

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

Opracowanie: Centrum Rozwoju Inicjatyw
Społecznych CRIS w Rybniku

Temat: *Jakiej infrastruktury potrzebuje trzeci
sektor („własność”, „jakość”, „gęstość”, „oferta etc.)?*

1. Diagnoza

1.1. Specjalizacja oferty infrastruktury organizacji pozarządowych

Przeciętnie w Polsce przypada ok. 49 organizacji pozarządowych na jedną organizację infrastrukturalną. Liczba organizacji infrastrukturalnych jest ściśle skorelowana z liczbą organizacji pozarządowych w ogóle, a wskaźnik korelacji wynosi 0,89¹. Zdecydowana większość z nich to organizacje prowadzące działalność podstawową, tj. świadczące usługi szkoleniowe, doradcze lub informacyjne.

*Infrastruktura powinna
być wyspecjalizowana.
Nie da się stworzyć
jednego standardu dla
wszystkich.*

Piotr Maślowski
Centrum Rozwoju
Inicjatyw Społecznych
CRIS

1 „M. Leszczyńska, P. Stronkowski, A. Szczurek, J. Szut „Diagnoza organizacji infrastrukturalnych oraz identyfikacja zapotrzebowania organizacji pozarządowych na usługi świadczone przez organizacje infrastrukturalne”, Warszawa 2010

Zdecydowana większość organizacji podejmuje się pomocy podstawowej, tj. w zakresie pomocy księgowej, prawnej etc. Niemal 2/3 organizacji infrastrukturalnych deklaruje tego typu wsparcie. Zdecydowana większość działań w zakresie „wsparcia technicznego” (np. zabezpieczenia lokalowego wspieranych podmiotów) jest wykonywana przez „infrastrukturę” prowadzoną przez JST i ich jednostki organizacyjne (50% organizacji infrastrukturalnych podejmujących tę usługę)².

Szczególną uwagę w ofercie organizacji infrastrukturalnych zwraca rozległość ich działalności. Zdecydowana większość z nich zajmuje się szeroko pojętym animowaniem aktywności lokalnej rozumianej jako inicjowanie powstawania nowych organizacji pozarządowych (98% z nich), szkoleniem i doradztwem.

Organizacje infrastrukturalne, a także te zajmujące się rozwojem lokalnym i rynkiem pracy/aktywizacją zawodową najczęściej działają kompleksowo i wskazują średnio blisko cztery obszary działań. Większość z nich ma charakter „wielobranżowy”. Około połowa organizacji infrastrukturalnych zajmuje się również kulturą i sztuką, niewiele mniej rozwojem lokalnym oraz edukacją i wychowaniem. Te skoncentrowane przede wszystkim na rozwoju lokalnym wskazują stosunkowo często również aktywność w obszarze edukacji, kultury i sztuki oraz sportu, rekreacji i hobby. Natomiast organizacje rynku pracy łączą swoje cele szczególnie często z pracą na rzecz rozwoju lokalnego, edukacji oraz z pomocą społeczną.³

Podstawowe wsparcie dla wszystkich ustandaryzowane. Im wyżej we wsparciu, tym infrastruktura powinna być bardziej wyspecjalizowana.

Krzysztof Hołyński
Stowarzyszenie
Wspierania Organizacji
Pozarządowych MOST

Przykładowo - doradztwo strategiczne dla organizacji na wczesnym etapie rozwoju nie będzie tak bardzo istotne. Konieczne jest zróżnicowanie wsparcia w zależności od stopnia rozwoju organizacji.

Anna Kruczek
Śląskie Forum
Organizacji
Pozarządowych KAFOS

² *Ibidem.*

³ *Jan Herbst, Jadwiga Przewłocka „Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych; raport z badania 2012”, Stowarzyszenie Klon/Jawor Warszawa 2013*

1.2. Współpraca

Poza inicjatywami samorządowymi wynikającymi z obowiązku, jaki na JST narzucił ustawodawca w zakresie współpracy z organizacjami samorządowymi oraz konsultacjami społecznymi, na terenie wielu regionów w kraju (w tym województwa śląskiego) nie istnieje żadna zinstytucjonalizowana, ponadsektorowa forma współpracy pomiędzy wyżej wymienionymi grupami. Za przykład niech służy województwo śląskie. Zgodnie z danymi Biura Regionalnego Województwa Śląskiego w Brukseli słabo rozwinięta jest zwłaszcza współpraca na szczeblu regionalnym. Regularnie lub co pewien czas z instytucjami publicznymi na szczeblu regionalny, kontaktuje się 1 na 4 organizacje ze Śląska. Jednak aż 50% organizacji nie ma z instytucjami szczebla regionalnego żadnej styczności. 2 na 3 organizacje w ogóle nie kontaktują się z administracją wojewódzką lub jej agendami (np. WUP, ROPS). Jeszcze mniej, bo ok. 80% w ogóle nie ma styczności z administracją na szczeblu centralnym oraz z instytucjami odpowiedzialnymi za dystrybucję funduszy europejskich.

Tymczasem z badań ankietowych przeprowadzonych przez Stowarzyszenie Klon/Jawor wynika, że znaczenie kontaktów z administracją doceniają same organizacje. Aż 63% z nich wymieniło samorząd szczebla lokalnego wśród 3 najważniejszych dla siebie partnerów. W całej Polsce takich głosów było mniej - 52%. W tym miejscu warto wspomnieć o wynikach ankiet zebranych w ramach „Prześwietlenia” wśród przedstawicieli władz, urzędników i NGO w Subregionie Zachodnim woj. śląskiego.

Infrastrukturę trzeba traktować szerzej – konieczne jest międzysektorowe podejście (wsparcie biznesu, CSR, partnerstwa budowane ze światem biznesu i instytucji publicznych)

Marcin Stempniak
Federacja Organizacji
Pozarządowych
Subregionu
Zachodniego

Okazało się, że chęć uczestnictwa w projekcie (w postaci wypełnienia ankiet) wykazały tylko 4 (!) osoby reprezentujące środowiska pozarządowe z dużych JST (Jastrzębie – Zdrój, Wodzisław Śląski, powiat raciborski). Lepiej wyglądała sytuacja w małych gminach. Co prawda projekt był realizowany tylko w gminach Subregionu Zachodniego, ale specyfika jego nie jest tak na tyle odmienna od reszty województwa śląskiego i kraju, żeby pomijać wnioski z niego płynące.

Brak komunikacji pomiędzy poszczególnymi sektorami rodzi konsekwencje w postaci niskiego stopnia wzajemnego zaufania. Ten stan rzeczy potęguje problemy związane z rozrostem biurokracji (np. wzrost znaczenia organów kontrolnych w administracji), z niskim wykorzystaniem unikatowych zasobów organizacji infrastrukturalnych, obniżeniem efektywności inicjatyw podejmowanych przez poszczególne jednostki/instytucje.

Coraz ważniejszym partnerem będą również tzw. ruchy nieformalne, które z uwagi na rozwój internetu będą coraz bardziej istotnym partnerem organizacji infrastrukturalnych. Partnerem, a nie klientem głównie ze względu na chęć zachowania przez nich odrębności i częsty brak chęci do formalizowania swojej działalności⁴.

Przyszłość aktywności obywatelskiej sprowadza się do ruchów nieformalnych, doraźnych (np. w internecie).

Arkadiusz Skowron
Federacja Organizacji
Pozarządowych
Subregionu
Zachodniego

⁴ Aleksandra Bilewicz, Dominika Potkańska, „Jak kielkuje społeczeństwo obywatelskie w Polsce (...)”, Trzeci Sektor nr 31 (03/2013)

1.3. Własność

Zgodnie z danymi z badań przeprowadzonymi w 2010 roku przez firmę doradczą PSDB, zdecydowana większość organizacji infrastrukturalnych to organizacje prywatne (69,7%), tj. stowarzyszenia lub fundacje. Stosunkowo niewiele jest „infrastruktury” prowadzonej przez jednostki samorządu terytorialnego. Badania wykazały, że w kraju 8,4 % to organizacje prowadzone przez jednostki publiczne.⁵

Funkcję instytucji infrastrukturalnych pełnią przede wszystkim organizacje pozarządowe. Ale są również instytucje samorządowe, jak na przykład w Gdyni, gdzie Gdyńskie Centrum Organizacji Pozarządowych – GCOP, Biuro ds. Organizacji Pozarządowych Urzędu Miasta Szczecin czy Biuro Organizacji Pozarządowych i Aktywności Obywatelskiej prowadzone przez Miasto Dąbrowa Górnicza.

Różnice pomiędzy organizacjami infrastrukturalnymi prowadzonymi przez jednostki samorządu terytorialnego i same organizacje pozarządowe zaznaczają się głównie na płaszczyźnie oferty. Instytucje prywatne koncentrują się przede wszystkim na prowadzeniu szkoleń, doradztwa i animowaniu aktywności obywatelskiej, podczas gdy publiczne na tzw. „wspieraniu technicznym”, tj. udostępnianiu zasobów lokalowych, infrastruktury biurowej i innej niezbędnej do prowadzenia działalności. Wydaje się, że ten podział jest słuszny, bo każdy z typów organizacji wykorzystuje posiadane przez siebie narzędzia wsparcia.

Infrastruktura III sektora powinna być niezależna (niezależność rozumiana w sensie niezależności od podejmowania decyzji) od instytucji państwowych, tworzyć warunki do samoorganizacji.

Ryszard Skrzypiec
Ośrodek Badania
Aktywności Lokalnej

⁵ M. Leszczyńska, P. Stronkowski, A. Szczurek, J. Szut „Diagnoza organizacji infrastrukturalnych oraz identyfikacja zapotrzebowania organizacji pozarządowych na usługi świadczone przez organizacje infrastrukturalne”, Warszawa 2010

1. Ludzie w organizacjach

Wnioski	Rekomendacje	Adresaci rekomendacji	Proponowany sposób wdrożenia
<p>Istnieje konieczność zwiększenia specjalizacji oferty organizacji infrastrukturalnych</p>	<p>Ze względu na duży stopień uzależnienia instytucji infrastrukturalnych od środków publicznych kompetencje wielu pracowników organizacji ograniczają się do znajomości procedur administracyjnych i są powieleniem kompetencji urzędniczych. Specjalizacja pozwoli na efektywne zarządzanie czasem i kompetencjami pracowników, podniesie konkurencyjność organizacji jako pracodawców, zwiększy konkurencyjność samych organizacji w działalności rynkowej.</p>	<p>- organizacje infrastrukturalne.</p>	<p>- podnoszenie kompetencji liderów organizacji w obrębie wybranych przez nich obszarów specjalizacji; - realizacja tych zadań może być koordynowana centralnie i regionalnie przez same organizacje infrastrukturalne, federacje organizacji/organizacje „parasolowe”; - promocja dobrych praktyk – wizyty studyjne dla liderów organizacji w innych organizacjach krajowych i zagranicznych.</p>
<p>Tworzenie gremiów współpracy jest ważne, żeby zintegrować środowiska</p>	<p>Utworzenie międzysektorowych gremiów współpracy jest istotne, by tworzyć powiązania pomiędzy liderami organizacji oraz liderami innych środowisk. Jest ważnym elementem budowania autorytetu liderów organizacji w środowisku szerszym niż III sektor.</p>	<p>- organizacje infrastrukturalne.</p>	<p>- kreowanie przestrzeni do wymiany poglądów pomiędzy liderami organizacji i innych środowisk (np. w formie kongresów, konferencji etc.); - wspieranie udziału liderów organizacji w innych gremiach wymiany poglądów, jak np. Europejski Kongres Gospodarczy, Forum Ekonomiczne w Krynicy etc.</p>
<p>Utrzymanie tendencji, w której większość instytucji infrastrukturalnych to organizacje prywatne</p>	<p>Utrzymanie tendencji uniezależniania się organizacji infrastrukturalnych od instytucji publicznych wymaga podnoszenia kompetencji liderów organizacji w zakresie np. pozyskiwania środków z rynku (np. z prowadzenia działalności gospodarczej). Wielu liderów organizacji posiada doświadczenie w działalności społecznej lub publicznej, problemem są natomiast kompetencje w zakresie prowadzenia działalności gospodarczej. Zmniejszenie strumienia środków z UE na działalność organizacji infrastrukturalnych po 2020 roku może doprowadzić do gwałtownego upadku wielu z nich lub uzależnienia się od środków publicznych. Podnoszenie kompetencji liderów organizacji w zakresie prowadzenia działalności gosp. Jest warunkiem sine qua non rozwoju.</p>	<p>- liderzy organizacji infrastrukturalnych.</p>	<p>- szkolenia z zarządzania dla liderów organizacji; - staże dla osób zarządzających organizacjami infrastrukturalnymi w przedsiębiorstwach; - działania na rzecz przyciągania do sektora osób posiadających doświadczenie w zarządzaniu przedsiębiorstwami;</p>

2. Finanse organizacji

Wnioski	Rekomendacje	Adresaci rekomendacji	Proponowany sposób wdrożenia
Istnieje konieczność zwiększenia specjalizacji organizacji	Specjalizacja w zakresie obszarów tematycznych działalności organizacji pozwoli na zwiększenie konkurencyjności organizacji również w zakresie, który można wykorzystywać w regularnej działalności gospodarczej. Specjalizacja jest nie tylko warunkiem podnoszenia skuteczności działań w zakresie realizacji celów statutowych, ale również ekonomizacji sektora.	- organizacje infrastrukturalne.	- identyfikacja możliwych obszarów specjalizacji oraz prowadzenia działalności gospodarczej przez organizacje infrastrukturalne; - promocja dobrych praktyk w zakresie specjalizacji i prowadzenia działalności gospodarczej przez organizacje infrastrukturalne.
Tworzenie gremiów współpracy jest ważne, żeby zintegrować środowiska	Gremia współpracy z partnerami publicznymi i prywatnymi to ważny element ekonomizacji działań organizacji infrastrukturalnych – możliwość prezentacji oferty, podniesienia zaufania pomiędzy partnerami, poznania potrzeb/oczekiwań partnerów.	- organizacje infrastrukturalne; - przedsiębiorstwa; - sektor publiczny; - przedstawiciele ruchów nieformalnych.	Organizacja konferencji, kongresów na wysokim poziomie jest kosztowna, w związku z czym jest konieczne pozyskiwanie środków zewnętrznych np. poprzez: - pozyskiwanie sponsorów (konieczne jest jednak skorelowanie interesów sponsorów z tematyką konferencji/kongresu); - pozyskiwanie środków na organizację tego typu gremiów ze środków UE, np. Europa dla Obywateli, RPO lub FIO i innych.
Utrzymanie tendencji, w której większość instytucji infrastrukturalnych to organizacje prywatne	Uniezależnienie się od sektora publicznego jest konieczne nie tylko ze względu na efektywność podejmowanych działań przez organizacje pozarządowe, ale również ze względów wizerunkowych oraz przypuszczalne zmniejszenie się strumienia z dotacji UE po roku 2020. W tym kontekście organizacje infrastrukturalne staną przed koniecznością zapewnienia własnego finansowania. Dla zdecydowanej większości organizacji problemem jest brak wiedzy osób zarządzających z zakresu wejścia z produktem lub usługą na rynek. W związku z tym konieczne jest kształtowanie kompetencji przedsiębiorczych wśród liderów organizacji.	- organizacje infrastrukturalne.	- wykonanie katalogu usług/produktów, które organizacje infrastrukturalne mogą świadczyć w ramach działalności gospodarczej na wolnym rynku; - wykonanie badań pozwalających zdefiniować potencjalne usługi/produkty oferowane przez organizacje infrastrukturalne i popyt na nie na wolnym rynku; - możliwość finansowania tego typu działań w ramach RPO, POWER, PO Europa Środkowa, EWT.

3. Wizerunek organizacji i sektora

Wnioski	Rekomendacje	Adresaci rekomendacji	Proponowany sposób wdrożenia
<p>Istnieje konieczność zwiększenia specjalizacji organizacji infrastrukturalnych</p>	<p>Większa specjalizacja w ofercie organizacji infrastrukturalnych podniesie jakość ich działań. Lepsza oferta – odpowiadająca na potrzeby lokalne – jest najlepszą rekomendacją dla organizacji infrastrukturalnych. Instytucje infrastrukturalne nie mogą być „od wszystkiego”. Powinny mieć specjalizację, która będzie czytelna dla otoczenia i która pomoże utrzymać wysoką jakość działania.</p> <p>Specjalizacja pomoże zmienić wizerunek organizacji postrzeganych jako te, które zostały stworzone do korzystania z grantów, a nie rozwiązywania realnych problemów.</p> <p>Na bazie specjalizacji można stworzyć skuteczny system budowania wizerunku „infrastruktury” z jego otoczeniem, w tym przede wszystkim z bezpośrednimi „klientami” oferty.</p>	<p>- prywatne organizacje infrastrukturalne</p>	<p>- w oparciu o specjalizację należy stworzyć kanały informowania o działalności organizacji infrastrukturalnych w mediach „pozasektorowych”, np. o ekonomii społecznej w mediach gospodarczych, jak Puls Biznesu, biznes.pl, TVN Biznes i Świat, TVP Info etc.;</p> <p>- koordynacja tych działań poprzez jedną centralną organizację infrastrukturalną/federację/organizację „parasolową”.</p>
<p>Tworzenie gremiów współpracy jest ważne, żeby zintegrować środowiska</p>	<p>Spotkania w formie konferencji, kongresów, warsztatów z otoczeniem III sektora służą nie tylko wypracowywaniu wspólnych celów, ale również budowaniu wizerunku III sektora jako lidera zmian. Umożliwiają komunikowanie swoich działań otoczeniu, a także poznanie oczekiwań partnerów. Likwidują bariery wynikające z braku znajomości i zrozumienia pomiędzy ludźmi różnych sektorów. Inicjowanie podobnych wydarzeń w regionach i na poziomie centralnym pomoże rozwinąć</p> <p>Ważne dla skuteczności III sektora, by podobne inicjatywy były zorientowane nie na przekonanie partnerów publicznych i prywatnych do problemów III sektora tylko na rozwiązanie problemów tychże właśnie partnerów.</p>	<p>- organizacje infrastrukturalne;</p> <p>- sektor publiczny jako najważniejszy partner III sektora;</p> <p>- partnerzy gospodarczy;</p> <p>- przedstawiciele ruchów nieformalnych.</p>	<p>- organizacja kongresów, konferencji zorientowanych na problemy społeczno-gospodarcze kraju, regionu;</p> <p>- organizacja konferencji specjalistycznych/tematycznych;</p> <p>- promocja tych wydarzeń w mediach o dużym zasięgu.</p>
<p>Utrzymanie tendencji, w której większość instytucji infrastrukturalnych to organizacje prywatne</p>	<p>Prywatne organizacje infrastrukturalne to nie tylko kwestia skuteczności, ale również wizerunku. Im sektor jest bardziej niezależny, tym lepszy jego wizerunek w otoczeniu. Strumień publicznych środków (w tym dotacji UE), z którego korzysta III sektor, wykreował w społeczeństwie wizerunek organizacji pozarządowych pasożytujących na środkach publicznych.</p> <p>Niezależność organizacji infrastrukturalnych od pomocy ze strony instytucji publicznych poprawi wizerunek samych organizacji, jak i całego sektora.</p>	<p>- organizacje infrastrukturalne prywatne</p>	<p>- specjalizacja tematyczna/merytoryczna pomoże wykreować ofertę komercyjną, pozwalającą z kolei na pozyskiwanie środków z działalności gospodarczej (niezależność= poprawa wizerunku organizacji);</p> <p>- działania na rzecz ograniczenia oferty publicznych organizacji infrastrukturalnych do tzw. „wsparcia technicznego”;</p> <p>- zwiększenie transparentności źródeł dochodów i wydatków organizacji infrastrukturalnych prywatnych.</p>

4. Współpraca wewnątrz sektora

Wnioski	Rekomendacje	Adresaci rekomendacji	Proponowany sposób wdrożenia
Istnieje konieczność zwiększenia specjalizacji organizacji infrastrukturalnych	Konieczny jest podział wertykalny i horyzontalny infrastruktury organizacji pozarządowych. Wertykalny w zakresie obszarów tematycznych działania (np. podział na organizacje wspierające działania socjalne, kulturę etc.), horyzontalne – w zależności od stopnia rozwoju danej organizacji – inny system wsparcia dla organizacji w początkowej fazie rozwoju, inny dla organizacji dobrze rozwiniętych. Podział powinien być koordynowany regionalnie. Umożliwi to zwiększenie specjalizacji oferty, ograniczenie powielania działań realizowanych przez poszczególne organizacje infrastrukturalne.	Organizacje Sieci SPLOT/regionalne organizacje „parasolowe” jako koordynatorzy zmiany struktury działania infrastruktury organizacji pozarządowych.	<ul style="list-style-type: none"> - organizacje Sieci SPLOT/regionalne organizacje „parasolowe” jako inicjator zmian - będą one odpowiedzialne za opracowanie list organizacji infrastrukturalnych w regionie (podział na organizacje infrastrukturalne prowadzące wsparcie horyzontalne i wertykalne⁶) - usystematyzowanie działań (opracowanie regionalnej mapy oferty infrastruktury wsparcia) – zarządzanie ofertą regionalną
Tworzenie gremiów współpracy jest ważne, żeby zintegrować środowiska	Wspólne gremia współpracy (kongresy ogólnopolskie, kongresy regionalne, Rady Pożytku Publicznego muszą powstawać jako miejsca wymiany poglądów, przełamywania barier, podziałów. Organizacje infrastrukturalne muszą być inicjatorem zmian. Istotne jest by relacje z innymi sektorami przedsiębiorstwami/instytucjami publicznymi budować nie na zasadzie wzajemnych roszczeń, ale partnerstwa i odpowiedzi na potrzeby adresata. Gremia współpracy powinny być tworzone przez III sektor, jednak w miarę możliwości powinni być do nich zapraszani partnerzy gospodarczy i publiczni.	<ul style="list-style-type: none"> - organizacje pozarządowe, w tym przede wszystkim organizacje infrastrukturalne - jednostki samorządu terytorialnego - administracja publiczna - partnerzy gospodarczy 	<ul style="list-style-type: none"> - tworzenie np. regionalnych/lokalnych forów wymiany poglądów w formie kongresów, konferencji zorientowanych nie na problemy III sektora, lecz na problemy regionu, samorządów, przedsiębiorców, społeczności lokalnych; - wprowadzenie do programu regionalnych FIPów miejsca do dyskusji z władzami regionalnymi nt. propozycji III sektora rozwiązania problemów, z którymi zmagają się np. administracja publiczna.
Utrzymanie tendencji, w której większość instytucji infrastrukturalnych to organizacje prywatne	Dotychczasowe badania wskazują, że większość instytucji infrastrukturalnych to prywatne organizacje pozarządowe. Niecałe 10% to „infrastruktura” prowadzona przez jednostki publiczne. Tendencja ta powinna być podtrzymana – jednak organizacje infrastrukturalne powinny zwrócić uwagę na skoordynowane oferty z instytucjami publicznymi – tak aby ich działalność była subsydiarna. Wsparcie techniczne powinno być koordynowane przez „infrastrukturę” publiczną, natomiast pozostałe przez prywatne organizacje pozarządowe.	- organizacje infrastrukturalne prywatne i publiczne	<ul style="list-style-type: none"> - wzmocnienie prywatnych organizacji infrastrukturalnych poprzez większą specjalizację, większą koordynację działań, stworzenie subsydiarnej oferty - ograniczenie działań publicznych organizacji infrastrukturalnych do - regionalna koordynacja działań prywatnych organizacji pozarządowych

⁶ Wsparcie horyzontalne – głównie mające charakter administracyjny i techniczny, uzależniony od stopnia rozwoju organizacji, wsparcie wertykalne – mające charakter wsparcia merytorycznego, tematycznego, np. w obszarze pomocy społecznej, kultury, sportu.