

Obszar: Zarządzanie strategiczne

LP.	Komponenty	Faza A - Fundamentów OGIEŃ				Faza B - Regulacji wewnętrznych WODA				Faza C - Spójności ZIEMIA				Faza D - Zrównoważonego rozwoju POWIETRZE			
1	Misja i wizja	Organizacja działa bez spisanej misji i wizji organizacji. Organizacja jednoczy się wokół akceptowanych społecznie, powszechnych celów, np. zaangażowanie w sprawy środowiska, zdrowia, edukacji, itp.				Istnieje spisana misja i wizja, ale jej treść jest niejasna. Struktura i treść misji i wizji wymaga przeformułowania. W formułowaniu misji i wizji uczestniczył obecny zespół ¹ organizacji.				Misja i wizja jest zrozumiała i zgodna z kierunkami działania. Podejmowane projekty i działania są inspirowane i weryfikowane poprzez misję i wizję. Zespół utożsamia się z misją i wizją. Znajomość misji i wizji wśród zespołu jest powszechna.				Organizacja posiada misję i wizję odnoszącą się do uznawanych i cenionych wartości przez zespół. Osoby spoza organizacji identyfikują misję z organizacją. Misja i wizja organizacji wpływa na kierunki diagnozowania i podejmowania problemów społecznych i wyznacza cele i kierunki strategii rozwoju organizacji.			
		W jakim stopniu organizacja spełnia kryteria opisujące daną fazę?															
		w małym	w średnim	w znacznym	w pełni	w małym	w średnim	w znacznym	w pełni	w małym	w średnim	w znacznym	w pełni	w małym	w średnim	w znacznym	w pełni
2	Stosowanie zasady równości szans, docenianie różnorodności i przeciwdziałanie dyskryminacji	Organizacja stosuje zasadę równości szans zgodnie z wymogami Kodeksu Pracy. Organizacja nie postrzega kwestii równości szans, w tym równości szans kobiet i mężczyzn, jako wyzwania w żadnym obszarze zarządzania organizacją, np. zarządzaniu ludźmi, kształtowaniu warunków pracy czy przygotowywaniu projektów.				Organizacja uwzględnia zasadę równości szans jedynie w tych projektach, w których jest ona wymagana przez grantodawcę i w stosunku do tych grup, które są wskazane przez grantodawcę. W przypadku równości szans kobiet i mężczyzn jest ona rozumiana jako zagwarantowanie udziału takiej samej liczby kobiet i mężczyzn w projekcie lub realizowanych przez organizację działaniach.				Organizacja zwraca uwagę przy planowaniu i realizacji projektów i usług na przeciwdziałanie dyskryminacji ze względu na różne przesłanki: płeć, wiek, wyznanie, przynależność etniczną, orientację seksualną, itp. W Zespole jest osoba, która zajmuje się tą tematyką. Nie wszystkie osoby są jednak przekonane o słuszności tej idei.				Działania na rzecz równości i różnorodności mają charakter strategiczny. Wszystkie osoby przygotowujące i realizujące projekty i/lub świadczące usługi są przekonane o słuszności tej zasady, mają wiedzę na temat mechanizmów dyskryminacji, mają kompetencje by w swoich działaniach stosować zasadę równości oraz dbają o to, aby zasada ta była wdrażana. Organizacja dba o równość szans i praw w organizacji każdej z grup. Organizacja dba o równość szans i praw każdej z tych grup w systemie zarządzania w organizacji. Organizacja			

¹ Zespół jest tu rozumiany jako założyciele, członkowie organizacji, personel płatny (zatrudnienie zarówno na umowę o pracy, jak i na podstawie innych umów cywilno-prawnych) oraz wolontariusze

Projekt jest realizowany przy wsparciu udzielonym przez Islandię, Liechtenstein i Norwegię ze środków Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego, Norweskiego Mechanizmu Finansowego oraz budżetu Rzeczypospolitej Polskiej w ramach Funduszu dla Organizacji Pozarządowych

																	komunikuje na zewnątrz wagę zasady równości szans, w tym zasadę równości szans kobiet i mężczyzn.
		W jakim stopniu organizacja spełnia kryteria opisujące daną fazę?															
		w małym	w średnim	w znacznym	w pełni	w małym	w średnim	w znacznym	w pełni	w małym	w średnim	w znacznym	w pełni	w małym	w średnim	w znacznym	w pełni
3	Podejmowanie decyzji strategicznych przez władze organizacji (uchwałodawcze, nadzorcze i wykonawcze) ²	Władze uchwałodawcze i nadzorcze organizacji zbierają się wyłącznie z częstotliwością wskazaną w statucie. Aktywność tych władz ogranicza się do wykonywania czynności wymaganych formalnie.				Władze uchwałodawcze i nadzorcze organizacji zbierają się w licznym składzie, z większą częstotliwością niż wskazana w statucie. Dokonują rzeczywistej analizy dokonań organizacji, zapoznając się z dokumentami, oceniając sprawozdania z działalności oraz dopytując o istotne kwestie.				Władze wykonawcze i aktywni współpracownicy organizacji uzyskują wsparcie od przedstawicieli władz uchwałodawczych i nadzorczych w bieżących decyzjach i działaniach operacyjnych.				Władze uchwałodawcze, nadzorcze, wykonawcze oraz aktywni współpracownicy wspólnie i odpowiedzialnie wpływają na system zarządzania strategicznego organizacją i budowaniem strategii jej rozwoju. Funkcjonują przejrzyste struktury zarządzania, decyzyjne, wykonawcze i kontrolne oraz sprawny system zarządzania na szczeblu operacyjnym i strategicznym.			
		W jakim stopniu organizacja spełnia kryteria opisujące daną fazę?															
				w małym	w średnim	w znacznym	w pełni	w małym	w średnim	w znacznym	w pełni	w małym	w średnim	w znacznym	w pełni	w małym	w średnim
4.	Planowanie	Planowanie operacyjne w organizacji jest przeprowadzane przypadkowo, okazjonalnie, bez formy pisemnej. Działania są podejmowane akcyjnie, „ad hoc”. Kierunek działalności organizacji				Organizacja opracowuje pisemne plany operacyjne i raporty roczne. Działania planistyczne nie są jednak wiążące. Polityka organizacji i decyzje, dotyczące kierunków działania i profilu oferty są często				Organizacja posiada spisaną strategię rozwoju. Strategia jest spójna, logiczna i wykonalna oraz dająca się zweryfikować. Plany operacyjne i raporty roczne są skorelowane z założeniami strategii				Strategia rozwoju ma inspirujący wpływ na wyznaczanie celów i działań operacyjnych, pozwala na lepsze rozpoznanie priorytetów, zgodnie z misją organizacji. Planowanie wynika ze strategii, a nie odwrotnie. Skuteczne			
		W jakim stopniu organizacja spełnia kryteria opisujące daną fazę?															
				w małym	w średnim	w znacznym	w pełni	w małym	w średnim	w znacznym	w pełni	w małym	w średnim	w znacznym	w pełni	w małym	w średnim

² W stowarzyszeniu występują 3 obowiązkowe władze: **walne zebranie** (najwyższa władza **uchwałodawcza** - tworzą je wszyscy członkowie stowarzyszenia), **komisja rewizyjna** (władza **nadzorcza** - nadzoruje i kontroluje), **zarząd** (władza **wykonawcza** - zarządza stowarzyszeniem i reprezentuje je na zewnątrz).

W fundacji jedynym wymagany organem jest zarząd. Fundacja może jednak powołać też drugi organ, może to być np. **rada fundacji, rada fundatorów lub rada nadzorcza**, który będzie miał funkcje nadzorcze w stosunku do zarządu, czyli będzie miał prawo go kontrolować. Rada jest konieczna w przypadku fundacji, która chce się ubiegać o status pożytku publicznego. (za portalem ngo.pl)

Projekt jest realizowany przy wsparciu udzielonym przez Islandię, Liechtenstein i Norwegię ze środków Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego, Norweskiego Mechanizmu Finansowego oraz budżetu Rzeczypospolitej Polskiej w ramach Funduszu dla Organizacji Pozarządowych

		zależy od tej osoby zarządzającej, która jest bardziej przekonująca. Słabo przewidywalny budżet decyduje o tym, czym organizacja będzie w przyszłości się zajmowała.	wynikiem bieżących, zewnętrznych uwarunkowań i nadarzających się możliwości takich jak np. działania podejmowane przez władze, konkurencję oraz możliwościami pozyskania dofinansowania.	rozwoju. Proces budowania strategii miał charakter otwarty, przejrzysty, angażujący.	mechanizmy zarządzania zapewniają jej sprawne wdrażanie												
		W jakim stopniu organizacja spełnia kryteria opisujące daną fazę?															
		w małym	w średnim	w znacznym	w pełni	w małym	w średnim	w znacznym	w pełni	w małym	w średnim	w znacznym	w pełni	w małym	w średnim	w znacznym	w pełni
5	Monitoring i ewaluacja (M&E)	Gromadzenie danych i informacji o działaniach organizacji oraz ich efektach jest wyrywkowe i bazuje głównie na ustnym, nieformalnym przekazie. Ich analiza i ocena jest zdawkowa.				M&E jest prowadzona głównie na potrzeby projektowe. Monitoring rzeczowy i finansowy oraz ewaluacja jest prowadzona, jeśli wynika z oczekiwań i wytycznych grantodawcy. Informacje zwrotne od odbiorców usług są uzyskiwane poprzez formalne i nieformalne kanały komunikacji i dotyczą głównie działalności projektowej.				M&E dostarcza dane umożliwiające śledzenie osiągania celów i wskaźników operacyjnych oraz planów strategicznych. Organizacja sama inicjuje proces ewaluacji, która to dotyczy całościowego jej funkcjonowania. Organizacja bada potrzeby swoich klientów zewnętrznych i wewnętrznych (zespół).				Funkcjonuje trwały system wewnętrznego i zewnętrznego M&E. Pozyskane informacje i rekomendacje z ewaluacji brane są wdrażane w zarządzaniu operacyjnym i strategicznym. Organizacja wypracowała trwały proces ulepszania jakości usług dostarczanych klientom poprzez systematycznie monitorowanie i ewaluację.			
		W jakim stopniu organizacja spełnia kryteria opisujące daną fazę?															
		w małym	w średnim	w znacznym	w pełni	w małym	w średnim	w znacznym	w pełni	w małym	w średnim	w znacznym	w pełni	w małym	w średnim	w znacznym	w pełni
Uzyskana ilość punktów																	
Wskaźnik procentowy																	

Projekt jest realizowany przy wsparciu udzielonym przez Islandię, Liechtenstein i Norwegię ze środków Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego, Norweskiego Mechanizmu Finansowego oraz budżetu Rzeczypospolitej Polskiej w ramach Funduszu dla Organizacji Pozarządowych

Obszar: Zarządzanie zespołem

Obszar: Zarządzanie zespołem																	
LP.	Komponenty	Faza A - Fundamentów OGIEŃ				Faza B - Regulacji wewnętrznych WODA				Faza C - Spójności ZIEMIA				Faza D - Zrównoważonego rozwoju POWIETRZE			
1	Rozwój i wsparcie zespołu	Zespół ³ nie bierze udziału w szkoleniach podnoszących jego kwalifikacje lub jedynie korzysta z nich w niewielkim stopniu. Są to szkolenia organizowane przez inne instytucje/organizacje. Nie jest prowadzone wsparcie i konsultacje przez doświadczonych członków zespołu dla nowych członków zespołu w zakresie wykonywania zadań				Członkowie/członkinie zespołu są wysyłani/e na szkolenia, ale wybór tematu szkolenia jest związany z zainteresowaniami, chęciami pracownika, a nie jest związany ze ścieżką rozwoju pracownika w danej organizacji. Konsultacje dla członków/członkiń zespołu prowadzone są ad-hoc. Organizacja nie organizuje szkoleń wewnętrznych ⁴ -tylko dla swojego Zespołu (szkolenia wewnętrzne).				Rozwój zespołu jest prowadzony w oparciu o analizę potrzeb ⁵ . Wybór szkoleń jest spójny ze strategią rozwoju zespołu organizacji, ale proces podnoszenia kwalifikacji jest nie systematyczny. Jest stworzony wewnętrzny system wsparcia i konsultacji dla Zespołu.				Rozwój profesjonalny zespołu jest częścią całościowego rozwoju organizacji i jest wspierany przez indywidualne plany rozwoju zawodowego ⁶ i istniejącą w formie dokumentu strategię rozwoju zespołu, który jest spójny ze strategią rozwoju organizacji. Jest wdrożony spójny i kompleksowy system szkoleniowy i konsultacyjny dla członków/członkiń Zespołu.			
		W jakim stopniu organizacja spełnia kryteria opisujące daną fazę?															
		w małym	w średnim	w znacznym	w pełni	w małym	w średnim	w znacznym	w pełni	w małym	w średnim	w znacznym	w pełni	w małym	w średnim	w znacznym	w pełni
2	Ocena pracy i motywacja	Dokonania zespołu nie są lub są w niewielkim stopniu dostrzegane. Motywacja jest wewnętrzna, wynika z przekonania i idei ludzi, a nie zewnętrzna wynikająca z doceniania przez innych członków/członkiń zespołu.				Dokonania i osiągnięcia są dostrzegane i nagradzane w sposób uznaniowy. Nie ma żadnego przemyślanego i formalnego ⁷ systemu motywacji.				Osiągnięcia oceniane są w oparciu o czytelne, wspólnie ustalone i zasady. Są stosowane różne techniki motywacji zewnętrznej, w tym finansowe i pozafinansowe.				Dokonania i osiągnięcia są doceniane w oparciu o spójny, wspólnie wypracowany, spisany system motywacji, uwzględniający indywidualne potrzeby poszczególnych członków/członkiń.			
		W jakim stopniu organizacja spełnia kryteria opisujące daną fazę?															
		w małym	w średnim	w znacznym	w pełni	w małym	w średnim	w znacznym	w pełni	w małym	w średnim	w znacznym	w pełni	w małym	w średnim	w znacznym	w pełni

³ Zespół jest tu rozumiany jako personel płatny (zatrudnienie zarówno na umowę o pracy, jak i na podstawie innych umów cywilno-prawnych) oraz wolontariusze

⁴ Chodzi tu o szkolenia organizowane przez daną organizację tylko dla swoich pracowników/czek lub członków/kiń. Mogą być one prowadzone przez doświadczoną osobę z zespołu lub eksperta/ekspertkę zewnętrzną

⁵ Chodzi tu o zaplanowany i świadomie przeprowadzony proces, np. poprzez wywiady z członkami/członkiniami Zespołu lub badanie ankietowe, itp.

⁶ Chodzi tu o spisane dokumenty

⁷ Rozumianego jako spisanego dokumentu – nie musi być przyjęty w formie uchwały, ale musi być spisany

Projekt jest realizowany przy wsparciu udzielonym przez Islandię, Liechtenstein i Norwegię ze środków Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego, Norweskiego Mechanizmu Finansowego oraz budżetu Rzeczypospolitej Polskiej w ramach Funduszu dla Organizacji Pozarządowych

3	Sytuacje trudne / konfliktowe	Zaistniałe sytuacje trudne / konfliktowe są ujawniane incydentalnie. Są one omawiane podczas rozmów prywatnych, nie są natomiast podejmowane na zebraniach zespołu. Osoby pozostające ze sobą w trudnej relacji nie dają sobie informacji zwrotnych, pojawiają się natomiast złośliwości w kulisach. Komunikacja w zespole następuje w większości poprzez kanały nieformalne.				Zdarza się, że niektóre konflikty /sytuacje trudne są ujawniane na forum grupy i udaje się czasem rozwiązać je na forum całej grupy lub pomiędzy stronami konfliktu (w zależności od sytuacji). Jednak sytuacje te mają charakter sporadyczny i ujawniają się na ogół po dłuższym czasie od momentu ich zaistnienia.				Istnieją już mechanizmy „otwierania” i rozwiązywania sytuacji trudnych / konfliktowych. Komunikacja jest otwarta. Pomiędzy poszczególnymi członkami zespołu ustanowione są formalne kanały komunikacji. Kluczowym narzędziem rozwiązywania konfliktów i radzenia sobie z trudnymi sytuacjami jest mediacja jednej z osób z kadry zarządzającej. Sytuacje trudne i konflikty są ujawniane bezpośrednio po ich zaistnieniu. Konflikty pomiędzy kadrą zarządzającą i pracownikami nie mają formalnego sposobu rozwiązywania				Konflikty są rozwiązywane na bieżąco, bądź pomiędzy stronami konfliktu, nie angażując całego zespołu/ lub na forum całego Zespołu jeśli sytuacja dotyczy wszystkich osób Organizacja okresowo bada i analizuje przepływ komunikacji, aby potwierdzić wolny przepływ informacji przez oba kanały: formalny i nieformalny. Istnieje „niezależne ciało”, które zajmuje się konfliktami, np. mąż/zona zaufania, są odpowiednie regulacje formalne gwarantujące rozwiązanie konfliktów pomiędzy kadrą zarządzającą a pracownikami.			
		W jakim stopniu organizacja spełnia kryteria opisujące daną fazę?															
		w małym	w średnim	w znacznym	w pełni	w małym	w średnim	w znacznym	w pełni	w małym	w średnim	w znacznym	w pełni	w małym	w średnim	w znacznym	w pełni
4	Proces podejmowania decyzji	Albo Lider/ka podejmuje wszelkie decyzje sam/a (jednoosobowe decyzje) Nie konsultuje i nie słucha informacji zwrotnych. Czasami, sporadycznie konsultuje swoje decyzje z poszczególnymi osobami z Zespołu. Albo decyzje są podejmowane przez Zarząd i komunikowane Zespołowi. Zespół nie bierze udziału w procesie podejmowania decyzji i nie są mu przekazywane argumenty podjęcia danej decyzji.				Decyzje są cały czas podejmowane jednoosobowo przez lidera/liderkę lub przez ciało zarządzające, jednak są poprzedzone zebraniem opinii członków/członkiń zespołu na dany temat – konsultowane z Zespołem.				W kluczowe decyzje włączane są poszczególne osoby z zespołu. Cześć osób w Zespole ma uprawnienia do samodzielnego podejmowania decyzji. Decyzje są omawiane i dyskutowane, przyczyny ich podjęcia są prezentowane Zespołowi.				Ludzie są angażowani w proces decyzyjny. Decyzje są zdecentralizowane i podejmowane na, adekwatnych do stopnia ich ważności, szczeblach decyzyjnych. Każdy z członków/członkiń zespołu ma jasno określony zakres decyzyjny w obszarze swoich kompetencji.			

Projekt jest realizowany przy wsparciu udzielonym przez Islandię, Liechtenstein i Norwegię ze środków Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego, Norweskiego Mechanizmu Finansowego oraz budżetu Rzeczypospolitej Polskiej w ramach Funduszu dla Organizacji Pozarządowych

		W jakim stopniu organizacja spełnia kryteria opisujące daną fazę?															
		w małym	w średnim	w znacznym	w pełni	w małym	w średnim	w znacznym	w pełni	w małym	w średnim	w znacznym	w pełni	w małym	w średnim	w znacznym	w pełni
5	Praca z wolontariuszami	Organizacja nie współpracuje lub sporadycznie współpracuje z wolontariuszami/kami				Organizacja akcyjnie, ale w sposób uporządkowany współpracuje z wolontariuszami/kami, m.in. zawsze podpisuje umowy z wolontariuszami, przygotowuje wolontariuszy do zadań, które mają wykonywać, itp.				Organizacja systemowo współpracuje z wolontariuszami /kami i posiada koordynatora/kę pracy wolontariuszy				Program wolontarystyczny jest integralną częścią organizacji. Istnieje całościowy system zarządzania wolontariuszami /kami. Praca z wolontariuszami jest ujęta w strategicznych dokumentach organizacji jako ważny element zarządzania zespołem.			
		W jakim stopniu organizacja spełnia kryteria opisujące daną fazę?															
		w małym	w średnim	w znacznym	w pełni	w małym	w średnim	w znacznym	w pełni	w małym	w średnim	w znacznym	w pełni	w małym	w średnim	w znacznym	w pełni
Uzyskana ilość punktów																	
Wskaźnik procentowy																	

Obszar: Zarządzanie relacjami z otoczeniem

LP.	Komponenty																
1	Narzędzia promocji ⁸	Organizacja nie prowadzi działań promocyjnych, nie posiada strony internetowej. Powstają strony internetowe i/lub materiały promocyjne związane wyłącznie z pojedynczymi projektami/działaniami/akcjami/ wydarzeniami organizacji.				Wykorzystywane są podstawowe narzędzia promocyjne do promowania projektów/ działań /akcji/ wydarzeń. Organizacja ma aktualizowaną stronę internetową.				Zadania związane z koordynowaniem działań promocyjnych są przypisane do 1 osoby (lub zespołu). Organizacja używa różnorodnych narzędzi promocji, dopasowanych do różnych grup odbiorców, celów i działań. Organizacja ma spójną identyfikację wizualną tzw. „corporate identity”. ⁹				Istnieje opracowana, spisana i wdrażana strategia promocji działań i dorobku organizacji, powiązana z innymi dokumentami organizacji, aktualnie realizowanymi projektami oraz planem pozyskiwania środków. Jest badana efektywność działań promocyjnych, a rekomendacje są wprowadzane do kolejnych. Organizacja realizuje kampanie społeczne. ¹⁰			
		W jakim stopniu organizacja spełnia kryteria opisujące daną fazę?															
		w małym	w średnim	w znacznym	w pełni	w małym	w średnim	w znacznym	w pełni	w małym	w średnim	w znacznym	w pełni	w małym	w średnim	w znacznym	w pełni

⁸ **Narzędzia promocji** to różnorodne działania, które wykorzystuje organizacja, aby komunikować się z otoczeniem. Nie ma zamkniętego katalogu narzędzi promocji – ciągle pojawiają się nowe pomysły, warianty, technologie, które można wykorzystywać, w celu komunikowania tego, co robi organizacja otoczeniu i zachęcania odbiorców do skorzystania z jej produktów/usług. Do przykładowych narzędzi promocyjnych możemy zaliczyć: stronę internetową organizacji; ulotki, plakaty, broszury; outdoor (billboardy, citylighty, reklama w środkach transportu); wydarzenia promocyjne; informacje prasowe, rubryki tematyczne w mediach lokalnych; konkursy, loterie dla odbiorców; mailingi, wysyłki ulotek i materiałów informacyjnych; wydawnictwa organizacji (foldery, albumy itp.); materiały reklamowe i gadżety; profile w internecie na portalach społecznościowych; reklamy w prasie, telewizji, internecie; artykuły sponsorowane; i wiele, wiele innych.

⁹ **Corporate identity** (CI, tworzenie tożsamości) to wszystkie działania, których celem jest zbudowanie i utrwalenie obrazu organizacji w otoczeniu. Tożsamość to suma elementów identyfikujących organizację i wpływających na jej wizerunek. Na podstawowym poziomie są to gł. elementy wizualne, takie jak: takie samo logo i kolory na materiałach drukowanych i stronie www, korzystanie z papieru firmowego; wizytówki, pieczątki, faktury i rachunki, materiały promocyjne, m.in. reklamy, foldery, ulotki, plakaty, itp., szyldy, flagi, bannery, wygląd siedziby. Oprócz systemu identyfikacji wizualnej do tworzenia tożsamości dochodzą pozawizualne elementy, takie jak sposób odbierania telefonów, standard współpracy z klientami czy partnerami. Na tożsamość składa się również zestaw wartości charakterystycznych dla organizacji. Bez względu na rozmiar i skalę działania organizacji, dwiema najważniejszymi zasadami CI są spójność i konsekwencja. Należy też pamiętać, że tożsamość, zwłaszcza na poziomie pozawizualnym, buduje się latami. Każde działanie powinno wpisywać się w określone CI. Dlatego tak ważne jest, aby już na początku określić tożsamość swojej organizacji i zacząć jej komunikowanie od najbliższych współpracowników i partnerów. Wtedy znacznie łatwiej będzie nauczyć otoczenie identyfikować organizację.

¹⁰ **Kampania społeczna** to połączenie różnych działań promocyjnych, w celu upowszechniania jakiejś idei, zmiany postaw społecznych wobec zjawiska itp. Kampania ma zazwyczaj charakter uderzeniowy, jest zamknięta w czasie.

Projekt jest realizowany przy wsparciu udzielonym przez Islandię, Liechtenstein i Norwegię ze środków Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego, Norweskiego Mechanizmu Finansowego oraz budżetu Rzeczypospolitej Polskiej w ramach Funduszu dla Organizacji Pozarządowych

2	Współpraca z mediami ¹¹	Organizacja nie współpracuje z mediami. Kontakty z mediami lokalnymi są przypadkowe.				Organizacja poszukuje nagłośnienia w mediach (lokalnych, regionalnych), opierając się na wybranych projektach/ działaniach/akcjach/wydarzeniach.				Organizacja utrzymuje kontakty z mediami (lokalnymi, regionalnymi), korzystając z różnych rozwiązań oraz inspiruje publikacje/nagrania. Nagłośnienie organizacji w mediach jest nieregularne.				Organizacja korzysta z nawiązanych relacji z mediami (lokalnymi, regionalnymi) dla efektywnej komunikacji z otoczeniem. Istnieje strategia współpracy z mediami. Kontakty z mediami są przypisane do 1 osoby. Efekty komunikowania z mediami są monitorowane.			
		W jakim stopniu organizacja spełnia kryteria opisujące daną fazę?															
		w małym	w średnim	w znacznym	w pełni	w małym	w średnim	w znacznym	w pełni	w małym	w średnim	w znacznym	w pełni	w małym	w średnim	w znacznym	w pełni
3	Rozpoznawalność i wizerunek ¹² organizacji w otoczeniu	Organizacja nie jest znana w środowisku oraz wśród potencjalnych odbiorców ¹³ działań. Są kojarzone wybrane projekty/działania/akcje/wydarzenia organizacji lub ludzie z nią związani.				Organizacja jest rozpoznawana w środowisku działania, odbiorcy wiedzą ogólnie czym się zajmuje, jakie projekty/ działania/ akcje/ wydarzenia prowadzi.				Organizacja cieszy się zaufaniem otoczenia, jej działania są doceniane w środowisku działania. Przedstawiciele/przedstawicielki organizacji umacniają na zewnątrz jej misję i wartości.				Różne grupy (np. odbiorcy, darczyńcy, partnerzy) samodzielnie nawiązują kontakty z organizacją, zasięgają jej opinii. Budowa wizerunku jest częścią świadomej strategii i pracy zespołu.			
		W jakim stopniu organizacja spełnia kryteria opisujące daną fazę?															
		w małym	w średnim	w znacznym	w pełni	w małym	w średnim	w znacznym	w pełni	w małym	w średnim	w znacznym	w pełni	w małym	w średnim	w znacznym	w pełni

¹¹ **Współpraca z mediami** (media relations, relacje z mediami) to jedno z najczęściej wykorzystywanych narzędzi PR. Polegają one na utrzymywaniu kontaktu z dziennikarzami, dzięki którym w mediach (prasie, radiu, telewizji, internecie) pojawiają się informacje o osiągnięciach i dokonaniach organizacji. Aby te informacje znalazły się w mediach, konieczne jest korzystanie z odpowiednich narzędzi m.in.: informacji prasowej, wywiadu okolicznościowego, relacji telewizyjnej z imprezy, programu radiowego, zaproszenie dziennikarzy na wydarzenie, stałej rubryki w gazecie lokalnej, konferencji prasowej itp.

¹² **Wizerunek** jest to obraz naszej organizacji w świadomości wszystkich osób, które mają z nami jakiegokolwiek relacje. To zbiór przekonań, odczuć, ocen dotyczący danego stowarzyszenia/fundacji. Wizerunek to obraz świadomy i nieświadomy, który może być budowany według określonego planu lub też może powstawać bez wiedzy lub świadomości osób zarządzających organizacją. Budowa wizerunku to jedno z podstawowych zadań komunikacyjnych każdej organizacji. Są to działania długoterminowe, zaczynające się od pierwszego momentu istnienia organizacji. Wizerunek organizacji determinowany jest przez wiele czynników, do których zaliczymy np.: nazwę, osoby zarządzające, logo, stronę www, pracowników i pracowniczkę, zakres działalności, prowadzone działania komunikacyjne.

¹³ **Odbiorcy** - otoczenie organizacji złożone jest z wielu różnych grup odbiorców. Zaliczymy do nich zarówno wolontariuszy i wolontariuszek, osoby pracujące i współpracujące, tych, którzy korzystają z działań i biorą w nich udział (np. dzieci, seniorów) lub są w jakiś sposób z działaniami organizacji związani (np. rodzice dzieci, które wyjeżdżają na kolonie). Odbiorcami będą również władze samorządowe, dyrekcje szkół i domów kultury z którymi współpracuje organizacja, przedsiębiorcy, którzy przekazują dary rzeczowe, firmy które produkują ulotki czy też osoby, które przekazują darowizny. Do odbiorców zaliczymy także dziennikarki i dziennikarzy czy mieszkańców okolicy, w której działa organizacja. Organizacja komunikuje się z całym swoim otoczeniem, ale z każdą grupą komunikuje się (lub powinna) inaczej. Oczywiście nie można się skupić na wszystkich grupach odbiorców tak samo, ale warto mieć świadomość, że jest ich wiele, a każda wymaga innego przekazu.

4	Relacje z innymi organizacjami i partnerami ¹⁴	Organizacja nie współpracuje z innymi organizacjami, instytucjami, partnerami. Organizacja angażuje inne podmioty tylko jako odbiorców swoich projektów/działań/ akcji/wydarzeń.	Organizacja realizuje okazjonalnie projekty/działania/akcje/wydarzenia we współpracy z innymi podmiotami. Organizacja ma rozpoznane środowisko pod kątem potencjalnych partnerów.	Organizacja uczestniczy w różnych formach partnerstw, koalicji, sieci organizacji pozarządowych. Organizacja ma stałych partnerów oraz zdobywa nowych.	Organizacja inicjuje powstawanie partnerstw, koalicji, sieci organizacji pozarządowych oraz im lideruje. W realizowaniu wspólnych działań (np. projekty partnerskie) bierze pod uwagę opinię partnerów, włącza ich w procesy decyzyjne i zarządcze.												
		W jakim stopniu organizacja spełnia kryteria opisujące daną fazę?															
		w małym	w średnim	w znacznym	w pełni	w małym	w średnim	w znacznym	w pełni	w małym	w średnim	w znacznym	w pełni	w małym	w średnim	w znacznym	w pełni
5	Współpraca z administracją (szczebel lokalny/regionalny/centralny – właściwy dla organizacji)	Organizacja nie współpracuje z administracją publiczną żadnego szczebla. Nie korzysta z dotacji na dofinansowanie/finansowanie realizacji zadań publicznych. Zdarza się, że organizacja zaprasza przedstawicieli administracji na organizowane przez siebie akcje/wydarzenia lub wysyła informacje o swoich działaniach.	Organizacja otrzymuje dotacje na dofinansowanie/finansowanie realizacji zadań publicznych. Organizacja podejmuje okazjonalnie współpracę z administracją w innych formach niż dofinansowanie/finansowanie realizacji zadań publicznych.	Organizacja stosuje wiele form współpracy z administracją publiczną np. uczestniczy w pracach zespołów/komisji powoływanych przez administrację. Organizacja aktywnie angażuje się w bieżącą współpracę z administracją, utrzymuje kontakty z jej przedstawicielami.	Współpraca organizacji z administracją ma charakter długofalowy. Organizacja ma realny wpływ na systemowe rozwiązania (np. zmianę prawa). Organizacja uczestniczy w procesie konsultacji społecznych, jest zapraszana przez administrację do pracy nad projektami/dokumentami strategicznymi dla danej społeczności/grupy.												
		W jakim stopniu organizacja spełnia kryteria opisujące daną fazę?															
		w małym	w średnim	w znacznym	w pełni	w małym	w średnim	w znacznym	w pełni	w małym	w średnim	w znacznym	w pełni	w małym	w średnim	w znacznym	w pełni
Uzyskana ilość punktów																	
Wskaźnik procentowy																	

¹⁴ **Partnerzy organizacji** to różnego typu podmioty (np. firmy, media, instytucje publiczne itp.), z którymi organizacja może prowadzić współpracę merytoryczną, realizować wspólne projekty, podejmować razem działania itp.

Projekt jest realizowany przy wsparciu udzielonym przez Islandię, Liechtenstein i Norwegię ze środków Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego, Norweskiego Mechanizmu Finansowego oraz budżetu Rzeczypospolitej Polskiej w ramach Funduszu dla Organizacji Pozarządowych

Obszar: Zarządzanie operacyjne/bieżące

LP.	Komponenty	Faza A - Fundamentów OGIEŃ				Faza B - Regulacji wewnętrznych WODA				Faza C - Spójności ZIEMIA				Faza D - Zrównoważonego rozwoju POWIERTRZE			
1	Struktura zarządzania	Formalnie ustanowione są tylko ciała statutowe (zarząd, sąd koleżeński, komisja rewizyjna, rada). Pracą organizacji kieruje lider będący jednocześnie członkiem Zarządu. Decyzje podejmuje organ do tego powołany zgodnie ze statutem (Zarząd, Rada, Walne). W organizacji nie funkcjonują struktury związane z bieżącym zarządzaniem.				Bieżącą działalnością organizacji kieruje Prezes/Dyrektor/Kierownik/ inna osoba zatrudniona lub powołana do pełnienia takiej funkcji. Ustalony jest sposób zarządzania organizacją i przedsięwzięciami określający podział zadań pomiędzy Zarząd, osobą zajmującą się bieżącym zarządzaniem, kolejnymi poziomami odpowiedzialności.				Organizacja posiada wewnętrzną strukturę, np. biura, wydzielone projekty/programy oraz osoby odpowiedzialne za poszczególne komórki. Podział zadań pomiędzy Zarząd/Dyrektorem/niższymi szczeblami podejmowania decyzji jest dostosowany do wielkości organizacji oraz przyjętej struktury. Podejmowanie decyzji jest dokonywane na niższych poziomach Członkowie Zarządu wspierają bieżące zarządzanie organizacją.				Przedstawiciele Zarządu biorą udział w bieżącym zarządzaniu organizacją, np. spotkaniach zespołu, grup tematycznych. Osoby z Zarządu odpowiedzialne za poszczególne obszary działania organizacji są angażowane w podejmowanie strategicznych decyzji. Biura, wydzielone projekty/programy oraz ich koordynatorzy posiadają autonomię i biorą udział w podejmowaniu strategicznych decyzji.			
		W jakim stopniu organizacja spełnia kryteria opisujące daną fazę?															
		w małym	w średnim	w znacznym	w pełni	w małym	w średnim	w znacznym	w pełni	w małym	w średnim	w znacznym	w pełni	w małym	w średnim	w znacznym	w pełni

Projekt jest realizowany przy wsparciu udzielonym przez Islandię, Liechtenstein i Norwegię ze środków Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego, Norweskiego Mechanizmu Finansowego oraz budżetu Rzeczypospolitej Polskiej w ramach Funduszu dla Organizacji Pozarządowych

2	Zarządzanie kadrami ¹⁵	Organizacja co do zasady opiera swoją działalność na nieodpłatnej pracy, aktywnie angażuje płatny personel ¹⁶ . Organizacja nie posiada procedur i wzorów dokumentów dotyczących zatrudnienia ¹⁷ .				W działaniach organizacji angażowany jest płatny personel. Organizacja posiada dokumenty dotyczące zatrudnianych osób i dokumentuje ich pracę zgodnie z wymaganiami prawa.				Organizacja posiada spisane procedury dotyczące zatrudnienia osób i dokumentowania ich pracy dostosowane do wymagań konkretnego grantodawcy.				Organizacja posiada własne wewnętrznie jednolite zasady dotyczące zatrudniania osób i dokumentowania ich pracy, bez względu na wymagania grantodawców. Dokumenty te spełniają wymagania poszczególnych instytucji uprawnionych do kontroli całej organizacji (np. PIP, ZUS, US, UKS, NIK), potwierdzone pozytywną weryfikacją podczas przeprowadzonych kontroli.			
		W jakim stopniu organizacja spełnia kryteria opisujące daną fazę?															
		w małym	w średnim	w znacznym	w pełni	w małym	w średnim	w znacznym	w pełni	w małym	w średnim	w znacznym	w pełni	w małym	w średnim	w znacznym	w pełni
3	Obsługa klienta ¹⁸	Wsparcie uzyskują odbiorcy, dla których organizacja w danym momencie pozyskała środki zewnętrzne.				Każdy odbiorca działań organizacji uzyskuje bezpośrednie wsparcie albo informację gdzie takie wsparcie może uzyskać niezależnie od tego czy organizacji pozyskała środki zewnętrzne na działania. Organizacja posiada procedury zbierania danych od odbiorców.				Organizacja oferuje różnorodne wsparcie swoim klientom na poziomie niezbędnych potrzeb i adekwatne do realnych oczekiwań.				Istnieje możliwość bieżącego modyfikowania proponowane wsparcia w zależności od sytuacji, zbadanych przez organizację potrzeb odbiorców i opinii na temat jakości oferowanych przez organizację usług			
		W jakim stopniu organizacja spełnia kryteria opisujące daną fazę?															
		w małym	w średnim	w znacznym	w pełni	w małym	w średnim	w znacznym	w pełni	w małym	w średnim	w znacznym	w pełni	w małym	w średnim	w znacznym	w pełni

¹⁵ Zarządzanie kadrami-to pojęcie określające zarządzanie pracownikami, a więc osobami wykonującymi odpłatnie różne czynności na rzecz organizacji (co do zasady nie dotyczy ono wolontariuszy, którym poświęcono część zarządzania zasobami ludzkimi. Nie zatrudnianie płatnego personelu przez organizację nie jest niczym złym, w przypadku wielu organizacji pozarządowych jest to wręcz wartością organizacji. Taka organizacja nie potrzebuje procedur dotyczących zarządzania kadrami, ponieważ nie zatrudnia płatnego personelu. Istotniejsze jest wtedy zwrócenie większej uwagi na matrycę szczegółową zarządzania zasobami ludzkimi.

¹⁶ Płatny personel – pracownicy/pracowniczki pracujący w oparciu o umowy o pracę, współpracownicy zaangażowani w oparciu o umowy zlecenie, o dzieło, samozatrudnienie

¹⁷ Procedury/wzory dokumentów dotyczące zatrudnienia- np. wzory umów o pracę, regulamin pracy i wynagradzania, karta czasu pracy, skierowanie na badania lekarskie, itd.

¹⁸ Klient (odbiorca)- to każda osoba fizyczna, prawna, zwierzę wraz z właścicielem, grupa interesów, która jest odbiorcą działań danej instytucji lub projektu/programu.

Projekt jest realizowany przy wsparciu udzielonym przez Islandię, Liechtenstein i Norwegię ze środków Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego, Norweskiego Mechanizmu Finansowego oraz budżetu Rzeczypospolitej Polskiej w ramach Funduszu dla Organizacji Pozarządowych

4	Procedury i prowadzenie dokumentacji ¹⁹	Procedury ²⁰ są niesformalizowane. Zbieranie dokumentacji jest raczej nieuporządkowane.				Spisane procedury sprzyjają rozwiązywaniu występujących problemów, jednak procedury te nie są modyfikowane. Dokumentacja jest gromadzona systematycznie - występują jednak luki i nie zawsze można w niej znaleźć potrzebne dane.				Istniejące procedury są uaktualniane i służą rozwiązywaniu występujących problemów. Dokumentacja jest pełna, gromadzona systematycznie i dostępna, niezależnie od wymagań grantodawców.				Organizacja posiada dodatkowe procedury wspierające funkcjonowanie, nie wymagane prawem ²¹ . Procedury nieaktualne, nieadekwatne, nie potrzebne są zmieniane lub likwidowane.			
		W jakim stopniu organizacja spełnia kryteria opisujące daną fazę?															
		w małym	w średnim	w znacznym	w pełni	w małym	w średnim	w znacznym	w pełni	w małym	w średnim	w znacznym	w pełni	w małym	w średnim	w znacznym	w pełni
5	Wewnętrzna weryfikacja funkcjonowania organizacji	Organizacja zbiera podstawowe dane ilościowe dotyczące realizowanych przez nią działań.				Weryfikacja działań jest prowadzona okazjonalnie, głównie na potrzeby projektowe i dotyczy rezultatów, działań i stopnia osiągnięcia celów projektowych.				Istnieje system weryfikacji prowadzonych działań, obejmuje on wszystkie działania w organizacji, nie tylko projektowe i wymagane przez grantodawców. Dane umożliwiają śledzenie osiągania celów i rezultatów w planach rocznych organizacji. Jest prowadzona kontrola wewnętrzna ²² , głównie dotyczy działalności projektowej.				Oprócz weryfikacji działań organizacja posiada mechanizmy kontroli wewnętrznej (określenie jak często, co i przez kogo jest kontrolowane) oraz prowadzony jest audyt wewnętrzny ²³ .			
		W jakim stopniu organizacja spełnia kryteria opisujące daną fazę?															
		w małym	w średnim	w znacznym	w pełni	w małym	w średnim	w znacznym	w pełni	w małym	w średnim	w znacznym	w pełni	w małym	w średnim	w znacznym	w pełni
Uzyskana ilość punktów																	
Wskaźnik procentowy																	

¹⁹ Procedury i prowadzenie dokumentacji na potrzeby niniejszego opracowania należy traktować jako dotyczące działalności projektowej organizacji i działalności statutowej organizacji (np. organów statutowych).

²⁰ Procedury, określony w sposób jednoznaczny sposób postępowania w danych sytuacjach, np. sposób archiwizowania dokumentów, regulamin zarządu, sądu koleżeńkiego, system przyznawania premii, nagród, pochwał.

²¹ Dodatkowe procedury, takie jak np. ISO, HCCP o ile nie jest wymagane dla danej organizacji, regulamin obsługi klienta.

²² Kontrola wewnętrzna - każde działanie podejmowane przez kierownictwo, władze w celu poprawy zarządzania ryzykiem i zwiększenia prawdopodobieństwa zrealizowania ustalonych celów i zadań.

²³ Audytu wewnętrzny - działalność niezależna, obiektywna i doradcza, której celem jest przysporzenie wartości i usprawnienie działalności operacyjnej organizacji. Pomaga on organizacji w osiągnięciu jej celów poprzez systematyczne i zdyscyplinowane podejście do oceny i doskonalenia skuteczności procesów zarządzania ryzykiem, kontroli i ładu organizacyjnego.

Projekt jest realizowany przy wsparciu udzielonym przez Islandię, Liechtenstein i Norwegię ze środków Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego, Norweskiego Mechanizmu Finansowego oraz budżetu Rzeczypospolitej Polskiej w ramach Funduszu dla Organizacji Pozarządowych

Obszar: Zarządzanie finansami i pozyskiwaniem środków

LP.	Komponenty	Faza A - Fundamentów OGIEŃ				Faza B - Regulacji wewnętrznych WODA				Faza C - Spójności ZIEMIA				Faza D - Zrównoważonego rozwoju POWIETRZE			
1	Planowanie finansowe i analiza	Organizacja nie przygotowuje budżetów lub tworzy je sporadycznie i wyłącznie na potrzeby poszczególnych projektów/darczyńców.				Organizacja przygotowuje budżety zadań/projektów oraz całościowy budżet roczny dla organizacji uwzględniający wszystkie przychody i koszty				Organizacja opracowuje budżet wieloletni, ale nie jest on narzędziem wykorzystywanym do podejmowania decyzji.				Planowanie finansowe jest oparte o całościowy budżet organizacji. Wieloletnie plany finansowe opracowywane są zgodnie z przyjętą strategią rozwoju.			
		W jakim stopniu organizacja spełnia kryteria opisujące daną fazę?															
		w małym	w średnim	w znacznym	w pełni	w małym	w średnim	w znacznym	w pełni	w małym	w średnim	w znacznym	w pełni	w małym	w średnim	w znacznym	w pełni
2	Księgowość	Księgowość nie jest systematycznie prowadzona lub jest prowadzona przez osoby nieposiadające formalnych uprawnień.				Organizacja spełnia podstawowe standardy w zakresie księgowości. Księgowość jest prowadzona przez osoby posiadające uprawnienia, wszystkie operacje są rejestrowane w sposób przejrzysty, rzetelny i zgodnie z przyjętymi zasadami w organizacji.				Księgowość organizacji jest prowadzona w sposób profesjonalny. Wszelkie operacje gospodarcze rejestrowane są systematycznie i na bieżąco. Zasady księgowania dostosowane są do specyfiki organizacji. Informacje pochodzące z księgowości są wystarczające do przygotowania sprawozdań finansowych.				Organizacja prowadzi rachunkowość zarządczą dostarczającą istotnych informacji dla celów planowania i zarządzania. Ewidencjonuje koszty zarówno rodzajowo jak i z miejscem postawiania kosztów			
		W jakim stopniu organizacja spełnia kryteria opisujące daną fazę?															
		w małym	w średnim	w znacznym	w pełni	w małym	w średnim	w znacznym	w pełni	w małym	w średnim	w znacznym	w pełni	w małym	w średnim	w znacznym	w pełni

Projekt jest realizowany przy wsparciu udzielonym przez Islandię, Liechtenstein i Norwegię ze środków Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego, Norweskiego Mechanizmu Finansowego oraz budżetu Rzeczypospolitej Polskiej w ramach Funduszu dla Organizacji Pozarządowych

3	Monitoring finansowy, sprawozdawczość kontrola i audyt finansów	Organizacja nie monitoruje wydatków. Sporządza sprawozdania finansowe wynikające z obowiązku ustawowego i składa je do właściwych urzędów, organów kontroli i nadzoru. Audyty finansowe zewnętrzne nie są przeprowadzane.				Organizacja monitoruje wydatki i przygotowuje raporty finansowe tylko w zakresie realizowanych projektów. Są one zgodne z wymogami sponsorów. Audyty finansowe zewnętrzne są bardzo rzadko przeprowadzane. Organizacja przeprowadza kontrole finansowe w ramach swoich wewnętrznych struktur.				Prowadzona jest dokumentacja monitoringu finansowego dla całej organizacji. Sprawozdawczość jest szczegółowa a raporty całościowe, obejmują krótsze niż rok horyzonty czasowe. Audyty finansowe zewnętrzne są przeprowadzane, ale nie mają charakteru stałego. Kontrole finansowe wewnętrzne są prowadzone systematycznie.				Organizacja przygotowuje raporty dodatkowe będące fakultatywnym źródłem podejmowania decyzji strategicznych. Organizacja również regularnie poddaje się audytowi finansowemu zewnętrznemu, przeznacza na ten cel środki, wdraża uwagi z audytu. Kontrole wewnętrzne są stałym źródłem zarządzania finansami.			
		W jakim stopniu organizacja spełnia kryteria opisujące daną fazę?															
		w małym	w średnim	w znacznym	w pełni	w małym	w średnim	w znacznym	w pełni	w małym	w średnim	w znacznym	w pełni	w małym	w średnim	w znacznym	w pełni
4	Pozyskiwanie środków na działalność	Organizacja pozyskuje środki finansowe jedynie ze składek członkowskich/ bazuje na kapitale założycielskim oraz na darowiznach od swoich członków lub założycieli. Opiera swoją działalność także na darowiznach rzeczowych.				Organizacja „monitoruje” rynek darczyńców i aktywnie poszukuje źródeł finansowania. Pozyskuje środki finansowe od małej liczby, i jednorodnej grupy darczyńców. Środki finansowe pozyskiwane są aktywnie i bez odniesienia do misji i strategii organizacji.				Organizacja systematycznie zwiększa swój potencjał w zakresie pozyskiwania środków finansowych i pozyskuje je z różnorodnych źródeł, zwracając uwagę na spójność wytycznych poszczególnych darczyńców z celami swojej organizacji.				Jest strategia pozyskiwania środków finansowych i uwzględnia ona działalność zarobkową. Realizacją pozyskiwania funduszy zajmuje się wyspecjalizowana komórka, która opracowuje plany strategii fundraisingowej.			
		W jakim stopniu organizacja spełnia kryteria opisujące daną fazę?															
		w małym	w średnim	w znacznym	w pełni	w małym	w średnim	w znacznym	w pełni	w małym	w średnim	w znacznym	w pełni	w małym	w średnim	w znacznym	w pełni

Projekt jest realizowany przy wsparciu udzielonym przez Islandię, Liechtenstein i Norwegię ze środków Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego, Norweskiego Mechanizmu Finansowego oraz budżetu Rzeczypospolitej Polskiej w ramach Funduszu dla Organizacji Pozarządowych

5	Zarządzanie aktywami i pasywami ²⁴	Organizacja posiada majątek trwały i/lub majątek obrotowy w ograniczonym zakresie.				Za zarządzanie środkami finansowymi odpowiada wyznaczona osoba/osoby. Wszelkie wydatki dokonywane są po odpowiedniej autoryzacji.				Zakupy aktywów trwałych i obrotowych podlegają ustalonym procedurom.				Organizacja inwestuje środki finansowe, świadomie zarządza zobowiązaniami i należnościami.			
		W jakim stopniu organizacja spełnia kryteria opisujące daną fazę?															
		w małym	w średnim	w znacznym	w pełni	w małym	w średnim	w znacznym	w pełni	w małym	w średnim	w znacznym	w pełni	w małym	w średnim	w znacznym	w pełni
Uzyskana ilość punktów																	
Wskaźnik procentowy																	

²⁴ Jeżeli organizacja ma rozbudowany system zarządzania finansami rekomendujemy przeanalizowanie dodatkowego – 5 komponentu (wówczas maksymalna ilość punktów, od której należy wyliczać wskaźnik procentowy obszaru, wynosi 24).

Projekt jest realizowany przy wsparciu udzielonym przez Islandię, Liechtenstein i Norwegię ze środków Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego, Norweskiego Mechanizmu Finansowego oraz budżetu Rzeczypospolitej Polskiej w ramach Funduszu dla Organizacji Pozarządowych