FUNDACJA ROZWOJU DEMOKRACJI LOKALNEJ

STRATEGIA 2016+

FUNDACJI ROZWOJU DEMOKRACJI LOKALNEJ

Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej • ul. **Żurawia 43** • 00-680 **Warszawa**
tel.: (48) 22 351 93 12 • fax: (48) 22 351 93 10 • e-mail: zarzad@frdl.org.pl
www.frdl.org.pl

SPIS TREŚCI

ZAŁOŻENIA 3
Cel statutowy FRDL - nadrzędny 3
Misja FRDL 2016+ 3
Kluczowe zasady i wartości 4
Model organizacji 4
„Grand Strategy"- perspektywa 2021-2030 5
Cele długoterminowe – perspektywa 2030 5
Kluczowe wyzwania 5
Strategia średniookresowa – perspektywa2025 6
Cele Średniookresowe - 2016-2025 6
Polityki Szczegółowe 8
Polityka programowa 8
Polityka finansowa 10
Polityka kadrowa 15
Plan zarządzania realizacją Strategii 16

ZAŁOŻENIA

CEL STATUTOWY FRDL - NADRZĘDNY

§ 7 Statutu FRDL:

Celem Fundacji jest krzewienie idei samorządności obywatelskiej jako podstawowej formy demokracji, poprzez działalność oświatową, doradczą i naukową, w tym:

1) prowadzenie badań i studiów nad formami i problemami samorządności terytorialnej,
2) upowszechnianie wiedzy dotyczącej samorządu terytorialnego i form jego działania,
3) wspieranie lokalnych inicjatyw społecznych i samorządowych,
4) wspieranie wzajemnej współpracy samorządów terytorialnych we wszystkich dostępnych formach,
5) zbieranie i opracowywanie informacji o lokalnych inicjatywach samorządowych i obywatelskich,
6) działanie na rzecz rozwoju społeczności lokalnych,
7) wspieranie organizacji o celach podobnych do celów Fundacji.

MISJA FRDL 2016+

W perspektywie 2016+ naszą misją jest:

działanie na rzecz zwiększania sprawności i efektywności funkcjonowania administracji samorządowej, wspieranie decentralizacji władzy publicznej, wzmacnianie poczucia sprawstwa wśród obywateli, budowanie lokalnego kapitału społecznego w Polsce, oraz

popularyzacja polskich doświadczeń transformacji ustrojowej w innych krajach.

KLUCZOWE ZASADY I WARTOŚCI

Zachowanie misji, wartości i dorobku FRDL wypracowanych w okresie 25 lat działalności.

Solidarna dbałość sieci FRDL o realizację celów statutowych i strategicznych.

Dbałość o wysoką jakość realizowanych działań, odpowiedzialność za ich rezultaty.

- Wzmacniamy własne kompetencje, aby skuteczniej wspierać rozwój samorządności lokalnej,
- Aktywnie uczestniczymy w debacie publicznej, dbając o perspektywiczną realizację naszych celów statutowych,
- Wspomagamy rozwój instytucjonalny administracji lokalnej – prowadzimy szkolenia, oferujemy usługi doradcze i konsultingowe, wspólnie z partnerami realizujemy projekty i pozyskujemy fundusze służące rozwojowi samorządów,
- Jesteśmy partnerem lokalnych liderów i społeczności lokalnych– pomagamy identyfikować problemy i artykułować potrzeby wspólnot samorządowych, działamy na rzecz zrównoważonego rozwoju lokalnego.

MODEL ORGANIZACJI

Fundacja jest niezależną, niepolityczną organizacją pozarządową działającą na rzecz realizacji celów statutowych.

Fundacja jest organizacją spójną i skonsolidowaną. Prowadzi swoje działania za pośrednictwem ośrodków regionalnych. Prace Fundacji koordynowane i nadzorowane są przez Biuro Zarządu. Ośrodki zachowują autonomiczność niezbędną w zakresie realizacji celów i misji Fundacji w wymiarze regionalnym. Wszystkie jednostki Fundacji działają w oparciu o przyjętą strategię rozwoju.

Określone w Strategii FRDL 2016-2020 kierunki działania wsparte są na następujących założeniach:

1. Wola i intencja Fundatorów wyrażona w Statucie, stanowi ważny, niezbywalny fundament założycielski Fundacji
2. Kultura organizacji w formule działalności nie dla zysku (*not-for-profit*) łączy misyjność z modelem działania zapewniającym stabilność funkcjonowania
3. W swej działalności zarówno kierujemy się oczekiwaniami sektora samorządowego, jak i programowo wpływamy na kształt przemian tego sektora
4. W celu realizacji misji FRDL podejmujemy współpracę z partnerami krajowymi i międzynarodowymi

„GRAND STRATEGY"- PERSPEKTYWA 2021-2030

NOWE PYTANIA I NOWE ODPOWIEDZI

Nie jesteśmy w pełni w stanie przewidzieć kierunku globalnych, europejskich i krajowych zmian ani ich dynamiki, zatem ważne jest, aby rozwijać aktywność zgodną z misją i celami statutowymi Fundacji, jednocześnie wzmacniając niezależność i stabilność naszej organizacji.

W otoczeniu jest dużo niepewności (kontekst polityczny, społeczny, technologiczny) i trochę pewności (prany i strategie krajowe, europejskie) – i tym trzeba umieć zarządzać. Możemy tego dokonać bazując na doświadczeniu FRDL i kompetencjach jej pracowników.

CELE DŁUGOTERMINOWE – PERSPEKTYWA 2030

❶ Wzmocnienie pozycji lidera w kreowaniu i praktycznym wdrażaniu rozwiązań wspierających samorząd terytorialny i rozwój społeczeństwa obywatelskiego

❷ Wykorzystanie potencjału wypracowanego w latach 2016-2020 do wzmocnienia całej Fundacji

Kluczowe wyzwania

- zachowanie misji i celów Fundacji w sytuacji zmiennego otoczenia (trwałość programu i wartości, wsparcie demokracji i decentralizacji władzy publicznej, tworzenie realnej wartości dodanej dla grup docelowych),
- zabezpieczenie stabilnych podstaw funkcjonowania - kapitał żelazny, zróżnicowane źródła finansowania
- wprowadzenie zasad organizacji uczącej się – zachowanie elastyczności struktur organizacyjnych i skuteczności działania; budowa kompetencji kadr Fundacji;
- wzmacnianie innowacyjności działania - zarówno w sferze funkcjonowania, jak i kreowania nowych produktów.

STRATEGIA ŚREDNIOOKRESOWA – PERSPEKTYWA 2025

SPRAWNE ZARZĄDZANIE ZMIANAMI I ROZWÓJ

Kontekst naszego działania się zmienia – potrafimy nie tylko dostosować się, ale i zarządzać pozycją FRDL w nurcie tych zmian. Dbamy o wzmocnienie pozycji FRDL w wymiarze organizacyjnym i kompetencyjnym. Jesteśmy rzetelnym i skutecznym partnerem samorządów lokalnych. Budujemy silną pozycję Fundacji w środowisku organizacji i instytucji wspierających rozwój samorządności i budowę społeczeństwa obywatelskiego.

CELE ŚREDNIOOKRESOWE - 2016-2025

1 CEL STRATEGICZNY (działalność ekspercka i rzecznicza):

FRDL ośrodkiem eksperckim w dziedzinie samorządności lokalnej wpływającym na debatę publiczną

CELE OPERACYJNE

1. Fundacja uznanym ośrodkiem badań i ekspertyz samorządności i społeczności lokalnych.
2. Funkcjonujący fundacyjny program monitoringu legislacji i orzecznictwa w sprawach dotyczących samorządu terytorialnego jako element merytorycznego wzmocnienia debaty publicznej o samorządności lokalnej.
3. Fundacja aktywnym uczestnikiem prac ciał doradczych działających przy regionalnych organach administracji publicznej.
4. Fundacja aktywnym uczestnikiem krajowej debaty publicznej dotyczącej samorządności lokalnej w Polsce.

2 CEL STRATEGICZNY (działalność międzynarodowa):

FRDL ważnym partnerem wspierającym budowanie demokracji lokalnej w krajach przechodzących transformację ustrojową oraz tworzącym rozwiązania dla samorządów lokalnych w kontekście międzynarodowym

CELE OPERACYJNE

1. Aktywnie wdrażana z partnerami zagranicznymi oferta Fundacji wspierająca budowanie demokracji lokalnej w krajach przechodzących transformację ustrojową oraz tworzenie rozwiązań dla samorządów lokalnych w kontekście międzynarodowym.

❸ CEL STRATEGICZNY (działalność stabilizująca):

FRDL kluczowym partnerem wspierającym JST i społeczności lokalne na poziomie regionalnym i lokalnym

CELE OPERACYJNE

1. Fundacja dostawcą wysokiej jakości usług szkoleniowych dla sektora samorządowego odpowiadających na zmieniające się potrzeby odbiorców.
2. Opracowany i wdrożony fundacyjny program doradczy dla sektora samorządowego.
3. Fundacja partnerem JST w sieciowaniu kadr samorządowych poprzez rozbudowaną ofertę forów pracowników samorządowych.
4. Fundacja ważnym partnerem JST i społeczności lokalnych realizującym projekty wspierające rozwój lokalny i regionalny.

❹ CEL STRATEGICZNY (organizacja wewnętrzna Fundacji):

FRDL sprawnie działającą organizacją uczącą się stabilną instytucjonalnie i finansowo

CELE OPERACYJNE

1. Funkcjonujący fundacyjny system zarządzania wiedzą, podnoszenia kompetencji i budowania zaangażowania pracowników Fundacji.
2. Wdrożony model specjalizacji i tworzenia przewag konkurencyjnych ośrodków regionalnych Fundacji.
3. Wypracowany i wdrożony model finansowania działalności Fundacji zapewniający stabilność finansową.

Załącznikiem do strategii średniookresowej jest plan działań stanowiący dokument wewnętrzny FRDL

POLITYKI SZCZEGÓŁOWE

Wdrażanie Strategii FRDL oraz powiązane z tym przeprowadzenie skutecznych reform: organizacyjnej, finansowej i programowej wymaga przyjęcia polityk szczegółowych, rozumianych jako uzgodnione, ustalone i obowiązujące sposoby działania w Fundacji.

Nieniejsza Strategia wprowadza następujące polityki szczegółowe:

- **Polityka programowa**
- **Polityka finansowa**

Polityka programowa

Polityka programowa FRDL służy realizacji celów statutowych i misji Fundacji, realizowana jest z poszanowaniem wartości Fundacji.

Rozwój programowy oraz uruchomienie strategicznej reorientacji FRDL w perspektywie lat 2016-2025 wymaga podjęcia i realizacji sekwencji kolejnych kroków: począwszy od zniwelowania najbardziej oczywistych słabości organizacyjnych (np. brak sieciowej współpracy programowej), poprzez wykorzystanie rynkowe potencjału istniejących już, chociaż niezagospodarowanych produktów i narzędzi wypracowanych we wcześniejszych projektach (jak podręczniki, metodologie, narzędzia, know-how etc.), po sukcesywne kreowanie nowych produktów i rozwój nowych form działalności.

Na polu kształtowania polityki programowej w perspektywie krótkoterminowej ważne kwestie to:

- rozwinięcie sieciowej współpracy (projekty, doradztwo, wymiana wiedzy i informacji),
- specjalizacja i centra kompetencji w ośrodkach,
- konsolidacja ponadregionalna i krajowa wybranych usług,
- budowa bazy ekspertów własnych i stałych ekspertów-współpracowników,
- wzmocnienie profesjonalne kadr,
- wprowadzenie znaczących wizerunkowo produktów realizowanych pro bono.

Za kształtowanie polityki programowej odpowiada Zarząd Fundacji działający w porozumieniu z Kolegium Dyrektorów.

ZNIWELOWANIE SŁABOŚCI ORGANIZACJI

Diagnoza działalności FRDL wskazuje wyraźnie, że zasoby, którymi dysponuje Fundacja są rozproszone i niewystarczająco wykorzystywane. Część Ośrodków podejmuje na swoim terenie jedynie ograniczony zakres działań, brakuje koordynacji merytorycznej i organizacyjnej. Doświadczenia zgromadzone w ostatnich latach w sferze działalności szkoleniowej wskazują wyraźnie, że systematyzacja usług,

monitoring i merytoryczne wsparcie i koordynacja mogą prowadzić do bardzo pozytywnych rezultatów w skali całej organizacji. Doświadczenia te należy wykorzystać na innych polach działalności Fundacji.

W celu wykorzystania efektu sieci i skali konieczne jest:

1. Powołanie koordynatorów krajowych w kluczowych obszarach działalności FRDL (projekty; doradztwo; badania, rozwój, rzecznictwo, działalność międzynarodowa).
2. Konsolidacja ponadregionalna i krajowa działalności forów.
3. Ujednolicenie zasad zatrudniania ekspertów wewnętrznych (pracowników) i zewnętrznych.
4. Podjęcie działań zmierzających do wzmocnienia lojalności partnerów zewnętrznych względem FRDL.
5. Wzmacnianie wewnętrznch zasobów ludzkich – rozwój kompetencji pracowników, tak aby byli w stanie samodzielnie realizować usługi oferowane przez Fundację.
6. Identyfikacja Ośrodków pracujących jako centra kompetencji dla całej sieci – przygotowujących m.in. wystandaryzowane produkty.
7. Wypracowanie zestawu metod / metodologii / modeli FRDL obejmujęcych: doradztwo, badania, strategie, itp.

MONITORING DZIAŁALNOŚCI MERYTORYCZNEJ

Działalność Ośrodków podlega monitoringowi merytorycznemu. Jego podstawą są założenia przyjęte w niniejszej Strategii.

Za bieżąca koordynację działalności merytorycznej Ośrodków odpowiadają koordynatorzy krajowi.

Audyty merytoryczne są realizowane w formie, którą w zależności od potrzeby zastosuje Zarząd. Za przeprowadzanie audytu merytorycznego Ośrodków odpowiedzialny jest kilkuosobowy zespół audytorów wyłoniony spośród pracowników Ośrodków (stałe grono wykwalifikowanych osób), któremu przewodniczy właściwy koordynator krajowy.

Usługa audytu jest wyceniona (cennik) na zasadzie zwrotu kosztów. Koszt audytu przeprowadzanego nie rzadziej niż raz do roku pokrywa Ośrodek.

Raport z audytu przedstawiany jest Zarządowi Fundacji oraz Kolegium Dyrektorów. Dyrektor Ośrodka zobowiązany jest do wypełnienia zaleceń audytowych zatwierdzonych przez Zarząd i KD.

Polityka finansowa

BEZPIECZEŃSTWO FINANSOWE

FRDL jest organizacją nie działającą dla zysku, ale funkcjonuje bez stałego wsparcia zewnętrznego. Dlatego też podstawową zasadą ekonomiczną, którą powinny kierować się ośrodki jest zachowanie dodatniego wyniku finansowego.

Stałe monitorowanie wyników Ośrodków

Informacje o wynikach Ośrodków oraz postępach realizacji planu Kolegium Dyrektorów otrzymuje kwartalnie przed posiedzeniem (terminarz posiedzeń KD powinien uwzględniać przygotowywane wyniki kwartalne Fundacji oraz Ośrodków). Prezentacja wyników i analiza sytuacji Ośrodków są stałym elementem posiedzeń KD (w tym odniesienie się Dyrektora do wyników swojego Ośrodka). Wyniki miesięczne są wysyłane do Ośrodków celem bieżącego monitoringu.

Plan Ośrodka jest planem kroczącym uwzględniającym w każdym kwartale monitorowanie wykonania oraz planowanie w co najmniej rocznym horyzoncie czasowym (wykonanie za miniony rok/kwartały + plan na 4 kwartały do przodu).

Bieżąca kontrola i audyt

Bieżąca kontrola księgowości i kontrola finansowa prowadzone są na poziomie Biura Zarządu w ramach konsolidacji ewidencji księgowej.

Programy naprawcze ośrodków

Mając na względzie dotychczasowe doświadczenia sytuacja Ośrodka z ujemnym wynikiem finansowym generowanym poprzez działalność danego Ośrodka nie może trwać dłużej niż 1 rok. W sytuacji ujemnego kwartalnego wyniku finansowego Zarząd podejmuje decyzje prowadzące do wyjaśnienia i stabilizacji sytuacji. W przypadku wystąpienia dwukrotnego ujemnego wyniku kwartalnego zostaje wdrożona procedura naprawcza (Załącznik nr 1 do Strategii). W przypadku braku rezultatów działań naprawczych Zarząd podejmuje decyzje dotyczące przyszłości Ośrodka: przekształcenia Ośrodka w filię, zmianę Dyrektora Ośrodka lub w ostateczności likwidacji ośrodka.

Programy naprawcze dla słabszych Ośrodków mają służyć wzmocnieniu całej sieci i budowaniu stabilizacji całej organizacji. Niezależnie od specyficznych warunków funkcjonowania ośrodków, celem minimalnym jest bilansowanie się kosztów każdego z nich.

Sieć ma służyć:

- wsparciem mentorskim bardziej doświadczonych dyrektorów,
- pomocą w diagnozie przyczyn / źródeł problemów,
- wsparciem w oszacowaniu możliwości zmian,
- pomocą w wypracowaniu kompleksowego programu naprawczego, obejmującego wszystkie elementy funkcjonowania ośrodka.

Zachowanie płynności

Prowadzony jest wspólny rachunek w obecnej wersji – przelewy zatwierdzane są przez dyrektora ośrodka i główną księgową. Wynikajace z tego korzyści sieci to m. in. ograniczenie ryzyka utraty płynności i zarządzania indywidualnego na poziomie ośrodka w tym zakresie.

Windykacja będzie prowadzona w pierwszej kolejności przez ośrodki, posiadające dostęp za pośrednictwem SAP do wykazu przeterminowanych płatności – przyspieszy to egzekwowanie należności oraz dostosowanie działań do sytuacji konkretnego klienta. Zadaniem księgowości w Biurze Zarządu będzie okresowe monitorowanie, czy w danym ośrodku nie narastają przeterminowane płatności (czy prowadzona jest windykacja) oraz podejmowanie we współpracy z ośrodkiem działań windykacyjnych w sytuacjach, w których wyczerpane zostały standardowe procedury postępowania lub dochodzi do sytuacji sporu w należnościach o dużej wartości.

Fundusz stabilizacyjny

Fundusz tworzony jest centralnie, na osobnym rachunku bankowym przy wykorzystaniu aktualnych zasobów finansowych Fundacji.

Środki centralne będą systematycznie uzupełniane od 2017 r. środkami przekazywanymi przez Ośrodki w ramach składek na fundusz (docelowo kolejne 500.000 zł w ciągu 2 lat, minimum 30.000 zł / ośrodek). Wysokość składki na fundusz stabilizacyjny powinna uwzględniać m.in. obrót roczny Ośrodka i liczbę realizowanych projektów. Począwszy od 2016 roku Dyrektor każdego Ośrodka obowiązany jest ująć w planie finansowym wpłatę na ten fundusz.

Kolegium Dyrektorów [KD] opracuje i przyjmie Regulamin Funduszu Stabilizacyjnego, wskazujący m.in. dokładnie w jakich sytuacjach możliwe będzie uruchomienie funduszu stabilizacyjnego w stosunku do Ośrodka oraz na jakie cele może być wykorzystywany. (np. realizacja programu naprawczego). Uruchomienie funduszu wymaga każdorazowo uchwały KD.

Zabezpieczenie i stałe wsparcie prawne

Na poziomie Biura Krajowego podpisana jest umowa o stałej współpracy z kancelarią prawną, za wynagrodzeniem ryczałtowym, dostępną dla Dyrektorów Ośrodków; przy wyborze istotne, aby kancelaria posiadała doświadczenie w PZP, tak aby mogła reprezentować Fundację przed KIO w przetargach, oraz w problematyce projektów unijnych. Dodatkowymi kryteriami wyboru jest doświadczenie w prawie pracy (w sprawach umów z pracownikami i umów z trenerami/ współpracownikami), w prawie autorskim oraz znajomość sektora pozarządowego – jako przydatne dla nas i naszych partnerów.

Należy pilnie w konsultacji z prawnikiem przygotować (skorygować) wzory umów szkoleniowych i doradczych z trenerami i konsultantami, zabezpieczające we właściwy sposób prawa autorskie i inne istotne interesy FRDL zarówno w umowach zlecenia, o dzieło, jak i umowach z klientami i podwykonawcami.

Ubezpieczenia

Standardem jest ubezpieczenie OC i biura każdej jednostki. Należy wystąpić ze wspólnym zapytaniem do ubezpieczycieli, którzy mogą przygotować korzystniejszą ofertę dla całej sieci z podziałem na koszty poszczególnych Ośrodków. Do rozważenia pozostają ubezpieczenia projektowe.

KONTROLA I OGRANICZANIE KOSZTÓW DZIAŁALNOŚCI

W perspektywie krótkoterminowej identyfikuje się następujące źródła potencjalnych oszczędności:

- Wspólne zakupy: biurowe, telekom, Internet, standardowe druki, usługi pocztowe (stawki w miarę możliwości negocjowane są na poziomie centralnym, natomiast zapotrzebowanie planowane jest regionalnie); specyfikacja (3-5 w każdej sferze) zapytań cenowych/SIWZ kierowana jest do wybranych operatorów usług.
- Zarząd, w porozumieniu z Kolegium Dyrektorów, ustala listę zadań realizowanych na rzecz całej sieci przez Biuro Zarządu lub wyspecjalizowany Ośrodek. Głównym kryterium jest oszczędność wynikająca z wykonania zadania przez jedną osobę / zespół, a nie powielanie jej w każdym z Ośrodków. Drugie kryterium to cena usługi centralnej, która powinna być na porównywalnym poziomie jak w regionie. Kluczowa jest dobra organizacja pracy i wynegocjowanie dobrych warunków u dostawców.
- Efektywne wykorzystanie personelu, weryfikacja zatrudnienia – kadry prowadzone centralnie, przegląd kadr, weryfikacja zakresów obowiązków i wynagrodzeń pracowniczych pod kątem oszczędności, dostosowanie wielkości zatrudnienia do potrzeb.
- Prowadzona jest bieżąca (miesięczna) kontrola wykorzystania zasobów rzeczowych (materiały, internet, telefon, poczta). Ma to umożliwić CRM. Porównywane są koszty pomiędzy ośrodkami – ośrodki z wysokim zużyciem zasobów na osobę/szkolenie muszą je obniżyć w ustalonym terminie (z uwzględnieniem specyfiki lokalnego rynku).

Monitorowanie efektywności

Podstawowe kryteria oceny działalności ośrodków zostały określone w Planie Działań Strategii FRDL. Ośrodki i Zarząd Fundacji są zobowiązane do podejmowania wszelkich działań zmierzających do osiągnięcia zakładanych wskaźników.

Ponadto, opracowana zostanie lista wskaźników efektywności działań ośrodków, które odnosić się będą do finansowych i operacyjnych rezultatów działalności ośrodków. Współczynniki te będą monitorowane w wymiarze kwartalnym przez Biuro Zarządu (dane będą bieżąco przekazywane Kolegium Dyrektorów). Docelowo katalog parametrów zostanie poszerzony o wskaźniki jakościowe.

ZWIĘKSZENIE I RÓŻNICOWANIE ŹRÓDEŁ PRZYCHODÓW

Podstawowym celem jest poszerzanie działalności szkoleniowej, doradczej oraz działalności Forów, mających właściwości stabilizacyjne w odniesieniu do struktury przychodów FRDL. W perspektywnie

długoterminowej Fundacja powinna bazować na stałych, stabilnych źródłach przychodów, niezależnych od napływu do Polski i dostępności zewnętrznych środków finansowych.

Fundacja powinna poszerzać ofertę produktów oferowanych samorządom lokalnym. Powinna dywersyfikować swoją działalność w obszarze wyznaczanym celami statutowymi.

Istotne rezerwy w generowaniu nadwyżek leżą m.in. :

- systematycznym poprawianiu wyników ekonomicznych ze sprzedaży szkoleń oraz doradztwa,
- poprawie efektywności zarządzania wydatkami (kosztami) zarówno w Biurze Zarządu, Ośrodkach jak i w skali całej sieci.

Dążenie do poprawy sytuacji finansowej FRDL poprzez próby pozyskiwania dużych ogólnopolskich projektów i programów, traktować należy w kategoriach doraźnych. Stabilność finansowa organizacji wymaga zmniejszenia uzależnienia od funduszy rozdzielanych przez instytucje zewnętrzne.

Finansowanie z dotacji projektowych

W podstawowym horyzoncie czasowym niniejszej strategii, prowadzona jest stała analiza możliwości pozyskania środków (fundrisingu) z programów publicznych:

- PLAN pozyskiwania środków przygotowywany jest z wyprzedzeniem co najmniej półrocznym (gdzie i na co możemy składać wnioski projektowe), uzgadniany jest na forum Kolegium Dyrektorów, ma charakter kroczący,
- stały monitoring możliwości pozyskiwania środków finansowych z programów publicznych prowadzony jest w porozumieniu z Dyrektorami Ośrodków przez Pełnomocnika Zarządu ds. Rozwoju.

Decyzja dot. aplikowania w konkursach z ograniczoną liczbą wniosków możliwych do złożenia przez jedną organizację podejmowana jest przez Zarząd FRDL.

Przed podjęciem decyzji o przystąpieniu do aplikowania każdy projekt jest poddawany wyprzedzającej ocenie pod kątem zgodności z misją i celami FRDL oraz rachunku ekonomicznego. Ocena obejmuje: realizację celów statutowych FRDL, zgodność założeń projektu ze Strategią Fundacji, uwarunkowania finansowe, urzteczność merytoryczną (np. wzbogacenie oferty, poszerzenie grup odbiorców, promocja FRDL, budowanie marki, etc.).

Ośrodki, które realizują projekt ponadregionalny angażują do niego poprzez zatrudnienie lub wolontariat pracowników z innych Ośrodków. Podstawową zasadą obowiązującą przy realizacji takich projektów jest jedność organizacji i solidarność sieci.

Zarząd w uzgodnieniu z Kolegium Dyrektorów przyjmie jasne i jednolite zasady dotyczące udziału Ośrodków w konkursach ogólnopolskich, w tym możliwości aplikowania wg zasad wewnętrznych konkursów pomiędzy Ośrodkami.

Przetargi centralne

Prowadzony jest systematyczny wyprzedzający monitoring dużych centralnych przetargów szkoleniowych i doradczych, który obejmuje zarówno projekty/ programy operacyjne z udziałem

środków UE (np. pomoc techniczna), jak i zamówienia publiczne planowane przez centralne urzędy i ministerstwa.

Przetargi regionalne

Utrzymana zostaje możliwość centralnego pozyskiwania informacji o wszystkich przetargach, zaś monitorowanie możliwości i decyzja w sprawie startu w przetargach regionalnych leży w gestii Dyrektora Ośrodka, który operuje na danym terenie.

W przypadku, gdy dany Ośrodek regionalny nie jest zainteresowany przetargiem – informuje o tym Zarząd Fundacji oraz inne Ośrodki, które mogą złożyć ofertę w swoim imieniu.

STANDARYZACJA KSIĘGOWOŚCI I OBSŁUGI KADR

Obowiązująca Polityka Rachunkowości zostanie znowelizowana z uwzględnieniem poniższych wytycznych:

- wszystkie ośrodki zobowiązane są do stosowania jednolitego planu kont przekazanego przez księgowość w Biurze Zarządu
- kontrola odbywa się na bieżąco na poziomie konsolidacji księgowości w Biurze Zarządu, poprzez sprawozdawczość finansową oraz okresowo w ramach corocznych audytów
- wyjaśnienie ewentualnych różnic i wątpliwości, doprecyzowanie metod księgowania powinno następować podczas szkolenia wewnętrznego dla księgowych,
- ewidencja księgowa umożliwia automatyczne generowanie informacji zarządczych, takich jak przychody i koszty na poszczególnych kategoriach usług (szkolenia otwarte, zamknięte, doradztwo, poszczególne projekty).

Ponadto:

- uzgodniony zostanie jednolity sposób kwalifikowania poszczególnych kosztów bezpośrednich usług szkoleniowych i doradczych – aby zapewnić porównywalność wyników osiąganych przez poszczególne ośrodki w obrębie tych samych kategorii usług,
- budżetowanie usług szkoleniowych będzie wykonywane w CRM – wymagane jest dostosowanie budżetu szkoleń CRM do uzgodnionego katalogu kosztów bezpośrednich,
- stosowany będzie ten sam indeks w odniesieniu do przychodów i kosztów poszczególnych usług (każdego szkolenia i usługi doradczej na etapie wystawienie faktury sprzedażowej lub opisu faktury kosztowej np. CXXK101-12 dla danego szkolenia otwartego nr 12), co umożliwi identyfikację nadwyżki na kosztach bezpośrednich poszczególnych usług, weryfikację prawidłowego ujęcia przychodów i kosztów, weryfikację wyników indywidualnych.
- wynik powinien być podawany (zliczany automatycznie w arkuszu planu) w dwóch wariantach – stabilny, w oparciu o przewidywane przychody z działalności odpłatnej, z realizowanych umów projektowych oraz projektów wygranych, ale bez podpisanej jeszcze umowy (wynik, na podstawie którego będzie prognozowana stabilność finansowa ośrodka), oraz tzw. prawdopodobny, uwzględniający planowane przychody ze złożonych projektów, które jeszcze nie zostały ocenione (biorąc również uwagę przewidywaną skuteczność w wygrywaniu projektów).

Polityka kadrowa

Obsługa kadrowa Ośrodków prowadzona jest przez Biuro Zarządu. W przypadkach uzasadnionych stabilną działalnością Ośrodka, w sytuacji utrzymującego się dodatniego wyniku finansowego obsługa kadrowa może zostać przekazana do Ośrodka.

Systematyczne podnoszenie kierunkowych kompetencji pracowników

Podnoszenie kompetencji pracowników leży w gestii Dyrektora Ośrodka. W ramach podziału pracy i specjalizacji są organizowane także wspólne, cykliczne spotkania i szkolenia poszczególnych grup pracowników FRDL (np. koordynatorów szkoleń, koordynatorów projektów, handlowców).

W ramach budżetu centralnego rezerwowane są środki przede wszystkim na spotkania i szkolenia tematyczne i wymiany doświadczeń poszczególnych grup pracowników w celu podniesienia kompetencji, ujednolicenia metodologii i technik pracy (koordynatorzy krajowi).

Dodatkowo w planie rocznym każdy Dyrektor zobowiązany jest do ujęcia wydatków szkoleniowych na indywidualne potrzeby zespołu prowadzonego Ośrodka.

System oceny pracowników

Zostanie wprowadzony ogólnofundacyjny, jednolity system oceny pracowników

Integracja pracowników Fundacji

Po uzyskaniu stabilizacji finansowej Fundacji jako organizacji, zostaną podjęte działania zmierzające do integracji pracowników Fundacji. W szczególności dotyczyć to będzie wdrożenia ogólnofundacyjnego systemu szkoleń oraz stworzenia forum wymiany doświadczeń.

PLAN ZARZĄDZANIA REALIZACJĄ STRATEGII

Odpowiedzialność za realizację strategii

Strategia jest dokumentem budującym wizję przyszłości organizacji i wspierającym jej uporządkowane i konsekwentne wdrażanie. Osiągnięcie założonych celów wymaga zaangażowania zarówno osób zarządzających organizacją, jak też wszystkich pracowników.

Nadzór nad wdrażaniem Strategii sprawuje Rada Fundatorów. Otrzymuje co najmiej 1 raz w roku do końca pierwszego kwartału następnego roku przygotowaną przez Zarząd Fundacji informację o stanie wdrażania Strategii w roku poprzednim i poziomie osiągnięcia założonych celów.

Za bieżącą koordynację wdrażania Strategii odpowiada Zarząd Fundacji. Dyrektorzy ośrodków regionalnych Fundacji zarządzają wdrażaniem Strategii na poziomie regionalnym.

Plan monitoringu realizacji Strategii

Monitorowanie realizacji Strategii wpisuje się w system monitorowania i sprawozdawczości obowiązujący w Fundacji. Zarząd Fundacji wyznacza dla Biura Zarządu i ośrodków regionalnych roczne cele i wskaźniki do osiągnięcia wynikające ze Strategii. Są one uwzględniane w rocznych palnach pracy ośrodków regionalnych i Biura Zarządu. Ośrodki regionalne Fundacji przygotowują roczne sprawozdania z pracy ośrodków uwzględniając poziom realizacji zadań i osiągnięcia założonych dla ośrodka rocznych celów i wskaźników wynikających ze Strategii. Wybrane, kluczowe wskaźniki, w tym wskaźniki finansowe, są monitorowane w cyklach miesięcznych, pozostałe wskaźniki są monitorowane w cyklach kwartalnych, półrocznych lub rocznych. Zarząd Fundacji corocznie weryfikuje listę wskaźników i częstotliwość ich monitorowania. Na podstawie rocznych sprawozdań ośrodków regionalnych oraz Biura Zarządu przygotowywane jest roczne sprawozdanie z wdrażania Strategii, które jest przedstawiane Radzie Fundatorów.

Zasady aktualizacji dokumentu strategicznego

Strategia Fundacji podlega cyklicznemu przeglądowi i aktualizacji. Celem aktualizacji Strategii jest dostosowywanie działania Fundacji do zmieniających się warunków otoczenia Fundacji. Proces ten uwzględnia także postęp we wdrażaniu Strategii oraz uwarunkowania wewnątrz organizacji.

Strategia jest aktualizowana każdorazowo z rozpoczęciem nowej kadencji Zarządu Fundacji. Na wniosek Rady Fundatorów, Zarządu Fundacji lub Kolegium Dyrektorów może być aktualizowana w innych terminach.