



**STRATEGIA WSPÓŁPRACY I ROZWOJU
dla Małopolskiej Sieci Dialogu Obywatelskiego
na lata 2015-2020**



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

SPIS TREŚCI

Rozdział 1. Wprowadzenie.....	3
1. Modele współpracy.....	4
Rozdział 2. Diagnoza sytuacji wyjściowej.....	7
1. Rozwój III sektora w Małopolsce oraz jego potencjał kooperacyjny	7
Rozdział 3. Kluczowe wnioski dotyczące współpracy.....	14
1. Współpraca wewnątrzsektorowa (NGO-NGO) Wnioski	14
2. Współpraca wewnątrzsektorowa (NGO-NGO) Rekomendacje na przyszłość.....	17
3. Współpraca zewnątrzsektorowa (NGO-JST) Wnioski.....	17
4. Współpraca zewnątrzsektorowa (NGO-JST) Rekomendacje na przyszłość i proponowane kierunki zmian	18
Rozdział 4. Analiza SWOT	20
Rozdział 5. Misja i wizja MSDO	23
Rozdział 6. Drzewo strategii.....	24
Rozdział 7. Monitoring i ewaluacja strategii.....	28
1. Monitoring.....	28
2. Ewaluacja (ocena) realizacji strategii	29
3. Raportowanie	30
Rozdział 8. Literatura	31



ROZDZIAŁ 1. WPROWADZENIE

Organizacje pozarządowe posiadają swoją wiedzę, kompetencje i motywację do działań, dzięki czemu mogą samodzielnie bądź w ramach sieci współpracy realizować swoje cele. Gdy organizacje pozarządowe działają w pojedynkę, wówczas często istnieją duże, ale niewykorzystane rezerwy potencjału, mogące być podstawą do sukcesu i rozwoju w ramach wewnątrzsektorowej i międzysektorowej sieci współpracy. **Założenia projektowe zakładają, że uruchomienie tych potencjałów będzie poprzedzone współpracą z trenerami i ekspertami łączącymi profesjonalizm z warsztatem metodologicznym, który aktywizuje i kierunkuje potencjał zespołu, w skład którego wchodzi przedstawiciele organizacji pozarządowych - założycieli przyszłej sieci współpracy.**

Uzyskane w ten sposób rozwiązania, zebrane w opracowaną strategię zawierającą programy działania, są z jednej strony silnie „zakorzenione” w rzeczywistości, z drugiej zaś - kreatywne, precyzyjne, ambitne lecz osiągalne. Dzięki temu wprowadzają rzeczywiste i ważne zmiany korzystne zarówno dla organizacji jak i nowotworzonej sieci współpracy.

Strategia rozwoju MSDO stanowi odpowiedź, jakie cele strategiczne i operacyjne oraz jakie działania powinna podjąć, w określonym czasie i przy zakładanych warunkach brzegowych, nowopowstała sieć współpracy organizacji pozarządowych, aby najskuteczniej realizować swoją misję.

Przyjęta metodologia i struktura niniejszej strategii oparta jest na powszechnie wykorzystywanym schemacie wykorzystywanym w planowaniu strategicznym. W jego skład wchodzi:

- a. Diagnoza sytuacji (jak jest?)
- b. Sformułowanie średniokresowej misji / wizji organizacji (MSDO)
- c. Określenie celów strategicznych i operacyjnych (jak chcemy żeby było i dlaczego)
- d. Określenie działań (czyli co, kto, kiedy i w jaki sposób zrobi, aby osiągnąć założone cele)
- e. Określenie sposobu ewaluacji.

Przy tworzeniu strategii dla MSDO kierowaliśmy się poniższymi zasadami:

1. organizacje pozarządowe tworzące sieć współpracy posiadają wystarczającą wiedzę, doświadczenie i potencjał potrzebne aby stworzyć efektywną strategię. Rolą zaproszonych ekspertów jest uruchomienie i maksymalne wykorzystanie tej wiedzy, doświadczenia i potencjału,
2. przy udziale organizacji pozarządowych proponujemy strukturę strategii dostosowaną do specyficznych potrzeb sieci oraz dostarczamy elastyczne narzędzia i konkretne rozwiązania na etapie tworzenia strategii, dostosowując się do zastanej sytuacji,
3. wspólnie jesteśmy odpowiedzialni za zaplanowanie i poprowadzenie prac nad strategią będąc jej współtwórcami,
4. pomoc ekspertów ma charakter głównie systematyzujący, zgodnie z przyjętymi założeniami projektowymi.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Przystępując do opracowania strategii pragniemy zwrócić uwagę na niektóre korzyści z posiadania i realizowania strategii dla sieci współpracy. Są to:

1. większa szansa na szybszy rozwój sieci współpracy,
2. większa szansa na wzrost siły i oddziaływania (wpływu) sieci współpracy,
3. większa skuteczność w realizowaniu obranej misji,
4. większa szansa na podejmowanie trafnych, uzasadnionych i przemyślanych działań, czyli:
 - a. większa liczba podmiotów aktywnych w ramach sieci,
 - b. rozwój i doskonalenie metod działania dla sieci,
 - c. minimalizacja strat wynikających zarówno z nietrafionych czy spóźnionych posunięć, jak i z utraconych możliwości (korzyści),
 - d. zwiększenie zdolności kooperacyjnych,
 - e. wyższa reputacji i uznanie.

Model relacji między stowarzyszeniami i fundacjami wchodzącymi w skład sieci jest suwerenną, ustaloną w drodze konsensusu, decyzją organizacji ustanawiających nową sieć współpracy. Nieco inaczej wygląda model współpracy między organizacjami tworzącymi MSDO a otoczeniem, w tym zwłaszcza z władzami samorządowymi, który jest opisem stanu oczekiwanego wymagającego uznania przez te podmioty. Warto też dodać, że wiele aspektów tych relacji jest regulowanych ustawowo (w ustawie o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie oraz w ustawach dotyczących funkcjonowania samorządu). W prawie tym przewidziano bardzo szeroki zakres wzajemnych kontaktów, nazwanych **partnerstwem** czy **współpracą partnerską**. Dlatego samorządy mogą i powinny stać się strategicznym partnerem dla sieci oraz tworzących ją organizacji pozarządowych, ponieważ obie strony mają wspólny cel, jakim jest działanie na rzecz otoczenia i społeczności („dobro publiczne”) oraz dobra jakość życia ludzi („dobrostan”).

1. MODELE WSPÓŁPRACY

W zależności od tego, czym sieć się zajmuje i w jakim środowisku prowadzi działalność, a w szczególności w zależności od jej charakterystyki i potrzeb, zmienia się kształt jej relacji zarówno z innymi organizacjami pozarządowymi jak i samorządem terytorialnym. Podejmowana współpraca jest spowodowana różnymi czynnikami i przyjmuje różne formy.

W raporcie „Diagnoza stanu współpracy organizacji pozarządowych w Małopolsce” pod red. dra G. Bryda wyróżniono 7 różnych modeli współpracy realizowanych przy udziale organizacji pozarządowych:

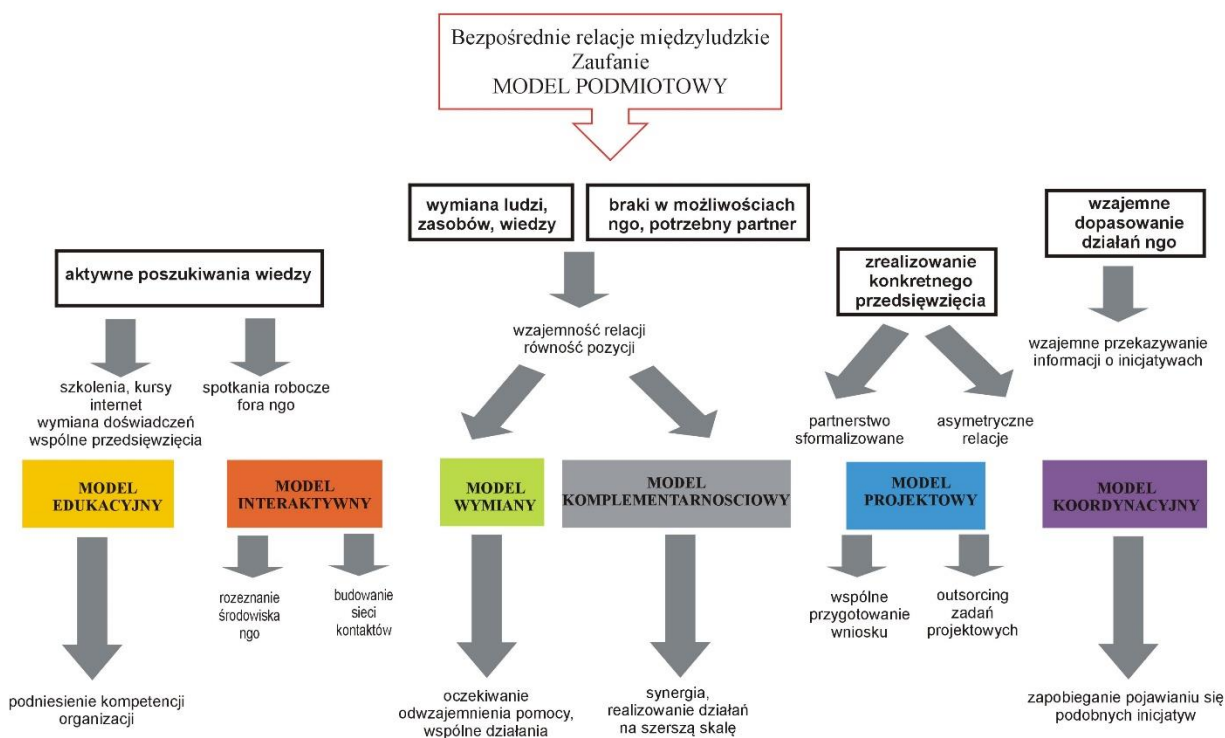
1. Model podmiotowy.
2. Model edukacyjny.
3. Model interaktywny.
4. Model wymiany.

5. Model komplementarnościowy.
6. Model projektowy.
7. Model koordynacyjny.

Modele te nie są weberowskimi typami idealnymi, a raczej przenikają się nawzajem. Różnią się między sobą konfiguracją występujących elementów oraz stopniem ich natężenia. W każdym z nich podstawowym założeniem jest jednak, że organizacje mają jakiś punkt styczny, element, który je łączy, szeroko rozumiana wspólnota celów¹.

Modele i zależności między nimi zostały zaprezentowane na poniższym schemacie.

Modele współpracy realizowane przy udziale organizacji pozarządowych



Rys. 1. Opracowanie własne na podstawie *Diagnoza stanu współpracy organizacji pozarządowych w Małopolsce*, wyd. FRRR 2010

Na koniec pragniemy podkreślić, że realizacja strategii będzie mieć charakter ciągły, w tym niezbędna będzie jej okresowa ewaluacja. Pozwoli to na wprowadzanie we właściwym czasie niezbędnych korekt i poprawek w przyjętej strategii. Niewykluczone (eksperti takie właśnie rozwiązanie sugerują), że z czasem nastąpi samoograniczenie przyjętych celów operacyjnych czy

¹ *Diagnoza stanu współpracy organizacji pozarządowych w Małopolsce*, red. dr G. Bryda, wyd. Fundacja Rozwoju Regionu Rabka 2010, s.55



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



MAŁOPOLSKA SIEĆ DIALOGU
OBYWATELSKIEGO

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

strategicznych i w konsekwencji wytypowanych do realizacji działań poprzez wybór będący efektem przeprowadzonej priorytetyzacji.



ROZDZIAŁ 2. DIAGNOZA SYTUACJI WYJŚCIOWEJ

1. ROZWÓJ III SEKTORA W MAŁOPOLSCE ORAZ JEGO POTENCJAŁ KOOPERACYJNY

Ze względu na obiektywne ograniczenia (czas, środki) nie przewidziano w ramach opracowania niniejszej strategii oddzielnego badania dotyczącego stanu rozwoju sektora pozarządowego w województwie małopolskim. Uznano jednak, iż tego typu dane winny się w strategii znaleźć, stąd poniżej przedstawiono podstawowe dane statystyczne z dostępnej statystyki publicznej (GUS) oraz zaprezentowano wnioski zawarte w opracowaniu „Potencjał małopolskich organizacji pozarządowych. Skróty”². Wybrane dane zagregowano w tabelach bądź zilustrowano przy pomocy wykresu i schematów.

Na podstawie danych GUS można prześledzić rozwój sektora pozarządowego w województwie małopolskim w okresie 1998-2013. W ciągu analizowanego okresu 15 lat liczba zarejestrowanych organizacji pozarządowych zwiększyła się z 1239 do 10440 podmiotów, co oznacza wzrost o 355,2%. W ujęciu ilościowym można zatem mówić o boomie sektora pozarządowego w Małopolsce (podobnie jak w całej Polsce). Najszybszy wzrost dokonał się w subregionie krakowskim (z wyłączeniem m. Kraków) - 559,2% i w subregionie sądeckim (426,5%). Mniejsze wzrosty odnotowano w m. Kraków (273,6%) i w subregionie oświęcimskim (331,6%). W okresie między 1998 a 2013 r daje się zauważyć szybszy wzrost liczby fundacji, chociaż w dalszym ciągu bardziej popularną formą są stowarzyszenia (stosunek ilościowy stowarzyszeń do fundacji w dalszym ciągu przekracza 6:1). Wskaźnikiem, który powszechnie używany jest do diagnozowania poziomu rozwoju społeczeństwa obywatelskiego jest liczba organizacji pozarządowych na 10000 mieszkańców. Dla Małopolski wskaźnik ten wynosi 31,1. Na terenie Małopolski występują dość duże różnice w tym wskaźniku. Najwyższy jest w m. Krakowie 46,4 i ogólnie w subregionie krakowskim, najniższy z kolei w subregionie oświęcimskim (22,7).

Sektor pozarządowy w Małopolsce

obszar	typ NGO	1998	2013	zmiana 1998-2013 w %	na 10000 mieszk. (2013)
krakowski	fundacje	17	117	688,2%	1,7
	stowarzyszenia	331	1829	552,6%	25,9
	razem F + S	348	1946	559,2%	27,6
m. Kraków	fundacje	289	1046	361,9%	13,8
	stowarzyszenia	997	2472	247,9%	32,6
	razem F + S	1286	3518	273,6%	46,4
nowosądecki	fundacje	39	164	420,5%	2,1
	stowarzyszenia	493	2105	427,0%	26,7
	razem F + S	532	2269	426,5%	28,7

² Potencjał Małopolskich organizacji pozarządowych. Skróty, wyd. ROPS Kraków 2010, s. 31-33



oświęcimski	fundacje	20	86	430,0%	1,3
	stowarzyszenia	417	1363	326,9%	21,3
	razem F + S	437	1449	331,6%	22,7
tarnowski	fundacje	24	70	291,7%	1,5
	stowarzyszenia	312	1188	380,8%	25,6
	razem F + S	336	1258	374,4%	27,1
małopolska	fundacje	389	1483	381,2%	4,4
	stowarzyszenia	2550	8957	351,3%	26,7
	razem F + S	2939	10440	355,2%	31,1

Tabela 1. Opracowanie własne na podstawie danych GUS

Kluczowy problem poddany badaniu w ww opracowaniu dotyczył potencjału kooperacyjnego małopolskich organizacji pozarządowych. Przyjęto, iż wymiernymi wyznacznikami zdolności trzeciego sektora do współdziałania z innymi przedstawicielami sektora pozarządowego, jak również instytucjami publicznymi, będą poniższe wskaźniki:

1. Korzystanie z form współdziałania z administracją publiczną wynikających z Ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, tj.:
 - a. skuteczne pozyskiwanie środków ze źródeł publicznych (samorządowych, rządowych, zagranicznych, z Funduszy Strukturalnych UE),
 - b. uczestnictwo w wymianie informacji z instytucjami publicznymi (rządem, instytucjami państwowymi, Urzędem Wojewódzkim, Urzędem Marszałkowskim, samorządem lokalnym),
 - c. udział w konsultacjach projektów aktów normatywnych administracji publicznej,
 - d. uczestnictwo w zespołach doradczych i konsultacyjnych prowadzonych przez administrację publiczną.
2. Uczestnictwo w innych (pozaustawowych) formach współpracy, tj.:
 - a. członkostwo w organizacjach parasolowych, federacjach, sieciach współpracy, organizacjach pośredniczących lub infrastrukturalnych.

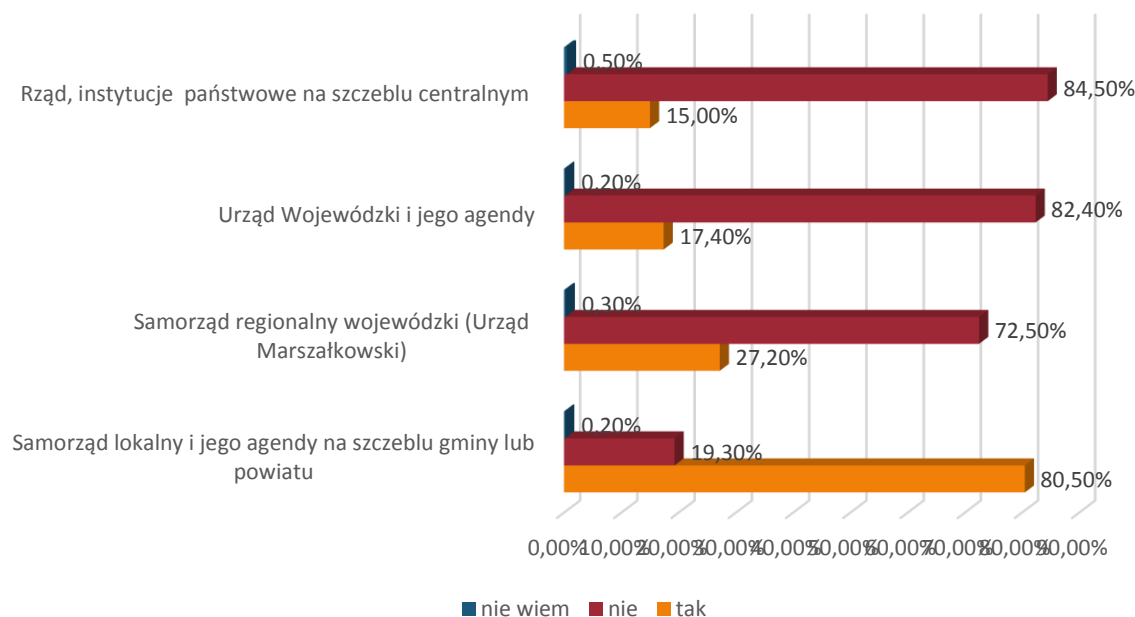
Ważnym zagadnieniem jest wskazanie głównych barier hamujących możliwości współpracy organizacji pozarządowych z organizacjami wewnątrz trzeciego sektora i instytucjami poza nim. Przedstawiciele małopolskich organizacji pozarządowych zostali poproszeni również o wskazanie, w jakich obszarach zadaniowych chcieliby nawiązać współpracę z administracją publiczną w przeszłości.

Odsetek małopolskich organizacji pozarządowych współpracujących z administracją publiczną jest najwyższy na poziomie lokalnym (80,5%), najniższy na szczeblu centralnym (15,0%). Z administracją publiczną na poziomie lokalnym częściej współpracują organizacje zorientowane



na realizację zadań w wymiarze własnej miejscowości, gminy, bądź powiatu, niż działające ponadlokalnie (88,5% i 66,2%) oraz organizacje mające swoje siedziby na terenach wiejskich i mniejszych miastach, niż organizacje z Krakowa (odpowiednio: 90,1%, 90,4% i 58,7%). Natomiast z administracją publiczną na szczeblu regionalnym i centralnym generalnie częściej współpracują organizacje zlokalizowane w miastach oraz działające ponadlokalnie.

Współpraca ngo z poszczególnymi szczeblami administracji



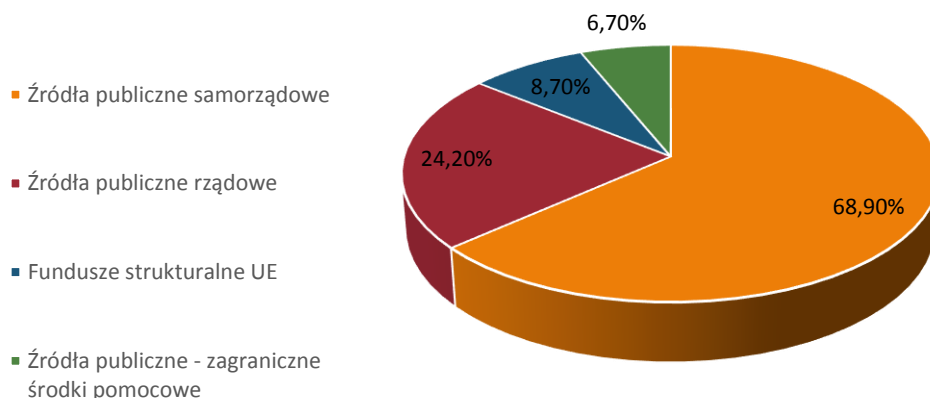
Rys. 2. Opracowanie własne na podstawie *Potencjał małopolskich organizacji pozarządowych. Skrót*, wyd. ROPS Kraków 2010

Średnio co druga organizacja deklarująca współpracę z administracją publiczną współdziała z nią „bardzo często i często”, przy czym częstotliwość współpracy jest wyższa na poziomie lokalnym (68,6%) niż regionalnym/centralnym (od 49,1% do 41,7%).

Źródłem środków publicznych przekazanych małopolskim organizacjom pozarządowym w latach 2004-2008 były najczęściej budżety samorządów (68,9%), najrzadziej zagraniczne środki pomocowe oraz środki Funduszy Strukturalnych UE (odpowiednio: 6,7% i 8,7%). Ze źródeł samorządowych stosunkowo częściej korzystały organizacje o lokalnym zasięgu działania oraz organizacje zlokalizowane na terenach wiejskich. Natomiast więcej organizacji działających ponadlokalnie oraz zlokalizowanych w miastach korzystało ze środków rządowych, Unii Europejskiej oraz zagranicznych środków pomocowych.



Korzystanie przez małopolskie ngo ze środków ze źródeł publicznych w latach 2004-2008



Rys. 3. Opracowanie własne na podstawie *Potencjał małopolskich organizacji pozarządowych. Skrót*, wyd. ROPS Kraków 2010

Wymiana informacji o prowadzonych działaniach z administracją publiczną najczęściej odbywała się na szczeblu lokalnym (62,6%), w tym aż 85,7% organizacji z podregionu oświęcimskiego uczestniczyło w takich działaniach. Niezależnie od szczebla administracji publicznej, częściej wymieniały informacje organizacje pożytku publicznego.

Ponadto, za wyjątkiem wymiany informacji na poziomie lokalnym, częściej w wymianie informacji uczestniczyły organizacje działające ponadlokalnie oraz zlokalizowane w miastach.

We wspólnych zespołach o charakterze doradczym i inicjatywnym uczestniczyło w latach 2004-2008 11,2% małopolskich organizacji pozarządowych, w tym najczęściej były to organizacje z Krakowa (15,1%). Częściej były to również organizacje pożytku publicznego (15,1%) niż nie należące do tego grona (10,1%), organizacje działające ponadlokalnie (19,4%) niż lokalnie (7,0%) oraz organizacje zlokalizowane w miastach (Kraków – 15,1%, miasta do 200 tys. mieszkańców – 12,9%) niż na wsi (6,7%).

W konsultowaniu projektów aktów normatywnych uczestniczyło w latach 2004-2008 9,7% małopolskich organizacji pozarządowych. Częściej akty normatywne konsultowały organizacje z podregionów oświęcimskiego, nowosądeckiego oraz miasta Krakowa (odpowiednio: 12,9%, 11,9% i 11,9%), organizacje pożytku publicznego, organizacje działające ponadlokalnie oraz pochodzące z miast.

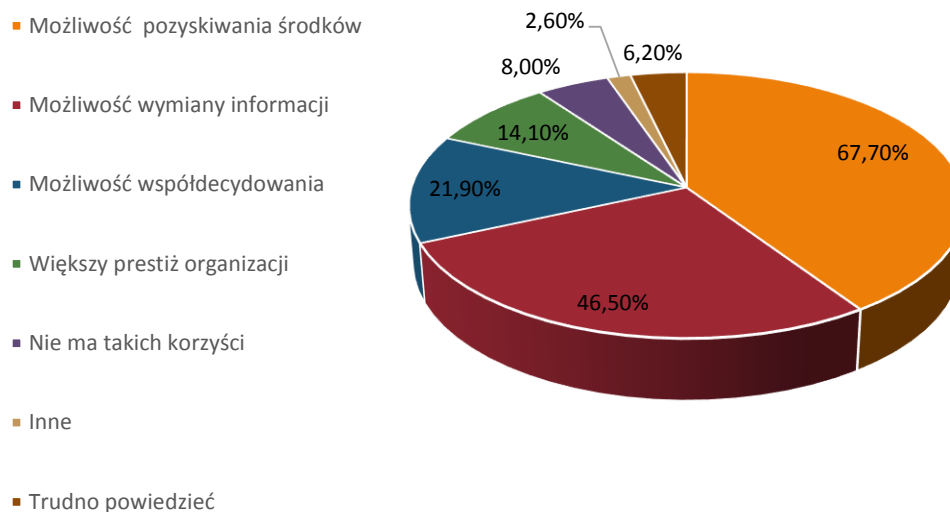
Gotowość małopolskich organizacji pozarządowych do realizowania zadań we współpracy z administracją publiczną jest zbieżna z ich możliwościami. Najwięcej organizacji wykazuje



potencjał (48,8%) i pragnie realizować długookresowe zadania o zasięgu lokalnym (51,5%), a także zadania z obszaru „małych grantów” również na poziomie lokalnym (39,8% organizacji chciałoby realizować takie zadania, a 44,9% organizacji dysponuje odpowiednim potencjałem we własnej ocenie). Zadania „regionalne, długookresowe” najchętniej realizowałyby organizacje krakowskie i oświęcimskie (odpowiednio: 34,9% i 38,2%).

Dla większości organizacji (ok.70%) podstawową korzyścią wynikającą ze współpracy z administracją publiczną jest możliwość pozyskania środków finansowych, w tym dla aż 82,9% organizacji z podregionu nowosądeckiego i 79,7% oświęcimskiego. Częściej korzyść taką, jako podstawową, widzą organizacje zlokalizowane na wsiach (75,7%) i w miastach do 200 tys. mieszkańców (72,6%) niż w Krakowie (53,8%). Dodatkowo blisko co 2 organizacja uznała wymianę informacji za główną korzyść ze współpracy z sektorem finansów publicznych, w tym 66,7% organizacji z podregionu oświęcimskiego.

Główne korzyści wg małopolskich ngo
wynikające ze współpracy z administracją publiczną



Rys. 4. Opracowanie własne na podstawie *Potencjał małopolskich organizacji pozarządowych. Skróc*, wyd. ROPS Kraków 2010

Małopolskie organizacje pozarządowe wskazują na dwie zasadnicze zalety płynące ze współpracy z innymi organizacjami. Pierwsza z nich to możliwość skutecznego działania (ok. 80%), w tym aż 91,0% wskazań organizacji z podregionu nowosądeckiego i 87,5% organizacji zlokalizowanych na wsi. Druga korzyść to wymiana informacji (67,4%), w tym aż 91,7% wskazań organizacji z podregionu oświęcimskiego i 80,8% organizacji zlokalizowanych w małych i średnich miastach (do 200 tys. mieszkańców).

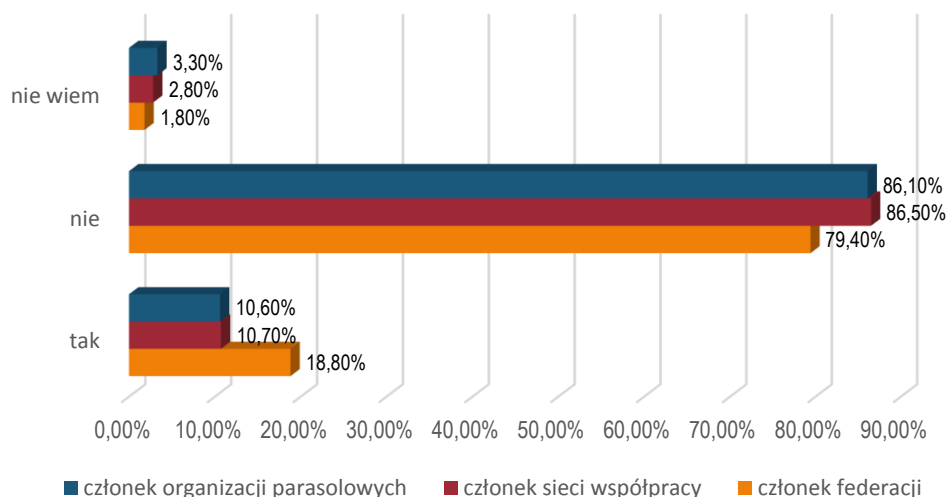
Mimo, iż zdecydowana większość (blisko 80%) organizacji największą korzyść ze współpracy z innymi organizacjami widzi w skutecznym wspólnym działaniu oraz 76,9% organizacji



deklaruje zaufanie względem innych organizacji, tylko 2/3 małopolskiego trzeciego sektora współpracuje między sobą – najczęściej są to organizacje z podregionu oświęcimskiego i nowosądeckiego (odpowiednio: 85,7% i 79,8%), najrzadziej organizacje wywodzące się z podregionu tarnowskiego (34,0%).

W zdecydowanej większości (79,4%-97,0%) małopolskie organizacje pozarządowe nie są członkami żadnej struktury skupiającej organizacje trzeciego sektora. Najpopularniejszą formą jest federacja (18,8%).

Członkostwo małopolskich ngo
w strukturach zrzeszających organizacje



Rys. 5. Opracowanie własne na podstawie *Potencjał małopolskich organizacji pozarządowych. Skróty*, wyd. ROPS Kraków 2010

Inicjatorami współpracy trzeciego sektora w Małopolsce w opinii przedstawicieli organizacji są najczęściej pojedyncze organizacje (43,7% wskazań), administracja publiczna (30,2%) oraz lokalni liderzy (27,8%).

Ponad połowa badanych organizacji pozarządowych nie dostrzega ograniczeń hamujących współpracę z innymi organizacjami. Stosunkowo liczna jest grupa organizacji nie mających zdania w tej kwestii (23,0%).

Co druga małopolska organizacja pozarządowa ocenia pozytywnie współpracę instytucji oraz organizacji na rzecz szeroko pojętego dobra wspólnego, w tym aż 76,9% organizacji z podregionu tarnowskiego. Częściej pozytywną opinię w omawianej kwestii wyrażają organizacje działające lokalnie oraz zlokalizowane na terenach wiejskich.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

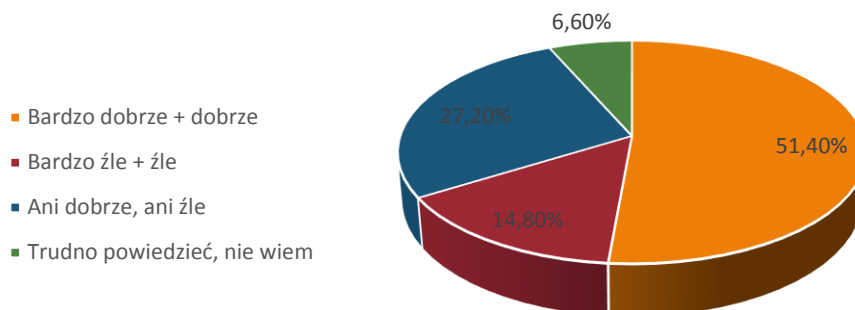


UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Ocena współpracy organizacji pozarządowych z instytucjami ze swojego regionu



Rys. 6. Opracowanie własne na podstawie *Potencjał małopolskich organizacji pozarządowych. Skrót*, wyd. ROPS Kraków 2010



ROZDZIAŁ 3. KLUCZOWE WNIOSKI DOTYCZĄCE WSPÓŁPRACY

Organizacje pozarządowe podejmują współpracę kierując się różnymi motywacjami. Czasami jest to wynikiem racjonalnej kalkulacji korzyści i ryzyka, kiedy indziej zaś jest naturalnym efektem osobistych sympatii ludzi z obu organizacji. Nie ma jednego dominującego czynnika, który prowadzi do współpracy. Przyczyn jest zazwyczaj kilka i występują one w różnych konfiguracjach. U podstaw prawie każdej współpracy leżą osobiste kontakty pomiędzy członkami organizacji. W zależności od środowiska, w jakim dana organizacja funkcjonuje, a zwłaszcza wielkości miejscowości, relacje takie są mniej lub bardziej rozwinięte. W małych miejscowościach, gdzie zazwyczaj istnieje niewiele organizacji, a osoby zaangażowane w działalność społeczną są członkami kilku organizacji jednocześnie, występowanie osobistych kontaktów jest czasami wystarczające, aby zaistniała współpraca.

Materia ta była przedmiotem dogłębnej analizy zawartej w opracowaniu „Diagnoza stanu współpracy organizacji pozarządowych w Małopolsce”. W konkluzji raportu zostały zebrane najważniejsze wnioski dotyczące stanu współpracy organizacji pozarządowych z innymi organizacjami (NGO-NGO) oraz z administracją publiczną (NGO-JST), a także sformułowane rekomendacje w zakresie proponowanych kierunków zmian. **Ze względu na aktualność tego raportu i jego odnośnienie się do Małopolski, która jest obszarem działania nowo powołanej Małopolskiej Sieci Dialogu Obywatelskiego, autorzy niniejszej strategii zdecydowali się te rekomendacje przytoczyć wprost i w całości³.**

1. WSPÓŁPRACA WEWNĄTRZSEKTOROWA (NGO-NGO) WNIOSKI

- ➔ Na fakt podjęcia współpracy między organizacjami pozarządowymi wpływa przede wszystkim profil organizacji, a w mniejszym zakresie środowisko funkcjonowania organizacji.
- ➔ Na środowisko funkcjonowania organizacji składają się: społeczność lokalna (źródło kapitału ludzkiego), administracja samorządowa (pobudza aktywność organizacji i wspierania ich inicjatyw), inne organizacje pozarządowe (współpraca lub konkurencja) oraz instytucje kościelne (wspomaganie budowania dobrego wizerunku) i biznesowe (finansowanie organizacji).
- ➔ Funkcjonowanie organizacji najbardziej usprawniają takie elementy jak: aktywni i zaangażowani członkowie organizacji, zatrudniony personel, specjaliści, osoby z doświadczeniem w pracy w samorządzie oraz duży kapitał materialny. Aktywni członkowie lub wolontariusze są najcenniejszym potencjałem jaki może posiadać NGO.
- ➔ Punktem zwrotnym w działalności organizacji jest zatrudnienie pierwszego pracownika (niezależnie od tego czy na etat czy na umowę zlecenie), co skutkuje większym otwarciem organizacji na zewnątrz.
- ➔ Osoby posiadające doświadczenie w pracy w samorządzie ułatwiają kontaktowanie się z administracją państwową, np. przechodzenie przez procedury związane z konkursami na realizację zadań zleconych poprzez zwiększony dostęp do informacji.
- ➔ Nie ma jednego dominującego czynnika, który prowadzi do współpracy. Przyczyn jest zazwyczaj kilka i występują one w różnych konfiguracjach.

³ *Diagnoza stanu współpracy organizacji pozarządowych w Małopolsce*, red. dr G. Bryda, wyd. Fundacja Rozwoju Regionu Rabka 2010, s. 5-12



- ➔ U podstaw każdej formy współpracy leżą osobiste kontakty pomiędzy członkami organizacji, których rezultatem jest kredyt zaufania.
- ➔ W celu realizowania większych przedsięwzięć, zwiększenia skali obecnie realizowanych (np. poprzez rozszerzenie działań na kolejne grupy beneficjentów), poszukiwany jest partner do współpracy bądź według kryterium kontaktów osobistych albo według kryteriów komplementarności.
- ➔ Prowadzenie działalności w tym samym obszarze i na tym samym terenie (wspólny cel) jest drugim, po kontaktach osobistych, czynnikiem warunkującym nawiązanie współpracy.
- ➔ Cel działania organizacji w szerokim rozumieniu to działanie na rzecz konkretnej osoby lub grupy osób, co skutkuje świadczeniem usług dla tej samej grupy osób.
- ➔ Pozostałe powody współpracy można podzielić na wewnętrzne (bodźce pochodzące z danej organizacji) oraz zewnętrzne (bodźce płynące z otoczenia).
- ➔ Wewnętrzne powody skłaniające organizacje do nawiązania współpracy to chęć czerpania doświadczenia od innych, wspólne przedsięwzięcia w przeszłości zakończone sukcesem, chęć przetrwania (np. utrzymanie personelu poprzez realizowanie dużych projektów).
- ➔ Zewnętrznym powodem, który przyczynia się do podjęcia współpracy między organizacjami pozarządowymi jest przede wszystkim procedura oceny wniosków w konkursach grantowych, która dodatkowo punktuje fakt zawiązania partnerstwa.
- ➔ Współpraca między organizacjami pozarządowymi czasem jest wymuszona na skutek pozostawiania w strukturze hierarchicznej, czyli takiej, gdzie oddziały terenowe w jakiś sposób podlegają oddziałom centralnym i nie są w pełni autonomiczne w swoich działaniach.
- ➔ Można wyróżnić następujące formy współpracy: wymiana informacji; współpraca finansowa; współpraca rzeczowa; użyczenie kapitału ludzkiego; udział we wspólnych przedsięwzięciach; koordynacja działań na rzecz wspólnych beneficjentów.
- ➔ Najczęstszą formą współpracy jest wymiana informacji (informowanie o stosowanych rozwiązaniach konkretnych problemów, aktualnych konkursach grantowych, możliwych ścieżkach postępowania), która jest bardzo pomocnym wsparciem merytorycznym dla organizacji.
- ➔ Współpraca finansowa opiera się głównie na dofinansowywaniu drobnych przedsięwzięć jednej organizacji przez drugą organizację, co jednak zdarza się rzadko.
- ➔ Współpraca rzeczowa polega na użyczeniu sobie sprzętów, lokali czy pojazdów. Zdarza się również, że użyczone zostaje logo organizacji czy jej rachunek bankowy.
- ➔ Użyczenie kapitału ludzkiego występuje wtedy, gdy członkowie jednej organizacji pracują wówczas na rzecz drugiej organizacji, ale nie wszyscy i nie na zasadzie formalnego porozumienia.
- ➔ Ścisłą formą współpracy, w porównaniu z wcześniej wymienionymi, jest udział we wspólnych przedsięwzięciach, ale bez formalnego podbudowania i zawierania umowy partnerskiej. Zdarza się to przy projektach, które nie mają dużego budżetu i w przypadku organizacji, które się znają i darzą się zaufaniem
- ➔ Lobbying polega na reprezentowaniu interesów konkretnego środowiska i wpływaniu na instytucje decyzyjne w kierunku wprowadzenia pewnych rozwiązań.



- ➔ Najściślejszą formą współpracy jest realizowanie wspólnych przedsięwzięć w ramach formalnej umowy o partnerstwie.
- ➔ Można wyróżnić następujące modele współpracy: podmiotowy, edukacyjny, interaktywny, wymiany, komplementarnościowy, projektowy i koordynacyjny:
- ➔ Modele różnią się między sobą konfiguracją występujących elementów oraz stopniem ich natężenia, a elementem, który je łączy jest szeroko rozumiana wspólnota celów.
- ➔ Model podmiotowy jest najbardziej podstawowym modelem relacji między organizacjami pozarządowymi i równocześnie najbardziej naturalnym. Jego fundamentem są bezpośrednie, bliskie relacje międzyludzkie.
- ➔ Model edukacyjny charakteryzuje aktywne poszukiwanie wiedzy. Relacje, w jakie wchodzi organizacja umożliwiają jej zdobycie lub poszerzenie zasobów wiedzy teoretycznej i praktycznej
- ➔ Różnica między modelem interaktywnym a edukacyjnym dotyczy sposobu zdobywania wiedzy i umiejętności, który w modelu interaktywnym jest bierny (na zasadzie wysłuchania, co mają do powiedzenia inni). W tym przypadku współpraca odbywa się w ramach spotkań roboczych i forum organizacji pozarządowych.
- ➔ W modelu wymiany obiegu podlegają zasoby materialne i ludzkie oraz wiedza.
- ➔ W modelu komplementarnościowym współpraca odbywa się poprzez wzajemne uzupełnianie swoich działań, które przerastają możliwości danej organizacji.
- ➔ Istotą modelu projektowego jest sformalizowanie relacji w formie zawartej wcześniej umowy celem realizacji konkretnego przedsięwzięcia.
- ➔ Wzajemne dopasowanie działań poszczególnych organizacji w dążeniu do realizacji celów strategicznych w przestrzeni lokalnej to główny wyróżnik modelu koordynacyjnego.
- ➔ Organizacje konkurują o: podział środków pochodzących z urzędu gminy, beneficjentów, o poparcie niektórych instytucji w sytuacji, gdy ich celem jest złożenie wniosku w tym samym konkursie unijnym (nie tylko kwestie finansowe, ale także rywalizowanie o pozycję).
- ➔ Konkurencja może mieć skutki pozytywne i negatywne. Do pozytywnych skutków można zaliczyć podnoszenie kwalifikacji członków organizacji, rozwój organizacji, kopiowanie działań konkurencji.
- ➔ Negatywne skutki to: rywalizowanie o dotacje z urzędów gminy, co skutkuje obniżaniem się jakości usług świadczonych przez organizacje pozarządowe na rzecz społeczeństwa. Tracą na tym przede wszystkim odbiorcy usług, ale również i same urzędy. Konkurencja pobudza jeszcze jeden mechanizm racjonalnego zachowania się na rynku, jakim jest brak woli do dzielenia się wiedzą, doświadczenie.
- ➔ Najważniejszą barierą we współpracy są braki informacyjne, co skutkuje często tym, że organizacje nawet nie wiedzą o swoim istnieniu, mimo, że zajmują się dokładnie tą samą tematyką.



2. WSPÓŁPRACA WEWNĄTRZSEKTOROWA (NGO-NGO) REKOMENDACJE NA PRZYSZŁOŚĆ

- ➔ Badanie organizacji pozarządowych zgodnie z ich obszarami działania wymaga odejścia od rozumienia ich funkcjonowania w kategoriach branż, a raczej precyzyjnego zooperacjonalizowania obszarów poprzez prowadzone działania.
- ➔ Inicjowanie współpracy między organizacjami pozarządowymi wymaga wsparcia samorządu.
- ➔ Na danym terenie korzystne, w kontekście współpracy, jest tworzenie forum wymiany informacji o organizacjach pozarządowych, gdzie można by znaleźć dane kontaktowe do organizacji, zrealizowane przedsięwzięcia lub podejmowane działania.
- ➔ Zapoczątkowaniu współpracy między organizacjami pozarządowymi mogą przysłużyć się spotkania dla NGO z danego obszaru/profilu działalności, które umożliwiłyby lepsze poznanie się, co sprzyja budowaniu zaufania.
- ➔ Należy uświadamiać organizacje pozarządowe z korzyści jakie mogą wynieść ze współpracy z innymi organizacjami.
- ➔ Podejmowanie współpracy między organizacjami pozarządowymi może być stymulowane pośrednio poprzez uświadamianie NGO korzyści, jakie płyną z współdziałania - najważniejszy element przelamuje sytuację braku zainteresowania współpracą u tych NGO, które mają wszystkie zasoby niezbędne do podjęcia wspólnego przedsięwzięcia oraz motywuje małe NGO do poszerzania działalności za pomocą partnerstwa;
 - podnoszenie kompetencji NGO w zakresie umiejętności niezbędnych do realizacji projektów partnerskich (np. prowadzenia księgowości);
 - dodatkowe premiowanie współpracy przy ocenie wniosków w konkursach grantowych, oraz bezpośrednio poprzez:
 - inicjowanie spotkań organizacji, na których poszukuje się wspólnych płaszczyzn działania;
 - kontaktowanie ze sobą organizacji, które prowadzą podobną działalność;
 - zapraszanie organizacji do przyłączenia się do inicjatywy innych NGO.
- ➔ Stymulowaniem współpracy może się zajmować nie tylko samorząd terytorialny (choć ma ku temu wszystkie predyspozycje i narzędzie w postaci funkcji pełnomocnika ds. organizacji pozarządowych), ale też same organizacje pozarządowe, np. NGO będąca liderem na danym terenie. Zadanie to wymaga dokładnego rozpoznania potrzeb organizacji i charakterystyki ich działalności. Pozwoli to zoptymalizować działania dążące do połączenia organizacji, które mogłyby ze sobą współpracować.

3. WSPÓŁPRACA ZEWNĄTRZSEKTOROWA (NGO-JST) WNIOSKI

- ➔ W polu samorząd organizacje pozarządowe występuje wiele stereotypów które budują wzajemną nieufności.



- ➔ Gdy celem władz samorządowych (w mniejszych gminach) jest sukces własny a nie rozwój gminy, reprezentanci organizacji stają się dla nich konkurentem, np. w wyborach samorządowych.
- ➔ Efektywne relacje samorząd-NGO oparte są na wzajemnym szacunku oraz merytorycznym przygotowaniu reprezentantów obu stron. Organizacje pozarządowe i samorząd raczej nie są do tej współpracy przygotowane.
- ➔ Organizacje nie mają możliwości egzekwowania obietnic od samorządu.
- ➔ W małych gminach o współpracy decyduje pozytywne nastawienie reprezentantów samorządu, wsparcie i przygotowanie NGO. W większych gminach niezbędna jest osoba której głównym zadaniem jest kontakt z NGO.
- ➔ Organizacje pozarządowe współpracują z samorządem. Do efektywnej współpracy niezbędna jest świadomość roli NGO w samorządzie oraz zadań samorządu i ograniczeń prawnych.
- ➔ Organizacje pozarządowe i władze samorządowe działają dla dobra społeczności lokalnej (wspólnoty samorządowej).
- ➔ Samorząd terytorialny jest rozumiany jako władza, która rządzi na danym obszarze. Nie ma zrozumienie istoty samorządu terytorialnego wśród przedstawicieli NGO.

4. WSPÓŁPRACA ZEWNĄTRZSEKTOROWA (NGO-JST) REKOMENDACJE NA PRZYSZŁOŚĆ I PROPONOWANE KIERUNKI ZMIAN

- ➔ Poprzez działania rządu w województwach (konkursy grantowe ogłaszane przez wojewodów) należy kreować możliwości długotrwałej współpracy samorząd NGO.
- ➔ Celem organizacji i celem samorządu powinno być dobro społeczności lokalnej nie tylko zapisane w programie współpracy, ale także realizowane.
- ➔ Obie strony powinny dbać o merytoryczne przygotowanie do kontaktów z partnerem, np. poprzez wyznaczenie jednej osoby odpowiedzialnej za utrzymywanie relacji.
- ➔ Należy w programie współpracy przewidzieć konsekwencje jakie ponosi samorząd za nie wywiązywanie się z zawartych porozumień.
- ➔ Samorząd powinien powołać osobę odpowiedzialną za kontakty z NGO i ewaluować jej pracę oraz unikać negatywnego nastawienia do organizacji pozarządowych.
- ➔ Rekomendowane jest działania edukacyjno-informacyjne zarówno dla NGO jak i reprezentantów i pracowników samorządu. Organizacje muszą zrozumieć rolę samorządu oraz rolę NGO i uświadamiać to władzom samorządowym.
- ➔ Współpraca pomiędzy samorządem lokalnym a organizacjami pozarządowymi może być oparta o wspólny cel jakim jest dobro społeczności lokalnej, które można wspólnie zdefiniować i realizować.
- ➔ Należy podjąć działania informacyjno-edukacyjne mające na celu przekazanie wiedzy o tym, że samorząd to wspólnota mieszkańców oraz wynikających z tego konsekwencji.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

- ➔ Przygotowując konkursy samorząd powinien zwracać uwagę na jasne określenie priorytetów oraz przejrzystość kryteriów. Organizacje powinny otrzymać wyniki wraz z uzasadnieniem wyboru.
- ➔ Organizacje muszą same występować z inicjatywą do samorządu wskazując na korzyści jakie samorząd osiągnie przez współpracę. NGO powinno dążyć do rozwoju swojego potencjału.
- ➔ Należy inicjować współpracę samorząd-NGO aby umożliwić rozwój społeczności lokalnej.
- ➔ Wskazane jest upowszechnienie innych form współdziałania niż uzyskiwane środki finansowe np. poprzez upowszechnianie dobrych praktyk i wskazywanie korzyści dla obu stron.
- ➔ Rekomendowane jest stworzenie zbioru pozytywnych i negatywnych konsekwencji współpracy i upowszechnienie ich wśród NGO i samorządów.
- ➔ Samorząd w mniejszych gminach powinien podjąć działania informacyjne i doradcze wobec NGO lub zlecić to zadanie dobrze przygotowanym organizacjom.
- ➔ Rekomenduje się powołanie wspólnych komisji tematycznych w ramach rady gminy/miasta, gdzie przedstawiciele NGO będą pracować razem z radnymi lub też wykorzystując zapisy ustawy o działalności pożytku publicznego i wolontariacie można zainicjować zawarcie porozumień o wolontariacie, w ramach których osoba odpowiedzialna za współpracę z NGO odbędzie wolontariat lub staż w samorządzie a osoba reprezentująca w kontaktach NGO-samorząd będzie w ramach swoich obowiązków w godzinach pracy uczestniczyć w działaniu NGO lub też zostanie wolontariuszem.



ROZDZIAŁ 4. ANALIZA SWOT

Kolejnym etapem było przeprowadzenie analizy strategicznej dla MDSO przy użyciu metody SWOT.

Nazwa tej techniki pochodzi od pierwszych liter czterech angielskich słów:

S trengths	Silne strony, atuty	zasoby własne
W eaknesses	Wady, słabości, słabe strony	zasoby własne
O pportunities	Okazje, możliwości, szanse	w otoczeniu
T hreats	Trudności, zagrożenia	w otoczeniu

Oparta jest ona na schemacie klasyfikacji, dzielącym wszystkie czynniki mające wpływ na aktualną i przyszłą pozycję organizacji (w tym wypadku nowotworzonej MSDO) na:

- czynniki zewnętrzne w stosunku do organizacji i te, które mają charakter uwarunkowań wewnętrznych,
- czynniki wywierające negatywny wpływ na organizację i z drugiej strony te, które mają wpływ pozytywny.

Ze skrzyżowania tych dwóch podziałów powstają cztery kategorie czynników:

- zewnętrzne pozytywne - szanse. Szanse to zjawiska i tendencje w otoczeniu, które gdy odpowiednio wykorzystamy staną się impulsem rozwoju oraz osłabią zagrożenia,
- zewnętrzne negatywne - zagrożenia. Zagrożenia to wszystkie czynniki zewnętrzne, które są postrzegane jako bariery dla rozwoju systemu opieki społecznej. Istnienie zagrożeń ma destrukcyjny wpływ na rozwój organizacji. Jednocześnie nie pozwala na pełne wykorzystanie szans i mocnych stron,
- wewnętrzne pozytywne - mocne strony czyli atuty organizacji. Mocne strony to walory organizacji, które w pozytywny sposób wyróżniają ją pośród organizacji o podobnym charakterze. Mocne strony mogą być wynikiem wielkości organizacji, zatrudnianego personelu, skuteczności realizowanych zadań itd.,
- wewnętrzne negatywne - słabe strony organizacji. Słabe strony to konsekwencja ograniczeń zasobów i niedostatecznych kwalifikacji. Mogą one dotyczyć całej organizacji, jak i jej części. Każda organizacja posiada słabe strony. Jednak zbyt duża ich ilość może spowodować, że organizacja nie wypełnia swoich podstawowych zadań.

W wyniku diagnozy sytuacji wyjściowej oraz ustaleń prac warsztatowych (XI i XII 2014) przeprowadzono analizę strategiczną przy użyciu metody SWOT, która dla MSDO w początkowym okresie jej formułowania wygląda następująco:



Analiza SWOT MSDO

UWARUNKOWANIA WEWNĘTRZNE	
mocne strony	słabe strony
<p>lepszy, wielokanałowy dostęp do informacji dla członków sieci (także nieformalny), duże możliwości dla partnerskiej współpracy m.in. z członkami Federacji, różnorodne kompetencje występujące w sieci, doświadczenie z różnorodnych dziedzin i obszarów działania, równomierna pokrycie geograficzne całej Małopolski, otwarcie na współpracę wśród członków sieci, nadzieja na większy potencjał Federacji (efekt synergii), wymiana doświadczeń i dobrych praktyk pomiędzy członkami Federacji, istniejące zasoby ludzkie, wiedzowe, rzeczowe i techniczne, baza ekspertów, duże doświadczenie i potencjał inicjatorów sieci, wspieranie się i wzajemne motywowanie wewnątrz sieci, wzmacnianie wizerunku całego sektora jak i poszczególnych organizacji</p>	<p>niejednorodność, zróżnicowany poziom rozwoju organizacji („duża ryba zjada małe ryby”), różne (często odległe) cele organizacji członkowskich, nowe, trudniejsze (ze swojej natury) kwestie organizacyjne i logistyczne typowe dla sieci, duże odległości między organizacjami oraz organizacjami i biurem zarządu (koszty transportu), niski poziom zaufania do inicjatorów, do siebie nawzajem i do administracji publicznej, słaba znajomość i brak wspólnych doświadczeń we współdziałaniu, problemy w komunikowaniu (m.in. celów i oczekiwań) a także "szum informacyjny" różnorodne miękkie bariery występujące u członków, falstart – rozpoczęcie prac bez odpowiedniego wprowadzenia, a zwłaszcza rozpoznania potrzeb i oczekiwań, różne, m.in. negatywne doświadczenia we współpracy z JST, brak spełnienia postulatu „oddolności” na etapie tworzenia sieci, niski poziom zintegrowania organizacji przystępujących do sieci na etapie jej tworzenia, brak środków własnych organizacji możliwych do zaangażowania na rzecz tworzonej sieci, obawa przed utratą autonomii poszczególnych organizacji, brak stabilności finansowej organizacji (obawy o przetrwanie w okresie przejściowym), rozproszony zarząd Federacji, brak zwrotu kosztów dla Zarządu i na przejazdy, pasywność i postawy roszczeniowe ze strony organizacji.</p>
UWARUNKOWANIA ZEWNĘTRZNE	
szanse	zagrożenia
<p>zwiększony nacisk na wsparcie dla sieci w dokumentach UE, większe znaczenie (i siła) Federacji jako partnera dla administracji publicznej, większe możliwości udziału w procesach opiniowania i legislacji,</p>	<p>nie ma zapewnionych źródeł finansowania sieci w dłuższej perspektywie, brak wypracowanego modelu współpracy wewnątrz sektora i międzysektorowo,</p>



<p>możliwość realizacji projektów transgranicznych, możliwość realizacji projektów międzynarodowych, nowy okres programowania, pełna, nierozdysponowana pula środków, nowe (udoskonalone) prawo o Stowarzyszeniach, zwiększanie skali i obszaru działania, wzrost zaangażowania JST we współpracę z NGO w lokalnych środowiskach, wzmacnianie wizerunku i znaczenia całego sektora pozarządowego, większy wpływ na świadomość społeczną, partnerstwa projektowe – zwiększony dostęp do Funduszy i większych środków finansowych na projekty (między NGO z Sieci, a także między NGO a JST), dostęp do innowacji, synergia kosztowa (zakupy grupowe; mat. promocyjne, serwer, usługi transportowe, hotelowe itp.)</p>	<p>w okresie przejściowym między poprzednim i obecnym okresem programowania w UE nie ma jeszcze wdrożonych programów operacyjnych, nieznany poziom finansowania NGO w przyszłości, zagrożenie stabilności politycznej państwa i samorządów (kontestowanie wyników wyborów), napięty kalendarz wyborczy w 2014 i 2015 r, słaba pozycja III sektora, nadmierna biurokracja i postępująca formalizacja III sektora (m.in. objawiająca się w niechęci do standaryzacji i certyfikacji), peryferyjne położenie Małopolski, ryzyko konkurencji wewnątrz sieci pomiędzy NGO, pasywność i postawy roszczeniowe ze strony organizacji, przeciągający się kryzys finansowy, niestabilna sytuacja międzynarodowa (wojna na sąsiedniej Ukrainie), konkurencja wewnątrzsektorową (np. inne inicjatywy sieciowe), brak perspektywy finansowania sektora po zakończeniu okresu programowania 2014-2020</p>
--	---

Tabela 2. Analiza SWOT MSDO. Opracowanie własne



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

ROZDZIAŁ 5. MISJA I WIZJA MSDO

Misja organizacji (sieci) to zwięzłe opisanie przyczyn, dla których ona została powołana / istnieje i jakie są nadrzędne wartości (zasady), jakimi będzie się kierować podejmując działania.

Funkcją misji jest koncentracja na istocie rzeczy, dostosowanie kierunków działań do długookresowych celów. Powinna być ona motywująca, określając pozytywny obraz i uwzględniać istniejące uwarunkowania

Misja MSDO

Małopolska Sieć Dialogu Obywatelskiego istnieje po to, aby realnie przyczynić się do wzrostu potencjału kooperacyjnego i skuteczności działań organizacji pozarządowych w naszym regionie.

Z kolei wizja jest opisem wizerunku organizacji w odległej przyszłości, przy założeniu wystąpienia korzystnych uwarunkowań. Jest to koncepcja pewnego pożądanego/oczekiwanego modelu w przyszłości. w naszym przypadku w przyjętym horyzoncie strategii, czyli w roku 2020.

Wizja MSDO

Małopolska Sieć Dialogu Obywatelskiego jest rozpoznawalną i opiniotwórczą organizacją sieciową (Federacją) skutecznie wspomagającą swoich członków w ich działaniach statutowych i podnoszącą ich potencjał kooperacyjny i jakość współpracy tak wewnątrzsektorowej, jak i międzysektorowej. MSDO jest liczącym się przedstawicielem małopolskiego sektora pozarządowego, czynnie uczestniczącym w podejmowaniu kluczowych dla niego decyzji.



ROZDZIAŁ 6. DRZEWO STRATEGII

Cele strategiczne i przypisane do nich cele operacyjne zostały określone do roku 2020 i służą osiągnięciu wizji Małopolskiej Sieci Dialogu Obywatelskiego. Cele strategiczne wyznaczają rezultaty o najważniejszym znaczeniu w długoterminowej perspektywie. Przypisane im cele operacyjne rozpisane zostały do poziomu działań, które mają służyć ich osiągnięciu.

Cele strategiczne i operacyjne zawarte w niniejszym dokumencie powstały na podstawie oceny aktualnej sytuacji uwzględniającej zidentyfikowane w uspołecznionym procesie pracy problemy i czynniki wewnętrzne (słabe i mocne strony) oraz zewnętrzne (szanse i zagrożenia w otoczeniu) wpływające na perspektywę rozwoju MSDO.

Drzewo strategii

L p	Cel strategiczny	Cel operacyjny	Działania
1	Zbudowanie i utrzymanie efektywnej współpracy organizacji pozarządowych skupionych w Małopolskiej Sieci Dialogu Obywatelskiego	<p>1.1. Zbudowanie efektywnej współpracy organizacji pozarządowych skupionych w Małopolskiej Sieci Dialogu Obywatelskiego</p> <p>1.2. Utrzymanie i rozwijanie efektywnej współpracy organizacji pozarządowych skupionych w Małopolskiej Sieci Dialogu Obywatelskiego</p>	<p>1.1.1. Powołanie i zarejestrowanie MSDO w KRS</p> <p>1.1.2. Zbudowanie efektywnej platformy do komunikacji wewnątrz sieci MSDO (w ramach Małopolskiego Portalu Dialogu Obywatelskiego)</p> <p>1.2.1. Wdrażanie dobrych modeli i utwalania dobrych nawyków w zakresie komunikowania się wewnątrz sieci wg. wypracowanych wspólnie standardów</p> <p>1.2.2. Prowadzenie szkoleń w zakresie wykorzystania narzędzi ITC do pracy rozproszonej</p> <p>1.2.3. Rekomendowanie wysokiej jakości szkoleń dla członków MSDO</p> <p>1.2.4. Wspólna realizacja "branżowych" projektów o zasięgu regionalnym przez podmioty zrzeszone w MSDO</p> <p>1.2.5. Rekomendowanie przez sieć projektów i działań realizowanych przez członków MSDO jako "dobrych praktyk" do nagród i wyróżnień</p> <p>1.2.6. Rozwijanie efektywnej sieci informacji na temat dostępnych źródeł finansowania umożliwiającej dostęp członków MSDO do informacji z odpowiednim wyprzedzeniem</p>
2	Zbudowanie i utrzymanie lepszej współpracy z organizacjami pozarządowymi spoza MSDO	<p>2.1. Zbudowanie efektywnej współpracy z organizacjami pozarządowymi spoza MSDO</p> <p>2.2. Utrzymanie i rozwijanie efektywnej współpracy z organizacjami pozarządowymi spoza MSDO</p>	<p>2.1.1. Stworzenie strony internetowej prezentującej sieć MSDO na zewnątrz (w ramach Małopolskiego Portalu Dialogu Obywatelskiego)</p> <p>2.1.2. Akwizycja (pozyskiwanie) nowych NGO do MSDO, przy aktywnym udziale dotychczasowych członków sieci</p> <p>2.1.3. "Inkubowanie" nowych organizacji pozarządowych i udzielanie im wsparcia</p> <p>2.2.1. Pomoc sieci we wzmacnianiu potencjału partnerstw tworzonych przez podmioty zrzeszone w MSDO przez włączanie do nich innych podmiotów (spoza MSDO), rekomendowanych przez inne sieci</p> <p>2.2.2. Udział sieci i jej członków w projektach o zasięgu ponadregionalnym i ogólnopolskim</p> <p>2.2.3. Udział sieci i jej członków w projektach międzynarodowych</p> <p>2.2.4. Organizowanie przez sieć forów i targów III sektora</p>



3	Zbudowanie i utrzymanie lepszej współpracy organizacji pozarządowych i jednostek samorządu terytorialnego w zakresie tworzenia polityk publicznych	3.1 Poprawa i wzrost kompetencji i wiedzy nt. współpracy międzysektorowej	2.2.5. Współorganizowanie otwartych spotkań informacyjnych na temat ogłaszanych konkursów w poszczególnych subregionach.
		3.2. Tworzenie, opiniowanie i konsultowanie współpracy NGO i JST w wymiarze ogólnokrajowym	3.1.1 Organizacja szkoleń dla JST i NGO 3.1.2 Konsultacje, seminaria, spotkania warsztatowe 3.1.3 Wypracowanie dokumentów informacyjnych dot. standardów współpracy międzysektorowej 3.1.4 Wyjazdy studyjne – dobre praktyki 3.1.5 Imprezy, spotkania integracyjne,
		3.3. Współtworzenie, opiniowanie i konsultowanie programów polityki publicznej z JST (lokalnie)	3.2.1 Powołanie zespołów opiniotwórczych, konsultacyjnych 3.2.2 Opracowanie systemu informowania o działaniach i efektach funkcjonowania zespołów 3.2.3 Standardy weryfikacji wypracowanych treści, wniosków, narzędzi, programów współpracy itp. 3.3.1 Tworzenie organów funkcjonujących przy JST /np. RPP/ Panele dyskusyjne, zespoły koordynujące i inne/ 3.3.2 Stworzenie platformy trójstronnego dialogu : JST – NGO – Obywatele (wymiana opinii, potrzeb, konsultacje, oczekiwania, plany itp.) 3.3.3 Opracowanie skutecznego systemu informowania o działaniach / pracach / funkcjonowaniu i realizacji polityki publicznej 3.3.4 Standardy weryfikacji wypracowanych treści i działań, planów, strategii dot. polityki publicznej
		3.4 Monitoring realizowanej polityki publicznej	3.4.1 Organy ewaluacji 3.4.2 Zespoły monitoringu 3.4.3 System informowania o wynikach ocen złożonych ofert
		3.5 Budowanie i utrzymywanie Platformy DIALOGU między JST	3.5.1 Opracowanie narzędzi skutecznego dialogu JST – NGO : kalendarz współpracy, Platforma DIALOGU (strona internetowa, system szkoleń, doradztwa, spotkań, wymiany opinii i konsultacji, planów, spektrum działań) 3.5.2 Opracowanie niezbędnych standardów współpracy JST – NGO oraz systemu ich weryfikowania i ewaluacji 3.5.3 Wypracowanie wzajemnego skutecznego systemu komunikowania się i przepływu informacji istotnych dla obu stron
4	Zbudowanie i utrzymanie lepszej współpracy organizacji pozarządowych i jednostek samorządu terytorialnego w zakresie realizacji zadań publicznych	4.1 Monitorowanie zasad tworzenia i weryfikacji zadań publicznych	4.1.1 Współtworzenie, opiniowanie i konsultowanie programów polityki publicznej z JST w zakresie planowania zadań publicznych (działania zawierają się w obszarze celów operacyjnych 3.3 oraz 3.2)
		4.2 Monitorowanie oceny i wyborów projektów do realizacji	4.2.1 Jasno określone priorytety oraz przejrzystość zasad i kryteriów wyboru przy ogłaszanych konkursach i zamówieniach publicznych wraz z procedurą i konsekwencjami ich nie przestrzegania oraz możliwością odwoławczą 4.2.2 Wprowadzenie systemu informowania o wynikach rozstrzygnięć zadań publicznych wraz z uzasadnieniem (działania zawierają się w obszarze celów operacyjnych 3.4)
		4.3 Budowanie i utrzymywanie partnerskiej postawy przy realizacji zadań publicznych	4.3.1. Organizacje znają swoje możliwości i zasoby, same występują z inicjatywą do JST wskazując na korzyści jakie samorząd zyskuje poprzez współpracę z NGO 4.3.2 Inicjowanie współpracy JST – NGO w celu rozwoju potencjału NGO oraz aktywności społeczności lokalnej (inicjatywy oddolne)



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

			(działania zawierają się w obszarze celów operacyjnych 3.2, 3.3 oraz 3.4)
		4.4 Wypracowanie skutecznego systemu informowania i ogłaszania ofert i zadań publicznych	4.4.1 Stworzenie Platformy OFERT i ZADAŃ PUBLICZNYCH oraz systemu mailingowego do potencjalnych odbiorców zainteresowanych złożeniem oferty (obejmujący organizacje z regionu) (działania zawierają się w obszarze celów operacyjnych 3.5 – w szczególności 3.5.3)
		4.5 Podnoszenie świadomości i partycypacji udziału w procesie planowania i realizacji zadań publicznych.	4.5.1. Zbudowanie bazy NGO w ramach Platformy DIALOGU z czytelnym systemem informacji nt różnych organizacji i ich działań dla lokalnej społeczności. (działania zawierają się w obszarze III celu strategicznego oraz powyższych celów operacyjnych)
Przy założeniach powyższych celów zakłada się przestrzeganie zasad: efektywności, pomocniczości, suwerenności stron, jawności, uczciwej konkurencji, partnerstwa			
5	Zbudowanie i utrzymanie efektywnej współpracy sieci z jednostkami naukowo-badawczymi	5.1. Nawiązanie (nawiązywanie) współpracy "sieci" z jednostkami naukowo-badawczymi	5.1.1. Zbudowanie bazy jednostek naukowo-badawczych 5.1.2. Przygotowanie oferty 5.1.3. Nawiązanie kontaktu i przedstawienie ofert 5.1.4. Nawiązanie współpracy, podpisanie porozumienia lub deklaracji członkowskiej
		5.2. Współpraca "sieci" z jednostkami naukowo-badawczymi w zakresie prowadzonych badań	5.2.1. Realizacja (wykonywanie ankiet, analiza, rozwiązywanie problemów, dzielenie zadań) wspólnych projektów badawczych 5.2.2. Wspólna identyfikacja / diagnozowanie celu badawczego 5.2.3. Angażowanie jednostek naukowo-badawczych w działania „sieci” (szkolenie, konferencje, badania wewnętrzne itp.) oraz zaangażowanie „sieci” w działania jednostek naukowo-badawczych 5.2.4. Obopólna wymiana wiedzy 5.2.5. Podtrzymywanie kontaktów
		5.3. Wspólna promocja działań (również innowacji społecznych) i efektów (rezultatów badań) powstałych w wyniku współpracy oraz ich upowszechnianie	5.3.1. Publikacja badań (promocja i upowszechnianie)
6	Zbudowanie i utrzymanie efektywnej współpracy sieci z przedstawicielami biznesu na rzecz CSR	6.1. Nawiązanie (nawiązywanie) współpracy "sieci" z biznesem (również zrzeszenia pracodawców, urzędy pracy itp.)	6.1.1. Zbudowanie bazy firm, instytucji realizujących CSR oraz potencjalnie organizacji chcących się zaangażować 6.1.2. Przygotowanie oferty 6.1.3. Nawiązanie kontaktu i przedstawienie ofert 6.1.4. Nawiązanie współpracy, podpisanie porozumienia lub deklaracji członkowskiej (formalizacja współpracy)
		6.2. Edukacja biznesu w zakresie CSR	6.2.1. Wspólna kampania edukacyjna społeczeństwa 6.2.2. Szkolenia dla biznesu z zakresu CSR
		6.3. Podejmowanie wspólnych działań społecznie odpowiedzialnych (m.in. wolontariat pracowniczy) oraz Wspólna promocja działań CSR oraz dobrych praktyk	6.3.1. Konkursy (np. pracownicy/społeczność lokalna oddaje głosy na firmę lub inicjatywę CSR) 6.3.2. Angażowanie biznesu w działania społeczne 6.3.3. Działania na rzecz promocji CSR (różnych narzędzi/możliwości)



7 Budowanie użytecznej infrastruktury współpracy między organizacjami pozarządowymi, jednostkami samorządu terytorialnego i innymi podmiotami (np. komercyjnymi, naukowo-badawczymi)	7.1. Inicjowanie współpracy między NGO i innymi podmiotami	7.1.1 Tworzenie gremiów doradczych 7.1.2 Udział w istniejących gremiach doradczych
	7.2. Diagnozowanie uwarunkowań lokalnych w celu realizacji wspólnych celów	7.2.1 W odpowiedzi na problem – szukanie przyczyn i sposobów rozwiązania 7.2.2 Monitoring stosowania prawa lokalnego 7.2.3 Monitoring wskaźników aktywności branżowej w społeczności (np. opieka społeczna).
	7.3. Wymiana doświadczeń na temat zewnętrznych (związanych z obiektywnie istniejącymi okolicznościami) i wewnętrznych (zależnych głównie od ludzi funkcjonujących w danej organizacji) uwarunkowań współpracy na terenie poszczególnych JST – pomiędzy NGO i władzami samorządowymi	7.3.1 Funkcjonowanie Małopolskiego Portalu Dialogu Obywatelskiego 7.3.2 Cykliczne spotkania bezpośrednie, wykorzystujące istniejącą infrastrukturę współpracy (lokale, w których działa, np. PCPR)
	7.4 Standaryzacja wewnątrz- i międzysektorowa (JST, biznes, jednostki naukowo-badawcze)	7.4.1 Opracowanie i udostępnianie wzorów dokumentów 7.4.2 Weryfikacja istniejących standardów funkcjonowania NGO i współpracy poszczególnych NGO z innymi podmiotami 7.4.3 Wybór i wdrożenie standardów koniecznych do funkcjonowania NGO i sieci łączącej NGO
	7.5 Promowanie idei współpracy międzysektorowej poprzez pokazywanie dobrych praktyk	7.5.1 Przedsięwzięcia edukacyjne z udziałem autorytetów z różnych dziedzin 7.5.2 Promowanie „każdy – każdego” w ramach codziennej pracy
	7.6. Wyrażanie opinii na temat III sektora z własnej inicjatywy (osób zaangażowanych w sieć) lub na wniosek podmiotów zewnętrznych	7.6.1. Opiniowanie aktów prawa lokalnego (bazując na uprzednio przeprowadzonej diagnozie) 7.6.2. Powołanie grupy eksperckiej złożonej z przedstawicieli różnych dziedzin/specjalizacji 7.6.3. Promocja/propagowanie opiniotwórczej funkcji/roli sieci
	7.7. Pomoc prawna ułatwiająca współpracę między NGO a innymi podmiotami	7.7.1. Poszukiwanie środków na stworzenie komórki pomocy prawnej – w ramach sieci 7.7.2. Stworzenie bazy współpracowników (zewnętrznych względem sieci) w sferze pomocy prawnej 7.7.3. Stworzenie i udostępnienie na łamach portalu bazy pytań i odpowiedzi

Tabela 3. Drzewo strategii. Opracowanie własne



ROZDZIAŁ 7. MONITORING I EWALUACJA STRATEGII

Ważnym postulatem, a często wręcz warunkiem stawianym dokumentom strategicznego (dowolnego) szczebla jest wewnętrzny system monitorowania i ewaluacji postępów we wdrażaniu oraz osiąganiu założonych celów, czyli pośrednio dystansu dzielącego nas od osiągnięcia stanu zakładanego w wizji. Gromadzenie i interpretacja pewnych danych dotyczących strategii pozwala na bieżące korekty działań w razie wystąpienia wyraźnych odchyleń in minus.

Strategia MSDO do roku 2020 także podlega systemowi monitoringu i ewaluacji. Warto zauważyć, że ocena osiągnięcia wyznaczonych w strategii celów jest uwarunkowana ilością i jakością dostępnych danych.

Dążenie do realizacji celów podlegać winno ocenie skuteczności, by w razie wykrycia nieprawidłowości było możliwe dokonywanie korekt działań na etapie wdrażania. Ważne jest zatem stworzenie pełnego systemu, obejmującego:

1. monitoring, czyli podsystem zbierania i selekcjonowania informacji,
2. ewaluację, czyli podsystem oceny i interpretacji zgromadzonego materiału.

1. MONITORING

Podstawowym celem monitoringu jest uzyskanie mierzalnych indykatorów progresji w osiąganiu celów strategii. Stwarza to konieczność opracowania zestawu wskaźników agregujących wyniki działań podejmowanych przez sieć na rzecz osiągnięcia celów i realizacji wizji.

Zaproponowane niżej wskaźniki monitoringowe stanowią zatem podstawę oceny stopnia realizacji strategii MSDO.

Realizacja strategii

Cel Strategiczny	WSKAŹNIKI	Poziom docelowy (2020)	źródło / sposób pozyskiwania danych
1. Cel Strategiczny Zbudowanie i utrzymanie efektywnej współpracy organizacji pozarządowych skupionych w Małopolskiej Sieci Dialogu Obywatelskiego	1.1 Liczba aktywnych członków (organizacji zrzeszonych w MSDO) opłacających składki	120	lista członków Federacji wg stanu na 31.12.2014 / Zarząd
	1.2. Liczba realizowanych i zakończonych w danym roku kalendarzowym projektów realizowanych przez Federację oraz projektów partnerskich realizowanych przez min. 2 podmioty zrzeszone w MSDO	10	raporty cząstkowe przygotowane przez Zarząd i członków sieci
2. Cel Strategiczny Zbudowanie i utrzymanie lepszej współpracy z organizacjami pozarządowymi spoza MSDO	2.1 Liczba nowych podmiotów przystępujących do sieci w ciągu roku	5	raport Zarządu
	2.2 Liczba organizacji pozarządowych spoza sieci uczestniczących w organizowanych przez sieć forach i targów III sektora	10	raport z wydarzenia/lista uczestników /Zarząd lub podmiot organizujący



3. Zbudowanie i utrzymanie lepszej współpracy organizacji pozarządowych i jednostek samorządu terytorialnego w zakresie tworzenia polityk publicznych	3.1 liczba zespołów opiniotwórczych, konsultacyjnych i innych podmiotów w których reprezentowana jest sieć poprzez swoich członków	10	Raporty cząstkowe przygotowane przez Zarząd i członków sieci
4. Zbudowanie i utrzymanie lepszej współpracy organizacji pozarządowych i jednostek samorządu terytorialnego w zakresie realizacji zadań publicznych	4.1 liczba programów zaopiniowanych przez sieć	30	Raporty cząstkowe przygotowane przez Zarząd i członków sieci
5. Zbudowanie i utrzymanie efektywnej współpracy sieci z jednostkami naukowo-badawczymi	5.1 liczba jednostek naukowo-badawczych zaangażowanych w działanie „sieci”	4	Raporty cząstkowe przygotowane przez Zarząd i członków sieci
6. Zbudowanie i utrzymanie efektywnej współpracy sieci z przedstawicielami biznesu na rzecz CSR	6.1 liczba działań podjętych wspólnie z biznesem 6.2 liczba firm zaangażowanych przez sieć w działania społeczne	20	Raporty cząstkowe przygotowane przez Zarząd i członków sieci
		10	Raporty cząstkowe przygotowane przez Zarząd i członków sieci
7. Zbudowanie i utrzymanie efektywnej współpracy sieci z przedstawicielami biznesu na rzecz CSR	7.1 liczba aktywnych użytkowników (u.u.) Małopolskiego Portalu Dialogu Obywatelskiego	150	Raporty (aktywni unique users) z systemu informatycznego
7. Zbudowanie i utrzymanie efektywnej współpracy sieci z przedstawicielami biznesu na rzecz CSR	7.1 liczba aktywnych użytkowników (u.u.) Małopolskiego Portalu Dialogu Obywatelskiego	150	Raporty (aktywni unique users) z systemu informatycznego

Tabela 4. Realizacja strategii. Opracowanie własne

2. EWALUACJA (OCENA) REALIZACJI STRATEGII

W szerokim aspekcie ewaluacja dotyczy realizacji strategii oraz jej wpływu na sieć i członków Federacji. Ewaluacja również odpowiada na pytanie, w jakim stopniu strategia rozwiązuje realne problemy członków sieci i całego środowiska małopolskich organizacji pozarządowych.

Natomiast w wąskim aspekcie ewaluacja koncentruje się na realizacji zapisów strategii, przy czym kryteriami oceny zapisów strategii są:

1. wskaźniki monitoringowe realizacji celów strategii,
2. realizacja wizji MSDO.

Ewaluacja realizacji strategii będzie opierała się głównie na dwóch typach oceny:

1. ex tempore (ocena w trakcie) - odpowiada na pytanie czy przyjęte cele i podjęte w następstwie działania prowadzą w dobrym kierunku,



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

2. ex post (ocena „po”) - ocena długoterminowa poziomu realizacji wizji MSDO wraz z oceną czy efekty wynikłe z zastosowania strategii są trwałe.

3. RAPORTOWANIE

Podstawowym dokumentem w procesie monitoringu i ewaluacji jest raport monitorujący strategię MSDO. Dokument ten będzie powstawał w oparciu o dane zawarte w raportach częściowych nadsyłanych przez członków sieci i przygotowywanych przez Zarząd, jak również dane pochodzące ze statystyki ogólnej. Odpowiedzialnym za raportowanie czyni się wszystkie podmioty zaangażowane w realizację strategii. Raport monitorujący strategię będzie sporządzany przez wskazanego Pełnomocnika ds. Realizacji Strategii. Raport ten, poprzez analizę odpowiednich wskaźników, opisywał będzie stan realizacji strategii. Stanowić będzie również podstawę do podejmowania ewentualnych działań korygujących. Raport monitorujący strategię sporządzany będzie w okresach rocznych, w terminie do końca marca roku następującego po badanym okresie. Raporty częściowe, sporządzane przez organizacje członkowskie i inne jednostki (np. Zarząd), będą przekazywane do Pełnomocnika ds. Realizacji Strategii do końca lutego. Raporty monitoringowe podlegają zatwierdzeniu przez Zarząd. Na podstawie informacji zawartych w raporcie Zarząd podejmuje działanie korygujące.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

ROZDZIAŁ 8. LITERATURA

1. Model współpracy administracji publicznej i organizacji pozarządowych, wyd. Sieć Wspierania Organizacji Pozarządowych SPLOT, 2012
2. Poradnik modelowej współpracy administracji publicznej z organizacjami pozarządowymi, wyd. Sieć Wspierania Organizacji Pozarządowych SPLOT, 2012
3. Potencjał Małopolskich Organizacji Pozarządowych, ROPS, 2010
4. Współdziałanie Organizacji Pozarządowych i Publicznych, Ewa Bogacz-Wojtanowska, Instytut Spraw Publicznych UJ, 2011
5. Diagnoza stanu współpracy organizacji pozarządowych w Małopolsce, praca zbiorowa pod red. G. Bryda, 2010
6. Jak przygotować program współpracy organizacji pozarządowej z przedsiębiorstwami, A. Rudnicka, J. Raichel, wyd. Impact 2011