

*Materiał roboczy opracowany przez Regionalny Panel Ekspertów
oraz Regionalne Forum Inicjatyw Pozarządowych województwa łódzkiego
będący podstawą do dyskusji podczas VII Ogólnopolskiego Forum Inicjatyw Pozarządowych
przygotowany na potrzeby strategii rozwoju sektora obywatelskiego*

Infrastruktura III sektora

1. Ludzie w organizacjach

a) diagnoza

Smutną okolicznością jest nieumiejętność współpracy, wąskie pojmowanie społeczności jako rodziny, niezbyt silny etos zaangażowania społecznego oraz sporadyczne stosowanie wolontariatu pracowniczego. Trzeba jednak powiedzieć, że NGOSy nie zawsze potrafią zarządzać wolontariatem. Organizacje powinny być zdecydowanie bardziej obecne w szkołach i w programie nauczania, gdzie nie poświęca się zagadnieniom aktywności społecznej wystarczającej uwagi. Osobnym zagadnieniem jest kwestia liderstwa w organizacjach. Składa się na nią cały szereg problemów, począwszy od braku lidera, przez jego wypalanie się, toksyczność (rozumiana również jako za silne przywództwo), po brak instrumentów wsparcia dla doświadczonych liderów i problem z kształtowaniem „następców” oraz sukcesją liderów. Większość organizacji ma niską świadomość potrzeby szkolenia się i podnoszenia kompetencji pracowników/członków/wolontariuszy w zakresie HR-u i zarządzania organizacją. Daje się zauważyć postawa „subiektywnego specjalisty” – osoby, która z doświadczenia wie lepiej jak działać, więc nie potrzebuje czytać badań, rozmawiać z odbiorcami usług czy zewnętrznymi ekspertami. Może, ale nie musi towarzyszyć jej inny niepożądany „objaw” – lęk przed zmianą, kostyczność, powielanie schematów myślenia i realizowania działań w imię pozostawania w sferze komfortu. Wiąże się z tym wosobność sektora, niechęć do współpracy z podmiotami innymi niż społeczne, a nieraz niechęć do współpracy w ogóle. Może to wyphywać z niskiego zaufania, zarówno wewnątrz samej organizacji, jak i w jej relacjach z otoczeniem.

b) wnioski i rekomendacje, wraz z adresatami i sposobem wdrożenia

1. Promocja wolontariatu jako narzędzia wyjścia z problemu – rekrutacja w specjalnych, wąskich/niszowych grupach. Wprowadzenie programu wsparcia systemowego wolontariatu w szkołach, nastawionego m.in. na budowanie wrażliwości społecznej i rozwój kompetencji pracy w grupie.

> wdrożenie: stworzenie lokalnego programu rozwoju wolontariatu, wdrażanego przez biuro pośrednictwa pracy wolontarystycznej. Opracowanie systemowego narzędzia promocji i rozwoju wolontariatu przez MPIPS, które następnie mogłyby być wdrażane przez samorządy. Uwzględnienie wolontariatu w programach oświatowych, w szerszym stopniu niż do tej pory; zaproszenie organizacji do szkół, prowadzenia lekcji.

2. Szkolenia/doradztwo/usługi (np. superwizja) w zakresie przygotowania organizacji do obsługi wolontariatu, ze szczególnym uwzględnieniem dopasowania organizacji z

wolontariuszami, elastyczności, naciskiem na bezpośrednią współpracę, wprowadzania wolontariatu jako elementu spójnego wsparcia organizacji.

> wdrożenie: ORINF w ramach projektów z zakresu wsparcia organizacji.

3. Wprowadzenie/upowszechnienie banków czasu i umiejętności, rozwój pomocy wzajemnej.

> wdrożenie: ORINF – lokalnie.

4. Opracowanie i wdrożenie programu wsparcia dla liderów z doświadczeniem oraz zespołów przywódczych. Kluczowymi narzędziami są tutaj mentoring/coaching, superwizja, tworzenie ścieżki rozwoju, budowanie poczucia bezpieczeństwa, rozwój kompetencji, zwł. miękkich.

> wdrożenie: OFOP, ORINF.

5. Opracowanie i wdrożenie programu wsparcia budowania relacji NGOśów z ich członkami oraz budowanie zespołów przywódczych, rozumiane jako praca kompleksowa z konkretnym NGO i/lub lokalna Szkoła Liderów.

> wdrożenie: ORINF.

2. Finanse organizacji

a) diagnoza

Zdecydowanie kwestia pozyskiwania środków na działania jest jedną z kwestii najbardziej rozpalających emocje w sektorze. W zestawieniu ze środkami publicznymi, zwraca uwagę niewielki udział środków prywatnych w całościowej strukturze finansowania sektora, środków rozumianych tu zarówno jako przychód z działalności gospodarczej czy odpłatnej, jak i fundraisingu czy składek członkowskich. Zarówno z uzależnienia od grantów, jak i z faktu, iż większość organizacji nie dysponuje stałym przychodem, wynika brak lub niski stopień płynności finansowej organizacji.

Organizacje zachowują dużą rezerwę wobec prowadzenia działalności gospodarczej, obawiając się wiążących się z tym wymogów prawno-organizacyjnych; dominuje poczucie złożoności i nieprzejrzystości obowiązujących zapisów. Sektor ciągle boryka się z brakiem zaufania wśród instytucji bankowych; obecnie mniej niż 5 banków w skali kraju ma ofertę skierowaną do organizacji, jednak nawet w tych wypadkach nie jest ona tak bogata w instrumenty, jak ta kierowana do biznesu. Bariery wejścia w realizację zadań zleconych przez samorząd jest dla wielu organizacji konieczność wniesienia wkładu własnego oraz narzucone limity kosztów. Z drugiej jednak strony zagrożeniem jest fakt podejmowania przez NGOsy zadań przerastających ich możliwości realizacji. Problemem pośrednio związanym ze strukturą źródeł finansowania jest też nieumiejętne i rzadkie pozyskiwanie dla sektora uwagi, czasu, współpracy, a wreszcie pieniędzy ludzi dobrze sytuowanych.

b) wnioski i rekomendacje, wraz z adresatami i sposobem wdrożenia

1. Upowszechnienie staży, wolontariatu merytorycznego i praktyk studenckich w PES (np. na kierunkach: zarządzanie, marketing, finanse, w MBA, etc.).

> wdrożenie: stworzenie i przedłożenie przez OFOP i/lub ORINFy uczelniom oferty dot. ww. form współpracy, promocja wolontariatu i praktyk wśród studentów (w Internecie, na targach pracy, etc.).

2. Wprowadzenie do oferty OWESów szkoleń, doradztwa i usług w zakresie tworzenia ofert handlowych i sponsorskich. Tematem na przyszłość są szkolenia i doradztwo w zakresie patentów i zastrzegania znaków towarowych, a także ochrony własności intelektualnej.

> wdrożenie: umożliwienie finansowania tego typu działań w ramach konkursów o dofinansowanie.

3. Pozyskiwanie i wykorzystywanie sieci relacji nieformalnych z biznesem. Rozwój współpracy długofalowej, zamiast akcyjnej.

> wdrożenie: pozyskiwanie liderów biznesu do trwałego wolontariatu, prowadzenie różnych form sieciowania, np. śniadań biznesowych, wspólnych form wypoczynku dla menedżerów od CSR i NGOów. Działania edukacyjne zmieniające mentalność liderów w NGO i ich podejście do współpracy z biznesem. Wdrożeniem mogą zajmować się zarówno ORINFy, jak i poszczególne organizacje, ale też np. izby gospodarcze.

4. Rozwój współpracy z „sektorowymi reprezentantami biznesu”, np. z izbami gospodarczymi.

> wdrożenie: przygotowanie np. przez ORINFy programu networkingu i wspólnych działań, np. w obszarze ekonomii społecznej.

5. Wprowadzenie realizowanych np. przez ORINFy (nieobligatoryjnie: we współpracy z biznesem) konkursów na najlepszą ofertę handlową PES. Wygraną jest np. 6 miesięcy pracy profesjonalnego handlowca, który zajmie się sprzedażą zwycięskiego produktu. Opcjonalnie, przy współpracy z biznesem, wygraną może być wdrożenie do sprzedaży w sieci sklepów patronackich.

> wdrożenie: ORINFy, które albo pozyskują środki na konkurs z działalności gospodarczej albo od biznesu albo w ramach projektów wsparcia ES.

6. Powołanie funduszu na zatrudnienie profesjonalnych handlowców produktów III sektora. Poszukiwanie rynków zbytu towarów zagranicą, zwłaszcza w środowiskach polonijnych.

> wdrożenie: OFOP, ORINFy, organizacje polonijne – zgromadzenie funduszy na profesjonalną sprzedaż produktów ES, zarówno z własnych środków, jak i z dotacji (np. etat handlowca w projektach wsparcia ES).

7. Pozyskanie merytorycznego wolontariatu pracowniczego, który mógłby zostać wykorzystany np. przy tworzeniu banku III sektora albo rozwoju działalności gospodarczej w sektorze.

> wdrożenie: przygotowanie przez OFOP, ORINFy oferty zachęcającej do niefinansowej współpracy merytorycznej, zdiagnozowanie sfer najbardziej potrzebujących takiego wsparcia.

8. Rozwój rządowego funduszu przeznaczanego na rozwój organizacji i grup obywatelskich.

> wdrożenie: lobbowanie przez OFOP, Radę Pożytku, federacje branżowe zwiększenia alokacji w FIO oraz dodania nowych priorytetów

9. Rozwój współpracy ze środowiskiem naukowym – w zakresie od dystrybucji know-how, przez wdrożenia prototypów, po wspólne przedsięwzięcia (np. konferencje, wdrożenia innowacji, etc.).

> wdrożenie: OFOP, lokalne Rady Działalności Pożytku Publicznego, ORINFy, poszczególne NGOsy.

10. Rozwój działalności komercyjnej organizacji infrastrukturalnych np. przez wejście na rynki nowych krajów Unii Europejskiej w zakresie doradztwa z pozyskiwania środków i działania w unijnej rzeczywistości. Celem jest pozyskanie własnego kapitału na wsparcie NGOów i grup nieformalnych.

> wdrożenie: ORINFy.

11. Budowanie i promocja mechanizmów klastrowych i świadczenia usług wzajemnych, animacja w tym zakresie.

> wdrożenie: ORINFy w ramach środków projektowych, izby gospodarcze, partnerstwa prywatno-społeczne.

12. Promowanie obok działalności gospodarczej w obrębie organizacji również działalności biznesowej, prowadzonej na rzecz organizacji z poziomu sektora prywatnego – np. spółki ze 100% udziałem organizacji. Pozwala to na dostęp do mechanizmów wsparcia biznesu i szerszego pakietu usług i narzędzi bankowych.

> wdrożenie: ORINFy w ramach środków projektowych, izby gospodarczej, organizacje wsparcia biznesu.

13. Uelastycznienie zasad dystrybucji zysków przedsiębiorstw społecznych.

> wdrożenie: OFOP, Rada Działalności Pożytku Publicznego, ORINFy, OZRSS.

14. Upowszechnianie know-how i francyz społecznych z zagranicy, zwł. w zakresie wchodzenia w produkcję, a nie tylko sferę usług (np. lokalne fabryki produktów spożywczych, piekarnie).

> wdrożenie: zwł. ORINFy, które mogłyby też wspierać i realizować wdrożenie francyz.

15. Rozwój kultury filantropii, m.in. przez akcje informacyjne (realizowane np. przez Akademię Rozwoju Filantropii), uproszczenia i budowanie świadomości procedur związanych z filantropią, wprowadzenie przez Ministerstwo Finansów nowych instrumentów w tym zakresie (np. !% z CIT na filantropię) .

> wdrożenie: OFOP, Rada Działalności Pożytku Publicznego, Ministerstwo Finansów, ARF, ORINFy.

16. Szkolenia dla NGOów w zakresie budowania płynności finansowej (np. kapitału żelaznego) i planowania finansowego oraz dostępnych dla organizacji mechanizmów finansowych.

> wdrożenie: ORINFy.

17. Rozwój zasobów finansowych organizacji infrastrukturalnych przez szkolenia i doradztwo komercyjne dla biznesu z CSR, PFRON i wolontariatu pracowniczego, opcjonalnie z usługą „dobierania organizacji” do potrzeb i misji firmy.

> wdrożenie: OFOP, ORINFy.

18. Powołanie banku III sektora, który dysponowałby funduszem wkładów własnych, rozwijał paletę instrumentów finansowych dostępnych dla sektora oraz zapewniał wsparcie w utrzymaniu płynności finansowej.

> wdrożenie: możliwe wdrożenie międzysektorowe (partnerstwa dwu- lub trójstronne) lub oddolne, z poziomu III sektora (OFOP, ORINFy).

19. Zainteresowanie banków stworzeniem oferty dla sektora.

> wdrożenie: OFOP, ORINFy, Rada Działalności Pożytku Publicznego, izby gospodarcze.

20. Dotowanie lub współfinansowanie prowadzonych np. przez organizacje infrastrukturalne/OWESy biur zajmujących się pisaniem wniosków o dofinansowanie dla NGOów na bazie dostarczonych fiszek. Biura mogłyby działać nieodpłatnie (w trybie projektowym) lub oferując usługi na preferencyjnych warunkach.
> wdrożenie: ORINFy.

3. Wizerunek organizacji i sektora

a) diagnoza

Mimo 25 lat wolności nie udało się zaszczepić powszechnie w społeczeństwie wiedzy na temat tego, czym jest i co robi organizacja pozarządowa. Przykłada się to bezpośrednio na brak marki sektora. „Pozarządówkę” charakteryzuje długi czas wprowadzania innowacji, oswojania nowoczesnych narzędzi, przyswajania nowej wiedzy o sposobach komunikacji. W sektorze obowiązuje niestety przyzwolenie na grzech zaniechania komunikacji/promocji. Wyjątkiem są tutaj organizacje, które do perfekcji opanowały sztukę tworzenia kampanii 1%, nieraz epatujących nieuzasadnionym okrucieństwem lub szantażem emocjonalnym. Innym grzechem jest „unizacja” i postępująca hermetyzacja języka – nawyk porozumiewania się ze światem językiem grantu. Z drugiej strony media publiczne nominalnie pełnią rolę „emiterów” sygnałów wysyłanych przez sektor pozarządowy, ale jest to w większości działanie pozorne (emisja spotów w godzinach niskiej oglądalności). Rzadkie programy obliczone są na utrwalanie wizerunku sektora jako zrzeszenia organizacji socjalnych i pomocowych, zwł. obliczonych na wsparcie osób niepełnosprawnych. Projekty dają małe możliwości promocji, jednak trzeba uczciwie powiedzieć, że nader często środki z tych pozycji wydawane są bez sensu, mechanicznie, w oklepany sposób (np. na długopis, kubek, notes); za rzadko podsuwane są dobre rozwiązania, brakuje też w sektorze wiedzy i woli, by z nich skorzystać. Daje się dostrzec na rynku wsparcia deficyt tanich, ale profesjonalnych usług promocyjnych. Szkoleniami z promocji i budowania wizerunku organizacji interesuje się średnio co 10 (11%).

b) wnioski i rekomendacje, wraz z adresatami i sposobem wdrożenia

1. Rozwój marketingu, w tym opartego na rekomendacji (analogicznie np. do strony znanylekarz.pl).

> wdrożenie: wdrożenie powinno przebiegać „miętko”, przez artykuły i szkolenia na ten temat, dobre przykłady, należy też „odczarować ankiety”, uczynić z nich miarodajne, efektywne narzędzie. Zdania na temat stworzenia strony www z rekomendacjami dla całego sektora ES były podzielone. ORINFy powinny świadczyć w zakresie marketingu profesjonalne usługi, ale w cenach nierynkowych. Należy promować współpracę sektora z firmami marketingowymi i PRowymi. Wdrożeniem powinny się zajmować ORINF, poszczególne organizacje.

2. Wprowadzenie zmian w ustawie o OPP, która określałaby możliwy % wydatków OPP na cele promocyjne (vide wielomilionowe budżety kampanii 1%).

> wdrożenie: ORINF, OFOP, Sejm RP.

3. Upowszechnienie sprawnego i merytorycznego rzecznictwa w III sektorze (dbanie o wizerunek organizacji).

> wdrożenie: zwł. na poziomie regionalnym – Rady Działalności Pożytku Publicznego, liderzy sektora, pełnomocnicy w JST.

4. Silniejsze osadzenie III sektora w systemie oświaty, rzetelna edukacja obywatelska (od przedszkola do studiów), np. przez wprowadzenie przedmiotu w szkole (tylko o aktywności obywatelskiej) i/lub zwiększenie liczby zajęć dodatkowych prowadzonych przez NGOsy. Szczególny nacisk powinien być położony na pokazywanie rozwiązań problemów społecznych przez prezentację dobrych praktyk – głównie polskich.

> wdrożenie: MEN, ORINF, JST, MNISW, NGO.

5. Wprowadzenie możliwości przeznaczenia w ramach dotacji części środków na promocję organizacji, a nie tylko projektu (z zastrzeżeniem trybu „konkursowego”, który polegałby na tym, że za opis takiej promocji również byłyby przyznawane punkty).

> wdrożenie: MPIPS, JST, Rada Działalności Pożytku Publicznego.

6. Rozszerzenie oferty ORINF o szkolenia z PR-u (budowania wizerunku i relacji), z naciskiem na budowanie relacji ze społecznością i biznesem oraz szkolenia przygotowujące do wystąpień publicznych.

> wdrożenie: ORINFy.

7. Wprowadzenie obowiązkowej zakładki na stronach www samorządów, poświęconej lokalnym/regionalnym organizacjom pozarządowym. Wszystkie podstrony powinny być łatwo dostępne i zagregowane (np. w ramach ngo.pl lub Wikipedii).

> wdrożenie: JST, ORINFy.

8. Wprowadzenie programu telewizyjnego, który pokazywałby w angażujący i interesujący sposób różne oblicza sektora, różne metody rozwiązywania problemów społecznych, inspirujące przykłady wprowadzonych zmian i sylwetki liderów. Przełamanie wizerunku III sektora jako zbioru organizacji pomocowych zajmujących się głównie osobami niepełnosprawnymi i chorymi.

> wdrożenie: media (zwł.) publiczne lokalne i ogólnopolskie, OFOP, ORINF, inne organizacje.

9. Zlecenie promocji sektora specjalistom – zatrudnienie agencji PR-owej, która „sprzeda” sektor Polakom, nauczy społeczników jak komunikować działania „pozarządówki” w sposób angażujący, budujący zaufanie i pozytywny odbiór społeczny.

> wdrożenie: OFOP, ORINFy.

4. Współpraca wewnątrz sektora

a) diagnoza

Współpraca wewnątrz sektora nadal jest zjawiskiem marginalnym, bardziej doraźnym, akcyjnym, niż systemowym, co świetnie pokazuje casus ekonomii społecznej, rozumianej przede wszystkim jako spółdzielczość socjalna, odcięta od istniejącego „starego” zaplecza. Obowiązuje zasada ograniczonego zaufania, niechęć do dzielenia się i współpracy, obawa przed „konkurencją” w konkursach grantowych. Grupy branżowe i federacje w większości (choć są wyjątki) nie wymagają od swoich członków wypracowania, wdrażania i przestrzegania wspólnych kryteriów realizacji usług czy oferowania towarów. Jednocześnie wyjątkowo trudno o rekomendacje „infrastrukturalne” w zakresie współpracy wewnątrz sektora – wymaga ona przede wszystkim zmiany mentalnej.

b) wnioski i rekomendacje, wraz z adresatami i sposobem wdrożenia

1. Upowszechnianie wiedzy o ciałach dialogu, animowanie ich powstawania, wsparcie w działalności – np. Komisji Dialogu Obywatelskiego/Społecznego, Rad działalności Pożytku Publicznego.
> wdrożenie: ORINF, JST.
2. Lobbing na rzecz dostosowania skali procedur konkursowych i sprawozdawczych do skali realizowanych projektów i prowadzonych działań.
> wdrożenie: OFOP, Rada Działalności Pożytku Publicznego, ORINF.
3. Promocja i rekomendacja wdrażania standardów, ale bez obligatoryjności tego kroku.
> wdrożenie: odbiorcami takich działań powinny być trzy grupy podmiotów: realizatorzy (np. NGO), odbiorcy/beneficjenci działań oraz samorządy finansujące/zlecające zadania. Standaryzacja powinna być uwzględniana w programie współpracy (możliwość wspólnego wypracowania, monitorowania i korekt) i odpowiednich politykach publicznych. Adresatami rekomendacji są Rady Pożytku, ORINFy i JST.
4. Opracowanie i wdrożenie przywilejów dla federacji i zapisanie ich w prawie.
> wdrożenie: OFOP i Sejm RP.
5. W wybranych zadaniach zleconych (np. wsparcie ekonomii społecznej) powinien być promowany dialog z oferentami na etapie przygotowania wniosków o dofinansowanie i wspólne opracowanie strategii działań.
> wdrożenie: instytucja rozpisująca konkurs powinna rozesłać do uprawnionych wnioskodawców prośbę o przestanie listów intencyjnych dotyczących współpracy, a następnie – na bazie odpowiedzi – zorganizować spotkanie, na którym dokona się wspólny podział zadań. Takie działania wymagają zmiany zapisów trybu konkursowego. Wdrożeniem powinny zająć się ORINFy, JST i inne organizacje.

Appendix Rekomendacje w rozbiu na poziomy: lokalny, gminny, powiatowy, wojewódzki i wirtualny.

Poziom lokalny (sołectwo, osiedle, dzielnica) – główne zadanie: tworzenie warunków do aktywizowania mieszkańców i lokalnych podmiotów. Wykonawcy: ORINF, wsparcie: JST.

Główne usługi: a) animacja lokalna w oparciu o rozwiązywanie problemów lokalnych; b) integracja lokalnych podmiotów na rzecz wspólnych przedsięwzięć lokalnych; c) wsparcie partycypacji lokalnej w zakresie planowania i realizacji lokalnych przedsięwzięć z udziałem jednostek pomocniczych (np. fundusz sołeczki, budżet obywatelski w osiedlu). **Wsparcie ze strony JST:** a) dostępnie do infrastruktury (np. szkoły, domy kultury, biblioteki); b) tworzeniu dostępu do mikrodotacji realizowanych np. w formie regrantingu; c) rozwoju inicjatywy lokalnej.

Poziom gminy – główne zadanie: dostarczenie usług lub – w przypadkach samorządów większych (np. miasta) – tworzenie lokalnych ośrodków wsparcia. Wykonawcy: ORINF, wsparcie: JST.

Główne usługi: a) informacja dla ngo i grup obywatelskich o możliwościach podejmowania działania realizowana w formie spotkań, newslettera; b) animacja /integracja zmierzająca do powoływania i wspierania działających grup szczególnie działających międzysektorowo. Wsparcie eventów promujących aktywność III sektora.; c) doradztwo wspierające rozwój

podmiotów lokalnych, w tym doradztwo specjalistyczne np. prawne, księgowo, ekonomiczne, pomoc w pozyskiwaniu środków z źródeł zewnętrznych; d) wsparcie finansowe w postaci tworzenia na poziomie lokalnym dostępu do pożyczek oraz wkładów własnych; **Wsparcie ze strony JST:** a) dostęp do mienia komunalnego dla podmiotów lokalnych, w tym w szczególności preferencji w dostępie do lokali do prowadzenia działalności pożytku publicznego, dostępie do sprzętu będącego w dyspozycji JST i JOJST; b) dostęp do informacji – Pełnomocnik ds. współpracy z ngo; c) wspólne realizowanie projektów lokalnych. W przypadku samorządów miejskich warto rozważyć utworzenie Centrum Wsparcia (z lokalami na siedziby, miejscem spotkań i działań ngo).

Poziom powiatu – główne zadanie: koordynacja wsparcia realizowanego w gminach i ich uzupełnienie.

Główne usługi: Centra Wsparcia aktywności obywatelskiej (działania na rzecz aktywności obywatelskiej i ekonomii społecznej) rozumiane jako: a) miejsce dostępne dla podmiotów; b) miejsce obsługi usług dostarczanych na poziom gminny. Formy prowadzonych działań: a) działania edukacyjne – szkolenia, seminaria skierowane do podmiotów z całego powiatu; b) działania wspierające: specjalistyczne usługi np. księgowo dla ngo z terenu powiatu, dostęp do specjalistów np. tłumaczy języka migowego, wsparcie w tworzeniu projektów i pozyskiwaniu środków dla organizacji na działania powiatowe, wsparcie powstawania spółdzielni socjalnych i innych form ekonomizacji III sektora; c) działania Integracyjne: tworzenie porozumień i partnerstw podmiotów z terenu powiatu, wsparcie tworzenia RDPP na poziomie powiatu, wsparcie w zakresie włączania NGO w tworzenie lokalnych polityk / rzecznictwo interesów organizacji, udział w procesach partycypacyjnych, koordynacja współpracy NGO-JST na poziomie gmin i powiatu poprzez np. powiatowe forum pełnomocników ds. współpracy z NGO. **Wsparcie ze strony JST:** a) tworzenie funduszy: wkładów własnych i pożyczkowego; b) wsparcie w formie dotacji na tworzenie miejsc pracy w podmiotach (np. środki funduszu pracy).

Poziom województwa:

Główne usługi: a) działania edukacyjne (szkolenia, seminaria i konferencje o zasięgu regionalnym + cykle edukacyjne, które powinny rozwijać potencjał kadrowy podmiotów III sektora oraz samorządów lokalnych); b) działania Integracyjne (wsparcie tworzenia regionalnych porozumień branżowych i rad działalności pożytku publicznego na poziomie regionalnym i powiatowym); c) działania wspierające prowadzone powinny być w formie mobilnej w miejscach, gdzie brak jest wsparcia powiatowego. W ramach wsparcia oferowane powinny być : a. regionalne badania sektora; b. prowadzenie kampanii społecznych w sprawach ważnych dla sektora; c. dostarczenie wyspecjalizowanych usług na poziom lokalny.

Rola samorządu województwa: a) tworzenie instrumentów finansowych (pożyczki i fundusz wkładów własnych); b) koordynacja działań samorządów lokalnych w zakresie włączania III sektora w działania lokalne; c) koordynacji działań w zakresie realizacji polityk publicznych z

udziałem III sektora; d) tworzenie Forów pełnomocników; e) wsparcie w zakresie tworzenia standardów usług publicznych.

Wsparcie z wykorzystaniem Internetu – charakter uzupełniający, upowszechnienie wsparcia.

Główne działania: a) stworzenie dostępu do: usług wspierających (np.: doradztwo, szczególnie specjalistyczne on-line) i działań edukacyjnych, b) tworzenie baz danych c) promocja III sektora, w tym organizacja kampanii społecznych.