

Punkt wyjścia: kim jesteśmy i na czym budujemy

Status formalny i zakorzenienie lokalne. Organizacja działa jako stowarzyszenie z siedzibą w Rybniku[4]; w publicznych rejestrach widnieje m.in. adres (Dworek 5/33, 44-200 Rybnik) oraz numer KRS 0000699712. [5] (Strategia celowo nie odtwarza opisów narracyjnych z wcześniejszych materiałów – koncentruje się na nowych trzech filarach i na danych/rezultatach.)

Dowody realnej zdolności do wdrażania projektów (2020–2025). Fundamentem strategii jest udokumentowane doświadczenie w projektach wieloletnich, zarządzaniu budżetem i dowożeniu rezultatów. W portfelu projektów znajdują się m.in.: - wieloletni projekt instytucjonalny (2020–2022) w programie PROO 1a, finansowany przez Narodowy Instytut Wolności – Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego[6], ukierunkowany na rozwój organizacji i profesjonalizację procesów;

- projekty „kultura + online” (np. „Kultura w Sieci” finansowana przez Narodowe Centrum Kultury[7]), wzmacniające kompetencje cyfrowego docierania do odbiorców;
- działania z obszaru dziedzictwa i tożsamości regionalnej (np. upamiętnienia związane z historią Śląska), realizowane w ramach programów publicznych;
- inicjatywy młodzieżowe łączące ekologię, civic i elementy nowoczesnych technologii (m.in. działania typu kampania proekologiczna, sprzątanie rzeki, festiwal nauki z elementami AI i robotyki);
- rozwój międzynarodowy i technologiczny, potwierdzony udziałem w konferencji EIT EdTech w Bruksela[8] (2025).

Wniosek strategiczny z powyższego jest prosty: organizacja jest „młoda” w sensie nowoczesnej tożsamości i sposobu działania, ale „dojrzała” operacyjnie – potrafi planować wieloletnio, zarządzać ryzykiem i dowozić wyniki w ramach reżimu grantowego.

Kontekst 2025–2030. Dla regionu Województwo Śląskie[9] lata 2025–2030 są okresem szczególnie intensywnych zmian społeczno-gospodarczych, powiązanych z polityką klimatyczną UE oraz instrumentami „sprawiedliwej transformacji”. W samym programie Just Transition Fund dla Śląskiego zaplanowano alokację rządu 2,4 mld EUR na wsparcie zielonej transformacji i dywersyfikację gospodarczą. [10] Równolegle Unia Europejska[11] utrzymuje strategiczny kurs dekarbonizacji: pakiet Fit for 55 ma prowadzić do redukcji emisji gazów cieplarnianych o co najmniej 55% do 2030 r. (względem 1990) oraz do neutralności klimatycznej do 2050 r. [12]

Wizja, misja i wartości

Definicje robocze (dla spójności komunikacji). W podejściu strategicznym misja odpowiada na pytanie „po co istniejemy”, wizja opisuje pożądany stan przyszłości, a teoria zmiany pokazuje „jak” działania mają prowadzić do wpływu. To rozróżnienie jest standardem w praktykach planowania programowego i strategii NGO. [13]

Wizja 2030 (proponowana).

W 2030 r. Śląsk jest rozpoznawalny jako region, który potrafi przekuć dziedzictwo i doświadczenie transformacji w nowoczesną tożsamość europejską – a lokalne NGO, instytucje i społeczności dysponują narzędziami cyfrowymi oraz kompetencjami umożliwiającymi realny wpływ społeczny na poziomie lokalnym i międzynarodowym.

Misja (proponowana).

Wzmacniamy trzeci sektor i społeczności lokalne poprzez projektowanie oraz wdrażanie technologii i innowacji, upowszechnianie śląskiego dziedzictwa w wymiarze europejskim oraz angażowanie młodych osób w działania ekologiczne i edukację o transformacji regionu.

Wartości (deklaracja zasad działania).

Wartości rozumiemy jako praktyczne kryteria decyzji – co chronimy nawet pod presją czasu, budżetu i „grantowej logiki”. Taki sposób myślenia jest spójny z podejściem governance, gdzie strategia, cele oraz kultura organizacyjna muszą dawać się audytować w praktyce (dowody, procesy, odpowiedzialność). [14]

- **Jakość i użyteczność** (narzędzia oraz działania mają działać „w praktyce”, nie tylko w narracji).
- **Odpowiedzialność i transparentność** (mierzymy rezultaty, prowadzimy przeglądy, rozliczamy decyzje). [15]
- **Autentyczność lokalna** (Śląsk jako siła, nie jako ograniczenie).
- **Europejska współpraca** (partnerstwa jako wspólne wytwarzanie wartości, nie „turystyka projektowa”).
- **Włączenie i dostępność** (projektujemy tak, aby możliwe było uczestnictwo różnych grup). [16]
- **Odwaga innowacji** (eksperymentujemy odpowiedzialnie: test → dane → iteracja).

Trzy filary strategiczne

Poniższe filary są *osią całej strategii*. Każdy filar zawiera: (1) uzasadnienie i kontekst, (2) kierunki działań do 2030 r., (3) standardy jakości, (4) przykłady zakorzenienia w dotychczasowych doświadczeniach.

Filar 01 — Technologia i innowacje dla trzeciego sektora

Uzasadnienie. Cyfrowa zdolność organizacji społecznych wprost wpływa na ich skuteczność: na sposób dotarcia do odbiorców, jakość usług społecznych, zarządzanie wolontariatem, komunikację, a także wiarygodność danych i raportowanie. Jednocześnie literatura i raporty sektorowe wskazują, że transformacja cyfrowa w NGO jest realną szansą, ale bywa hamowana przez brak zasobów, kompetencji, cyberryzyka i nieadekwatne narzędzia „z półki”. [17]

Założenie strategiczne (sense statement). Sektor społeczny zasługuje na narzędzia równie dobre jak biznes – a cyfryzacja ma być realna, użyteczna i bezpieczna.

Kierunki działań 2025–2030.

W tym filarze organizacja rozwija i wdraża rozwiązania cyfrowe dla NGO oraz projektów społeczno-edukacyjnych (platformy internetowe, aplikacje webowe, gry edukacyjne, rozwiązania 3D/metaverse), a także kompetencje i standardy, które zapewniają trwałość wdrożeń. Jako ramę realizacyjną przyjmujemy podejście „intended impact + teoria zmiany”: każde narzędzie ma jasno zdefiniowaną grupę użytkowników, problem, rezultat oraz hipotezę „dlaczego to zadziała” – i jest później testowane w danych. [18]

Standardy jakości i bezpieczeństwa (minimum organizacyjne).

„Profesjonalna technologia dla NGO” w praktyce oznacza, że projektowanie i wdrażanie narzędzi uwzględnia co najmniej: - **ochronę danych od początku projektu** (data protection by design/by default), co jest spójne z art. 25 RODO; [19]

- **dostępność cyfrową** jako standard jakości (WCAG 2.2 jako uznany standard W3C); [20]

- **praktyki bezpieczeństwa aplikacji webowych** (OWASP Top 10 jako standard świadomości kluczowych ryzyk i „pierwszy krok” ku bezpieczniejszemu kodowaniu); [21]

- **bazową higienę cyber i polityki prywatności** dostosowane do realiów NGO (krótkie, wdrażalne procedury, nie „segregator dokumentów”). [22]

Zakotwiczenie w doświadczeniach. W portfelu projektów widoczne są działania łączące technologię z edukacją i komunikacją (m.in. komponenty online, formularze, podstrony, planowane platformy/aplikacje), a także rozwój kompetencji technologicznych poprzez uczestnictwo w inicjatywach międzynarodowych EdTech.

Filar 02 — Lokalne dziedzictwo, europejski zasięg

Uzasadnienie. Europejski krajobraz polityk publicznych coraz mocniej premiuje projekty, które łączą dziedzictwo kulturowe z cyfryzacją, interoperacyjnością danych i ponownym

wykorzystaniem zasobów. Komisja Europejska[23] rozwija ideę wspólnej europejskiej przestrzeni danych dla dziedzictwa kulturowego (Europeana jako baza), a w 2026 r. opublikowano strategiczny dokument „Strategy 2025–2030” dla Common European Data Space for Cultural Heritage. [24] Równolegle w europejskich inicjatywach podkreśla się skalowanie zasobów 3D i cele do 2030 r. w zakresie digitalizacji wybranych obiektów i miejsc. [25]

Założenie strategiczne (sense statement). Autentyczne zakorzenie lokalne czyni organizację atrakcyjnym partnerem europejskim — internacjonalizacja nie zastępuje lokalności, lecz ją wzmacnia.

Kierunki działań 2025–2030.

W tym filarze organizacja pracuje w modelu „lokalny rdzeń – europejska sieć”, co oznacza: - systematyczne programy upowszechniania śląskiej tożsamości (w tym cyfrowe formy archiwizacji i narracji),

- rozwój współpracy ponadnarodowej (wymiany, wspólne produkcje edukacyjne, projekty partycypacyjne),

- budowę „produktów kulturowych” gotowych do transferu: scenariusze działań, formaty warsztatowe, mikrogrzy edukacyjne, wystawy cyfrowe/3D, materiały wielojęzyczne.

Standardy jakości (minimum organizacyjne).

Profesjonalne działania dziedzictwa + Europa wymagają: (a) czytelnej koncepcji zmiany i rezultatów (nie tylko „wydarzenia”), (b) dostępności (język, format, grupa docelowa), (c) jakości danych i praw do treści w projektach cyfrowych, oraz (d) partnerstw opartych o realne współtworzenie. Takie podejście jest spójne z logiką publicznych programów europejskich, w których priorytety obejmują m.in. włączenie, transformację cyfrową, środowisko i partycypację. [26]

Zakotwiczenie w doświadczeniach. Portfel działań obejmuje projekty tożsamościowe i edukacyjno-kulturalne związane z regionem oraz projekty planowane, w których dziedzictwo jest łączone z formą cyfrową (np. koncepcja inkluzywnego archiwum cyfrowego).

Filar 03 — Ekologia i transformacja Śląska

Uzasadnienie. Śląsk znajduje się w historycznej zmianie: od modelu silnie związanego z przemysłem do rozwoju opartego na wiedzy, nowych technologiach i zrównoważeniu. Wymiar tej zmiany jest wzmacniany przez europejską politykę klimatyczną (Fit for 55, neutralność klimatyczna) oraz dedykowane instrumenty finansowe, w tym Just Transition Fund. [27] Kluczowym ryzykiem transformacji jest nie tylko „twarda ekonomia”, ale też akceptacja społeczna i zdolność młodych osób do widzenia w zmianie szans (kompetencje, nowe role społeczne, sprawczość). W tym sensie praca edukacyjna i partycypacyjna jest elementem infrastruktury transformacji. [28]

Założenie strategiczne (sense statement). Transformacja energetyczna ma być opowiedziana i przeżyta jako szansa – szczególnie przez młodych ludzi – zamiast jako „koniec świata, który znaliśmy”.

Kierunki działań 2025–2030.

W tym filarze organizacja: - angażuje młodzież w działania ekologiczne (mikroakcje, wolontariat, inicjatywy miejskie),
- prowadzi edukację o transformacji energetycznej i klimacie w formach atrakcyjnych (gry, formaty plenerowe, elementy XR/VR, nauka przez doświadczenie),
- łączy ekologię z kompetencjami przyszłości (technologie, civic, bezpieczeństwo informacyjne), tak aby zielona transformacja była także „transformacją kompetencji”.

Standardy jakości (minimum organizacyjne).

W projektach ekologicznych kluczowe jest domykanie pętli: edukacja → działanie → widoczny rezultat → ewaluacja i wnioski. To podejście wzmacnia zaufanie i ogranicza zjawisko „eventyzacji” działań klimatycznych. Wspiera to results-based monitoring, który akcentuje hierarchię rezultatów (outputs–outcomes–impact) oraz konieczność definiowania wskaźników i celów docelowych. [29]

Zakotwiczenie w doświadczeniach. W portfolio widoczne są inicjatywy łączące młodzież, ekologię i nowoczesne formaty (np. kampanie i akcje środowiskowe, elementy edukacji o technologiach) oraz rozwijane koncepcje projektów łączących transformację z narzędziami immersyjnymi (np. VR).

Cele strategiczne i mapa drogowa 2025–2030

W dobrej praktyce strategicznej cele są ograniczone liczbowo, jasno powiązane z filarami i „mieralne na tyle, na ile to możliwe”, aby strategia była narzędziem zarządzania, a nie wyłącznie deklaracją. [30] Poniżej proponujemy cele w układzie: *cel* → *co to znaczy w praktyce* → *przykładowe rezultaty do 2030 (orientacyjne)*.

Cel strategiczny: Technologiczna przewaga trzeciego sektora

Do 2030 r. organizacja ma być rozpoznawalna jako partner, który potrafi przejść z NGO od „pomysłu” do wdrożenia narzędzia cyfrowego (MVP → iteracje → utrzymanie), zapewniając standardy prywatności, dostępności i bezpieczeństwa. Ramy prawne i standardy (RODO art. 25, WCAG, OWASP) traktujemy jako minimalny poziom, nie „opcję”. [31]

Cel strategiczny: Śląskie dziedzictwo w obiegu europejskim

Do 2030 r. organizacja ma posiadać zestaw powtarzalnych formatów (warsztatów, materiałów, cyfrowych zasobów i narracji) umożliwiających stałe partnerstwa europejskie. Istotnym kierunkiem jest zgodność z trendem budowy wspólnej europejskiej przestrzeni danych dla dziedzictwa, która promuje jakość, dostępność i interoperacyjność zasobów. [32]

Cel strategiczny: Młodzi liderzy zielonej transformacji Śląska

Do 2030 r. organizacja ma współtworzyć ekosystem młodych osób, które rozumieją proces transformacji oraz potrafią łączyć działania ekologiczne z kompetencjami cyfrowymi i obywatelskimi. Cel jest spójny z europejskim podejściem do polityki młodzieżowej, w którym nacisk kładzie się na udział młodych ludzi w życiu demokratycznym i społecznym oraz na priorytety środowiskowe. [33]

Cel strategiczny: Stabilność i odporność organizacyjna

Do 2030 r. rozwijamy model działania odporny na wahania finansowania: dywersyfikacja źródeł, planowanie roczne powiązane ze strategią, standardy zarządcze, dbałość o ryzyka i zasoby. Jest to zgodne z podejściem governance, gdzie zarządzanie zasobami i ryzykiem jest jednym z filarów odpowiedzialności organizacji. [34]

Cel strategiczny: Wiarygodność mierzalna i komunikowana

Do 2030 r. organizacja wdraża stały rytm mierzenia rezultatów (dashboard, ewaluacje cząstkowe, raport roczny) oraz komunikowania ich w sposób zrozumiały dla odbiorców. W M&E podkreśla się, że siłą jest nie tylko zbieranie danych, ale też uczenie się i adaptacja na podstawie wniosków. [35]

Mapa drogowa (logika etapów, nie „sztywna rozpiska”).

Ponieważ strategia jest dokumentem publicznym na lata 2025–2030, a jej opracowanie/aktualizacja następuje już po rozpoczęciu okresu, przyjmujemy model etapów: - **Etap bazowy**: konsolidacja portfela doświadczeń, opis produktów i standardów (dowody: projekty 2020–2025).

- **Etap skalowania**: wzrost liczby wdrożeń, formalizacja procesów (cyber/dostępność/RODO), budowa stałych partnerstw europejskich. [36]

- **Etap specjalizacji**: rozwój produktów w niszach „NGO + tech”, „dziedzictwo + 3D”,

„transformacja + edukacja immersyjna”, zgodnie z europejskimi trendami cyfryzacji dziedzictwa i zielonej transformacji. [37]

- **Etap utrwalenia wpływu:** trwałe modele utrzymaniowe, publikacje i transfer know-how, ewaluacja końcowa i nowa strategia.

Zarządzanie wdrożeniem, partnerstwa i mierniki

Model wdrożeniowy. Strategia jest realizowana przez programy i projekty „podpięte” pod filary. Minimum zarządce obejmuje: (1) właścicieli filarów (odpowiedzialność merytoryczna), (2) koordynację operacyjną i finansową, (3) przeglądy kwartalne działań oraz roczny przegląd strategiczny z decyzjami o priorytetach na kolejny rok. Takie podejście jest spójne z praktykami zarządzania strategicznego, w których kluczowe jest połączenie strategii z planem operacyjnym i monitorowaniem. [30]

Governance i odpowiedzialność. W warstwie odpowiedzialności publicznej strategia pełni funkcję dokumentu, który może być „audytowany” poprzez dowody: cele, wskaźniki, raporty, procedury ryzyka. Jest to podejście zgodne z nowoczesnym rozumieniem governance w organizacjach społecznych, gdzie dokumenty wizji/strategii i praktyki zarządzania zasobami oraz ryzykiem stanowią podstawę zapewnienia jakości. [38]

Partnerstwa międzynarodowe – kluczowe organizacje współpracujące.

Współpraca europejska jest w tej strategii narzędziem wzmocnienia lokalności i transferu know-how, a nie celem samym w sobie. Priorytety europejskich programów (włączenie, środowisko, transformacja cyfrowa, partycypacja) traktujemy jako filtr jakości: projekt ma tworzyć trwałą wartość dla społeczności i partnerów. [26]

- GLASSKULE[39] — norweska organizacja/forening koncentrująca się na łączeniu sztuki, recyklingu szkła i edukacji dzieci oraz młodzieży poprzez działania artystyczne (m.in. glassfusing), silnie osadzona w podejściu „kreatywność + zrównoważenie”. [40]
- New Horizons[41] — włoska organizacja non-profit (Associazione di promozione sociale), deklarująca cele rozwoju społecznego i ochrony/pielęgnowania dziedzictwa kulturowego lokalnego terytorium; podstawą współpracy są projekty lokalne i międzynarodowe. [42]
- Se Poate Association[43] — rumuńska organizacja młodzieżowa założona w 2014 r., ukierunkowana na wzmocnienie młodych osób jako aktywnych obywateli; działa w obszarach edukacji, szkoleń i mobilności międzynarodowej. [44]

Mierniki i system uczenia się.

Przyjmujemy logikę results-based: rozróżniamy **produkty/outputs** (co wytworzyliśmy), **rezultaty/outcomes** (co zmieniło się u odbiorców) i **wpływ/impact** (zmiana długofalowa). Taki model jest szeroko stosowany w systemach RBM oraz w praktykach M&E. [45]

Minimalny zestaw wskaźników (do doprecyzowania w planach rocznych) powinien obejmować:

- **Technologia i innowacje:** liczba wdrożonych narzędzi / liczba NGO-użytkowników / poziom dostępności (audyt WCAG) / incydenty bezpieczeństwa i ich obsługa / satysfakcja użytkowników. [46]

- **Dziedzictwo i Europa:** liczba formatów/produktów kulturowych gotowych do transferu / liczba działań międzynarodowych / liczba zasobów cyfrowych (w tym 3D tam, gdzie zasadne) / zasięgi wielojęzyczne. [47]

- **Ekologia i transformacja:** liczba młodych uczestników programów / liczba inicjatyw w

przestrzeni miasta / deklarowany wzrost wiedzy o transformacji (pre-post) / trwałość działań (kontynuacje, wolontariat). [48]

Zarządzanie ryzykiem (standard minimalny).

Rejestr ryzyk jest utrzymywany jako dokument roboczy, aktualizowany co najmniej kwartalnie. Kluczowe kategorie ryzyka obejmują: (a) finansowanie i cash-flow, (b) zasoby ludzkie i wypalenie, (c) cyberbezpieczeństwo i zgodność (RODO), (d) reputację i komunikację, (e) ryzyka partnerstw (asymetrie, rozjazd oczekiwań), (f) bezpieczeństwo działań z młodzieżą. Podejście „aktywnie zarządzać ryzykiem i adaptować” jest spójne z dobrymi praktykami results-based i governance. [49]

Zobowiązanie publiczne.

Strategia 2025–2030 będzie aktualizowana w cyklu rocznym (publikacja najważniejszych zmian i postępu), aby zachować jej funkcję jako realnego narzędzia sterowania – zgodnie z praktyką, w której strategia ma nie tylko „dobrze brzmieć”, ale prowadzić do mierzalnych rezultatów i lepszych decyzji. [15]

-
- [1] [4] [30] [43] How to do Strategic Planning
 - https://www.intrac.org/app/uploads/2016/09/Strategic-Planning-A-PLP-Toolkit-INTRAC-1.pdf?utm_source=chatgpt.com
 - [2] [13] Vision, Strategic Priorities and the Theory of Change
 - https://www.unhcr.org/handbooks/programme-partnerhub/unhcr-programme-handbook-partners/plan-results/plan-section-4-vision-strategic-priorities-and-theory-change?utm_source=chatgpt.com
 - [3] [15] [29] Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation ...
 - https://www.oecd.org/en/toolkits/derec/evaluation-reports/2004/149701.html?utm_source=chatgpt.com
 - [5] [11] <https://rejestr.io/krs/699712/slowem-w-twarz>
 - <https://rejestr.io/krs/699712/slowem-w-twarz>
 - [6] [44] <https://www.asociatiasepoate.ro/>
 - <https://www.asociatiasepoate.ro/>
 - [7] [28] [33] [48] https://youth.europa.eu/strategy_en
 - https://youth.europa.eu/strategy_en
 - [8] [18] What Are Intended Impact and Theory of Change and How ...
 - https://www.bridgespan.org/insights/nonprofit-strategy/intended-impact-and-theory-of-change?utm_source=chatgpt.com
 - [9] [16] <https://erasmus-plus.ec.europa.eu/programme-guide/part-a/priorities-of-the-erasmus-programme>
 - <https://erasmus-plus.ec.europa.eu/programme-guide/part-a/priorities-of-the-erasmus-programme>
 - [10] [27] Regional observatory of the transition process in Silesia (ROPT)
 - https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/funding/just-transition-fund/case-study-regional-observatory-transition-process-silesia.pdf?utm_source=chatgpt.com
 - [12] Fit for 55 - consilium.europa.eu

- https://www.consilium.europa.eu/en/policies/fit-for-55/?utm_source=chatgpt.com
- [14] [23] [34] [38] [49] 2025
- https://www.charitygovernancecode.org/wp-content/uploads/2025/10/CCG_English_FINAL_highres.pdf?utm_source=chatgpt.com
- [17] Exploring the discourse on digital transformation in ...
- https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0378720625000680?utm_source=chatgpt.com
- [19] [31] [36] <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX%3A02016R0679-20160504>
- <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX%3A02016R0679-20160504>
- [20] [41] [46] <https://www.w3.org/TR/WCAG22/>
- <https://www.w3.org/TR/WCAG22/>
- [21] [39] <https://owasp.org/www-project-top-ten/>
- <https://owasp.org/www-project-top-ten/>
- [22] Nonprofit Guidelines for Cybersecurity and Privacy - The Wheel
- https://www.wheel.ie/sites/default/files/media/file-uploads/2021-04/Nonprofit-guidelines-for-cybersecurity-and-privacy%20-%20Support%20Document.pdf?utm_source=chatgpt.com
- [24] <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/news/commission-proposes-common-european-data-space-cultural-heritage>
- <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/news/commission-proposes-common-european-data-space-cultural-heritage>
- [25] <https://pro.europeana.eu/post/twin-it-call-to-action-boosting-3d-for-europe-s-culture-by-2030>
- <https://pro.europeana.eu/post/twin-it-call-to-action-boosting-3d-for-europe-s-culture-by-2030>
- [26] <https://erasmus-plus.ec.europa.eu/about-erasmus/programme-priorities>
- <https://erasmus-plus.ec.europa.eu/about-erasmus/programme-priorities>
- [32] [37] [47] <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/common-european-data-space-cultural-heritage-strategy-2025-2030>
- <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/common-european-data-space-cultural-heritage-strategy-2025-2030>
- [35] Handbook on Planning Monitoring and Evaluating for ...
- https://www.betterevaluation.org/sites/default/files/pme-handbook.pdf?utm_source=chatgpt.com
- [40] <https://www.glasskule.org/>
- <https://www.glasskule.org/>
- [42] <https://newhorizonsaps.org/>
- <https://newhorizonsaps.org/>
- [45] RESULTS BASED MANAGEMENT FRAMEWORK
- https://www.adaptation-fund.org/wp-content/uploads/2015/01/AFB.B.8.8_RBM.pdf?utm_source=chatgpt.com