowiskowych usług społecznych. Deinstytucjonalizacja praktyk pomocowych w Polsce i Europie”*, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2023.
- Sęk H. [red.], *“Wypalenie zawodowe. Przyczyny i zapobieganie”*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
- Skrodzka M. J. [red.], *“System poradnictwa prawnego i obywatelskiego w Polsce. Wdrażanie rozwiązań modelowych”*, Fundacja Uniwersyteckich Poradni Prawnych, Warszawa 2014.
- Stowarzyszenie Klon/Jawor, *“Kondycja organizacji pozarządowych 2021”*, Warszawa 2022.
- Stowarzyszenie Klon/Jawor, *“Kondycja organizacji pozarządowych 2024”*, Warszawa 2025.
- Stowarzyszenie Klon/Jawor, *“ZaTRUDnienie. Problemy personelu organizacji pozarządowych z perspektywy pracowniczej”*, Warszawa 2020.
- Uniwersytet SWPS, Uniwersytet Jagielloński, Koszur J., Ziółkowska A. i in., *“Studia psychologiczne w Polsce. Raport za lata 2019–2024. Aktualizacja czerwiec 2025”*, 2025.

13.2. Dokumenty strategiczne, programowe i instytucjonalne

- Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich, Wspólnota Robocza Związków Organizacji Socjalnych, *“Standardy usług pomocy społecznej”*, Warszawa 2014.
- Komisja Europejska, *“Europejski Filar Praw Socjalnych”*, 2017.
- Komisja Europejska, *“European Care Strategy”*, 2022.
- Ministerstwo Edukacji i Nauki, *“Informacja o wynikach rekrutacji na studia na rok akademicki 2023/2024 w uczelniach nadzorowanych przez Ministra Edukacji i Nauki”*, 2023.
- Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, *“Informacja o wynikach rekrutacji na studia na rok akademicki 2024/2025 w uczelniach nadzorowanych przez Ministra Nauki”*, 2024.
- Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej, *“Strategia rozwoju usług społecznych, polityka publiczna do roku 2030 (z perspektywą do 2035 r.)”*, Warszawa 2022.

- *Polskie Towarzystwo Psychologiczne, “Kodeks Etyczny Psychologa Polskiego Towarzystwa Psychologicznego”, 2018.*
- *International Federation of Social Workers, “Global Social Work Statement of Ethical Principles”, 2018.*
- *World Health Organization, “Burn-out an occupational phenomenon: International Classification of Diseases”, 2019.*
- *World Health Organization, “Guidance on Community Mental Health Services: Promoting Person-Centred and Rights-Based Approaches”, 2021.*

13.3. Akty prawne i dokumenty międzynarodowe

- *Konwencja Organizacji Narodów Zjednoczonych o prawach osób niepełnosprawnych, sporządzona w Nowym Jorku dnia 13 grudnia 2006 r., ratyfikowana przez Rzeczpospolitą Polską, Dz.U. 2012 poz. 1169.*

13.4. Materiały własne Stowarzyszenia Inicjatywa Obywatelska Pro Civium

- *Stowarzyszenie Inicjatywa Obywatelska Pro Civium, “Raport Oceny Zdolności Organizacyjnych Małych i Średnich Organizacji Pozarządowych”, Wydawnictwo Pro Civium, Poznań 2025, materiał własny.*
- *Stowarzyszenie Inicjatywa Obywatelska Pro Civium, “Pakiet Instytucjonalny 2026-2028 dla małych i średnich NGO pomocowych”, Wydawnictwo Pro Civium, Poznań 2026, materiał własny.*
- *Sielicka M., Górská M. [red.], “Superwizja - wypalenie i zmęczenie współczuciem”, “Zeszyt Psychologa”, Wydawnictwo Pro Civium, Poznań 2026, materiał własny.*



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

