

Strategia Rozwoju Fundacji Obserwatorium na lata 2025-2028



Wstęp.....	1
1. Diagnoza.....	2
1.1. Kim jesteśmy: misja, wizja i wartości Fundacji Obserwatorium.....	2
1.2. Kontekst działania i uzasadnienie potrzeby zmiany.....	3
1.3. Zdiagnozowane problemy i wąskie gardła (uzasadnienie potrzeby zmiany instytucjonalnej).....	4
1.4. Potencjał i zdolność do realizacji działań.....	5
1.5. Analiza SWOT Fundacji Obserwatorium.....	5
2. Główne obszary i rezultaty działań.....	7
3. Metody osiągnięcia produktów i rezultatów.....	12
4. Harmonogram.....	15
5. Ryzyka.....	17
Ewaluacja strategii.....	19

Wstęp

Niniejsza strategia rozwoju Fundacji Obserwatorium na lata 2025-2028 została opracowana w celu określenia długoterminowych kierunków działania, wzmocnienia potencjału instytucjonalnego oraz zwiększenia wpływu Fundacji na kształtowanie polityk publicznych i rozwój społeczeństwa obywatelskiego w Polsce. Dokument ten uwzględnia dotychczasowy dorobek organizacji, zdiagnozowane wyzwania i szanse, a także specyfikę działania jako think-tanku w sektorze pozarządowym.

1. Diagnoza

1.1. Kim jesteśmy: misja, wizja i wartości Fundacji Obserwatorium

Misja Fundacji:

- Bierzemy odpowiedzialność za rozwój społeczeństwa obywatelskiego, budując zaangażowanie wszystkich jego uczestników.
- Wspieramy instytucje i podmioty publiczne w zrównoważonym oraz odpowiedzialnym działaniu.
- Robimy to przez dogłębną diagnozę potrzeb społecznych, planowanie ambitnych i realistycznych rozwiązań oraz ich skuteczne wdrażanie.
- Dostarczamy wysokiej jakości badania i analizy, które wspierają podejmowanie lepszych decyzji w sektorze publicznym i społecznym, przyczyniając się do pozytywnych zmian społecznych.

Wartości kluczowe:

W naszych działaniach kierujemy się:

- **Rzetelnością:** Dążymy do najwyższych standardów metodologicznych i merytorycznych we wszystkich naszych badaniach i analizach.
- **Niezależnością:** Zachowujemy neutralność polityczną i ideologiczną, a nasze wnioski opieramy wyłącznie na dowodach i obiektywnej analizie.
- **Interdyscyplinarnością:** Łączymy wiedzę i perspektywy z różnych dziedzin nauki i praktyki społecznej, aby uzyskać pełniejszy obraz badanych zjawisk.
- **Zaangażowaniem:** Działamy z pasją i poczuciem odpowiedzialności za dobro publiczne, dążąc do realnego wpływu na otaczającą nas rzeczywistość.

Wizja Fundacji:

- Być znaczącym, niezależnym ośrodkiem badawczym i doradczym w Polsce, uznawanym za ważnego partnera w tworzeniu i ewaluacji polityk oraz zadań publicznych, szczególnie w sektorze kultury i społecznym.
- Rozszerzyć sieć współpracy i działalność na arenę międzynarodową, stając się rozpoznawalnym głosem w debacie o funkcjach podmiotów publicznych.
- Być miejscem, gdzie najlepsi eksperci chcą pracować i rozwijać swoje kompetencje, tworząc stymulujące i innowacyjne środowisko pracy.

1.2. Kontekst działania i uzasadnienie potrzeby zmiany

Fundacja Obserwatorium, działająca od 2009 roku, ugruntowała swoją pozycję jako wyspecjalizowany think-tank oraz centrum badawczo-rozwojowe, koncentrujące swoje działania na sektorze kultury w Polsce oraz na jego stykach z innymi dziedzinami życia społecznego i gospodarczego. Misją Fundacji jest wspieranie rozwoju instytucji publicznych i organizacji pozarządowych w dążeniu do efektywnej i odpowiedzialnej realizacji ich funkcji społecznych. Współczesne społeczeństwa i systemy polityczne stoją przed złożonymi wyzwaniami, które wymagają dogłębnej analizy i przemyślanych rozwiązań. W tym kontekście ośrodki analityczno-badawcze, odgrywają coraz istotniejszą rolę jako generatory wiedzy i uczestnicy debaty publicznej. Fundacja Obserwatorium, jako think-tank działający w formie organizacji pozarządowej, wpisuje się w tę tendencję, koncentrując swoje wysiłki na sektorze kultury i jego szerokich powiązaniach społecznych, edukacyjnych i gospodarczych.

Chcemy, by decyzje publiczne, zwłaszcza w obszarze kultury i polityk społecznych, podejmowane były w sposób transparentny, oparty na rzetelnej wiedzy, z poszanowaniem zasad państwa prawa i z aktywnym udziałem społeczeństwa obywatelskiego. Chcemy, aby instytucje publiczne działały efektywnie, odpowiedzialnie i w sposób odpowiadający na rzeczywiste potrzeby obywateli.

Chcemy zmienić sposób, w jaki podmioty publiczne i społeczne diagnozują problemy, planują działania i oceniają ich skuteczność. Pragniemy wzmocnić ich zdolności analityczne, strategiczne i zarządcze. Chcemy również przyczynić się do podniesienia standardów debaty publicznej poprzez dostarczanie wiarygodnych danych i bezstronnych analiz. Szczególnie istotne jest dla nas działanie na rzecz wzmocnienia zasad państwa prawa (legalizmu, zakazu arbitralności, równości i niedyskryminacji) w funkcjonowaniu sektora kultury, co ma bezpośredni wpływ na prawa twórców, pracowników kultury oraz odbiorców.

Fundamentem naszej działalności jest unikalny kapitał intelektualny, tworzony przez zespół ekspertów o wieloletnim, komplementarnym doświadczeniu menedżerskim, badawczym i doradczym. Portfolio zrealizowanych projektów obejmuje kilkadziesiąt realizacji: diagnoz lokalnych i regionalnych, ewaluacji programów publicznych, strategii rozwoju oraz specjalistycznych szkoleń dla kluczowych podmiotów sektora kultury i administracji publicznej w całej Polsce. Wypracowaliśmy autorskie metodologie, w tym adaptację modelu "Obserwuj - Orientuj się - Decyduj - Działaj", który stanowi ramę dla naszych interwencji badawczych i doradczych. Ugruntowana pozycja i szeroka sieć współpracy z instytucjami kultury, samorządami, organizacjami pozarządowymi oraz środowiskiem akademickim pozwalają nam nie tylko na realizację zaawansowanych projektów, ale także na aktywne uczestnictwo w kształtowaniu dyskursu publicznego na tematy związane z zarządzaniem w kulturze, politykami kulturalnymi oraz rolą kultury w rozwoju społecznym.

Nasza dotychczasowa działalność potwierdziła istnienie ogromnego zapotrzebowania na rzetelne diagnozy, oparte na danych strategię oraz profesjonalne wsparcie doradcze i

szkoleniowe dla instytucji publicznych i organizacji społecznych. Jednocześnie, dynamiczny rozwój oraz liczba zleceń i projektów uwidoczniły wewnętrzne ograniczenia obecnego modelu funkcjonowania Fundacji.

1.3. Zdiagnozowane problemy i wąskie gardła (uzasadnienie potrzeby zmiany instytucjonalnej)

Rozwój i rosnące zapotrzebowanie na specjalistyczne usługi analityczno-doradcze doprowadziły nas do punktu, w którym dotychczasowy, wysoce efektywny, lecz w dużej mierze oparty na pracy projektowej, model działania osiągnął swoje granice. Identyfikujemy następujące kluczowe bariery hamujące dalszy rozwój i skalowanie naszego pozytywnego wpływu:

1. **Wyczerpanie projektowego modelu operacyjnego:** Nasza działalność finansowana jest w około 60% z grantów, co wymusza funkcjonowanie w cyklu "od projektu do projektu". Obecna struktura kosztów, w której dominują koszty zmienne (ok. 80% stanowią wynagrodzenia ekspertów), nie pozwala na długofalowe, strategiczne planowanie, budowanie stałego zespołu i inwestycje w rozwój instytucjonalny. Osiągnęliśmy "szklany sufit" efektywności, gdzie nie jesteśmy w stanie przyjąć wszystkich wartościowych i misyjnie spójnych propozycji współpracy.
2. **Nadmierne obciążenie administracyjne kluczowych ekspertów:** Brak stałego, dedykowanego zaplecza administracyjnego powoduje, że eksperci merytoryczni (stanowiący trzon Fundacji) poświęcają znaczną część swojego cennego czasu na zadania operacyjne, takie jak: obsługa zapytań, koordynacja projektów i korespondencji, obsługa dokumentów i wstępne zarządzanie finansami. To "wąskie gardło" bezpośrednio ogranicza ich zdolność do prowadzenia pracy koncepcyjnej, badawczej i strategicznej, która stanowi rdzeń naszej misji jako think-tanku.
3. **Bariery infrastrukturalne i technologiczne:** Obecna infrastruktura, oparta na jednym miejscu w przestrzeni coworkingowej i pracy zdalnej, utrudnia efektywną pracę zespołową, prowadzenie spotkań warsztatowych oraz bezpieczne i systematyczne zarządzanie rosnącymi zasobami wiedzy. Korzystanie z podstawowych narzędzi cyfrowych jest niewystarczające dla potrzeb zaawansowanego think-tanku.
4. **Niewykorzystany potencjał w zakresie stabilizacji finansowej i komunikacji:** Dotychczasowe działania w zakresie pozyskiwania funduszy (aktywne oferowanie usług do limitu VAT, doraźne poszukiwania mecenatu, promocja darowizn bez konkretnego programu) oraz komunikacji i promocji są niewystarczające do zapewnienia długofalowej stabilności i budowania silnej, rozpoznawalnej marki think-tanku.

1.4. Potencjał i zdolność do realizacji działań

Mimo zdiagnozowanych barier, Fundacja Obserwatorium posiada solidne podstawy do wdrożenia ambitnej strategii rozwoju, wspartej:

- **Potencjał finansowy:** Nasze średnie roczne przychody z ostatnich lat regularnie rosną i pozwalają aplikować o najwyższe limity grantów. Posiadamy udokumentowaną zdolność do generowania wkładu własnego ze zleceń komercyjnych (ok. 30% przychodów) i darowizn (ok. 10% przychodów), co świadczy o tym, że nasze usługi są cenione na rynku, a nasza misja znajduje wsparcie.
- **Potencjał ludzki:** Trzon organizacji stanowi stabilny, wysoce kompetentny zespół ekspertów o ugruntowanej renomie, gotowy do podzielenia się wiedzą, zarządzania nowymi projektami i (w przypadku pozyskania odpowiednich środków) nowymi członkami zespołu.
- **Gotowość do zmiany i rozwoju:** Zdiagnozowane problemy są dla nas impulsem do przeprowadzenia strategicznej zmiany, która pozwoli przekształcić Fundację w pełni profesjonalny, stabilny i wpływowy think-tank, zdolny do systemowego i długofalowego oddziaływania na rzecz państwa prawa i dobra publicznego w sektorze kultury i na jego stykach.

1.5. Analiza SWOT Fundacji Obserwatorium

Analiza mocnych i słabych stron Fundacji oraz szans i zagrożeń w jej otoczeniu:

Mocne Strony (Strengths):

- Ugruntowany dorobek i wysoka renoma Fundacji w sektorze.
- Doświadczony, interdyscyplinarny zespół ekspertów o uznanych kompetencjach.
- Szeroki i zróżnicowany zakres oferowanych usług (badania, ewaluacje, doradztwo strategiczne, szkolenia).
- Wysoka specjalizacja w sektorze publicznym i społecznym, ze szczególnym uwzględnieniem kultury.
- Doświadczenie we współpracy z podmiotami publicznymi każdego szczebla, administracją samorządową i centralną, instytucjami Unii Europejskiej i innymi organizacjami międzynarodowymi.
- Silny nacisk na rzetelność metodologiczną i wysoką jakość dostarczanych analiz i rekomendacji.
- Umiejętność wykorzystania różnorodnych, często innowacyjnych, metod badawczych.
- Regularne publikacje (raporty, analizy, artykuły) budujące wizerunek ekspercki.
- Pozytywne referencje od dotychczasowych klientów i partnerów.

Słabe Strony (Weaknesses):

- Znaczna zależność od finansowania projektowego (granty, zlecenia), co wiąże się z ryzykiem nieregularności przychodów i utrudnia długofalowe planowanie.
- Brak stałego, dedykowanego zaplecza administracyjnego i wsparcia operacyjnego, co prowadzi do przeciążenia zespołu ekspertów merytorycznych zadaniami operacyjnymi i ogranicza ich potencjał twórczy i strategiczny.
- Ograniczona rozpoznawalność marki Fundacji poza wąskim sektorem specjalistów i instytucji publicznych.
- Niewystarczająco rozwinięte kompetencje i struktury w zakresie systematycznego fundraisingu i komercjalizacji usług badawczych/doradczych (przy zachowaniu misji non-profit).
- Trudności w rekrutacji i długoterminowym utrzymaniu wysoko wykwalifikowanych specjalistów w konkurencyjnym otoczeniu rynku pracy.
- Niewystarczająca infrastruktura techniczna i biurowa do wspierania rozwoju i pracy zespołowej.

Szanse (Opportunities):

- Rosnące zapotrzebowanie na profesjonalną ewaluację i monitoring polityk publicznych, w tym projektów finansowanych ze środków UE.
- Dynamiczny rozwój technologii w obszarze analizy danych (np. Big Data, sztuczna inteligencja), stwarzający nowe możliwości badawcze.
- Dostępność krajowych i międzynarodowych funduszy grantowych na badania naukowe, działania rzecznicze i rozwój społeczeństwa obywatelskiego.
- Wzrost świadomości społecznej i zainteresowania opinii publicznej tematami podejmowanymi przez Fundację (np. zrównoważony rozwój, szanse i nierówności społeczne, jakość życia, partycypacja obywatelska, standardy w życiu publicznym).
- Możliwości rozszerzania sieci partnerstw z podmiotami krajowymi i zagranicznymi (think-tanki, uczelnie, organizacje międzynarodowe).
- Potencjał do tworzenia i komercjalizacji (w formule non-profit) autorskich produktów, narzędzi badawczych i programów szkoleniowych.
- Rosnąca potrzeba wspierania dialogu i budowania zrozumienia w spolaryzowanym społeczeństwie, gdzie think-tanki mogą pełnić rolę mediatorów i dostarczycieli obiektywnej wiedzy.

Zagrożenia (Threats):

- Potencjalne zmniejszenie publicznych środków na finansowanie badań, sektora kultury oraz organizacji pozarządowych, a także dekoniunktura w funduszach unijnych.
- Rosnąca konkurencja na rynku usług badawczych i doradczych ze strony podmiotów komercyjnych i innych organizacji.
- Zmiany w otoczeniu prawnym i regulacyjnym (np. w zakresie ochrony danych osobowych, dostępu do informacji publicznej, finansowania NGO).

- "Odływ" wykwalifikowanych ekspertów do lepiej płatnego sektora prywatnego.
- Zmiany priorytetów politycznych wpływające na finansowanie określonych obszarów badawczych lub preferencje dla określonych typów ekspertyz.
- Ryzyko "inflacji i dewaluacji" pojęcia think-tanku i trudność w wyróżnieniu się na tle organizacji jedynie pozorujących działalność ekspercką.

2. Główne obszary i rezultaty działań

W odpowiedzi na zdiagnozowane potrzeby i szanse, strategia rozwoju Fundacji Obserwatorium na lata 2025-2028 będzie koncentrować się na dwóch komplementarnych filarach.

FILAR I: WZMOCNIENIE INSTYTUCJONALNE FUNDACJI

- **Cel strategiczny:** *Rozwój stabilnej, profesjonalnej i odpornej organizacji, efektywnie realizującej misję przy zapewnieniu długofalowego rozwoju oraz atrakcyjnych warunków pracy dla zespołu.*
 - **Rezultat Instytucjonalny 1 (RI1): Uporządkowane i dostępne zasoby wiedzy Fundacji.**
 - *Opis zmiany:*
 - Kluczowym elementem będzie stworzenie wewnętrznego, zintegrowanego systemu zarządzania wiedzą, obejmującego digitalizację, kategoryzację i łatwy dostęp do całego dotychczasowego dorobku badawczego, analitycznego i metodologicznego Fundacji.
 - *Wskaźniki:*
 - Procentowy udział zasobów wiedzy Fundacji (raporty, analizy, dane) włączonych do nowego cyfrowego systemu zarządzania wiedzą - docelowo 80%.
 - Liczba aktywnych użytkowników wewnętrznego systemu zarządzania wiedzą.
 - **Rezultat Instytucjonalny 2 (RI2): Zwiększona efektywność operacyjna.**
 - *Opis zmiany:*
 - Fundacja usprawni swoje wewnętrzne procesy administracyjne, zarządcze i komunikacyjne.
 - Wdrożone zostaną nowoczesne narzędzia do zarządzania projektami, finansami i przepływem informacji.
 - *Wskaźniki:*
 - Liczba wdrożonych nowych procedur/narzędzi zarządczych - 3.

- Skrócenie średniego czasu poświęcanego przez ekspertów na zadania administracyjne o 30%.
 - Liczba aktywnych użytkowników wewnętrznego systemu zarządzania wiedzą.
- **Rezultat Instytucjonalny 3 (RI3): Zwiększona stabilność finansowa i zdywersyfikowane źródła przychodów Fundacji.**
- *Opis zmiany:*
 - Fundacja wzmocni swój potencjał w zakresie pozyskiwania środków finansowych poprzez rozwój systematycznych działań fundraisingowych, profesjonalizację oferty usługowej (przy zachowaniu charakteru non-profit) oraz budowanie długofalowych relacji z darczyńcami i partnerami biznesowymi.
 - Opracowanie spójnego katalogu usług i produktów Fundacji.
 - *Wskaźniki:*
 - Wzrost procentowego udziału przychodów ze źródeł pozagruntowych z obecnych ok. 40% do 50%.
 - Liczba nawiązanych nowych, stałych partnerstw finansowych (znaczący darczyńcy, sponsorzy) - 2 rocznie.
 - Opracowana i wdrożona strategia fundraisingowa Fundacji.
 - Liczba złożonych wniosków o granty międzynarodowe.
- **Rezultat Instytucjonalny 4 (RI4): (Warunkowany skalą dostępnych środków) Zbudowane profesjonalne zaplecze personalno-biurowe Fundacji.**
- *Opis zmiany:* Fundacja, w miarę możliwości finansowych:
 - zatrudni kluczowy personel administracyjny i wspierający działalność merytoryczną (np. manager biura, specjalista ds. ds. relacji z interesariuszami, specjalista ds. badań i zarządzania wiedzą),
 - wynajmie i wyposaży funkcjonalne biuro, stwarzające odpowiednie warunki do pracy zespołowej, spotkań i przechowywania dokumentacji.
 - *Wskaźniki:*
 - Liczba zatrudnionych osób na kluczowych stanowiskach wspierających - 2 etaty.
 - Uruchomienie i pełne wyposażenie funkcjonalnego biura Fundacji.

FILAR II: ROZWÓJ DZIAŁAŃ MISYJNYCH I WZMOCNIENIE ROLI THINK-TANKU

- **Cel strategiczny:** *Ugruntowanie pozycji Fundacji Obserwatorium jako wiodącego, niezależnego think-tanku w Polsce, wpływającego na jakość polityk publicznych i standardy życia publicznego, ze szczególnym uwzględnieniem sektora kultury.*
 - **Rezultat Misyjny 1 (RM1):** **Zwiększona i ugruntowana wiedza na temat stanu przestrzegania zasad państwa prawa, standardów zarządczych oraz odpowiedzialnej i zrównoważonej realizacji funkcji społecznych w kluczowych obszarach funkcjonowania sektora kultury i na jego stykach.**
 - *Opis zmiany:*
 - Fundacja będzie prowadzić systematyczne, interdyscyplinarne badania i monitoringi dotyczące wybranych problemów sektora kultury, np. analizę procesów konkursowych na stanowiska dyrektorów instytucji kultury, transparentność procedur grantowych, bariery w dostępie do kultury, jakość i standardy pracy, praktyki zarządcze oraz odpowiedzialność organów organizatorskich.
 - Wyniki będą publikowane i szeroko upowszechniane.
 - *Wskaźniki:*
 - Liczba opublikowanych kompleksowych raportów badawczych/monitoringowych - 2 rocznie.
 - Liczba zrealizowanych interwencji badawczych/monitoringowych - analiza 2 procesów konkursowych rocznie.
 - Liczba cytowań publikacji Fundacji w mediach i opracowaniach naukowych.
 - Zasięg (liczba pobrań/odsłon) publikacji Fundacji.
 - **Rezultat Misyjny 2 (RM2):** **Wzmocniony, mierzalny wpływ Fundacji na kształtowanie polityk publicznych, regulacji i standardów w sektorze kultury.**
 - *Opis zmiany:*
 - Fundacja będzie aktywnie wykorzystywać wyniki swoich badań i analiz do prowadzenia działań rzeczniczych, opiniotwórczych i doradczych.
 - Będzie formułować konkretne rekomendacje zmian prawnych i systemowych, angażować się w procesy konsultacyjne oraz budować dialog z decydentami na poziomie krajowym i samorządowym.
 - *Wskaźniki:*
 - Liczba przedstawionych decydom (MKiDN, JST, Sejm) oficjalnych rekomendacji/opinii/stanowisk - 1 rocznie.

- Liczba inicjatyw rzeczniczych (spotkań, paneli, listów otwartych) podjętych samodzielnie lub w koalicji.
 - Stopień (udokumentowany) uwzględnienia rekomendacji Fundacji w nowych aktach prawnych, regulaminach, politykach publicznych (np. poprzez analizę dokumentów).
 - Liczba zorganizowanych lub współorganizowanych wydarzeń (konferencje, seminaria) o charakterze opiniotwórczym.
- **Rezultat Misyjny 3 (RM3): Zwiększona świadomość, wiedza i kompetencje interesariuszy sektora kultury (decydentów, menedżerów, pracowników, organizacji pozarządowych) w zakresie zasad państwa prawa, dobrych praktyk zarządczych, ewaluacji i odpowiedzialnego kształtowania polityk kulturalnych.**
- *Opis zmiany:*
 - Fundacja będzie rozwijać i upowszechniać swoją wiedzę ekspercką poprzez tworzenie i udostępnianie wysokiej jakości materiałów edukacyjnych (podręczniki, modele, studia przypadków), narzędzi praktycznych oraz prowadzenie specjalistycznych szkoleń, warsztatów i programów doradczych.
 - Kluczowym narzędziem będzie rozbudowa publicznej Bazy Wiedzy.
 - *Wskaźniki:*
 - Liczba opracowanych i udostępnionych w Bazie Wiedzy nowych narzędzi/materiałów edukacyjnych/publikacji - 5 rocznie.
 - Liczba osób/instytucji uczestniczących w działaniach edukacyjnych i doradczych Fundacji (szkolenia, warsztaty, konsultacje).
 - Poziom satysfakcji i ocena użyteczności działań edukacyjnych przez uczestników (na podstawie ankiet ewaluacyjnych).
 - Liczba unikalnych użytkowników/odstos publicznej Bazy Wiedzy Fundacji.
- **Rezultat Misyjny 4 (RM4): Rozwinięta i wzmocniona współpraca Fundacji na poziomie krajowym i międzynarodowym z innymi think-tankami, ośrodkami badawczymi, organizacjami pozarządowymi i instytucjami publicznymi.**
- *Opis zmiany:*
 - Fundacja będzie aktywnie poszukiwać partnerów do wspólnych projektów badawczych, rzeczniczych i edukacyjnych, zarówno w Polsce, jak i za granicą.

- Będzie dążyć do wymiany wiedzy, doświadczeń i budowania trwałych relacji, które wzmocnią jej potencjał i zasięg oddziaływania.
- *Wskaźniki:*
 - Liczba nawiązanych nowych partnerstw strategicznych (krajowych i międzynarodowych) udokumentowanych np. listem intencyjnym lub wspólnym projektem - 1 rocznie.
 - Liczba zrealizowanych projektów we współpracy z partnerami.
 - Udział ekspertów Fundacji w międzynarodowych konferencjach, sieciach badawczych.

3. Metody osiągnięcia produktów i rezultatów

Realizacja wyżej wymienionych rezultatów będzie możliwa dzięki wdrożeniu spójnego planu działań, wykorzystującego dotychczasowe doświadczenia Fundacji oraz nowe, innowacyjne podejścia. Kluczowe metody będą obejmować:

Dla FILARU I (Wzmocnienie instytucjonalne):

1. Budowa systemu zarządzania wiedzą (Knowledge Management):

- *Metody:*
 - Inwentaryzacja, kategoryzacja i digitalizacja dotychczasowego dorobku Fundacji (raporty, analizy, metodologie, dane badawcze, kontakty).
 - Wybór i wdrożenie platformy do zarządzania wiedzą (wewnętrznej i publicznej Bazy Wiedzy).
 - Opracowanie polityki zarządzania wiedzą i szkolenia dla zespołu.
- *Skala:* Cały kapitał intelektualny Fundacji.
- *Odbiorcy:* Zespół Fundacji (system wewnętrzny), szerokie grono interesariuszy sektora kultury i polityk publicznych (publiczna Baza Wiedzy).
- *Uzasadnienie:* Ochrona i efektywne wykorzystanie unikalnej wiedzy, ułatwienie dostępu i upowszechniania, wsparcie dla działań badawczych, edukacyjnych i rzeczniczych.

2. Profesjonalizacja zarządzania i administracji:

- *Metody:*
 - Przeprowadzenie audytu wewnętrznych procesów, wdrożenie zintegrowanych systemów IT do zarządzania projektami, finansami i komunikacją (np. CRM, system do zarządzania dokumentami).
 - Opracowanie i standaryzacja kluczowych procedur (np. finansowych, personalnych, projektowych).
 - Zapewnienie stałej, profesjonalnej obsługi księgowej, prawnej i HR.
 - Zatrudnienie managera biura, specjalisty ds. relacji z interesariuszami, specjalisty ds. badań i zarządzania wiedzą.
 - Wynajem i wyposażenie funkcjonalnej przestrzeni biurowej.
- *Skala:* Działania obejmujące całą organizację.
- *Odbiorcy:* Zespół Fundacji, partnerzy, grantodawcy (pośrednio).
- *Uzasadnienie:* Zwiększenie efektywności operacyjnej, odciążenie ekspertów od zadań administracyjnych, stworzenie stabilnych podstaw do rozwoju, poprawa wizerunku.

3. Dywersyfikacja źródeł finansowania:

- *Metody:*
 - Opracowanie i wdrożenie strategii fundraisingowej.
 - Opracowanie spójnego katalogu usług i produktów Fundacji.

- Rozwój oferty płatnych usług eksperckich (badania, analizy, doradztwo, szkolenia) dla podmiotów publicznych i komercyjnych (przy zachowaniu misji non-profit).
- Budowanie długofalowych relacji z darczyńcami indywidualnymi i korporacyjnymi.
- Aktywne poszukiwanie i aplikowanie o granty krajowe i międzynarodowe, w tym spoza głównego nurtu finansowania kultury.
- *Skala:* Działania ciągłe, obejmujące różne segmenty potencjalnych donatorów i klientów.
- *Odbiorcy:* Potencjalni darczyńcy, sponsorzy, klienci usług, grantodawcy.
- *Uzasadnienie:* Zmniejszenie zależności od grantów, zwiększenie stabilności finansowej, zapewnienie środków na rozwój i realizację misji, profesjonalizacja wizerunku, ułatwienie komunikacji oferty, podstawa do działań fundraisingowych i komercjalizacji usług.

4. Wzmocnienie komunikacji i wizerunku:

- *Metody:*
 - Opracowanie i wdrożenie strategii komunikacji.
 - Profesjonalizacja strony internetowej i mediów społecznościowych.
 - Regularne publikowanie newslettera.
 - Budowanie relacji z mediami.
 - Opracowanie spójnego katalogu usług i produktów.
 - Udział w kluczowych konferencjach i wydarzeniach branżowych.
- *Skala:* Działania ciągłe, skierowane do różnych grup interesariuszy.
- *Odbiorcy:* Decydenci, media, partnerzy, potencjalni klienci i darczyńcy, opinia publiczna.
- *Uzasadnienie:* Zwiększenie rozpoznawalności Fundacji i jej ekspertów, budowanie marki wiarygodnego think-tanku, efektywniejsze upowszechnianie wyników prac.

Dla FILARU II (Rozwój działań misyjnych):

1. Prowadzenie badań i monitoringu (zgodnie z modelem "Obserwuj - Orientuj się"):

- *Metody:*
 - Stosowanie zróżnicowanych metodologii badawczych (ilościowych i jakościowych): analiza danych zastanych (desk research), analizy dokumentów (np. regulaminów konkursowych, strategii), badania ankietowe, wywiady pogłębione (IDI) z kluczowymi interesariuszami, studia przypadków (case studies), analizy porównawcze, monitoring mediów.
 - Tworzenie własnych baz danych i wskaźników.

- *Skala:* Systematyczne, cykliczne (np. coroczne raporty monitoringowe) oraz interwencyjne (ad hoc) badania i analizy w zdefiniowanych obszarach priorytetowych (np. procesy konkursowe na dyrektorów instytucji kultury).
- *Odbiorcy wyników:* Decydenci, instytucje kultury, organizatorzy życia kulturalnego, media, środowisko akademickie, inne NGO.
- *Uzasadnienie:* Dostarczanie rzetelnych, opartych na dowodach danych i diagnoz, niezbędnych do zrozumienia problemów i podejmowania świadomych decyzji.

2. Opracowywanie rekomendacji i prowadzenie działań rzeczniczych (zgodnie z modelem "Decyduj - Działaj"):

- *Metody:*
 - Formułowanie konkretnych, wykonalnych rekomendacji zmian legislacyjnych, systemowych lub proceduralnych.
 - Przygotowywanie opinii prawnych, stanowisk, policy briefs.
 - Aktywny udział w konsultacjach publicznych.
 - Organizowanie spotkań, debat, okrągłych stołów z udziałem decydentów i ekspertów.
 - Budowanie koalicji rzeczniczych.
 - Bezpośrednie spotkania i komunikacja z parlamentarzystami, urzędnikami ministerstw i samorządów.
 - Wykorzystanie mediów do nagłaśniania problemów i promowania proponowanych rozwiązań.
- *Skala:* Działania na poziomie krajowym i lokalnym, dostosowane do specyfiki problemu i grupy docelowej.
- *Odbiorcy działań:* parlament, rząd (w szczególności MKiDN), jednostki samorządu terytorialnego, organy kontrolne, opinia publiczna.
- *Uzasadnienie:* Przekładanie wiedzy eksperckiej na konkretne propozycje zmian, dążenie do systemowego rozwiązywania problemów, wzmacnianie standardów państwa prawa w sektorze kultury.

3. Działania edukacyjne i upowszechniające wiedzę (zgodnie z modelem "Działaj"):

- *Metody:*
 - Opracowywanie i publikowanie przystępnych materiałów edukacyjnych (podręczniki, poradniki, studia przypadków, infografiki, webinary).
 - Tworzenie i rozwijanie publicznej Bazy Wiedzy online.
 - Organizowanie specjalistycznych szkoleń, warsztatów, seminariów i konferencji dla różnych grup docelowych.
 - Działania mentoringowe i doradcze.
 - Aktywna komunikacja w mediach tradycyjnych i społecznościowych.

- *Skala:* Działania ogólnopolskie, z możliwością realizacji projektów regionalnych i lokalnych.
- *Odbiorcy:* Menedżerowie i pracownicy instytucji kultury, przedstawiciele samorządów i administracji publicznej, działacze organizacji pozarządowych, studenci, dziennikarze, badacze, szeroka opinia publiczna.
- *Uzasadnienie:* Podnoszenie świadomości i kompetencji interesariuszy, upowszechnianie dobrych praktyk, budowanie kultury opartej na wiedzy i dialogu, wzmacnianie społeczeństwa obywatelskiego.

4. Budowanie sieci i współpracy krajowej i międzynarodowej:

- *Metody:*
 - Aktywne uczestnictwo w istniejących sieciach i platformach współpracy.
 - Inicjowanie wspólnych projektów badawczych, rzeczniczych i edukacyjnych.
 - Organizowanie wizyt studyjnych i wymiany doświadczeń. Udział w międzynarodowych konferencjach i programach.
- *Skala:* Działania na poziomie krajowym, europejskim i (w miarę możliwości) globalnym.
- *Odbiorcy/Partnerzy:* Inne think-tanki, uczelnie i instytuty badawcze, organizacje pozarządowe, instytucje publiczne, organizacje międzynarodowe.
- *Uzasadnienie:* Wymiana wiedzy i doświadczeń, wzmocnienie potencjału badawczego i rzeczniczego, zwiększenie międzynarodowej widoczności i wpływu Fundacji, transfer dobrych praktyk do Polski.

Elastyczność w doborze i modyfikacji metod będzie kluczowa. Fundacja będzie regularnie monitorować skuteczność swoich działań i dostosowywać je do zmieniających się warunków oraz szans.

4. Harmonogram

Strategia rozwoju Fundacji Obserwatorium obejmuje okres **od 1 stycznia 2025 roku do 31 grudnia 2028 roku**.

Ogólne ramy czasowe dla kluczowych obszarów strategii:

- **Faza 1: Wzmocnienie fundamentów i rozpoczęcie działań misyjnych (2025)**
 - *Instytucjonalne:*
 - Uruchomienie kluczowych usprawnień administracyjno-procesowych.
 - Rozpoczęcie prac nad wewnętrznym systemem zarządzania wiedzą i publiczną Bazą Wiedzy.
 - Zakup niezbędnego sprzętu i oprogramowania.
 - Opracowanie katalogu usług.

- Intensyfikacja działań fundraisingowych (jeśli zatrudniono specjalistę lub w ramach kompetencji zespołu).
 - Rozpoczęcie procesu rekrutacji kluczowego personelu i adaptacji biura.
- *Misyjne:*
 - Przeprowadzenie pierwszej tury systematycznego monitoringu procesów konkursowych na dyrektorów.
 - Wstępne analizy danych.
 - Rozpoczęcie prac nad pierwszym raportem i "Podręcznikiem organizacji transparentnego konkursu...".
 - Nawiązanie kontaktów z kluczowymi decydentami i interesariuszami w obszarze priorytetowym.
- **Faza 2: Intensyfikacja działań i budowanie wpływu (2026-2027)**
 - *Institutionalne:*
 - Pełne wdrożenie i optymalizacja systemów wewnętrznych (zarządzanie wiedzą, projekty, finanse).
 - Pełne funkcjonowanie nowego zespołu i biura.
 - Rozwój oferty usługowej i źródeł finansowania.
 - Wzmocnienie działań komunikacyjnych i budowanie marki.
 - *Misyjne:*
 - Publikacja pierwszego kompleksowego raportu dotyczącego procesów konkursowych i "Podręcznika...".
 - Uruchomienie i stały rozwój publicznej Bazy Wiedzy.
 - Intensyfikacja działań rzeczniczych (spotkania, konsultacje, kampanie).
 - Realizacja pierwszych edycji szkoleń dla interesariuszy.
 - Kontynuacja monitoringu i badań, rozpoczęcie prac nad kolejnymi publikacjami.
 - Aktywne budowanie sieci współpracy krajowej i międzynarodowej.
- **Faza 3: Utrwalenie pozycji i długofalowy rozwój (2028)**
 - *Institutionalne:*
 - Ewaluacja dotychczasowych działań strategicznych i ich wpływu na rozwój Fundacji.
 - Dostosowanie planów operacyjnych.
 - Dalsza dywersyfikacja źródeł finansowania i dążenie do osiągnięcia większej stabilności finansowej.
 - Rozwój kompetencji zespołu.
 - *Misyjne:*
 - Publikacja kolejnych raportów i analiz.
 - Rozszerzenie zakresu monitoringu i działań rzeczniczych na nowe, zidentyfikowane obszary (w ramach misji Fundacji).

- Rozwój oferty edukacyjnej i doradczej.
- Ugruntowanie pozycji Fundacji jako kluczowego eksperta i partnera w debacie publicznej.
- Aktywne uczestnictwo w międzynarodowych projektach i sieciach.

5. Ryzyka

Realizacja niniejszej strategii wiąże się z identyfikacją potencjalnych ryzyk oraz przygotowaniem planów ich ograniczania. Kluczowe zidentyfikowane ryzyka to:

1. Ryzyko finansowe: Zależność od finansowania zewnętrznego i trudności w dywersyfikacji przychodów.

- *Opis:*
 - Wysoka zależność od grantów i zleceń projektowych.
 - Trudności w pozyskaniu stabilnych, długoterminowych źródeł finansowania (np. od darczyńców instytucjonalnych, biznesu) mogą zagrozić ciągłości działania i realizacji ambitnych planów po zakończeniu ewentualnych dotacji.
- *Sposoby ograniczania:*
 - Aktywne wdrażanie strategii fundraisingowej od samego początku działań.
 - Rozwój płatnej oferty usługowej (badania, szkolenia, doradztwo) dostosowanej do potrzeb rynku, przy jednoczesnym zachowaniu misji non-profit.
 - Budowanie długofalowych relacji z kluczowymi grantodawcami.
 - Tworzenie funduszu rezerwowego.
 - Ostrożne zarządzanie kosztami stałymi.
- *Monitorowanie:* Regularna analiza struktury przychodów i kosztów, monitoring skuteczności działań fundraisingowych, analiza rynku potencjalnych zlececiodawców i darczyńców.

2. Ryzyko personalne: Trudności w pozyskaniu i utrzymaniu wysoko wykwalifikowanej kadry.

- *Opis:*
 - Konkurencja na rynku pracy ekspertów i specjalistów (np. ds. fundraisingu, komunikacji, analizy danych).
 - Ryzyko utraty kluczowych członków zespołu na rzecz lepiej płatnych ofert z sektora komercyjnego lub instytucji publicznych.
- *Sposoby ograniczania:*
 - Budowanie atrakcyjnego i motywującego środowiska pracy (kultura organizacyjna, możliwości rozwoju, udział w ciekawych projektach).
 - Oferowanie konkurencyjnych (w miarę możliwości NGO) warunków zatrudnienia.

- Inwestowanie w rozwój kompetencji obecnego zespołu. Tworzenie ścieżek kariery.
- Systematyczne zarządzanie wiedzą w celu zmniejszenia zależności od pojedynczych osób.
- *Monitorowanie:* Poziom satysfakcji i zaangażowania zespołu, wskaźniki rotacji, czas i skuteczność procesów rekrutacyjnych.

3. Ryzyko operacyjne: Przeciążenie zespołu w okresie transformacji i wdrażania nowych działań.

- *Opis:*
 - Wdrażanie nowych systemów, rozwijanie oferty, intensyfikacja działań fundraisingowych i rzeczniczych mogą prowadzić do nadmiernego obciążenia zespołu, zwłaszcza na początkowym etapie, zanim nowe struktury i procesy zaczną w pełni efektywnie funkcjonować.
 - Może to wpłynąć na jakość i terminowość realizacji zadań.
- *Sposoby ograniczania:*
 - Realistyczne planowanie i priorytetyzacja zadań.
 - Stopniowe wdrażanie zmian.
 - Jasny podział obowiązków i odpowiedzialności.
 - Zapewnienie odpowiedniego wsparcia (np. szkolenia, mentoring, ewentualnie wsparcie zewnętrzne przy wdrażaniu skomplikowanych systemów).
 - Dbłość o dobrostan i równowagę praca-życie członków zespołu.
- *Monitorowanie:* Regularna ocena obciążenia pracą poszczególnych członków zespołu, monitoring postępów w realizacji kluczowych projektów, zbieranie informacji zwrotnej od zespołu.

4. Ryzyko zewnętrzne (polityczne, prawne, społeczne): Zmiany w otoczeniu ograniczające możliwość skutecznego działania.

- *Opis:*
 - Niekorzystne zmiany legislacyjne, ograniczenie dostępu do informacji publicznej, zmniejszenie przestrzeni dla dialogu obywatelskiego, polaryzacja społeczna, niechęć decydentów do korzystania z niezależnych ekspertów – wszystko to może utrudnić realizację misji Fundacji, zwłaszcza w obszarze rzecznictwa i monitoringu państwa prawa.
- *Sposoby ograniczania:*
 - Utrzymywanie najwyższych standardów merytorycznych, rzetelności i bezstronności w celu budowania niepodważalnej wiarygodności.
 - Budowanie szerokich koalicji i sieci współpracy z innymi organizacjami społecznymi, środowiskiem akademickim i mediami.
 - Dywersyfikacja metod działania i kanałów komunikacji.
 - Elastyczne reagowanie na zmiany i dostosowywanie taktyk działania.

- *Monitorowanie*: Systematyczna analiza otoczenia polityczno-prawnego, monitoring mediów, udział w branżowych konsultacjach i spotkaniach.

5. Ryzyko związane z mierzalnością wpływu społecznego:

- *Opis*:
 - Wpływ działań think-tanku na zmiany systemowe, polityki publiczne czy postawy społeczne jest często długofalowy, pośredni i trudny do jednoznacznego zmierzenia.
 - Może to stanowić wyzwanie w komunikacji efektów działalności i w procesie ewaluacji.
- *Sposoby ograniczania*:
 - Stosowanie zróżnicowanych metod oceny wpływu (ilościowych i jakościowych).
 - Definiowanie konkretnych, mierzalnych wskaźników na poziomie produktów i bezpośrednich rezultatów, które są krokami na drodze do osiągnięcia długofalowego wpływu.
 - Dokumentowanie studiów przypadku i success stories.
 - Koncentracja na komunikowaniu procesu i podejmowanych działań, a nie tylko finalnych, odległych efektów.
- *Monitorowanie*: Regularna ewaluacja prowadzonych działań (wewnętrzna i zewnętrzna), zbieranie informacji zwrotnej od interesariuszy, analiza cytowań i wykorzystania publikacji Fundacji.

Zarządzanie ryzykiem i modyfikacja strategii:

Fundacja będzie prowadzić systematyczny proces zarządzania ryzykiem, obejmujący regularną identyfikację, analizę i ocenę ryzyk oraz planowanie i wdrażanie działań mitygujących. Co najmniej raz w roku Zarząd Fundacji, przy udziale kluczowych członków zespołu, dokona przeglądu aktualności zidentyfikowanych ryzyk i skuteczności podejmowanych działań zaradczych.

Strategia będzie dokumentem żywym. Fundacja przewiduje możliwość jej okresowej aktualizacji i modyfikacji w odpowiedzi na zmieniające się warunki zewnętrzne, wyniki prowadzonych ewaluacji oraz nowe szanse i wyzwania. Wszelkie istotne zmiany w zakresie celów i rezultatów, zwłaszcza tych finansowanych w ramach konkretnych dotacji, będą dokonywane w sposób transparentny.

Ewaluacja strategii

Proces ewaluacji będzie integralną częścią realizacji strategii. Planujemy:

- **Monitoring bieżący**: Regularne śledzenie postępów w realizacji zaplanowanych działań i osiąganiu wskaźników na poziomie produktów i rezultatów (np. kwartalne raporty wewnętrzne).

- **Ewaluacja okresowa (roczna):** Coroczny przegląd realizacji strategii, analiza osiągniętych rezultatów w odniesieniu do celów, identyfikacja sukcesów i wyzwań, formułowanie wniosków i rekomendacji na kolejny okres.
- **Ewaluacja końcowa (po zakończeniu okresu strategii):** Kompleksowa ocena stopnia realizacji celów strategicznych, osiągniętego wpływu Fundacji oraz efektywności i skuteczności podjętych działań. Wyniki ewaluacji końcowej będą podstawą do opracowania kolejnej strategii rozwoju.

W proces ewaluacji będziemy starali się angażować zarówno zespół Fundacji, jak i kluczowych interesariuszy zewnętrznych (np. odbiorców działań, partnerów, grantodawców) w celu uzyskania możliwie szerokiej perspektywy. Rozważymy również przeprowadzenie zewnętrznej ewaluacji części lub całości strategii w celu zapewnienia obiektywizmu i uzyskania cennych rekomendacji rozwojowych.