

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

Zagadnienia i trendy globalne ważne dla rozwoju sektora obywatelskiego w Polsce

DIAGNOZA

Przegląd wybranych kluczowych zagadnień i trendów globalnych ważnych w
kontekście rozwoju sektora obywatelskiego w Polsce

Zagadnienia i trendy społeczne

- Indywidualizacja i personalizacja w kontekście podejmowanych wyborów,
- wzrost mobilności i migracje, wzrost zróżnicowania społecznego w społecznościach lokalnych (głównie miejskich, ale także wiejskich),
- smart cities i wzrost zaangażowania obywateli,
- wzrost wspólnotowości wśród młodzieży, moda na wspólne działania nieformalne, np. kooperatywy, flash mobs, masa krytyczna, itp.,
- starzenie się społeczeństwa i deficyt demograficzny,
- rozumienie dobrostanu jako stanu równowagi pomiędzy pracą, czasem wolnym i życiem osobistym,
- pokolenie Y i Z – np. bunt młodego pokolenia przeciwko przejściu realnej władzy przez korporacje, powrót do wartości do idei wśród młodego pokolenia, wzrost popularności ruchów o jasnych, mocnych systemach wartości,
- powolne odradzenie się ruchów prawicowych i dyskurs o idei państwa narodowego,
- wpływ nowych mediów na relacje społeczne, np. portale społecznościowe,
- stałe „bycie on-line”,
- pokolenia cyfrowe a wykluczenie cyfrowe,
- dylemat między upowszechnianiem informacji poprzez Internet a zachowanie prywatności.

Zagadnienia i trendy ekonomiczne i z zakresu polityki rynkowej

- Powolne wychodzenie Europy i USA z kryzysu gospodarczego,
- dyskurs między lewicowością a liberalizmem rynkowym,
- polaryzacja lokalna i regionalna (Polska A i Polska B, kraje globalnego południa a kraje Europy),

- globalizacja produkcji,
- prymat dostępu do dóbr nad posiadaniem dóbr,
- zalew informacji i dostęp do nich jako duża wartość ekonomiczna,
- nowe modele zarządzania gospodarką,
- googlizacja społeczeństwa – znaczący pojedynczy gracze w Internecie (monopolizacja),
- wzrost świadomości konsumentów i odpowiedzialna konsumpcja (np. wiem, co jem, znam proces produkcji, czasem zwracam uwagę na idee sprawiedliwego handlu), znajomość praw konsumenckich, prosumentyzm (komunikacja konsumentów z producentami i usługodawcami, ulepszanie oferty, promocja),
- budowanie marki i relacji z konsumentem poprzez ideę CSR (odpowiedzialny biznes),
- eksplozja nowych rozwiązań technologicznych, w tym informatycznych.

Zagadnienia i trendy z zakresu gospodarowania zasobami naturalnymi

- Kurczenie się zasobów naturalnych, a tym samym coraz częstszego wykorzystywania zasobów odnawialnych bądź minimalizowania wpływu produkcji,
- wzrost świadomości ekologicznej, i zmiana stylu życia na bardziej świadomy i oszczędzający zasoby naturalne (zrównoważony rozwój),
- dostępność przestrzeni publicznej jako zasobu, coraz większą uwagę zwraca się na przyjazne otoczenie, rewitalizację miast oraz włączanie w procesy decyzyjne, planistyczne mieszkańców.

Zagadnienia i trendy zarządczo-polityczne

- Przemiany modelu rządzenia (ku zarządzaniu i partycypacji) oparte o partnerstwo i sieciowość (system niehierarchiczny). Nowy model rządzenia odnosi się do koordynacji przez instytucje publiczne działań różnych interesariuszy, przejrzystości, otwartości i partycypacji. Tego typu podejście do polityki i zarządzania jest szansą dla organizacji pozarządowych, które powinny zabierać głos w debacie publicznej,
- Wzrost kontroli życia obywateli.

WNIOSKI I REKOMENDACJE dla rozwoju sektora obywatelskiego w Polsce

1. Ludzie

1.1

Widoczne jest duże zróżnicowanie sektora i reprezentowanych przez różne podmioty wartości. Brak jest przedyskutowania wspólnych, przewodnich wartości. Brak misji i wizji III sektora, jasności, co to jest III sektor. Brak tożsamości sektora i świadomości pojedynczych organizacji przynależności do sektora.

Wnioski i rekomendacje	Adresaci rekomendacji	Kluczowe zadania
Konieczne jest: - Przeprowadzenie debaty nt. tożsamości sektora - czym jest III sektor, co go wyróżnia, jakie są jego cele, formy działania i odbiorcy tych działań. - Większe zakorzenienie ideałów i wartości sektora w świadomości i działaniach poszczególnych organizacji	OFOP SPLOT Organizacje wspierające	Zorganizowanie ogólnopolskiej i regionalnej debaty na temat tożsamości III sektora. (strategia może być tego dobrym początkiem).

1.2.

Nastąpił wzrost liczby organizacji dostarczających profesjonalne usługi. Taka droga rozwoju wymaga „zbiurokratyzowanych”, zarządzanych w oparciu o rozwiązania biznesowe, działających często jak „urzędy” (rozbudowane procedury obsługi klienta) organizacji. Większe organizacje pozarządowe przekształcają się w przedsiębiorstwa społeczne i przyjmują sformalizowane struktury i procedury. Przy wzroście skali działania pewna formalizacja działań jest nieunikniona. Inaczej organizacje szybko napotkają na barierę wzrostu i nie będą mogły się rozwijać. W przypadku większych organizacji wydaje się ono niezbędne do skutecznego odpowiadania na potrzeby. Konsekwencją tego jest jednak fakt, że ludzie nie czują, że sformalizowane i zbiurokratyzowane organizacje społeczne ich reprezentują. Zaczynają więc działać na własną rękę, tworząc własne grupy z alternatywnymi celami, systemami zasad, a nawet sposobami finansowania. Widoczny jest wzrost ruchów oddolnych i procesów społecznościowych. Część sektora jest autotematyczna, skupiona na sobie, np. na tematach profesjonalizacji, standaryzacji, urynkowieniu, a nie na potrzebach ludzi. Sektor nie wykształcił w sobie dostatecznej czujności, spostrzegawczości, refleksu na to, co się dzieje „na ulicy”, w Internecie. Działanie grup nieformalnych może zacząć wypierać organizacje pozarządowe. Organizacje pozarządowe mogą tracić znaczenie, na rzecz grup nieformalnych, co w perspektywie lat może doprowadzić do ich zmarginalizowania. Biurokratyzacja i formalizacja są z jednej strony

związane z procesami standaryzacji, certyfikacji (wewnętrzny systemami jakości) z drugiej natomiast przepisami prawa, procedurami wymaganymi, np. przy rozliczeniach środków publicznych.

Wnioski i rekomendacje	Adresaci rekomendacji	Kluczowe zadania
Konieczne jest: - Wdrożenie nowych rozwiązań zarządczych, nowych-alternatywnych form pracy, nie tylko „profesjonalnych” oferowanych i stosowanych przez korporacje, czy administrację. - Uproszczenie procedur i przepisów dla organizacji. Odbiurokratyzowanie działanie sektora pozarządowego. - Współpraca organizacji z ruchami obywatelskimi, które powstają i udzielanie im wyraźnego wsparcia.	Kadra zarządzająca w organizacjach, Organizacje wspierające, Administracja rządowa szczególnie MPIPS, Rada Działalności Pożytku Publicznego Stow. KLON/JAWOR Instytut Spraw Publicznych i inne instytucje badawcze sektora obywatelskiego	Szkolenia z nowych, partycypacyjnych form zarządzania, m.in. uwzględniających nowe technologie, np. spotkania zespołu on-line, trzymanie dokumentów w chmurze, co umożliwi pracę na nich z różnych miejsc, współdzielenie ekranów, itp. Praca Rady Działalności pożytku m.in. nad uproszczeniem zapisów dotyczących odpłatnej dział. statutowej w ustawie o pożytku publicznym i wolontariacie Praca innych ciał ngo-administracja nad uproszczeniem procedur np. rozliczania dotacji (w oparciu o wskaźniki efektów a nie wskaźniki produktu) Badanie i mapowanie zjawisk/ruchów nieformalnych, obywatelskich (przewodnik dla obywateli, baza kontaktów, diagnoza potrzeb).

1.3

Postrzeganie przez młodych ludzi (w oparciu o zdanie młodych osób biorących udział w panelu eksperckim) długo działających organizacji pozarządowych jako podmiotów bez idei, usługowych, podobnych do biznesu lub administracji, w niewielkim stopniu opartych na wartościach. Idzie za tym wzrost aktywności młodych ludzi poza sektorem - powstanie tzw. IV sektora. (m.in. na podstawie „Zakorzenie i uspołecznienie działań organizacji pozarządowych”, ekspertyza przygotowana na zlecenie Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej, Stow. KLON/JAWOR, Warszawa 2009).

Wnioski i rekomendacje	Adresaci rekomendacji	Kluczowe zadania
Konieczne jest: - Powrót do etosu III sektora, wyrazistości wartości, określenia się ideowego (patrz 1.1) - Jasne komunikowanie swojego systemu wartości. - Otwartość na różne systemy wartości w sektorze (w obszarze	OFOP SPLOT Organizacje wspierające	Działania edukacyjne wśród liderów i liderów organizacji , szczególnie ludzi młodych, którzy zaczęli działanie/pracę w sektorze po 2000 roku, w zakresie idei, prądów, zjawisk społecznych. Bez indoktrynacji i ideologii, z naciskiem na uzyskanie

dopuszczonym prawem-nie opierające się na nienawiści).		samoświadomości. Uwzględnianie w kampaniach promocyjnych informacji o wartościach danej organizacji
--	--	--

1.4

Brak możliwości rozwoju zawodowego młodych osób w sektorze. Młodzi ludzie pracujący w sektorze nie widzą ani ścieżki awansu (płaskie struktury i długie „kadencje” kadry zarządzającej), ani ścieżki rozwoju. Odchodzą więc, aby założyć swoje organizację i tam realizować swoje pomysły (indywidualizacja społeczna). Należy zwrócić uwagę, że zjawisko to może wydawać się przeciwieństwem oczekiwań, że sektor obywatelski nie będzie rozbudowywał procedur i skupi się na budowaniu relacji z obywatelami. Jednak podkreśla to tylko duże zróżnicowanie oczekiwań, co do roli sektora i być może konieczność utrzymania, albo wręcz rozbudowywania jego różnorodności. Ważne jest przy tym określenie pewnych „granic”, wyznaczników, które pomogłyby zbudować tożsamość sektorową mimo tak dużej różnorodności celów i form działania.

Wnioski i rekomendacje	Adresaci rekomendacji	Kluczowe zadania
Konieczne jest: - Zwiększenie prestiżu sektora jako pracodawcy, aby młodzi ludzie chcieli tu pracować. - Wypracowanie ścieżki kariery i rozwoju kompetencji - Wypracowanie specyficznego dla ngo modelu pracy: III sektor niestandardowy pracodawca	Każda organizacja zatrudniająca ludzi, kadra zarządzająca w organizacjach Centra wsparcia	Uruchomienie „tutoringu/coachingu” dla osób zaczynających działania w sektorze. Opracowanie ścieżek awansu i rozwoju dla osób pracujących w danej organizacji. Upowszechnienie i wdrażanie narzędzi rozwoju pracowniczego Wdrażanie w większym stopniu takich instrumentów jak: elastyczne formy pracy, telepraca, czas zadaniowy, kontrakty, itp. (edukacja w tym zakresie)

2. Finansowanie i ekonomizacja sektora pozarządowego

2.1

Rozumienie światowe ekonomii społecznej jest znacznie szersze niż w Polsce (w programach publicznych jest ona postrzegana jako szeroko rozumiany społeczny rynek pracy, stymulowanie aktywności i przedsiębiorczości społecznej). W Polsce ekonomia społ. jest silnie powiązana z integracją społeczną i wykluczeniem. Zmiany na rynku pracy (m.in. zwiększenie mobilności, nastawienie na indywidualizację, utrzymanie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym) sprawiają, że ekonomia społeczna ma bardzo duży potencjał nie tylko dla grup mających trudności na otwartym rynku pracy. Taka, szersza koncepcja jest również zawarta w KPRES, przyjętym właśnie przez rząd.

Wnioski i rekomendacje	Adresaci	Kluczowe zadania
  		

	rekomendacji	
Konieczne jest: - Stymulowanie aktywności społ./przedsiębiorczości społecznej – nie tylko jako narzędzia dla grup wykluczonych, ale także jako np. rynek pracy dla młodych ludzi, chcących pracować w oparciu o inne wartości i zasady. Uruchomi to dużo miejsc pracy (nie rozumianych jako stabilne, długoletnie miejsca pracy, ale jako zapewniające dochód i dopasowane do elastycznego i mobilnego rynku pracy).	Organizacje włączone w proces wypracowywania np. strategii rozwoju ekonomii społecznej w regionie, np. OWESY, CESy	Promowanie wśród młodych ludzi, na uczelniach, w biurach karier także tej formy pracy Włączenie tej tematyki do szkoleń z zakresu poszukiwania pracy prowadzonych przez instytucje rynku pracy Włączenie tak rozumianej przedsiębiorczości społecznej do strategii regionalnych (zwłaszcza kiedy będą one realizowane przez ROPSy, a więc będą kojarzone z pomocą społ.)

2.2.

Widoczne jest niezrozumienie w społeczności, zwłaszcza wśród MŚP, pojęcia wyrównywania szans. Wprowadzanie instrumentów pomocowych dla takich podmiotów jak spółdzielnie socjalne czy małe firmy jest postrzegane w kontrze do absolutnej gospodarki wolnorynkowej. Blokuje to ustawę o przedsiębiorstwach społecznych, wdrażanie klauzul społecznych. Podmioty ekonomii społecznej są postrzegane jako „usługodawcy z przywilejami”, co buduje nieprzychylną postawę przedsiębiorców. W Polsce rynek instrumentów finansowych prawie nie istnieje. Równocześnie badania dowodzą (ocena ex-ante instrumentów zwrotnych dla przedsiębiorstw społecznych), że jest przestrzeń i potrzeba rozwoju tego typu instrumentów. Wymaga to jednak wyraźnego impulsu ze strony państwa.

Wnioski i rekomendacje	Adresaci rekomendacji	Kluczowe zadania
Konieczne jest: - Budowanie platform współpracy przedsiębiorstw społ. z biznesowymi - Wypracowanie mechanizmów stymulujących rozwój instrumentów finansowych - Utworzenie przestrzeni na testowanie nowych instrumentów finansowych, w tym przede wszystkim kapitałowych	Organizacje wspierające Administracja publ.- MPiPS, BGK Instytucje finansowe prywatne Izby Gospodarcze i zrzeszenia przedsiębiorców, np. Lewiatan	Znacznie większa edukacja zarówno w sektorze jak i w biznesie na temat tworzenia klastrów biznesu społecznego z biznesem prywatnym. Promocja już istniejących klastrów. Dokończenie prac nad ustawą o przedsiębiorstwach społecznych. Wprowadzenie instrumentów finansowych bezzwrotnych, oraz, a nawet w szczególności, zwrotnych – chodzi przede wszystkim o instrumenty kapitałowe, obligacje społeczne.

2.3

Wzrost świadomości konsumentów sprawił, że klient wybiera zarówno w oparciu o jakość produktu i cenę, ale także o jego wartość społeczną np. sposób jego produkcji - rozwój faire trade i sprawiedliwego handlu, czy cel na jaki zostanie przeznaczony zysk. Nastąpił też wzrost znaczenia

wartości społecznej przy zakupie dóbr i usług przez instytucje publiczne (klauzule społeczne). W biznesie trend ten zaowocował rozwojem CSR. W Polsce temat korzyści społecznych czy wartości społecznych jest mało obecny w dyskusji. Jest to ważny trend dla przedsiębiorczości społecznej, gdyż wzmacnia to jej pozycję na rynku. W Polsce dominuje wśród przedsiębiorstw społecznych (w edukacji, planach strategicznych i promocyjno-marketingowych) nastawienie na wypracowywanie zysku i utrzymanie się na rynku, a pomijana jest kwestia tego, na co przeznaczony jest zysk i jak wypracowywany jest produkt.

Wnioski i rekomendacje	Adresaci rekomendacji	Kluczowe zadania
Konieczne jest: - Mierzenie przez organizacje, przedsiębiorstwa społeczne, efektów swojej działalności, w szczególności efektów społecznych. - Konstruowanie strategii promocji i marketingu firm społecznych w oparciu o wartości społeczne danego produktu i usługi, a nie o cenę.	Organizacje prowadzące działalność finansową Organizacje wspierające ekonomię społeczną, np. OWESY Instytucje publiczne centralne i samorządowe (przy zamówieniach)	Pokazywanie przez organizacje, w jaki sposób tworzony jest produkt w stowarzyszeniu czy ss i co daje społeczności lokalnej - np. skąd pochodzą surowce – lokalni, mali producenci, jak wygląda produkcja – np. poszanowanie praw pracowniczych, jakie są efekty społeczne – np. integracja i rozwój danej społeczności lub grupy osób. Pokazywanie przez organizacje na co, idą zyski z dział. gospodarczej Rozwój lokalnego faire trade i CSR w organizacjach prowadzących dział. gospodarczą Opracowanie i wydanie wytycznych, podręczników zlecenia usług publicznych, uwzględniających efekty społeczne w zamówieniach i konkursach.

2.4

Widoczne jest zacieranie się granic między sektorami w dostarczaniu usług Organizacje społeczne są coraz bardziej zaangażowane w świadczenie usług dla społeczeństwa, finansowanych ze środków zarówno publicznych, jak i prywatnych (częściowo też własnych). Stają się coraz ważniejszym partnerem i rośnie w związku z tym ich pozycja na rynku. Jednocześnie biznes coraz częściej zaczyna oferować usługi w sferze, która do tej pory była domeną organizacji pozarządowych. Wiąże się to m.in. z utratą monopolistycznej pozycji organizacji w danym obszarze, ograniczeniem dostępu do środków na daną usługę. Konkurencja opiera się na kryterium jakości i ceny, a nie typu podmiotu, który daną usługę oferuje.

Wnioski i rekomendacje	Adresaci rekomendacji	Kluczowe zadania
Konieczne jest: - Zwiększenie zaangażowania się organizacji w świadczenie usług	OWESY Organizacje wspierające	Poprawa i doskonalenie kompetencji sektora w zakresie budowania ofert komercyjnych i

<p>(niekoniecznie tylko finansowanych ze środków publicznych). Istotne jest, aby znacząca część tego rynku była opanowana przez podmioty społeczne, a nie prywatne.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Szybsza reakcja na zmiany rynkowe - Silniejsza koncentracja na potrzebach społeczności - Komunikowanie klientom wartości dodanej usługi/działania - Współpraca z podmiotami zarówno z sektora pozarządowego, jak i z innych sektorów, przy budowaniu ofert. 		<p>startowania do przetargów Położenie większego nacisku na diagnozę potrzeb i budowanie przewagi konkurencyjnej w oparciu o dopasowanie usługi do klienta. Edukacja z zakresu badania rynku i szybkiej modyfikacji usług. „Odproceduralizowanie” dział. gosp. w ngo</p>
--	--	---

2.5

Polska jest kreatorem trendu odpłatnej dział. statutowej. Jest to jedyne takie rozwiązanie w Europie i powinno ono być znacznie uproszczone. W chwili obecnej potencjał tego rozwiązania jest niewykorzystany.

Wnioski i rekomendacje	Adresaci rekomendacji	zadania
<p>Konieczna jest:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Intensyfikacja prac nad nowelizacją ustawy o działalności pożytku publicznego i wolontariacie 	<p>Zespół roboczy ds. nowelizacji ustawy</p>	<p>Umieszczenie w nowelizacji ustawy nowelizację konkretnych zapisów (uproszczenie) dotyczących odpłatnej dział. statutowej</p>

2.6

Na podst. rozwoju sektora w Europie i USA można twierdzić, że w przyszłości w Polsce (po 2020 roku) będzie zwiększało się znaczenie takich formy finansowania, które oparte są na relacjach, głównie z osobami indywidualnymi, ale także i z firmami np. fundraising bezpośredni, direct mail, itp. Spowoduje to rozwój tzw. *przemysłu fundraisingowego*, czyli usług specjalistycznych, które będą wspierały pozyskiwanie środków finansowych od osób indywidualnych i firm.

Wnioski i rekomendacje	Adresaci rekomendacji	zadania
<p>Konieczne jest:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wypracowanie nowych form finansowania, organizacji pozarządowych, nastawionych na osoby indywidualne (stawianie na regularnego darczyńcę i na spadki). - Rozwijanie w III sektorze usług specjalizacyjnych pomagających w budowaniu i utrzymaniu relacji z 	<p>Organizacje pozarządowe Organizacje specjalizujące się w fundraisingu Organizacje wspierające Organizacje grantodawcze</p>	<p>Wyinkubowanie „firm sektorowych” /organizacji, zajmujących się usługami okołofundraisingowymi – przemysł fundraisingowy, np. sprzedających bazy danych, programy do CRM, itp. Rozwój „podwykonawców” usług (brokerzy, usł.badawcze)</p>

darczyńcą indywidualnym.		Edukacja na temat nowych form FR Komunikowanie, że koszty pośrednie w fundrasingu są niezbędne. Rozbudowanie sektorowych standardów etycznych w FR Uruchomienie odrębnej ścieżki grantowej na nabywanie kompetencji w zakresie FR
--------------------------	--	--

2.7

Duże znaczenie przy nowych formach FR będzie miał wizerunek organizacji i jej kontakty z „otoczeniem”.

Wnioski i rekomendacje	Adresaci rekomendacji	Kluczowe zadania
Konieczne jest: - Wzmacnianie kompetencji ngo w bud. relacji z otoczeniem i w budowaniu wizerunku i marki	Organizacje pozarządowe Organizacje specjalizujące się promocji i wizerunku, np. Fundacja Komunikacji Społecznej	Edukacja z zakresu budowania relacji z otoczeniem, w tym z wykorzystaniem do tego ITC Doradztwo z zakresu rebrandingu,

2.8

Analiza sytuacji w innych krajach europejskich wskazuje, że biznes nie będzie stanowił istotnego, bezpośredniego źródła przychodów dla organizacji pozarządowych, natomiast będzie ważnym partnerem w działaniach organizacji. Organizacje muszą się do tego przygotować. Wydaje się, że znacznie większe znaczenie będzie miał payroll (oparty o zobowiązania finansowe poszczególnych osób), niż CSR. Rozwinie się natomiast CCI (Corporate Community Involvement)

Wnioski i rekomendacje	Adresaci rekomendacji	zadania
Konieczne jest: - Wzmocnienie współpracy z biznesem. - Rozwijanie wolontariatu kompetencji (transfer know-how, a nie pieniędzy).	Organizacje wspierające Pracodawcy – działają HR czy CCI (CSR)	Edukacja z zakresu współpracy z biznesem w obszarze CCI Opracowywanie projektów w konsorcjach z przedsiębiorcami Przygotowanie oferty dla firm, która wspierałaby możliwość realizacji indywidualnych zainteresowań pracowników

2.9

Pojawiają się koncepcje stworzenia alternatywnych systemów rozliczeń, np. alterki i bitcoiny. To często działania całkowicie alternatywne i o małej skali, organizacje pozarządowe korzystają z nich w bardzo ograniczonym stopniu. Warto zastanowić się nad rolą tych instrumentów, gdyż są to awangardowe rozwiązania związane z myśleniem o zmianie relacji gospodarczych i społecznych.

Wnioski i rekomendacje	Adresaci rekomendacji	zadania
Konieczne jest: -Wypracowywanie, upowszechnianie alternatywnych rozwiązań zarządczych w sektorze, np. w zakresie zarządzania finansami.	Centra wsparcia, pojedyncze organizacje - szczególnie think-tanki,	Opracowanie sposobu na rozliczanie usług kupowanych przez organizacje w oparciu o systemy alternatywne.

3. Rozwój wewnętrzny sektora

3.1

Następuje zacieranie się granic między poszczególnymi branżami wśród organizacji – działania kulturalne mogą być także związane z integracją społeczną, np. Teatr 21 przy Zespole Szkół Społecznych Dać Szansę w Warszawie. Organizacje pozarządowe stają przed dylematem, bądź prowadzenia działań w obrębie jakiegoś terytorium (gminy, wsi, dzielnicy) we wszystkich potrzebnych w danej społeczności branżach, bądź wysokiej specjalizacji w jakimś typie usług. Każde rozwiązanie ma swoje ograniczenia i korzyści. Pierwsza droga daje zwiększenie potencjału i bezpieczeństwa strategicznego (możliwość działania w wielu branżach) oraz szerszą ofertę dla klienta/mieszkańca. Jednak samodzielność działania w każdym zakresie (można prowadzić działania w wielu obszarach samodzielnie, nie trzeba realizować ich w partnerstwie) powoduje utratę eksperckości, wyrazistości (zacieranie się misji). Pojawiają się podmioty do wszystkiego. Następuje odpływ ekspertów do sektora prywatnego i administracji publicznej. Druga droga rozwoju m.in. powoduje utrudnienia dla klienta, który musi iść w wiele miejsc po różnorodne usługi, a brak pieniędzy na daną usługę powoduje jej zniknięcie z rynku.

Wnioski i rekomendacje	Adresaci rekomendacji	Zadania
Konieczne jest: - Pomoc ngo w podejmowaniu przemyślnych decyzji (wielobranżowość może być dobra, o ile jest przemyślana). - Budowanie platform współpracy między organizacjami oferującymi eksperckie usługi. - Podjęcie działań na rzecz „głębszej” integracji między organizacjami, budowanie zaufania. - Wzmacnianie eksperckości organizacji - buduje to prestiż i markę oraz pomaga w ekonomizacji.	Organizacje wspierające Samorząd i inni grantodawcy Kadra zarządzająca w ngo Uczelnie Instytuty badawcze	Doradztwo, konsultacje w zakresie m.in. zgodności działań z misją Wspieranie ngo w poszukiwaniu nowych form działania i obszarów Zwiększenie wiedzy ngo na temat modeli strategicznych działania Kształcenie umiejętności interpersonalnych do współpracy (edukacja) Uczenie ludzi zasad współpracy (edukacja) Wprowadzenie zachęt do współpracy ze strony samorządu (np. obligatoryjne partnerstwa)

		Uczenie i upowszechnianie prowadzenia działań w oparciu o diagnozę potrzeb/środowiska/klientów Budowanie ścieżek eksperckiego rozwoju w ngo Budowanie nowego modelu pracy z ekspertami (eksperci z zewnątrz) Wzmocnienie współpracy z akademikami (np. laboratoria, ngo dzieli się know-how ze studentami)
--	--	---

3.2

W Polsce występuje proces frakcjonowania środowiska organizacji pozarządowych. Tworzą się wyraźne grupy: organizacje „sytych”, które opanowały zasady funkcjonowania na rynku publicznych i prywatnych środków pomocowych i cała reszta. Profesjonalizm, standardy i skuteczność – to domena nieznaczącej części organizacji, wokół których powstała cała branża czy grupa zawodów - koordynatorów, fundraiserów itd. Jednocześnie (od redaktorki: ta uwaga wzbudziła kontrowersje!) poprzez podnoszenie standardów przez duże, sprofilowane organizacje, w pewnym sensie zwiększa bariery wejścia na rynek, na którym operują duże organizacje, małym organizacjom. Hamuje to rozwój sektora jako całości, prowadzi do wykluczeń sektorowych, w tym finansowych, i w ostateczności do buntu „młodych, lokalnych” organizacji przeciwko „starym” (patrz zmiana pokoleniowa w sektorze)

Wnioski i rekomendacje	Adresaci rekomendacji	Zadania
Konieczne jest: -Dzielenie się know-how organizacji dojrzałych z mniejszymi, nieprofesjonalnymi. -Współpraca między silniejszymi i słabszymi organizacjami, w celu wyrównywania szans.	Duże, stabilne organizacje, Centra wsparcia,	Stworzyć mentoring organizacji dla organizacji Współpraca między organizacjami z różnym potencjałem przy realizacji projektów partnerskich i koalicji, Stworzenie modelu realizacji projektu partnerskiego podobnego do spółki komandytowej, który pozwalałby angażować się także słabszym organizacjom. Opracowanie narzędzia elektronicznego do łączenia organizacji dużych z małymi (na zasadzie poszukują-oferują). Promowanie dużych organizacji, które wspierają mniejsze.

		Udzielanie osobowości prawnej grupom nieformalnym.
--	--	--

3.3

W Polsce stale wzrasta liczba migrantów, którzy przyjeżdżają do naszego kraju w różnych celach – osiedlić się, w poszukiwaniu pracy, na studia czy szukając ochrony (uchodźcy). W ostatnich latach pojawiło się kilkanaście organizacji założonych przez migrantów. Jest ich jednak w dalszym ciągu niewiele, są małe i z niewielkim zapleczem (wiedzy, umiejętności, ekspertów etc.) Potrzebę rozwoju i wzmacniania tej części sektora widzi władza publiczna. Jednym z celów dokumentu „Polityka Migracyjna Polski – stan obecny i postulowane działania” jest „*prowadzenie działań pozwalających na wsparcie organizacji zrzeszających migrantów w zakresie aktywnego współistnienia w społeczeństwie obywatelskim (m.in. reprezentacja interesów, promocja własnej społeczności)*” (s. 75). Na dzień dzisiejszy to jednak głównie deklaracje. Organizacje migrantów wspiera Międzynarodowa Organizacja ds. Migracji (IOM), jednak pomoc ta nie wydaje się wystarczająca. Brakuje prawdziwego inkubatora dla tego typu organizacji.

Zrzeszanie się migrantów ograniczają także przepisy. Choć fundację może założyć każdy/każda osoba, to już stowarzyszenie jedynie obywatele polscy, a cudzoziemcy jedynie, jeśli mają „*miejsce zamieszkania*” w Polsce (art. 4 ust. 1 ustawy prawo o stowarzyszeniach). Nie jest jednak do końca określone, co oznacza to sformułowanie w kontekście cudzoziemców i jaki status prawny jest niezbędny do zakładania stowarzyszeń.

Polityka migracyjna jest w Polsce jedną z najszybciej rozwijających się polityk publicznych, w której występuje chęć do dialogu ze stroną społeczną i, deklaratywnie, także chęć przekazywania organizacjom zadań publicznych na rzecz wspierania migrantów. Niestety organizacje migrantów są na tyle słabe i z niewielkimi kompetencjami, że nie stają się partnerami do rozmów z przedstawicielami władz. Choć na działania w sferze pomocy migrantom są w Polsce środki (specjalny fundusz), to organizacje migrantów korzystają z nich w niewielkim zakresie z uwagi na niskie umiejętności pozyskiwania środków oraz fatalną organizację działania tego funduszu.

Wnioski i rekomendacje	Adresaci rekomendacji	Kluczowe zadania
Konieczne jest: - Systemowe wsparcie liderów/liderek organizacji migranckich oraz samych tych organizacji – podnoszenie ich eksperckości, umiejętności zdobywania środków na działania, umiejętności współpracy z administracją publiczną oraz z innymi organizacjami społecznymi (by ich głos był słyszalny dla władz). - Włączanie migrantów i migrantek w działania organizacji społecznych – zarówno działających na rzecz cudzoziemców, jak również działających lokalnie w miejscach,	Organizacje wspierające Organizacje grantodawcze Organizacje zajmujące się różnorodnością społeczną i antydyskryminacją. Organizacje pomagające migrantom i migrantkom.	- Powstanie Inkubatora dla organizacji migranckich - Uruchomienie Programu umiejętności leaderskich dla liderów i liderek organizacji migranckich (z systemem stypendialnym, by mogli podejmować tego typu aktywność - typu Szkoła Liderów połączona ze wsparciem stypendialnym). Celem tych działań powinno być także nauczenie liderów i liderek, jak aktywnie i skutecznie uczestniczyć w dialogu z władzami - Stworzenie w ramach funduszy migracyjnych (w nowej

<p>gdzie zamieszkują cudzoziemcy.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Wspieranie lokalnych organizacji pozarządowych, by otwierały się także na potrzeby zamieszkujących na ich terenie cudzoziemców i włączały ich w swoje działania (jako uczestników oraz współorganizatorów). - Zwiększenie wiedzy o możliwości zatrudniania migrantów w organizacjach pozarządowych. - Zmiany prawne w ustawie prawo o stowarzyszeniach (przy okazji prac nad nową ustawą). - Promowanie działań zmierzających do potrzymania kultur i tradycji migrantów oraz do ich promowania w społeczeństwie. 		<p>perspektywie Fundusz Azylu, Migracji i Integracji) specjalnej, łatwiejszej ścieżki dla organizacji migranckich oraz promowanie projektów realizowanych w partnerstwie z organizacjami migranckimi</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tworzenie miejsc dialogu organizacji migrantów z przedstawicielami administracji (typu Forum Cudzoziemców przy Wojewodzie Mazowieckim czy Komisja Dialogu Społecznego ds. Cudzoziemców w Warszawie), na poziomie centralnym ciała dla migrantów na wzór Komisji Wspólnej Rządu i Mniejszości Narodowych - Stworzenie przestrzeni w ramach III sektora dla organizacji migranckich i włączanie ich w działania sektora
---	--	---

3.4

Widoczny jest wzrost zróżnicowania społecznego zarówno wśród klientów organizacji, jak i samych liderów/liderek organizacji. Zróżnicowanie to dotyczy różnych wymiarów m.in. wyznania, pochodzenia, stopnia sprawności fizycznej i intelektualnej, tożsamości seksualnej, wieku, płci, poglądów społecznych i politycznych. Wyzwaniem staje się konieczność zarządzania tak różnorodnymi zespołami

Wnioski i rekomendacje	Adresaci rekomendacji	Zadania
<p>Konieczne jest:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wspieranie działań na rzecz otwartości na różnorodność zarówno społeczeństwa, jak i samego grona organizacji pozarządowych. - Promowanie różnorodności jako wartości społecznej 	<p>Każda organizacja Organizacje działające na rzecz różnorodności społecznej i przeciwdziałania dyskryminacji</p>	<p>Warsztaty antydyskryminacyjne w organizacjach, Wdrażanie rozwiązań antydyskryminacyjnych, np. regulaminy, procedury Kampanie promujące różnorodność społeczną i przeciwdziałające dyskryminacji</p>

3.5

Rozwój nowych technologii, a szczególnie technologii komunikacyjnej sprawił, że jest powszechność dostępu do danych w sieci, przy jednoczesnej niskiej świadomości zagrożeń organizacji nt. zagrożeń/wyzwań związanych z wykorzystaniem ICT. Widoczne problemy w tym obszarze to:



- problem z bezpieczeństwem i prywatnością komunikacji,
- uzależnianie organizacji/interesariuszy od usług opartych o przetwarzanie danych beneficjentów,
- nieprzestrzeganie prawa (giodo), ryzyko wycieku informacji i danych wrażliwych,
- niska świadomość na temat skali udostępnianych przez interesariuszy danych cyfrowych,
- niska świadomość z konsekwencji wynikających z udostępniania danych dotyczących np. profilowania i popadania w tzw. filter bubble (bańka informacyjna).

Dane są powszechnie nadużywane przez podmioty komercyjne i publiczne. Powszechne wykorzystywanie narzędzi ICT niesie ze sobą ryzyko łatwiejszej inwigilacji obywateli i organizacji społecznych (np. w USA podsłuchiowano organizacje zajmujące się prawami człowieka).

Wnioski i rekomendacje	Adresaci rekomendacji	Zadania
Konieczne jest: Podniesienie świadomości konsekwencji związanych z udostępnianiem danych w ramach ITC Zwiększenie wiedzy na temat korzystania z narzędzi technologicznych	Organizacje specjalizujące się w ICT, w partnerstwie z firmami z branży, Organizacje wspierające Organizacje przetwarzające dane osobowe, Organizacje edukacyjne,	Opracowanie materiałów informacyjnych, praktycznych rozwiązań, rozpowszechnienie, edukacja dla organizacji, Budowa sieci organizacji specjalizujących się w ITC, mogących dawać wsparcie innym organizacjom, Rzecznictwo na rzecz powszechnego dostępu do stałego łącza - bycie pośrednikiem „między społecznościami lokalnymi a nowymi technologiami” – pokazanie jak bezpiecznie wykorzystywać internet lokalnie.

4. Wizerunek organizacji i sektora

4.1

Kryzys wartości w społeczeństwie, ale także w sektorze, sprawił, że spadła wiarygodność i zaufanie społeczne do organizacji (m.in. na podstawie „Zakorzenie i uspołecznienie działań organizacji pozarządowych”, ekspertyza przygotowana na zlecenie Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej, Stow. KLON/JAWOR, Warszawa 2009). Duże zróżnicowanie sektora przekłada się na trudność z budowaniem wizerunku, koniecznością balansowania pomiędzy:

- 1) zbudowaniem wśród samorządów i biznesu wizerunku sektora jako profesjonalnego partnera, zdolnego do współpracy w oparciu o wysokie standardy,
- 2) zbudowania wśród ludzi wizerunku sektora opartego na wartościach, będącego blisko ludzi, niesformalizowanego, otwartego na nowe rozwiązania i problemy społ.

Jednocześnie widoczny jest brak wiedzy o sektorze wśród ludzi, którzy nie uczestniczą w działaniach sektorowych. Dotychczas mówiono o sektorze hermetycznym, branżowym językiem, pokazywano skalę jego działań głównie poprzez dane liczbowe dotyczące liczby usług, objętych wsparciem osób, a

nie poprzez pokazywanie efektów działań – zmian społecznych, do których doprowadzą oraz wartości, idei, którymi kieruje się sektor.

Wnioski i rekomendacje	Adresaci rekomendacji	Zadania
<p>Konieczne jest:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Odbudowanie wizerunku sektora wśród ludzi. - Wypracowanie strategii budowania wizerunku na poziomie ogólnopolskim, ale i regionalnym i lokalnym (promocja na poziomie lokalnym będzie powiązana z fundrasingiem – z budowaniem relacji społecznych). - Nauczenie organizacji jak komunikować się z obywatelem, a nie tylko z klientem i jak budować markę organizacji - Pokazywanie społeczeństwu wartości kierujących III sektorem, - Pokazanie w mediach wspólnego mianownika, a jednocześnie zróżnicowania sektora - Przeciwdziałanie zawłaszczaniu wizerunku sektora przez partie i biznes 	<p>Ogólnopolskie organizacje wspierające, np. OFOP, WRZOS Stow. KLON/JAWOR poprzez portal ngo.pl Organizacje wspierające Federacje branżowe i regionalne</p>	<p>Regularnie wykorzystywać czas antenowy w TVP wynikający z ustawy w zakresie czasu antenowego</p> <p>Wzmocnić współpracę z mediami regionalnymi – artykuły, wywiady</p> <p>Wypracować i wprowadzić mechanizm audytu obywatelskiego organizacji</p> <p>Powrót do karty zasad i jej operacjonalizacja poprzez seminaria, warsztaty – tak jak kiedyś, w tej chwili karta jest nieżywa</p> <p>Szkolenia w sektorze z karty zasad</p> <p>Wypracowanie różnych form promocji i budowania wizerunku</p> <p>Wypracowanie minimalnych standardów wizerunkowych przy kampaniach</p> <p>Oparcie kampanii promocyjnych na tylko na działaniach podejmowanych przez organizacje pozarządowe, ale głównie na efektach tych działań</p>