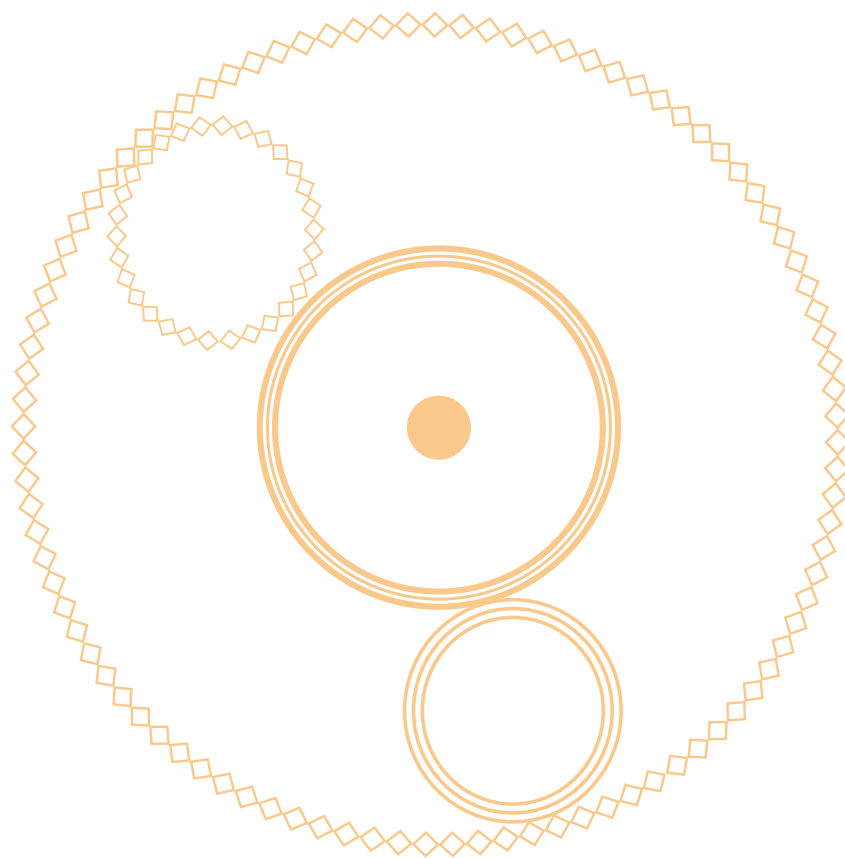


# **PRAKTYCZNE WDRAŻANIE ZASAD STAMBULSKICH:**

**Przewodnik towarzyszący  
Konsensusowi z Siem Reap  
nt. Międzynarodowych Ram  
Skuteczności CSO w Rozwoju**

**CHRISTINA BERMANN-HARMS  
AND NORA LESTER MURAD**



# **PRAKTYCZNE WDRAŻANIE ZASAD STAMBULSKICH:**

**Przewodnik towarzyszący  
Konsensusowi z Siem Reap  
nt. Międzynarodowych Ram  
Skuteczności CSO w Rozwoju**

**CHRISTINA BERMANN-HARMS  
AND NORA LESTER MURAD**

## Wydanie polskie

Niniejsza publikacja jest tłumaczeniem przewodnika opracowanego przez Christinę Bermann-Harms oraz Norę Lester Murad w ramach Otwartego Forum na rzecz Skuteczności Organizacji Społeczeństwa Obywatelskiego w Rozwoju „Putting the Istanbul Principles into Practice: A Companion Toolkit to the Siem Reap Consensus on the International Framework for CSO Development Effectiveness”. Polskie wydanie przygotowała Grupa Zagranica w ramach projektu „Demokracja i rozwój. Wzmocnienie głosu polskich organizacji pozarządowych w europejskim dialogu nt. polityki i współpracy rozwojowej w okresie sprawowania przez Polskę prezydencji w Radzie Unii Europejskiej”. Grupa Zagranica jest stowarzyszeniem polskich organizacji pozarządowych zaangażowanych we współpracę rozwojową, wspieranie demokracji i praw człowieka, pomoc humanitarną i edukację globalną. Więcej informacji: [www.zagranica.org.pl](http://www.zagranica.org.pl).

**Redakcja:** Monika Kuśmierczyk, Magdalena Trojanek

**Korekta:** Monika Baranowska

**Skład:** Tasja Puławska

**Wydawca:** GRUPA ZAGRANICA, Studio Oktopus, [oktopus.biuro@interia.pl](mailto:oktopus.biuro@interia.pl)

ISBN - 978-83-925356-2-1

Wydrukowano na papierze Cyclus Print pochodzącym w 100% z recyklingu.

## Podziękowania od Auterek

Autorki dziękują wszystkim tym, którzy uczestniczyli w krajowych, regionalnych i tematycznych konsultacjach Otwartego Forum. Niniejszy Poradnik jest w znaczący sposób oparty na doświadczeniach, pomysłach i sugestiach przedstawionych przez te osoby, jak również na niesamowitej pracy wykonanej przez facylitatorki i facylitatorów oraz sekretarki i sekretarzy.

Podziękowania skierowane są także do uczestniczek i uczestników Globalnego Zgromadzenia Otwartego Forum w Siem Reap (Kambodża), które odbyło się w czerwcu 2011 roku. Zwłaszcza tym, którzy brali udział w warsztatach i komentowali wcześniejsze wersje Poradnika, oraz wszystkim, którzy podzielili się wartościowymi materiałami zawartymi w Repozytorium. W szczególności Autorki dziękują następującym osobom: Celine Beaulieu (*World Wide Fund for Nature/WWF*), Dayna Brown (*Collaborative for Development Action, Inc./CDAINC*), Cristina Eghenter (*World Wide Fund for Nature/WWF*), Fraser Reilly-King (*Canadian Council for International Cooperation/CCIC*), Auli Stark (*Service Center for Development Cooperation/Kepa*), oraz Rosalinda C. Tablang (*Council for People's Development and Governance/CPDG*).

Podziękowania również dla pracowniczek i pracowników oraz konsultantek i konsultantów Otwartego Forum na rzecz Skuteczności CSO w Rozwoju za ich wsparcie i wkład wniesiony we wspólną pracę.

## Pozwolenie na wykorzystanie materiałów

Zachęcamy do korzystania z niniejszych materiałów. Można je kopiować, umieszczać na stronie internetowej i dystrybuować wszelkimi innymi kanałami, o ile tylko nie pobiera się za to opłat od użytkowników. Jeżeli cytujesz lub zamieszczasz fragment tekstu, prosimy o zamieszczenie odnośnika do oryginału. Jeżeli przerabiasz materiał na swoje potrzeby, prosimy o zaznaczenie, że został on opracowany na podstawie oryginału. Pozwolenie na korzystanie i dystrybuowanie materiałów zawartych w Repozytorium należy uzyskać bezpośrednio od ich właścicieli.



Przy przygotowaniu oraz wydaniu polskiego tłumaczenia Grupa Zagranica korzystała ze wsparcia Unii Europejskiej. Treść publikacji nie może być postrzegana jako odzwierciedlenie stanowiska Unii Europejskiej.

<b>O OTWARTYM FORUM NA RZECZ SKUTECZNOŚCI ROZWOJU ORGANIZACJI SPOŁECZEŃSTWA OBYWATELSKIEGO</b>	<b>4</b>
<b>CZĘŚĆ I. WSTĘP</b>	<b>5</b>
Czym są Międzynarodowe Ramy Skuteczności CSO w Rozwoju i jak mają się do niniejszego poradnika?	5
Dla kogo jest ten poradnik?	5
Po co korzystać z poradnika?	5
Jak zaprojektowano niniejszy poradnik?	6
Jak korzystać z poradnika?	7
<b>CZĘŚĆ II. DOSTOSOWANIE PLANU TWOJEJ ORGANIZACJI W CELU POPRAWY SKUTECZNOŚCI ROZWOJU</b>	<b>11</b>
Zasada 1. Szanuj i promuj prawa człowieka i sprawiedliwość społeczną	11
Zasada 2. Wdrażaj zasady równości płci i sprawiedliwych relacji między płciami, promując prawa kobiet i dziewcząt	17
Zasada 3. Skoncentruj się na upodmiotowieniu ludzi, demokratycznej własności i partycypacji	22
Zasada 4. Promuj rozwój zrównoważony pod względem ekologicznym	29
Zasada 5. Praktykuj przejrzystość i rozliczalność	35
Zasada 6. Dąż do sprawiedliwych partnerstw i solidarności	41
Zasada 7. Dziel się wiedzą oraz praktykuj wzajemne uczenie się	47
Zasada 8. Zaangażuj się w osiągnięcie trwałej zmiany na lepsze	53
<b>CZĘŚĆ III. WZMACNIANIE MECHANIZMÓW ROZLICZALNOŚCI</b>	<b>59</b>
<b>CZĘŚĆ IV. REPOZYTORIUM MATERIAŁÓW: METODY, NARZĘDZIA, DOBRE PRAKTYKI, STANDARDY, MODELE</b>	<b>61</b>
<b>ANEKS. DEFINICJE NAJWAŻNIEJSZYCH TERMINÓW</b>	<b>76</b>

# O OTWARTYM FORUM NA RZECZ SKUTECZNOŚCI ROZWOJU ORGANIZACJI SPOŁECZEŃSTWA OBYWATELSKIEGO

Otwarte Forum na rzecz Skuteczności Organizacji Społeczeństwa Obywatelskiego w Rozwoju to globalny proces przeprowadzony przez i na rzecz Organizacji Społeczeństwa Obywatelskiego (ang. *Civil Society Organisations*, CSO) na całym świecie. Jego celem jest stworzenie wspólnych, ramowych zasad określających skuteczne działania CSO na rzecz rozwoju oraz minimalnych standardów dla warunków sprzyjających organizacjom społecznym, przy jednoczesnej promocji zasadniczej roli społeczeństwa obywatelskiego w międzynarodowym systemie współpracy rozwojowej.

Proces Otwartego Forum został zapoczątkowany spotkaniem nt. skuteczności CSO w czerwcu 2008 roku w Paryżu, który sformalizowano w drugiej połowie tegoż roku po Trzecim Forum Wysokiego Szczebla w sprawie Skuteczności Pomocy (HLF3) w Akrze (Ghana). Proces ten stanowi odpowiedź na wystosowane do Organizacji Społeczeństwa Obywatelskiego wezwanie do opracowania własnego stanowiska nt. skuteczności rozwoju. Mandat Otwartego Forum trwał do Czwartego Forum Wysokiego Szczebla (HLF4), odbywającego się pod koniec 2011 roku w Pusan (Korea Pd.), kiedy to oficjalnie zaprezentowane zostały wnioski z przeprowadzonego procesu. Wyniki procesu mają być stałym punktem odniesienia dla Organizacji Społeczeństwa Obywatelskiego, dla ich własnej skuteczności jako niezależnych aktorów we współpracy rozwojowej.

Cele Otwartego Forum oparte są na trzech głównych filarach:

1. Osiągnięcie konsensusu związanego z zestawem globalnych Zasad Skuteczności Rozwojowej.
2. Stworzenie wskazówek do wdrażania tych Zasad dla CSO.
3. Rzecznictwo wobec rządów ukierunkowane na stworzenie bardziej sprzyjających warunków działania dla CSO.

Powyższe trzy elementy tworzą razem Konsensus CSO z Siem Reap nt. Międzynarodowych Ram Skuteczności CSO w Rozwoju (Międzynarodowe Ramy) – ostateczny, podsumowujący komunikat Otwartego Forum (dokument dostępny pod adresem: [www.cso-effectiveness.org/-global-report,052-.html](http://www.cso-effectiveness.org/-global-report,052-.html)).

Proces konsultacyjny w ramach Otwartego Forum był prowadzony przez 29-osobową Globalną Grupę Facylitacyjną (ang. *Global Facilitation Group*) stworzoną przez platformy CSO z całego świata. W okresie swojego trzyletniego mandatu (od 2009 do 2011), Otwarte Forum dotarło do tysięcy CSO na całym świecie, organizując krajowe, regionalne i tematyczne konsultacje. Ich celem było opracowanie wspólnych zasad, na których opiera się działalność społeczeństwa obywatelskiego, a także warunków, w których CSO mogą najskuteczniej działać. Innymi słowy, celem Otwartego Forum było określenie, co dla społeczeństwa obywatelskiego oznacza skuteczność rozwoju. W oparciu o założenie, że Otwarte Forum będzie posiadało legitymizację społeczeństwa obywatelskiego i włączało je w dialog o charakterze globalnym, światowy proces konsultacyjny został zaprojektowany w taki sposób, by pozwolić na zaangażowanie jak największej liczbie CSO.

Poza konsultacjami ze społeczeństwem obywatelskim, Otwarte Forum organizowało też spotkania różnych interesariuszy na poziomie regionalnym, krajowym i międzynarodowym, mając na celu ułatwienie dialogu i debaty między CSO, donatorami i rządami na temat sprzyjających warunków dla prężnego społeczeństwa obywatelskiego. W oparciu o wkład wypracowany przez tysiące interesariuszy, którzy uczestniczyli w procesie konsultacyjnym Otwartego Forum, pierwsze Globalne Zgromadzenie Otwartego Forum w Stambule (Turcja, wrzesień 2010 r.) przyjęło osiem Zasad Stambulskich Skuteczności CSO w Rozwoju, stanowiących podstawę skutecznych działań rozwojowych podejmowanych przez CSO na całym świecie.

Podczas drugiego i ostatniego Globalnego Zgromadzenia Otwartego Forum w Siem Reap (Kambodża, czerwiec 2011 r.) przyjęto ostateczną wersję Międzynarodowych Ram Skuteczności CSO w Rozwoju, zawierających osiem Zasad Stambulskich. Międzynarodowe Ramy zostały opracowane w następstwie uwag i komentarzy przedstawicieli społeczeństwa obywatelskiego, wyrażonych podczas pierwszego Globalnego Zgromadzenia oraz licznych konsultacji krajowych, regionalnych i tematycznych, które odbyły się między oboma Globalnymi Zgromadzeniami.

Dodatkiem do Międzynarodowych Ram jest niniejszy Poradnik (Zestaw Narzędzi), zawierający materiały dotyczące praktycznego wdrażania Zasad, a także Zestaw Materiałów Rzeczniczych wskazujący, w jaki sposób CSO mogą wykorzystywać Międzynarodowe Ramy do rzecznictwa bardziej sprzyjających warunków w wymiarze tak krajowym, jak i regionalnym (dostępny pod adresem: [www.cso-effectiveness.org/-tookits,082-.html](http://www.cso-effectiveness.org/-tookits,082-.html)).

Dzięki wypracowaniu ostatecznej wersji Międzynarodowych Ram Skuteczności CSO w Rozwoju, a także za pośrednictwem procesu Otwartego Forum, społeczeństwo obywatelskie zrealizowało ambitną wizję stworzenia zbiorczego, wspólnego stanowiska globalnego społeczeństwa obywatelskiego w kwestii zasad i praktyk skuteczności CSO w rozwoju. Dzięki niniejszemu Poradnikowi organizacje społeczeństwa obywatelskiego mogą – korzystając ze sprzyjającej sytuacji na arenie międzynarodowej – wdrażać zasady w praktyce, by zwiększać swoją skuteczność jako aktorzy w obszarze rozwoju.

### CZYM SĄ MIĘDZYNARODOWE RAMY SKUTECZNOŚCI CSO W ROZWOJU I JAK MAJĄ SIĘ DO NINIEJSZEGO PORADNIKA?

Międzynarodowe Ramy Skuteczności CSO w Rozwoju to wspólny rezultat globalnego, w pełni inkluzywnego procesu konsultacyjnego przeprowadzonego przez i na rzecz Organizacji Społeczeństwa Obywatelskiego (ang. *Civil Society Organisations*, CSO) z całego świata, znanego jako Otwarte Forum na rzecz Skuteczności CSO w Rozwoju.

W oparciu o wyrażone w 2008 roku międzynarodowe uznanie dla Organizacji Społeczeństwa Obywatelskiego jako niezależnych i odrębnych aktorów w działaniach rozwojowych, Otwarte Forum otrzymało trzyletni mandat do przeprowadzenia konsultacji z licznymi CSO we wszystkich częściach świata, by określić wspólnie uznawane:

- Zasady skuteczności CSO w działaniach rozwojowych.
- Wskazówki związane z wdrażaniem tych zasad.
- Definicję sprzyjających warunków, które rządy oraz donatorzy powinny zapewnić, żeby CSO były w stanie realizować i wzmacniać swoje zaangażowanie oraz szczególną rolę w rozwoju.

Będące rezultatem tego procesu Międzynarodowe Ramy Skuteczności CSO w Rozwoju obejmują trzy powyższe obszary, a zarazem zawierają propozycję dalszych kroków, które mogą zostać podjęte przez społeczeństwo obywatelskie, by kontynuować dialog nt. wdrażania, monitorowania i rzecznictwa Międzynarodowych Ram. Zważywszy na globalny zasięg i w pełni partycypacyjny charakter Otwartego Forum, uzasadnione jest też wykorzystanie standardów rozwoju określonych w Międzynarodowych Ramach jako *benchmarku* (punktu odniesienia) dla CSO na całym świecie.

W celu ułatwienia CSO wykorzystania Międzynarodowych Ram, towarzyszą im dwie publikacje pomocnicze: niniejszy Poradnik, w którym zebrany został wkład CSO z procesu Otwartego Forum w zakresie wskazówek związanych z praktycznym wdrażaniem Zasad, a także Pakiet Rzecznictwa, zawierający wskazówki dotyczące tego, w jaki sposób CSO mogą wykorzystać przesłanie Międzynarodowych Ram w staraniach o bardziej sprzyjające warunki, z uwzględnieniem ich kontekstu krajowego i regionalnego.

Zachęcamy CSO do korzystania ze wszystkich trzech dokumentów w działaniach na rzecz skuteczności.

### DLA KOGO JEST TEN PORADNIK?

Poradnik został stworzony dla wszystkich Organizacji Społeczeństwa Obywatelskiego działających w obszarze rozwoju, które pragną zwiększyć skuteczność swoich działań, dzięki praktycznemu wdrażaniu Zasad Stambulskich. CSO odgrywają różne role i angażują się w różnorodne procesy mające na celu rozwój społeczeństw. Dostarczają usług, monitorują i prowadzą dialog z rządem, prowadzą działalność rzecznictwa, dbają o upodmiotowienie grup zmarginalizowanych i ubogich, prowadzą badania. Wszystkie CSO – niezależnie od rozmiaru, formy, lokalizacji czy obszaru działania – mogą skorzystać z doświadczeń i dobrych praktyk, jakie zostały tu przedstawione.

### PO CO KORZYSTAĆ Z PORADNIKA?

Poradnik powstał, by wesprzeć wysiłki Twojej organizacji, zmierzające do praktycznego wdrożenia Zasad Stambulskich.

## JEŻELI WPROWADZISZ W ŻYCIĘ ZASADY STAMBULSKIE...

#### 1. Twoja organizacja może wesprzeć upodmiotowienie społeczności lokalnych.

Praktyczne wdrażanie Zasad Stambulskich wiąże się z uszanowaniem zasadniczej roli, jaką w rozwoju odgrywają społeczności lokalne oraz beneficjentki i beneficjenci. Są to bowiem pełnoprawni uczestnicy analiz sytuacji, procesów podejmowania decyzji, planowania, wdrażania i ewaluacji. Ich wkład podnosi poziom identyfikacji i sensowności rozwiązań zmierzających do eliminacji przyczyn ubóstwa i konfliktów. Ponadto, upodmiotowione i szanowane członkinie oraz członkowie społeczności lokalnych wyrażają większą pewność siebie, a także posiadają poczucie własności programów rozwojowych.

#### 2. Twoja organizacja może wzmocnić się jako instytucja.

Podjęcie stałego wysiłku na rzecz wprowadzenia w życie Zasad Stambulskich spowoduje wzrost poczucia dumy i zaangażowania w Twoim zespole, co doskonale motywuje do dalszej konstruktywnej pracy. Poza tym, w miarę jak Twoja organizacja

szkoli, wspiera i działa na rzecz upodmiotowienia kobiet, osób niepełnosprawnych i innych grup, które często są marginalizowane lub których kapitał nie jest w pełni wykorzystywany, Twoje podejście stanie się bardziej holistyczne i reprezentatywne, zaś Twoje programy – coraz bardziej sensowne. W rezultacie, Twoja organizacja – i ogólnie społeczeństwo obywatelskie w Twoim kraju – zyska na stabilności, dzięki stworzeniu szerszych podstaw do zmiany społecznej.

### **3. Partnerstwa Twojej organizacji mogą ulec wzmocnieniu.**

Wdrażanie Zasad Stambulskich może pomóc Twojej organizacji w budowaniu zdrowych, pełnych szacunku, satysfakcjonujących i trwałych partnerstw, wspierających procesy wzajemnego uczenia się i wielowymiarowej odpowiedzialności wzajemnej. Przemyślane partnerstwo poprawia wzajemne relacje pomiędzy CSO, relacje CSO z donatorami i biorcami, między CSO a beneficjentkami i beneficjentami, między CSO a jej pracownikami i pracownikami, a także z innymi interesariuszami, istotnymi dla skutecznego rozwoju.

### **4. Twoja organizacja może stać się bardziej odpowiedzialna ekologicznie.**

Włączając kwestie zrównoważonego oddziaływania na środowisko w procedury wewnętrzne i zewnętrzne, Twoja organizacja może wykorzystywać mniej zasobów, ograniczyć emisje i oszczędzać pieniądze. Bardziej zielone i zdrowsze środowisko przyczyni się też do poprawy jakości życia i produktywności Twoich pracowników oraz pracowników – i nie tylko ich. Twoja organizacja zyska przewagę w zakresie zgodności z rosnącą liczbą praw i regulacji ekologicznych, nie wspominając nawet o narastającym nacisku na raportowanie wpływu na środowisko i postępów czynionych ku jego zrównoważeniu. Rola lidera w zakresie zrównoważenia oddziaływania na środowisko z pewnością pomoże Twojej organizacji pozytywnie się wyróżnić.

### **5. Zaufanie publiczne wobec Twojej organizacji może wzrosnąć.**

Wprowadzanie w życie Zasad Stambulskich może pomóc Twojej organizacji spełnić standardy, ustalone przez globalne społeczeństwo obywatelskie, sprawiając, że będziesz trwale i pozytywnie odbierany w tej społeczności. Wysiłki podjęte na rzecz realizowania Zasad Stambulskich zostaną też docenione przez donatorów. Ponadto, wdrażanie Zasad może pomóc Organizacjom Społeczeństwa Obywatelskiego uchronić się przed politycznymi próbami ograniczenia ich działalności, dzięki możliwości jasnego określenia odpowiedzialności za podejmowane przez poszczególne CSO kroki. Organizacja, która posiada solidną historię skutecznych działań rozwojowych, zyskuje silniejsze wsparcie ze strony lokalnych społeczności, zarówno na poziomie krajowym, jak i międzynarodowym.

### **6. Ty i Twoje koleżanki i koledzy z organizacji znajdziecie inspirację do dalszego podnoszenia jakości swoich działań.**

Poradnik zawiera różnorodne uwagi, dobre praktyki, a także liczne materiały zarekomendowane przez uczestników Otwartego Forum, niejednokrotnie oparte na ich doświadczeniu. Można tu znaleźć wiele materiałów na takie tematy jak: umiejętności, wiedza, doświadczenie, wolontariat, profesjonalizacja, idee, kreatywność, relacje, itd. Poradnik zbiera owoce ogromnej pracy, która już została wykonana, a zarazem motywuje do jej kontynuowania. Służy też zaproszeniu i zachęceniu wszystkich CSO, by zdecydowali się podążać drogą zwiększania skuteczności działań na rzecz rozwoju.

### **7. Można pogłębić skuteczność rozwoju.**

Przed wszystkim jednak świadome, poważne i trwałe wysiłki na rzecz wprowadzenia w życie Zasad Stambulskich powinny zaowocować zwiększoną skutecznością rozwoju. Dogłębna refleksja, analiza i planowanie pozwolą Twojej organizacji podejmować lepsze decyzje i lepiej reagować na główne przyczyny ubóstwa i konfliktu. Warto też zauważyć, że Twoja organizacja stanie się organizacją uczącą się, która może wnieść jeszcze więcej w rozwój. Zasady Stambulskie to nie tylko dodatkowy element w pracy CSO, to sposób, w jaki CSO wyobrażają sobie i wykonują swoją pracę. Sukces wymaga prawdziwego zaangażowania – nie tylko cięższej niż dotychczas pracy, ale też, co znacznie trudniejsze, zmiany sposobu pracy, zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji.

## **JAK ZAPROJEKTOWANO NINIEJSZY PORADNIK?**

Poradnik został zaprojektowany w taki sposób, by pomóc CSO w zrozumieniu i wdrożeniu Zasad Stambulskich w ich własnych unikalnych warunkach.

Nie istnieje jeden model CSO, w związku z czym nie da się stworzyć „mapy” postępowania. CSO różnią się bowiem rozmiarem, celami, lokalizacją geograficzną i filozofią, podobnie jak różne są wyzwania rozwojowe w zróżnicowanych kontekstach.

W związku z tym Zasady Stambulskie – jeżeli mają się do czegoś przydać – muszą być interpretowane i stosowane lokalnie, w sposób odrębny dla każdej CSO. Innymi słowy, wśród CSO panuje powszechna zgoda co do ducha zasad, do wdrażania których aspirujemy, ale szczegółowe znaczenie każdej zasady musi być wypracowane z perspektywy konkretnego kraju, regionu, języka, typu i rozmiaru organizacji, nie mówiąc już o odrębnych dla każdej sytuacji ograniczeniach i możliwościach politycznych, gospodarczych, społecznych i kulturowych.

Z tej przyczyny Poradnik jest oparty na podejściu „doświadczeniowym” i prowadzi użytkownika przez proces, pozwalający na przyjęcie Zasad jako własnych: Jakie zagadnienia w obszarze skuteczności rozwoju są najbardziej naglące w Twojej organizacji? Jak Twoja organizacja może zaradzić głównym przyczynom problemów? Jak Twoja organizacja zdefiniuje i będzie mierzyć cele i działania? W jaki sposób Twoja organizacja będzie odpowiedzialna wobec społeczeństwa (beneficjentki i beneficjenci, pracownicy i pracownicy, członkinie i członkowie, społeczność lokalna, inne organizacje, donatorzy, rząd, itd.)?

W dalszej części Poradnika zamieszczono rozdziały poświęcone każdej z ośmiu Zasad Stambulskich. Każdy rozdział składa się z następujących elementów:

- Definicja danej zasady oraz notatka przewodnia przyjęte w Ramach Międzynarodowych. W związku z tym podczas korzystania z Poradnika niezbędne będzie odwoływanie się do Ram Międzynarodowych.
- Pytania pomocnicze dotyczące rzeczywistości politycznej, społecznej i organizacyjnej, w jakiej funkcjonuje Twoja organizacja.
- „Głosy z Otwartego Forum” – bogate w informacje i prowokacyjne opinie wygłaszane podczas konsultacji w ramach Otwartego Forum. Zamieszczono je, żeby przypominały o trudnościach, jakie napotykają CSO, a także o wielorakiej interpretacji, jakiej CSO poddają poszczególne zasady.
- Tabela zawierająca listę możliwych celów, z których Twoja organizacja może skorzystać lub zaadaptować je na swoje potrzeby w ramach wprowadzania konkretnej Zasady w życie.
- Informacje o projektowaniu wskaźników, monitorujących prace nad konkretną Zasadą.
- Każdemu z tych kroków towarzyszy lista w Repozytorium, z której Twoja organizacja może skorzystać, poszukując dalszych pomysłów, dobrych praktyk, modeli, metod, standardów, list kontrolnych, badań, itd.
- Pod koniec każdego rozdziału zamieszczono hipotetyczny przykład, ukazujący złożoność realiów rozwojowych i możliwości poprawy sytuacji zgodnie z Zasadami Stambulskimi.

## JAK KORZYSTAĆ Z PORADNIKA?

Wiele CSO w pełni zgadza się z Zasadami Stambulskimi i ciężko pracuje nad ich wdrażaniem. Wiele innych jest przekonanych, że już realizuje Zasady Stambulskie w swojej codziennej pracy i nie ma świadomości przyszłych problemów oraz wyzwań. Jeszcze inne organizacje mogą uznać Zasady za coś nowego i dziwnego, ponieważ różnią się one od „profesjonalnego” czy też „technicznego” podejścia do rozwoju, a bliżej im do podejścia powiązanego ze sprawiedliwością społeczną.

Wyzwaniem dla wszystkich CSO, niezależnie od ich stosunku do Zasad Stambulskich, jest stała świadoma refleksja nad własnymi działaniami i regularne ustalanie nowych celów po to, aby usprawnianie działania stało się wewnętrzną wartością samej organizacji. Wykorzystanie Zasad Stambulskich do promocji skuteczności rozwoju wymaga czegoś więcej niż tylko przekonania i dobrych chęci – nie można też traktować go jako jednorazowego ćwiczenia. Wymaga ono bowiem przemyślanego planowania oraz podjęcia jednoznacznego zobowiązania na poziomie organizacji.

Zobowiązanie to jest zasadnicze, ponieważ przyzwyczajenia i systemy, w jakich funkcjonujemy, są zwykle bardzo trwałe. Dlatego też dobre chęci nie wystarczą. Wprowadzanie usprawnień i ich trwałość są mało prawdopodobne bez świadomego, zamierzonego wysiłku włożonego w rozwijanie już istniejących dobrych praktyk. Bez prawdziwego zaangażowania i odpowiedzialności, CSO mogą nieświadomie przyczyniać się do utrzymywania właśnie tego *status quo*, które próbują zmienić.



Biorąc pod uwagę, że praca nad skutecznością działań rozwojowych musi być stałym procesem, wskazówki i materiały zawarte w niniejszym Poradniku są przydatne do:

- Przełamania bezproduktywnego myślenia i ukrytych uprzedzeń w Twojej organizacji.
- Przeglądu istniejących strategii.
- Określania nowych celów w zakresie skuteczności działań rozwojowych w Twojej organizacji.
- Ewaluacji wewnętrznego funkcjonowania Twojej organizacji w świetle Zasad.
- Pozyskiwania nowych idei i wiedzy potrzebnych do planowania, wdrażania, monitoringu i ewaluacji działań rozwojowych.

Niektóre CSO mogą zdecydować się na wykorzystanie Poradnika jako przewodnika w procesie wszechstronnego rozwoju organizacji (w tym przypadku można rozważyć zaangażowanie zewnętrznego konsultanta, który mógłby facylitować ten proces). Doprowadzi to być może do najszybszych i najgłębiej sięgających rezultatów (o ile tylko będą one trwałe), ale może też wymagać więcej zasobów, niż większość CSO jest w stanie w to zaangażować. Inne CSO mogą zdecydować się na pracę nad poszczególnymi Zasadami w dłuższym okresie czasu. Kolejne mogą wykorzystać Zasady w sposób funkcjonalny (np. „Musimy otworzyć nowe biuro terenowe” lub „W jaki sposób możemy włączyć Zasady we wszystkie aspekty tego procesu?”). Także w tym przypadku nie istnieje jedna właściwa metoda.

Z tej przyczyny Poradnik nie określa żadnych wartości bazowych ani minimalnych standardów, mimo iż ustalenie standardów i określenie wskaźników jest ważne w monitorowaniu osiągnięć i usprawnień. Każda organizacja musi sama określić najwyższe standardy, do jakich może dążyć, uwzględniając swoje zasoby oraz uwarunkowania.

Niektóre CSO mogą ulec pokusie, by pominąć trudne pytania lub też przebrnąć przez cały proces bez większego zaangażowania. Takie podejście nie jest jednak korzystne. Każda udzielona odpowiedź musi być oparta na dogłębnej refleksji, badaniach i analizie postawionego pytania. Dzięki temu odpowiedzi mogą przyczynić się do powstania nowych wartości, a nie tylko dokumentowania naszego dotychczasowego sposobu myślenia. Ponadto, materiały zawarte w Poradniku są dostępne dla wszystkich posiadających kompetencje badawcze oraz dysponujących czasem. Przeprowadzenie procesu, który tu proponujemy, może zwiększyć poziom Twojej konsekwentności.

Poza konsekwentnością, CSO zaangażowane we wdrażanie Zasad muszą stworzyć i poddać się mechanizmom rozliczalności. Do mechanizmów tych może należeć monitoring prowadzony przez beneficjentki i beneficjentów, członkinie i członków oraz donatorów. Monitoring koleżeński (*peer monitoring*) prowadzony przez inne CSO może być kolejnym cennym – i zbyt rzadko wykorzystywanym – narzędziem kształtującym potencjał skuteczności w rozwoju wewnątrz organizacji i w całym sektorze CSO. Kluczem jest zaangażowanie.

W związku z tym, rozpoczynając pracę z Poradnikiem, weź pod uwagę następujące sugestie:

## **1. ANGAŻUJĄC SIĘ W REALIZACJĘ POSZCZEGÓLNEJ ZASADY, PAMIĘTAJ RÓWNIEŻ O WSZYSTKICH POZOSTAŁYCH ZASADACH**

Zastanawiając się nad swoimi zobowiązaniami w zakresie praw człowieka i sprawiedliwości społecznej (Zasada 1.), pamiętaj, żeby zapewnić swoim partnerom uczestnictwo w procesie na sprawiedliwych zasadach (Zasada 6.) i uczyć się wzajemnie od siebie z beneficjentami/kami, partnerami i donatorami (Zasady 5. i 7.). Dokonując oceny swoich planów w zakresie promocji praw kobiet i dziewcząt (Zasada 2.), pamiętaj, żeby sesje planowania były prowadzone w sposób sprzyjający upodmiotowieniu, demokratycznym procedurom i partycypacji (Zasada 3.) oraz z dbałością o zrównoważony rozwój (Zasada 4.). Kiedy proces korzystania z Poradnika będzie oparty na szacunku dla poszczególnych Zasad, wtedy sam proces (a nie tylko jego wyniki) pozwoli stworzyć grupę beneficjentów i beneficjentek, pracowników i pracownic, członków i członkiń oraz partnerów, którzy rozumieją i popierają Zasady oraz ich wdrażanie przez Twoją organizację.

## **2. ZAWSZE BIERZ POD UWAGĘ KWESTIE WEWNĘTRZNE I ZEWNĘTRZNE**

Każdą Zasadę można zastosować wewnątrz Twojej organizacji, jak również w jej programach zewnętrznych. Oba te wymiary są ważne. „Zielone” biuro i odpowiednio wykwalifikowane kobiety na istotnych funkcjach w Twojej organizacji pozwolą podnieść

skuteczność działań. Ponadto, spójne wartości, zaangażowanie wewnętrzne i zewnętrzne zwiększa poziom uczciwości, jak również podnosi wiarygodność organizacji, tworząc trwały fundament dla aktualnych oraz przyszłych planów.

### 3. ROZWAŻ PRAWDZIWE PRZYCZYNY PROBLEMÓW

Rozwój ma na celu zwycięstwo nad ubóstwem, nierównościami i marginalizacją. Może być skuteczny tylko wtedy, kiedy doprowadzi do trwałej zmiany, odpowiadając tym samym na prawdziwe przyczyny problemów. Mogą do nich należeć, na przykład asymetria władzy między ludźmi i narodami, nieograniczony kapitalizm, dziedzictwo kolonializmu, brak demokratycznej własności procesów mających wpływ na społeczeństwa, krajowe i międzynarodowe zależności, jak też brak sprawiedliwości społecznej.

### 4. ZASTANÓW SIĘ NAD RZECZYWISTĄ WŁADZĄ

Asymetria władzy może istnieć w ramach konkretnej CSO, pomiędzy CSO w tym samym kraju, jak również między partnerskimi CSO z różnych krajów. Nienazwana asymetria władzy może istnieć między innymi wtedy, kiedy kierownictwo w autorytarny sposób zarządzają zespołem i pracownicy CSO nie szanują beneficjentów i beneficjentek, mężczyźni nie pozwalają kobietom dojść do głosu, międzynarodowe CSO sterowane przez donatorów angażują lokalne CSO w realizację obcych programów, silne CSO narzucają innym zasady, których same nie przestrzegają, narzuca się obce wzorce kulturowe, itd. Asymetrie władzy, które nie zostaną dostrzeżone i nazwane, mogą mieć szkodliwy wpływ zarówno na proces, jak i na rezultaty działań rozwojowych.

### 5. OPIERAJ SWOJE STRATEGIE NA DOGŁĘBNEJ ANALIZIE

Zebranie bogatego zasobu informacji i danych może wymagać wiele czasu i środków, ale dogłębna analiza kontekstu, w którym działa Twoja organizacja zdecydowanie się opłaci w średnio- i długofalowej perspektywie. Pozwoli ona bowiem usytuować Twoją organizację w kontekście działań lokalnych i krajowych. Pozwoli też na tworzenie zrównoważonych strategii oraz poleganie na różnych źródłach i włączanie różnych, rozbieżnych opinii (zwłaszcza ze strony osób, którym CSO mają służyć oraz grup najbardziej zmarginalizowanych). Umożliwi dostrzec więcej i wyjawić nieskuteczne założenia, na których tak często na co dzień polegamy.

Źródła informacji, z których można się uczyć (lub odczytać dotychczasowych pomysłów i zachowań), to na przykład – w przypadkowej kolejności – pracownice/pracownicy i były pracownice/byli pracownicy, beneficjentki/beneficjenci, członkinie/członkowie, organizacje członkowskie, rządowe opracowania i statystyki, strategie i ewaluacje, badania, publikacje, wnioski projektowe, raporty z projektów, konsultantki/konsultanci, studia przypadku, ewaluacje prowadzone przez lokalne i międzynarodowe CSO, donatorów lub organizacje wielostronne, lokalne i zagraniczne media w językach lokalnych i obcych, badania ze źródeł akademickich i pozaakademickich, partnerzy, byli partnerzy i potencjalni partnerzy, grupy o podobnym lub rozbieżnym z naszym podejściem (*peers*).

Uwaga: Jeśli pracujesz w kraju/kulturze innej niż Twoja własna, musisz rozważyć odpowiedzi zarówno dla kraju/kultury, gdzie pracujesz, jak i dla swojej własnej. Refleksja nad pytaniami w oparciu o Twój kraj/kulturę jest istotna, ponieważ pomaga wyjawiać założenia, przekonania i wartości, które wnosisz w swoją pracę. Rozmiar i rodzaj organizacji, dla której pracujesz, także wpłynie na sposób, w jaki odpowiesz na pytania (np. międzynarodowa CSO działająca w wielu krajach podejdzie do wdrażania Zasad inaczej niż mała, lokalna organizacja).

### 6. DOCENIAJ POSTĘPY I NAGRADZAJ ZA DOTYCHCZASOWE WYSIŁKI, ALE STARAJ SIĘ DALEJ ROZWIJAĆ

Istotne jest uznanie dla osób, które już promują Zasady i dostrzegają ich wartość w swojej pracy. Pozwoli ono zachęcić innych do zaangażowania, promować ciągłe uczenie się oraz zinstytucjonalizować sukces. Wszystkie CSO mogą nieustannie stawać się lepsze. Niektóre kwestie, które warto rozważyć, to na przykład wszystko to, czego nie dostrzegamy (tzw. *blind spots*), stereotypy i niewiedza, brak zasobów (np. czas, finanse, wiedza, wola polityczna lub indywidualna), asymetrie władzy i zależności między osobami i organizacjami. Zwłaszcza osoby posiadające władzę (w lokalnej lub międzynarodowej CSO) muszą krytycznie

i szczerze odpowiedzieć sobie na pytania: Czy naprawdę robią to, co mówią? Jak asymetria władzy wpływa na otrzymywane informacje zwrotne? Jak ludzie posiadający mniejsze wpływy zachowują się w ich towarzystwie?

Cele rozwojowe zmieniają się – zawsze można dokonać większego postępu. Jeśli, dajmy na to, CSO zaczyna od celu zmiany postaw wobec osób niepełnosprawnych (Zasada 1.), cel ten powinien zostać przeniesiony na poziom organizacyjny (zatrudnianie osób niepełnosprawnych) i polityczny (uniwersalny dostęp do usług zdrowotnych wysokiej jakości, finansowanych ze środków publicznych).

Świadomość i znoszenie tych oraz innych ograniczeń we wdrażaniu Zasad jest nadrzędne dla skuteczności rozwoju.

## 7. PLANUJ STRATEGICZNIE

W swoich planach, zastanów się nad tym, w jaki sposób dokonują się zmiany w Twojej organizacji, w społeczeństwie obywatelskim Twojego kraju i w Twoich organizacjach partnerskich. Zadbaj, żeby liderzy Twojej organizacji szybko włączyli się w proces. Ich rola to nie tylko alokowanie zasobów i kreowanie przestrzeni do zmiany – muszą stać się przywódcami procesu i dawać innym przykład. Postaraj się zbudować koalicję osób wspierających Twoje wysiłki na rzecz wdrożenia Zasad. Utworzenie zespołu zadaniowego lub wyznaczenie „czempionów” wewnątrz organizacji także bywa przydatne. Staraj się też mobilizować i pozyskiwać zwolenników Zasad poza swoją organizacją. Być może niektórzy będą się sprzeciwiać Zasadom. Wówczas postaraj się zrozumieć przyczyny i – jeśli to możliwe – wynegocjować z nimi rozwiązanie typu *win-win*. Jeśli jednak to nie będzie możliwe, stwórz strategię radzenia sobie z przeciwnikami, która sama w sobie odzwierciedla wartości zawarte w Zasadach.

## 8. ZACHOWAJ ROZSĄDEK

Zmiana nie następuje ani szybko, ani łatwo. Ustal ambitne, ale realistyczne cele, osiągnięciu których możesz się poświęcić. Ludzie często traktują zmianę podejrzliwie. Upewnij się, że wprowadzając zmiany nie wymuszasz ich, lecz jesteś towarzyszem swoich współpracowniczek i współpracowników, beneficjentek i beneficjentów oraz innych interesariuszy. Spodziewaj się trudności i oporu. Elastyczność i długofalowa perspektywa ułatwią wprowadzenie zmiany bardziej niż postawa roszczeniowa i kary. Jeśli potraktujesz proces zmian jako część swojej pracy, jako ciekawe wyzwanie, a nie przeszkodę, pozostaniesz zaangażowany w proces, nawet kiedy stanie się on trudny.

## 9. PODDAWAJ SWOJE MYŚLENIE, DECYZJE I PLANOWANIE KONTROLI INTERESARIUSZY WEWNĘTRZNYCH I ZEWNĘTRZNYCH

Staraj się aktywnie szukać i poważnie traktować różnorodne poglądy wyrażane przez pracownice i pracowników, beneficjentki i beneficjentów, koleżanki i kolegów (*peers*), organizacje partnerskie, niezależnych obserwatorów zewnętrznych i donatorów. Możesz pozyskiwać ich informacje indywidualnie lub w grupie, w zależności od przyjętych norm kulturowych. Powiadom ich, w jaki sposób zamierzasz wykorzystać otrzymane od nich wiadomości i informuj ich o zmianach.

## 10. ZINTEGRUJ PROCES MONITORINGU I ODPOWIEDZIALNOŚCI Z JASNO SFORMUŁOWANYM SYSTEMEM AKTUALIZOWANIA SWOJEGO PLANU

Instytucjonalizacja jest istotna dla stałego poprawiania skuteczności CSO w rozwoju. Należy jasno zdefiniować, kto i w jaki sposób odpowiada za poszczególne zadania. Praca nad skutecznością rozwoju musi być włączona w harmonogram i budżet Twojej organizacji. Wielu pracowników CSO jest przepracowanych, w związku z czym w przypadku nowych zadań należy też zapewnić nowe zasoby (np. czas, wsparcie, budżet, szkolenia, dodanie zadań do zakresu obowiązków, branie ich pod uwagę przy ocenie pracy). Równie istotne są mechanizmy, stosowane przez Twoją organizację. Wielowymiarowa odpowiedzialność wzajemna jest bardzo ważna z punktu widzenia Zasad.

## CZĘŚĆ II

# DOSTOSOWANIE PLANU TWOJEJ ORGANIZACJI W CELU POPRAWY SKUTECZNOŚCI ROZWOJU

### ZASADA 1. SZANUJ I PROMUJ PRAWA CZŁOWIEKA I SPRAWIEDLIWOŚĆ SPOŁECZNĄ

CSO są efektywne jako partner w działaniach rozwojowych wtedy, kiedy... **tworzą i wdrażają strategię, działania i praktyki, promujące jednostkowe i zbiorcze prawa człowieka (w tym prawo do rozwoju), dbając zarazem o godność, godne warunki pracy, sprawiedliwość społeczną oraz równe prawa dla wszystkich ludzi.**

Wiele CSO przyjęło i wdraża podejście do rozwoju oparte na prawach. CSO pracują na rzecz upodmiotowienia ludzi tak, żeby odkryli swój głos i zadbały o swoje prawa w sposób holistyczny, wymagając od swoich rządów, by te szanowały, chroniły i realizowały prawa wszystkich ludzi. Takie podejście dotyka systemowych przyczyn ubóstwa, jak nierówność, zwiększona wrażliwość na zagrożenia, wyłączenie i dyskryminacja w różnych obszarach. CSO odwołują się do istotnych praw obywatelskich i politycznych, ekonomicznych, społecznych i kulturalnych, a także do międzynarodowych standardów praw człowieka, wynikających z systemu praw człowieka Organizacji Narodów Zjednoczonych (ONZ), w tym do Deklaracji o Prawie do Rozwoju, głównych Konwencji: Międzynarodowej Organizacji Pracy, Konwencji w sprawie Likwidacji Wszelkich Form Dyskryminacji Kobiet (*Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women CEDAW*) i umów dotyczących praw człowieka, zawieranych na poziomie regionalnym.

### PYTANIA PRZEWODNIE DO KONTEKSTUALIZACJI KWESTII PRAW CZŁOWIEKA I SPRAWIEDLIWOŚCI SPOŁECZNEJ W PRACY TWOJEJ ORGANIZACJI

Nie da się określić jednoznacznego sposobu czy też zestawu działań, prowadzących do zabezpieczenia praw człowieka bądź sprawiedliwości społecznej – musisz stworzyć plan odpowiedni dla Twojej organizacji, odwołując się do uczciwej analizy opartej na dialogu z różnorodnym gronem interesariuszy i innych ekspertów. Poniższe pytania mają pomóc Ci w zrozumieniu kontekstu społecznego, politycznego i ekonomicznego, w którym działasz, a także możliwości i ograniczeń stwarzanych przez wyjątkową strukturę, mandat oraz zasoby Twojej organizacji. Twoje osobiste doświadczenia i perspektywa w odniesieniu do równości płci i sprawiedliwych relacji między płciami są także istotne. To, jak określisz cele, wskaźniki, plany działania oraz sposób monitorowania postępów, powinno być oparte na dogłębnej analizie.

#### Jak analizować kontekst(y), w którym(ch) działa Twoja organizacja?

- W jaki sposób ochrona praw człowieka została już zinstytucjonalizowana w prawie, regulacjach, polityce i strukturach społecznych? Jakie mechanizmy prawne i społeczne promują sprawiedliwość społeczną? Które standardy międzynarodowe są przyjmowane, a które są odrzucane? Dlaczego?
- Kto i w jakim stopniu sprzeciwia się wdrażaniu praw człowieka? Czy prawa niektórych grup są traktowane bardziej priorytetowo niż w przypadku innych grup? Których? Dlaczego?
- W jaki sposób prawa człowieka są respektowane w codziennym życiu i relacjach? Jakie problemy w realizacji praw człowieka dotyczą większych grup ludzi? Jakie braki dotyczą mniejszych grup, ale w dużym stopniu?
- Jakie aspekty praw człowieka i sprawiedliwości społecznej byłyby ważnym wkładem w skuteczność rozwoju w kontekście, w którym pracujesz?

W Repozytorium znajdują się materiały odnoszące się do analizowania polityki i nastawienia interesariuszy, zwłaszcza materiały nr: 4, 18, 19, 39, 49, 79, 81, 82, 84, 86, 87, 89, 106, 107, 109, 122, 128, 129, 130, 136 oraz 155.

#### Jak analizować poszczególne aspekty Twojej organizacji?

- Zastanów się nad swoją organizacją, jej historią, zakresem zadań, zespołem i beneficjentami/kami. W jakim stopniu w Twojej organizacji istnieje zgoda co do definicji i wagi praw człowieka oraz sprawiedliwości społecznej?
- Jakie cele Twoja organizacja stawia sobie obecnie w odniesieniu do praw człowieka i sprawiedliwości społecznej? W jaki sposób zaangażowanie w prawa człowieka i sprawiedliwość społeczną przejawia się wewnątrz w polityce organizacyjnej, praktyce i codziennym działaniu Twojej organizacji?

- W jaki sposób głosy osób zmarginalizowanych są odzwierciedlane w celach, działaniach oraz nastawieniu Twojej organizacji?
- Z jakich mechanizmów wielowymiarowej odpowiedzialności wzajemnej korzystasz?
- W jaki sposób rozwiniesz wielowymiarową odpowiedzialność wzajemną w świetle dokonanych analiz?
- Jakie inne aspekty praw człowieka i sprawiedliwości społecznej dostrzegasz jako istotne dla pracy Twojej organizacji?
- Gdzie dostrzegasz wyzwania i problemy?

W Repozytorium znajdują się materiały odnoszące się do analizy organizacji i samooceny, zwłaszcza materiały nr: 63, 67, 72 oraz 77.

### Jak ocenić Twoje osobiste nastawienie?

- Które aspekty praw człowieka i sprawiedliwości społecznej przemawiają do Ciebie, a które są Ci mniej znane lub uznajesz je za mniej istotne? Dlaczego? Jak to wpływa na promowanie przez Ciebie praw człowieka i sprawiedliwości społecznej?

W Repozytorium znajdują się materiały odnoszące się do refleksji osobistej i myślenia krytycznego, zwłaszcza materiały nr 80 oraz 101.

## GŁOSY Z OTWARTEGO FORUM

*Nawet organizacje nie działające bezpośrednio w obszarze praw człowieka powinny świadomie realizować prawa człowieka i zasady sprawiedliwości społecznej we wszystkich aspektach swojej pracy.*

*Upewnij się, że Twoja praca jest ukierunkowana na główne przyczyny niesprawiedliwości, a nie koncentruje się wyłącznie na radzeniu sobie z jej skutkami.*

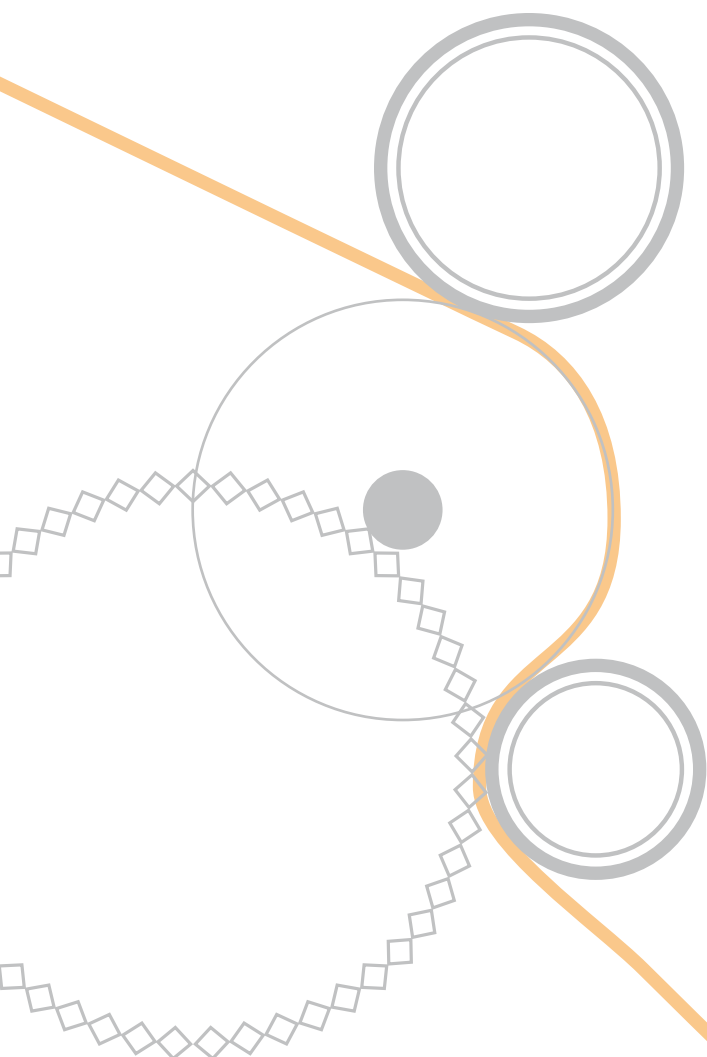
*Trzeba chronić aktywistów praw człowieka ze względu na ich bezpieczeństwo.*

*Promuj podejście oparte na prawach człowieka poprzez programową analizę, planowanie i wdrażanie, a także wewnątrz swojej organizacji.*

*CSO z krajów globalnej Północy powinny lobbować swoje rządy na rzecz zmiany polityki prowadzącej do powstawania problemów, na które stara się odpowiedzieć współpraca rozwojowa.*

*Działania w obszarze praw człowieka powinny być realizowane w kontekście międzynarodowych konwencji, umów i standardów. Pozwoli to wzmocnić Twoje żądania i włączyć Twój głos w globalny dyskurs praw człowieka.*

*Promuj podejście oparte na prawach, domagając się i sprawdzając, czy rządy realizują swoje zobowiązania w obszarze praw człowieka.*



Zanim pójdziesz dalej...

### **Czy w swojej analizie uwzględniasz wszystkie wymiary praw człowieka i sprawiedliwości społecznej? Niektóre CSO biorą pod uwagę następujące wymiary:**

- Prawa ludzi do wpływu na rozwój, który ich dotyczy.
- Partycypacja – zwłaszcza osób zmarginalizowanych – w procesach decyzyjnych.
- Edukacja, w tym edukacja praw człowieka.
- Dostęp do usług zdrowotnych dla wszystkich, w tym w obszarze zdrowia reprodukcyjnego, likwidacji śmiertelności dzieci, poprawy zdrowia matek, itd.
- Trwały dostęp do środków niezbędnych do życia.
- Godna praca (ang. *decent work*) i zdrowe warunki pracy.
- Likwidacja wyzysku seksualnego i przemytu ludzi.

### **Czy uwzględniasz różnorodność grup, których dotyczą prawa człowieka i sprawiedliwość społeczną? Niektóre CSO biorą pod uwagę następujące grupy docelowe:**

Osoby niepełnosprawne; dzieci (zwłaszcza dziewczynki); pracownice i pracownicy wykorzystywani przez pracodawców, pracownice i pracownicy przemysłu seksualnego; osoby (w tym działaczki i działacze praw człowieka), których prawa są naruszane przez władze lokalne i krajowe oraz przez strony trzecie (np. korporacje międzynarodowe, struktury militarne i paramilitarne); geje, lesbijki, biseksualistki/biseksualiści, transseksualistki/transeksualiści i osoby transpłciowe; ludy tubylcze; mniejszości religijne i etniczne; uchodźczynie i uchodźcy; uchodźczynie i uchodźcy wewnętrzni; i inni.

W Repozytorium znajdują się materiały odnoszące się do praw człowieka i sprawiedliwości społecznej, zwłaszcza materiały nr: 1, 3, 7, 9, 13, 24, 25, 36, 37, 39, 42, 44, 58, 63, 64, 76, 85, 93, 94, 95, 108, 126, 127, 145, 151, 153, 156, 159, 165, 166, 167 oraz 170.

### **Jak określić cele Twojej organizacji w obszarze praw człowieka i sprawiedliwości społecznej?**

W oparciu o przeprowadzoną przez Twoją organizację analizę kontekstu lokalnego, kwestii organizacyjnych oraz perspektywy osobistej, możesz określić konkretne cele, nad którymi Twoja organizacja powinna pracować, mając na uwadze jej zasoby ludzkie i finansowe, oraz to, co jeszcze jest robione w tej dziedzinie.

- Jakie ambitne, konkretne, wymierne i osiągalne cele (wewnątrz organizacji oraz w środowisku, na które staracie się wpływać) chcesz osiągnąć w odniesieniu do praw człowieka i sprawiedliwości społecznej w ciągu jednego roku? Trzech lat? Pięciu lat?
- Jak te cele odnoszą się do innych celów i procesów organizacyjnych, w które Twoja organizacja już jest zaangażowana? Co wynika z ewentualnego nakładania się bądź sprzeczności w celach/działaniach?
- Czy Twoje cele odnoszą się do głównych przyczyn naruszania praw człowieka i braku sprawiedliwości społecznej?

W tabeli ukazano możliwe cele promocji praw człowieka i sprawiedliwości społecznej oraz jak można je rozbudowywać na przestrzeni czasu, w oparciu o trwałe zaangażowanie. Tabela ma na celu zainspirowanie Cię do twórczego myślenia. Rzeczywiste cele, które sobie wyznaczysz, muszą odnosić się do konkretnych warunków funkcjonowania Twojej organizacji.

### NIEKTÓRE PROPONOWANE CELE W OBSZARZE POSZANOWANIA I PROMOCJI PRAW CZŁOWIEKA

FAZA 1.	FAZA 2.	FAZA 3.	FAZA 4.
Pracownicy/y rozumieją podejście oparte na prawach człowieka.	Funkcjonują wewnętrzne procedury ochrony i promocji praw człowieka w odniesieniu do pracownic/ków.	Promocja praw człowieka i sprawiedliwości społecznej jest ujęta w procesach oceny pracownic/ków.	
Partnerzy pracują nad zagadnieniami praw człowieka i sprawiedliwości społecznej.		Wartości praw człowieka i sprawiedliwości społecznej są zintegrowane w partnerstwach.	Wskaźniki praw człowieka i sprawiedliwości społecznej są włączone w ewaluację partnerstw i pracy programowej.
Funkcjonują mechanizmy uzyskiwania świadomej zgody beneficjentek/ów i innych interesariuszy.	Funkcjonują mechanizmy partycypacji w planowaniu oraz wdrażaniu strategii i programów.	Wykorzystuje się mechanizm odpowiedzialności wobec beneficjentek/ów.	Wykorzystuje się mechanizm odpowiedzialności wobec społeczności lokalnej (wtórni beneficjentki/ci).
Wszelkie działania są oparte na standardach praw człowieka.	Zwiększone rzecznictwo w obszarze praw człowieka i sprawiedliwości społecznej.	Dokumentowane i raportowane naruszenia praw człowieka.	Władze lokalne i krajowe, a także korporacje międzynarodowe, respektują prawa człowieka.
Osoby niepełnosprawne są zaangażowane w formułowanie i wdrażanie polityki, prawa i usług publicznych.	Przyjęta krajowa strategia nt. niepełnosprawności i plan działania.	Personel medyczny, pracownicy/cy socjalni, architektki/ci i projektantki/ci są przeszkoleni w obszarze niepełnosprawności i praw człowieka.	Badania dot. niepełnosprawności i praw człowieka sięgają głębiej i mają wsparcie władz lokalnych oraz krajowych.
Upowszechnione są zróżnicowane informacje o dostępie do usług dla konkretnych zmarginalizowanych grup.	Programy i usługi (zdrowie, ubezpieczenia, itp.) są dostępne dla wszystkich, w tym grup marginalizowanych.		Wszyscy posiadają taki sam status zdrowia (pozytywny) jak inni przedstawiciele populacji.
Decydenci polityczni mają pozytywne podejście do grup marginalizowanych.	Rodzice i nauczyciele dzieci niepełnosprawnych są świadomi ich prawa do edukacji.	Istnieje polityka i fundusze, które pozwalają na tworzenie inkluzywnych programów i struktur edukacyjnych.	Zwiększony poziom piśmienności wśród dzieci zmarginalizowanych, niepełnosprawnych i dziewczynek.
Opinia publiczna jest świadoma sytuacji, w jakiej znajdują się działacze praw człowieka.	Istnieją ramy prawne dla społeczeństwa obywatelskiego oparte na prawach.	Ramy oparte na prawach są wdrażane i monitorowane.	Państwa chronią działaczy praw człowieka i przedstawicielki/li społeczeństwa obywatelskiego.
Na Północy i Południu istnieje świadomość związku między globalnym rynkiem i ubóstwem.	Wzmocnione rynki lokalne i bioróżnorodność w rolnictwie, rybołówstwie i leśnictwie.	Ceny żywności są przystępne.	Ludzie posiadają trwały dostęp do środków utrzymania oraz żywności.

Wszystkie kobiety, także ubogie, mają dostęp do opieki położniczej wysokiej jakości.	Wszystkie szpitale, zwłaszcza publiczne, mają specjalistyczne, dobrze wyposażone oddziały położnicze.	Poziom zdrowia macierzyńskiego kobiet jest wyższy.
Pracownicy i pracownicy mogą walczyć o swoje prawa indywidualnie lub wspólnie.	Praca odbywa się w zdrowych i godnych warunkach.	Wszystkie pracownicy i wszyscy pracownicy cieszą się podstawowymi prawami człowieka i prawami pracowniczymi.
Zobowiązania do publikowania informacji o międzynarodowym handlu bronią są realizowane.	Opinia publiczna jest świadoma związku między międzynarodowym handlem bronią, pogwałceniami praw człowieka i bilansem handlu zagranicznego.	Zakaz sprzedaży broni reżimom i grupom gwałcącym prawa człowieka jest wdrażany.
Działania na rzecz problemów mniejszości etnicznych (np. język jako podstawowy element tożsamości).	Komunikacja oficjalna jest możliwa w różnych językach.	Materiały szkolne są dostępne w językach mniejszości.
		Mniejszości etniczne mogą integrować się w systemie edukacyjnym i politycznym, jeśli tylko tego zechcą.

W Repozytorium znajdują się materiały odnoszące się do podejmowania decyzji w zakresie celów, zwłaszcza materiały nr: 15, 16, 39, 45, 49, 66, 80, 81, 85, 86, 96, 97, 98, 99, 102 oraz 103.

### W jaki sposób planować, monitorować i ewaluować programy i działania na rzecz osiągnięcia celów Twojej organizacji?

- Dla każdego celu określ odrębny plan działania, który – w oparciu o solidne podstawy – w najbardziej prawdopodobny sposób doprowadzi do jego osiągnięcia. Zastosuj perspektywę „praw człowieka i sprawiedliwości społecznej” we wszystkich wymiarach struktury organizacyjnej, kontraktów, gospodarowania zasobami (czas, finanse, energia, zasoby ludzkie), pracy i relacji w Twojej organizacji.
- Na każdym etapie Twojego planu działania, przemyśl wyzwania i pułapki, które możesz napotkać i stwórz plan radzenia sobie z nimi.
- Zaprojektuj i wdróż metody refleksji, monitoringu i ewaluacji oraz sposoby zintegrowania dotychczasowych doświadczeń.

Wskaźniki są istotnym elementem monitoringu i ewaluacji pracy Twojej organizacji. Pomagają też kształtować realistyczne oczekiwania wśród pracownic/ków, beneficjentek/ów i donatorów. Dla każdego celu określ wskaźniki, a następnie ustal plan monitoringu. To zazwyczaj ważne, żeby zaplanować wskaźniki w trybie partycypacyjnym, angażując w to beneficjentki/ów.

Określ i wdróż mechanizmy wielowymiarowej odpowiedzialności wobec:

- Beneficjentek/beneficjentów.



- Członkiń/członków.
- Koleżanek/kolegów (*peers*), platform i stowarzyszeń CSO.
- Donatorów, fundatorów, inwestorów.
- Rządu/organów regulacyjnych.
- Innych interesariuszy istotnych w kontekście Twojej organizacji.

W Repozytorium znajdują się materiały odnoszące się do planowania, programowania, zarządzania zmianą, monitoringu, ewaluacji i odpowiedzialności wielowymiarowej, zwłaszcza materiały nr: 1, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 13, 17, 19, 21, 23, 34, 35, 36, 39, 43, 47, 50, 51, 59, 63, 69, 70, 71, 73, 78, 79, 82, 91, 92, 100, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 122, 125, 128, 130, 132, 133, 134, 135, 151, 152, 154, 155, 156 oraz 158. Materiały dotyczące wskaźników to przede wszystkim nr: 8, 10, 11, 48, 72 oraz 75.

## ZASADA 1. W PRAKTYCE:

Lokalne biuro międzynarodowej organizacji humanitarnej realizowało swoją misję podnoszenia bezpieczeństwa żywnościowego w obszarze dotkniętym konfliktem, rozdając paczki z jedzeniem beneficjentom określonym jako najbardziej potrzebujący przez wspólnoty lokalne. Pracownicy organizacji byli często rozczarowani widocznym brakiem wdzięczności ze strony biorców i powtarzającym się ciągle problemem związanym z oszustwami.

Kwestia „problemowych beneficjentów” stała się zarzewiem konfliktu między pracownikami lokalnymi i zagranicznymi. W końcu, jeden z zagranicznych członków zespołu poprosił lokalnych pracowników, żeby wyjaśnili, dlaczego beneficjenci nie cieszą się z pomocy. Lokalni pracownicy zorganizowali spotkanie z beneficjentami i poprosili o informację zwrotną na temat programu pomocy żywnościowej, który zaprezentowano donatorom jako jeden z najbardziej wydajnych, posiadających duże oddziaływanie, innowacyjnych programów pomocy żywnościowej na świecie. Lokalni beneficjenci na początku nie chcieli mówić, ale w końcu wybuchli, przedstawiając pełne złości skargi. Lokalni pracownicy nalegali, żeby spotkanie trwało, mimo nieprzyjemnej atmosfery i w końcu wszyscy jego uczestnicy uzyskali nową perspektywę. Beneficjenci wytłumaczyli, że bycie długotrwałymi biorcami pomocy żywnościowej jest dla nich uwłaczające – posiadają bowiem umiejętności rolnicze i są przyzwyczajeni do samowystarczalności, ale konflikt pozbawił ich dostępu do ich ziemi i wody. Po spotkaniu międzynarodowa organizacja humanitarna zaprosiła beneficjentów do udziału w regularnych spotkaniach mających na celu przekształcenie programu bezpieczeństwa żywnościowego.

Zdecydowano o dodaniu do programu komponentu rzeczniczego, w ramach którego wzywano władze lokalne do poszanowania prawa rolników do ziemi i wody. Wsparto też lokalnych beneficjentów w przedstawieniu ich własnego doświadczenia i w walce o przestrzeganie praw do ziemi i wody na spotkaniach międzynarodowych, w mediach oraz innych miejscach. Beneficjenci mieli większe poczucie własności w programie bezpieczeństwa żywnościowego i wywarli nacisk społeczny przeciwko oszukańczym praktykom. Podejście do bezpieczeństwa żywnościowego w oparciu o sprawiedliwość społeczną pozwoliło lokalnym beneficjentom stać się pełnymi partnerami, zapewniając tym samym sukces rozwiniętego programu bezpieczeństwa żywnościowego.

## ZASADA 2. WDRAŻAJ ZASADY RÓWNOŚCI PŁCI I SPRAWIEDLIWYCH RELACJI MIĘDZY PŁCIAMI, PROMUJĄC PRAWA KOBIEC I DZIEWCZĄT

### ZASADA 2. WDRAŻAJ ZASADY RÓWNOŚCI PŁCI I SPRAWIEDLIWYCH RELACJI MIĘDZY PŁCIAMI, PROMUJĄC PRAWA KOBIEC I DZIEWCZĄT

CSO są efektywne jako partner w działaniach rozwojowych wtedy, kiedy... **promują i prowadzą współpracę rozwojową, wcielając w życie zasady równości płci, w ich pracy odzwierciedlone są problemy i doświadczenia kobiet, a zarazem wspierają starania kobiet o realizację swoich praw indywidualnych i zbiorowych oraz przyjęcie roli pełnoprawnych partnerów w procesach rozwojowych.**

Osiągnięcie równości płci poprzez walkę z niesprawiedliwymi relacjami władzy i realizację w pełnym wymiarze praw kobiet i dziewcząt jest nadrzędne dla osiągnięcia trwałych rezultatów rozwojowych. Marginalizacja społeczna kobiet i dziewcząt trwa ze względu na różne formy dyskryminacji, w tym dyskryminację ekonomiczną, szkodliwe tradycje, wyzysk seksualny i przemoc ze względu na płeć. Upodmiotowienie kobiet i dążenie do sprawiedliwych relacji między płciami pozwala promować równy dostęp kobiet i dziewcząt do możliwości, zasobów i podejmowania decyzji na wszystkich poziomach. Mając na uwadze, że kobiety nie są jednorodną kategorią, CSO podkreślają potrzebę zróżnicowanego podejścia do promocji upodmiotowienia, bezpieczeństwa i dobrobytu kobiet. CSO są też świadome, że mężczyźni i chłopcy są ważnymi partnerami, którzy muszą zostać w pełni zaangażowani w ten proces.

CSO także nie są wolne od nierówności płci. Promowanie równości płci wykracza poza poprawę warunków kobiet. Istotne są też zmiany w obszarze niesprawiedliwego podziału władzy między kobietami i mężczyznami oraz likwidacja praw, polityki i praktyk wspierających dyskryminację. Sama partycypacja kobiet nie wystarczy, by zagwarantować, że ich prawa i potrzeby staną się ważne i będą chronione, czy też że kultura CSO zmieni się tak, by wartością centralną stała się równość płci. Wyrażne włączanie kwestii praw i wolności dziewcząt oraz młodych kobiet (w tym np. praw reprodukcyjnych) w filozofię działania CSO stanowi podstawę osiągnięcia celu równości płci i upodmiotowienia kobiet. Organizacje i ruchy kobiece są niezbędnymi aktorami w rozwoju i posiadają szczególne znaczenie jako siła dbająca o upodmiotowienie kobiet i demokratyzację.

## PYTANIA PRZEWODNIE DO KONTEKSTUALIZACJI SPRAWIEDLIWYCH RELACJI MIĘDZY PŁCIAMI I RÓWNOŚCI PŁCI W PRACY TWOJEJ ORGANIZACJI

Nie da się określić jednoznacznego sposobu czy też zestawu działań prowadzących do osiągnięcia równości płci czy sprawiedliwych relacji między płciami – musisz stworzyć plan odpowiedni dla Twojej organizacji, odwołując się do uczciwej analizy opartej na dialogu z różnorodnym gronem interesariuszy i innych ekspertów. Poniższe pytania mają pomóc Ci w zrozumieniu kontekstu społecznego, politycznego i ekonomicznego, w którym działasz, a także wskazać możliwości i ograniczenia stwarzane przez wyjątkową strukturę, mandat i zasoby Twojej organizacji. Zarówno twoje osobiste doświadczenia, jak i perspektywa w odniesieniu do równości płci i sprawiedliwych relacji między płciami są także istotne. To, jak określisz cele, wskaźniki, plany działania oraz sposób monitorowania postępów powinno być oparte na dogłębnej analizie.

### Jak analizować kontekst(y), w którym(ch) działa Twoja organizacja?

- W jaki sposób „sprawiedliwe relacje między płciami” i „równość płci” są ogólnie definiowane przez ludzi w kontekście/kontekstach, w których prowadzisz działalność? Jakie inne terminy i koncepcje są używane w odniesieniu do praw kobiet?
- W jaki sposób sprawiedliwe relacje między płciami i równość płci zostały już zinstytucjonalizowane w prawie, regulacjach i strukturach społecznych? W jaki sposób są one wdrażane (lub nie) w codziennej praktyce?
- Jakie – w oparciu o Twoją analizę – są główne przyczyny nierówności płci w kontekście/kontekstach, w których pracujesz?
- Kto i w jakim stopniu sprzeciwia się promowaniu sprawiedliwych relacji między płciami i równości płci? Które grupy kobiet zmagają się z większymi przeszkodami niż inne? Czyje prawa są szczególnie ignorowane? Dlaczego?
- Jak postrzegasz respektowanie kobiet, sprawiedliwe relacje między płciami i równość płci w codziennym życiu i relacjach?
- Jakie problemy w respektowaniu praw kobiet dotyczą większych grup osób? Jakie braki dotyczą mniejszych grup, ale w dużym stopniu?
- Jakie aspekty sprawiedliwych relacji między płciami i równości płci są zasadnicze dla skuteczności rozwoju? Dlaczego i w jaki sposób?

W Repozytorium znajdują się materiały odnoszące się do analizowania polityki i nastawienia interesariuszy, zwłaszcza materiały nr: 18, 19, 20, 21, 27, 54, 79, 81, 84, 86, 87, 90, 99, 106, 107, 108, 109, 120, 121, 122, 126, 128, 129, 130, 136 oraz 155.

### Jak analizować poszczególne aspekty konstytuujące Twojej organizacji?

- Zastanów się nad swoją organizacją, jej historią, zakresem zadań, pracownikami/kami i członkami/iniami. W jakim stopniu w Twojej organizacji istnieje zgoda co do definicji i wagi „sprawiedliwych relacji między płciami” i „równości płci”?
- Jakie cele stawia sobie obecnie Twoja organizacja w odniesieniu do sprawiedliwych relacji między płciami i równości płci? W jaki sposób zadbasz o realizację tych celów w oparciu o dokonaną analizę? Jakie jeszcze cele uznajesz za istotne dla pracy Twojej organizacji?
- W jaki sposób zaangażowanie w sprawiedliwe relacje między płciami i równość płci przejawiają się wewnątrz w polityce organizacyjnej, praktyce oraz w codziennym działaniu Twojej organizacji?
- Gdzie dostrzegasz wyzwania i problemy?

W Repozytorium znajdują się materiały odnoszące się do analizy organizacji i samooceny, zwłaszcza materiały nr: 54, 77, 81, 87, 96 oraz 126.

### Jak ocenić Twoje osobiste nastawienie?

- Które aspekty sprawiedliwych relacji między płciami i równości płci przemawiają do Ciebie, a które są Ci mniej znane lub uznajesz je za mniej istotne? Dlaczego? Jak to wpływa na promowanie przez Ciebie sprawiedliwych relacji między płciami i równości płci?

W Repozytorium znajdują się materiały odnoszące się do refleksji osobistej i myślenia krytycznego, zwłaszcza materiały nr 80 oraz 101.

## GŁOSY Z OTWARTEGO FORUM

*Trwały rozwój nie jest możliwy bez równości płci i sprawiedliwych relacji między płciami.*

*Nie można myśleć o kobietach jedynie jako o ofiarach bądź szczególnie wrażliwej grupie społecznej. Należy bowiem pamiętać o ich sile, mądrości, działaniach, godności oraz dokonaniach.*

*Równość płci i sprawiedliwe relacje między płciami są istotne dla wszystkich CSO jako podejście przekrojowe, tj. we wszystkich aspektach funkcjonowania CSO, nawet jeśli dana CSO nie jest „organizacją kobiecą”.*

*Sprawiedliwe relacje między płciami to nie tylko odpowiednie liczby, ale też równy podział władzy i dystrybucja zasobów.*

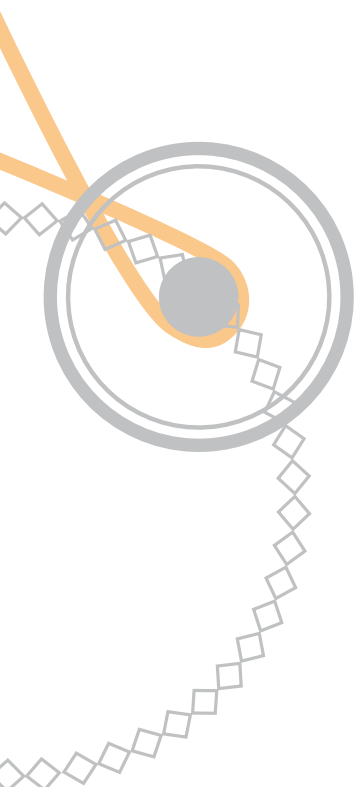
*To ważne, żeby posiadać jeden lub więcej modeli relacji genderowych, ale praca nad promowaniem równości płci i sprawiedliwych relacji między płciami musi być rzeczywistą własnością wszystkich: liderów, pracowników, beneficjentów i uczestników.*

*Perspektywa genderowa wymaga nowych sposobów myślenia o kobietach, mężczyznach, władzy i sprawiedliwości.*

*Wybieranie na urzędy publiczne kobiet jest istotne, ale jeszcze ważniejsze jest wybieranie osób, które są gotowe poświęcić się promocji i ochronie praw kobiet – niezależnie od ich płci.*

*Domagaj się od innych – w tym od rządów i donatorów – wprowadzania w życie zasad równości płci i sprawiedliwych relacji między płciami.*

*Kobiety są różne. Podejmij więc wysiłek, żeby włączać w działania te zmarginalizowane, na przykład kobiety niepełnosprawne, starsze, ubogie, itp.*



Zanim pójdziesz dalej...

### **Czy w swojej analizie uwzględniasz wszystkie wymiary równości płci i sprawiedliwego podziału ról między płciami? Niektóre CSO biorą pod uwagę następujące wymiary:**

- Równy podział władzy i zasobów społeczeństwa i jego instytucji. Może się to wyrażać między innymi równym podziałem stanowisk, możliwości (np. edukacja, kariera), dostępu i kontroli nad zasobami, własnością, dziedziczeniem, odpowiedzialnością za rodzinę i dzieci, dostępem do instytucji państwowych (np. system sędziowski i elektoralny) oraz płacami.
- Równość wymaga równego dostępu do partycypacji politycznej i podejmowania decyzji.
- Sprawiedliwe relacje między płciami oznaczają na przykład sprawiedliwy pod kątem płci podział zasobów ludzkich i finansowych, a także równy i oparty na potrzebach związanych z płcią dostęp do opieki zdrowotnej i ubezpieczeń.
- Kobiety i dziewczęta mają prawo do bezpieczeństwa, na przykład ochrony przed wyzyskiem seksualnym i przemocą związaną z płcią, w tym zabójstw honorowych i porzucania noworodków płci żeńskiej; należy im też zagwarantować prawa seksualne i reprodukcyjne.

### **Czy uwzględniasz różnorodność grup, które mają prawo do równości płci i sprawiedliwych relacji między płciami? Niektóre CSO biorą pod uwagę następujące grupy docelowe:**

Niemowlęta płci żeńskiej; matki i prowadzone przez nie gospodarstwa domowe; niezamężne kobiety; starsze kobiety; kobiety rolniczki; uchodźczynie i uchodźczynie wewnętrzne (IDPs); osoby z nieudokumentowanym prawem pobytu; migrantki zarobkowe; analfabетки; kobiety niepełnosprawne; lesbijki, osoby biseksualne, transseksualne i transpłciowe; ubogie kobiety; kobiety należące do mniejszości etnicznych lub religijnych, osoby z HIV/AIDS; organizacje kobiece.

Z uwagi na potrzebę promocji równości płci i sprawiedliwych relacji między płciami, równie istotne jest też poświęcenie szczególnej uwagi mężczyznom i chłopcom.

W Repozytorium znajdują się materiały odnoszące się do równości płci i sprawiedliwych relacji między płciami, zwłaszcza materiały nr: 6, 10, 12, 18, 23, 24, 25, 26, 27, 31, 37, 45, 46, 49, 50, 57, 62, 85, 89, 95, 108, 117, 118, 119, 145, 151, 152, 153, 154, 156, 159, 160, 165, 166, 167 oraz 170.

### **Jak określić cele Twojej organizacji w obszarze równości płci i sprawiedliwych relacji między płciami?**

W oparciu o przeprowadzoną przez Twoją organizację analizę kontekstu lokalnego, kwestii organizacyjnych oraz perspektywy osobistej, możesz określić konkretne cele, nad którymi Twoja organizacja powinna pracować, mając na uwadze jej zasoby ludzkie i finansowe, oraz to, co jeszcze jest robione w tej dziedzinie.

- Jakie ambitne, konkretne, wymierne i osiągalne cele (wewnątrz organizacji oraz w środowisku, na które stara się wpływać) chcesz osiągnąć w odniesieniu do równości płci i sprawiedliwych relacji między płciami w ciągu jednego roku? Trzech lat? Pięciu lat?
- Jak te cele odnoszą się do innych celów i procesów organizacyjnych, w realizację których Twoja organizacja jest już zaangażowana? Co wynika z ewentualnego nakładania się celów/działań, a co jeśli sytuują się one w opozycji?
- Czy Twoje cele odnoszą się do głównych przyczyn nierówności płci i niesprawiedliwych relacji między płciami?

W tabeli ukazano możliwe cele promocji równości płci i sprawiedliwych relacji między płciami oraz jak można je rozbudowywać na przestrzeni czasu, w oparciu o trwałe zaangażowanie. Tabela ma celu zainspirowanie Cię do twórczego myślenia. Rzeczywiste cele, które sobie wyznaczysz, muszą odnosić się do konkretnych warunków funkcjonowania Twojej organizacji.

### NIEKTÓRE PROPONOWANE CELE W OBSZARZE WDRAŻANIA ZASAD RÓWNOŚCI PŁCI I SPRAWIEDLIWYCH RELACJI MIĘDZY PŁCIAMI

FAZA 1.	FAZA 2.	FAZA 3.	FAZA 4.
Wszystkie pracownice i wszyscy pracownicy oraz wolontariuszki stosują analizę genderową i podejście oparte na równości płci.	Mandat, polityka, programy i działanie CSO są oparte na równości płci i sprawiedliwych relacjach.	Kobiety zajmują również odpowiedzialne stanowiska przywódcze w zespole i w organizacjach partnerskich.	CSO poddaje się zewnętrznej ocenie postępów w kierunku równości płci i sprawiedliwych relacji między płciami.
Informacje, zróżnicowane pod względem płci, są gromadzone i rozpowszechniane.	Partnerzy są przeszkoleni pod kątem równości płci i sprawiedliwych relacji.	Wskaźniki dotyczące równości płci i sprawiedliwych relacji są włączone w ewaluację działań programowych.	Budżety rządowe są monitorowane pod kątem równości płci; proponowane są możliwe ulepszenia.
Partnerzy są zaangażowani w promocję przywództwa i partycypacji kobiet, w tym kobiet marginalizowanych.	Plany programowe i strategiczne zawierają zoperacjonalizowane mechanizmy partycypacji kobiet.	Wdraża się wysokie standardy odpowiedzialności wobec beneficjentek/ów ze szczególnym uwzględnieniem kobiet.	Dziewczęta i chłopcy są wychowywani w równym szacunku do wszystkich, bez względu na płeć.
Opinia publiczna jest świadoma wrażliwości kobiet jako grupy społecznej, jak też działań przez nie podejmowanych.	Kobiety są bezpieczne w przestrzeni prywatnej i publicznej – zarówno w tłumie ludzi, jak i w pustych miejscach.	Działaczki i działacze praw kobiet są chronieni przed zastraszaniem i łamaniem praw człowieka.	Kobiety zajmują stanowiska przywódcze w sektorze prywatnym i publicznym.
Dziewczęta otrzymują w szkole dobrą edukację, nawet w czasie kryzysów ekonomicznych.	Kobiety są szkolone do zajmowania płatnych stanowisk pracy.	Kobiety otrzymują sprawiedliwą płacę i szanse na rozwój zawodowy.	Zatrudnienie kobiet jest stabilne, nawet w czasie kryzysów ekonomicznych.
Dane zróżnicowane pod względem płci dot. zdrowia kobiet i kwestii reprodukcyjnych istnieją i są dystrybuowane.	Kobiety mają dostęp do informacji zdrowotnej wysokiej jakości.	Kobiety posiadają władzę decyzyjną w odniesieniu do swojego zdrowia.	Wszystkie kobiety mają sprawiedliwy dostęp do wszystkich usług zdrowotnych.
Kobiety znają swoje prawa w kontekście regulacji krajowych i standardów międzynarodowych.	Kobiety są poinformowane w kwestiach politycznych i ich potencjalnego wpływu na nie.	Kobiety licznie uczestniczą w wyborach i posiadają możliwość demokratycznego wyboru w systemie politycznym.	Kobiety są wybierane do instytucji regionalnych, krajowych i międzynarodowych.

### W jaki sposób planować, monitorować i ewaluować programy i działania na rzecz osiągnięcia celów Twojej organizacji?

- Dla każdego celu określ odrębny plan działania, który – w oparciu o solidne podstawy – w najbardziej prawdopodobny sposób doprowadzi do jego osiągnięcia. Zastosuj perspektywę „równości płci i sprawiedliwych relacji między płciami” we wszystkich wymiarach struktury organizacyjnej, kontraktów, gospodarowania zasobami (czas, finanse, energia, zasoby ludzkie), pracy i relacji w Twojej organizacji.
- Na każdym etapie Twojego planu działania przemyśl wyzwania i pułapki, które możesz napotkać i stwórz plan radzenia sobie z nimi.
- Zaprojektuj i wdróż metody refleksji, monitoringu i ewaluacji oraz sposoby zintegrowania dotychczasowych doświadczeń.
- Wskaźniki są ważnym elementem monitoringu i ewaluacji pracy Twojej organizacji. Pomagają też kształtować realistyczne oczekiwania wśród pracownic/ków, beneficjentek/ów i donatorów. Dla każdego celu określ wskaźniki, a następnie ustal plan monitoringu. To zazwyczaj istotne, żeby zaplanować wskaźniki w trybie partycypacyjnym, angażując w to potencjalnych beneficjentów.

Określ i wdróż mechanizmy wielowymiarowej odpowiedzialności wobec:

- Beneficjentek/beneficjentów.
- Członkiń/członków.
- Koleżanek/kolegów (*peers*), platform i stowarzyszeń CSO.
- Donatorów, fundatorów, inwestorów.
- Rządu/organów regulacyjnych.
- Innych interesariuszy istotnych w kontekście Twojej organizacji.

W Repozytorium znajdują się materiały odnoszące się do planowania, programowania, zarządzania zmianą, monitoringu, ewaluacji i odpowiedzialności wielowymiarowej, zwłaszcza materiały nr: 2, 3, 4, 5, 6, 7, 13, 18, 22, 23, 28, 35, 39, 45, 46, 49, 50, 51, 63, 68, 69, 78, 79, 82, 91, 92, 95, 100, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 125, 126, 128, 130, 132, 133, 134, 135, 151, 152, 154, 155, 156 oraz 158. Materiały dotyczące wskaźników to przede wszystkim nr: 8, 10, 11, 12 oraz 47.

## ZASADA 2. W PRAKTYCE:

Średniej wielkości krajowa CSO zajmowała się szkoleniem kobiet w zakresie umiejętności zawodowych, co miało im pozwolić zarobić na przyzwoite życie oraz podnieść ich status w gospodarstwie domowym. W celu przeszkolenia maksymalnej liczby kobiet, koszty operacyjne organizacji były utrzymywane na niskim poziomie. Korzystano też z nisko opłacanych pracowników, zatrudnionych w niepełnym wymiarze czasu pracy. Zdano sobie sprawę z istniejącej sprzeczności, kiedy jedna ze szkolonych osób spytała, dlaczego miałyby uczestniczyć w treningu, skoro pracodawcy tacy jak ta właśnie organizacja i tak nie zapewniają godnych wynagrodzeń. Skłoniło to CSO do refleksji nad własnymi wartościami i w rezultacie doszła do wniosku, że należy zmodyfikować budżet oraz zmienić politykę i sposób działania w zakresie zasobów ludzkich. Podniesiono pensje oraz korzyści pozapłacowe, a także upodmiotowiono pracowników, w tym osoby sprzątające. W rezultacie, organizacja ta stała się znana ze względu na szacunek wobec kobiet i promowanie ich praw. Podniósł się także poziom szkoleń, a więcej tym samym szkolonych osób, które zakończyły kursy i zyskały dostęp do lepszej pracy.

## ZASADA 3. SKONCENTRUJ SIĘ NA UPODMIOTOWIENIU LUDZI, DEMOKRATYCZNEJ WŁASNOŚCI I PARTYCYPACJI

### ZASADA 3. SKONCENTRUJ SIĘ NA UPODMIOTOWIENIU LUDZI, DEMOKRATYCZNEJ WŁASNOŚCI I PARTYCYPACJI

CSO są efektywne jako partner w działaniach rozwojowych wtedy, kiedy... **wspierają upodmiotowienie i sprzyjają społecznej partycypacji, co buduje wśród ludzi poczucie demokratycznej własności (ang. *democratic ownership*) w stosunku do polityki i inicjatyw rozwojowych, które wpływają na ich życie, ze szczególnym uwzględnieniem grup ubogich i zmarginalizowanych.**

Rozwój może następować w sposób odpowiedni i skuteczny, jeżeli jest oparty na prawach, jasno określonych priorytetach i wiedzy o lokalnych uwarunkowaniach społeczności, których dotyczy. Społeczności są głównymi interesariuszami w rozwoju. Działając na rzecz promocji praw człowieka i pozytywnych przemian, CSO muszą szanować tradycję i kulturę społeczności lokalnych. Działania CSO, ukierunkowane na upodmiotowienie, budują zbiorczy potencjał mężczyzn i kobiet oraz ich poczucie demokratycznej własności jako aktorów w społecznościach lokalnych i na poziomie krajowym, oraz jako jednostek domagających się respektowania swoich praw. Społeczności, których dotyczy rozwój, mają wtedy większy wpływ, moc decyzyjną i zasoby, co pozwala im na zachowanie kontroli nad czynnikami, które wpływają na ich życie, bez uciekania się do przemocy. Demokratyczna własność w stosunku do polityki i rozwoju ma szczególne znaczenie w sytuacjach konfliktowych i postkonfliktowych. Kiedy CSO współpracują w inicjatywach rozwojowych z rządem, szukają sposobów, żeby mężczyźni i kobiety mogli domagać się i korzystać ze swoich praw, przy jednoczesnej ochronie autonomii i przestrzeni politycznej ruchów społecznych i organizacji.

## PYTANIA PRZEWODNIE DO KONTEKSTUALIZACJI UPODMIOTOWIENIA, DEMOKRATYCZNEJ WŁASNOŚCI I PARTYCYPACJI W PRACY TWOJEJ ORGANIZACJI

Nie da się określić jednoznacznego sposobu czy też zestawu działań prowadzących do osiągnięcia upodmiotowienia ludzi, demokratycznej własności czy partycypacji – musisz stworzyć plan odpowiedni dla Twojej organizacji, odwołując się do uczciwej analizy opartej na dialogu z szerokim gronem interesariuszy i innych ekspertów. Poniższe pytania mają pomóc Ci w zrozumieniu kontekstu społecznego, politycznego i ekonomicznego, w którym działasz, a także możliwości i ograniczeń stwarzanych przez wyjątkową strukturę, mandat i zasoby Twojej organizacji. Zarówno Twoje osobiste doświadczenia, jak i perspektywa w odniesieniu do upodmiotowienia, demokratycznej własności i partycypacji są także istotne. To, jak określisz cele, wskaźniki, plany działania oraz sposób monitorowania postępów, powinno być oparte na dogłębnej analizie.

### Jak analizować kontekst(y), w którym(ch) działa Twoja organizacja?

- W jaki sposób upodmiotowienie ludzi, demokratyczna własność i partycypacja są ogólnie definiowane przez ludzi w kontekście/kontekstach, w których prowadzisz działalność? Jakie inne terminy i koncepcje stosuje się w odniesieniu do nich?
- W jaki sposób upodmiotowienie, demokratyczna własność i partycypacja zostały już zinstytucjonalizowane w prawie, regulacjach i strukturach społecznych? W jakim stopniu upodmiotowienie, demokratyczna własność i partycypacja są postrzegane jako skuteczna praktyka? W jakim stopniu postrzega się je jako coś, do czego ludzie mają prawo?
- Jakie – w oparciu o Twoją analizę – są główne przyczyny braku upodmiotowienia, demokratycznej własności i partycypacji w kontekście/kontekstach, w których pracujesz? Jak interpretujesz tę sytuację w odniesieniu do innych krajów w Twoim regionie? W innych częściach świata?
- Kto i w jakim stopniu sprzeciwia się promowaniu upodmiotowienia, demokratycznej własności i partycypacji? Które grupy zmagają się z większymi przeszkodami w partycypacji niż inne? Dlaczego?
- Jak postrzegasz poszanowanie zasad upodmiotowienia, demokratycznej własności i partycypacji w codziennym życiu i relacjach? Czy ludzie ignorują, czy też wykorzystują istniejące możliwości partycypacji? Czy ludzie z reguły akceptują, czy kontestują ograniczenia w partycypacji? W jaki sposób?
- Jakie problemy w poszanowaniu zasad upodmiotowienia, demokratycznej własności i partycypacji dotyczą dużych grup

ludzi? Jakie problemy dotyczą mniejszych grup, ale w dużym stopniu?

- Jakie aspekty upodmiotowienia, demokratycznej własności i partycypacji są zasadnicze dla skuteczności rozwoju w kontekście/kontekstach, w jakim(ch) prowadzisz działalność? Dlaczego i w jaki sposób?

W Repozytorium znajdują się materiały odnoszące się do analizowania polityki i nastawienia interesariuszy, zwłaszcza materiały nr: 4, 18, 39, 49, 79, 81, 82, 86, 87, 106, 107, 108, 109, 128, 129, 130, 136 oraz 155.

### **Jak analizować poszczególne aspekty konstytuujące Twojej organizacji?**

- Zastanów się nad swoją organizacją, jej historią, zakresem zadań, pracownikami/kami i członkami/iniami. W jakim stopniu w Twojej organizacji istnieje zgoda co do definicji i wagi upodmiotowienia, demokratycznej własności i partycypacji?
- Jakie cele Twoja organizacja stawia sobie obecnie w odniesieniu do upodmiotowienia, demokratycznej własności i partycypacji? W jaki sposób zadbasz o realizację tych celów w oparciu o dokonaną powyżej analizę? Jakie jeszcze cele uważasz za istotne dla pracy Twojej organizacji?
- Czy pracujesz z różnorodnymi ludźmi, czy z konkretnymi grupami w społeczeństwie (co może być podstawą przyszłego konfliktu lub jego załagodzenia)?
- W jaki sposób zaangażowanie w upodmiotowienie, demokratyczną własność i partycypację przejawia się wewnątrznie w polityce organizacyjnej, praktyce i w codziennym działaniu Twojej organizacji? Gdzie dostrzegasz wyzwania i problemy?

W Repozytorium znajdują się materiały odnoszące się do analizy organizacji i samooceny, zwłaszcza materiały nr: 67, 69, 72 oraz 77.

### **Jak ocenić Twoje osobiste nastawienie?**

- Które aspekty upodmiotowienia, demokratycznej własności i partycypacji przemawiają do Ciebie, a które są Ci mniej znane lub uznajesz je za mniej istotne? Dlaczego? Jak to wpływa na promowanie przez Ciebie upodmiotowienia, demokratycznej własności i partycypacji?

W Repozytorium znajdują się materiały odnoszące się do refleksji osobistej i myślenia krytycznego, zwłaszcza materiały nr 80 oraz 101.



## GŁOSY Z OTWARTEGO FORUM

*Choć działania na rzecz upodmiotowienia mogą być trudne i zabierać czas, to jednak korzyść, jaką przynoszą, sprawia, że to dobra inwestycja.*

*Partycypacyjne zarządzanie w warunkach konfliktu powinno być prowadzone w szczególnie wrażliwy sposób.*

*Budowanie konsensusu może być ważne, choć poszukiwanie konsensusu może być niekorzystne dla mniejszości.*

*Nie należy poprzestać na konsultacjach z różnymi osobami – w tym z beneficjentami – ale włączać ich jako decydentów w cały cykl programowy.*

*Donatorzy zbyt często finansują „projekty”, a nie społeczeństwo obywatelskie, zmieniając je w „społeczeństwo projektowe”.*

*Świadomie staraj się okazywać rzeczywisty szacunek dla kultury i perspektywy osób, których dotyczą działania, biorąc szczególnie pod uwagę punkt widzenia kobiet, ludności rdzennej, dzieci, osób niepełnosprawnych i innych grup zmarginalizowanych.*

*Szanuj wartości duchowe zawarte w kulturze, w tym postrzeganie przez ludność rdzenną koncepcji „dobrego życia”, które może wykraczać poza zachodnie koncepcje „rozwoju”.*

*Międzynarodowe CSO, które pracują w wielu krajach i w różnych kontekstach muszą różnicować swoje procedury, żeby wzmacniać lokalną, demokratyczną własność procesów.*

*Zależność podważa wartość programów rozwojowych.*

*Społeczności lokalne rzadko mogą wybierać, która CSO i donatorzy z nimi współpracują. Oznacza to, że uczestnictwo społeczności w planowaniu i wielowymiarowej odpowiedzialności staje się jeszcze ważniejsze.*

*Kiedy podział władzy nie jest sprawiedliwy, należy podjąć dodatkowy wysiłek, by upewnić się, że u podstaw procesu uczenia się i rozwoju nie leżą strach i wrażliwość.*

*W trakcie oraz po konfliktach partycypacja jest istotna dla wzmocnienia słabych rządów i odbudowy państwa – a także dla zapewnienia demokratycznej własności procesów.*

*Upodmiotowienie oznacza, że nie mówi się za innych, za to daje się im większe możliwości, żeby mówili sami za siebie.*

*Kiedy podział władzy jest niesymetryczny, upodmiotowienie partnerów posiadających niższy status może zabrać więcej czasu. Sukces zależy w dużej mierze od zachowania i budowy zaufania do partnera o wyższym statusie.*

Zanim pójdziesz dalej...

**Czy w swojej analizie uwzględniasz wszystkie wymiary upodmiotowienia, demokratycznej własności i partycypacji? Niektóre CSO biorą pod uwagę następujące wymiary:**

- Wspieranie inicjatyw rozwojowych powstałych na poziomie lokalnym.
- Wzmacnianie CSO, które zajmują się upodmiotowieniem osób zmarginalizowanych.
- Monitorowanie władz lokalnych, krajowych i międzynarodowych pod kątem praktyk demokratycznych (lub niedemokratycznych).
- Monitorowanie przepływów pomocy i innych transakcji finansowych.
- Działanie w oparciu o solidarność z populacjami, których dotyczą programy.
- Ułatwianie dialogu między interesariuszami.
- Wspieranie niezależności politycznej i finansowej CSO.
- Upodmiotowienie kobiet w celu objęcia przez nie roli przywódczej.
- Organizacja spotkań publicznych i mobilizacja ludzi oraz grup do podjęcia działań.
- Przyjęcie do wiadomości różnorodności głosów lokalnych CSO.

**Czy uwzględniasz różnorodność grup, które mają prawo do upodmiotowienia, demokratycznej własności i partycypacji? Niektóre CSO biorą pod uwagę następujące grupy docelowe:**

Kobiety; dziewczęta; ludność rdzenna; pracownicy/pracownice; osoby niepełnosprawne; uchodźczynie/uchodźcy i uchodźczynie/uchodźcy wewnętrzni; mniejszości religijne i etniczne; migrantki/migranci; oraz inne grupy.

W Repozytorium znajdują się materiały odnoszące się do upodmiotowienia, demokratycznej własności i partycypacji, zwłaszcza materiały nr: 1, 3, 38, 45, 46, 48, 51, 74, 85, 105, 125, 126, 127, 136, 140, 141, 151, 152, 154, 156, 159, 165, 167, 168 oraz 169.

**Jak określić cele Twojej organizacji w obszarze upodmiotowienia, demokratycznej własności i partycypacji?**

W oparciu o przeprowadzoną przez Twoją organizację analizę kontekstu lokalnego, kwestii organizacyjnych oraz perspektywy osobistej, możesz określić konkretne cele, nad którymi Twoja CSO powinna pracować, mając na uwadze jej zasoby ludzkie i finansowe, a także to, co jeszcze jest robione w tej dziedzinie.

- Jakie ambitne, konkretne, wymierne i osiągalne cele (wewnątrz organizacji oraz w środowisku, na które staracie się wpływać) chcesz osiągnąć w odniesieniu do upodmiotowienia, demokratycznej własności i partycypacji w ciągu jednego roku? Trzech lat? Pięciu lat?
- Jak te cele odnoszą się do innych celów i procesów organizacyjnych, w realizację których Twoja organizacja już jest zaangażowana? Co wynika z ewentualnego nakładania się celów/działań, a co jeśli sytuują się one w opozycji?
- Czy Twoje cele odnoszą się do głównych przyczyn braku upodmiotowienia, demokratycznej własności i partycypacji?

W tabeli ukazano możliwe cele promocji upodmiotowienia, demokratycznej własności i partycypacji oraz jak można je rozbudować na przestrzeni czasu, w oparciu o trwałe zaangażowanie. Tabela ma celu zainspirowanie Cię do twórczego myślenia. Rzeczywiste cele, które sobie wyznaczysz, muszą odnosić się do konkretnych warunków funkcjonowania Twojej organizacji.

**NIKTÓRE PROPONOWANE CELE W OBSZARZE  
UPODMIOTOWIENIA, DEMOKRATYCZNEJ WŁASNOŚCI I PARTYCYPACJI**

FAZA 1.	FAZA 2.	FAZA 3.	FAZA 4.
CSO wykorzystują procesy partycypacyjne przy planowaniu strategii i programów, wdrażaniu, ewaluacji oraz w odpowiedzialności wielostronnej.	Wzmocnienie mechanizmów zapewniających partycypację i odpowiedzialność wobec grup zmarginalizowanych.	Lokalni aktorzy, zwłaszcza beneficjenci/teki monitorują i ewaluują programy.	Wzrost potencjału uczestników procesów ewaluacyjnych w zakresie wymagania odpowiedzialności od CSO i innych interesariuszy.
Wszystkie osoby zaangażowane rozpoznają procesy osłabiające upodmiotowienie, np. wymagające od pracowników/ ków znajomości angielskiego, wymagające raportowania wyłącznie w zakresie zainteresowań donatora, itp.	Procesy i zobowiązania są dostosowane do kontekstów lokalnych.	Potencjał CSO (np. w zakresie zarządzania, finansów, przywództwa, wspólnych działań) jest trwały i dostosowany do lokalnego kontekstu.	Społeczności lokalne projektują i wdrażają inicjatywy, które mają wpływ na ich życie.
Wszyscy interesariusze stosują procedury demokratycznego podejmowania decyzji, podziału władzy i wielowymiarowej odpowiedzialności wzajemnej.	CSO donatorzy minimalizują wpływ asymetrycznego podziału władzy z lokalnymi partnerami.	Procesy wzajemnej nauki ( <i>peer-to-peer</i> ) na linii Południe-Południe, Południe-Północ, Północ-Południe są zinstytucjonalizowane.	Grupy aktorów lokalnych wspólnie pracują nad rozwojem opartym na prawach.
Lokalne i międzynarodowe CSO są przeszkolone w zakresie upodmiotowienia i własności demokratycznej.	Wspiera się inicjatywy w zakresie współpracy lokalnych CSO.	Mechanizmy upodmiotowienia ludzi i własności demokratycznej są zinstytucjonalizowane w społeczeństwie obywatelskim i rządzie.	CSO monitorują i wymagają odpowiedzialności od rządu i donatorów w zakresie upodmiotowienia i własności demokratycznej.
Państwa donatorzy są świadome prawa do lokalnej własności demokratycznej procesów.	Międzynarodowe i lokalne CSO zgadzają się co do roli międzynarodowych CSO w zakresie reprezentowania interesów lokalnych organizacji.	Beneficjentki, beneficjenci i ich przedstawiciele wnoszą wkład w budowanie świadomości publicznej w państwach donatorach.	Społeczności lokalne są demokratycznymi właścicielami rozwoju i inicjatyw gospodarczych, które mają na nie wpływ.
Informacje na temat pomocy są gromadzone i łatwo dostępne dla szerszego audytorium.	Przepływy pomocy są koordynowane z rządami poszczególnych krajów, a społeczeństwo obywatelskie uczestniczy w tym procesie.	Rządy poszczególnych krajów w sposób demokratyczny tworzą swoją własną politykę rozwojową.	Rządy krajów rozwijających się umożliwiają rzeczywistą, powszechną partycypację w procesach pomocowych i odpowiadają przed społeczeństwem za rezultaty pomocy.

W Repozytorium znajdują się materiały odnoszące się do podejmowania decyzji w zakresie celów, zwłaszcza materiały nr: 15, 16, 39, 45, 49, 66, 80, 81, 85, 86, 96, 97, 98, 99, 102 oraz 103.

### W jaki sposób planować, monitorować i ewaluować programy i działania na rzecz osiągnięcia celów Twojej organizacji?

- Dla każdego celu określ odrębny plan działania, który – w oparciu o solidne podstawy – w najbardziej prawdopodobny sposób doprowadzi do jego osiągnięcia. Zastosuj perspektywę „upodmiotowienia, demokratycznej własności i partycypacji” we wszystkich wymiarach struktury organizacyjnej, kontraktów, gospodarowania zasobami (czas, finanse, energia, zasoby ludzkie), pracy i relacji w Twojej organizacji.
- Na każdym etapie Twojego planu działania, przemyśl wyzwania i pułapki, które możesz napotkać i stwórz plan radzenia sobie z nimi.
- Zaprojektuj i wdróż metody refleksji, monitoringu i ewaluacji oraz sposoby zintegrowania dotychczasowych doświadczeń.

Wskaźniki są istotnym elementem przy monitoringu i ewaluacji pracy Twojej organizacji. Pomagają też kształtować realistyczne oczekiwania wśród pracowników/ków, beneficjentek/ów i donatorów. Dla każdego celu określ wskaźniki, a następnie ustal plan monitoringu. To zazwyczaj ważne, żeby zaplanować wskaźniki w trybie partycypacyjnym, angażując w to zakładane beneficjentki i zakładanych beneficjentów.

Określ i wdróż mechanizmy wielowymiarowej odpowiedzialności wobec:

- Beneficjentek/beneficjentów.
- Członkiń/członków.
- Koleżanek/kolegów (*peers*), platform i stowarzyszeń CSO.
- Donatorów, fundatorów, inwestorów.
- Rządu/organów regulacyjnych.
- Innych interesariuszy istotnych w kontekście Twojej CSO.

W Repozytorium znajdują się materiały odnoszące się do planowania, programowania, zarządzania zmianą, monitoringu, ewaluacji i odpowiedzialności wielowymiarowej, zwłaszcza materiały nr: 2, 3, 4, 5, 6, 7, 13, 18, 22, 23, 28, 35, 39, 45, 46, 49, 50, 51, 63, 68, 69, 78, 79, 82, 91, 92, 95, 100, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 125, 126, 128, 130, 132, 133, 134, 135, 151, 152, 154, 155, 156 oraz 158. Materiały dotyczące projektowania wskaźników to przede wszystkim nr: 8, 10, 11, 48, 72 oraz 75.

### ZASADA 3. W PRAKTYCE:

Niewielka, międzynarodowa, religijna CSO działająca w obszarze sprawiedliwości społecznej pracowała w partnerstwie z grupami lokalnymi, promując porozumienie międzyreligijne. Organizacja wyszukiwała lokalnych partnerów, którzy byli gotowi współuczestniczyć w przygotowaniu w pełni finansowanych spotkań poświęconych dialogowi, a następnie ściśle z nimi współpracowała, by zwiększyć lokalną partycypację. Choć partnerzy posiadali bliskie więzi ze swoimi społecznościami lokalnymi, niezwykle trudno było skłonić ludzi do uczestnictwa w spotkaniach, a jeszcze trudniejsze okazało się zachęcenie ich do wzięcia udziału w kolejnych. Międzynarodowa CSO spytała partnerów lokalnych, z czego – ich zdaniem – wynika problem, ale nikt nie potrafił udzielić konkretnej odpowiedzi lub też proponował wiele możliwych przyczyn, z których żadna nie brzmiała przekonująco. Kierownictwo międzynarodowej CSO, sfrustrowane niską liczbą uczestników i wysokimi kosztami rozważało zmianę partnerów lub opuszczenie tego konkretnego obszaru, ale przedstawiciele krajowi nalegali, by tam pozostać przynajmniej tak długo, żeby udało się zrozumieć, na czym polega problem. Kiedy lokalni partnerzy zobaczyli, że mimo ponoszonych porażek pracownicy międzynarodowej CSO wciąż podejmują kolejne próby i usilnie starają się zrozumieć lokalną sytuację, uświadomili sobie ich szczerłość i zaangażowanie. Pracownicy zagraniczni i lokalni partnerzy zaczęli wtedy rozmawiać wnikliwiej – pracownicy zagraniczni byli przy tym otwarci na informacje od partnerów, nawet gdy były one bardzo krytyczne. W końcu okazało się, że program realizowany przez międzynarodową CSO zupełnie nie odpowiadał lokalnym priorytetom i potrzebom, a lokalni partnerzy podjęli współpracę tylko dlatego, że potrzebowali pieniędzy. W odpowiedzi na to, pracownicy międzynarodowej CSO zdecydowali się uruchomić od podstaw nowy program i zaangażować ludność lokalną na równych zasadach jako pełnych partnerów w procesie. Przedstawiciele społeczności lokalnych zostali upodmiotowieni przez zaangażowanie w planowanie programu, a nie wyłącznie uczestnictwo w spotkaniach. Wnieśli też do nowego programu wiele wspaniałych pomysłów i uczestniczyli w jego realizacji, który zakończył się sukcesem. Niewątpliwie wynikał on z poczucia, że ten program rzeczywiście należy do nich.

## ZASADA 4. PROMUJ ROZWÓJ ZRÓWNOWAŻONY POD WZGLĘDEM EKOLOGICZNYM

### ZASADA 4. PROMUJ ROZWÓJ ZRÓWNOWAŻONY POD WZGLĘDEM EKOLOGICZNYM

CSO są efektywne jako partner w działaniach rozwojowych wtedy, kiedy... **tworzą i wdrażają priorytety i podejście promujące rozwój zrównoważony pod względem ekologicznym dla obecnego i przyszłych pokoleń, włączając w to reagowanie na kryzysy wywołane zmianami klimatu, przy szczególnej uwadze poświęconej warunkom społeczno-ekonomicznym, kulturowym i prawom ludności rdzennej w odniesieniu do ekologicznej równowagi i sprawiedliwości.**

Przestrzeganie praw człowieka przez obecne i przyszłe pokolenia zależy od wyboru sposobów i strategii rozwoju, w których zachowanie równowagi i uwzględnienie ograniczeń naszej planety jest podstawą jakichkolwiek działań rozwojowych. Wszyscy ludzie mają prawo żyć i pracować w zdrowym oraz zrównoważonym środowisku. Złożone wyzwania ekologiczne – w tym pilna potrzeba ograniczenia i dostosowania się do zmian klimatycznych – wymagają potencjału i umiejętności, które będą wzmacniać tworzenie zrównoważonych ekosystemów i rozwój ludzki, a zarazem będą włączać wszystkie społeczności, których dotyczą zmiany. Sprostanie tym wyzwaniom będzie wymagało świadomości ekologicznej i innowacyjnych rozwiązań. Rozwiązania te powinny być oparte o zasady sprawiedliwości ekologicznej i klimatycznej oraz o spójność polityk. Miliony kobiet i mężczyzn – zwłaszcza w krajach rozwijających się – których silnie dotyka degradacja środowiska i zmiany klimatu, nie ponoszą odpowiedzialności za sytuację skutkującą pogłębiającym się kryzysem ekologicznym i klimatycznym. CSO muszą jednoznacznie priorytetowo potraktować lokalne warunki społeczno-ekonomiczne oraz kulturowe i lokalne podejścia do zwiększania dobrobytu, bioróżnorodności i zrównoważonych rozwiązań w swoich działaniach rozwojowych.

## PYTANIA PRZEWODNIE DO KONTEKSTUALIZACJI ROZWOJU ZRÓWNOWAŻONEGO POD WZGLĘDEM EKOLOGICZNYM W PRACY TWOJEJ ORGANIZACJI

Nie da się określić jednoznacznego sposobu czy też zestawu działań prowadzących do osiągnięcia rozwoju zrównoważonego pod względem ekologicznym – musisz stworzyć plan odpowiedni dla Twojej organizacji, odwołując się do uczciwej analizy opartej na dialogu z różnorodnym gronem interesariuszy i innych ekspertów. Poniższe pytania mają pomóc Ci w zrozumieniu kontekstu społecznego, politycznego i ekonomicznego, w którym działasz, a także możliwości i ograniczeń stwarzanych przez wyjątkową strukturę, mandat i zasoby Twojej organizacji. Zarówno Twoje osobiste doświadczenia, jak i perspektywa w odniesieniu do upodmiotowienia, demokratycznej własności i partycypacji są również istotne. To, jak określisz cele, wskaźniki, plany działania oraz sposób monitorowania postępów powinno być oparte na dogłębnej analizie.

### Jak analizować kontekst(y), w którym(ch) działa Twoja organizacja?

- W jaki sposób rozwój zrównoważony pod względem ekologicznym jest ogólnie definiowany przez ludzi w kontekście/kontekstach, w których prowadzisz działalność? Jakie inne terminy i koncepcje stosuje się w odniesieniu do niego?
- W jaki sposób rozwój zrównoważony pod względem ekologicznym został już zinstytucjonalizowany w prawie, regulacjach i strukturach społecznych? W jakim stopniu wdraża się tę koncepcję na co dzień?
- Jakie – w oparciu o Twoją analizę – są główne przyczyny problemów ze zrównoważeniem rozwoju pod względem ekologicznym w kontekście/kontekstach, w których pracujesz?
- W jakim stopniu można dostrzec sprzeciw wobec koncepcji rozwoju zrównoważonego pod względem ekologicznym?
- Jakie grupy i interesy sprzeciwiają się rozwojowi zrównoważonemu pod względem ekologicznym?

- Które aspekty zrównowazenia pod względem ekologicznym są ważne dla rozwoju?
- Jakie grupy na Twoim obszarze i w Twojej dziedzinie zainteresowań już działają na rzecz zrównoważonego rozwoju pod względem ekologicznym? Co mógłbyś dodać do ich obecnej pracy? Jakie są możliwości wymiany doświadczeń, wzajemnego uczenia się (*peer-to-peer*) i koordynacji działań?
- Które aspekty zarządzania zasobami naturalnymi i usługami są ważne dla rozwoju?
- Które z istniejących podejść uważasz za przykład dobrych praktyk w zakresie promocji rozwoju zrównoważonego pod względem ekologicznym? Czy te podejścia mogłyby skutecznie zadziałać w Twojej organizacji?

W Repozytorium znajdują się materiały odnoszące się do analizowania polityki i nastawienia interesariuszy, zwłaszcza materiały nr: 4, 18, 19, 39, 42, 49, 79, 81, 82, 86, 87, 88, 90, 106, 107, 109, 128, 129, 130, 136 oraz 155.

### Jak analizować poszczególne aspekty konstytuujące Twojej organizacji?

- Zastanów się nad swoją organizacją, jej historią, zakresem zadań, pracownikami i beneficjentami. W jakim stopniu w Twojej organizacji istnieje zgoda co do definicji i wagi rozwoju zrównoważonego pod względem ekologicznym?
- Jakie są główne przyczyny kryzysów ekologicznych, którymi zamierza się zająć Twoja organizacja?
- Jakie cele Twoja organizacja stawia sobie obecnie w odniesieniu do zrównowazenia rozwoju pod względem ekologicznym? W jaki sposób zadbasz o realizację tych celów w oparciu o dokonaną powyżej analizę? Jakie jeszcze cele uważasz za istotne dla pracy Twojej organizacji?
- W jaki sposób zaangażowanie w rozwój zrównoważony pod względem ekologicznym przejawia się wewnątrz w polityce organizacyjnej, praktyce i codziennym działaniu Twojej organizacji?
- Jaki wpływ na strategię Twojej organizacji mają zwolennicy i oponenci tej koncepcji?
- Gdzie dostrzegasz wyzwania i problemy?

W Repozytorium znajdują się materiały odnoszące się do analizy organizacji i samooceny, zwłaszcza materiały nr: 29, 63, 64, 67, 69, 72 oraz 77.

### Jak ocenić Twoje osobiste nastawienie?

- Które aspekty rozwoju zrównoważonego pod względem ekologicznym przemawiają do Ciebie, a które są Ci mniej znane lub uznajesz je za mniej istotne? Czy w swoim własnym życiu stosujesz zasady zrównowazenia pod względem ekologicznym? Co chciał(a)byś/musisz zmienić to na lepsze?
- Jak Twoje osobiste nastawienie wpływa na promowanie przez Ciebie podejścia zrównoważonego pod względem ekologicznym w Twojej organizacji?

W Repozytorium znajdują się materiały odnoszące się do refleksji osobistej i myślenia krytycznego, zwłaszcza materiały nr 80 oraz 101.

## GŁOSY Z OTWARTEGO FORUM

*Rozwój zrównoważony pod względem ekologicznym to prawo człowieka. Nie należy go interpretować jako sprzecznego z prawami człowieka ani jako odrębnego zagadnienia.*

*CSO nie są w stanie samodzielnie promować zrównoważenia pod względem ekologicznym. Rządy powinny odgrywać w tym swoją rolę i odpowiadać za to przed społeczeństwem.*

*Odpowiedzialność ekologiczna może być wyzwaniem dla „partnerstwa”, kiedy zewnątrzni aktorzy narzucają swoje idee lokalnym partnerom.*

*Podejście do rozwoju zrównoważonego pod względem ekologicznym powinno być oparte na badaniach faktograficznych i wiedzy o lokalnych uwarunkowaniach.*

*CSO z krajów uprzemysłowionych lub szybko rozwijających się w kierunku uprzemysłowienia ponoszą ogromną odpowiedzialność za promowanie zrównoważenia ekologicznego w swoich społeczeństwach.*

*CSO rozwojowe i ekologiczne mogą wspólnie korzystać z partnerstw na poziomie projektów czy programów, włączając w to kwestie rzecznictwa.*

*Należy walczyć jednocześnie z ubóstwem i degradacją ekologiczną, żeby długotrwale zmniejszyć problemy najuboższych ludzi na świecie.*

*Zmiany klimatu są przeszkodą dla rozwoju, często prowadząc do zniwelowania sukcesów osiągniętych już w dziedzinie redukcji ubóstwa i zapewnienia trwałych środków do życia. Z tej przyczyny zrównoważenie pod względem ekologicznym musi być włączane w główny nurt działań CSO i rządów.*

*Zmiany klimatu mogą być dobrym punktem wyjścia do innych kwestii, takich jak demokracja i sprawiedliwość.*

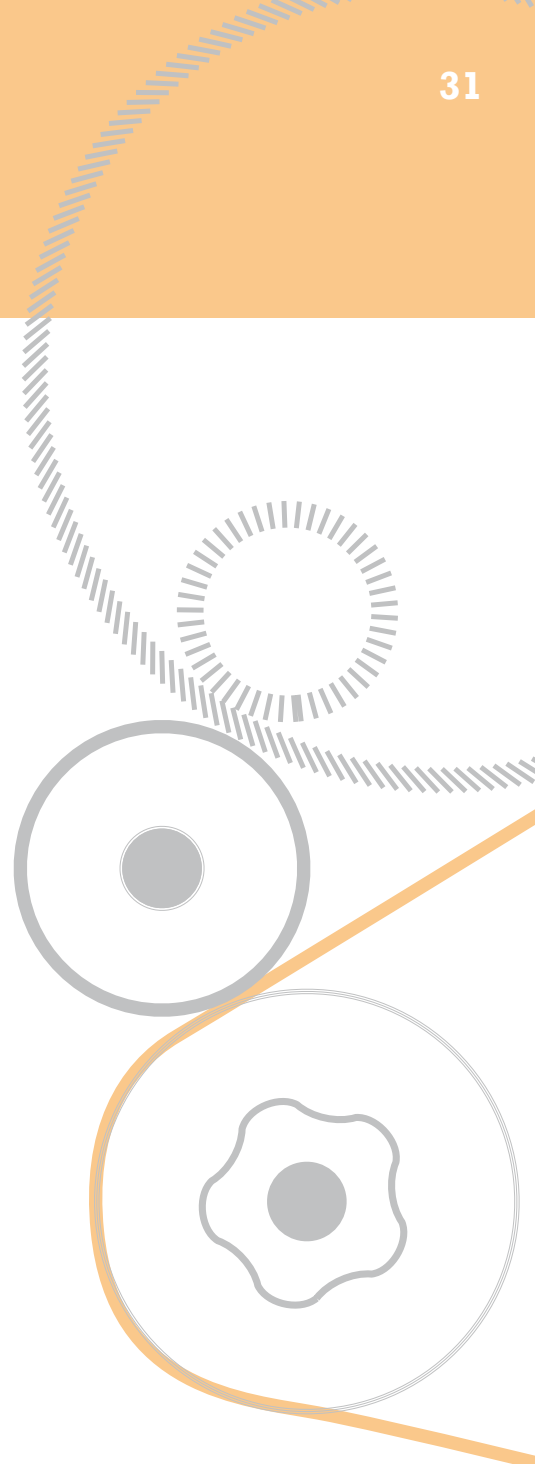
*Włączaj kwestie ekologiczne w istniejące systemy. Na przykład dodaj kryterium ekologiczne do istniejących procedur zamówień publicznych.*

Zanim pójdziesz dalej...

### **Czy w swojej analizie uwzględniasz wszystkie wymiary zrównoważenia rozwoju pod względem ekologicznym?**

#### **Niektóre CSO biorą pod uwagę następujące wymiary:**

- Zmiany klimatu: redukcja negatywnych skutków, szybkie reagowanie, adaptacja i ograniczanie skutków.
- Zmniejszanie ryzyka katastrof (katastrofy naturalne i spowodowane przez działalność ludzką).
- Zarządzanie odpadami: miejskimi, przemysłowymi, niebezpiecznymi i nuklearnymi.
- Zarządzanie zasobami: rybołówstwo, ziemia, zasoby naturalne, rolnictwo, wylesianie/zalesianie.
- Zarządzanie zasobami: woda (w tym infrastruktura higieniczna), energia, powietrze, bioróżnorodność, bezpieczeństwo żywnościowe.
- Poszanowanie dla kwestii równości płci w zarządzaniu środowiskiem naturalnym.
- Inwestycje w zieloną produkcję (udziały, projekty, przemysł budowniczy, transport, sprawiedliwy handel).





- Zdrowie ekologiczne (warunki pracy i życia).
- Zmieniające się modele produkcji i konsumpcji.
- Słuchanie i wspieranie lokalnych interesariuszy, budowanie na lokalnej wiedzy/zarządzaniu zasobami naturalnymi w oparciu o społeczność lokalną.
- Zwiększenie poziomu kontroli osób żyjących w ubóstwie i grup zmarginalizowanych nad zarządzaniem i dostępem do zasobów naturalnych.
- Odpowiedzialność rządu i sektora prywatnego za politykę i wpływ na środowisko.

W Repozytorium znajdują się materiały odnoszące się do rozwoju zrównoważonego pod względem ekologicznym, materiały nr: 14, 29, 40, 42, 44, 48, 57, 58, 61, 62, 64, 76, 93, 94, 105, 127, 143, 147, 148, 149, 150 oraz 151.

### Jak określić cele Twojej organizacji w obszarze rozwoju zrównoważonego pod względem ekologicznym?

W oparciu o przeprowadzoną przez Twoją organizację analizę kontekstu lokalnego, kwestii organizacyjnych oraz perspektywy osobistej, możesz określić konkretne cele, nad którymi Twoja organizacja powinna pracować, mając na uwadze jej zasoby ludzkie i finansowe, oraz to, co jeszcze jest robione w tej dziedzinie.

Jakie ambitne, konkretne, wymierne i osiągalne cele (wewnątrz organizacji oraz w środowisku, na które staracie się wpływać) chcesz osiągnąć w odniesieniu do rozwoju zrównoważonego pod względem ekologicznym w ciągu jednego roku? Trzech lat? Pięciu lat?

Jak te cele odnoszą się do innych celów i procesów organizacyjnych, w realizację których Twoja organizacja jest już zaangażowana? Co wynika z ewentualnego nakładania się celów/działań, a co jeśli sytuują się one w opozycji?

Czy Twoje cele odnoszą się do głównych przyczyn braku zrównoważenia rozwoju pod względem ekologicznym?

W poniższej tabeli ukazano możliwe cele promocji rozwoju zrównoważonego pod względem ekologicznym oraz jak można je rozbudowywać na przestrzeni czasu, w oparciu o trwałe zaangażowanie. Tabela ma na celu zainspirowanie Cię do twórczego myślenia. Rzeczywiste cele, które sobie wyznaczysz, muszą odnosić się do konkretnych warunków funkcjonowania Twojej organizacji.

### NIEKTÓRE PROPONOWANE CELE W OBSZARZE PROMOCJI ROZWOJU ZRÓWNOWAŻONEGO POD WZGLĘDEM EKOLOGICZNYM

FAZA 1.	FAZA 2.	FAZA 3.	FAZA 4.
Wszystkie pracownice, wszyscy pracownicy i partnerzy posiadają wiedzę nt. zrównoważenia rozwoju pod względem ekologicznym.	Biuro i działania CSO są zrównoważone ekologicznie: ograniczone wykorzystanie zasobów, recykling, mniejsze zużycie energii.	Dobre praktyki są propagowane; powstają koalicje na rzecz zdrowego środowiska (pracy).	W programowaniu promowane są prawa wszystkich ludzi do życia i pracy w zdrowych warunkach.
Lokalna i tradycyjna wiedza nt. środowiska i równoważenia wpływu na niego jest cenniona, propagowana i wykorzystywana.	Następuje dzielenie się dobrymi praktykami i zdobytą wiedzą (np. <i>peer-to-peer</i> , CSO - donator).	Organizacje rozwojowe i ekologiczne współpracują ze sobą.	Donatorzy, sektor prywatny, sieci CSO, przywódcy tradycyjni i zwyczajowi posiadacze praw ziemskich współpracują w zakresie zrównoważenia ekologicznego.

Dane podstawowe są gromadzone i dostępne.	Badania nt. zrównoważenia ekologicznego są prowadzone, a ich rezultaty publikowane w językach dostępnych dla interesariuszy lokalnych.	Kwestia wpływu na środowisko jest włączona w monitoring wszystkich działań i systemy zarządzania.	Postęp w kierunku zrównoważenia ekologicznego w sektorze publicznym, prywatnym i obywatelskim jest monitorowany i raportowany.
Wzrasta potencjał CSO w zakresie adaptacji. CSO uczestniczą w politycznych procesach decyzyjnych.	Potencjał rządu w zakresie adaptacji i przywództwa jest wspierany.	Państwo jest właścicielem mechanizmów adaptacji, tj. wpływowi przedstawiciele i przedstawicielki władz są liderami/kami zrównoważenia rozwoju pod względem ekologicznym.	Zarządzanie wszystkimi funduszami adaptacyjnymi, wielopoziomowym monitoringiem i ewaluacją jest transparentne.
Istnieją instalacje wodne i sanitarne zaspokajające szczególnie potrzeby kobiet, osób niepełnosprawnych i odosobnionych społeczności.	Instalacje i usługi są regularnie utrzymywane, konserwowane i ulepszane.	Ludność posiada świadomość ryzyk zdrowotnych i zdrowego trybu życia.	Liczba osób cierpiących na choroby związane z brakiem dostępu do wody i higieny spada.
Zanieczyszczenia pochodzące z transportu prywatnego i ruchu lotniczego są zminimalizowane.	Zanieczyszczenia pochodzące z przemysłu (np. wydobywanie ropy naftowej) są zminimalizowane.	Korporacje krajowe i międzynarodowe są odpowiedzialne wobec lokalnych społeczności w miejscach, gdzie działają.	Istnieją mechanizmy prewencji i system kar dla zanieczyszczających środowisko.
Kraje uprzemysłowione – także na poziomie rządowym – są świadome kwestii ekologicznych i sprawiedliwości społecznej.	Następuje ograniczenie konsumpcjonizmu, zwłaszcza w krajach uprzemysłowionych.	Zielone inwestycje, technologie i innowacje podnoszące wydajność są finansowane i wspierane.	Wdraża się zieloną legislację w celu ograniczenia emisji, wprowadzenia standardów zero-emisyjnych, uporania się z zanieczyszczeniami przemysłowymi, odpadami toksycznymi i ochroną zasobów.

W Repozytorium znajdują się materiały odnoszące się do podejmowania decyzji w zakresie celów, zwłaszcza materiały nr: 15, 16, 39, 45, 49, 66, 80, 81, 86, 96, 97, 98, 99, 102 oraz 103.

### W jaki sposób planować, monitorować i ewaluować programy i działania na rzecz osiągnięcia celów Twojej organizacji?

- Dla każdego celu określ odrębny plan działania, który – w oparciu o solidne podstawy – w najbardziej prawdopodobny sposób doprowadzi do jego osiągnięcia. Zastosuj perspektywę „rozwoju zrównoważonego pod względem ekologicznym” we wszystkich wymiarach struktury organizacyjnej, kontraktów, gospodarowania zasobami (czas, finanse, energia, zasoby ludzkie), pracy i relacji w Twojej organizacji.
- Na każdym etapie Twojego planu działania, przemyśl wyzwania i pułapki, które możesz napotkać i stwórz plan radzenia sobie z nimi.
- Zaprojektuj i wdróż metody refleksji, monitoringu i ewaluacji oraz sposoby zintegrowania dotychczasowych doświadczeń.

Wskaźniki są istotnym elementem monitoringu i ewaluacji pracy Twojej organizacji. Pomagają też kształtować realistyczne

oczekiwania wśród pracownic/ków, beneficjentek/ów i donatorów. Dla każdego celu określ wskaźniki, a następnie ustal plan monitoringu. To zazwyczaj ważne, żeby zaplanować wskaźniki w trybie partycypacyjnym, angażując w to zakładane beneficjentki i zakładanych beneficjentów.

Określ i wdróż mechanizmy wielowymiarowej odpowiedzialności wobec:

- Beneficjentek/beneficjentów.
- Członkiń/członków.
- Koleżanek/kolegów (*peers*), platform i stowarzyszeń CSO.
- Donatorów, fundatorów, inwestorów.
- Rządu/organów regulacyjnych.
- Innych interesariuszy istotnych w kontekście Twojej CSO.

W Repozytorium znajdują się materiały odnoszące się do planowania, programowania, zarządzania zmianą, monitoringu, ewaluacji i odpowiedzialności wielowymiarowej, zwłaszcza materiały nr: 4, 5, 6, 8, 9, 13, 19, 21, 23, 34, 35, 39, 40, 41, 43, 47, 50, 51, 59, 63, 69, 70, 71, 73, 78, 79, 82, 91, 92, 100, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 122, 125, 128, 130, 132, 133, 134, 135, 151, 152, 154, 155 oraz 158. Materiały dotyczące projektowania wskaźników to przede wszystkim nr: 8, 10, 11, 48, 75, 93 oraz 125.

## ZASADA 4. W PRAKTYCE:

Niewielka, lokalna CSO zajmująca się rzecznictwem postanowiła skupić swoje zasoby na kampanii, której celem było wprowadzenie na wyznaczonym obszarze lasu tropikalnego zakazu zamieszkania przez ludzi, z których większość korzystała z nie zrównoważonych metod rolniczych, co skutkowało niszczeniem lasu. Organizacja współpracowała blisko z ekologicznymi CSO z całego świata i wywarła na władze lokalne silną presję w celu wprowadzenia regulacji chroniących zagrożony obszar. Organizacja włożyła też wysiłek w budowę więzi z ludnością rdzenną oraz zdobycie wiedzy na temat ich sposobu życia i przyczyn, dla których niszczą las tropikalny.

Lokalna CSO zorganizowała spotkania z rdzennymi liderami i odkryła, że są oni wręcz wściekli i zaniepokojeni wysiłkami zmierzającymi do przesiedlenia ich, a zarazem mają poczucie naruszania ich praw człowieka. Organizacja odkryła, że tradycyjny, lokalny styl życia jest ekologicznie zrównoważony, ale nie wystarcza już na zapewnienie środków do życia ze względu na konkurencję ze strony dużych firm wykorzystujących zasoby lasów tropikalnych. W partnerstwie z ludnością rdzenną CSO zmodyfikowała swoją kampanię, wzywając do wsparcia rdzennego sposobu życia w wyznaczonych częściach lasu tropikalnego oraz zakazania nowych osiedleń i szkodliwej działalności gospodarczej.

## ZASADA 5. PRAKTYKUJ PRZEJRZYSTOŚĆ I ROZLICZALNOŚĆ

### ZASADA 5. PRAKTYKUJ PRZEJRZYSTOŚĆ I ROZLICZALNOŚĆ

CSO są efektywne jako partner w działaniach rozwojowych wtedy, kiedy... **wyrażają na poziomie organizacyjnym trwałe zobowiązanie do przejrzystości, rozliczalności i uczciwości w swoich działaniach wewnętrznych.**

Przejrzystość, wzajemna, wielostronna rozliczalność i wewnętrzne procedury demokratyczne wzmocniają wartości CSO w obszarze sprawiedliwości społecznej i równości. Przejrzystość i rozliczalność budują zaufanie publiczne, korzystnie wpływając na wiarygodność i legitymizację organizacji. Upublicznienie oraz równy dostęp do informacji, a także wzrost i usprawnienie jej przepływu między wszystkimi interesariuszami (w tym aktorami politycznymi) wzmocnia społeczeństwo obywatelskie i kulturę demokratyczną. Przejrzystość jest podstawowym warunkiem wstępnym zaangażowania CSO we wzajemną odpowiedzialność.

Rozliczalność nie ogranicza się do raportów finansowych – powinna ona zwiększać zarówno poziom uczciwości instytucjonalnej, jak i wzajemną, publiczną odpowiedzialność wobec siebie aktorów zaangażowanych w rozwój, zwłaszcza w kontekście odpowiedzialności wobec społeczności, których dotyczą działania. CSO wyrastające ze społeczności lokalnych mają często szczególną przewagę we wdrażaniu lokalnych procesów odpowiedzialności wobec beneficjentów. Warto jednak pamiętać, że wyzwania, jakim stawiają czoła CSO funkcjonujące w otoczeniu represyjnych reżimów i prawa oraz w sytuacjach konfliktów zbrojnych, mogą niekiedy znacząco ograniczać postęp w obszarze przejrzystości i rozliczalności.

### PYTANIA PRZEWODNIE DO KONTEKSTUALIZACJI PRZEJRZYSTOŚCI I ROZLICZALNOŚCI W PRACY TWOJEJ ORGANIZACJI

Nie da się określić jednoznacznego sposobu czy też zestawu działań prowadzących do osiągnięcia przejrzystości i rozliczalności – na podstawie rzetelnej analizy opartej na dialogu z różnorodnym gronem interesariuszy i ekspertów musisz stworzyć odpowiedni dla Twojej organizacji plan. Poniższe pytania mają pomóc Ci w zrozumieniu kontekstu społecznego, politycznego i ekonomicznego, w którym działasz, a także możliwości i ograniczeń stwarzanych przez wyjątkową strukturę, mandat i zasoby Twojej organizacji. Twoje osobiste doświadczenia i perspektywa w odniesieniu do przejrzystości i rozliczalności są także istotne. To, jak określisz cele, wskaźniki, plany działania oraz sposób monitorowania postępów powinno być oparte na dogłębnej analizie.

#### Jak analizować kontekst(y), w którym(ch) działa Twoja organizacja?

- W jaki sposób przejrzystość jest ogólnie definiowana przez ludzi w kontekście/kontekstach, w których prowadzisz działalność? Jakie inne terminy i koncepcje są stosowane w odniesieniu do niej?
- W jaki sposób przejrzystość została już zinstytucjonalizowana w prawie, regulacjach i strukturach społecznych? W jakim stopniu wdraża się je (lub nie) na co dzień?
- Jakie – w oparciu o Twoją analizę – są główne przyczyny problemów w obszarze korupcji? Co stanowi główne przeszkody dla przejrzystości i rozliczalności w kontekście/kontekstach, w których pracujesz?
- Kto i w jakim stopniu sprzeciwia się promowaniu przejrzystości? Które grupy społeczne cierpią najbardziej z powodu korupcji i braku przejrzystości? Czyje prawa są w szczególnym stopniu naruszane? Które aspekty korupcji dotyczą największej grupy ludzi? Które aspekty dotyczą mniejszych grup, za to w dużym stopniu?
- W jaki sposób wartość przejrzystości przejawia się w codziennym życiu?
- Które aspekty przejrzystości są istotne dla skuteczności rozwoju? Dlaczego i pod jakim względem?
- Jakie grupy na Twoim obszarze i w Twojej dziedzinie zainteresowań już działają na rzecz przejrzystości? Co mógłbyś dodać do ich obecnej pracy? Jakie są możliwości wymiany doświadczeń, wzajemnego uczenia się (*peer-to-peer*) i koordynacji działań, za pomocą których można by promować przejrzystość?
- W jaki sposób odpowiedzialność wzajemna jest ogólnie definiowana przez ludzi w kontekście/kontekstach, w których prowadzisz działalność? Jakie inne terminy i koncepcje są stosowane w odniesieniu do niej?

- W jaki sposób rozliczalność została już zinstytucjonalizowana w prawie, regulacjach i strukturach społecznych? W jakim stopniu wdraża się je (lub nie) na co dzień?
- Kto i w jakim stopniu sprzeciwia się promowaniu rozliczalności? Które grupy doświadczają więcej/mniej przeszkód w domaganiu się odpowiedzialności od innych? Kto jest w najmniejszym stopniu odpowiedzialny i wobec kogo? Dlaczego?
- Które aspekty rozliczalności są istotne dla skuteczności rozwoju? Dlaczego i pod jakim względem?
- Jakie grupy na Twoim obszarze i w Twojej dziedzinie zainteresowań już działają na rzecz rozliczalności? Co mógłbyś dodać do ich obecnej pracy? Jakie są możliwości wymiany doświadczeń, wzajemnego uczenia się (*peer-to-peer*) i koordynacji działań, za pomocą których można by promować wzajemną rozliczalność?

W Repozytorium znajdują się materiały odnoszące się do analizowania polityki i nastawienia interesariuszy, zwłaszcza materiały nr: 4, 18, 19, 39, 49, 79, 81, 82, 86, 87, 100, 106, 107, 109, 128, 129, 130, 136 oraz 155.

### Jak analizować poszczególne aspekty konstytuujące Twojej organizacji?

- Zastanów się nad swoją organizacją, jej historią, zakresem zadań, pracownikami i członkami. W jakim stopniu w Twojej organizacji istnieje zgoda co do definicji i wagi przejrzystości i rozliczalności?
- Jakie cele Twoja organizacja stawia sobie obecnie w odniesieniu do przejrzystości i rozliczalności? W jaki sposób zadbasz o realizację tych celów w oparciu o dokonaną powyżej analizę? Jakie jeszcze cele uważasz za istotne dla pracy Twojej CSO?
- W jaki sposób zaangażowanie w promocję przejrzystości i rozliczalności przejawia się wewnątrz w polityce organizacyjnej, praktyce i codziennym działaniu Twojej CSO?
- Gdzie dostrzegasz wyzwania i problemy?

W Repozytorium znajdują się materiały odnoszące się do analizy organizacji i samooceny, zwłaszcza materiały nr: 68, 70, 71, 72, 77, 91 oraz 92.

### Jak ocenić Twoje osobiste nastawienie?

- Które aspekty przejrzystości i rozliczalności przemawiają do Ciebie, a które są Ci mniej znane lub uznajesz za mniej istotne? Dlaczego? Jak to wpływa na promowanie przez Ciebie przejrzystości i wzajemnej rozliczalności?

W Repozytorium znajdują się materiały odnoszące się do refleksji osobistej i myślenia krytycznego, zwłaszcza materiały nr 80 oraz 101.

## GŁOSY Z OTWARTEGO FORUM

*Przejrzystość i rozliczalność są dla organizacji społecznych równie ważne, jak skuteczność rozwoju. Trwały i zrównoważony rozwój nie jest jednak możliwy bez przejrzystości i rozliczalności.*

*Przejrzystość i rozliczalność leżą u podstaw zaufania publicznego do CSO. Bez zaufania publicznego nie ma szans na skuteczną partycypację, własność lokalną, długoterminowy wpływ czy trwałość rezultatów.*

*Wysiłki donatorów, rządów i CSO ukierunkowane na stworzenie sprzyjających warunków dla społeczeństwa obywatelskiego są decydujące dla przejrzystości i rozliczalności CSO.*

*W czasie i po konflikcie często mamy do czynienia ze wzrostem korupcji, przez co promocja przejrzystości i rozliczalność (w tym przez donatorów i rządy) staje się niezmiernie ważna.*

*Większa otwartość informacyjna może stanowić ryzyko dla niektórych pracowników, partnerów lub beneficjentów. Dotyczy to szczególnie CSO działających w obszarze praw człowieka i rzecznictwa, ale także aktorów humanitarnych i rozwojowych.*

*Domagaj się odpowiedzialności od rządu. Solidarność społeczeństwa obywatelskiego nie zastąpi rządu, który nie reaguje na potrzeby ludzi.*

*Dzielenie się informacją nie jest celem samym w sobie. Chodzi o ułatwienie dwustronnej komunikacji i odpowiedzialności.*

*Zasadniczą kwestią jest jasne zdefiniowanie, kto jest odpowiedzialny, wobec kogo i za co.*

*Promuj wewnętrzną kulturę demokratyczną z przywództwem, które jest odpowiedzialne i reprezentuje sobą nieskazitelną, uczciwość i otwartość na informacje i informacje zwrotne, nawet jeśli są krytyczne.*

*Odpowiedzialność wobec wszystkich interesariuszy jest ważna, ale odpowiedzialność wobec beneficjentów jest najważniejsza i często najtrudniejsza.*

*Beneficjenci mogą wahać się przed otwartą krytyką CSO z obawy przed utratą wsparcia. Dotyczy to także lokalnych CSO w odniesieniu do międzynarodowych CSO i donatorów. Budowa zaufania jest ważna dla przejrzystości i rozliczalności.*

*Transparentne dzielenie się informacją pomoże Twojej CSO w poprawie skuteczności rozwoju i uczyni ją mniej wrażliwą na oskarżenia o oszustwa i korupcję.*

*Państwa upadłe mogą używać regulacji prawnych dotyczących przejrzystości do uciszania krytyków. W takiej sytuacji alternatywne metody przejrzystości i odpowiedzialności wzajemnej są równie istotne.*



Zanim pójdziesz dalej...

**Czy w swojej analizie uwzględniasz wszystkie wymiary przejrzystości i rozliczalności? Przyjrzyj się części dotyczącej rozliczalności w Międzynarodowych Ramach. Niektóre CSO biorą pod uwagę następujące wymiary:**

- Reagowanie na korupcję we wszystkich sektorach społeczeństwa.
- Promowanie przejrzystości oficjalnych i nieoficjalnych przepływów pomocy, w tym przelewów wewnętrznych i wydatków (na towary i usługi).
- Dostęp do informacji dot. polityki rozwojowej i gospodarczej, budżetów i grup interesów.
- Rzecznictwo ukierunkowane na upodmiotowienie grup zmarginalizowanych.
- Reagowanie na podstawowe przyczyny ubóstwa.
- Łatwy dostęp publiczny do wszystkich istotnych dokumentów i informacji o polityce, w tym do kryteriów finansowania, raportów finansowych po audycie oraz ewaluacji.
- Wdrażanie wrażliwych kulturowo i pod kątem równości płci mechanizmów reagowania na skargi.
- Przejrzysta i demokratyczna kultura organizacyjna, oparta na odpowiedzialnym i skutecznym przywództwie.

W Repozytorium znajdują się materiały odnoszące się do przejrzystości i odpowiedzialności wzajemnej, zwłaszcza materiały nr: 3, 17, 24, 32, 34, 35, 46, 51, 59, 63, 65, 70, 72, 73, 74, 76, 91, 92, 116, 123, 125, 140, 141, 144, 146, 151, 159, 161, 164, 168, 169 oraz 170.

**Jak określić cele Twojej organizacji w obszarze przejrzystości i rozliczalności?**

W oparciu o przeprowadzoną przez Twoją CSO analizę kontekstu lokalnego, kwestii organizacyjnych oraz perspektywy osobistej, możesz określić konkretne cele, nad którymi Twoja organizacja powinna pracować, mając na uwadze jej zasoby ludzkie i finansowe, oraz to, co jeszcze jest robione w tej dziedzinie.

- Jakie ambitne, konkretne, wymierne i osiągalne cele (wewnątrz organizacji oraz w środowisku, na które staracie się wpływać) chcesz osiągnąć w odniesieniu do przejrzystości i rozliczalności w ciągu jednego roku? Trzech lat? Pięciu lat?
- Jak te cele odnoszą się do innych celów i procesów organizacyjnych, w realizację których Twoja CSO już jest zaangażowana? Co wynika z ewentualnego nakładania się bądź sprzeczności w celach/działaniach?
- Czy Twoje cele odnoszą się do głównych przyczyn braku przejrzystości i rozliczalności?

W poniższej tabeli ukazano możliwe cele promocji przejrzystości i rozliczalności oraz jak można je rozbudowywać na przestrzeni czasu, w oparciu o trwale zaangażowanie. Tabela ma na celu zainspirowanie Cię do twórczego myślenia. Rzeczywiste cele, które sobie wyznaczysz, muszą odnosić się do konkretnych warunków funkcjonowania Twojej organizacji.

## NIEKTÓRE PROPONOWANE CELE W OBSZARZE PROMOCJI PRZEJRZYSTOŚCI I ODPOWIEDZIALNOŚCI WZAJEMNEJ

FAZA 1.	FAZA 2.	FAZA 3.	FAZA 4.
Raporty monitoringowe i ewaluacyjne zawierają głosy różnych interesariuszy, zwłaszcza z grup zmarginalizowanych.	Wdrażane są mechanizmy reagowania na skargi; interesariusze, których dotyczy dane zagadnienie mogą pociągać instytucje do odpowiedzialności.	Otrzymane skargi, proces reagowania na nie oraz rezultaty są upubliczniane.	Rezultaty ewaluacji oraz systemy reagowania na skargi są włączane w bieżące planowanie oraz przyszłe plany.
Zapewniony jest dostęp publiczny do wszystkich istotnych dokumentów oraz raportów finansowych.	Zapewniony jest dostęp publiczny do dokumentów w językach lokalnych i w dostępnej wersji.	Podjmuje się aktywne działania w celu dotarcia z informacjami do pierwotnych i wtórnych beneficjentek i beneficjentów.	
Pracownicy/e, członkowie/inie, partnerzy i wolontariusze/ki podejmują odpowiedzialność za walkę z korupcją i promocję uczciwości.	Standardy uczciwości i mechanizmy reagowania na skargi są wdrożone w CSO i promowane w relacjach ze wszystkimi interesariuszami.	Wskaźniki przejrzystości i odpowiedzialności są monitorowane i ewaluowane, przy uwzględnieniu perspektywy grup zmarginalizowanych. Sieci/platformy współpracy są zinstytucjonalizowane.	Ustawodawstwo antykorupcyjne i uczciwe praktyki są promowane i wdrażane we wszystkich sektorach.
CSO i donatorzy są świadomi prawa ludzi do partycypacji i wpływania na decyzje ich dotyczące.	CSO i donatorzy tworzą we współpracy z beneficjentami/kami i zainteresowanymi grupami ludności odpowiednie mechanizmy partycypacji.	Mechanizmy partycypacyjne są wykorzystywane do analizy, definiowania celów, planowania, wdrażania, monitoringu i ewaluacji.	Rezultaty i wnioski z mechanizmów partycypacyjnych są wykorzystywane do ulepszenia pracy CSO i donatorów.
CSO są odpowiedzialne wobec swoich beneficjentów i beneficjentek.	CSO są odpowiedzialne wobec społeczności, w których pracują.	Donatorzy są odpowiedzialni wobec grantobiorców, partnerów i beneficjentów/ek.	Donatorzy są odpowiedzialni wobec społeczności, z którymi pracują.
Informacje nt. przepływów pomocy są dostępne.	Donatorzy (państwa, społeczeństwo obywatelskie, instytucje) aktywnie dzielą się informacjami o pomocy między sobą i z beneficjentami.	Procesy pomocowe są otwarte dla publicznej partycypacji, nadzoru i ewaluacji.	Przejrzystość pomocy zapewnia demokratyczną własność procesów.

W Repozytorium znajdują się materiały odnoszące się do podejmowania decyzji w zakresie celów, zwłaszcza materiały nr: 15, 16, 39, 45, 49, 66, 80, 81, 85, 86, 96, 97, 98, 99, 102 oraz 103.

### **W jaki sposób planować, monitorować i ewaluować programy i działania na rzecz osiągnięcia celów Twojej organizacji?**

- Dla każdego celu określ odrębny plan działania, który – w oparciu o solidne podstawy – w najbardziej prawdopodobny sposób doprowadzi do jego osiągnięcia. Zastosuj perspektywę „przejrzystości i rozliczalności” we wszystkich wymiarach struktury



organizacyjnej, kontraktów, gospodarowania zasobami (czas, finanse, energia, zasoby ludzkie), pracy i relacji w Twojej organizacji.

- Na każdym etapie Twojego planu działania, przemyśl wyzwania i pułapki, które możesz napotkać i stwórz plan radzenia sobie z nimi.
- Zaprojektuj i wdróż metody refleksji, monitoringu i ewaluacji oraz sposoby zintegrowania dotychczasowych doświadczeń.
- Wskaźniki są istotnym elementem monitoringu i ewaluacji pracy Twojej organizacji. Pomagają też kształtować realistyczne oczekiwania wśród pracowników, beneficjentów i donatorów. Dla każdego celu określ wskaźniki, a następnie ustal plan monitoringu. To zazwyczaj ważne, żeby zaplanować wskaźniki w trybie partycypacyjnym, agażując w to zakładane beneficjenci i zakładanych beneficjentów.
- Określ i wdróż mechanizmy wielowymiarowej odpowiedzialności wobec:
  - Beneficjentek/beneficjentów.
  - Członkiń/członków.
  - Koleżanek/kolegów (*peers*), platform i stowarzyszeń CSO.
  - Donatorów, fundatorów, inwestorów.
  - Rządu/organów regulacyjnych.
  - Innych interesariuszy istotnych w kontekście Twojej CSO.

W Repozytorium znajdują się materiały odnoszące się do planowania, programowania, zarządzania zmianą, monitoringu, ewaluacji i odpowiedzialności wielowymiarowej, zwłaszcza materiały nr: 4, 5, 6, 8, 9, 13, 19, 21, 23, 34, 35, 39, 40, 41, 43, 47, 50, 51, 59, 63, 69, 70, 71, 73, 78, 79, 82, 91, 92, 100, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 122, 125, 128, 130, 132, 133, 134, 135, 151, 152, 154, 155 oraz 156. Materiały dotyczące projektowania wskaźników to przede wszystkim nr: 8, 10, 11, 48, 75, 93 oraz 125.

## ZASADA 5. W PRAKTYCE:

Niezależny oddział międzynarodowej organizacji zajmującej się zdrowiem wdrożył nowe procedury przejrzystości w odniesieniu do klinik, z którymi współpracowano. Żeby kwalifikować się do specjalistycznych szkoleń zawodowych i darowizn w postaci drogiego wyposażenia medycznego, kliniki miały zapewniać bogaty zakres informacji o zarządzaniu instytucją, metodach reagowania i raportowania skarg, wynagrodzeniach wszystkich pracowników, sposobach zabezpieczenia środków finansowych, itd. Większość klinik zastosowała się do tych wymagań, choć niektóre narzekały na konieczność wykonania dodatkowej pracy. Pracownicy kilku klinik wspólnie poprosili o spotkanie z międzynarodową organizacją w celu omówienia nowych procedur. Stwierdzili bowiem, że dzielenie się informacją jest konstruktywną inicjatywą, ale nie powinno ono następować wyłącznie w jednym kierunku i złożyli do oddziału organizacji (z kopią do międzynarodowej centrali) formalną prośbę o te same informacje, które mieli dostarczać. Centrala natychmiast odrzuciła tę prośbę, ale oddział organizacji zgodził się z tym stwierdzeniem. Jeśli organizacja nie udostępni klinikom tych samych informacji, których od nich wymaga, odpowiedzialność działałaby tylko w jedną stronę. Ze względu na to, że oddział funkcjonował niezależnie w ramach międzynarodowej organizacji, jego działania podlegały nadzorowi w bardzo niewielkim stopniu, a odpowiedzialność wobec klinik wydawała się dobrym sposobem na zwiększenie wiarygodności i wzmocnienie partnerstwa. Co więcej, kiedy oddział przygotował informacje, które miały być udostępnione klinikom, okazało się, że w funkcjonujących procedurach istnieją pewne luki (np. brak mechanizmu reagowania na skargi), a niektóre elementy polityki organizacyjnej wymagają przeglądu (np. przepaść płacowa między pracownikami lokalnymi i zagranicznymi). Choć udostępnione informacje wywołały różne reakcje ze strony pracowników klinik, ostatecznie doceniono przejrzystość i pogłębiono współpracę z międzynarodową organizacją w celu ulepszenia polityki i praktyki organizacyjnej. Stałe wysiłki w celu poprawy zostały zinstytucjonalizowane, a następnie jeszcze bardziej rozwinięte.

## ZASADA 6. DAŻ DO SPRAWIEDLIWYCH PARTNERSTW I SOLIDARNOŚCI

### ZASADA 6. DAŻ DO SPRAWIEDLIWYCH PARTNERSTW I SOLIDARNOŚCI

CSO są efektywne jako partner w działaniach rozwojowych wtedy, kiedy... są zaangażowane w przejrzyste relacje z innymi CSO i aktorami rozwojowymi, swobodnie i na równorzędnych zasadach, w oparciu o wspólne cele i wartości rozwojowe, wzajemny szacunek, zaufanie, niezależność organizacyjną, długoterminowość współpracy, solidarność i globalne obywatelstwo.

Skuteczne partnerstwa organizacji społecznych są wyrazem solidarności społecznej. Świadomy wysiłek na rzecz sprawiedliwej i obustronnie korzystnej współpracy i koordynacji, oparty o wspólnie ustalone cele i wartości przyczynia się do wzmocnienia partnerstw CSO. Partnerstwa takie, w duchu wzajemnego uczenia się, wnoszą doświadczenie, wiedzę ekspercką i pomoc dla CSO i społeczności lokalnych, wspierając je w obszarach, które mają bezpośredni związek z przyszłością tych społeczności. CSO mogą też promować międzynarodową solidarność i wpływać na kształtowanie świadomości publicznej i zaangażowania obywatelskiego we wszystkich krajach. Skuteczne partnerstwa CSO na rzecz rozwoju wymagają długoterminowego zaangażowania w celu ustalenia wspólnych celów ogólnych i programowych w oparciu o zaufanie, szacunek, solidarność i przywództwo partnerów z krajów rozwijających się.

Niezależność organizacyjna jest podstawą sprawiedliwych partnerstw, które wynikają ze świadomych postaw i działań wszystkich partnerów, ponieważ pozwala to na zrównoważenie nierówności władzy. Nierówności władzy są skutkiem nierównego dostępu do zasobów, nierówności strukturalnych i historycznych, braku równości płci i wyłączenia kobiet, a niekiedy też wynikają z dużych rozbieżności potencjałów. Rolą zewnętrznych CSO nie jest zarządzanie i zastępowanie lokalnych, ale raczej stwarzanie sprzyjających warunków i wzmacnianie głosu CSO z krajów rozwijających się.

Trwałe i szeroko rozprzestrzenione rezultaty działań rozwojowych można osiągnąć za pomocą pełnej szacunku współpracy i świadomej koordynacji z różnymi aktorami rozwojowymi, zwłaszcza z rządami i donatorami. Niemniej jednak CSO to także odrębna grupa aktorów, a nie narzędzia w rękach donatorów czy rządów. Podstawą koordynacji musi być wzajemny szacunek, porozumienie co do konkretnych obszarów wspólnych celów i strategii rozwojowych, a także równe prawa w ustalaniu warunków koordynacji i spójności.

## PYTANIA PRZEWODNIE DO KONTEKSTUALIZACJI SPRAWIEDLIWYCH PARTNERSTW I SOLIDARNOŚCI W PRACY TWOJEJ ORGANIZACJI

Nie da się określić jednoznacznego sposobu czy też zestawu działań, prowadzących do osiągnięcia solidarnych partnerstw i solidarności – musisz stworzyć plan odpowiedni dla Twojej organizacji, odwołując się do uczciwej analizy opartej na dialogu z szerokim gronem interesariuszy i innych ekspertów. Poniższe pytania mają pomóc Ci w zrozumieniu kontekstu społecznego, politycznego i ekonomicznego, w którym działasz, a także możliwości i ograniczeń stwarzanych przez wyjątkową strukturę, mandat i zasoby Twojej organizacji. Twoje osobiste doświadczenia i perspektywa w odniesieniu do przejrzystości i odpowiedzialności wzajemnej są także istotne. To, jak określisz cele, wskaźniki, plany działania oraz sposób monitorowania postępów powinno być oparte na dogłębnej analizie.

### Jak analizować kontekst(y), w którym(ch) działa Twoja organizacja?

- W jaki sposób sprawiedliwe partnerstwa i solidarność są ogólnie definiowane przez ludzi w kontekście/kontekstach, w których prowadzisz działalność? Jakie inne terminy i koncepcje stosuje się w odniesieniu do sprawiedliwych partnerstw i solidarności?
- W jaki sposób sprawiedliwe partnerstwa i solidarność zostały już zinstytucjonalizowane w prawie, regulacjach i strukturach społecznych? W jakim stopniu wdraża się je (lub nie) na co dzień?
- Jakie – w oparciu o Twoją analizę – są główne przyczyny niesprawiedliwych partnerstw oraz braku krajowej/międzynarodowej solidarności w kontekście/kontekstach, w których pracujesz?
- Kto i w jakim stopniu sprzeciwia się promowaniu transparentności i sprawiedliwych partnerstw? Które grupy czerpią największe korzyści z niesprawiedliwych partnerstw? Które grupy korzystają z solidarności? Czyje prawa są w szczególności

stopniu naruszane? Dlaczego?

- W jaki sposób sprawiedliwe partnerstwa i solidarność są promowane i szanowane w codziennym życiu?
- Które aspekty sprawiedliwych partnerstw i solidarności są istotne dla skuteczności rozwoju? Dlaczego i pod jakim względem?
- Jakie grupy na Twoim obszarze i w Twojej dziedzinie zainteresowań posiadają doświadczenie w zakresie promowania sprawiedliwych partnerstw i solidarności? Co mógłbyś dodać lub czego nauczyć się z ich dotychczasowej pracy? Jakie są możliwości wymiany doświadczeń, wzajemnego uczenia się (*peer-to-peer*) i koordynacji działań?

W Repozytorium znajdują się materiały odnoszące się do analizowania polityki i nastawienia interesariuszy, zwłaszcza materiały nr: 4, 18, 19, 39, 49, 79, 81, 82, 86, 87, 106, 107, 109, 128, 129, 130, 136 oraz 155.

### Jak analizować poszczególne aspekty konstytuujące Twojej organizacji?

- Zastanów się nad swoją organizacją, jej historią, zakresem zadań, pracownikami i członkami. W jakim stopniu w Twojej organizacji istnieje zgoda co do definicji i wagi przejrzystości i rozliczalności?
- Jakie cele Twoja organizacja stawia sobie obecnie w odniesieniu do sprawiedliwych partnerstw i solidarności? W jaki sposób zadbasz o realizację tych celów w oparciu o dokonaną powyżej analizę? Jakie jeszcze cele uważasz za istotne dla pracy Twojej organizacji?
- W jaki sposób zaangażowanie w promowanie sprawiedliwych partnerstw i solidarności przejawia się wewnątrznie w polityce organizacyjnej, praktyce i codziennym działaniu Twojej organizacji?
- Gdzie dostrzegasz wyzwania i problemy?

W Repozytorium znajdują się materiały odnoszące się do analizy organizacji i samooceny, zwłaszcza materiały nr 30, 72 oraz 77.

### Jak ocenić Twoje osobiste nastawienie?

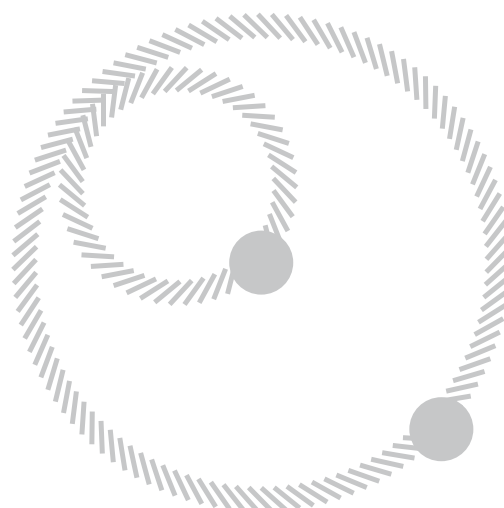
- Które aspekty sprawiedliwych partnerstw i przejrzystości przemawiają do Ciebie, a które są Ci mniej znane lub uznajesz je za mniej istotne? Dlaczego? Czy Ty sam praktykujesz sprawiedliwe partnerstwa? Czy starasz się pracować w oparciu o solidarność z innymi? Jak to wpływa na promowanie przez Ciebie sprawiedliwych partnerstw i solidarności?

W Repozytorium znajdują się materiały odnoszące się do refleksji osobistej i myślenia krytycznego, zwłaszcza materiały nr 80 oraz 101.

## GŁOSY Z OTWARTEGO FORUM

*Sprawiedliwe partnerstwa nie mogą wyrażać się tylko w słowach. Wynikają one ze świadomych działań obu partnerów – zwłaszcza tego bardziej wpływowego – mających na celu zrównoważenie nierówności. Odnosi się to do relacji z innymi CSO, między CSO i donatorami, a także CSO i ich beneficjentami.*

*Skuteczne partnerstwo musi być dynamiczne i elastyczne, żeby umożliwić partnerom reagowanie na zmieniające się lokalne*



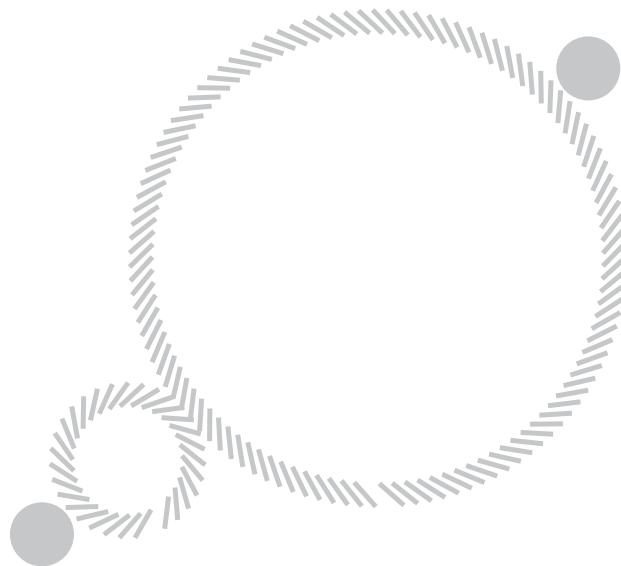
warunki.

*Rzecznictwo powinno odzwierciedlać całą złożoność rzeczywistości i tym sposobem promować głębszą świadomość publiczną oraz zaangażowanie obywateli w krajach donatorów.*

*Jeżeli chcemy, żeby ludzie byli zainteresowani, zaangażowani i wspierali nasze działania, nic nie zastąpi regularnej komunikacji i rzeczywistego ich włączania.*

*Międzynarodowe CSO pracujące w regionach konfliktów muszą prezentować solidarność z dotkniętymi klęską społecznościami, wyrażając to zwłaszcza lobbowaniem miejscowego rządu na rzecz zmiany polityki.*

*Role i odpowiedzialności słabszego i silniejszego partnera są różne. W większości przypadków to silniejszy partner bardziej odpowiada za to, żeby reagować na nierówność we wzajemnych stosunkach.*



Zanim pójdziesz dalej...

### **Czy w swojej analizie uwzględniasz wszystkie wymiary sprawiedliwych partnerstw i solidarności? Niektóre CSO biorą pod uwagę następujące wymiary:**

Identyfikowanie i reagowanie na kwestie nierówności władzy między partnerami, w tym między międzynarodowymi i krajowymi lub lokalnymi CSO. Na przykład rodzaj używanych narzędzi i styl raportowania może odzwierciedlać uprzedzenia kulturowe. Poziom kompetencji w języku angielskim i wykształcenie mogą działać na niekorzyść aktorów, którzy mogą wnieść istotny wkład. Niedotrzymane obietnice i harmonogramy oraz nieprzejrzyste procesy aplikacyjne i decyzyjne w instytucjach donatorskich mogą skutkować dyskryminacją niektórych wnioskodawców. Ponadto, nierozsądne ograniczenia co do wykorzystania środków i prawo weta po stronie donatora mogą ograniczać niezależność i trwałość lokalnego społeczeństwa obywatelskiego.

- Dotrzymanie terminów po wstępnym kontakcie, planowaniu i obietnicach.
- Długoterminowe i instytucjonalne finansowanie CSO.
- Rozwijanie lokalnych źródeł wsparcia dla CSO.
- Trwałe, długoterminowe partnerstwa.
- Odpowiednia rola kobiet i osób zmarginalizowanych.
- Dzielenie się wiedzą i wzajemnymi zobowiązaniami między partnerami.
- Wielowymiarowa odpowiedzialność wzajemna.
- Budowanie w oparciu o istniejące procesy, możliwości i struktury.
- Nowe formy współpracy i włączanie innych aktorów rozwojowych, takich jak naukowcy.
- Działania promujące zaangażowanie publiczne.

W Repozytorium znajdują się materiały odnoszące się do sprawiedliwych partnerstw i solidarności, zwłaszcza materiały nr: 2, 4, 17, 30, 32, 33, 35, 38, 60, 64, 65, 108, 116, 125, 131, 136, 137, 138, 143, 144, 161, 162, 164, 168 oraz 170.

### Jak określić cele Twojej CSO w obszarze sprawiedliwych partnerstw i solidarności?

W oparciu o przeprowadzoną przez Twoją CSO analizę kontekstu lokalnego, kwestii organizacyjnych oraz perspektywy osobistej, możesz określić konkretne cele, nad którymi Twoja organizacja powinna pracować, mając na uwadze jej zasoby ludzkie i finansowe, oraz to, co jeszcze jest robione w tej dziedzinie.

- Jakie ambitne, konkretne, wymierne i osiągalne cele (wewnątrz organizacji oraz w środowisku, na które staracie się wpływać) chcesz osiągnąć w odniesieniu do sprawiedliwych partnerstw i solidarności w ciągu jednego roku? Trzech lat? Pięciu lat?
- Jak te cele odnoszą się do innych celów i procesów organizacyjnych, w realizację których Twoja CSO już jest zaangażowana? Co wynika z ewentualnego nakładania się celów/działań, a co jeśli sytuują się one w opozycji?
- Czy Twoje cele odnoszą się do rzeczywistych przyczyn niesprawiedliwości, z których wynikają niesprawiedliwe partnerstwa i osłabienie solidarności?

W poniższej tabeli ukazano możliwe cele promocji sprawiedliwych partnerstw i solidarności oraz jak można je rozbudowywać na przestrzeni czasu, w oparciu o trwale zaangażowanie. Tabela ma celu zainspirowanie Cię do twórczego myślenia. Rzeczywiste cele, które sobie wyznaczysz, muszą odnosić się do konkretnych warunków funkcjonowania Twojej organizacji.

### NIKTÓRE PROPONOWANE CELE W OBSZARZE SPRAWIEDLIWYCH PARTNERSTW I SOLIDARNOŚCI

FAZA 1.	FAZA 2.	FAZA 3.	FAZA 4.
Partnerzy w pełni uczestniczą w projektowaniu i ocenie programów.	Wzajemna przejrzystość i rozliczalność są włączone w umowy partnerskie.	Wielowymiarowa odpowiedzialność wzajemna i dwustronna ocena relacji i programów są włączone w umowy partnerskie.	Umowy partnerskie są negocjowane oddzielnie od kontraktów finansowych.
Wszyscy partnerzy są świadomi kwestii związanych z nierównościami władzy.	CSO i partnerzy mają wspólną, pozytywną wizję sprawiedliwej, lokalnej własności i partycypacji.	Istnieją systemy i postawy, które ułatwiają sprawiedliwy podział władzy, zapewniają wspólne podejmowanie decyzji, monitoring i ewaluację oraz naukę z partnerami i beneficjentami.	Jasna polityka partnerska jest podstawą wszystkich relacji między partnerami.
Mechanizmy uczenia się wspólnie z partnerami i zależne od nich.	Mechanizmy integrowania nabytej wiedzy do struktury organizacyjnej i praktyk są zinstytucjonalizowane.	Ocena satysfakcji beneficjentów/ek i partnerów jest włączona w formalny system monitoringu i ewaluacji.	Coroczny wspólny przegląd partnerstwa jest zinstytucjonalizowany.
Partnerzy ufają sobie i wzajemnie się szanują.	Partnerzy z szacunkiem dzielą się wzajemnymi założeniami i oczekiwaniami oraz wdrażają wrażliwe na kontekst kulturowy mechanizmy rozwiązywania konfliktów.	Wzajemne uczenie się i planowanie są zinstytucjonalizowane; partnerzy są dla siebie wzajemnie przewidywalni.	Trwale partnerstwa są wzmacniane, a w niektórych przypadkach instytucjonalizowane.

Rzecznictwo polityki w państwach Północy jest regularne i skuteczne.	Opinia publiczna państw Północy jest świadoma złożoności skutecznych działań rozwojowych i roli, jaką odgrywają w nich ich państwa.	Konsultacje <i>peer-to-peer</i> między aktorami z Południa są zinstytucjonalizowane.	
Donatorzy finansują nie tylko projekty, ale też koszty funkcjonowania i rzecznictwa CSO.	Partnerstwa między CSO i z rządami są oparte na długoterminowym zaangażowaniu i zawierają procesy wzajemnego uczenia się.	Polityka finansowania odzwierciedla lokalne priorytety.	CSO posiadają lokalne źródła finansowania i systemy filantropijne.
Istnieje świadomość istnienia w partnerstwach procesów potencjalnie zagrażających upodmiotowieniu.	Odrzuca się podejście działające na szkodę upodmiotowienia, np. we wnioskach o finansowanie, raportowaniu, planowaniu, itp.	Donatorzy aktywnie dbają, by międzynarodowe narzędzia, ramy, etc., które mają wspierać profesjonalizację, były stosowane w sposób sprzyjający upodmiotowieniu, z naciskiem na sprawiedliwe partnerstwo i lokalną własność.	Donatorzy harmonizują raportowanie i wykorzystują języki lokalne.

W Repozytorium znajdują się materiały odnoszące się do podejmowania decyzji w zakresie celów, zwłaszcza materiały nr: 15, 16, 39, 45, 66, 80, 81, 85, 86, 96, 97, 98, 99, 102 oraz 103.

### W jaki sposób planować, monitorować i ewaluować programy i działania na rzecz osiągnięcia celów Twojej organizacji?

- Dla każdego celu określ odrębny plan działania, który – w oparciu o solidne podstawy – w najbardziej prawdopodobny sposób doprowadzi do jego osiągnięcia. Zastosuj perspektywę „sprawiedliwych partnerstw i solidarności” we wszystkich wymiarach struktury organizacyjnej, kontraktów, gospodarowania zasobami (czas, finanse, energia, zasoby ludzkie), pracy i relacji w Twojej organizacji.
- Na każdym etapie Twojego planu działania, przemyśl wyzwania i pułapki, które możesz napotkać i stwórz plan radzenia sobie z nimi.
- Zaprojektuj i wdróż metody refleksji, monitoringu i ewaluacji oraz sposoby zintegrowania dotychczasowych doświadczeń.

Wskaźniki są istotnym elementem monitoringu i ewaluacji pracy Twojej organizacji. Pomagają też kształtować realistyczne oczekiwania wśród pracowników, beneficjentów i donatorów. Dla każdego celu określ wskaźniki, a następnie ustal plan monitoringu. To zazwyczaj ważne, żeby zaplanować wskaźniki w trybie partycypacyjnym, angażując w to zakładane beneficjentki i zakładanych beneficjentów.

Określ i wdróż mechanizmy wielowymiarowej odpowiedzialności wobec:

- Beneficjentek/beneficjentów.
- Członkiń/członków.

Koleżanek/kolegów (*peers*), platform i stowarzyszeń CSO.

- Donatorów, fundatorów, inwestorów.
- Rządu/organów regulacyjnych.
- Innych interesariuszy istotnych w kontekście Twojej organizacji.

W Repozytorium znajdują się materiały odnoszące się do planowania, programowania, zarządzania zmianą, monitoringu, ewaluacji i odpowiedzialności wielowymiarowej, zwłaszcza materiały nr: 2, 4, 7, 8, 9, 13, 19, 21, 23, 34, 35, 39, 43, 47, 50, 51, 59, 63, 70, 71, 73, 78, 79, 82, 91, 92, 100, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 122, 125, 128, 130, 132, 133, 134, 135, 151, 152, 154, 155 oraz 156. Materiały dotyczące projektowania wskaźników to przede wszystkim nr: 8, 10, 11, 48, 72 oraz 75.

## ZASADA 6. W PRAKTYCE:

Krajowa organizacja została zakontraktowana przez międzynarodową pozarządową organizację rozwojową do wdrożenia projektu, który już otrzymał finansowanie, w kilku odległych wioskach. Pierwsza faza dokumentu projektowego zakładała ocenę potrzeb, ze względu na wagę opierania działań na lokalnych warunkach i potrzebach. Zgodnie z zaleceniem, krajowa organizacja przeprowadziła grupy fokusowe i wywiady z ważnymi informatorami spośród młodzieży i kobiet w wioskach, a następnie przedstawiła długą listę potrzeb. Międzynarodowa organizacja odesłała informacje do swojej centrali za granicą i przygotowała plany działania w celu promocji przywódczych postaw wśród młodzieży i upodmiotowienia kobiet dzięki programom szkoleniowym. Plan działania był identyczny z tym, który został zaakceptowany we wniosku projektowym, a zarazem był spójny z wynikami lokalnej oceny potrzeb. W rzeczywistości jednak grupy fokusowe i wywiady wskazywały na przywództwo młodych i upodmiotowienie kobiet jako realne potrzeby, ale higiena, miejsca pracy i edukacja zostały ocenione jako dużo bardziej priorytetowe kwestie. W wyniku tego doświadczenia, krajowa CSO zdała sobie sprawę z potrzeby stałej wymiany informacji z miejscowymi wioskami – nie tylko w czasie planowania projektu i nie tylko w kontekście możliwości finansowania – i zdecydowała się zaprosić liderów wiosek (mężczyzn i kobiety) na comiesięczne spotkania w celu wymiany informacji i pomysłów. Choć mieszkańcy wiosek nie uczestniczyli w spotkaniach regularnie i nie wszyscy z nich doceniali wartość tych spotkań, krajowa organizacja nawiązała solidne relacje z niektórymi lokalnymi liderami. W związku z tym, kiedy pojawiła się następna możliwość finansowania, krajowa CSO posiadała już informacje i relacje potrzebne do wpłynięcia na kształt projektu zanim złożony został wniosek o finansowanie, dzięki czemu projekt mógł lepiej odpowiedzieć na lokalne potrzeby i priorytety. Krajowa CSO zdołała wzmocnić swój głos w partnerstwie z międzynarodową organizacją rozwojową, a mieszkańcy wiosek wzmocnili swój głos w partnerstwie z krajową CSO.

## ZASADA 7. DZIEL SIĘ WIEDZĄ ORAZ PRAKTYKUJ WZAJEMNE UCZENIE SIĘ

### ZASADA 7. DZIEL SIĘ WIEDZĄ ORAZ PRAKTYKUJ WZAJEMNE UCZENIE SIĘ

CSO są efektywne jako partner w działaniach rozwojowych wtedy, kiedy... **rozwijają sposoby uczenia się na podstawie własnych doświadczeń, od innych CSO i aktorów rozwojowych, wykorzystując wiedzę zdobytą na podstawie programów rozwojowych i ich rezultatów – w tym wiedzę i mądrość społeczności lokalnych i rdzennych – podnosząc poziom innowacyjności oraz posiadając jasną wizję przyszłości, jaką chciałyby zbudować.**

Współpraca w celu uczenia się stanowi niezbędną podstawę oceny rezultatów i wpływu zrównoważonego rozwoju, a także pozwala na tworzenie synergii między różnymi aktorami rozwojowymi. Uczenie się w procesach rozwojowych wymaga skutecznych mechanizmów autorefleksji oraz wymiany informacji i wiedzy. Obejmuje także dialog między pracownikami/pracownicami CSO, pracownikami /pracownicami innych organizacji, wolontariuszami/wolontariuszkami, partnerami, społecznościami, których dotyczy działania i innymi interesariuszami.

CSO to organizacje uczące się, które powinny traktować tworzenie, dzielenie się i wdrażanie wiedzy jako istotny element swoich strategii i sposobów działania. Podejście otwarte na naukę musi być jasno określone, ciągłe, wspólne, powtarzające się, a także oparte na partycypacji, otwartości i zaufaniu. Procesy wzajemnego uczenia się mogą pomóc w budowie szacunku i zrozumienia między partnerami, zwłaszcza w obszarze lokalnych zasobów wiedzy, kwestii kulturowych, relacji między płciami, wartości, duchowości i różnych sposobów pracy. Będzie to możliwe tylko po zdefiniowaniu i uporaniu się z nierównościami władzy, które mogą skutecznie uniemożliwić wzajemne uczenie się. Dostosowana do potrzeb i oparta na odpowiednich zasobach budowa potencjału wspiera uczenie się organizacji i jest nadrzędna dla poprawy skuteczności CSO w rozwoju. Regularna ewaluacja jakościowa oraz bliska współpraca z partnerami w rozwoju i innymi interesariuszami są konieczne w celu dostosowania oraz ulepszenia strategii, priorytetów i metodologii pracy w działalności rozwojowej CSO. Zarazem uczenie się organizacji wymaga brania pod uwagę czegoś więcej niż tylko ograniczone procesy zarządzania, by osiągnąć krótkoterminowe rezultaty.

## PYTANIA PRZEWODNIE DO KONTEKSTUALIZACJI TWORZENIA I DZIELENIA SIĘ WIEDZĄ ORAZ WZAJEMNEGO UCZENIA SIĘ

Nie da się określić jednoznacznego sposobu czy też zestawu działań prowadzących do tworzenia, dzielenia się i zarządzania wiedzą oraz wzajemnego uczenia się – musisz stworzyć plan odpowiedni dla Twojej CSO, odwołując się do uczciwej analizy opartej na dialogu z szerokim gronem interesariuszy i innych ekspertów. Poniższe pytania mają pomóc Ci w zrozumieniu kontekstu społecznego, politycznego i ekonomicznego, w którym działasz, a także możliwości i ograniczeń stwarzanych przez wyjątkową strukturę, mandat i zasoby Twojej organizacji. Twoje osobiste doświadczenia i perspektywa w odniesieniu do przejrzystości i rozliczalności są także istotne. To, jak określisz cele, wskaźniki, plany działania oraz sposób monitorowania postępów powinno być oparte na dogłębnej analizie.

### Jak analizować kontekst(y), w którym(ch) działa Twoja organizacja?

- W jaki sposób dzielenie się wiedzą oraz wzajemne uczenie się są ogólnie definiowane przez ludzi w kontekście/kontekstach, w których prowadzisz działalność? Jakie inne terminy i koncepcje stosuje się w odniesieniu do uczenia się?
- W jaki sposób dzielenie się wiedzą oraz wzajemne uczenie się zostały już zinstytucjonalizowane w strukturach społecznych? W jakim stopniu wdraża się je (lub nie) na co dzień?
- Jak oceniasz sytuację w zakresie dzielenia się wiedzą oraz wzajemnego uczenia się w codziennym życiu i relacjach?
- Co uważa się za wartość dodaną dzielenia się (lub nie) wiedzą? Jakie zagrożenia i korzyści mogą wynikać z wzajemnego uczenia się? Jak przedstawiają się najpopularniejsze przekonania kulturowe dotyczące eksperymentowania, podejmowania ryzyka i ponoszenia porażek?
- Jakie – w oparciu o Twoją analizę – są główne przeszkody w tworzeniu i dzieleniu się wiedzą oraz wzajemnym uczeniu się



w kontekście/kontekstach, w których pracujesz?

- Kto i w jakim stopniu sprzeciwia się tworzeniu wspólnej wiedzy i wzajemnemu uczeniu się?
- Jakie rodzaje wiedzy uznaje się za najbardziej wiarygodne i w jaki sposób są one udostępniane? Czyja wiedza jest uznawana za istotną? Czyja jest uznawana za mniej ważną? Z jakich uprzedzeń może to wynikać?
- Które aspekty tworzenia i dzielenia się wiedzą oraz wzajemnego uczenia się są najistotniejsze dla skuteczności rozwoju? Dlaczego i pod jakim względem?
- Jak powszechna jest współpraca? Kto z kim współpracuje? W jakich tematach? Jak wygląda struktura współpracy?
- W jaki sposób współpraca przejawia się w codziennym życiu i relacjach w różnych sytuacjach? Co postrzega się jako wartość dodaną współpracy?

W Repozytorium znajdują się materiały odnoszące się do analizowania polityki i nastawienia interesariuszy, zwłaszcza materiały nr: 4, 18, 19, 39, 49, 79, 81, 82, 86, 87, 106, 107, 109, 128, 129, 130, 136 oraz 155.

#### **Jak analizować poszczególne aspekty konstytuujące Twojej organizacji?**

- Zastanów się nad swoją organizacją, jej historią, zakresem zadań, pracownikami i członkami. W jakim stopniu w Twojej organizacji istnieje zgoda co do definicji i wagi tworzenia i dzielenia się wiedzą oraz ułatwiania wzajemnego uczenia się?
- W jaki sposób Twoja organizacja generuje wiedzę? Jakie rodzaje wiedzy są uważane za najbardziej wiarygodne? Wiedza których grup jest ceniona bardziej lub mniej w Twojej organizacji? Dlaczego?
- W jaki sposób Twoja organizacja dzieli się wiedzą i angażuje we wzajemne uczenie się?
- W jaki sposób zaangażowanie w tworzenia i dzielenie się wiedzą oraz wzajemne uczenie się przejawiają się wewnątrz w polityce organizacyjnej, praktyce i codziennym działaniu Twojej organizacji?
- Jakie cele Twoja organizacja stawia sobie obecnie w odniesieniu do tworzenia i dzielenia się wiedzą oraz wzajemnego uczenia się? W jaki sposób rozwiniesz je w oparciu o dokonaną powyżej analizę?
- Gdzie dostrzegasz wyzwania i problemy?

W Repozytorium znajdują się materiały odnoszące się do analizy organizacji i samooceny, zwłaszcza materiały nr 72 oraz 77.

#### **Jak ocenić Twoje osobiste nastawienie?**

- Które aspekty tworzenia i dzielenia się wiedzą oraz wzajemnego uczenia się przemawiają do Ciebie, a które są Ci mniej znane lub uznajesz je za mniej istotne? Dlaczego? Czy Ty sam dzielisz się wiedzą i spostrzeżeniami z innymi? Czy uczysz się wspólnie z innymi? Jak sobie radzisz z porażkami? Co Cię zachęca do nauki i dzielenia się wiedzą? Jak to wpływa na promowanie przez Ciebie tworzenia i dzielenia się wiedzą oraz ułatwiania wzajemnego uczenia się?

W Repozytorium znajdują się materiały odnoszące się do refleksji osobistej i myślenia krytycznego, zwłaszcza materiały nr 80 oraz 101.

## GŁOSY Z OTWARTEGO FORUM

*Dobre planowanie zaczyna się od założenia, że lokalni aktorzy i aktorki wiedzą więcej niż międzynarodowi o tym, w jaki sposób, w ich kontekście, następuje zmiana.*

*Postawa obronna, zwłaszcza ze strony kierownictwa, uniemożliwia uczenie się. Liderki i liderzy organizacji muszą być przykładem niedefensywnego i nieoceniającego zainteresowania krytyką oraz promowania nowych idei i sposobów działania.*

*W warunkach konfliktu podróżowanie w teren w celu zebrania danych i zaangażowania beneficjentek i beneficjentów może być zbyt niebezpieczne. Znajdź odpowiednie alternatywy!*

*Współzawodnictwo między CSO może uniemożliwić wzajemne uczenie się.*

*Wzajemne uczenie się musi nas zmieniać. Nie można go ograniczyć do monitorowania i ewaluacji bądź zarządzania w celu osiągnięcia rezultatów.*

*Praktykowanie uczenia się może generować koszty finansowe i czasowe, ale zazwyczaj zwracają się one w postaci wzrostu satysfakcji, produktywności i skuteczności.*

*Donatorzy, którzy karzą grantobiorców za niedoskonałe wyniki ewaluacji, stwarzają ryzyko, że wysiłki na rzecz uczenia się na doświadczeniach będą nieskuteczne.*

Zanim pójdziesz dalej...

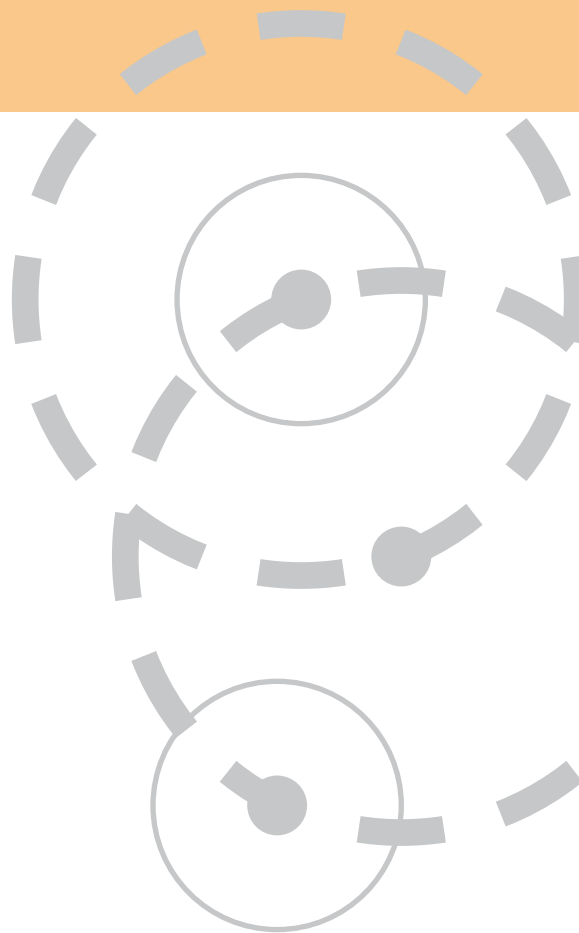
### **Czy w swojej analizie uwzględniasz wszystkie wymiary tworzenia i dzielenia się wiedzą oraz wzajemnego uczenia się? Niektóre CSO biorą pod uwagę następujące wymiary:**

- Uczenie się na podstawie narzędzi badawczych (np. karty ewaluacyjne od mieszkańców, budżetowanie wrażliwe na płeć) w celu zdobycia cennej wiedzy w procesach planowania rozwoju.

Inwestowanie w procesy wzajemnego uczenia się (*peer-to-peer*).

- Zaangażowanie w wielokierunkowe uczenie się: Południe-Południe, Południe-Północ, Wschód-Zachód, a także uczenie się od beneficjentek i beneficjentów, oddziałów organizacji, innych organizacji, między sektorami (sektor akademicki, prywatny i publiczny).
- Definiowanie nierówności władzy, które przeszkadzają w uczeniu się, na przykład zależność od partnerów i budżetów, obawa przed porażką i karą, itd.
- Okazywanie woli przejścia inicjatywy i godzenie się z rozsądnymi zagrożeniami, proponowanie wsparcia finansowego i politycznego.
- Docenianie nauki wyciągniętej tak z sukcesów, jak i z porażek czy niepełnych sukcesów.
- Zaangażowanie w uczenie się zarówno z samego procesu, jak i z jego zawartości.
- Inwestowanie w szkolenia i zdobywanie kompetencji w zakresie wykorzystania narzędzi w odpowiedni i korzystny sposób (międzynarodowe narzędzia zaadaptowane do użytku lokalnego i lokalne narzędzia zaadaptowane do użytku międzynarodowego).

W Repozytorium znajdują się materiały odnoszące się do tworzenia i dzielenia się wiedzą oraz wzajemnego uczenia się, zwłaszcza materiały nr: 17, 46, 54, 55, 56, 83, 116, 125, 127, 131, 136, 137, 142, 144, 147, 149, 150, 154, 161 oraz 164.



### Jak określić cele Twojej organizacji w obszarze tworzenia i dzielenia się wiedzą oraz wzajemnego uczenia się?

- W oparciu o przeprowadzoną przez Twoją CSO analizę kontekstu lokalnego, kwestii organizacyjnych oraz perspektywy osobistej, możesz określić konkretne cele, nad którymi Twoja CSO powinna pracować, mając na uwadze jej zasoby ludzkie i finansowe, oraz to, co jeszcze jest robione w tej dziedzinie.
- Jakie ambitne, konkretne, wymierne i osiągalne cele (wewnątrz organizacji oraz w środowisku, na które staracie się wpływać) chcesz osiągnąć w odniesieniu do tworzenia i dzielenia się wiedzą oraz wzajemnego uczenia się w ciągu jednego roku? Trzech lat? Pięciu lat?
- Jak te cele odnoszą się do innych celów i procesów organizacyjnych, w realizację których Twoja CSO już jest zaangażowana? Co wynika z ewentualnego nakładania się celów/działań, a co jeśli sytuują się one w opozycji?
- Czy Twoje cele odnoszą się do rzeczywistych przeszkód w tworzeniu i dzieleniu się wiedzą oraz wzajemnym uczeniu się?

W poniższej tabeli ukazano możliwe cele tworzenia, dzielenia się wiedzą, promowania wzajemnego uczenia się, a także przedstawiono, jak można je rozbudowywać na przestrzeni czasu, w oparciu o trwale zaangażowanie. Tabela ma celu zainspirowanie Cię do twórczego myślenia. Rzeczywiste cele, które sobie wyznaczysz, muszą odnosić się do konkretnych warunków funkcjonowania Twojej organizacji.

### NIEKÓTÓRE PROPONOWANE CELE W OBSZARZE TWORZENIA I DZIELENIA SIĘ WIEDZĄ ORAZ ZAANGAŻOWANIA WE WZAJEMNE UCZENIE SIĘ

FAZA 1.	FAZA 2.	FAZA 3.	FAZA 4.
Istnieje świadomość wpływu nierównego podziału władzy na procesy wzajemnego uczenia się. Kwestie władzy zostały zidentyfikowane przez interesariuszki i interesariuszy i opracowano sposoby radzenia sobie z nimi.	Wymiana zdobytej wiedzy jest włączona w działania CSO (np. spotkania pracowników, ewaluacje, odprawy).	Partycypacja lokalnych i rdzennych aktorów w wymianie wiedzy jest zapewniona.	Donatorzy, CSO i partnerzy promują partycypację beneficjentów/ek w globalnych i lokalnych procesach wymiany wiedzy.
Procesy wzajemnego uczenia się i planowania na linii Południe-Południe są zinstytucjonalizowane	Północ uczy się od Południa, Wschodu i Zachodu.	Północne CSO są zdywersyfikowane pod względem etnicznym, kulturowym i geograficznym, także na poziomie centrali i szczebli kierowniczych.	Wzajemne uczenie się na równych prawach jest zinstytucjonalizowane w celu poprawy skuteczności rozwoju.
Donatorzy i CSO wykazują wolę przyznawania się do błędów i podejmowania przemyślanego ryzyka.	CSO i partnerzy cenią uczenie się na podstawie sukcesów i błędów.	Zdobyte doświadczenia są przekazywane.	Nowy sposób myślenia i dobre praktyki są zinstytucjonalizowane i zintegrowane.
Pracownicy i pracownice są dobrze przeszkoleni w zakresie użycia odpowiednich narzędzi.	Pracownicy i pracownice zinternalizowali koncepcje i narzędzia, mają okazje, by ich używać i robią to kompetentnie i pewnie.	CSO, sieci i donatorzy zachęcają do korzystania z odpowiednich koncepcji i narzędzi.	Koncepcje i narzędzia są odpowiednie do kontekstu i wpływają korzystnie na myślenie i praktykę współpracy rozwojowej.

Formalny monitoring i ewaluacja są bardziej zorientowane na procesy uczenia się.	Pracownicy i pracownice są przeszkoleni w zakresie lokalnych i międzynarodowych podejść do monitoringu i ewaluacji.	Pracownicy i pracownice mają wkład w tworzenie wskaźników używanych do mierzenia postępów.	W celu poprawy działań okresowo wdraża się nowe standardy monitoringu i ewaluacji oraz wykorzystania rezultatów i zdobytej wiedzy.
Istnieje współpraca w zakresie rozwoju umiejętności i transferu wiedzy.	Skuteczne podejścia do współpracy rozwojowej są upubliczniane.	Nieskuteczne podejścia są wspólnie analizowane.	Odpowiedzi na wyzwania we współpracy rozwojowej są generowane wspólnie.

W Repozytorium znajdują się materiały odnoszące się do podejmowania decyzji w zakresie celów, zwłaszcza materiały nr: 15, 16, 39, 45, 49, 66, 80, 81, 85, 86, 96, 97, 98, 99, 102 oraz 103.

### W jaki sposób planować, monitorować i ewaluować programy i działania na rzecz osiągnięcia celów Twojej CSO?

Dla każdego celu określ odrębny plan działania, który – w oparciu o solidne podstawy – w najbardziej prawdopodobny sposób doprowadzi do jego osiągnięcia. Zastosuj perspektywę „tworzenia i dzielenia się wiedzą oraz promowania wzajemnego uczenia się” we wszystkich wymiarach struktury organizacyjnej, kontraktów, gospodarowania zasobami (czas, finanse, energia, zasoby ludzkie), pracy i relacji w Twojej organizacji.

Na każdym etapie Twojego planu działania, przemyśl wyzwania i pułapki, które możesz napotkać i stwórz plan radzenia sobie z nimi.

Zaprojektuj i wdróż metody refleksji, monitoringu i ewaluacji oraz sposoby zintegrowania dotychczasowych doświadczeń.

Wskaźniki są istotnym elementem monitoringu i ewaluacji pracy Twojej organizacji. Pomagają też kształtować realistyczne oczekiwania wśród pracowników, beneficjentów i donatorów. Dla każdego celu określ wskaźniki, a następnie ustal plan monitoringu. To zazwyczaj istotne, żeby zaplanować wskaźniki w trybie partycypacyjnym, angażując w to zakładane beneficjentki i zakładanych beneficjentów.

Określ i wdróż mechanizmy wielowymiarowej odpowiedzialności wobec:

- Beneficjentek/beneficjentów.
- Członkiń/członków.

Koleżanek/kolegów (*peers*), platform i stowarzyszeń CSO.

- Donatorów, fundatorów, inwestorów.
- Rządu/organów regulacyjnych.
- Innych interesariuszy istotnych w kontekście Twojej organizacji.

W Repozytorium znajdują się materiały odnoszące się do planowania, programowania, zarządzania zmianą, monitoringu, ewaluacji i odpowiedzialności wielowymiarowej, zwłaszcza materiały nr: 4, 7, 8, 9, 13, 19, 21, 23, 34, 35, 39, 43, 47, 50, 51, 59, 63, 70, 71, 73, 78, 79, 82, 91, 92, 100, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 122, 125, 128, 130, 132, 133, 134, 135, 151, 152, 154, 155 oraz 156.

Materiały dotyczące projektowania wskaźników to przede wszystkim nr: 8, 10, 11, 48, 72 oraz 75.

## ZASADA 7. W PRAKTYCE:

Nowa menedżerka ds. zasobów ludzkich została wysłana do biura terenowego związku zawodowego, żeby rozwiązać konflikty między pracownikami, które wpływały na pracę związku i budowały negatywny wizerunek tego biura. Menedżerka od początku została przez pracowników potraktowana z wrogością, jednak podjęła próbę zrozumienia zaistniałej sytuacji. Zakładając, że pracownicy mogą być bardziej otwarci w sytuacji anonimowości, przygotowała krótką ankietę i poprosiła o anonimowe wypełnienie jej i pozostawienie na jej biurku. Dostała zaledwie jedną – niewypełnioną – ankietę. Następnie próbowała zapraszać pracowników na lunch, żeby porozmawiać z nimi nieformalnie, ale nikt nie znajdował dla niej czasu. Z uwagi na konieczność raportowania do centrali, przygotowała notatkę, w której stwierdziła, że jej zdaniem pracownicy terenowi są głęboko urażeni i pozbawieni zaufania. Przed wysłaniem do centrali, rozesłała notatkę pracownikom biura, na których jej otwartość i uczciwość zrobiły wrażenie, mimo iż nie skomentowali samej notatki – przestali za to cenzurować swoje wypowiedzi w jej towarzystwie i w rezultacie menedżerka zaczęła się dowiadywać o działaniach obecnego i poprzedniego kierownictwa, które zaniepokoiły pracowników. Zaczęła też instytucjonalizować drobne zmiany w odpowiedzi na potrzeby pracowników: przesunęła o godzinę cotygodniowe spotkanie zespołu, żeby ułatwić życie rodzicom odwożącym dzieci do szkoły i pomóc im w nie spóźnianiu się na spotkanie; poprosiła też o wprowadzenie do programu spotkania czasu na dzielenie się doświadczeniem wyniesionym z projektu i pozwolenie każdemu członkowi zespołu na wypowiedź. Sceptycyzm i podejrzliwość powoli ustąpiły, a pracownicy zaczęli bardziej otwarcie wyrażać swoje obiektywności co do sposobu zarządzania biurem terenowym. Na początku kierownictwo było nastawione defensywnie, ale menedżerka ds. zasobów ludzkich przeprowadziła szkolenie nt. wartości krytycznych informacji i tworzenia środowiska uczącego się. Zinstytucjonalizowała też wartość zdobywania wiedzy, domagając się od każdego pracownika przedstawienia planu uczenia się, które organizacja wspierała, oferując pracownikowi dodatkowy czas wolny lub pokrycie kosztów nauki. Pracownicy poczuli się bardziej zrelaksowani i usatysfakcjonowani swoją pracą, a jednocześnie podniosła się jakość ich pracy. Zyskali też możliwość wykorzystania wiedzy zdobytej podczas pracy terenowej do stałego podnoszenia standardów działania biura.

## ZASADA 8. ZAANGAŻUJ SIĘ W OSIĄGANIE TRWAŁEJ ZMIANY NA LEPSZE

### ZASADA 8. ZAANGAŻUJ SIĘ W OSIĄGANIE TRWAŁEJ ZMIANY NA LEPSZE

CSO są efektywne jako partner w działaniach rozwojowych wtedy, kiedy... **współpracują w celu osiągnięcia trwałych wyników i wpływu swoich działań rozwojowych, koncentrując się na rezultatach i warunkach do zaistnienia trwałej zmiany dla beneficjentów, ze szczególnym naciskiem na ubogie i zmarginalizowane grupy ludności, zapewniając trwałą spuściznę obecnym i przyszłym pokoleniom.**

CSO osiągają trwałe rezultaty rozwojowe poprzez długoterminowe zaangażowanie, działanie w partnerstwach, upodmiotowienie społeczności lokalnych i postępowanie na zasadach solidarności z ludźmi, których dotyczą ich działania. Na trwałość pozytywnej zmiany rozwojowej powinno też wpływać wzajemne uzupełnianie się działań aktorów rozwojowych i koncentracja na głównych przyczynach nierówności, ubóstwa i marginalizacji. W sytuacjach postkonfliktowych, CSO odgrywają ważną rolę w wysiłkach na rzecz pokoju i budowania narodu. W sytuacjach, kiedy rola i zasięg państwa są ograniczone, działania CSO są niezwykle istotne i wypełniają istniejące luki. Niemniej jednak CSO powinny uzupełniać, a nie zastępować państwo w realizacji jego obowiązków. To państwo ma bowiem za zadanie zapewnić dobra publiczne, takie jak edukacja, zdrowie, i powinno za to odpowiadać. Należy wszakże mieć na uwadze konieczność wzmocnienia potencjału państwa w zakresie dostarczania dóbr publicznych.

CSO, których zaangażowanie bywa często złożone i długoterminowe, mają świadomość tego jak istotna jest ocena, faktyczne dokonania oraz upublicznianie informacji o wpływie i trwałości rezultatów wykonywanej przez nie pracy. Trwała zmiana w pracy CSO wymaga zaangażowania w promowanie równości płci we wszystkich aspektach działań rozwojowych. Ocena skuteczności wkładu CSO w pozytywną zmianę społeczną – w tym osiągnięcie równości płci – musi być oparta o perspektywę lokalnych partnerów i grup społecznych, których dotyczą działania. Ocena CSO powinna też brać pod uwagę szersze procesy społeczno-gospodarcze i polityczne, które sprzyjają lub ograniczają trwałość rezultatów pracy CSO w zakresie zmiany, szczególnie w sytuacjach konfliktowych i postkonfliktowych.

### PYTANIA PRZEWODNIE DO KONTEKSTUALIZACJI TRWAŁEJ ZMIANY W PRACY TWOJEJ ORGANIZACJI

Nie da się określić jednoznacznego sposobu czy też zestawu działań prowadzących do trwałej zmiany – musisz stworzyć plan odpowiedni dla Twojej organizacji, wykorzystując uczciwą analizę opartą na dialogu z różnorodnym gronem interesariuszy i innych ekspertów. Poniższe pytania mają pomóc Ci w zrozumieniu kontekstu społecznego, politycznego i ekonomicznego, w którym działasz, a także możliwości i ograniczeń stwarzanych przez wyjątkową strukturę, mandat i zasoby Twojej organizacji. Twoje osobiste doświadczenia i perspektywa w odniesieniu do trwałej zmiany są także istotne. To, jak określisz cele, wskaźniki, plany działania oraz sposób monitorowania postępów powinno być oparte na wnikliwej analizie.

#### Jak analizować kontekst(y), w którym(ch) działa Twoja organizacja?

- W jaki sposób większość ludzi definiuje „trwałą zmianę” w kontekście/kontekstach, w których prowadzisz działalność? Jakie inne terminy i koncepcje stosuje się w odniesieniu do trwałej zmiany na lepsze?
- Jakie wyniki i rezultaty działań rozwojowych są postrzegane jako trwałe? Jakie zmiany są uważane za konieczne w celu poprawy obecnego podejścia do osiągania trwałych rezultatów? Kto je wspiera, a kto się im sprzeciwia? Dlaczego?
- Jaką faktyczną rolę w planowaniu odgrywa młodzież? Jakie umiejętności i obowiązki są przypisywane młodym ludziom i dzieciom?
- Jakie umiejętności Twoja organizacja uważa za istotne (najistotniejsze) na przyszłość? W jaki sposób je promujecie?
- W jaki sposób myślenie długoterminowe/krótkoterminowe wyraża się w ustawodawstwie i strukturach społecznych w kontekście/kontekstach, w których pracujesz?
- Czy w kontekście, w którym pracujesz, myślenie skłania się (ogólnie) ku przeszłości, teraźniejszości, czy przyszłości? Jaką rolę odgrywa taka orientacja czasowa myślenia w procesach decyzyjnych?

- Co większość ludzi myśli na temat zmiany?
- Jakiego rodzaju konflikty kształtują kontekst polityczny i społeczny, w którym pracujesz? W jaki sposób zarządza się konfliktami i rozwiązuje je? Kto korzysta z istniejących lub pojawiających się podziałów? Kto cierpi z ich powodu?
- Które z dzisiejszych problemów znacząco wpłyną na przyszłość dużych grup ludzi? Mniejszych grup?
- Jakie umiejętności, wiedzę i procesy Twoja organizacja uznaje za najistotniejsze w konfrontacji z wyzwaniami w przyszłości? W jaki sposób są one promowane?

W Repozytorium znajdują się materiały odnoszące się do analizowania polityki i nastawienia interesariuszy, zwłaszcza materiały nr: 4, 18, 19, 39, 49, 79, 81, 82, 86, 87, 106, 107, 109, 128, 129, 130, 136 oraz 155.

### Jak analizować poszczególne aspekty konstytuujące Twojej organizacji?

- Zastanów się nad swoją organizacją, jej historią, zakresem zadań, pracownikami i beneficjentami. W jakim stopniu w Twojej organizacji istnieje zgoda co do definicji trwałej zmiany na lepsze?
- Jakich przyszłych tendencji spodziewa się Twoja organizacja? W jaki sposób są one włączane w wasze strategie i cele?
- Jakie cele Twoja organizacja stawia sobie obecnie w odniesieniu do promowania trwałej zmiany? W jaki sposób zadbasz o realizację tych celów w oparciu o dokonaną powyżej analizę? Jakie jeszcze cele uważasz za istotne dla pracy Twojej organizacji?
- W jaki sposób zaangażowanie Twojej organizacji w osiągnięcie trwałej zmiany przejawia się wewnętrznie w polityce organizacyjnej, praktyce i codziennym działaniu Twojej organizacji?
- Gdzie dostrzegasz wyzwania i problemy?
- Jakie aspekty polityki i kultury organizacyjnej Twojej CSO pomagają lub przeszkadzają w osiągnięciu trwałej zmiany na lepsze?
- Jakich liderów zmiany włączacie w swoje działania? Których z nich wykluczacie? Dlaczego?
- Jakie inne interesariuszki i jacy inni interesariusze są już zaangażowani w pracę w obszarze trwałej zmiany na lepsze? Jak możesz z nimi współpracować? Jak możesz wykorzystać ich dobre praktyki?
- Kto przeszkadza w osiągnięciu zmiany na lepsze i jak te osoby/instytucje mogą być wyłączone z osiągnięcia trwałej zmiany?
- 

W Repozytorium znajdują się materiały odnoszące się do analizy organizacji i samooceny, zwłaszcza materiały nr 69, 72 oraz 77.

### Jak ocenić Twoje osobiste nastawienie?

- Które aspekty trwałej zmiany przemawiają do Ciebie, a które są Ci mniej znane lub uznajesz je za mniej istotne? Dlaczego? Jak sam dla siebie definiujesz „dobre życie”? Jak to wpływa na promowanie przez Ciebie trwałej zmiany?

W Repozytorium znajdują się materiały odnoszące się do refleksji osobistej i myślenia krytycznego, zwłaszcza materiały nr 80 oraz 101.

## GŁOSY Z OTWARTEGO FORUM

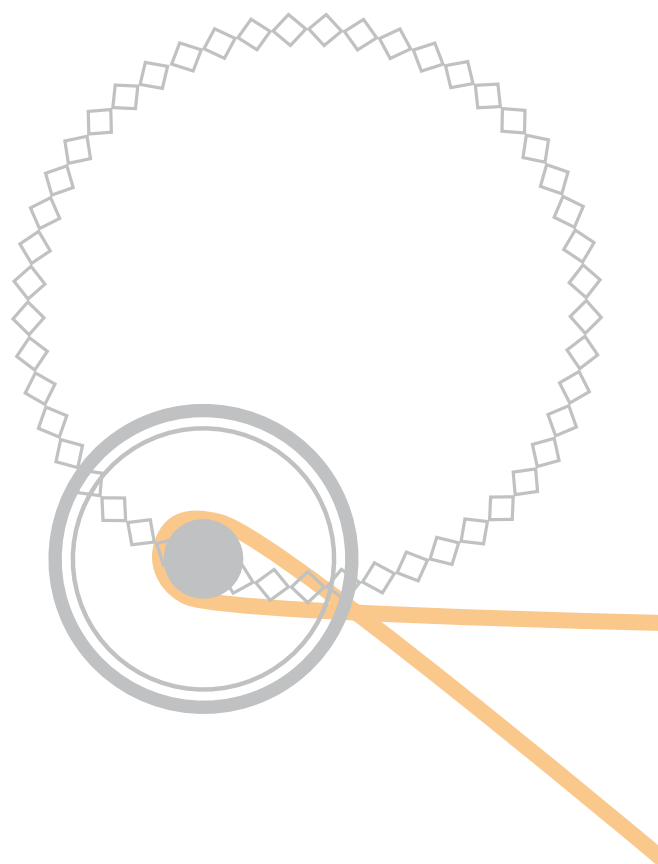
*Bierz pod uwagę, że istnieją zasadniczo odmienne koncepcje tego, czym jest rozwój, wśród nich skupienie się na wartościach niematerialnych, traktowanie procesu jako ważniejszego niż rezultaty oraz zobowiązań jako ważniejszych niż spodziewane korzyści.*

*W sytuacjach konfliktowych, przestrzeń wpływu CSO na zmianę, możliwości długoterminowego myślenia i dostosowania się do lokalnych priorytetów ulega skurczeniu. W innych przypadkach ta przestrzeń może się zwiększać.*

*Bądź ostrożny, wykorzystując zasoby i zawsze bierz pod uwagę obecne i przyszłe pokolenia.*

*W sytuacjach konfliktu, uczenie się, sieciowanie i współpraca mogą być jeszcze trudniejsze, ale pozostają zasadnicze dla osiągnięcia trwałej zmiany.*

*Współpraca może mieć ujemne strony – na przykład osłabiać siłę naszego przesłania. Jednak długoterminową korzyścią ze współpracy jest silniejszy wpływ i – w dłuższej perspektywie – instytucjonalizacja rozwiązań.*



Zanim pójdziesz dalej...

### Czy w swojej analizie uwzględniasz wszystkie wymiary trwałej zmiany na lepsze?

#### Niektóre CSO biorą pod uwagę następujące wymiary:

- Upodmiotowienie ludzi, żeby mogli mieć wpływ na swój własny rozwój.
- Międzysektorowy dialog nt. polityki.
- Wypracowanie alternatyw dla nietrwałych podejść i budowa świadomości społecznej w kwestii możliwości osiągnięcia trwałej zmiany.
- Rzecznictwo w kwestii dostarczania przez rząd dóbr publicznych.
- Rzecznictwo w kwestii rozwoju gospodarczego skupionego na tworzeniu możliwości utrzymania się.
- Koncentracja na rozwiązywaniu konfliktów bez przemocy, w tym radzenie sobie ze strukturalnymi, wywołującymi i podtrzymującymi konflikt czynnikami procesów politycznych i in.
- Sprzeciwianie się polityzacji pomocy w sytuacjach konfliktu i kryzysu.
- Promowanie włączenia społecznego.
- Koncentracja na bezpieczeństwie i dobrobycie ludzi (w tym potrzeby materialne, zdrowe środowisko oraz bezpieczne i spójne społeczeństwo).
- Promowanie dostępu i kontroli społeczności nad zasobami.
- Poprawa potencjału społeczeństwa obywatelskiego w zakresie realizacji praw człowieka i trwałego rozwoju.
- Zapewnienie niezależności i stabilności finansowej CSO.
- Rzecznictwo w kwestii globalnego obywatelstwa.
- Promocja umorzenia zadłużenia krajów rozwijających się.



- Promocja tzw. odwiązania Oficjalnej Pomocy Rozwojowej (ODA).
- Promocja społecznej odpowiedzialności biznesu.
- Promocja wzajemnej odpowiedzialności w sektorze finansowym.
- Rzecznictwo w kwestii odpowiedzialnej konsumpcji.
- Określanie i minimalizowanie negatywnego wpływu handlu międzynarodowego na rozwój.

W Repozytorium znajdują się materiały odnoszące się do trwałej zmiany na lepsze, zwłaszcza materiały nr: 4, 31, 32, 33, 43, 44, 48, 57, 98, 108, 124, 126, 127, 128, 129, 130, 131, 133, 134, 139, 145, 147, 148, 149, 150, 155, 159, 162, 163, 168 oraz 170.

### Jak określić cele Twojej organizacji w obszarze trwałej zmiany na lepsze?

W oparciu o przeprowadzoną przez Twoją organizację analizę kontekstu lokalnego, kwestii organizacyjnych oraz perspektywy osobistej, możesz precyzyjnie określić cele, nad którymi Twoja CSO powinna pracować, mając na uwadze jej zasoby ludzkie i finansowe, oraz to, co jeszcze jest robione w tej dziedzinie.

- Jakie ambitne, konkretne, wymierne i osiągalne cele (wewnątrz organizacji oraz w środowisku, na które staracie się wpływać) chcesz osiągnąć w dążeniu do trwałej zmiany na lepsze w ciągu jednego roku? Trzech lat? Pięciu lat?
- Jak te cele odnoszą się do innych celów i procesów organizacyjnych, w realizację których Twoja organizacja już jest zaangażowana? Co wynika z ewentualnego nakładania się celów/działań, a co jeśli sytuują się one w opozycji?
- Czy Twoje cele odnoszą się do rzeczywistych przeszkód w osiągnięciu trwałej zmiany na lepsze?

W poniższej tabeli ukazano możliwe cele promocji trwałej zmiany na lepsze oraz jak można je rozbudowywać na przestrzeni czasu, w oparciu o trwałe zaangażowanie. Tabela ma celu zainspirowanie Cię do twórczego myślenia. Rzeczywiste cele, które sobie wyznaczysz, muszą odnosić się do konkretnych warunków funkcjonowania Twojej organizacji.

### NIEKTÓRE PROPONOWANE CELE W OBSZARZE ZAANGAŻOWANIA W OSIĄGANIE TRWAŁEJ ZMIANY NA LEPSZE

FAZA 1.	FAZA 2.	FAZA 3.	FAZA 4.
Interesariusze w obszarze trwałego, zrównoważonego rozwoju zostali określani, a relacje z nimi zbudowane.	Budowane są koalicje i sieci na rzecz dzielenia się wiedzą, a zgromadzona w nich wiedza jest dostępna.	Scenariusze na przyszłość są włączone w strategię i działania CSO i donatorów.	Strategie i działania CSO i donatorów wzajemnie się uzupełniają, aby zapewnić trwałą zmianę.
Donatorzy harmonizują pomoc z rządem a społeczeństwo obywatelskie uczestniczy w tym procesie.	Donatorzy koordynują pomoc między sobą i z instytucjami krajowymi.	Pomoc jest koordynowana w sposób transparentny w różnych dziedzinach rozwoju.	Pomoc jest skuteczna i kontrolowana w sposób demokratyczny.
Zdobyte doświadczenia są włączone w programy reagowania na klęski żywiołowe.	Programy reagowania na klęski są dostosowane do kontekstu kulturowego i społecznego w miejscu wdrażania.	Organizacje zajmujące się reagowaniem na klęski koordynują działania między sobą i z rządami.	Reagowanie na klęski żywiołowe jest skuteczne.

Młodzież potrafi krytycznie myśleć i analizować.	Dzieci i młodzież są upodmiotowione w celu definiowania i wyrażania swoich potrzeb, zainteresowań i pomysłów.	Dzieci i młodzież są włączone w planowanie, ewaluację i ulepszanie programów.	Rządy promują prawa i włączanie dzieci i młodzieży.
Pracownicy/e, partnerzy i beneficjenci/cki są przeszkoleni w zakresie ochrony zasobów.	Praktykuje się skuteczne wykorzystanie zasobów.	Wskaźniki są definiowane z naciskiem na wskaźniki jakościowe, odnoszące się do przyszłych efektów działań.	Społeczeństwa wykorzystują swoje zasoby w sposób wydajny i chronią je.
Rozpoznaje się i reaguje na główne przyczyny konfliktów.	Ustanowione zostały mechanizmy wewnętrznego i zewnętrznego pojednania, w tym programy reintegracji kombatantów.	Ustanowione zostały mechanizmy zbiorowej i indywidualnej sprawiedliwości.	Mechanizmy zarządzania konfliktami i ich rozwiązywania bez użycia przemocy są skuteczne.
Następuje redukcja przyczyn wymuszonej migracji.	Migranci/cki i uchodźcy/czynie wewnątrzni są wspierani i traktowani z szacunkiem.	Migranci/cki, uchodźcy/czynie wewnątrzni i społeczności ich przyjmujące współpracują, by wypracować trwałe i oparte na prawach rozwiązania.	Stanowi się prawo i politykę migracyjną oparte na prawach.
Dzieci i młodzież rozumieją potrzebę walki z globalną niesprawiedliwością i nierównością.	Dzieci i młodzież potrafią i chcą aktywnie uczestniczyć w zrównoważonym rozwoju świata.	Dzieci i młodzież cenią i szanują różnorodność i prawa.	Obywatele globalni są aktywnymi członkami społeczności lokalnych i międzynarodowych.
Koszty i brzemień degradacji środowiska naturalnego są sprawiedliwie dzielone (odpowiedzialność zanieczyszczającego).	Odpowiedzialność za zarządzanie światowym rozwojem społecznym i gospodarczym jest sprawiedliwie dzielona.	W sposób sprawiedliwy i zrównoważony minimalizuje się wykorzystanie zasobów naturalnych.	Globalna solidarność jest urzeczywistniona.

W Repozytorium znajdują się materiały odnoszące się do podejmowania decyzji w zakresie celów, zwłaszcza materiały nr: 15, 16, 39, 45, 49, 52, 66, 80, 81, 85, 86, 96, 97, 98, 99, 102 oraz 103.

### W jaki sposób planować, monitorować i ewaluować programy i działania na rzecz osiągnięcia celów Twojej organizacji?

- Dla każdego celu określ odrębny plan działania, który – w oparciu o solidne podstawy – w najbardziej prawdopodobny sposób doprowadzi do jego osiągnięcia. Zastosuj perspektywę „trwałej zmiany na lepsze” we wszystkich wymiarach struktury organizacyjnej, kontraktów, gospodarowania zasobami (czas, finanse, energia, zasoby ludzkie), pracy i relacji w Twojej organizacji.
- Na każdym etapie Twojego planu działania, przemyśl wyzwania i pułapki, które możesz napotkać i stwórz plan radzenia sobie z nimi.
- Zaprojektuj i wdróż metody refleksji, monitoringu i ewaluacji oraz sposoby zintegrowania dotychczasowych doświadczeń.

Wskaźniki są istotnym elementem monitoringu i ewaluacji pracy Twojej organizacji. Pomagają też kształtować realistyczne oczekiwania wśród pracowników, beneficjentów i donatorów. Dla każdego celu określ wskaźniki, a następnie ustal plan monitoringu. To zazwyczaj istotne, żeby zaplanować wskaźniki w trybie partycypacyjnym, angażując w to zakładanych beneficjentów.

Określ i wdróż mechanizmy wielowymiarowej odpowiedzialności wobec:

- Beneficjentek/beneficjentów.
- Członkiń/członków.
- Koleżanek/kolegów (*peers*), platform i stowarzyszeń CSO.
- Donatorów, fundatorów, inwestorów.
- Rządu/organów regulacyjnych.
- Innych interesariuszy istotnych w kontekście Twojej organizacji.

W Repozytorium znajdują się materiały odnoszące się do planowania, programowania, zarządzania zmianą, monitoringu, ewaluacji i odpowiedzialności wielowymiarowej, zwłaszcza materiały nr: 4, 7, 8, 9, 13, 21, 23, 34, 35, 39, 43, 47, 50, 51, 59, 63, 70, 71, 73, 78, 79, 82, 91, 92, 100, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 122, 125, 128, 130, 132, 133, 134, 135, 151, 152, 154, 155 oraz 156. Materiały dotyczące projektowania wskaźników to przede wszystkim nr: 8, 10, 11, 48, 72 oraz 75.

## ZASADA 8. W PRAKTYCE:

Duża krajowa CSO, szczerze finansowana przez bogatą diasporę, zdecydowała o przeprowadzeniu w pewnym mieście pilotażu programu podnoszenia jakości edukacji. Pięcioletni pilotaż dotyczył wszystkich aspektów jakości edukacji, w tym rozwoju programów nauczania, szkolenia nauczycieli, materiałów edukacyjnych, infrastruktury materialnej, zaangażowania nauczycieli, włączania uczniów niepełnosprawnych, wsparcia edukacji przez sektor prywatny i świadomości publicznej. W rezultacie znacząco podniosły się wszystkie wskaźniki jakości edukacji: wyniki testów, zdolność zapamiętywania, zadowolenie uczniów, nauczycieli i rodziców, a także wiele innych. W ramach programu pilotażowego przygotowano dużo dostosowanych do potrzeb materiałów w językach lokalnych, a także innych narzędzi, takich jak reklamy radiowe, telewizyjne, celebryci wspierający program, itd. W trzecim roku pilotażu wdrażająca go CSO postanowiła wzmocnić więzi z władzami lokalnymi i krajowymi, które popierały projekt, ale nie były weń zaangażowane. W związku z tym stworzono w projekcie miejsca pracy dla urzędników i wzmocniono komunikację z władzami. W czwartym roku CSO zaczęła tworzyć szeroką sieć kontaktów z innymi CSO i agencjami rządowymi działającymi w obszarze wspierania edukacji. Rozpoczęto formalne spotkania i dyskusję na temat instytucjonalizacji programu pilotażowego i tego, co różni interesariusze mogą wnieść w ten proces lub jak z niego skorzystać. Pod koniec pilotażu powstał konsensus, że projekt powinien zostać zinstytucjonalizowany w Ministerstwie Edukacji, a CSO, zajmujące się edukacją, powinny w nim wziąć aktywny udział, zwłaszcza w ciągu trzech przejściowych lat. CSO realizująca projekt uznała instytucjonalizację za sukces, choć obawiała się, że wpłynie ona na jakość projektu. Zdobyła jednak tak szerokie poparcie rządu, społeczeństwa obywatelskiego i opinii publicznej, że sensowną decyzją było przekazanie projektu rządowi – mającemu możliwość replikowania go na skalę krajową – i powrót do roli krajowej CSO, monitorującej i zajmującej się rzecznictwem w obszarze kolejnych trwałych zmian na lepsze.

# CZĘŚĆ III

## WZMACNIANIE MECHANIZMÓW ROZLICZALNOŚCI

### WZMACNIANIE MECHANIZMÓW ROZLICZALNOŚCI CSO<sup>1</sup>

(zaczepnięte z Konsensusu CSO w Siem Reap nt. Międzynarodowych Ram Skuteczności CSO w Rozwoju<sup>2</sup>)

### MANDAT CSO DO DZIAŁANIA NAKAZUJE IM PRAKTYKOWANIE ROZLICZALNOŚCI

Wszyscy aktorzy w rozwoju są wspólnie odpowiedzialni za upublicznianie rezultatów swoich działań i zaangażowania, w szczególności w tych obszarach, które są dla nich priorytetowe i gdzie to zaangażowanie jest największe. CSO dostrzegają ten obowiązek i traktują go z pełną powagą, zgodnie z piątą Zasadą Stambulską, dotyczącą praktykowania pełnej rozliczalności i przejrzystości w obszarze działań i rezultatów. Rozliczalność organizacji społeczeństwa obywatelskiego kształtują różnorodne mandaty organizacji – może ona dotyczyć działań organizacji jako liderów zmiany na rzecz dobra publicznego, pracy z ludźmi w społecznościach lokalnych lub z jednostkami publicznymi, które wspierają ich działania. Obowiązek ten jest realizowany poprzez stosowanie w CSO rozmaitych mechanizmów rozliczalności, odpowiednich dla różnych kontekstów organizacyjnych i krajowych.

Jako aktorzy w rozwoju CSO cieszą się znacznym zaufaniem publicznym ze strony interesariuszy lokalnych. Większość CSO stosuje wysokie standardy zarządzania i uczciwości. CSO w sposób ciągły reagują też na uzasadnione wezwania do polepszania praktyk rozliczalności i przejrzystości. Robią to, wzmacniając nadzór ze strony wybieranych zarządów, prowadząc ciągły i transparentny dialog z partnerami, otwartą komunikację z członkami, udostępniając raporty programowe i zewnętrzne audyty finansowe, stosując się do nadzoru i regulacji ze strony rządu, a także poprzez liczne Kodeksy Postępowania i mechanizmy transparentności wypracowane przez same organizacje. Mechanizmy rozliczalności CSO muszą też być dostosowane do wielokierunkowej natury ich odpowiedzialności – często koniecznej zarówno w państwach donatorach, jak i w krajach rozwijających się. Odpowiedzialność musi być przede wszystkim ukierunkowana na głównych interesariuszy, ale także na inne organizacje, partnerów, jednostki publiczne, donatorów publicznych i prywatnych.

Choć CSO są zobowiązane do stosowania rzetelnych metod przejrzystości i rozliczalności, ich wysiłki mogą być ograniczone w przypadku pracy w trudnych warunkach politycznych. Wdrażanie mechanizmów rozliczalności CSO może stanowić wyzwanie, kiedy rząd nie chroni podstawowych praw człowieka grup zmarginalizowanych i dyskryminowanych, i tym samym nie pozwala im na samoorganizację, uczestnictwo w kształtowaniu polityki publicznej, ani na rozwijanie lokalnych programów rozwoju, opartych na społeczności lokalnej.

Mechanizmy rozliczalności CSO mogą przybierać różne formy – niekiedy także mniej formalne, wręcz niewidoczne, stosowane na przykład w niewielkich CSO, opartych na społecznościach lokalnych. One World Trust zebrał dziesiątki dobrowolnych mechanizmów rozliczalności CSO na poziomie lokalnym, krajowym i globalnym. CIVICUS – szeroko znana globalna sieć CSO – rozpoczęła ważny, wieloletni program (Legitymizacja, Przejrzystość i Rozliczalność), który ma na celu promowanie wzajemnego uczenia i dzielenia się wiedzą w zakresie dobrych praktyk w przejrzystości oraz rozliczalności CSO.

### WYZWANIA DLA MECHANIZMÓW ROZLICZALNOŚCI

Dbając o rozliczalność, CSO stawiają czoła wielu praktycznym wyzwaniom – wewnętrznym i zewnętrznym. Do wyzwań tych należą, na przykład duża liczba i różnorodność organizacji obywatelskich, podejście nakazujące respektowanie idei sprawiedliwych partnerstw, wolontarystyczne podstawy organizacji i ich działań, niezaplanowane rezultaty kształtowane przez zmieniające się środowisko polityczne, a także wielokierunkowe zobowiązania (prawne, kontraktowe i etyczne) do odpowiedzialności. Nie ma jednego modelu odpowiedzialności, który nadawałby się do wszystkich sytuacji oraz rodzajów organizacji. W związku z tym CSO są otwarte i zachęcają do dzielenia się praktycznymi doświadczeniami w zakresie wzmocnienia indywidualnej i zbiorowej rozliczalności CSO.

Zaangażowanie CSO w rozliczalność to o wiele więcej niż udostępnianie audytowanych raportów finansowych. Rozliczalność i wzajemna odpowiedzialność oznacza dla CSO podjęcie maksymalnych wysiłków, żeby brać pod uwagę poglądy osób żyjących w ubóstwie. Wiąże się to jednak z wieloma praktycznymi wyzwaniami w zakresie pomiaru działań CSO w społecznościach lokalnych, pracy z osobami żyjącymi w ubóstwie i innymi grupami, których dotyczą działania. CSO często funkcjonują w rozmaitych partnerstwach, w krajach, gdzie kontekst polityczny i prawny jest bardzo zróżnicowany w wyniku działań rządów tych krajów i donatorów. Niesprzyjające warunki działania mogą wpływać negatywnie na rozliczalność CSO.

<sup>1</sup> Dowolne planowanie i wysiłki oparte na najlepszych chęciach nie mają szans na trwałość bez wzajemnej odpowiedzialności. Odpowiedzialność jest niezwykle ważna, a jednocześnie często źle rozumiana. Dlatego przedrukowujemy tu całą część Ram Międzynarodowych dotyczącą wzajemnej odpowiedzialności. Materiały związane ze wspieraniem CSO w promowaniu wzajemnej odpowiedzialności zostały wymienione w części poświęconej Zasadzie nr 5: Praktykuj transparentność i odpowiedzialność wzajemną.

<sup>2</sup> Międzynarodowe Ramy zostały przyjęte podczas Globalnego Zgromadzenia Otwartego Forum w dn. 28-29.06.2011. Całość dokumentu jest dostępna na stronie Otwartego Forum: [www.cso-effectiveness.org](http://www.cso-effectiveness.org).

Zasady Stambulskie – oparte na wartościach i służące jako swoisty przewodnik po rozliczalności CSO dążących do skutecznego zaangażowania w rozwój – podlegają interpretacji. Odpowiednie reguły definiowania celów dotyczących rozliczalności za przestrzeganie Zasad Stambulskich muszą być dostosowane do kontekstu – niekiedy są też trudne do określenia i monitorowania. Dotyczy to zwłaszcza CSO pracujących w sytuacjach konfliktowych i postkonfliktowych.

Mechanizmy rozliczalności CSO nie powinny koncentrować się wyłącznie na jednoznacznych i wymiernych rezultatach rozwojowych, ale też na obszarach, takich jak rzecznictwo i mobilizacja na rzecz zmiany, w przypadku których określenie rzeczywistego autora rezultatów rzadko kiedy bywa proste.

CSO są zaangażowane w osiągnięcie maksymalnej przejrzystości jako niezbędnego kryterium rozliczalności, lecz zarazem muszą też stawić czoła praktycznym wyzwaniom w zakresie pełnej transparentności, takim jak harmonogramy, koszty, obciążenie pracą, prywatność oraz ochrona praw partnerów i osób wrażliwych. Wdrażanie standardów przejrzystości musi odpowiadać różnorodnym warunkom instytucjonalnym w różnych CSO, na przykład skala organizacji, potrzeba usprawnienia systemów organizacyjnych, szkolenie i wzmacnianie potencjału pracowników i wolontariuszy, ulepszone systemy raportowania i audytu, tudzież potrzeba wydzielenia zasobów do prowadzenia monitoringu i ewaluacji. Z punktu widzenia wielu małych i średnich CSO, niezbędnym narzędziem zbiorowej rozliczalności mogą być procesy stowarzyszeniowe (sieci, federacje i konfederacje CSO).

## WZMACNIANIE MECHANIZMÓW ROZLICZALNOŚCI CSO

CSO – jako aktorzy w rozwoju – podchodzą poważnie do obowiązku pełnej rozliczalności wobec istotnych interesariuszy w różnorodnych kontekstach lokalnych. Z tej przyczyny podkreślają one fundamentalne znaczenie dobrowolnych mechanizmów rozliczalności – w przeciwieństwie do regulacji narzucanych przez rządy i inne CSO. Biorąc pod uwagę różnorodność organizacji społecznych na świecie, mechanizmy dobrowolne stanowią praktyczne rozwiązanie, tworzące ramy do poprawy działań CSO, przy jednoczesnym zachowaniu niezbędnej elastyczności, która pozwala chronić autonomię i niezależność organizacji.

Naturalnym aspektem wiarygodnych mechanizmów dobrowolnych jest to, że muszą z czasem ulegać zmianom i wzmacnianiu w odpowiedzi na zmieniające się okoliczności. Jednak nadrzędnym elementem pozostaje zobowiązanie CSO do przestrzegania najwyższych praktycznych standardów odpowiedzialności oraz wdrażania innowacyjnych metod zapewniających wiarygodną odpowiedzialność wobec różnych interesariuszy.

Dobra praktyka dotycząca mechanizmów rozliczalności, wnioski związane z ulepszeniem działań rozwojowych CSO oraz dialog CSO na poziomie krajowym za pośrednictwem Otwartego Forum wskazują na sposoby dalszego postępowania. Otwarte Forum zaleca kilka możliwych bazowych kroków do wzmocnienia mechanizmów wzajemnej odpowiedzialności:

- 1. Zasady Stambulskie i wskazówki zawarte w niniejszych Międzynarodowych Ramach** stanowią podstawę standardów rozliczalności, ale mechanizmy odpowiedzialności muszą też dotyczyć szerszej kwestii zarządzania w organizacji.
- 2. W przypadku mechanizmów dobrowolnych, należy jasno określić kto, przed kim i za co odpowiada.**
- 3. Najlepiej rozwijać dobrowolne, oparte na samoregulacji mechanizmy rozliczalności oraz ich szczegółowe zapisy we współpracy z tymi, czyje działania będą podlegały nadzorowi.** O ile to możliwe, należy konsultować się z głównymi interesariuszami. Mechanizmy rozliczalności powinny promować procesy uczenia się organizacji i sposoby radzenia sobie z wyzwaniami.
- 4. Kodeksy postępowania i mechanizmy rozliczalności powinny być dostępne i sensowne z punktu widzenia głównych interesariuszy.** Pełna odpowiedzialność wobec głównych interesariuszy wymaga czytelnej komunikacji, która jest dla nich dostępna, dotyczy danej sytuacji i respektuje kontekst lokalny.
- 5. Elastyczność i możliwość** dostosowywania są istotne dla mechanizmów, które mają być stosowane w zróżnicowanych i często nieprzewidywalnych warunkach.
- 6. Mechanizmy powinny opierać się na istniejących dobrych praktykach, a nie na narzucaniu innym zasad i pomiarze ich rezultatów przez CSO, która nie pozwala na to w stosunku do siebie.**
- 7. Istniejące mechanizmy i nabyte doświadczenia powinny być wykorzystywane do wzmacniania odpowiedzialności na poziomie krajowym,** zwłaszcza za pośrednictwem stowarzyszeń CSO. Wzmacniając mechanizmy rozliczalności, należy zadbać o wiarygodne przykłady ich realizacji, a także unikać wzajemnego nakładania się i powielania mechanizmów oraz wysokich kosztów transakcyjnych.

# CZĘŚĆ IV

## REPOZYTORIUM MATERIAŁÓW: METODY, NARZĘDZIA, DOBRE PRAKTYKI, STANDARDY, MODELE

### REPOZYTORIUM MATERIAŁÓW

Repozytorium zawiera listę materiałów edukacyjnych, artykułów, raportów, narzędzi, dobrych praktyk i innych zasobów, które mają pomóc CSO w skontekstualizowaniu i wdrożeniu Stambulskich Zasad Skuteczności CSO w Rozwoju. Większość zasobów odnosi się do więcej niż jednej zasady. Wszystkie zasoby zawarte w Repozytorium są bezpłatne i dostępne online. W idealnych warunkach zasoby powinny być udostępniane w kierunkach Południe-Południe i Południe-Północ z równą częstotliwością jak Północ-Południe; idealnie powinny też być dostępne w różnych językach. Mimo wysiłków i poszukiwań, większość zasobów w Repozytorium zostało opracowane do użytku międzynarodowego i wiele z nich jest dostępnych wyłącznie po angielsku (o ile nie zaznaczono inaczej).

1. „Promoting child rights to end child poverty: Achieving lasting change through Child-Centered Community Development” to przewodnik programowy organizacji *Plan International* (PI). 84-stronicowy przewodnik opublikowany w 2010 roku to materiał do programowania w oparciu o prawa człowieka, zwłaszcza w kwestiach dotyczących dzieci. Przewodnik opisuje czynniki ekologiczne, plan programu oraz monitoringu i ewaluacji w kontekście zasad i praw. Dostępny pod adresem: <http://plan-international.org/files/global/publications/about-plan/Plan%20Programme%20Guide%205-10-10%20MONO.pdf>
2. „Action Aid’s Internationalization Process” to przykład dzielenia się władzą w ramach restrukturyzacji organizacji. Opis procesu jest dostępny pod adresem: [http://www.actionaid.org/exchanges/issue\\_4/internationalisation.html](http://www.actionaid.org/exchanges/issue_4/internationalisation.html)  
Natomiast „Leadership & Internationalization in ActionAid” to 8-stronicowa prezentacja z 2010 roku, która ukazuje proces umiędzynarodowienia struktury *Action Aid*. Dostępna pod adresem: <http://www.peopleinaid.org/pool/files/Events/Leadership%20and%20Internationalization%20in%20%20ActionAid.pdf>
3. „Children’s feedback committees in Zimbabwe: an experiment in accountability” wydane przez *Humanitarian Practice Network* to krótki opis postępów i problemów w upodmiotowieniu beneficjentów, zwłaszcza za pośrednictwem dziecięcych komitetów ds. informacji zwrotnej. Dostępne pod adresem: <http://www.odihpn.org/report.asp?id=2640>
4. „EuropeAid 2004” zawiera szczegółowe wskazówki (158 stron) na temat zarządzania cyklem projektowym (od programowania do narzędzi, standardów, wdrażania, monitoringu i ewaluacji), matrycy logicznej, ocenie potencjału organizacji, partycypacji i własności. Dostępne pod adresem: [http://ec.europa.eu/europeaid/infopoint/publications/europeaid/49a\\_en.htm](http://ec.europa.eu/europeaid/infopoint/publications/europeaid/49a_en.htm)
5. *International Initiative for Impact Evaluation* (3ie) opublikowała „Impact Evaluation in the Post-Disaster Setting: A Conceptual Discussion in the Context of the 2005 Pakistan Earthquake”. Ta 49-stronicowa analiza opublikowana w 2009 roku wskazuje na szczególne wyzwania dotyczące ewaluacji wpływu w kontekście niedawnej klęski żywiołowej (PDIE – *Post-Disaster Impact Evaluation*), zawiera przegląd istniejących koncepcji oraz przedstawia ramy analityczne i zestaw głównych zasad. Dostępna pod adresem: [www.3ieimpact.org/admin/pdfs\\_papers/Working%20Paper%205.pdf](http://www.3ieimpact.org/admin/pdfs_papers/Working%20Paper%205.pdf)
6. *International Initiative for Impact Evaluation* (3ie) opublikowała w 2011 roku zestaw materiałów przeglądowych nt. skuteczności działań opartych na społeczności lokalnej, dotyczący redukcji śmiertelności matek i niemowląt (w tym wzmacniania związków z lokalnym systemem opieki zdrowotnej) pt. „Community-Based Intervention Packages for Reducing Maternal Morbidity and Mortality and Improving Neonatal Outcomes”. Dostępny pod adresem: [http://www.3ieimpact.org/admin/pdfs\\_synthetic2/Maternal%20health%20May%202011%20FINAL.pdf](http://www.3ieimpact.org/admin/pdfs_synthetic2/Maternal%20health%20May%202011%20FINAL.pdf)
7. Roetman (2011) opisuje praktyczne i etyczne dylematy CSO podczas prowadzenia ewaluacji wpływu, analizując doświadczenia *International Child Support* w Kenii Zachodniej (16 stron). Dostępne pod adresem: [http://www.3ieimpact.org/admin/pdfs\\_papers/WP11\\_Final%201103.pdf](http://www.3ieimpact.org/admin/pdfs_papers/WP11_Final%201103.pdf)
8. Przewodnik Banku Światowego (2006) „Monitoring and Evaluating Projects” zawiera szczegółowe wskazówki do benchmarkingu i analizy wpływu, w tym do wykorzystania ankiet i grup fokusowych. Dostępny pod adresem: <http://siteresources.worldbank.org/HEALTHNUTRITIONANDPOPULATION/Resources/281627-1095698140167/GrunImpactEvaluationManualFinal.pdf>
9. „Evaluating the impact of development projects on poverty: A handbook for practitioners” (Bank Światowy 2000) opisuje techniki projektowania i wdrażania ewaluacji wpływu w oparciu o różne studia przypadku i dobre praktyki (225 stron). Więcej

szczegółów pod adresem: <http://siteresources.worldbank.org/INTISPMA/Resources/handbook.pdf>

**10.** W materiale „Qualitative and Quantitative Indicators for the Monitoring and Evaluation of the ILO Gender Mainstreaming Strategy” (Bastia, 2000) od strony 17. przedstawiono przegląd korzyści płynących z wykorzystania wskaźników, a także definicje, różne wymiary oraz typy wskaźników (w tym dot. równości płci). Dostępne pod adresem: <http://www.womeng.net/wp/library/Methodology%20Indicators.pdf>

**11.** *Gender Evaluation Methodology* (GEM) to krótki wstęp i ogólny opis wskaźników ilościowych i jakościowych. Dostępne pod adresem: [http://www.apcwomen.org/gemkit/en/gem\\_tool/step4a2.htm](http://www.apcwomen.org/gemkit/en/gem_tool/step4a2.htm)

**12.** Komisja Gospodarczo-Społeczna ONZ ds. Azji i Pacyfiku wydała „Concept Note on the Use of Gender Sensitive Qualitative Indicators for Monitoring Implementation of the Beijing Platform for Action”, w którym przedstawiono metody projektowania wskaźników dot. równości płci i kwestie szczególnie zagrażające podziałowi władzy w ramach wskaźników (13 stron). Materiał dostępny pod adresem: <http://www.unescap.org/esid/GAD/Events/High-level%20meeting%20Sep%202004/Final%20note%20qualitative%20indicators%20-%20Meena.pdf>

**13.** *International Initiative for Impact Evaluation* w 2009 roku opublikowała 22-stronicowy zbiór krótkich esejów o ewaluacji wpływu „Better evidence for a better world”, gdzie wskazuje się na związek między lepszym gromadzeniem faktów i lepszymi decyzjami, a także rozważa możliwość kształtowania polityki i praktyki w oparciu o zebrany materiał faktograficzny (studium przypadku: dobrobyt dzieci). Przedstawiono również rekomendacje dotyczące lepszego zarządzania uczeniem się organizacji. Materiał dostępny pod adresem: [http://www.3ieimpact.org/admin/pdfs\\_papers/47.pdf](http://www.3ieimpact.org/admin/pdfs_papers/47.pdf)

**14.** Prowse and Snilstveit (2010) napisali „Impact evaluation and interventions to address climate change: A scoping study”, materiał, w którym zawarto przegląd kwestii dotyczących zmian klimatu, reakcji politycznych i źródeł finansowania, a także ewaluacji wpływu w obszarze zmian klimatu, redukcji i adaptacji (51 stron). Szczegóły pod adresem: [http://www.3ieimpact.org/admin/pdfs\\_papers/Working%20paper%207.pdf](http://www.3ieimpact.org/admin/pdfs_papers/Working%20paper%207.pdf)

**15.** Analiza Pareto („zasada 80/20”) opiera się o założenie, że większość problemów wynika z małej ilości przyczyn. Pomaga ona decydentom określić najważniejsze kwestie, przyczyniając się do ogólnej skuteczności. Jeden z wielu opisów znajduje się tu: <http://www.projectsmart.co.uk/pareto-analysis-step-by-step.html>

**16.** Metoda *Paired Comparison Analysis* pomaga określić priorytety, zwłaszcza kiedy różne działania konkurują o te same, ograniczone środki. Jeden z wielu opisów znajduje się tu: [http://www.mindtools.com/pages/article/newTED\\_02.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newTED_02.htm)

**17.** REFLECT to wszechstronna metodologia promowania komunikacji i partycypacji przy zachowaniu świadomości władzy. 142-stronicowy podręcznik stanowi opis metodologii *Action Aid* stosowanej do poprawy rzeczywistej partycypacji społeczności lokalnych w podejmowaniu decyzji. Dostępny pod adresem: [http://www.actionaid.org.uk/doc\\_lib/190\\_1\\_reflect\\_full.pdf](http://www.actionaid.org.uk/doc_lib/190_1_reflect_full.pdf)

**18.** „Gender equality and peacebuilding: An operational framework” wydane przez CIDA *Gender Equality Division and Peacebuilding* (17 stron) analizuje postrzeganie kwestii równości płci w fazach przed, w trakcie i po konflikcie, a także odnośne strategie rozwojowe. Ramy te pozwalają praktykom na traktowanie kobiet jako odrębnych aktorów rozwojowych podczas analizowania, programowania, wdrażania i ewaluacji działań na rzecz pokoju. Materiał dostępny pod adresem: <http://www.mineaction.org/downloads/1/C-Gender-EN.pdf>

**19.** „Introducing Gender in Conflict and Conflict Prevention: Conceptual and Policy Implications” (INSTRAW, 11 stron) opisuje wrażliwe na kwestie równości płci ramy do analizy, planowania i wdrażania działań dotyczących zarządzania konfliktami i zapobiegania im. Materiał dostępny pod adresem: [http://www.abrahamsvision.org/documents/readings/2008vision/israeli-palestinian-conflict/obligatory/gender\\_and\\_conflict.pdf](http://www.abrahamsvision.org/documents/readings/2008vision/israeli-palestinian-conflict/obligatory/gender_and_conflict.pdf)

**20.** KOFF *Center for Peace Building* przygotowało 2-stronicowy przegląd tego, co należy, i czego nie należy robić w analizie genderowej. Dostępny pod adresem: [http://www.swisspeace.ch/typo3/fileadmin/user\\_upload/pdf/KOFF/genderperspective.pdf](http://www.swisspeace.ch/typo3/fileadmin/user_upload/pdf/KOFF/genderperspective.pdf)

**21.** KOFF *Center for Peace Building* przygotowało jednostronicowy przegląd tego, co należy, i czego nie należy robić, by nie szkodzić kwestii równości płci. Dostępny pod adresem: [http://www.swisspeace.ch/typo3/fileadmin/user\\_upload/pdf/KOFF/genderdonoharm.pdf](http://www.swisspeace.ch/typo3/fileadmin/user_upload/pdf/KOFF/genderdonoharm.pdf)

**22.** „Barefoot Guide to Working with Organizations and Social Change” zawiera zróżnicowane studia przypadku, pomysły i informacje o procesach zmiany społecznej w organizacjach. Materiał łatwy, a nawet przyjemny, do lektury w języku angielskim oraz indonezyjskim. Dostępny pod adresem: [www.barefootguide.de](http://www.barefootguide.de)

**23.** Brytyjski *Overseas Development Institute* zaproponował *Gender Impact Assessment* – ramy nt. gender mainstreaming, które można stosować do legislacji, planowania i programów politycznych, budżetowania, raportów, usług, itp. Poza przykładami, ODI proponuje konkretne kroki do podjęcia. Materiał dostępny pod adresem:

[http://www.odi.org.uk/rapid/tools/poradniks/EBP/Gender\\_impact.html](http://www.odi.org.uk/rapid/tools/poradniks/EBP/Gender_impact.html)

ODI opublikowało też raport z audytu pod kątem równości płci (studium przypadku DFID Malawi) <http://www.odi.org.uk/resources/download/1195.pdf>, przewodnik do audytu genderowego, omawiający wzajemne powiązania polityki, praw, odpowiedzialności wzajemnej i procesów budżetowania (<http://www.odi.org.uk/resources/download/1740.pdf>).

**24.** *British Department for International Development* (2002) opublikował 60-stronicowy dokument strategiczny dotyczący zarządzania budżetami publicznymi w celu kreowania polityki, której rezultaty będą wspierać walkę z ubóstwem, prawa człowieka i wzajemną odpowiedzialność. Dokument zawiera też możliwe problemy i wyzwania we wdrażaniu takiego podejścia.

Dostępny pod adresem: [www.odi.org.uk/resources/download/1740.pdf](http://www.odi.org.uk/resources/download/1740.pdf)

**25.** Brytyjski *Oxfam* opublikował przegląd programów, które promują partycypację i przywództwo kobiet. W dokumencie opisano sytuację kobiet w polityce, gospodarce i sektorze obywatelskim, ze wskazaniem istniejących barier – w tym szczególnych barier dla kobiet ubogich. 19-stronicowy dokument zawiera wiele różnych podejść i jest szczególnie istotny z punktu widzenia Afryki. Dostępny pod adresem: [http://www.oxfam.org.uk/resources/learning/gender/downloads/prog\\_insights\\_gender1\\_overview.pdf](http://www.oxfam.org.uk/resources/learning/gender/downloads/prog_insights_gender1_overview.pdf) po francusku pod adresem: [http://www.oxfam.org.uk/resources/learning/gender/downloads/prog\\_insights\\_leadership\\_1\\_fr.pdf](http://www.oxfam.org.uk/resources/learning/gender/downloads/prog_insights_leadership_1_fr.pdf) po portugalsku pod adresem: [http://www.oxfam.org.uk/resources/learning/gender/downloads/prog\\_insights\\_leadership\\_1\\_pt.pdf](http://www.oxfam.org.uk/resources/learning/gender/downloads/prog_insights_leadership_1_pt.pdf) po hiszpańsku pod adresem: [http://www.oxfam.org.uk/resources/learning/gender/downloads/prog\\_insights\\_gender2\\_overview\\_sp.pdf](http://www.oxfam.org.uk/resources/learning/gender/downloads/prog_insights_gender2_overview_sp.pdf).

**26.** UN Women udostępnia materiały polityczne i narzędzia dotyczące kwestii równości płci (np. politykę sekretariatu ONZ, politykę przeciwko molestowaniu, główne polityki i akty prawne dotyczące równowagi płci, kwestii zawodowych i życiowych, strategii równowagi płci, itd.). Dostępne pod adresem: <http://www.un.org/womenwatch/osagi/fpcareer2.htm>

**27.** Raport o Rozwoju Społecznym ONZ z 1995 roku wprowadził Wskaźnik Rozwoju pod kątem Równości Płci (GDI) oraz Sposoby Upodmiotowienia pod kątem Równości Płci (GEM) jako narzędzia pomiaru rozwoju. Wstęp do raportu można znaleźć pod adresem [http://hdr.undp.org/en/statistics/indices/gdi\\_gem/](http://hdr.undp.org/en/statistics/indices/gdi_gem/)

Cały raport w języku angielskim, francuskim i hiszpańskim znajduje się pod adresem: <http://hdr.undp.org/en/reports/global/hdr1995/chapters/>

**28.** *Gender@work* opisuje swoje doświadczenia ze stosowaniem zintegrowanych ram zmian organizacyjnych w kwestii równości płci pod kątem relacji, władzy i zrozumienia organizacji i systemów. Podkreśla się tam nieprzewidywalność rezultatów oraz przedstawia wnioski płynące z wdrażania programu w Azji Południowej i Afryce. Materiał dostępny pod adresem:

[http://www.genderatwork.org/sites/genderatwork.org/files/resources/Action\\_Learning\\_for\\_Gender\\_Equality-FINAL-3\\_0.pdf](http://www.genderatwork.org/sites/genderatwork.org/files/resources/Action_Learning_for_Gender_Equality-FINAL-3_0.pdf)

**29.** *Kepa* stworzyła miernik ochrony środowiska (*envirometer*) – zestaw pytań, które zachęcają do przemyśleń i pomagają ocenić praktyki organizacji w dziedzinie ochrony środowiska, w tym zrównoważone zużycie materiałów podczas szkoleń, biuro i prace budowlane przyjazne dla środowiska. Materiał zawiera też studium przypadku. Dostępny po angielsku, hiszpańsku i portugalsku pod adresem: <http://www.kepa.fi/tiedostot/julkaisut/envirometer.pdf>

**30.** *Kepa* opublikowała „kompas dla partnerów”, zawierający kryteria i procedury tworzenia dobrych partnerstw. Dostępny po fińsku pod adresem: <http://www.kepa.fi/toiminta/hankeneuvonta/hanketyokalut/kumppanuuden-kompassi>, po angielsku, hiszpańsku i portugalsku pod adresem: <http://www.kepa.fi/international>

**31.** Bardzo krytyczna ewaluacja zewnętrzna programu upodmiotowienia pod kątem równości płci DFID podważa założenie, że wzrost gospodarczy prowadzi do upodmiotowienia kobiet. Dostępna pod adresem:

<http://www.businessenvironment.org/dyn/be/docs/70/Session1.2PinderDoc.pdf>

**32.** *BOND* opublikował 8-stronicowy praktyczny przewodnik nt. strategii finansowania instytucjonalnego. Publikacja zawiera definicję kosztów instytucjonalnych i finansowania, różne strategie finansowania instytucjonalnego z opisem ich zalet i wad, a także prowadzi czytelnika przez proces rozwijania odpowiedniej strategii finansowania instytucjonalnego. Materiał dostępny pod adresem:

[http://www.world-federation.org/NR/rdonlyres/080D1224-B0C8-4684-B8E6-B7F0F1B2D5D2/0/CSO\\_17\\_BONDcorefundingstrateg.pdf](http://www.world-federation.org/NR/rdonlyres/080D1224-B0C8-4684-B8E6-B7F0F1B2D5D2/0/CSO_17_BONDcorefundingstrateg.pdf)

**33.** *Oxfam Novib* stworzył apel do donatorów o większą świadomość władzy, jaką posiadają, będąc dystrybutorami swoich budżetów. Artykuł wzywa do większej pokory wobec przedsiębiorców społecznych i przedstawia argumenty za finansowaniem



instytucjonalnym lokalnych CSO w celu umożliwienia powstania silnych, trwałych ruchów społecznych skupionych na beneficjentach. Dostępny pod adresem: <http://www.alliancemagazine.org/node/982>

**34.** W 2010 roku, *One World Trust/World Vision* opublikował 23-stronicowy *Briefing Paper* (Nr 126) opisujący różne typy mechanizmów samoregulacji na globalnym Południu, istotę ich mechanizmów zgodności oraz zasady niezbędne do osiągnięcia skuteczności. Materiał dostępny pod adresem:

[http://www.oneworldtrust.org/csoproject/images/documents/Responding\\_to\\_Southern\\_Effectiveness\\_WVI\\_OWT\\_Joint\\_Paper.pdf](http://www.oneworldtrust.org/csoproject/images/documents/Responding_to_Southern_Effectiveness_WVI_OWT_Joint_Paper.pdf)

**35.** *One World Trust/World Vision* opublikował 20-stronicowy przegląd inicjatyw dotyczących skuteczności CSO w Rozwoju na globalnej Północy. Dokument dzieli inicjatywy m.in. wg typu (np. dokumenty polityczne, kodeksy postępowania, narzędzia samooceny, systemy certyfikacji), tematu i rodzaju mechanizmu zgodności. Zawiera też debatę nt. skuteczności i odpowiedzialności wzajemnej, własności, partnerstwa i partycypacji, transparentności i dobrego rządzenia, uczenia się, ewaluacji i zarządzania w celu osiągnięcia rezultatów, niezależności oraz szacunku. Dostępny pod adresem: <http://www.oneworldtrust.org/csoproject/images/documents/Respondingto-CSO-Development-Effectiveness-Initiatives-OWT-WV-122-2009.pdf>

**36.** Konwencja Praw Osób Niepełnosprawnych ONZ (2008) opisuje prawa człowieka, a także społeczne, gospodarcze i polityczne prawa osób niepełnosprawnych. Definiuje też zakres odpowiedzialności strony państwowej i opisuje mechanizmy wdrażania. Dostępna po angielsku, hiszpańsku, francusku, rosyjsku, arabsku i chińsku pod adresem:

<http://www.un.org/esa/socdev/enable/rights/convtexte.htm#convtext>

**37.** *European Consortium of Foundations on Human Rights and Disability* przygotowało studium wyzwań i dobrych praktyk w zakresie wdrażania Konwencji Praw Osób Niepełnosprawnych ONZ. 187-stronicowe studium, kierowane do decydentów politycznych i innych zaangażowanych stron zawiera zobowiązania, istniejące praktyki, a także rekomendacje odnośnie wdrażania. Dostępne pod adresem: [http://study.efc.be/files/repository/20110201165756\\_VC20081214\\_FINAL\\_REPORT\\_web\\_010211.pdf](http://study.efc.be/files/repository/20110201165756_VC20081214_FINAL_REPORT_web_010211.pdf)

**38.** WINGS-CF opublikowało studia przypadków z organizacji promujących nowe formy filantropii poprzez wspieranie fundacji lokalnych, na przykład *Czech Donors Forum* oraz *Southern African Grantmakers' Association* (SAGA). Studia opisują ramy gospodarcze, polityczne i regulacyjne, a także postawy, zasoby, cele, działania i osiągnięcia. Wskazują na główne czynniki sukcesu oraz wyzwania w zakresie wspierania fundacji lokalnych. Fundacje lokalne mogą być sposobem wzmocnienia lokalnej własności procesów rozwojowych. Dostępne pod adresem: <http://www.wingsweb.org>

**39.** *Danish Institute for Human Rights* opublikował „Applying a Rights-Based Approach,” (2007), doskonały, 45-stronicowy przewodnik dla społeczeństwa obywatelskiego, opisujący różnice między podejściem opartym na prawach, a podejściem charytatywnym i opartym na potrzebach. Opisano tam koncepcję posiadaczy praw i zobowiązań, a także kwestie dotyczące analizy, projektowania programów, wdrażania, monitoringu i ewaluacji. Dostępny pod adresem:

<http://www.humanrights.dk/files/pdf/Publikationer/applying%20a%20rights%20based%20approach.pdf>

**40.** 64-stronicowy przewodnik Tearfund (2009) dotyczący projektów średniego rozmiaru/o średnim wpływie opisuje sześciostopniowy proces oceny wpływu projektu na środowisko naturalne. Ocena została zintegrowana jako element normalnego cyklu projektowego i może zostać przeprowadzona przez każdego, kto posiada doświadczenie w planowaniu projektu (choć niekiedy może zaistnieć potrzeba wykorzystania wiedzy eksperckiej nt. oceny wpływu na środowisko). Dostępny po angielsku, francusku, hiszpańsku i portugalsku pod adresem: [http://www.preventionweb.net/files/12681\\_12681EAC9465web1.pdf](http://www.preventionweb.net/files/12681_12681EAC9465web1.pdf)

**41.** Tearfund (2009) opublikował „Climate Change and Environmental Degradation Risk and Adaptation Assessment” (CEDRA). 70-stronicowy materiał dotyczący oceny ryzyka w projekcie koncentruje się na połączonym wpływie zmian klimatu i degradacji środowiska, w jaki sposób wpływają one na projekty i programy oraz jak można dostosować te drugie do zmieniających się warunków i potencjalnych zagrożeń. Dostępny pod adresem:

<http://www.preventionweb.net/english/professional/publications/v.php?id=11964>

**42.** W 2009 roku *International Institute for Environment and Development* opublikował dwa szczegółowe przewodniki nt. wyzwań i możliwości włączania kwestii ochrony środowiska w główny nurt działań poprzez zintegrowanie ochrony środowiska z rozwojem. W przewodnikach opisano proces analizy i podejmowania decyzji, proponując wiele możliwych rezultatów. 110-stronicowa analiza i przewodnik dotyczący kształtowania polityki na poziomie krajowym i międzynarodowym jest dostępna pod adresem:

[http://www.environmental-mainstreaming.org/documents/EM%20Challenges%20\(consolidated\)%20\(30%20July%2009\)\(2\).pdf](http://www.environmental-mainstreaming.org/documents/EM%20Challenges%20(consolidated)%20(30%20July%2009)(2).pdf)

108-stronicowy zeszyt ćwiczeń dla organizacji, dotyczący jej struktury i działań jest dostępny pod adresem:

<http://pubs.iied.org/pdfs/17504IIED.pdf>

- 43.** Grantcraft (2011) udostępnia 4-stronicowy przewodnik nt. uczenia się i budowania organizacji uczącej się, także w warunkach nieustającej presji czasu. Dostępny pod adresem: <http://www.grantcraft.org/index.cfm?fuseaction=page.viewPage&pageID=3294>
- 44.** *Islamic Relief Environment Policy* (2009) to 11-stronicowy dokument dotyczący związku między ubóstwem i niszczeniem środowiska naturalnego, w szczególności w obszarze wpływu na zdrowie, dostępności/bezpieczeństwa żywnościowego, podatności na klęski żywiołowe, bioróżnorodności, uchodźstwa z powodu zmian w środowisku naturalnym oraz konfliktów/wojen domowych. Dostępny pod adresem: <http://www.islamic-relief.com/indepth/downloads/Environmental%20Policy.pdf>
- 45.** IDEO we współpracy z ICRW i *Heifer International* opublikowało 105-stronicowy Human Centered Design Toolkit. Ułatwia on proces dotarcia do potrzeb społeczności lokalnych (strategie zaangażowania społeczności), tworzenia innowacyjnych rozwiązań oraz rozwiązań, których ludzie oczekują, a które są technicznie, organizacyjnie i finansowo możliwe do zrealizowania. Dostępny po angielsku i portugalsku pod adresem: <http://www.ideo.com/work/human-centered-design-poradnik/>
- 46.** CIVICUS (*World Alliance for Citizen Participation*) opublikował dużo materiałów po angielsku, francusku, niemiecku i hiszpańsku nt. odpowiedzialności wzajemnej, transparentności, działań antykorupcyjnych, oraz dotyczących legitymizacji (np. Standard Zaangażowania Interesariusza AA1000, przewodnik do ewaluacji działań i pomocy humanitarnej, podręcznik z partycypacji, zarządzania, podręcznik do podejścia opartego na prawach człowieka oraz kodeksy postępowania). Dostępne pod adresem: <http://lta.civicus.org/resources/guides>
- 47.** CIVICUS (*World Alliance for Citizen Participation*) opublikował rozmaite narzędzia, przewodniki, materiały prawne, dokumenty polityczne i studia przypadków nt. ewaluacji wpływu, kompetencji humanitarnych, potencjału pracowników, itd. Dostępne pod adresem: <http://lta.civicus.org/resources/guides>
- 48.** *Global Development Research Center* (GDRC) opublikowało definicje, koncepcje, wskaźniki i historie dotyczące zrównoważonego rozwoju, określonego jako dobrobyt ludzi i zrównoważenie wpływu na środowisko. Na stronie internetowej wyliczono organizacje, instytucje, inicjatywy, programy i narzędzia (np. partycypacja publiczna w procesach decyzyjnych dotyczących środowiska naturalnego). Dostępne pod adresem: <http://www.gdrc.org/sustdev/index.html#pubs-sustdev>
- 49.** Kilka modeli *Participatory Rural Appraisal*, *Rapid Rural Appraisal* (PRA) oraz *Participatory Learning and Action* (PLA) zostało opartych na filozofii Paulo Freire. *International Institute for Environment and Development* (IIED) opublikował wiele przewodników, historii i studiów nt. praktyk partycypacyjnych, w szczególności z naciskiem na kwestie środowiska naturalnego i rolnictwa. Dostępne po angielsku i hiszpańsku pod adresem: <http://pubs.iied.org/search.php?k=Participatory+Learning+and+Action>
- 50.** *The UN Women Section* zajmujący się budżetowaniem opartym o zasady równości płci publikuje materiały na ten temat w języku arabskim, angielskim, francuskim, portugalskim i hiszpańskim. Dostępne pod adresem: [http://www.gender-budgets.org/index.php?option=com\\_joomdoc&view=docman&gid=276&task=cat\\_view&Itemid=189](http://www.gender-budgets.org/index.php?option=com_joomdoc&view=docman&gid=276&task=cat_view&Itemid=189), zwłaszcza [http://www.gender-budgets.org/index.php?option=com\\_joomdoc&task=cat\\_view&gid=196&Itemid=189](http://www.gender-budgets.org/index.php?option=com_joomdoc&task=cat_view&gid=196&Itemid=189)
- 51.** ELDIS udostępnia własne i cudze przewodniki, poradniki oraz dobre praktyki odnoszące się do rzecznictwa, zarządzania, monitoringu i ewaluacji, partycypacji, zarządzania projektami i korupcji. Dostępne pod adresem: <http://www.eldis.org/go/topics/resource-guides/manuals-and-poradniks>
- 52.** *Aga Khan Development Network* wskazuje procesy i metody inwestowania w zarząd, pracowników i wolontariuszy w celu ulepszenia wzajemnej współpracy i budowy bardziej skutecznej organizacji. Dostępne pod adresem: [http://www.akdn.org/publications/civil\\_society\\_booklet4.pdf](http://www.akdn.org/publications/civil_society_booklet4.pdf)
- 53.** Strona internetowa „Wszystko o zarządach i dyrektorach (dla sektora For-Profit i Non-Profit)” dotyczy kwestii leżących w gestii zarządów, dyrekcji i starszej kadry kierowniczej, na przykład: sprawy prawne, etyka, ryzyko, zarządzanie zasobami ludzkimi, relacje w zespole, fundraising, PR i organizacja spotkań. Stronę można przetłumaczyć na większość języków. Dostępna pod adresem: <http://managementhelp.org/boards/boards.htm>
- 54.** *Social Network Analysis* to narzędzie do analizowania relacji międzyludzkich w celu zdefiniowania sposobów wzajemnego dzielenia się przez nich wiedzą. Jeden z wielu opisów można znaleźć tu: <http://www.ksporadnik.org/social+network+analysis>
- 55.** *Going International* zebrało listę organizacji, artykułów i narzędzi odnoszących się do umiędzynarodowienia zasięgu organizacji, dzielenia się wiedzą, komunikacji międzykulturowej, zarządzania w środowisku międzynarodowym, a także zarządzania

CSO, mediami społecznościowymi i zasobami finansowymi. Lista dostępna pod adresem:

[www.goinginternational.com/resource.htm](http://www.goinginternational.com/resource.htm)

**56.** „Dare to Share” to zbiór narzędzi i metod zarządzania wiedzą (uczenie się, dzielenie się, wykorzystanie nowej wiedzy) stworzony przez *Swiss Agency for Development and Cooperation*. Znakomita strona z materiałami po angielsku, francusku, niemiecku i hiszpańsku. Dostępna pod adresem:

[http://www.daretoshare.ch/en/Dare\\_To\\_Share/Knowledge\\_Management\\_Methods\\_and\\_Tools](http://www.daretoshare.ch/en/Dare_To_Share/Knowledge_Management_Methods_and_Tools)

**57.** *Millennium Ecosystem Assessment*, publikowany do 2005 roku, przedstawia całościowe Raporty Oceny Globalnej (ang. *Global Assessment Reports*) na temat zmian w ekosystemie (np. woda, bioróżnorodność, szybkie zmiany pokrycia terenu, pustynnienie) i dobrobytu ludzi. Raporty zawierają wiedzę pochodzącą z sektora prywatnego, od praktyków, społeczności lokalnych i ludności rdzennej. Przedstawiono tam analizę trendów, możliwe scenariusze oraz reakcje polityczne, które nadal zachowują swoją wartość. Można tam też znaleźć wiele informacji na temat kontekstu. Dostępne pod adresem:

<http://www.millenniumassessment.org/en/Global.html>

**58.** Uniwersytet Narodów Zjednoczonych (ONZ) proponuje kursy online na wiele tematów dotyczących ochrony środowiska (np. klimat, ropa naftowa, żywność, bioróżnorodność, lasy, woda), a także nt. oceny wpływu na środowisko. Wykorzystuje się tam różnorodne metody, takie jak wizyty terenowe, studia przypadków i otwarte materiały szkoleniowe. Dostępne pod adresem:

<http://onlinelearning.unu.edu/en/>

**59.** *Irish Association of Non Governmental Development Organizations* przeanalizowała wyzwania i mechanizmy odpowiedzialności wzajemnej CSO – m.in. horyzontalne, wertykalne i wewnętrzne. Analiza dotyczy roli północnych i południowych CSO, a także donatorów. Dostępna pod adresem: [http://www.dochas.ie/Shared/Files/4/CSO\\_accountability\\_paper.pdf](http://www.dochas.ie/Shared/Files/4/CSO_accountability_paper.pdf)

**60.** W 2001 roku David La Piana stworzył 29-stronicowy przewodnik dla grantodawców zainteresowanych wspieraniem „prawdziwej współpracy” między różnymi interesariuszami w rozwoju. Opisał tam wyzwania i wskaźniki pozytywnej, wzajemnie satysfakcjonującej (czyli prawdziwej) współpracy. CSO mogą też wykorzystać to narzędzie do rozwoju własnej wizji prawdziwej współpracy, a także jako punkt odniesienia w relacjach z donatorami. Przewodnik dostępny pod adresem:

<http://www.lapiana.org/downloads/RealCollaboration.PDF>

**61.** *Navdanya* to indyjska sieć hodowców nasion i producentów organicznych skupiona wokół kobiet. Sieć pomaga społecznościom lokalnym w tworzeniu banków nasion, szkoli rolników w zakresie niezależności nasiennej, żywnościowej, rolnictwa organicznego oraz zrównoważonego, a także prowadzi rzecznictwo w obszarze lokalnej, demokratycznej kontroli nad zasobami. Dostępne pod adresem: <http://www.navdanya.org/>

**62.** V. Shiva wzywa do wdrażania demokratycznej kontroli nad wodą w prelekcji, którą wygłosił w Meksyku, w 2006 roku, pt. „Resisting Water Privatisation, Building Water Democracy”. Dostępna pod adresem: <http://www.globalalternative.org/downloads/shiva-water.pdf>

**63.** *Network of International Development Organisations in Scotland (NIDOS)* opracowała „A Guide for Self-Assessment of Good Practices in International Development” (wersja pilotażowa z 2010 r.). 47-stronicowy materiał koncentruje się na 5 zasadach: odpowiedzialności wobec ludzi, zrównoważonego rozwoju, poprawy skuteczności działań, wydajnego wykorzystania zasobów i promocji sprawiedliwości społecznej. Przedstawiono także 5 tematów horyzontalnych: równość płci, włączanie społeczne, nie szkoderstwo, prawa człowieka i zmiany klimatu. Materiał zawiera benchmarki dla wszystkich zasad i tematów oraz otwarte pytania do samooceny i odnośniki do innych materiałów. Dostępny pod adresem: <http://thegoodpracticesscompass.ning.com/>

**64.** *BirdLife* opublikowało materiał, który podkreśla istotną wagę środowiska i zasobów naturalnych w kontekście źródeł utrzymania osób ubogich i dobrobytu wszystkich ludzi. W materiale promowane są partnerstwa i sojusze międzysektorowe, zdefiniowane cechy trwałych partnerstw, opisane wyniesione doświadczenia, a także korzyści i problemy związane ze współpracą. Publikacja przedstawia sposoby łączenia kwestii różnorodności i rozwoju poprzez partnerstwa i współpracę. Dostępna pod adresem: <http://www.birdlife.org/news/news/2008/buildingpartnerships.pdf>

**65.** *Oxfam GB* opracował 5 zasad swojej „polityki partnerstwa”: wzajemne uzupełnianie się celów i wartość dodana; wzajemny szacunek dla wartości i przekonań; jasny podział ról, odpowiedzialności i procesów decyzyjnych; transparentność i wzajemna odpowiedzialność; zobowiązanie i elastyczność. Omówienie jest dostępne pod adresem:

[http://www.oxfam.org.uk/resources/accounts/downloads/partnership\\_policy\\_principles.pdf](http://www.oxfam.org.uk/resources/accounts/downloads/partnership_policy_principles.pdf)

Więcej szczegółów pod adresem: [http://www.oxfam.org.uk/resources/accounts/downloads/pship\\_policy\\_english.pdf](http://www.oxfam.org.uk/resources/accounts/downloads/pship_policy_english.pdf)

**66.** W 2011 roku *Just Governance Group* opublikowała sposoby upodmiotowienia beneficjentów w międzynarodowych projektach rozwojowych. Dostępne pod adresem:

[http://www.justgovernancegroup.org/Assets/PDFs/co\\_praxis\\_measuring\\_empowerment.pdf](http://www.justgovernancegroup.org/Assets/PDFs/co_praxis_measuring_empowerment.pdf)

**67.** *Global Reporting Initiative* dostarcza wskazówek w ocenie zrównowżenia podejścia organizacji do kwestii czynników naturalnych, takich jak emisje gazów cieplarnianych i ślad węglowy. Przewodnik jest regularnie uaktualniany i odnosi się też do kwestii praw człowieka, wpływu na społeczność lokalną i równość płci. Dostępny pod adresem:

<http://www.globalreporting.org/Home>

**68.** „International Non Governmental Organizations’ Accountability Charter” to dobrowolny kodeks postępowania dla międzynarodowych CSO. Zawarto w nim zobowiązanie do wysokiej jakości działań, transparentności i wzajemnej odpowiedzialności za przestrzeganie głównych zasad, a także opisano kwestie dotyczące struktur wewnętrznych i zarządzania, etycznego fundraisingu, reagowania na interes beneficjentów i publiczny, oraz reagowania na skargi. Dostępny pod adresem:

<http://www.iCSOaccountabilitycharter.org/>

**69.** *Finnish Association for Nature Conservation* opublikowało „Integrating Climate Proofing into Development Cooperation activities”, zawierające definicje głównych koncepcji, takich jak przystosowanie do warunków klimatycznych i adaptacja do zmian klimatu. Materiał zawiera też listy działań niezbędnych do włączenia kwestii przystosowania do warunków klimatycznych we współpracę rozwojową podczas planowania i wdrażania programów i projektów. Przedstawiono też dobre praktyki i listę dalszych materiałów. Opisane podejście jest oparte na zasadzie, by nie szkodzić, zorientowane na społeczność lokalną oraz na elastyczne dostosowanie do zmieniających się warunków. Materiał jest dostępny pod adresem: [http://www.sll.fi/luontojaymparisto/ilmastonmuutos/ilmastonmuutos-ja-kehitys/guide-integrating-climate-proofing/at\\_download/file](http://www.sll.fi/luontojaymparisto/ilmastonmuutos/ilmastonmuutos-ja-kehitys/guide-integrating-climate-proofing/at_download/file)

**70.** *Oxfam GB* opracował „politykę reagowania na skargi” na potrzeby swoich programów międzynarodowych. Obejmuje ona działania Oxfam, zachowanie pracowników, kwestie finansowania, itd. Polityka reagowania na skargi jest dostępna dla wszystkich interesariuszy (osoby wspierające, organizacje partnerskie, społeczności i osoby współpracujące z Oxfam, wszyscy reprezentanci opinii publicznej). Zawiera ona też zobowiązanie Oxfam do reagowania na skargi. Dostępna pod adresem:

[http://www.oxfam.org.uk/resources/accounts/downloads/oxfamgb\\_complaints\\_policy.pdf](http://www.oxfam.org.uk/resources/accounts/downloads/oxfamgb_complaints_policy.pdf)

**71.** *Oxfam GB* posiada „otwartą politykę informacyjną”, która jest elementem transparentności i odpowiedzialności wobec interesariuszy, których opisuje się jako osoby żyjące w ubóstwie, organizacje partnerskie, pracownicy, wolontariusze, osoby wspierające, donatorzy, dostawcy i rządy krajów, w których prowadzone są działania. W dokumencie wymieniono też i uzasadniono przypadki, kiedy informacje nie są udzielane. Dostępny pod adresem:

[http://www.oxfam.org.uk/resources/accounts/open\\_information\\_policy.html](http://www.oxfam.org.uk/resources/accounts/open_information_policy.html)

**72.** *Oxfam GB Global Performance Framework* zostało w 2011 roku ocenione przez 3ie. 24-stronicowa analiza dotyczy też związku między CSO i skutecznością, możliwości opracowania rzeczywistych, globalnych wskaźników rezultatów, a także zawiera dwa studia przypadku z doświadczeń Oxfam. Materiał dostępny pod adresem:

[http://www.3ieimpact.org/admin/pdfs\\_papers/WP%2013\\_Final.pdf](http://www.3ieimpact.org/admin/pdfs_papers/WP%2013_Final.pdf)

**73.** *Independent Sector* opublikował wiele darmowych materiałów, mających służyć temu, by organizacje non profit stawały się bardziej godne zaufania i skuteczne (np. wzmacnianie odpowiedzialności wzajemnej, transparentność i odpowiedzialne praktyki). Dostępne pod adresem: <https://www.independentsector.org/>

**74.** „International Aid Transparency Initiative (IATI)” to inicjatywa angażująca różnych interesariuszy, wynikająca ze zobowiązań z Akry nt. transparentności. W jej ramach opracowano standardy publikowania informacji na temat transferów pomocowych, zwiększania dostępności do tej informacji, a także pomagania krajom rozwijającym się i ich obywatelom w dokładniejszym określaniu transferów pomocy w szacunkach budżetowych i systemach księgowania. Szczegóły pod adresem: <http://www.aidtransparency.net/>. IATI udostępnia też interesującą ewaluację swoich narzędzi, w której opisano sukcesy i porażki. Dostępna pod adresem: [www.aidtransparency.net/wp-content/uploads/2009/06/Draft\\_IATI\\_Country\\_Pilots\\_Synthesis\\_Report.pdf](http://www.aidtransparency.net/wp-content/uploads/2009/06/Draft_IATI_Country_Pilots_Synthesis_Report.pdf)

**75.** „What is sustainable development?” (2005) to przegląd debaty nt. zrównoważonego rozwoju autorstwa Kates, Perries and Leiserowitz. Zawiera on definicje, zasoby, wobec których należy stosować zrównoważone podejście (przyroda, podtrzymanie życia, społeczność) oraz zasoby, które należy rozwijać (ludzie, gospodarka, społeczeństwa), a także cele, wartości i praktyki, które sprzyjają zrównoważonemu rozwojowi. Szczegóły pod adresem:

[www.rpd-mohesr.com/uploads/custompages/WHAT%20IS%20SUSTAINABLE%20DEVELOPEMENT](http://www.rpd-mohesr.com/uploads/custompages/WHAT%20IS%20SUSTAINABLE%20DEVELOPEMENT)

**76.** *Interfaith Center on Corporate Responsibility* ([www.iccr.org](http://www.iccr.org)) oraz *CorpWatch* ([www.corpwatch.org](http://www.corpwatch.org)) wskazują na brak odpowiedzialności biznesu w odniesieniu do zrównoważenia wpływu na środowisko, praw człowieka, zdrowej żywności, źródeł utrzymania i innych kwestii. Inicjatywa ONZ *Global Compact* także skupia się na 10 zasadach w obszarze praw człowieka, pracy, środowiska i walki z korupcją, oraz ich znaczeniu dla odpowiedzialnego biznesu. Dostępne pod adresem:

<http://human-rights-forum.maplecroft.com/>

**77.** Analiza SWOT to proste narzędzie do planowania strategicznego, które pomaga ocenić wewnętrzne silne i słabe strony oraz zewnętrzne możliwości i zagrożenia z punktu widzenia organizacji. Narzędzie działa najlepiej przy zastosowaniu w grupie. Dwustronicowy przykład dla nowych CSO jest dostępny pod adresem:

[http://www.odi.org.uk/rapid/tools/poradniks/Policy\\_Impact/docs/SWOT\\_analysis.pdf](http://www.odi.org.uk/rapid/tools/poradniks/Policy_Impact/docs/SWOT_analysis.pdf)

**78.** *Mindtools* przygotowało 4-stronicowe narzędzie do cyklu planowania, które pozwala na praktyczne, wydajne budżetowo planowanie projektów średniej wielkości, zawierające analizę zagrożeń i wdrażanie dotychczasowych doświadczeń. Dostępne pod adresem: [http://www.mindtools.com/pages/article/newPPM\\_05.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_05.htm)

**79.** „Hands On PCIA” to przyjazne dla użytkownika wprowadzenie do oceny wpływu projektów rozwojowych w strefach konfliktu. Opisano tam, kiedy i jak należy stosować PCIA, prowadzić analizę kontekstu oraz ocenę ryzyka i wpływu. Dostępne pod adresem: <http://action.web.ca/home/cpcc/attach/Hands-On%20PCIA%20--%20Handbook%20X%20--%20BUSH%20Final%20Author%5C's%20Version1.pdf>; bardziej szczegółowy opis jest dostępny tu: [http://web.idrc.ca/uploads/user-S/10533919790A\\_Measure\\_of\\_Peace.pdf](http://web.idrc.ca/uploads/user-S/10533919790A_Measure_of_Peace.pdf).

Z kolei *Berghof Institute* proponuje bardziej teoretyczno-filozoficzne i krytyczne podejście do PCIA, a także przegląd istniejących projektów PCIA i listę lektur. Dostępne pod adresem: [http://www.berghof-handbook.net/documents/publications/hoffman\\_handbook.pdf](http://www.berghof-handbook.net/documents/publications/hoffman_handbook.pdf)

**80.** „Ladder of Inference” to narzędzie, które ukazuje wpływ indywidualnych przekonań i założeń na teoretycznie obiektywne dane używane do analizy i planowania. Krótkie omówienie jest dostępne pod adresem: <http://www.systems-thinking.org/loi/loi.htm>. Bardziej szczegółowe omówienie, wraz z proponowanymi rozwiązaniami jest dostępne tu: <http://www.solonline.org/pratool/ladder.html>

**81.** „Myślenie krytyczne” to podejście, które głębiej wykorzystuje analizę, dyskusję i pomysły. Jedno z wielu dostępnych narzędzi jest dostępne pod adresem: [http://www.criticalreading.com/critical\\_thinking.htm](http://www.criticalreading.com/critical_thinking.htm)

**82.** M. Leonhardt i in. opublikowali „A guide to conflict-sensitive approaches to development: From context analysis to accountability”. Dostępny pod adresem: <http://www.international-alert.org/sites/default/files/library/tool.pdf>

**83.** *African Community of Practice on Managing for Development Results* prowadzi stronę internetową z dyskusjami, materiałami oraz blogami na wiele tematów (np. poprawa wydajności sektora publicznego zorientowana na szybkie rezultaty). Dostępne pod adresem: <http://www.cop-mfdr-africa.org>

**84.** Narzędzie do analizy PEST pomaga w analizowaniu czynników politycznych, ekonomicznych, społeczno-kulturowych i technologicznych, które tworzą kontekst funkcjonowania organizacji. Strona internetowa zawiera opis makrośrodowiska sektora zdrowotnego jako przykład zastosowania metody. Dostępna pod adresem: [http://www.davidsteven.com/Knowledge/pest\\_analysis.html](http://www.davidsteven.com/Knowledge/pest_analysis.html)

**85.** CBM publikuje podejścia, pomysły, sukcesy, wyzwania i nabyte doświadczenia w obszarze inicjatyw rozwojowych włączających osoby niepełnosprawne (np. włączające zatrudnienie, włączanie dostępu i partycypacji w główny nurt działań), fundraising i komunikacja, rzecznictwo i sojusze, ograniczenie ryzyka katastrof oraz edukacja społeczności lokalnej). Szczegóły dostępne pod adresem: [http://www.cbm.org/article/downloads/70355/CBM\\_ID\\_Newsletter\\_Edition\\_5.pdf](http://www.cbm.org/article/downloads/70355/CBM_ID_Newsletter_Edition_5.pdf)

**86.** *BOND* opublikował 8-stronicowy przewodnik do przygotowania matrycy logicznej, narzędzia służącego do analizy kontekstu, określania możliwości i zagrożeń, priorytetyzacji celów oraz szczegółowego planowania i monitoringu. Materiał dostępny pod adresem: <http://www.gdrc.org/CSO/logical-fa.pdf>

**87.** *IWLEARN* opublikowało zwięzłą prezentację nt. analizy interesariuszy, jej celów, metod i korzyści. Materiał zawiera też przykłady ze świata CSO. Dostępny pod adresem: <http://iwlearn.net/publications/II/stakeholder-analysis-tapela>

**88.** Brytyjska *London School of Hygiene & Tropical Medicine* opisała zastosowanie analizy interesariuszy w dziedzinie lokalnego zarządzania odpadami stałymi w Indiach i Pakistanie od 1999 roku. Materiał dostępny pod adresem: <http://www.lut.ac.uk/well/resources/well-studies/full-reports-pdf/task0069.pdf>

**89.** *USAID* opublikowała „Women’s and Children’s Health Project Activities in India and CSO Collaboration”, studium

przypadku dotyczące analizy interesariuszy. Dostępne pod adresem: [www.healthsystems2020.org/files/1044\\_file\\_pib9.pdf](http://www.healthsystems2020.org/files/1044_file_pib9.pdf)

**90.** *International Development and Research Center* podaje przykład analizy interesariuszy jako elementu ogólnej ewaluacji, włączającej grupy marginalizowane, instytucje społeczne i polityczne, CSO i donatorów, ich interesy i wpływ na projekt dotyczący wody i higieny. Materiał dostępny pod adresem: [http://web.idrc.ca/uploads/user-S/114915641912\)\\_Stakeholder\\_Analysis.doc](http://web.idrc.ca/uploads/user-S/114915641912)_Stakeholder_Analysis.doc)

**91.** *ListenFirst* przygotowało listę kontrolną z systemem punktowym, która ma pomóc CSO w ocenie odpowiedzialności wobec beneficjentów. Dostępna pod adresem: [www.listenfirst.org/pool/accountability-checklist-17sept05.doc](http://www.listenfirst.org/pool/accountability-checklist-17sept05.doc)

**92.** *Mango* opracowało 12-stronicową listę kontrolną do samooceny pod kątem odpowiedzialności wobec beneficjentów. Pozwala ona ocenić takie dziedziny, jak dzielenie się informacją, możliwości zaangażowania, uczestnictwo w planowaniu i monitoringu, mechanizmy reagowania na skargi, nastawienie pracowników, oraz zarządzanie i wspieranie pracowników. Szczegóły dostępne pod adresem: <http://www.mango.org.uk/Pool/G-Accountability-to-beneficiaries-Checklist.pdf>. *Mango* podkreśla wagę odpowiedzialności pracowników zajmujących się finansami wobec beneficjentów: <http://www.mango.org.uk/Guide/WorkingWithBeneficiaries>

**93.** Publikacja OECD „Key Environmental Indicators” (2004) zawiera przegląd wskaźników, sposobów pomiaru i odpowiedzi w następujących zasadniczych dziedzinach: zmniejszenie warstwy ozonowej, jakość powietrza, wytwarzanie odpadów, jakość i zasoby wody pitnej, zasoby rybne, zasoby energetyczne oraz jakość ekologiczna środowisk miejskich. Dostępna pod adresem: [www.oecd.org/dataoecd/32/20/31558547.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/32/20/31558547.pdf)

**94.** WWF i Otwarte Forum (*Open Forum for CSO Development Effectiveness*) opublikowały raport z przeprowadzonych w 2011 roku konsultacji nt. zrównoważonego wpływu na środowisko i skuteczności rozwoju pt. „From principle to practice: CSO integration of environmental sustainability”. 41-stronicowy raport zawiera najlepsze praktyki, wskazówki, rekomendacje oraz porady nt. zrównoważonego wpływu na środowisko w rozwoju obszarów wiejskich, pomocy humanitarnej i podczas klęsk żywiołowych oraz w prawach człowieka. W raporcie opisano też kwestie związane z partnerstwami i sieciami ekologiczno-rozwojowymi, odpowiedzialność wzajemną, wskaźniki, praktyczne uwagi nt. monitoringu, raportowanie i ocenę działań. Raport dostępny pod adresem: [http://www.cso-effectiveness.org/IMG/pdf/wwf\\_deveff\\_report\\_final.pdf](http://www.cso-effectiveness.org/IMG/pdf/wwf_deveff_report_final.pdf)

**95.** W 2006 roku *International Initiative for Impact Evaluation* (3ie) opublikowała 3-stronicową ocenę wpływu w zakresie korzyści z ubezpieczeń zdrowotnych dla ubogich i najuboższych (w tym korzystanie z opieki zdrowotnej). Dostępna pod adresem: <http://www.3ieimpact.org/admin/pdfs/Healthinsurance%20Nov%20EQ12.pdf>

**96.** Metoda sześciu kapeluszy, opracowana przez de Bono, to narzędzie do krytycznego myślenia i dyskusji. Dostępne pod adresem: [http://www.debonogroup.com/six\\_thinking\\_hats.php](http://www.debonogroup.com/six_thinking_hats.php)

**97.** Analiza sieciowa (*Grid Analysis*) oraz technika „porównywania parami” (*Paired Comparison Analysis*) to narzędzia do podejmowania decyzji, które pozwalają porównać wagę poszczególnych czynników w decyzjach. Jeden z wielu opisów jest dostępny pod adresem: [www.mindtools.com/pages/article/newTED\\_03.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newTED_03.htm)

**98.** Istnieje wiele różnych narzędzi do analizy ryzyka. Pozwalają one określić zagrożenia organizacyjne na różnych poziomach (ludzkim, politycznym, ekonomicznym, reputacji, operacyjnym, finansowym), prawdopodobieństwo, że zagrożenia rzeczywiście zaistnieją, oraz potencjalne koszty takiej sytuacji. Niektóre narzędzia koncentrują się na zapobieganiu zagrożeniom, inne na wydajności ekonomicznej rozwiązań. Jeden z wielu opisów jest dostępny pod adresem: [www.mindtools.com/pages/article/newTMC\\_07.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_07.htm)

**99.** Drzewa decyzyjne to narzędzie do rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji. Pozwalają one określić problem, który należy rozwiązać, możliwe rozwiązania i potencjalne problemy. Pozwalają też policzyć wartość rezultatów i prawdopodobieństwo ich osiągnięcia. Jeden z wielu opisów dostępny jest pod adresem: [www.mindtools.com/dectree.html](http://www.mindtools.com/dectree.html)

**100.** Wykres Gantta to narzędzie do analizy i planowania, które pomaga stworzyć harmonogram działań, zaplanować zadania i przydzielić odpowiedzialności. Po wypełnieniu, może też służyć do monitoringu. Jeden z wielu opisów jest dostępny pod adresem: [www.mindtools.com/pages/article/newPPM\\_03.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_03.htm)

**101.** Analiza martwych punktów (*Blindspot Analysis*) to narzędzie, które pomaga określić nieświadome założenia i opinie grupowe, które mogą prowadzić do wypaczonej analizy i myślenia. Jeden z wielu opisów jest dostępny pod adresem: <http://www.scribd.com/doc/20576894/Blind-Spot-Analysis>

**102.** Istnieje wiele partycypacyjnych podejść i metod włączania pracowników, wolontariuszy, członków i innych w procesy decyzyjne. Niektóre narzędzia i wskazówki są dostępne pod adresem: <https://www.ohrd.wisc.edu/Home/Portals/0/Week1-Ch1-TheDynamicsofGroupDecision-Making.pdf>; <http://www.slideshare.net/pritamde/problem-solving-using-diamond-model> lub

<http://www.provenmodels.com/598>

**103.** Rebernik i Bradac (*Creative Trainer*) proponują wyczerpujący, 69-stronicowy przegląd metod pomocnych przy ocenie pomysłów (wykonalność, ryzyko, priorytetyzacja). Do narzędzi tych należą na przykład analiza ABC, AHP, A-T-A-R, mapowanie konsensusu, NAF, matryca Kepner Tregoe, Pareto, analiza PMI, technika Delphi, Failure Modes, czy analiza efektu. Dostępne pod adresem: [http://www.creative-trainer.eu/fileadmin/template/download/module\\_idea\\_evaluation\\_final.pdf](http://www.creative-trainer.eu/fileadmin/template/download/module_idea_evaluation_final.pdf)

**105.** „Owning Adaptation: Country-level Governance of Climate Adaptation Finance” (2011) to publikacja *Oxfam International* (*Briefing Paper #146*) opisująca szczegółową analizę kraju i rekomendacje. Szczegóły dostępne pod adresem: <http://www.oxfam.org/sites/www.oxfam.org/files/bp146-owning-adaptation-130611-en.pdf>; streszczenie dostępne pod adresem: <http://www.oxfam.org/sites/www.oxfam.org/files/bp146-owning-adaptation-130611-summ-en.pdf>

**106.** *IFAD SL Workshop* opublikował 16-słajdowy przegląd metod i podejść do analizy instytucji i polityki. Dostępny pod adresem: [www.ifad.org/sla/background/english/institution.ppt](http://www.ifad.org/sla/background/english/institution.ppt)

**107.** Krótki opis mapowania konfliktów Paula Wehra – narzędzia do analizy konfliktów – jest dostępny pod adresem: <http://www.peacepaces.com/page/Content%3A+Conflict+Mapping>

**108.** *Berghof Institute* przedstawia wzajemne związki między kulturą, asymetrią władzy, równością płci i transformacją konfliktów (autorstwa D. Francis). Materiał dostępny pod adresem: [http://www.berghof-handbook.net/documents/publications/francis\\_handbook.pdf](http://www.berghof-handbook.net/documents/publications/francis_handbook.pdf)

**109.** *Governance and Social Development Resource Center* zebrało listę narzędzi do analizy konfliktów. Dostępna pod adresem: <http://www.gsdr.org/index.cfm?objectid=3133E975-14C2-620A-277DFFB9CA069184>

**110.** Analiza ścieżki krytycznej (*Critical Path Analysis*), *PERT Charts* oraz *Activity-on-Arc Diagrams* to narzędzia, które wspierają tworzenie harmonogramów i zarządzanie w złożonych projektach. Jeden z wielu opisów jest dostępny pod adresem: [www.mind-tools.com/critpath.html](http://www.mind-tools.com/critpath.html)

**111.** Stephen Covey opracował model siedmiu nawyków, służący zmianie organizacyjnej. Dostępny pod adresem: [www.change-management-coach.com/stephen-covey.html](http://www.change-management-coach.com/stephen-covey.html)

**112.** Model zarządzania zmianą Kurta Lewina działa trójpoziomowo: „odmrożenie” obecnej sytuacji, zachowań i struktur, przemiana ich zgodnie z nową wizją, następnie „ponowne zamrożenie” osiągnięć, zachowań i struktur. Jeden z wielu opisów jest dostępny pod adresem: [www.change-management-coach.com/kurt\\_lewin.html](http://www.change-management-coach.com/kurt_lewin.html)

**113.** Model pięciu etapów Elizabeth Kubler-Ross dotyczy radzenia sobie ze stratą i smutkiem, ale jest też bardzo pomocny dla osób próbujących uporać się ze zmianą organizacyjną. Jeden z wielu opisów jest dostępny pod adresem: [www.change-management-coach.com/kubler-ross.html](http://www.change-management-coach.com/kubler-ross.html)

**114.** Krzywa zmiany to narzędzie, które pomaga wytłumaczyć i pozytywnie wpłynąć na zmianę organizacyjną. Jeden z wielu opisów jest dostępny pod adresem: [www.exeter.ac.uk/media/universityofexeter/humanresources/documents/learningdevelopment/the\\_change\\_curve.pdf](http://www.exeter.ac.uk/media/universityofexeter/humanresources/documents/learningdevelopment/the_change_curve.pdf).

**115.** Kotter opracował osiem kroków, które mają ułatwić zmianę organizacyjną. Jeden z wielu opisów jest dostępny pod adresem: <http://globalliteracy.org/content/kotters-8-step-change-model>

**116.** 21-stronicowy raport z konsultacji nt. równości płci przeprowadzonych przez CSO z Ameryki Łacińskiej i Karaibów w ramach procesu Otwartego Forum podkreśla związek między różnicami płciowymi a kwestiami genderowymi, kulturą patriarchalną, równością rozumianą jako gospodarcza, fizyczna i polityczna niezależność kobiet, a także rolę klasy i narodowości. Badanie przeprowadzone wśród CSO określa, jakimi zagadnieniami związanymi z równością płci organizacje obecnie się zajmują, a także wskazuje na najpilniejsze kwestie związane z równością płci oraz potrzebę wzmacniania organizacji kobiecych. Zasugerowano tam również strategię odpowiedzialności wzajemnej i własności procesów oraz ograniczenia istniejące w samych CSO. Raport dostępny w jęz. angielskim, francuskim i hiszpańskim pod adresem: [http://www.cso-effectiveness.org/IMG/pdf/consulta\\_regional\\_ingles\\_web.pdf](http://www.cso-effectiveness.org/IMG/pdf/consulta_regional_ingles_web.pdf)

**117.** Konsultacje Otwartego Forum nt. Równości płci i skuteczności rozwoju (2011) to 4-stronicowy raport dotyczące równości płci i zawierający rekomendacje dla CSO, rządów krajów-biorców pomocy i donatorów. Dostępny pod adresem: [http://www.cso-effectiveness.org/IMG/pdf/summary\\_open\\_forum\\_report\\_on\\_gender\\_equality\\_and\\_development\\_effectiveness.pdf](http://www.cso-effectiveness.org/IMG/pdf/summary_open_forum_report_on_gender_equality_and_development_effectiveness.pdf)

- 118.** *Gender Equality Architecture Reform* zbiera rekomendacje od ruchów kobiecych dla UN Women (2010). 13-stronicowy raport jest dostępny pod adresem: [http://www.cso-effectiveness.org/IMG/pdf/gear-civil\\_society\\_recommendations\\_for\\_un\\_women.pdf](http://www.cso-effectiveness.org/IMG/pdf/gear-civil_society_recommendations_for_un_women.pdf)
- 119.** Chalmers wyjaśnia różnicę między równością a sprawiedliwymi relacjami pod adresem: <http://www2.edc.org/womensequity/edequity96/0371.html>
- 120.** *Gender Equity Resource Center* opublikowało materiały nt. przemocy seksualnej i podczas randek, przestępstw opartych na nienawiści, LGBT oraz kobiet i mężczyzn. Dostępne pod adresem: [http://geneq.berkeley.edu/what\\_is\\_geneq](http://geneq.berkeley.edu/what_is_geneq)
- 121.** *Gender and Development for Cambodia* proponuje słowniczek nt. kwestii związanych z równością płci, dostępny pod adresem: <http://www3.online.com.kh/users/gad/glossary/gender.htm>
- 122.** „Monitoring of effects (movie): Effects-oriented planning and implementation of project working to promote peace – a manual” został opracowany przez Sprengera dla *Institut für Auslandsbeziehungen e. V. zivik* – rozwiązywanie konfliktów społecznych. Dostępny pod adresem: [http://www.ifa.de/pdf/zivik/movie\\_en.pdf](http://www.ifa.de/pdf/zivik/movie_en.pdf)
- 123.** *African Community of Practice on Managing for Development Results* publikuje materiały i blogi z informacjami nt. Afryki, w tym przegląd pomiarów wydajności sektora usług publicznych i przykłady dobrych praktyk z kilku krajów. Dostępne pod adresem: [http://www.cop-mfdr-africa.org/profiles/blogs/part-3-best-practices-on-psr-in-sub-saharanafrica?xg\\_source=activity](http://www.cop-mfdr-africa.org/profiles/blogs/part-3-best-practices-on-psr-in-sub-saharanafrica?xg_source=activity)
- 124.** *Oxfam* opracował 12-stronicowy program „Education for Global Citizenship. A Guide for Schools”. Zawarto tam materiały dotyczące kompetencji globalnych obywateli, propozycje zajęć szkolnych i dobre praktyki. Na stronie *Oxfam* można znaleźć więcej bezpłatnych materiałów wspomagających nauczanie. Dostępne pod adresem: [http://www.oxfam.org.uk/education/gc/files/education\\_for\\_global\\_citizenship\\_a\\_guide\\_for\\_schools.pdf](http://www.oxfam.org.uk/education/gc/files/education_for_global_citizenship_a_guide_for_schools.pdf)
- 125.** „Feedback Mechanisms in International Assistance Organizations” (2011) to 34-stronicowy raport opracowany przez *CDA's Collaborative Learning Project*. Zawiera on przegląd istniejących mechanizmów otrzymywania informacji zwrotnej w międzynarodowych organizacjach pomocowych, a także przykłady już wdrożonych mechanizmów, warunki ich skuteczności, dobre praktyki i pojawiające się problemy. Raport zawiera też rekomendacje do dalszego usprawniania tych mechanizmów. Dostępny pod adresem: [http://www.cdainc.com/cdawww/pdf/other/lp\\_feedback\\_research\\_report\\_Pdf\\_1.pdf](http://www.cdainc.com/cdawww/pdf/other/lp_feedback_research_report_Pdf_1.pdf)
- 126.** W ramach Otwartego Forum na rzecz Skuteczności CSO w Rozwoju powstała lista inicjatyw na rzecz skuteczności rozwoju ze wszystkich kontynentów, dostępna pod adresem: <http://www.cso-effectiveness.org/-links,020-.html>.
- 127.** *African Platform for Development Effectiveness* publikuje m.in. studia przypadków i dobre praktyki w zakresie skuteczności rozwoju, informacje o współpracy Południe-Południe oraz o zielonych inwestycjach w Afryce. Dostępne pod adresem: <http://www.africa-platform.org/>
- 128.** „Options of Aid in Conflict: Lessons from Field Experience” (2000) autorstwa Mary B. Anderson to podręcznik szkoleniowy opracowany w ramach programu *Do No Harm* prowadzonego przez *CDA Collaborative Learning Projects*. Został napisany przez oraz dla pracowników pomocowych w regionach konfliktu. W oparciu o rzeczywiste doświadczenia, ma on pomóc pracownikom terenowym międzynarodowych agencji pomocowych w lepszym zrozumieniu kontekstu oraz w opracowaniu takich programów, które przysłużą się pokojowi, a nie eskalacji wojny. Dostępny w języku angielskim pod adresem: [http://www.cdainc.com/cdawww/pdf/book/options\\_for\\_aid\\_in\\_conflict\\_Pdf1.pdf](http://www.cdainc.com/cdawww/pdf/book/options_for_aid_in_conflict_Pdf1.pdf) w języku francuskim: [http://www.cdainc.com/cdawww/pdf/book/options\\_pour\\_laide\\_en\\_situations\\_de\\_conflit\\_Pdf2.pdf](http://www.cdainc.com/cdawww/pdf/book/options_pour_laide_en_situations_de_conflit_Pdf2.pdf)
- 129.** „Additional Model of the Framework” (2010) to 5-stronicowy dokument powstały w ramach programu *Do No Harm* prowadzonego przez *CDA Collaborative Learning Projects*. Opisano w nim nowe ramy opracowane na podstawie oryginalnych *Do No Harm Framework* oraz wzajemne uzupełnianie się obu koncepcji. Dostępny pod adresem: [http://www.cdainc.com/cdawww/pdf/issue/dnh\\_additional\\_model\\_of\\_the\\_framework\\_Pdf.pdf](http://www.cdainc.com/cdawww/pdf/issue/dnh_additional_model_of_the_framework_Pdf.pdf)
- 130.** „Do No Harm Guidance Note: Using Dividers and Connectors” (2010) to 4-stronicowy materiał opracowany w ramach programu *Do No Harm* prowadzonego przez *CDA Collaborative Learning Projects*. Opisano w nim metody analizowania kontekstu poprzez badanie „rozdzielaczy”, będących źródłem napięć, oraz „łączników”, gromadzących ludzi razem i wzmacniających lokalny potencjał pokoju. Materiał dostępny pod adresem: [http://www.cdainc.com/cdawww/pdf/issue/dnh\\_dividers\\_and\\_connectors\\_Pdf.pdf](http://www.cdainc.com/cdawww/pdf/issue/dnh_dividers_and_connectors_Pdf.pdf)
- 131.** „From Confidence to Competence: Getting to Effective Tool Use” (2011) to materiał opracowany w ramach programu *Do No Harm* prowadzonego przez *CDA Collaborative Learning Projects*, w którym opisano rolę pewności (zrozumienia narzędzia) oraz



kompetencji (umiejętności użycia narzędzia) w kształtowaniu skutecznego użytkownika i poprawie praktyki pomocowej. Dostępny pod adresem: [http://www.cdainc.com/cdawww/pdf/issue/dnh\\_confidence\\_to\\_competence\\_Pdf.pdf](http://www.cdainc.com/cdawww/pdf/issue/dnh_confidence_to_competence_Pdf.pdf)

**132.** „The Six Lessons from the Do No Harm Project” (2011) to jednostronicowa, przejrzana i skrócona wersja oryginalnych siedmiu lekcji wraz z nowymi doświadczeniami wynikającymi z dalszej refleksji i nowych ram badawczych. Obecnie 7 lekcji zostało zmienione na 6 lekcji i na nowo opisane. Materiał dostępny pod adresem:

[http://www.cdainc.com/cdawww/pdf/other/dnh\\_the\\_six\\_lessons\\_from\\_the\\_do\\_no\\_harm\\_project\\_Pdf.pdf](http://www.cdainc.com/cdawww/pdf/other/dnh_the_six_lessons_from_the_do_no_harm_project_Pdf.pdf)

**133.** „A Distinction with a Difference: Conflict Sensitivity and Peacebuilding” (2009) to 12-stronicowy artykuł autorstwa P. Wodrow i D. Chigas z *Reflecting on Peace Practice Program* prowadzonego przez *CDA Collaborative Learning Projects*. Budowanie pokoju i wrażliwość na konflikt są często traktowane jako odrębne i niezwiązane ze sobą kwestie. W artykule proponuje się sposoby wykorzystania budowania pokoju i wrażliwości na konflikt w sposób, który zapewni ich większą skuteczność. Artykuł dostępny pod adresem:

[http://www.cdainc.com/cdawww/pdf/article/RPP\\_Differentiating\\_Conflict\\_Sensitivity\\_and\\_Peacebuilding.pdf](http://www.cdainc.com/cdawww/pdf/article/RPP_Differentiating_Conflict_Sensitivity_and_Peacebuilding.pdf)

**134.** „Confronting War: Critical Lessons for Peace Practitioners” (2003) to podstawowy tekst *Reflecting on Peace Practice Program* (RPP) prowadzonego przez *CDA Collaborative Learning Projects*. Został on oparty na wstępnym zestawie studiów przypadku zrealizowanych w ramach programu i zawiera lekcje nt. skutecznych działań na rzecz pokoju oraz narzędzia, takie jak matryca RPP. Dostępny pod adresem: [http://www.cdainc.com/cdawww/pdf/book/confrontingwar\\_Pdf1.pdf](http://www.cdainc.com/cdawww/pdf/book/confrontingwar_Pdf1.pdf)

**135.** „Reflecting on Peace Practice: Participant Training Manual” (2009) to podręcznik nt. metodologii RPP. Podręcznik jest dostępny pod adresami: [http://www.cdainc.com/cdawww/pdf/manual/rpp\\_training\\_participant\\_manual\\_rev\\_20090104\\_Pdf.pdf](http://www.cdainc.com/cdawww/pdf/manual/rpp_training_participant_manual_rev_20090104_Pdf.pdf) (j. angielski); [http://www.cdainc.com/cdawww/pdf/manual/rpp\\_training\\_participantmanualfrenchfinal\\_Pdf.pdf](http://www.cdainc.com/cdawww/pdf/manual/rpp_training_participantmanualfrenchfinal_Pdf.pdf) (j. francuski)

**136.** „The Importance of Listening” (2010) to publikacja opracowana w ramach *Listening Program* prowadzonego przez *CDA Collaborative Learning Projects*. W oparciu o rozmowy z osobami będące biorcami pomocy, w publikacji rozważa się wagę słuchania: czyje głosy są (a czyje nie są) słyszane, dlaczego agencjom pomocowym trudno jest słuchać. Opisano także dobre praktyki i rekomendacje dotyczące umiejętności słuchania przez agencje pomocowe. Publikacja dostępna pod adresem:

[http://www.cdainc.com/cdawww/pdf/issue/importance\\_of\\_listening\\_Pdf.pdf](http://www.cdainc.com/cdawww/pdf/issue/importance_of_listening_Pdf.pdf) (j. angielski);

[http://www.cdainc.com/cdawww/pdf/issue/importance\\_of\\_listening\\_Pdf.pdf](http://www.cdainc.com/cdawww/pdf/issue/importance_of_listening_Pdf.pdf) (j. hiszpański)

**137.** „Structural Relationships in the Aid System” (2010) to publikacja opracowana w ramach *Listening Program* prowadzonego przez *CDA Collaborative Learning Projects*. Omawia się w niej liczbę i typ organizacji udzielających i odbierających pomoc oraz złożone relacje wzajemne między tymi aktorami i wątpliwości podnoszone przez ludność lokalną wobec trudności poruszania się po tym skomplikowanym i często nieprzejrzystym systemie. Dostępna pod adresem:

[http://www.cdainc.com/cdawww/pdf/issue/lp\\_issue\\_paper\\_relationships\\_in\\_the\\_aid\\_system\\_mar2010\\_Pdf.pdf](http://www.cdainc.com/cdawww/pdf/issue/lp_issue_paper_relationships_in_the_aid_system_mar2010_Pdf.pdf) (j.angielski);

[http://www.cdainc.com/cdawww/pdf/issue/lp\\_spanish\\_structural\\_relationships\\_Pdf.pdf](http://www.cdainc.com/cdawww/pdf/issue/lp_spanish_structural_relationships_Pdf.pdf) (j. hiszpański)

**138.** „Building Effective Partnerships: Local Views” (2011) to artykuł napisany przez D. Brown z *Listening Program* prowadzonego przez *CDA Collaborative Learning Projects* i opublikowany w *Humanitarian Exchange Journal*, wydawanym przez *Humanitarian Practice Network* (ODI). Artykuł opisuje, w jaki sposób ludność lokalna postrzega partnerstwa międzynarodowych agencji pomocowych z lokalnymi organizacjami i jaki wpływ te relacje mają na jakość i skuteczność działań pomocowych. Więcej na stronie 10. artykułu dostępnego pod adresem: <http://www.odihpn.org/documents/humanitarianexchange050a.pdf>

**139.** „Development as Buen Vivir: Institutional arrangements and (de)colonial entanglements” to 6-stronicowy komentarz autorstwa C. Walsh, zawierający krytyczną ocenę koncepcji „buen vivir” w kontekście europejskim i rozwojowym, a także w konstytucji Ekwadoru z 2008 roku. Dostępny pod adresem:

[http://salises.mona.uwi.edu/sem1\\_10\\_11/SALI6010/m3DevelopmentrethinkingCatherineWalsh.pdf](http://salises.mona.uwi.edu/sem1_10_11/SALI6010/m3DevelopmentrethinkingCatherineWalsh.pdf)

**140.** Inicjatywa *Trust in Politics* (TiP) gromadzi i ułatwia dostęp do informacji o kandydatach na urzędy państwowe. Pozwala też znaleźć informacje o darowiznach politycznych, stanie posiadania, wydatkach, uczestnictwie w sesjach plenarnych i posiedzeniach komisji, itd. osób zajmujących urząd poprzez łatwo dostępne indywidualne strony internetowe. Inicjatywa ma na celu wsparcie informacyjne wyborców przy podejmowaniu decyzji. Informacje o programie są dostępne pod adresem:

[http://www.tiri.org/index.php?option=com\\_content&task=view&id=64&Itemid=](http://www.tiri.org/index.php?option=com_content&task=view&id=64&Itemid=)

**141.** „Why Aid Transparency Matters and Global Movement for Aid Transparency” (Red.: *Global Campaign for Aid Transparency*) to 4-stronicowa prezentacja na temat korzyści płynących z większej transparentności pomocy dla różnych interesariuszy. Wzywa ona donatorów do upubliczniania swoich działań w zakresie finansowania. Dostępna pod adresem:

[http://www.publishwhatyoufund.org/files/BP1\\_final.pdf](http://www.publishwhatyoufund.org/files/BP1_final.pdf)

**142.** „Monitoring and Evaluating Learning Networks” to 12-stronicowy przewodnik autorstwa James (2010), opublikowany przez *International NGO Training and Research Center*. Zawiera on kilka pragmatycznych metod monitorowania i ewaluacji grup uczących się w celu oceny ich oddziaływania. Dostępny pod adresem:

<http://www.intrac.org/data/files/resources/679/Monitoring-and-Evaluating-Learning-Networks.pdf>

**143.** *Harvard Project on International Climate Agreements* porusza kwestię finansowania klimatycznego w materiale wydanym w 2009 roku. Oceniona tam została rola finansowania klimatycznego w kontekście międzynarodowych uzgodnień klimatycznych po 2012 roku. Wskazuje się też na potencjalne problemy i możliwe rozwiązania polityczne dotyczące rynku emisji CO<sub>2</sub>, ODA oraz lokalnych źródeł finansowania. Materiał dostępny pod adresem: [http://belfercenter.ksg.harvard.edu/files/HPICA\\_Issue\\_Brief\\_2\\_FINAL.pdf](http://belfercenter.ksg.harvard.edu/files/HPICA_Issue_Brief_2_FINAL.pdf)

**144.** Standardy *Humanitarian Accountability Partnership* (HAP) z 2007 i 2010 roku dotyczą odpowiedzialności humanitarnej i mają na celu wsparcie agencji humanitarnych w byciu bardziej odpowiedzialnymi wobec społeczności dotkniętych klęskami, niezależnie od tego, czy działania prowadzone są bezpośrednio z tymi społecznościami, czy za pośrednictwem partnerów. W narzędziu służącym samoregulacji wskazane są wymagania (i sposoby weryfikacji ich spełnienia) w obszarze partnerstw, kompetencji pracowników, dzielenia się informacją, partycypacji beneficjentów, reagowania na skargi, uczenia się i ciągłego podnoszenia jakości działań. Wersja z 2010 roku jest dostępna w języku angielskim, kreolskim, portugalskim i francuskim pod adresem: <http://www.hapinternational.org/resources/category.aspx?catid=688>

Wersja z 2007 roku jest dostępna w języku rosyjskim, nepalskim, kreolskim, bahasa, tamilskim, amharskim, urdu, francuskim, gruzińskim i birmańskim pod adresem: <http://www.hapinternational.org/resources/category.aspx?catid=10>

**145.** „Cash transfer programming in emergencies” autorstwa Harvey i Bailey, opublikowane przez *Good Practice Review* (2011) to 143-stronicowe omówienie odpowiedniego wykorzystania transferów gotówkowych, voucherów i opłacania pracy gotówką. Dostępne pod adresem: <http://www.odihpn.org/documents/gpr11.pdf>

**146.** Wydanie *Human Exchange Magazine* pt. „Humanitarian Partnerships” (2011) opisuje różne rodzaje partnerstw, w tym między organizacjami „zachodnimi” i „islamskimi” oraz wskazuje na istniejącą niekiedy rozbieżność między deklarowanymi a rzeczywistymi partnerstwami. 52-stronicowa publikacja jest dostępna pod adresem: <http://www.elrha.org/news/HPN>

**147.** „Building Transdisciplinarity for Managing Complexity: Lessons from Indigenous Practice” (2009) autorstwa Apgar, Argumedo i Allen daje wgląd w różne rdzenne koncepcje dialogu i wiedzy, a także zawiera opis ram wypracowanych przez *Indigenous Peoples Climate Change Assessment Initiative* (IPCCA) w celu radzenia sobie z wpływem zmian klimatu na konkretne terytoria biokulturowe i tworzenia odpowiednich strategii reagowania. 19-stronicowy materiał jest dostępny pod adresem: <http://learningforsustainability.net/pubs/BuildingTransdisciplinarityforManagingComplexity.pdf>

**148.** „Climate Change, Buen Vivir and Indigenous Resilience” (Silvermanm, 2010) to krótki przegląd różnych wymiarów „buen vivir” oraz „rdzennej odporności”. Dostępny pod adresem: [http://www.peopleandplace.net/on\\_the\\_wire/2010/10/6/climate\\_change\\_buen\\_vivir\\_and\\_indigenous\\_resilience](http://www.peopleandplace.net/on_the_wire/2010/10/6/climate_change_buen_vivir_and_indigenous_resilience)

**149.** „Buen Vivir: A brief introduction to Latin America’s new concepts for the good life and the rights of nature” (2011), 36-stronicowy materiał autorstwa Fatheuer opublikowany przez Fundację Boella, analizuje koncepcję *buen vivir* i jej wpływ na procesy społeczne i legislacyjne w Ameryce Łacińskiej. Podkreśla on rolę konstytucji w określaniu wiodących wartości oraz jako podstawy praw. Odrzuca też stary dogmat „środowisko kontra rozwój”. Dostępny pod adresem: [http://www.boell.de/downloads/Buen\\_Vivir\\_engl.pdf](http://www.boell.de/downloads/Buen_Vivir_engl.pdf)

**150.** „Recovering and Valuing Other Ethical Pillars – Buen Vivir” (2011) to 15-stronicowy dokument opracowany przez *Forum for a new World Governance* (FnWG). Przeanalizowano tam różne latynoamerykańskie koncepcje, zasady filozoficzne i etyczne oraz modele zastosowania *buen vivir*. Odrzuca się też tezę, że *buen vivir* stoi w sprzeczności z rozwojem technologii w oparciu o przykłady wysoce technologicznego wykorzystania środowiska przez kultury andyjskie. Dostępny pod adresem: [http://www.world-governance.org/IMG/pdf\\_Recovering\\_Ethical\\_Pillars\\_Buen\\_Vivir.pdf](http://www.world-governance.org/IMG/pdf_Recovering_Ethical_Pillars_Buen_Vivir.pdf)

**151.** „Humanitarian Charter and Minimum Standards in Humanitarian Response”, wydane przez *Sphere Project*, składa się z Karty Humanitarnej (podstawy prawne i etyczne), Zasad Ochrony (podejście *Do No Harm* oraz odpowiedzialność wobec ludzi, których dotyczą działania) jak również Standardów Bazowych (minimalne standardy zaangażowania). W dokumencie opisano podejścia do programowania, a także kwestie, takie jak dostarczanie wody, urządzeń sanitarnych oraz promocję higieny, bezpieczeństwo żywnościowe i odżywianie, miejsca schronienia i pomoc nie-żywnościowa, działania na rzecz zdrowia. Podręcznik wskazuje

główne działania i wskaźniki odnoszące się do proponowanych standardów minimalnych. Stanowi on dobrowolny kodeks postępowania i narzędzie do samoregulacji w zakresie jakości i odpowiedzialności. Dostępny w języku angielskim, francuskim, hiszpańskim, arabskim, rosyjskim, kreolskim, tureckim, włoski, paszto, birmańskim, koreańskim, farski, tami, urdu, nepalskim, portugalskim, sinhala, dari, wietnamskim i suahili pod adresem: [http://www.sphereproject.org/component/option,com\\_docman/task,cat\\_view/gid,70/Itemid,26/](http://www.sphereproject.org/component/option,com_docman/task,cat_view/gid,70/Itemid,26/)

**152.** „Mainstreaming Gender in Peace-building: A Framework for Action From the Village Council to the Negotiation Table” (2000) autorstwa Pankhurst/*International Alert* zawiera przegląd głównych koncepcji, definicji, studiów przypadku i rekomendacji w zakresie równości płci, konfliktów i budowania pokoju. Dostępny pod adresem: <http://www.cities-localgovernments.org/uclg/upload/docs/mainstreaminggengerinpeacebuilding-aframeworkforaction.pdf>

**153.** *Gender Equality Tip Sheet* „Gender and HIV/AIDS (2003)” opublikowany przez OECD i CIDA (Asia Branch) to 2-stronicowy przegląd różnic pod kątem płci w rozprzestrzenianiu się i skutkach HIV/AIDS, zawierający informacje godne rozważenia przy programowaniu. Dostępny pod adresem: <http://www.oecd.org/dataoecd/48/19/44896348.pdf>

**154.** *Gender Equality Tip Sheet* „Programme Based Approaches” (2006) wskazuje konkretne działania w zakresie planowania, projektowania, wdrażania, monitoringu i raportowania, które promują rezultaty w obszarze równości płci. 4-stronicowy dokument zawiera też studia przypadku. Dostępny pod adresem: <http://www.oecd.org/dataoecd/46/28/44888373.pdf>

**155.** „Gender Approaches in Conflict and Post-Conflict Situations” (2001) wydane przez UNDP to 32-stronicowe omówienie narzędzi, podejść i list kontrolnych dotyczących działań w zakresie odbudowy i rehabilitacji terenów pokonfliktowych z uwzględnieniem kwestii równości płci w analizie, planowaniu, wdrażaniu i ewaluacji. Dostępne pod adresem: <http://www.undp.org/women/docs/gendermanualfinalBCPR.pdf>

**156.** Poradnik „Gender mainstreaming in development cooperation” wydany przez KARAT został oparty na danych zgromadzonych podczas wizyty studyjnej w Gruzji. Jego celem jest budowanie potencjału organizacji pozarządowych z nowych państw członkowskich UE w zakresie równości płci. Choć w materiale wykorzystano przykłady z Gruzji, Poradnik nie jest ukierunkowany wyłącznie na Gruzję, ale stanowi bardziej ogólne narzędzie do włączania kwestii równości płci w główny nurt projektów rozwojowych. Ogólne informacje w języku angielskim są dostępne pod adresem: <http://www.karat.org/karat,6,Data+gathering+tours,Poradnik+%E2%80%9CGender+Mainstreaming+in+Development+Cooperation%E2%80%9D+by+Mila+Lukasova+from+Czech+Republic,en.html>

Poradnik w języku angielskim jest dostępny pod adresem: [http://www.karat.org/userfiles/Gender%20Mainstreaming%20Poradnik\\_%20EN\\_FINAL.pdf](http://www.karat.org/userfiles/Gender%20Mainstreaming%20Poradnik_%20EN_FINAL.pdf); po polsku pod adresem: [http://www.karat.org/wp-content/uploads/2012/01/e\\_\\_arch\\_Dokumenty-Ewa\\_Projekt-wystawowy\\_data-gathering-tours\\_DTG\\_Milla-O-Slulivan\\_Gender-Mainstreaming-in-Development-Cooperation-Practical-Manual.pdf](http://www.karat.org/wp-content/uploads/2012/01/e__arch_Dokumenty-Ewa_Projekt-wystawowy_data-gathering-tours_DTG_Milla-O-Slulivan_Gender-Mainstreaming-in-Development-Cooperation-Practical-Manual.pdf)

**158.** „CSOs working on Gender Equality and Women’s Rights” to raport z konsultacji tematycznych prowadzonych w ramach Otwartego Forum. Zawiera on szczegółowy przegląd opinii i problemów CSO, a także podsumowanie ankiet z państw Europy Środkowo-Wschodniej i WNP. Dostępny pod adresem: [http://www.cso-effectiveness.org/IMG/pdf/open\\_forum\\_survey\\_questions\\_summary\\_karat.pdf](http://www.cso-effectiveness.org/IMG/pdf/open_forum_survey_questions_summary_karat.pdf)

**159.** Otwarte Forum na rzecz Skuteczności CSO w Rozwoju oraz CIVICUS przygotowały 61-stronicowy raport „Civil Society Organisations in situations of conflict” (2011) oparty na konsultacjach ze społeczeństwem obywatelskim. Dotyczy on wpływu konfliktów na skuteczność rozwoju, zwłaszcza w przypadku CSO i ich pracy (np. mniejsza przestrzeń zaangażowania, zagrożenie dla bezpieczeństwa, słabe systemy polityczne, wysoki poziom korupcji, nacisk na priorytety donatora). Raport wskazuje też na dylematy związane z bezstronnością polityczną. Szczegóły pod adresem: [http://www.cso-effectiveness.org/IMG/pdf/cso\\_conflict\\_complete\\_report\\_final.pdf](http://www.cso-effectiveness.org/IMG/pdf/cso_conflict_complete_report_final.pdf)

**160.** Fundacja Przestrzeni Kobiet przetłumaczyła na polski „Gender mainstreaming w projektach rozwojowych. Niezbędny trener” autorstwa Rose Chege. Dostępny pod adresem: <http://www.przestrzenkobiet.pl/images/DOWNLOAD/gender%20mainstreaming%20w%20projektach%20rozwojowych.pdf>

**161.** 43-stronicowa publikacja „Local Ownership’ in Conflict Transformation Projects: Partnership, Participation or Patronage” (Reich, 2006) traktuje krytycznie praktykę własności lokalnej w ramach międzynarodowego systemu finansowania. Autorka proponuje konkretne kroki i struktury dzielenia się władzą, metody uczenia się oraz konstruktywnej przemiany konfliktów. Publikacja dostępna pod adresem: <http://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/CDD8393F195EC54EC125727A005937C3-Berghofpeace%20building-Sep2006.pdf>

**162.** „Finding Frames: New Ways to Engage the UK Public in Global Poverty” (2011) to 124-stronicowa publikacja autorstwa Darnton i Kirk, wydana przez BOND. Otwiera ona niezwykle istotną debatę na temat angażowania brytyjskiej (i nie tylko) opinii publicznej w kwestie istotne dla współpracy rozwojowej przy wykorzystaniu wartości i ram. Dostępna pod adresem: <http://www.findingframes.org/Finding%20Frames%20New%20ways%20to%20engage%20the%20UK%20public%20in%20global%20poverty%20Bond%202011.pdf>

**163.** *Canadian North-South Institutes* przedstawił 4 podejścia do definiowania skuteczności rozwoju: jako skuteczności organizacyjnej, jako spójności lub koordynacji, jako rezultatów rozwojowych pomocy, a także jako całościowych rezultatów rozwojowych. „Development effectiveness: Towards new understandings” (2009) ma 6 stron i jest dostępny pod adresem: <http://www.nsi-ins.ca/english/pdf/Issues%20Brief%20Sept.pdf>

**164.** „Promoting Voice and Choice: Exploring Innovations in Australian NGO Accountability for Development Effectiveness” (2009) opublikowany przez *Australian Council for International Development* analizuje rolę i sposób realizacji odpowiedzialności przez australijskie NGO (np. w planowaniu programów, przeglądach, ewaluacjach, partnerstwach, rozwoju pracowników, wyższej kadry kierowniczej i zarządach). Raport wskazuje też na potencjał technologii, sieci społecznościowych, ulepszonych metod dzielenia się informacją i partnerstw z uniwersytetami i instytucjami badawczymi (60 stron). Dostępny pod adresem: <http://bigpushforward.files.wordpress.com/2011/01/roche-promoting-voice1.pdf>

**165.** Raport *International Gay and Lesbian Human Rights Commission* pt. „Nowhere to Turn: Blackmail and Extortion of LGBT People in Sub-Saharan Africa” (2011) ukazuje wrażliwą sytuację Afrykańczyków LGBT ze względu na penalizację homoseksualizmu oraz brutalną stygmatyzację, której doświadczają po ujawnieniu swojej seksualności. Afrykańscy aktywiści i badacze opisują liczne pogwałcenia praw człowieka, do których dochodzi w Kamerunie, Ghanie, Malawi, Nigerii i Zimbabwie. Raport dostępny pod adresem: <http://www.iglhrc.org/binary-data/ATTACHMENT/file/000/000/484-1.pdf>

**166.** ARROW wraz z partnerami koncentruje się na kwestii praw seksualnych w Azji w publikacji „Reclaiming and Redefining Rights – Thematic Studies Series 1: Sexuality and Rights in Asia” (2011). Traktuje ona o edukacji pod kątem seksualności, molestowaniu seksualnym, transgenderyzmie i „obywatelstwie seksualnym” (104 strony). Publikacja dostępna pod adresem: <http://www.arrow.org.my/publications/ICPD+15Country&ThematicCaseStudies/Sexuality&Rights.pdf>

**167.** „Safe Cities Free of Violence against Women and Girls Initiative” to studium bazowe z 2010 roku nt. bezpieczeństwa kobiet i dziewcząt w Delhi (Indie). Opisano tam kwestię braku bezpieczeństwa w zatłoczonych i opustoszałych miejscach publicznych, molestowania seksualnego i braku wsparcia publicznego dla walki z przemocą wobec kobiet. 64-stronicowy materiał zawiera też propozycje możliwych działań mających na celu podniesienie bezpieczeństwa kobiet i dziewcząt. Dostępny pod adresem: [http://jagori.org/wp-content/uploads/2011/03/Baseline-Survey\\_layout\\_for-Print\\_12\\_03\\_2011.pdf](http://jagori.org/wp-content/uploads/2011/03/Baseline-Survey_layout_for-Print_12_03_2011.pdf)

**168.** „Trade Union Principles and Guidelines on Development Effectiveness” (2011) opublikowane przez *Trade Union Development Network* zawierają wskazówki dla związków zawodowych w zakresie własności demokratycznej, niezależności, partnerstw, transparentności, odpowiedzialności wzajemnej, spójności, włączania, równości i trwałości. Dostępny pod adresem: [http://www.ituc-csi.org/IMG/pdf/TU\\_develop\\_EN.pdf](http://www.ituc-csi.org/IMG/pdf/TU_develop_EN.pdf)

**169.** „Strengthening Broad-Based Inclusive Ownership and Accountability: A Synthesis of Key Findings and Cluster A Messages for the Working Party on Aid Effectiveness and the Fourth High Level Forum” (2011) Tomlinsona zawiera analizę bieżących międzynarodowych i lokalnych tendencji w zakresie odpowiedzialności wzajemnej oraz rekomendacje do podjęcia dalszych kroków – z odniesieniem do przykładów na podstawie badań i praktycznych doświadczeń.

**170.** ConCERT proponuje „Responsible Volunteering Guidelines”, mające wesprzeć wolontariuszy spoza Kambodży w pomaganiu w sposób odpowiedni kulturowo. 2-stronicowy zestaw wskazówek można dostosować także do innych kontekstów. Dostępny pod adresem: <http://www.concertcambodia.org/volunteer.html>

## DEFINICJE NAJWAŻNIEJSZYCH TERMINÓW

**Pomoc rozwojowa** (ang. *development aid*)<sup>1</sup> – termin „pomoc” jest często używany równoległe z Oficjalną Pomocą Rozwojową (ODA). ODA oznacza transfer wiedzy, wsparcie techniczne czy materialne (darowizny, dotacje i pożyczki) udzielane na preferencyjnych warunkach między donatorem i partnerem w kraju rozwijającym się, w celu dostarczenia wsparcia dla rozwoju w danym kraju. Donatorzy zrzeszeni w ramach Komitetu Pomocy Rozwojowej (DAC) OECD ustalili konkretne kryteria określające, czy dany transfer zasobów stanowi ODA. Choć mogą otrzymywać ODA, nie obejmuje ona bezpośredniego transferu zasobów dokonywanego przez organizacje społeczne i innych aktorów pozapaństwowych. Podobnie donatorzy z krajów rozwijających, niebędący członkami DAC, także dostarczają pomocy rozwojowej, której większość nie jest obecnie raportowana do DAC i nie włącza się jej w statystyki ODA.

**Skuteczność pomocy** (ang. *aid effectiveness*)<sup>2</sup> – skuteczność pomocy odnosi się do środków podnoszących jakość relacji pomocowych, a zwłaszcza zasad i warunków przekazywania pomocy. Deklaracja Paryska określa pięć zasad, którymi powinni się kierować oficjalni donatorzy oraz rządy krajów rozwijających się w celu poprawy skuteczności pomocy.

**Beneficjenci/beneficjentki** – istnieje duża liczba terminów odnoszących się do ludzi mających skorzystać na działaniach rozwojowych, m.in. biorcy, główni interesariusze (bądź interesariusze, których dotyczy działanie), uczestnicy, klienci, partnerzy, uprawnieni, osoby dotknięte klęską, główni agenci zmiany. Każdy z tych terminów jest oparty na konkretnych wartościach i przekonaniach, a uczestnicy Otwartego Forum nie osiągnęli konsensusu co do tego, który z nich jest najlepszy. Wiele osób obawia się, że termin „beneficjent/beneficjentka” może brzmieć odczłowieczająco, z uwagi na to, że definiuje ludzi wyłącznie w stosunku do innych, dostarczających im korzyści, a nie jak aktorów, liderów i same w sobie złożone jednostki ludzkie. Autorki niniejszego Poradnika podzielają te obawy, ale zdecydowały się na korzystanie z terminu „beneficjenci/beneficjentki”, dlatego że wydaje się on najbardziej zrozumiały. Zachęcamy czytelników i czytelniczki do krytycznej refleksji nad tym, jaki termin najlepiej opisuje relację ich organizacji z ludźmi, którym ma ona służyć, a także do osiągnięcia porozumienia w kwestii terminologii z ludźmi, których ten termin ma dotyczyć. Określenie „beneficjent”, podobnie jak inne używane w tym tekście – „osoby ubogie i zmarginalizowane” – nie powinno powstrzymywać nas od myślenia o ludziach jako istotach posiadających własne plany i prawa.

**Organizacja Społeczeństwa Obywatelskiego** (ang. *Civil Society Organisation, CSO*)<sup>3</sup> – można uznać, że CSO obejmują wszystkie organizacje nierynkowe i niepaństwowe, w której ludzie organizują się, żeby zabiegać o wspólne interesy w sferze publicznej. CSO to szerokie spektrum organizacji – opartych na członkostwie, na wspólnej sprawie i zorientowanych na świadczenie usług. Przykładem mogą być organizacje oparte na społecznościach lokalnych i stowarzyszenia wiejskie, grupy ochrony środowiska, grupy praw kobiet, stowarzyszenia rolnicze, organizacje wyznaniowe, związki zawodowe, spółdzielnie, stowarzyszenia zawodowe, izby handlowe, niezależne instytucje badawcze oraz media *not for profit*. CSO często funkcjonują w oparciu o wartości, przekonania i cele wspólne z grupami społecznymi, którym służą lub które reprezentują.

**Własność demokratyczna** (ang. *democratic ownership*)<sup>4</sup> – krajowej własności programów rozwojowych, która została opisana w Deklaracji Paryskiej (patrz niżej), nie należy rozumieć wyłącznie jako własności ze strony rządu (czy to kraju donatora czy kraju partnerskiego), ale właśnie jako własność demokratyczną obywateli. Własność demokratyczna oznacza, że indywidualne i zbiorowe głosy obywateli oraz ich problemy powinny być głównym elementem krajowych planów i procesów rozwojowych (strategie redukcji ubóstwa, strategie sektorowe, itp.). Wszyscy żyjący w danym kraju, zwłaszcza osoby żyjące w ubóstwie oraz zmarginalizowane, muszą mieć dostęp do zasobów, aktualnych i kompetentnych źródeł informacji oraz instytucji, wobec których mogą wyrazić swoje poglądy. Potrzebują też przestrzeni, potencjału i możliwości wpływu, by móc zaangażować się we wdrażanie, monitorowanie i ewaluację inicjatyw rozwojowych, które dotyczą ich bezpośrednio. Oznacza to też współpracę z uprawnionymi, odpowiedzialnymi wobec ludzi mechanizmami decyzyjnymi, takimi jak parlamenty, wybieralni przedstawiciele, krajowe organizacje kobiece, związki zawodowe i partnerzy społeczni, przedstawiciele CSO oraz społeczności lokalne.

**Skuteczność rozwoju** (ang. *development effectiveness*)<sup>5</sup> – skuteczność rozwoju oznacza trwałą, zachodzącą w demokratycznych ramach zmianę, wpływającą na przyczyny i symptomy ubóstwa, nierówności i marginalizacji, za pośrednictwem zróżnicowanych i wzajemnie uzupełniających się narzędzi, polityk i aktorów. Skuteczność rozwoju jest w stosunku do pomocy rozwojowej rozumiana jako polityka i działania aktorów rozwojowych, które pogłębiają wpływ pomocy i współpracy rozwojowej na potencjał osób ubogich i zmarginalizowanych, pozwalając im na realizację ich praw i osiągnięcie celów rozwojowych ustalonych na poziomie międzynarodowym. Warunkiem osiągnięcia celów skuteczności rozwoju musi być wymierne zobowiązanie do poprawy skuteczności pomocy.

**Deklaracja Paryska** (ang. *Paris Declaration*)<sup>6</sup> – Deklaracja Paryska w sprawie skuteczności pomocy (DP), przyjęta w marcu 2005 roku podczas drugiego Forum Wysokiego Szczebla w sprawie Skuteczności Pomocy (HLF2) ustanowiła globalne zobowiązania do skuteczniejszej i większej pomocy, które miały być zrealizowane do 2010 roku przez kraje donatorów we współpracy z krajami partnerskimi. Deklaracja określa pięć zasad, które mają kształtować dostarczanie pomocy: własność, dostosowanie, harmonizacja, zarządzanie na rzecz rezultatów oraz wzajemna odpowiedzialność. Sygnatariuszami deklaracji stało się 35 państw i agencji donatorów, 26 agencji wielostronnych oraz 56 państw będących biorcami pomocy. Deklaracja określa wskaźniki, harmonogramy i cele działań dla rządów, a także zawiera ewoluujący plan wdrażania i monitorowania postępów.

<sup>1</sup> „Annex Two: Definitions”, w: CSOs on the Road to Busan: Key Messages and Proposals, *BetterAid* we współpracy z Otwartym Forum na rzecz Skuteczności CSO w Rozwoju. Kwiecień 2011 r.

<sup>2</sup> Op. cit. s.1.

<sup>3</sup> Op. cit. 3, s. 7.

<sup>4</sup> Ibid

<sup>6</sup> Op. cit. 3, s. 3.



**GRUPA ZAGRANICA**  
**WARSZAWA 2012**