

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

Zmiana „pokoleniowa” – nowe przywództwo w trzecim sektorze: skąd i jak wprowadzać nowych lub młodych oraz jak czerpać od doświadczonych?

Problematyka poddana analizie przez Dolnośląski Regionalny Panel Ekspertów (RPE), w ramach trój etapowych prac: 1) Definiowanie pytań problemowych przez 17 osobowy zespół na podstawie doświadczeń i kompetencji panelu oraz źródeł zastanych, 2) Definiowanie rekomendacji oraz sposobu ich wdrożenia podczas Forum Inicjatyw Pozarządowych z udziałem 106 przedstawicieli dolnośląskich NGO, 3) Analiza uzyskanych wyników i definiowanie dalszych rekomendacji przez RPE.

Wśród głównych problemów będących podstawą do podjęcia dyskusji w zdefiniowanym temacie wyróżnić można następujące (zdefiniowane w opracowaniu „Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych. Raport z badania 2012”. Stowarzyszenie Klon/Jawor 2013):

- Brak osób chętnych do zaangażowania w działania to od lat jeden z czterech najpowszechniejszych problemów organizacji, wskazywany przez połowę z nich.
- W ponad jednej czwartej (27%) stowarzyszeń w ciągu 12 miesięcy poprzedzających badanie nie pojawiła się ani jedna nowa osoba. (...) tylko 32% stowarzyszeń podejmowało w ciągu ostatnich dwóch lat działania zmierzające do przyciągnięcia nowych członków.
- W połowie badanych przypadków (organizacji) skład zarządu nie zmienił się w ciągu ostatnich dwóch lat.
- Przeciętne stowarzyszenie zrzesza 35 osób. (...) W części przypadków jest to udział czysto formalny. Aktywnie na rzecz stowarzyszenia działa przeciętnie tylko 50% jego członków” (brak zmiany od 2010 roku).

W świetle Wolontariat, filantropia, 1% i wizerunek organizacji pozarządowych, raport z badania 2013: „aktywność społeczna poza podziwem i szacunkiem budzi też zdziwienie i niezrozumienie. Jawi się jako aktywność „nie z tego świata”, którą podejmują tylko jednostki o wyjątkowych predyspozycjach”. Zdaniem RPE podobne skojarzenia dotyczą także szeregowych działaczy NGO. Ponadto „(...)ponad dwie trzecie respondentów odpowiedziało, że nie zaangażowała się w wolontariat, ponieważ nikt ich o to nie poprosił. (...)Niemał trzy czwarte Polek i Polaków zgadza się, że organizacje społeczne zajmują się głównie pomocą potrzebującym i chorym. Zbieranie i zarządzanie dużymi sumami pieniędzy budzi w badanych obawę przed „przekrętami”, oszustwami oraz powoduje, że zaufanie do nich jest ograniczone, (...)efekty aktywności organizacji dostrzega na co dzień mniej niż połowa Polek i Polaków, a jeszcze mniej (41%) jest przekonanych, że organizacje rozwiązują ważne problemy społeczne w ich najbliższym sąsiedztwie. (...)Okazuje się, że większość Polaków nie zna organizacji pozarządowych. Tylko 5% zna i rozumie termin „trzeci sektor”. Badania CBOS

pokazują, że organizacje pozarządowe plasują się bardzo nisko w hierarchii instytucji i grup, z którymi Polacy się identyfikują. Bardzo silny lub silny związek z nimi czuje zaledwie 8,3% osób. Diagnoza społeczna 2013, Warunki i jakość życia Polaków pokazuje, że:” Polska nie spełnia ani jednego kryterium społeczeństwa obywatelskiego (wzajemne zaufanie, zrzeszanie się). Pod względem ogólnego zaufania zajmujemy jedno z ostatnich miejsc wśród krajów objętych badaniem European Social Survey (ESS) w 2010 r. (...)45 % nie może się zdecydować na ocenę reform po 1989 r. Ci, którzy dokonali oceny reform, uważają że reformy się nie udały - 54%, że się udały 12%. Członkowie RPE dostrzegają, że prowadzenie organizacji jest często wyrazem swego rodzaju „donkiszoterii”, i tylko osoby mocno zdeterminowane są w stanie przetrwać w rzeczywistości, w której osoby prowadzące organizacje muszą mieć kompetencje menagera, wiedzę branżową, być super prawnikiem i doświadczonym księgowym. Wymienione oraz szereg innych problemów dostrzeganych przez RPE tworzą niesprzyjającą sytuację dla rozwoju sektora pozarządowego. Jednym z zasadniczych jej skutków jest niewielki przyrost nowych lub młodych i aktywnych osób w sektorze NGO oraz nie czerpanie z doświadczeń wieloletnich liderów sektora. Przyczyna opisanej sytuacji wynika z następujących przestank, a zarazem skutkuje ich dalszym pogłębieniem:

1. Niewielki przyrost w sektorze NGO osób z nowymi pomysłami i ideami.
2. Niewielka liczba nowych osób we władzach w organizacjach i zarazem niewielka liczba osób biorących współodpowiedzialność za los organizacji.
3. „Upadek” organizacji wraz z odejściem lub wypaleniem się jej lidera/ki.
4. Niewystarczająca refleksja nad misją, celowością i jakością działań w organizacjach na etapie ich powstawania oraz w kolejnych fazach rozwoju.
5. Nieatrakcyjny wizerunek sektora NGO w kontekstach miejsca rozwoju i aktywności, a w następstwie niska skala przystępowania nowych osób (w szczególności dzieci i młodzieży) do organizacji.
6. Niewystarczające otwarcie się organizacji na poszerzanie składów swoich zespołów oraz rozwój kompetencji.
7. Problem w utrzymaniu obsługi administracyjnej organizacji, co skutkuje niewywiązywaniem się z obowiązków formalnych w organizacjach.
8. Nie przystępowanie do istniejących organizacji, lecz zakładanie przez aktywne osoby nowych organizacji.
9. Konkurowanie między NGO o „taskawe” wsparcie działań społeczników przez samorząd.
10. Niskie zaangażowanie obywatelskie, w szczególności w formule zaangażowanej i systemowej, do której zaliczają się organizacje pozarządowe.

Ludzie w organizacjach		
1.	Wnioski i rekomendacje	Należy zadbać o niewykluczanie członków z nowymi pomysłami lub ideami, a przeciwnie „kreować, przyciągać i wzmacniać” ludzi z ideami.
	Proponowany sposób wdrożenia.	- Promocja osób aktywnych lokalnie. - Korzystanie z „mediacji” i spotkań superwizyjnych łączących rozwiązania dotychczasowych liderów z osobami proponującymi nowe rozwiązania.

	Adresaci rekomendacji	Lokalne samorządy i instytucje zajmujące się rozwojem lokalnym w kontekście realizacji zadań promujących lokalnych aktywistów. Liderzy lokalni w kontekście pokazywania i promowania ich aktywności.
2.	Wnioski i rekomendacje	Zwiększenie skali i częstotliwości wymiany władz w organizacjach.
	Proponowany sposób wdrożenia.	- Rozwój modeli zarządczych promujących rotację we władzach organizacji. - Promowanie zapisów statutowych ograniczających ilość kadencji władz organizacji.
	Adresaci rekomendacji	Zespoły oraz władze organizacji.
3.	Wnioski i rekomendacje	Wzrost liczby następców – przeciwdziałanie „upadkowi” organizacji po odejściu Lidera/ki.
	Proponowany sposób wdrożenia.	- Promowanie modelu zarządzania obligującego liderów do wychowania następców. - Edukacja liderów z zakresu mentoringu.
	Adresaci rekomendacji	Liderzy organizacji.
4.	Wnioski i rekomendacje	Wzrost liczby stałych członków w organizacjach – osób biorących współodpowiedzialność za los organizacji.
	Proponowany sposób wdrożenia.	- Edukacja w kontekście przejmowania odpowiedzialności za rozwój środowiska lokalnego oraz za los organizacji. - Wzmacnianie miękkich kompetencji liderkich, w tym umiejętności: mówienia językiem korzyści, słuchania, motywowania i delegowania. - Stworzenie kodeksu lidera. - Promocja wśród NGO mody na celebrowanie sukcesów z zespołami pracowników, współpracowników i środowiskiem lokalnym.
	Adresaci rekomendacji	Zespoły organizacji, osoby współpracujące z NGO, samorządy lokalne liderzy NGO w kontekście rozwoju miękkich kompetencji liderkich.
5.	Wnioski i rekomendacje	Rozwój refleksji nad misją oraz celowością i jakością działań oraz wzrost identyfikacji członków NGO z misją organizacji.
	Proponowany sposób wdrożenia.	- Promocja i wsparcie dla organizowania planowań strategicznych i ewaluacji, min. celem odnawianie misji. - Systemowa analiza celowości i jakości działań prowadzona przez organizacje celem dostosowywania do aktualnych potrzeb. - Promocja praktyki mówienia o popełnianiu niecelowych „błędów” (np. niezyskiwanie wskaźników) wraz z wyciąganiem wniosków.
	Adresaci rekomendacji	Zespoły organizacji w kontekście mobilizowania do planowań i refleksji. Samorządy i grantodawcy w kontekście wspierania planowania w organizacji i ewaluacji w organizacjach. Samorządy, grantodawcy, instytucje kontrolne w kontekście edukacji

		przygotowującej do wyciągania wniosków z popełnianych niecelowo błędów.
6.	Wnioski i rekomendacje	Zwiększenie skali oraz jakości przygotowania dzieci i młodzieży do aktywności w NGO.
	Proponowany sposób wdrożenia.	-Rozwój praktycznych działań edukacyjnych w obszarze wychowania obywatelskiego w szkolnictwie wszystkich szczebli. - Wzrost liczby studentów angażujących się w aktywność sektora NGO.
	Adresaci rekomendacji	Ministerstwo Edukacji, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Kadry nauczycielskie w kontekście rozwoju kompetencji z zakresu edukacji obywatelskiej.
7.	Wnioski i rekomendacje	Rozwój liderów/ek oraz przeciwdziałanie ich „wypaleniu” zawodowemu.
	Proponowany sposób wdrożenia.	- Superwizje, mentoring, warsztaty z wypalenia. - Długookresowe wyjazdy edukacyjno – rozwojowe. - Rozwój grup i sieci wsparcia zajmujących się profilaktyką oraz pomocą w sytuacjach kryzysowych. - Wzrost skali i jakości pozytywnych przekazów płynących od administracji oraz lokalnych władz do organizacji pozarządowych. - Rozwój kompetencji w obszarze planowania rozwojem organizacji.
	Adresaci rekomendacji	Osoby pełniące funkcje lidarskie. Donatorzy w kontekście tworzenia i rozwijania programów adresowanych do wieloletnich liderów. Przedstawiciele lokalnych władz i administracji w kontekście rozwoju kompetencji komunikacyjnych.
Finanse organizacji		
8.	Wnioski i rekomendacje	Motywowanie organizacji do rozwoju kompetencji kadr oraz poszerzania ich składów.
	Proponowany sposób wdrożenia.	- Zwiększenie znaczenia w konkursach kompetencji kadry, w stosunku do doświadczenia i historii organizacji. - W przepisach dotyczących wspierania i powierzania realizacji zadań publicznych stworzenie możliwości finansowania rozwoju kompetencji kadr organizacji.
	Adresaci rekomendacji	Samorządy i grantodawcy w kontekście stosowania kryteriów promujących kompetencje. NGO w kontekście podnoszenia kwalifikacji i poszerzania składów kadr i innych zasobów.
9.	Wnioski i rekomendacje	Rozwój modelu organizowania się na uproszczonych zasadach ich finansowania oraz podniesienie jakości systemu rejestracji i zmian w KRS.
	Proponowany sposób wdrożenia.	- Zakładanie stowarzyszeń nierejestrowych i zwykłych oraz rozliczanie ich na uproszczonych zasadach. - Zmniejszenie zbędnych wymogów prawnych, które generują dodatkowe koszty w organizacjach. - Edukacja Krajowych Rejestrów Sądowych, w tym przygotowanie ich

		do świadczenia konsultacji prawnych dla nowych NGO.
	Adresaci rekomendacji	Ministerstwo Sprawiedliwości, Ministerstwo Finansów, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej.
10.	Wnioski i rekomendacje	Rozwój systemu finansowania kosztów stałych i edukacyjnych organizacji oraz ułatwień w finansowaniu małych inicjatyw.
	Proponowany sposób wdrożenia.	<ul style="list-style-type: none"> - Ukierunkowanie 1% lub jego części na obsługę swoich działań przez NGO (na tzw. koszty administracyjne) oraz podnoszenie kompetencji kadr organizacji. - Rozwój systemu małych dotacji/grantów rozliczanych ryczałtowo. - Dostosowanie Prawa Zamówień Publicznych do przekazywania środków dla realizacji konkretnych zadań przez NGO.
	Adresaci rekomendacji	Sektor NGO w kontekście poparcia inicjatywy. Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej w kontekście zmian legislacyjnych.
Wizerunek organizacji i sektora		
11.	Wnioski i rekomendacje	Kreowanie wizerunku sektora NGO jako atrakcyjnego miejsca aktywności i rozwoju.
	Proponowany sposób wdrożenia.	<ul style="list-style-type: none"> - Budowa atrakcyjnej marki NGO dla osób spoza sektora, w tym z wykorzystaniem tradycji i historii sektora. - Rozwój nowoczesnego przekazu od NGO z wykorzystaniem technologii IT, dostosowanego do różnorodnych grup odbiorców. - Rozwój kompetencji kadr NGO w obszarze zarządzania PR z wykorzystaniem nowoczesnych technologii oraz wprowadzanie nowych osób do NGO, posiadających rozwinięty ten zakres kompetencji.
	Adresaci rekomendacji	Spółeczności lokalne. Kadry NGO w kontekście podnoszenia kompetencji. Donatorzy w kontekście wsparcia edukacji.
12.	Wnioski i rekomendacje	Organizacje powinny powstawać w odpowiedzi na problemy i potrzeby społeczne, które w dalszej kolejności powinny monitorować celem weryfikacji misji i celów.
	Proponowany sposób wdrożenia.	<ul style="list-style-type: none"> - Wsparcie i rozwój kompetencji w zakresie prowadzenia monitoringu potrzeb społecznych, a następnie refleksji nad uzyskanymi wynikami. - Wsparcie procesu refleksji nad misją i celami organizacji w trakcie ich powstawania - Rozwój ewaluacji, w tym autoewaluacji działań oraz systemu prezentacji uzyskiwanych efektów przez NGO.
	Adresaci rekomendacji	Spółeczności lokalne oraz istniejące NGO.
13.	Wnioski i rekomendacje	Zwiększenie zainteresowania przystępowaniem do istniejących NGO zamiast zakładania nowych organizacji.
	Proponowany sposób wdrożenia.	- Wskazywanie przez animatorów (np. ośrodków wsparcia) możliwości wyboru pomiędzy zakładaniem własnej organizacji, a dołączaniem do organizacji istniejących.

		<ul style="list-style-type: none"> - Zachęcanie NGO do większego otwarcia dla nowych członków i ich edukacja przygotowująca do wprowadzania nowych kadr. - Atrakcyjna promocja istniejących NGO.
	Adresaci rekomendacji	Organizacje wspierające w kontekście animacji nowych NGO, Grantodawcy w kontekście wspierania rozwoju kadr w NGO, Media i jednostki samorządu terytorialnego w kontekście promocji NGO, lokalne NGO w kontekście edukacji przygotowującej do przyjmowania nowych członków.
14.	Wnioski i rekomendacje	Rozwój pozytywnego wizerunku sektora NGO.
	Proponowany sposób wdrożenia.	<ul style="list-style-type: none"> - PR organizacji, tak aby były postrzegane jako atrakcyjne miejsca aktywności i rozwoju. - Promocja najciekawszych projektów („dobrych praktyk”) zrealizowanych przez NGO, w celu uświadomienia opinii publicznej znaczenia organizacji pozarządowych dla rozwoju lokalnego i ponadlokalnego. - Edukacja NGO w kontekście prowadzenia atrakcyjnej komunikacji z otoczeniem. Media w kontekście komunikacji z NGO. - Przełamywanie negatywnych schematów/stereotypów nt. III sektora.
	Adresaci rekomendacji	NGO w kontekście edukacji przygotowującej do prowadzenia PR. Media i jednostki samorządu terytorialnego w kontekście promocji i komunikacji z NGO. Społeczności lokalne w kontekście odbioru przekazu nt. NGO.
15.	Wnioski i rekomendacje	Promocja modelu i wyróżnianie organizacji uczących się.
	Proponowany sposób wdrożenia.	- Wypracowanie systemu rozwoju organizacji w oparciu o model organizacji uczącej się.
	Adresaci rekomendacji	Donatorzy w kontekście promowania organizacji uczących się. Organizacje wspierające i federacje w kontekście promowania i rozwijania modelu organizacji uczących się.
Współpraca wewnątrz sektora		
16.	Wnioski i rekomendacje	Wzrost jakości zarządzania w NGO i utworzenie większej przestrzeni dla aktywności branżowej (merytorycznej) lokalnych działaczy.
	Proponowany sposób wdrożenia.	<ul style="list-style-type: none"> - Pokazywanie różnic między byciem menagerem, a działaczem w organizacjach. Projektowanie odmiennych ścieżek edukacyjnych dla menagerów i działaczy. - Rozwój grupy ekspertów dla NGO – prawnicy, marketingowcy, księgowi i inni (lokowani np. w lub przy Federacjach i organizacjach wspierających)
	Adresaci rekomendacji	Organizacje wspierające, Federacje NGO.

17.	Wnioski i rekomendacje	Zwiększenie wpływu sektora NGO na skalę i jakość edukacji obywatelskiej.
	Proponowany sposób wdrożenia.	Rozwój współpracy sektora NGO w zakresie edukacji obywatelskiej, w tym prowadzonej w partnerstwie ze szkołami wszystkich szczebli.
	Adresaci rekomendacji	Organizacje wspierające, Federacje NGO w kontekście inicjowania projektów dotyczących edukacji obywatelskiej. Organizacje pozarządowe w kontekście tworzenia programów z obszaru edukacji obywatelskiej.
18.	Wnioski i rekomendacje	Rozwój współpracy organizacji w obszarze tworzenia programów edukacyjnych i wymiany kadr.
	Proponowany sposób wdrożenia.	Rozszerzenie współpracy organizacji w obszarze tworzenia programów edukacyjnych i wymiany kadr.
	Adresaci rekomendacji	Organizacje pozarządowe, w tym organizacje wspierające i federacje.
19.	Wnioski i rekomendacje	Przeciwdziałanie dla „wypalającej” energii konkurencji między NGO.
	Proponowany sposób wdrożenia.	<ul style="list-style-type: none"> - Rozwój partnerstwa lokalnego między NGO i JST. - Integracja organizacji ponadbranżowa i branżowa. - Rozwój planowania w obszarze przygotowania i wdrażania projektów. - Dbałość o różnorodność sektora i autonomię poszczególnych organizacji.
	Adresaci rekomendacji	Organizacje pozarządowe i samorządy w obszarze rozwoju partnerstwa. Donatorzy w kontekście wdrażania programów rozwijających partnerstwo.
20.	Wnioski i rekomendacje	Wykorzystanie doświadczeń liderów NGO dla rozwoju lokalnego.
	Proponowany sposób wdrożenia.	- Rozwój i promocja systemu thin-tanków z udziałem doświadczonych liderów NGO.
	Adresaci rekomendacji	Samorządy lokalne, liderzy NGO w kontekście wypracowania i promocji modelu. Donatorzy w kontekście tworzenia programów rozwijających system think-tank.