

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 przesłanek, 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 „łaskawe” 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 niewykluczenie 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 samorzady 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. - Budowanie stałej współpracy organizacji ze społecznościami lokalnymi, celem budowania zaplecza nowych członków/wolontariuszy.
	Adresaci rekomendacji	Liderzy organizacji, społeczności lokalne.
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 liderek, 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. - Budowanie i pokazywanie kadrze ścieżek rozwoju w organizacjach.

	Adresaci rekomendacji	Zespoły organizacji, osoby współpracujące z NGO, samorządy lokalne liderzy NGO w kontekście rozwoju miękkich kompetencji liderkich, liderzy organizacji.
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. nieuzyskiwanie 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. - Tworzenie i rozwój młodzieżowych samorządów budujących poczucie wpływu i odpowiedzialności za terytorium aktywności.
	Adresaci rekomendacji	Ministerstwo Edukacji, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Kadry nauczycielskie w kontekście rozwoju kompetencji z zakresu edukacji obywatelskiej, młodzież szkolna i poza szkolna.
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. - Tworzenie i rozwój samorządów senioralnych.
	Adresaci rekomendacji	Osoby pełniące funkcje liderkie. Donatorzy w kontekście tworzenia i rozwijania programów adresowanych do wieloletnich liderów. Przedstawiciele lokalnych władz i administracji w kontekście rozwoju kompetencji komunikacyjnych, środowisko senioralne.
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	Rozwój modelu organizowania się na uproszczonych zasadach ich

	rekomendacje	finansowania oraz podniesienie jakości systemu rejestracji i zmian w KRS.
	Proponowany sposób wdrożenia.	<ul style="list-style-type: none"> - 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. - Likwidacja subkont dla 1% - organizacja sama powinna decydować na co wydatkować 1%. - Możliwość wpisania w projektach środków na podnoszenie kompetencji kadry. - Rozwój lokalnie konkursów finansowanych ze środków publicznych wspierających poziom profesjonalizacji kompetencji kadry. - 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. Samorządy lokalne.
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	Społeczności 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	Społeczności lokalne oraz istniejące NGO.
13.	Wnioski i rekomendacje	Zwiększenie zainteresowania przystępowaniem do istniejących NGO zamiast zakładania nowych organizacji.
	Proponowany sposób	- Wskazywanie przez animatorów (np. ośrodków wsparcia) możliwości

	wdrożenia.	wyboru pomiędzy zakładaniem własnej organizacji, a dołączaniem do organizacji istniejących. - 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.	- 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.	- 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. - Dbłość 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 think-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.