



Śląska Sieć
3 sektora

Badanie czynników
sukcesu sieci
działających na
terenie woj. śląskiego



www.slaskasiec.pl



KAPITAŁ LUDZKI
CZŁOWIEK – NAJLEPSZA INWESTYCJA!



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY





Spis treści

Wstęp.....	6
1 Metodologia badania	9
1.1 Cel i zakres badania	9
1.2 Metody badawcze	10
2 Opis wyników	11
2.1 Charakterystyka sieci objętych badaniem	11
2.1.1 Sieć Typu 1	11
2.1.2 Sieć Typu 2	13
2.1.3 Sieć Typu 3	14
2.1.4 Sieć Typu 4	16
2.1.5 Sieć Typu 5	18
2.2 Opis funkcji pełnionych przez badane sieci i sposobu ich realizacji.....	19
2.2.1 (A) - Reprezentowanie interesów członków sieci	20
2.2.2 (B) - Wsparcie członków sieci	21
2.2.3 (C) - Promocja, kreowanie wizerunku	23
2.2.4 (D) - Dystrybucja informacji	25
2.2.5 (E) - Integracja środowiska organizacji pozarządowych	26
2.2.6 (F) - Inne działania na rzecz członków sieci.....	27
2.2.7 (G) - Współpraca z partnerami zewnętrznymi	29



2.2.8	(H) - Współpraca z lokalną administracją.....	29
2.2.9	(I) - Podejmowanie interwencji w sprawach związanych z funkcjonowaniem NGO / udział w opracowywaniu i konsultacjach polityk publicznych dotyczących województwa.....	30
2.3	Analiza czynników sukcesu sieci	32
2.3.1	Oczekiwania organizacji wobec funkcji pełnionych przez sieć.....	32
2.3.2	Czynniki, które decydują o tym, że sieć jest trwała i skuteczna w realizacji swoich funkcji.....	36
2.3.3	Bariery dla skuteczności i trwałości sieci.....	44
2.4	Obecność i znaczenie standardów działania	48
2.4.1	Oczekiwania wobec wprowadzenia standardów.....	48
2.4.2	Ocena wybranego katalogu standardów	49
3	Końcowe wnioski i rekomendacje	55
3.1	Wnioski i rekomendacje w zakresie funkcji, które decydują o tym, że sieć ma istotne znaczenie dla podmiotów ją tworzących oraz otoczenia, w którym działa	55
3.2	Wnioski i rekomendacje w zakresie rozwiązań, których wdrożenie podnosi skuteczność działania sieci	56
3.3	Wnioski i rekomendacje w zakresie wdrożenia przez sieć standardów	57
Załącznik nr 1: Spis sieci organizacji działających w województwie śląskim		59
Załącznik nr 2: Wzory scenariuszy wywiadów wykorzystanych w badaniu.....		62
1.	Członkowie sieci – wywiad pogłębiony.....	62
2.	Zarząd sieci – wywiad pogłębiony.....	67
3.	Różni przedstawiciele sieci – wywiad grupowy (FGI).....	70
3.1	Katalog standardów:	75
Załącznik nr 3: Podstawowe informacje nt. projektu		78



Publikacja „Badanie czynników sukcesu sieci działających na terenie woj. śląskiego” powstała w ramach projektu „Śląska Sieć 3 sektora”, który jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

Stowarzyszenie Wspierania Organizacji Pozarządowych MOST

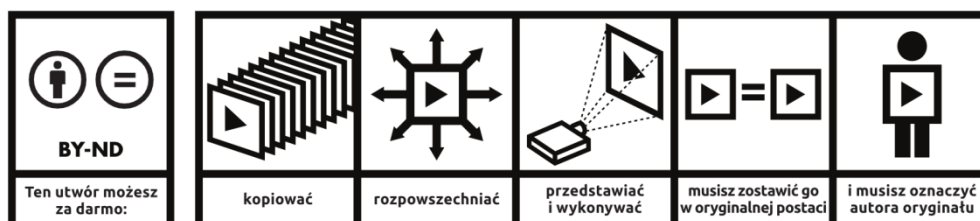
ul. Kościuszki 70/1,
47-074 Katowice,
tel./fax: 32 253 94 20
most@mostkatowice.pl
www.mostkatowice.pl

Opracowanie metodologii badania i raportu badawczego: Mateusz Szkarłat

Nadzór metodologiczny: Magdalena Szkarłat

Redakcja: Monika Juścińska, Agnieszka Kurda

Korekta: Magdalena Borucka



Uznanie autorstwa-Bez utworów zależnych 3.0 Polska – Ta licencja zezwala na rozpowszechnianie, przedstawianie i wykonywanie utworu zarówno w celach komercyjnych i niekomercyjnych, pod warunkiem zachowania go w oryginalnej postaci (nie tworzenia utworów zależnych). <http://creativecommons.org/licenses/by-nd/3.0/pl/>

Publikacja jest rozpowszechniana bezpłatnie.

Katowice, listopad 2014 r.



Wstęp

Niniejsza publikacja stanowi raport z badania jakościowego działających w województwie śląskim sieci organizacji pozarządowych. Przygotowanie badania zostało poprzedzone analizą dostępnych dokumentów i raportów z danego obszaru (m.in.: ekspertyza Ryszarda Skrzypca na zlecenie Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej pt.: „Sytuacja sieci organizacji pozarządowych oraz zjawisko sieciowania na obszarze Polski w podziale na województwa i poszczególne powiaty”¹, dalej: ekspertyza MPiPS) oraz analizą danych ilościowych dotyczących działających na terenie województwa śląskiego sieci organizacji pozarządowych² w podziale na typy form prawnych. Z zebranych danych wynika, że w województwie działa 41 takich sieci, z czego 8 to grupy nieformalne (tj. branżowe lub terytorialne porozumienia organizacji), 3 zaprzestały działania w formule partnerskiej, głównie ze względu na osiągnięcie zakładanych celów, a 13 z nich działa w formule lokalnych grup działania³. Następnie, bazując na danych będących w posiadaniu Stowarzyszenia MOST, zgromadzono dobre praktyki

¹ Ryszard Skrzypiec, „Sytuacja sieci organizacji pozarządowych oraz zjawisko sieciowania na obszarze Polski w podziale na województwa i poszczególne powiaty”, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2013 r., dostępna na: <http://www.kapitalludzki.gov.pl/aktualnosci/art961,ekspertyza-dot-sytuacji-sieci-organizacji-pozarządowych-oraz-zjawiska-sieciowania-na-obszarze-polski.html>.

² Informacje zebrano we wrześniu 2014 r. w oparciu o dane zawarte na portalu ngo.pl oraz dane będące w posiadaniu Stowarzyszenia MOST.

³ Szczegółowy spis sieci znajduje się w załączniku nr 1 do niniejszej publikacji.

z danego obszaru. Pokazały one, że w województwie śląskim szczególnie grupy nieformalne mają wymienne efekty działania, którym warto byłoby się bliżej przyjrzeć.

W oparciu o przedstawione wyniki analizy danych zastany zamawiający zdecydował, że w badaniu jakościowym należy zadbać, aby badane podmioty były różnorodne, tj. reprezentowały różne formy prawne oraz obszary działalności. Szczegółowe informacje nt. doboru próby badawczej znajdują się w części pierwszej niniejszej publikacji.

W części drugiej publikacji pt. „opis wyników” zaprezentowano szczegółową charakterystykę sieci biorących udział w badaniu, ze szczególnym uwzględnieniem funkcji, jakie pełnią. Obszary poddane badaniu są zgodne z funkcjami wymienionymi w ekspertyzie MPiPS, jakie mogą pełnić sieci organizacji pozarządowych, a mianowicie:

- Reprezentowaniem interesów członków sieci,
- Wzmacnianiem członków sieci,
- Promocją, kreowaniem wizerunku,
- Dystrybucją informacji,
- Integracją środowiska organizacji pozarządowych,
- Podejmowaniem interwencji w sprawach związanych z działaniem organizacji pozarządowych (członków),
- Udziałem w opracowywaniu, konsultowaniu polityk publicznych dotyczących województwa.

Dodatkowo przebadane obszary to: współpraca z partnerami zewnętrznymi ze szczególnym uwzględnieniem administracji publicznej.

Kolejne pytania, na które stara się odpowiedzieć badanie to „Jakie czynniki zapewniają trwałość działania sieci?” i „Jakie czynniki decydują o tym, że sieć odnosi sukces?”. W raporcie zaprezentowano interesujące wnioski z zakresu oczekiwań członków sieci oraz barier w rozwoju sieci, standardów działania.

Badanie zostało zrealizowane w ramach projektu „Śląska sieć 3 sektora”, który jest realizowany przez Stowarzyszenie Wspierania Organizacji Pozarządowych "MOST", Forum



Organizacji Pozarządowych Subregionu Zachodniego oraz Forum Organizacji Pozarządowych Działających na rzecz Osób Niepełnosprawnych, Chorych i Ich Rodzin Pod Nazwą "Razem" z Zabrze w okresie wrzesień 2014 – czerwiec 2015r. Realizacja projektu "Śląska Sieć 3 sektora" jest możliwa dzięki współfinansowaniu ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

W imieniu całego zespołu badawczego zapraszam do lektury,

Agnieszka Kurda

Koordynatorka projektu

1 Metodologia badania

1.1 Cel i zakres badania

Niniejszy raport stanowi podsumowanie wyników badań wykonanych w ramach projektu „Śląska Sieć 3 sektora”. Projekt realizowany jest przez Stowarzyszenie Wspierania Organizacji Pozarządowych „MOST” w partnerstwie z Forum Organizacji Pozarządowych Subregionu Zachodniego FOPSZ oraz Forum Organizacji Pozarządowych Działających na rzecz Osób Niepełnosprawnych, Chorych i ich Rodzin pod nazwą „Razem”, w ramach Poddziałania 5.4.2 Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.

Głównym celem badania było określenie czynników, jakie sprawiają, że sieci działające w województwie śląskim są trwałe, a ich członkowie są aktywni zarówno w obszarze realizacji swoich celów statutowych, jak i celów statutowych sieci.

Cele szczegółowe:

- diagnoza, w jakim stopniu członkowie sieci przyczyniają się do jej rozwoju, a w jakim sieć przyczynia się do rozwoju swoich członków,

- diagnoza, jak sieć realizuje zadania sieci wymienione w ekspertyzie „Sytuacja sieci organizacji pozarządowych oraz zjawisko sieciowania na obszarze Polski w podziale na województwa i poszczególne powiaty⁴”,
- sprawdzenie, czy sieci podejmują interwencję w sprawach związanych z funkcjonowaniem organizacji pozarządowych i czy biorą udział w opracowywaniu i konsultacjach polityk publicznych dotyczących województwa.

Badanie zostało zrealizowane w okresie od października do listopada 2014 r.

1.2 Metody badawcze

Badaniem objęto pięć sieci o różnorodnym profilu, działających na obszarze województwa śląskiego: dwie sieci lokalne (w tym: jedna sieć ogólna i jedna Lokalna Grupa Działania) oraz trzy sieci wojewódzkie (w tym: sieć ogólna, sieć tematyczna i sieć branżowa).

Badanie każdej z sieci obejmowało analizę dokumentów sieci (statut lub inny dokument pełniący tę funkcję, dokumenty rejestrowe sieci) oraz indywidualne wywiady pogłębione (IDI) z przedstawicielem zarządu sieci i reprezentantami stowarzyszeń członkowskich. W sumie zrealizowano 14 wywiadów pogłębionych. W ramach badania przedstawiciele badanych sieci wzięli również udział w zogniskowanym wywiadzie grupowym (FGI).

⁴ Ryszard Skrzypiec, ekspertyza na zlecenie Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2013 r.



2 Opis wyników

2.1 Charakterystyka sieci objętych badaniem

2.1.1 Sieć Typu 1

Sieć Typu 1 stanowi przykład sieci ogólnej o charakterze lokalnym (obejmującym jedno z największych miast aglomeracji śląskiej). Warunkiem przystąpienia do sieci jest prowadzenie działalności na rzecz lokalnej społeczności, zrzeszone podmioty reprezentują natomiast różnorodne branże i cele działania.

Sieć istnieje od 2007 roku. Głównym celem założenia sieci od początku była lepsza reprezentacja interesów sektora pozarządowego w regionie. Sieć powstała jako element realizacji programu, którego celem było określenie systemu współpracy administracji publicznej z organizacjami pozarządowymi⁵. Głównym inicjatorem było jedno z obecnych stowarzyszeń członkowskich, jednak założenia programu od początku wypracowywane były we współpracy z Urzędem Miejskim. Pozostawanie w ścisłej relacji z lokalną administracją publiczną stanowi cechę charakterystyczną sieci na tle pozostałych badanych.

⁵ Program realizowany ze środków Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej w ramach Rządowego Programu Fundusz Inicjatyw Obywatelskich 2007 i 2008.

Funkcjonowanie sieci opiera się na 3 elementach:

- Sieć - której głównym celem jest wypracowanie wspólnego stanowiska strony pozarządowej. Przedstawiciele zrzeszonych podmiotów spotykają się podczas Walnych Zgromadzeń zwoływanych kilka razy w roku oraz dodatkowo w ramach spotkań nieformalnych. Oficjalną reprezentacją sieci jest 5-cio osobowe Prezydium, wybierane w demokratycznych wyborach co 2 lata.

Rola Sieci w systemie współpracy obejmuje opiniowanie Roczego Planu Współpracy, a w jego ramach – w szczególności podejmowanie decyzji o zasadach przyznawania i rozliczania dotacji dla organizacji pozarządowych i pozostałych formach współpracy.

- Biuro – główny element systemu współpracy. Funkcjonuje jako samodzielna komórka Urzędu Miejskiego w pionie Prezydenta Miasta. Pełni rolę „sekretariatu” sieci – jest głównym łącznikiem między organizacjami a administracją publiczną. W szczególności pełni funkcję animatora działań dla członków sieci, pozyskując i przekazując informacje o konkursach. Podlega mu odrębna wyspecjalizowana jednostka stanowiąca centrum działań w zakresie wspierania członków sieci.
- Obecność przedstawicieli Prezydium Sieci w różnorodnych gremiach doradczych, funkcjonujących na terenie miasta. Kluczowym elementem jest przy tym obecność Prezydium w Radzie Pożytku Publicznego miasta. Rada ta stanowi organ opiniodawczo-doradczy i pomocniczy Prezydenta Miasta, odgrywający w systemie współpracy rolę platformy porozumienia między stroną administracji publicznej a stroną organizacji pozarządowych, zrzeszonych w Sieci.

Specyfika przyjętego modelu sprawia, że jako jedyna z badanych sieci, Sieć Typu 1 nie posiada osobowości prawnej („Dla nas jest to bardziej platforma dialogu miasto – samorząd, a niekoniecznie organizacja pozarządowa”).

Konsekwencją przyjętego modelu jest fakt, że Sieć nie posiada własnych zasobów finansowych. Funkcjonowanie omówionych elementów finansowane jest ze środków samorządu. Obecnie trwają dyskusje, czy Sieć powinna starać się o nabycie osobowości prawnej, w celu otwarcia szerszych możliwości pozyskania środków finansowych (np. z funduszy unijnych).



Obecnie sieć zrzesza 73 członków. Liczba członków wykazuje tendencję rosnącą. W porównaniu do stanu początkowego (30 zrzeszonych podmiotów) wzrosła prawie 2,5-krotnie.

2.1.2 Sieć Typu 2

Sieć Typu 2 również stanowi przykład sieci ogólnej, jednak o szerszym (wojewódzkim) zasięgu terytorialnym. Funkcjonuje od 1998 roku, początkowo jako związek stowarzyszeń branżowych (opieka socjalna) z terenu województwa śląskiego, obecnie jednak ma charakter ponadbranżowy. Sieć powstała w odpowiedzi na oddolną potrzebę organizacji zainteresowanych nawiązaniem współpracy. Pomysł spotkał się z zainteresowaniem środowiska, początkowo kilkunastu, a w krótkim czasie kilkudziesięciu stowarzyszeń. Obecnie Sieć tworzy 76 członków zwyczajnych.

Sieć posiada silną pozycję w obszarze trzeciego sektora w województwie śląskim. Niemal od początku istnienia Sieć została włączona w struktury ogólnopolskie, poprzez współpracę ze Wspólnotą Robotniczą Związków Organizacji Socjalnych „WRZOS”. Dzięki tej relacji Sieć posiada swoich przedstawicieli w krajowej Radzie Działalności Pożytku Publicznego, Komitecie Monitorującym Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki oraz szeregu gremiów, między innymi w programie FIO (Fundusz Inicjatyw Obywatelskich).

Sieć posiada osobowość prawną. Podstawowym dokumentem Sieci jest Statut.

Władze Sieci tworzą:

- Walne Zebranie – najwyższa władza Sieci. Podstawową rolą tego organu jest określenie kierunków działania Sieci. Walne Zebranie pełni również funkcje rozpatrywania sprawozdań Zarządu i Komisji Rewizyjnej, ustala skład tych ciał oraz ocenia ich działalność.
- Zarząd (3-7 osób) – wybierany w demokratycznych wyborach raz na cztery lata. Jego bieżące funkcje to w szczególności⁶:

⁶ Wyciąg ze Statutu Sieci.

- Kierowanie bieżącą działalnością Sieci i reprezentowanie jej na zewnątrz.
 - Ustalanie planów pracy, sposobów realizacji uchwał Walnego Zebrania oraz planów finansowych Sieci.
 - Podejmowanie decyzji w sprawie członkostwa.
 - Zarządzanie majątkiem Sieci oraz nadzorowanie działalności gospodarczej.
 - Zwoływanie Walnych Zebrań członków.
 - Przedkładanie sprawozdań z działalności Walnemu Zebraniu.
 - Powoływanie w razie potrzeby komisji, grup problemowych i opiniotwórczych Sieci i określanie zakresu ich działania.
 - Utworzenie biura Sieci, ustanowienie kierownika – dyrektora Biura oraz ustalenie zakresu jego kompetencji i pełnomocnictw.
- Komisja Rewizyjna (3 do 5 osób) – społeczny organ kontroli wewnętrznej, którego głównym zadaniem jest kontrola finansowa działalności Sieci.
 - Walne Zebrania (zwyczajne) organizowane są minimum raz w roku. W ocenie przedstawiciela Zarządu, przyjęty model zarządzania jest efektywny i skuteczny.

Na fundusze Sieci składają się (zgodnie z zapisami Statutu): składki członkowskie, wpłaty członków wspierających, krajowe i zagraniczne dotacje, darowizny, zapisy, spadki, zbiórki publiczne, wpływy ze źródeł krajowych i zagranicznych na prowadzenie określonych przedsięwzięć, zyski z działalności gospodarczej prowadzonej wg odrębnych przepisów, inne wpływy prawem nie zabronione oraz wpływy z tytułu udziału w zyskach innych osób prawnych, których udziałowcem jest Sieć. Sieć prowadzi również statutową działalność odpłatną. Obecnie głównym źródłem dochodu są środki europejskie. Ogólnie bieżąca kondycja finansowa Sieci oceniana jest jako zadowalająca.

Nawiązując do wywiadu z przedstawicielem Zarządu, mają miejsce zarówno wystąpienia z sieci, jak i przyłączenia nowych członków, jednak w ogólnym bilansie obecna liczba stowarzyszonych podmiotów jest mniejsza, niż w początkowym etapie funkcjonowania sieci.

2.1.3 Sieć Typu 3

Sieć Typu 3 stanowi przykład sieci tematycznej – w jej szeregach zrzeszone są wyłącznie stowarzyszenia, których cele statutowe są zgodne z działalnością merytoryczną sieci (która



w tym przypadku dotyczy przeciwdziałania uzależnieniom alkoholowym). Zrzeszone są podmioty prowadzące działalność na terenie województwa śląskiego, obecnie jest to 36 członków zwyczajnych.

Powstanie sieci zainicjowane zostało przez działaczy branży. Głównym celem, który przyświecał od początku pomysłowi powołania tego typu sieci, było usprawnienie funkcjonowania poszczególnych stowarzyszeń – umożliwienie wymiany doświadczeń i zapewnienie wsparcia w rozwoju prowadzonej działalności:

„Postanowiliśmy powołać związek regionalny, który będzie scalał te stowarzyszenia i organizował np. wspólne spotkania czy szkolenia, żeby osoby, które prowadzą te stowarzyszenia robiły to zgodnie z przepisami. Wiadomo, że przepisy się zmieniają, a dostępność tych przepisów jest różna. Wymiana doświadczeń, wspieranie były naszym celem.”

Z czasem Sieć została włączona w struktury krajowe: stworzona w województwie śląskim posiada swoje odpowiedniki w pozostałych województwach kraju, a przedstawiciele poszczególnych sieci regionalnych zrzeszeni są w stowarzyszeniu o zasięgu krajowym. Obecność w tej strukturze zapewnia możliwość współpracy z administracją publiczną na szczeblu państwowym – organ krajowy dla stowarzyszeń regionalnych prowadzi bieżącą współpracę z umocowaną ustawowo jednostką państwową, podległą bezpośrednio Ministrowi Zdrowia.

Władze Sieci tworzą:

- Walne Zebranie Delegatów – najwyższa władza Sieci. Składa się z przedstawicieli stowarzyszeń będących członkami oraz Zarządu. Walne Zebrania Delegatów zwoływane są min. raz w roku. Walne Zebranie odpowiada w szczególności za uchwalanie głównych kierunków działania Sieci, przyjmowanie sprawozdań z działalności władz Sieci oraz wybór tych władz.
- Rada Związku – złożona z Zarządu oraz do dwóch delegatów z każdego stowarzyszenia członkowskiego. Do kompetencji tego organu należy w szczególności: nadzorowanie bieżącej działalności Sieci oraz podejmowanie uchwał dotyczących statutowej działalności Sieci. Posiedzenia Rady odbywają się nie rzadziej niż raz na kwartał.

- Zarząd Związku (7 osób) – stanowi najwyższą władzę w okresie między posiedzeniami Rady. Spotyka się przynajmniej raz w miesiącu.
- Komisja Rewizyjna Związku – organ kontrolujący całokształt działalności Sieci.

Władze Sieci wybierane są na kadencję 4-letnią. W ocenie przedstawiciela Zarządu, przyjęty model zarządzania jest efektywny i skuteczny, w szczególności dzięki dobrze sprecyzowanemu podziałowi zadań poszczególnych członków Zarządu.

Działalność Sieci finansowana jest głównie ze składek członkowskich, dotacji lub darowizn oraz dzięki realizacji projektów. Kondycja finansowa Sieci oceniana jest jako wystarczająca – jak dotąd środki okazywały się wystarczające dla realizacji zaplanowanych celów.

Liczba członków Sieci wykazuje generalnie tendencję wzrostową. Przyjmowani są nowi członkowie, natomiast rezygnacje z udziału w Sieci miały dotąd miejsce tylko dwa razy (w tym raz – w związku z zakończeniem działalności danego stowarzyszenia).

2.1.4 Sieć Typu 4

Sieć Typu 4 stanowi przykład sieci branżowej. W jej ramach zrzeszone są stowarzyszenia z terenu województwa śląskiego, których działalność koncentruje się wokół kultury fizycznej.

Sieć posiada długoletnią tradycję (istnieje ponad 65 lat) i stanowi największą z badanych sieci – obecnie liczy ok. 480 członków zwyczajnych. Warto jednak zauważyć, że sport generalnie należy do branż charakteryzujących się najwyższym współczynnikiem usieciowienia⁷.

W początkowej fazie istnienia Sieci, impulsem do tworzenia związków takich jak Sieć Typu 4 była okoliczność, że Sieć, jako podmiot posiadający osobowość prawną, mogła stanowić ciało reprezentujące poszczególne zrzeszone podmioty, które zgodnie z obowiązującymi wówczas przepisami zazwyczaj osobowości prawnej nie posiadały. Pomimo zmiany przepisów prawa, która nałożyła na tego typu podmioty obowiązek rejestracji jako stowarzyszenia, potrzeba funkcjonowania tego typu związku podmiotów okazała się trwała i zdecydowana większość zrzeszonych członków nadal pozostaje w strukturach Sieci. Obecnie podstawową misją realizowaną przez sieć jest upowszechnianie sportu (głównie w środowisku dzieci i młodzieży)

⁷ Ryszard Skrzypiec, „Sytuacja sieci organizacji pozarządowych oraz zjawisko sieciowania na obszarze Polski w podziale na województwa i poszczególne powiaty” - ekspertyza na zlecenie Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2013 r.

– Sieć organizuje zawody i imprezy sportowe oraz pozyskuje i rozdysponowuje między członków środki finansowe, dzięki którym realizują oni te zadania.

Środki, którymi dysponuje Sieć na cele merytoryczne, pochodzą przede wszystkim z dotacji samorządowych i państwowych. Bieżąca obsługa Sieci (finansowanie biura, obsługa księgową, płace itp.) finansowana jest natomiast ze składek członkowskich oraz działalności gospodarczej (Sieć prowadzi sklep sportowy).

Władze Sieci tworzą:

- Zjazd Delegatów – zgromadzenie przedstawicieli organizacji członkowskich, zwoływane raz na cztery lata. Do jego kompetencji należą w szczególności uchwalanie kierunków i programów działalności, wybór członków i ocena pracy Zarządu oraz Komisji Rewizyjnej;
- Rada Wojewódzka (11-19 osób) – organ opiniotwórczo-programowy działający pomiędzy Zjazdami Delegatów;
- Zarząd (5-9 osób) – kieruje bieżącą działalnością Sieci pomiędzy Zjazdami oraz reprezentuje Sieć na zewnątrz. Spotkania Zarządu odbywają się nie rzadziej niż raz na dwa miesiące;
- Komisja Rewizyjna – organ kontrolujący całokształt działalności Sieci, w szczególności jej działalność finansowo-gospodarczą.

Ze względu na rozmiar sieci (ok. 480 członków) podczas Zjazdów nie ma możliwości, aby każdy z poszczególnych członków posiadał reprezentanta, lecz wybierani są (według ustalonego klucza) Delegaci na zjazd z danego okręgu. Ta okoliczność, jak również niska częstotliwość spotkań (raz na cztery lata) odróżnia Sieć Typu 4 od dwóch pozostałych badanych sieci o zasięgu wojewódzkim (Typ 2, Typ 3) – gdzie potencjalnie każdy ze zrzeszonych członków ma możliwość bezpośredniej reprezentacji podczas Walnych Zjazdów, a spotkania te odbywają się nie rzadziej niż raz w roku. Sieć Typu 4 reprezentuje więc zdecydowanie mniej demokratyczny, raczej hierarchiczny model zarządzania.

Sieć wykazuje się stabilnym składem członkowskim. Zarówno przypadki dołączenia do Sieci, jak i wyjścia z niej są sporadyczne (w ocenie przedstawiciela Zarządu nie przekraczają skali kilku przypadków na rok).

2.1.5 Sieć Typu 5

Sieć Typu 5 stanowi przykład Lokalnej Grupy Działania (LGD). Tworzona jest przez partnerstwo 3 gmin, którego zasady określone są przez wymogi formalne właściwe dla funkcjonowania Lokalnych Grup Działania. Sieć funkcjonuje formalnie od 2008 r. Obecnie liczy 106 członków, w których gronie są zarówno osoby fizyczne, jak i osoby prawne, w tym jednostki samorządu terytorialnego.

Decyzja o zawiązaniu Sieci stanowiącej Lokalną Grupę Działania wiązała się z możliwością ubiegania się o uzyskanie środków w ramach Osi 4 Leader Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich (PROW) 2007-2013. Cele i zadania Sieci wiążą się z aktywizacją mieszkańców zrzeszonych gmin poprzez podejmowanie inicjatyw, mających na celu ich czynny udział we wdrażaniu Lokalnej Strategii Rozwoju. Sieć jest więc swoistym „animatorem” projektów, nie ich wykonawcą.

Organy powołane w ramach LGD to: Zarząd (7-osobowy), Komisja Rewizyjna (3-osobowa) oraz Rada Stowarzyszenia (15 osób). Rada stanowi ciało powołane przede wszystkim do wyboru projektów, które otrzymają dofinansowanie. Specyfika funkcjonowania w ramach PROW 2007-2013 sprawia, że struktura Zarządu była kształtowana w oparciu o odgórne dyrektywy unijne. W szczególności w strukturach władzy sieci (głównie w Radzie Stowarzyszenia) oprócz przedstawicieli sektora społecznego i gospodarczego znajdują się przedstawiciele sektora publicznego (w udziale nie więcej niż 50% członków). W nawiązaniu do wywiadu z przedstawicielem LGD, taki model zarządzania bywa źródłem napięć, stanowiąc pokusę instrumentalizacji, włączenia Sieci w lokalne „układy sił”:

„To jest specyfika wszystkich LGD-ów, że tak jak wielkim dobrodziejstwem jest partnerstwo gmin, tak wielkim problemem bywa, kiedy gminy chcą narzucić swoje zdanie. Czasem urzędnicy przenoszą sposób rządzenia, wykonywania zadań do nas, a my przecież nie jesteśmy w żaden sposób podlegli. Jest wiele LGD-ów, stowarzyszeń, które stykają się z taką presją”.

2.2 Opis funkcji pełnionych przez badane sieci i sposobu ich realizacji

Nawiązując do ekspertyz dotyczących zjawiska sieciowania, trwała i efektywna sieć organizacji pozarządowych powinna w szczególności prowadzić działania przynajmniej w jednej z następujących form: reprezentowanie, wzmacnianie, kreowanie wizerunku oraz integrowanie organizacji członkowskich, a pożądanym jest, by realizowała również wybrane funkcje spośród następujących: dystrybucja informacji wśród organizacji członkowskich i/lub sektora pozarządowego w ogóle, podejmowanie interwencji w sprawach związanych z funkcjonowaniem trzeciego sektora, udział w opracowywaniu polityk publicznych dotyczących województwa⁸. W niniejszym badaniu powyższy katalog stanowił podstawowy punkt odniesienia podczas weryfikacji zakresu pełnionych przez sieci funkcji.

W bieżącym rozdziale podsumowane zostały informacje na temat sposobu, w jaki badane sieci realizują określone funkcje. Zastosowano przy tym podział na funkcje podejmowane bezpośrednio na rzecz członków oraz skierowane „na zewnątrz” sieci. Zestawienie funkcji, jakie pełnią objęte badaniem sieci, zawiera tabela 1.



Tabela 1 Zestawienie funkcji pełnionych przez badane sieci.

Działanie		Sieć Typu 1	Sieć Typu 2	Sieć Typu 3	Sieć Typu 4	Sieć Typu 5
Działania podejmowane na rzecz członków						
A	Reprezentowanie interesów członków sieci	A.1	A.2	A.3	A.4	
B	Wspieranie członków sieci, rozbudowa ich potencjału	B.1	B.2	B.3	B.4	B.5
C	Działania promocyjne, kreowanie wizerunku	C.1	C.2	C.3		C.5
D	Dystrybucja informacji wewnątrz Sieci	D.1	D.2	D.3	D.4	D.5
E	Integracja środowiska	E.1	E.2	E.3		E.5

⁸ Ryszard Skrzypiec, „Sytuacja sieci organizacji pozarządowych oraz zjawisko sieciowania na obszarze Polski w podziale na województwa i poszczególne powiaty” - ekspertyza na zlecenie Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2013 r.

Działanie		Sieć Typu 1	Sieć Typu 2	Sieć Typu 3	Sieć Typu 4	Sieć Typu 5
F	Inne – transfer zasobów wewnątrz sieci	F.1		F.3		F.5
Działania podejmowane „na zewnątrz”						
G	Współpraca z partnerami zewnętrznymi		G.2	G.3	G.4	G.5
H	Współpraca z lokalnym samorządem	H.1	H.2	H.3		
I	Podejmowanie interwencji w sprawach związanych z funkcjonowaniem NGO / udział w opracowywaniu i konsultacjach polityk publicznych dotyczących województwa	I.1	I.2	I.3	I.4	

Legenda:

-  - opisywana funkcja należy do głównych funkcji pełnionych przez sieć
-  - opisywana funkcja należy do pobocznych wśród ogółu funkcji pełnionych przez sieć

2.2.1 (A) -Reprezentowanie interesów członków sieci

A.1

Sieć ma silną pozycję jeśli chodzi o reprezentowanie interesów członków głównie dzięki temu, że w ramach wypracowanego modelu współpracy istnieje odrębny organ w strukturach administracji publicznej, pełniący rolę platformy porozumienia między stroną administracji publicznej a stroną organizacji pozarządowych (Rada Pożytku Publicznego), w którego skład automatycznie wchodzi Prezydium Sieci.

„I my - ludzie, którzy znaleźli się w środku w urzędzie, jesteśmy w stanie dużo zrobić. Gdyby to była tylko federacja i nie miała takiego biura w urzędzie, to byłby to problem. Bo my jesteśmy w stanie dużo ich indywidualnych problemów rozwiązać i czuwać nad tym.”

A.2

Sieć posiada znaczne możliwości reprezentacji interesów organizacji członkowskich w szczególności poprzez udział swoich przedstawicieli w krajowej Radzie Działalności Pożytku Publicznego, Komitecie Monitorującym Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki oraz szeregu gremiów, między innymi w programie FIO (Fundusz Inicjatyw Obywatelskich). Prowadzi



działania lobbingowe na rzecz trzeciego sektora, stara się opiniować lub proponować zmiany prawne.

A.3

Sieć świadczy na rzecz poszczególnych organizacji członkowskich praktyczną pomoc w zakresie kontaktów z lokalną administracją. Wsparcie danego podmiotu członkowskiego przez autorytet Sieci jest dodatkowo wzmocnione ze względu na udział Sieci w strukturach krajowych i przekłada się na silniejszą pozycję w negocjacjach z samorządem.

„Jeśli w danym stowarzyszeniu coś się dzieje nie tak, są podejmowane złe decyzje ze strony władz miasta, to umawiamy spotkanie z prezydentem, wójtem, burmistrzem. Jako przedstawicielom zarówno Sieci, jak i Krajowej Rady, nam łatwiej rozmawia się z samorządowcami.”

A.4

O reprezentowaniu interesów można mówić wyłącznie w kontekście stanowienia przez Sieć ogniwa, dzięki któremu łatwiej jest w określonych przypadkach pozyskać środki finansowe ze strony samorządów lub organów państwowych. Nie stanowi to jednak kluczowej roli Sieci.

2.2.2 (B) - Wsparcie członków sieci

B.1

W zakresie finansowym, Sieć sama nie realizuje tego typu wsparcia, lecz informuje o możliwościach uzyskania środków. Pozostałe formy wsparcia członków to przede wszystkim szkolenia i różne formy doradztwa w kwestiach formalno-prawnych. Podmiot inicjuje określone działania szkoleniowe i doradcze, jednak umożliwia również otrzymanie wsparcia w zależności od indywidualnego zapotrzebowania poszczególnych członków (*„Każda organizacja ma możliwość skorzystania według swoich możliwości i potrzeb”*).

Warto nadmienić, że struktura Sieci zakłada rozdzielenie kompetencji związanych typowo ze wsparciem członków od pełnionej funkcji „reprezentacji”. Za reprezentowanie interesów

odpowiedzialne jest Biuro Sieci, natomiast wszelkie aspekty wsparcia realizowane są poprzez jego odrębną, wyspecjalizowaną jednostkę.

B.2

Podobnie jak w przypadku Sieci Typu 1, Sieć nie udziela członkom wsparcia finansowego, jedynie wspiera ich w miarę potrzeb w procesie aplikowania o środki, przykładowo poprzez pozyskiwanie i realizację projektów lub wydawanie organizacjom rekomendacji potwierdzających ich wiarygodność wobec określonych organów.

Przede wszystkim realizowane jest jednak wsparcie merytoryczne poprzez ofertę szkoleń i doradztwa. Inne realizowane formy wsparcia to promowanie faktu obecności danej organizacji w Sieci poprzez uczestniczenie w organizowanych przez członków imprezach lub spotkaniach.

B.3

Sieć prowadzi aktywne działania na rzecz wsparcia zrzeszonych stowarzyszeń. Dwie podstawowe formy wsparcia to pozyskiwanie i realizacja projektów oraz wsparcie szkoleniowe.

W zakresie realizacji projektów, działania podejmowane są na szczeblu regionalnym oraz we współpracy ze strukturami krajowymi, w tym podmiotami publicznymi. Warto podkreślić, że w ramach podejmowanych inicjatyw ma miejsce współpraca poszczególnych członków na rzecz realizacji wspólnego celu:

„Te bogatsze Stowarzyszenia proponują, że jeśli będziemy coś organizować i będzie brakowało środków, to one postarają się pomóc. Piszemy projekty wspólnie, żeby potem móc takie koszty pokryć”.

Sieć przyczynia się też do rozwoju potencjału poszczególnych stowarzyszeń, poprzez umożliwienie wymiany zasobów między stowarzyszeniami, a szeregiem instytucji zajmujących się działalnością w obszarze profilaktyki uzależnień alkoholowych:

„My docieramy do różnych instytucji. Współpracujemy z noclegowniami, z grupami AA, Al-Anon. Współpracujemy z ośrodkami terapii uzależnień, mamy też łatwiejszy, szybszy dostęp do wsparcia, więc jeśli jakaś organizacja potrzebuje rzeczywiście pomocy, to mamy możliwość

prędzej załatwić np. leczenie. Pracownicy tych ośrodków leczenia są też zatrudniani w stowarzyszeniach członkowskich na dyżurach”.

Drugim kluczowym obszarem wsparcia jest działalność szkoleniowa, przede wszystkim w zakresie wyposażenia kadry w potencjał do właściwej realizacji zadań związanych z prowadzeniem stowarzyszenia:

„Staramy się na spotkaniach prezesów wypracowywać pewne struktury. W wielu stowarzyszeniach nie ma osób kompetentnych, żeby napisać jakiś projekt. Staramy się im w tym pomóc. Robimy szkolenia i myślę, że to podnosi wiedzę na czym polega prowadzenie stowarzyszenia i jak nasza działalność powinna wyglądać”.

B.4

Wsparcie członków stanowi podstawową funkcję tej Sieci. Przede wszystkim jest to pomoc finansowa - Sieć pozyskuje środki dla członków i rozdysponowuje je, dzięki czemu możliwa jest realizacja określonych działań (np. organizacja zawodów). Dodatkowo Sieć służy wsparciem konsultacyjnym w zakresie bieżącej działalności stowarzyszeń członkowskich (*„Jak mają problemy natury statutowej to zwracają się do nas, a my udzielamy informacji. Organizujemy szkolenia, podczas których uczymy jak organizować imprezy, jak powinna wyglądać sprawa przygotowania preliminarza finansowego lub np. jak powinno wyglądać rozliczenie finansowe. To wsparcie realizowane jest na bieżąco”*).

B.5

Podobnie jak w drugiej z badanych sieci branżowych (Typ 4), podstawowa forma wsparcia polega na dysponowaniu środkami finansowymi, w tym przypadku – na ogłaszaniu przez LGD konkursów na realizację projektów. Powiązane formy wsparcia obejmują doradztwo w zakresie pisania wniosków lub rozliczania projektów, świadczone przez Biuro Sieci.

2.2.3 (C) - Promocja, kreowanie wizerunku

C.1

Wzmocnienie pozycji trzeciego sektora względem administracji publicznej przyświecało od początku idei utworzenia Sieci Typu 1. Wypracowana pozycja Sieci w strukturach modelu współpracy sama stanowi formę zwiększenia znaczenia organizacji pozarządowych. Warto



nadmieniść, że idea promowania aktywności obywatelskiej rozwijana jest w ramach wypracowanego przy współudziale Sieci Programu Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego do 2020 roku, poprzez promocję w jego ramach aktywności i udziału lokalnej społeczności w konsultacjach ważnych dla regionu przedsięwzięć, jak na przykład współtworzeniu budżetów partycypacyjnych.

Do stałych działań promocyjnych realizowanych przez Sieć należy publikacja na własnej stronie internetowej informacji o poszczególnych stowarzyszeniach – każdy ze zrzeszonych podmiotów ma możliwość zaprezentowania na stronie stowarzyszenia swojej działalności. Ostatnio prowadzone są próby nawiązania współpracy z lokalną gazetą, gdzie regularnie umieszczane byłyby materiały promujące Sieć.

C.2

Bieżąca działalność na rzecz promocji stowarzyszeń członkowskich obejmuje dystrybucję informacji o realizowanych przez stowarzyszenia przedsięwzięciach oraz zamieszczanie bieżących informacji na stronie internetowej. W ocenie zarządu Sieci szczególnie skuteczne są odrębne inicjatywy „PR-owe”, przykładowo wykonany ostatnio pomysł zorganizowania w grupie stowarzyszeń członkowskich dni otwartych przy okazji innego realizowanego przedsięwzięcia.

C.3

Podobnie jak w przypadku Sieci Typu 2, Sieć dąży do promocji stowarzyszeń członkowskich w szczególności poprzez docieranie do różnorodnych źródeł z informacją o prowadzonej przez nie działalności. Obecnie prowadzone działania obejmują notatki prasowe, audycje radiowe i udział w programach telewizyjnych poświęconych tematyce zgodnej z działalnością sieci (uzależnienia alkoholowe). Ponadto wszystkie stowarzyszenia członkowskie mają możliwość zaistnienia na stronie internetowej Sieci.

Odrębną inicjatywą jest organizacja corocznego forum, w którym uczestniczą wszystkie zrzeszone organizacje, a także przedstawiciele miast, prezydenci, naczelnicy wydziałów zdrowia. Forum organizowane jest co roku w innym mieście, co oprócz waloru upowszechniającego ma również aspekt mobilizujący dla poszczególnych klubów, które w danym roku są współodpowiedzialne, przy pomocy Sieci, za organizację.



C.5

Podstawowe informacje na temat LGD i jej działań publikowane są na bieżąco na stronie internetowej Sieci. Dodatkowo lokalna społeczność informowana jest za pośrednictwem plakatów, ulotek lub broszur.

2.2.4 (D) - Dystrybucja informacji

D.1

Dystrybucja informacji wśród członków sieci odbywa się w całości poprzez wyspecjalizowaną jednostkę Biura. Jest ona platformą wymiany informacji zarówno w zakresie inicjatyw podejmowanych przez Sieć czy konsultowanych z Radą Pożytku (odpowiadając za dystrybucję tych informacji), jak również jest punktem inicjowania kontaktu w miarę indywidualnych potrzeb członków (np. zgłaszania potrzeb szkoleniowych).

W kontaktach na linii Zarząd – członkowie wykorzystywane są przede wszystkim media elektroniczne: poczta e-mailowa, strona internetowa oraz Facebook. To ostatnie narzędzie początkowo funkcjonowało równoległe z odrębną stroną internetową, jednak obecnie, ze względu na popularność korzystania, z powodzeniem zastępuje tradycyjną stronę www.

D.2

Główne formy kontaktu na linii Zarząd – członkowie stanowią regularne spotkania w formie Walnych Zebrań oraz spotkań nieformalnych, poczta e-mailowa oraz korespondencja listowa.

D.3

W kontaktach Zarządu z członkami najważniejszą rolę odgrywa strona internetowa Sieci oraz regularne spotkania. Bieżący kontakt realizowany jest mailowo lub telefonicznie. Władze Sieci dołożyły starań, aby strona internetowa nie była martwym narzędziem (*„uczuliliśmy osoby, które w stowarzyszeniach obsługują strony internetowe, aby wchodziły, zamieszczały informacje”*). Przedstawiciele stowarzyszeń członkowskich zgodnie doceniali przede wszystkim możliwość regularnych spotkań – odbywające się min. raz na kwartał posiedzenia Rady charakteryzują się bardzo wysoką frekwencją, co wynika między innymi z dużego zapotrzebowania w tym środowisku na spotkania i wymianę doświadczeń pomiędzy

poszczególnymi stowarzyszeniami członkowskimi. W rezultacie przyjęte sposoby komunikacji (zarówno pionowej, jak i poziomej) oceniane są w Sieci bardzo pozytywnie.

D.4

Ze względu na małą częstotliwość spotkań z przedstawicielami zrzeszonych organizacji (Zjazdy Delegatów – raz na cztery lata), Sieć ma ograniczone możliwości dystrybucji informacji kanałami bezpośrednimi. Komunikacja na linii władze Sieci – członkowie jest prowadzona przede wszystkim za pośrednictwem strony internetowej. W bieżącym kontakcie wykorzystywany jest również e-mail i telefon.

D.5

W obrębie Sieci komunikacja zazwyczaj jest skierowana w jedną stronę: Zarząd LGD przesyła członkom informacje o realizowanych przedsięwzięciach lub bieżących sprawach. Najczęściej wykorzystywane są w tym celu: poczta e-mailowa i telefon, a w przypadku formalnych zaproszeń na spotkania – również poczta tradycyjna. Sieć podejmuje próby wykorzystania w bieżącej komunikacji także Facebooka, jednak ze względu na specyfikę lokalnej społeczności (mieszkańcy wsi, często osoby starsze) narzędzie to wykazuje niską użyteczność.

2.2.5 (E) - Integracja środowiska organizacji pozarządowych

E.1

Integracja środowiska jest jednym z zauważalnych efektów działania Sieci. Cytując jedną z uczestniczek wywiadów pogłębionych: *„Jesteśmy przede wszystkim zintegrowani. Jeśli idę przez miasto bądź idą moje koleżanki, to znamy bardzo dużo osób”*.

Poza możliwością udziału w Walnych Zgromadzeniach, Sieć inicjuje liczne spotkania konsultacyjne lub branżowe. Dodatkowo członkowie zapraszani są na coroczne sesje wyjazdowe, poświęcone dyskusjom na temat kierunków rozwoju Sieci.

Analizując model działania Sieci Typu 1 w zestawieniu z pozostałymi badanymi sieciami można zauważyć, że poczucie integracji środowiska jest skorelowane z realizowaniem funkcji transferu zasobów wewnątrz sieci. Znajomość środowiska ułatwia nawiązanie tego typu współpracy, z kolei współpraca w ramach wymiany zasobów sprzyja zacieśnianiu relacji.

E.2

„Integracja organizacji członkowskich” została uwzględniona w Statucie, jednak nie należy do najbardziej widocznych działań Sieci. Integracja podmiotów członkowskich następuje głównie przy okazji Walnych Zjazdów, które stanowią okazję do wymiany doświadczeń:

„Możemy spotkać się z innymi organizacjami. Jak się spotkamy to usłyszymy, kto tam co robi, słyszymy o problemach sektora i tyle”.

E.3

Sieć w szczególności wspiera poszczególne organizacje w realizacji festynów, zjazdów oraz innych przedsięwzięć o charakterze integracyjnym. Corocznie organizowane są również imprezy regionalne lub ogólnopolskie. Zrzeszone podmioty przejawiają wysoki poziom integracji. Podobnie jak w przypadku Sieci Typu 1, można zauważyć związek między wysokim zintegrowaniem środowiska a realizacją wewnątrz sieci funkcji transferu zasobów (która została bliżej opisana w punkcie F.3).

E.5

Działalność LGD, już przez sam fakt współpracy przedstawicieli różnych sektorów w ramach struktur i zadań statutowych Sieci, zaowocowała zwiększonym poczuciem integracji między członkami. Formy poświęcone typowo integracji środowiska to w szczególności wyjazdy studyjne w ramach sieci wojewódzkiej Lokalnych Grup Działania. W obrębie danej Sieci, inicjowane są różnorodne przedsięwzięcia na rzecz lokalnej społeczności, w ramach których członkowie Sieci włączani są do współpracy – przede wszystkim poprzez wymianę zasobów (przykładowo: udostępnienie sprzętu dla realizacji rajdu rowerowego lub spływu kajakowego).

2.2.6 (F) - Inne działania na rzecz członków sieci

W trzech spośród badanych sieci dodatkową formą wsparcia, z jakiej korzystają członkowie, jest możliwość wymiany zasobów między członkami sieci:

F.1

Rosnąca integracja środowiska zrzeszonych organizacji owocuje realizacją wspólnych projektów lub inicjatywami polegającymi na wymianie zasobów (np. wspólny wynajem lokalu przez kilka organizacji, w celu obniżenia kosztów).

Wydaje się, że czynnikiem pobudzającym organizacje członkowskie do wymiany zasobów jest przede wszystkim zapewnienie członkom licznych możliwości spotkań i wymiany doświadczeń:

„Jeśli ktoś ma ochotę czerpać z dobrych praktyk, Sieć wychodzi wtedy naprzeciw, bo jest tyle możliwości spotkania się. Zaczynając od konsultacji branżowych, poprzez walne spotkania, poprzez spotkania przy okazji warsztatów... To daje możliwość, by porozmawiać z osobami, które realizują podobne projekty”.

F.2

Wymiana zasobów stanowi w działalności Sieci istotny element podnoszenia potencjału poszczególnych stowarzyszeń członkowskich. Stowarzyszenia wymieniają się zarówno wiedzą merytoryczną, jak i zasobami materialnymi (kadrowymi, lokalowymi). Podobnie jak w poprzednim omawianym przypadku (Typ 1), wymiana zasobów stanowi owoc dobrej integracji środowiska. Jak podsumował jeden z członków Sieci: *„Zawsze można kogoś poprosić o pomoc, więc wszystko jest do uzyskania”.*

F.5

Odmienne niż w przypadku dwóch pozostałych przypadków (Typ 1, Typ 3), wymiana zasobów nie następuje jako konsekwencja rosnącej integracji środowiska, lecz w wyniku inicjatyw animowanych „odgórnie” (przez osoby zarządzające Siecią). Przyjmuje dwie podstawowe formy - pierwszą z nich jest wymiana zasobów dla celów realizacji przedsięwzięć integracyjnych (opisane w pkt. E.5), druga natomiast polega na wymianie doświadczeń i dobrych praktyk:

„Dobre praktyki przenikają i to jest bardzo cenne (...) Na przykład zauważa się, poprzez plakaty, ulotki itp., że w danej gminie organizuje się coś się fajnego, wartego uwagi – to się dzwoni, pyta – kto Wam to robił, kto miał pomysł. Podnosi się tym samym poziom usług”.



2.2.7 (G) - Współpraca z partnerami zewnętrznymi

G.2

Sieć posiada liczne wypracowane kontakty wśród różnorodnych organizacji o zasięgu regionalnym oraz ogólnopolskim. Znaczna część relacji została nawiązana dzięki współpracy z organizacją działającą na szczeblu krajowym WRZOS.

G.3

Sieć posiada liczne kontakty wśród różnorodnych podmiotów prowadzących działalność zbieżną z celami statutowymi Sieci. Partnerami współpracy są między innymi: Ośrodki Pomocy Społecznej, Policja, Prokuratura lub ośrodki specjalistycznego wsparcia. Obszary współpracy z partnerami zewnętrznymi obejmują: wymianę zasobów, wsparcie działalności stowarzyszeń członkowskich, pozyskiwanie środków od sponsorów, korzystanie ze źródeł informacji, aplikowanie o środki w ramach różnorodnych projektów.

G.4

Głównymi partnerami zewnętrznymi, z którymi utrzymywane są kontakty, są analogiczne stowarzyszenia działające na terenie innych województw.

G.5

Współpraca nawiązywana jest w ramach wspólnej realizacji projektów lub innych przedsięwzięć, głównie z lokalnymi organizacjami lub przedstawicielami sektora prywatnego.

2.2.8 (H) - Współpraca z lokalną administracją

H.1

Struktury, w jakich funkcjonuje Sieć, zakładają i umożliwiają prowadzenie ścisłej współpracy z lokalną administracją. Sieć funkcjonuje jako platforma dialogu między organizacjami pozarządowymi a samorządem i realizuje tę funkcję z wysoką skutecznością.

H.2

Sieć prowadzi współpracę z jednostkami administracji zarówno na szczeblu lokalnym, jak i wojewódzkim, w zależności od potrzeb. Podejmowane są ponadto inicjatywy projektów, do udziału w których zapraszani są przedstawiciele samorządów.

H.3

Relacje z przedstawicielami samorządów polegają głównie na interwencji w sprawach problemowych, w odpowiedzi na potrzeby stowarzyszeń członkowskich. Poparcie danego stowarzyszenia przez Sieć stanowi wzmocnienie jego pozycji w kontaktach z przedstawicielami władz lokalnych:

„Staramy się w problematycznych sytuacjach interweniować, jeździć, rozmawiać, przekonywać burmistrzów i robić na ich terenie spotkanie prezesów. Zapraszamy wtedy danych przedstawicieli władz samorządowych. Nam łatwiej jest do nich dotrzeć”.

2.2.9 (I) - Podejmowanie interwencji w sprawach związanych z funkcjonowaniem NGO / udział w opracowywaniu i konsultacjach polityk publicznych dotyczących województwa

I.1

Interwencje w tym zakresie koncentrowane są na obszarze działania Sieci, tj. w skali lokalnej. Konsekwentne starania o wypracowanie silnej pozycji w ramach wdrażanego modelu współpracy z administracją publiczną zaowocowały tym, że obecnie Sieć traktowana jest przez sektor administracyjny jako stały partner konsultacji obszarów istotnych dla funkcjonowania trzeciego sektora w mieście:

„Po latach dopracowaliśmy się tego, że jak Prezydent powołuje jakikolwiek zespół albo go odtwarza, to zawsze pyta Sieć. Kiedyś Prezydent wskazywał do rad, zespołów mianowane osoby. Dziś kieruje się pismo do Prezydium Sieci, żeby to ono wskazało przedstawicieli. Osoby, które trafiają do takich zespołów, potem muszą spowiadać się wobec Sieci z tego, co na tych zespołach się dzieje. Tak od dwóch lat stosujemy, ale wymagało to czasu”.

I.2

Sieć posiada przedstawicieli w licznych gremiach, poprzez które może stanowić głos opiniotwórczy w różnego rodzaju konsultacjach, m.in.: w ramach komisji i rad powiatowych lub działających przy Urzędzie Marszałkowskim / Urzędzie Wojewódzkim, w ramach prac Komitetu Monitorującego Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Śląskiego oraz Społecznej Rady przy oddziale Śląskim Narodowego Funduszu Zdrowia. Sieć włącza się także w konsultacje lub wspiera organizacje członkowskie przy pełnieniu funkcji opiniotwórczych na poziomie lokalnym.

I.3

Sieć ma znaczący wkład w opracowywanie i konsultowanie polityk publicznych w zakresie licznych aspektów profilaktyki uzależnień alkoholowych, poprzez udział w strukturach o zasięgu krajowym oraz ścisłą relację z podmiotem podległym bezpośrednio Ministerstwu Pracy i Polityki Społecznej. Dzięki wypracowanej relacji wspólnie z podmiotami o zasięgu centralnym, konsultowane i realizowane są określone programy oraz wypracowywane są wspólne struktury działania.

Sieć angażuje się również w kształtowanie polityk publicznych na szczeblu lokalnym, poprzez swoich przedstawicieli w organach gminnych:

„W większości Gminnych Komisji ds. Rozwiązywania Problemów Alkoholowych są nasi przedstawiciele i dzięki temu wiemy, co w danym mieście dzieje się ze środkami, które przeznaczane są na dane cele pomocy osobom uzależnionym. Jeśli są jakieś niejasne sytuacje, wtedy staramy się rozmawiać z danym burmistrzem czy wójtem”.

I.4

Sieć dysponuje określonymi kontaktami, które potencjalnie mogłyby przyczynić się do uzyskania wpływu na kształt polityk publicznych na poziomie centralnym, jednak – jak przyznał w badaniu przedstawiciel Zarządu Sieci – podejmowane działania mają niską skuteczność.

„Mamy np. kilku posłów, którzy są zaangażowani, przekazujemy im te informacje, żeby na posiedzeniu komisji sejmowej ds. sportu, żeby te nasze uwagi wnosili. Jednak w praktyce często odbywa się to na takiej zasadzie, że przygotowujemy materiały czy inne informacje, ale potem nie znajduje to tego w dokumentach wyższego szczebla. Można powiedzieć, że

wszystko zostaje ustalone tam na górze, i nie bardzo się posiłkują naszymi uwagami. Może sport ma za małe przebicie?”

2.3 Analiza czynników sukcesu sieci

Analiza sieci poszczególnych typów, włączonych do badania, miała na celu wyodrębnienie wspólnych cech, obejmujących uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne. Można uznać je za decydujące czynniki sukcesu w kontekście trwałości i skuteczności działania sieci organizacji pozarządowych. W oparciu o zgromadzony materiał badawczy, determinanty te można zakwalifikować do następujących trzech obszarów:

- funkcje sieci, które decydują o tym, że sieć ma istotne znaczenie dla swoich członków,
- wewnętrzne i zewnętrzne czynniki, które decydują o tym, że sieć realizuje swoje funkcje zgodnie z oczekiwaniami,
- wewnętrzne i zewnętrzne bariery dla trwałości i skuteczności działań sieci.

2.3.1 Oczekiwania organizacji wobec funkcji pełnionych przez sieć

2.3.1.1 Obecność w sieci powinna stwarzać konkretne możliwości podniesienia potencjału własnego stowarzyszenia.

Najbardziej „bazowa” potrzeba, sygnalizowana przez stowarzyszenia członkowskie, wiąże się z otrzymaniem poprzez udział w sieci wsparcia, które pozwala na rozwój potencjału własnego stowarzyszenia. Warto zauważyć, że funkcję taką realizuje każda z badanych sieci, w tym w jednym przypadku (Typ 4) jest to zasadnicza pełniona przez Sieć funkcja. Jej przykład pokazuje, że o ile tylko sieć jest skuteczna w realizacji tego celu – to jest zapewnia swoim członkom wsparcie w zakresie zgodnym z ich oczekiwaniami - to ma szansę być trwałą, nawet jeśli nie będzie pełnił żadnej z pozostałych funkcji.

W oparciu o przeprowadzone wywiady można stwierdzić, że w każdej z badanych sieci przynajmniej dla części członków możliwość otrzymania określonego wsparcia stanowi główną motywację pozostawania w strukturach sieci. „Wsparcie” należy przy tym rozumieć jako

pomoc danemu podmiotowi w skutecznej realizacji jego celów, co powinno obejmować w szczególności:

- zapewnienie dostępu do wiedzy niezbędnej do sprawnego funkcjonowania stowarzyszenia (np. wiedza z zakresu obowiązujących przepisów prawa, księgowości i rozliczenia, kwestii kadrowych itp.) – poprzez możliwość udziału w szkoleniach lub doradztwo;
- poprawę jakości świadczonych przez stowarzyszenie usług – poprzez podniesienie kompetencji merytorycznych kadry (szkolenia) lub udostępnienie określonych zasobów;
- pomoc w uzyskaniu środków na prowadzenie działalności.

Warto dodać, że w ocenie przedstawicieli większości badanych sieci ma miejsce równowaga między stopniem, w jakim sieć przyczynia się do rozwoju członków a stopniem, w jakim to członkowie rozwijają sieć⁹. Obszary te są bezpośrednio powiązane: siła sieci zależy w znacznym stopniu od tego, jak silne są podmioty ją tworzące.

2.3.1.2 Bycie członkiem sieci powinno mieć przełożenie na poprawę wizerunku i wzrost rozpoznawalności stowarzyszenia w lokalnej społeczności.

Kolejnym aspektem wymienianym jako atut jest okoliczność, gdy poprzez fakt członkostwa zrzeszone organizacje mają szersze możliwości promocji swojej działalności wśród lokalnej (i nie tylko) społeczności. Lepsza rozpoznawalność, w połączeniu z kojarzeniem danej organizacji z „marką” zrzeszenia o szerszym zasięgu, przekłada się na wzmocnienie jej pozycji w lokalnej społeczności oraz obdarzenie jej większym społecznym zaufaniem. Na obecność korzyści w tym zakresie wskazywali przede wszystkim przedstawiciele trzech sieci – lokalnej (Typ 1), wojewódzkiej ogólnej (Typ 2) oraz wojewódzkiej tematycznej (Typ3). Przykładowe wypowiedzi respondentów, które ilustrują powody satysfakcji członków:

⁹ Za wyjątkiem Sieci Typu 4, w której zależność ma miejsce w jedną stronę (sieć działa na rzecz rozwoju członków).

„Przez samo to, że jesteśmy w Sieci, możemy zaistnieć podczas różnych wydarzeń – festiwale, imprezy... To jest bardzo dużo. Jak się pokazuje organizację ludziom na tych festiwalach, imprezach, to jest znana w regionie”.

„Od czasu, gdy więcej współpracujemy z tą Siecią to mam takie odczucie, że stowarzyszenie jest zauważalne w o wiele większym stopniu niż było to 5-6 lat temu. Nas widać, ale to przez Sieć. To jest duże wsparcie i wypromowanie”.

2.3.1.3 Poprzez sieć organizacja powinna zyskać reprezentanta w kontaktach z administracją publiczną.

Trzecia spośród wskazywanych przez respondentów najważniejszych funkcji, jakie powinna pełnić sieć, dotyczy reprezentacji spraw organizacji w kontaktach z administracją lokalną. Atuty, które doceniają członkowie sieci, są dwojakiego rodzaju:

- Gdy sieć przyjmuje rolę łącznika między organizacjami pozarządowymi a stroną samorządową (lub rządową), nawiązanie relacji jest praktycznie łatwiejsze oraz bardziej skuteczne niż indywidualne próby interwencji.

„Organizacje nieraz nie mają siły, zdrowia albo i nerwów, aby spotykać się z urzędnikami. Przedstawicielom Zarządu przekazuje się, jakie są zale, jakie problemy, licząc, że problem zostanie rozwiązany”.

- Organizacje zrzeszone w sieci przemawiają wobec administracji wspólnym głosem, wspólnie formułując opinie w istotnych dla siebie (i sektora) kwestiach. Pozwala to na odniesienie do istotnych kwestii w szerszym lub pogłębionym ujęciu oraz daje sieci potencjał, aby pretendować do roli stanowienia źródła specjalistycznej wiedzy dla przedstawicieli administracji, na temat istotnych kwestii związanych ze sprawami organizacji.

„Dlatego, że my jesteśmy zjednoczeni, jesteśmy siłą. Potrafimy sobie doradzać, w jaki sposób możemy w dany problem rozwiązywać i możemy próbować też te ważne sprawy na szerszym forum rozstrzygać.”

Na przykładzie działań realizowanych przez badane sieci, można wskazać trzy kolejne stopnie zaawansowania w realizacji funkcji reprezentowania członków wobec administracji lokalnej:

- 1) podejmowanie interwencji wobec przedstawicieli lokalnych władz w odpowiedzi na zapotrzebowanie poszczególnych członków (przykładowo Sieć Typu 3);
- 2) umieszczanie swoich przedstawicieli w różnorodnych podmiotach o zasięgu wojewódzkim oraz krajowym, w celu uzyskania wpływu na kształtowanie polityk publicznych (przykładowo Sieć Typu 2);
- 3) utworzenie stałych struktur współpracy między sektorem publicznym i pozarządowym (przykładowo Sieć Typu 1).

2.3.1.4 Zrzeszenie w strukturach sieci powinno owocować coraz większą integracją organizacji członkowskich

Wyniki badania prowadzą do wniosku, że satysfakcja z udziału w sieci jest większa u tych uczestników, którzy mają poczucie, że społeczność zrzeszonych organizacji jest zintegrowana w stopniu umożliwiającym realizację poniższych celów:

- **wymiana doświadczeń** między organizacjami członkowskimi i wspólne rozwiązywanie problemów.

„Co kwartał organizujemy spotkania, na których spotykają się prezesi stowarzyszeń omawiamy wszystkie sprawy jakie nas dotyczą. Zarówno te fajne - że w jakimś stowarzyszeniu potrafili coś załatwić, jak i trudne sprawy. Wymieniamy się tymi doświadczeniami (...) Potrafimy sobie doradzać, w jaki sposób możemy dany problem rozwiązywać”;

„Po co mamy popełniać jakieś błędy, skoro ktoś je już popełnił”;

- **wymiana zasobów** (np. kadrowych, lokalowych itp.) – współpraca na tej płaszczyźnie pozwala zwiększyć potencjał poszczególnych organizacji, które dzięki temu mogą skuteczniej realizować cele statutowe lub mogą łatwiej sprostać kryteriom konkursowym podczas ubiegania się o środki:

„Mamy siedzibę z dwoma innymi organizacjami. Wszyscy jesteśmy w tej Sieci, więc umówiliśmy się, że dlaczego ma być dofinansowanie do lokalu tylko dla jednej, jak możemy być tam we trzy”.

„Ja kilkakrotnie sam jako Stowarzyszenie występowałem z jakąś ofertą [w postępowaniu konkursowym] i zawsze miałem odmowę. Po prostu nasze Stowarzyszenie mogło zapewnić za mało elementów, które były punktowane w danym postępowaniu. Jeśli Sieć pisze ofertę na dane zadania, to mogą zostać ujęte różne stowarzyszenia, które wyrażają chęć wzięcia udziału w danym projekcie, wtedy aplikowanie jest skuteczne. To jest bardzo dobra strona Sieci.”

Najsilniej zadowolone z tego aspektu obecności w sieci akcentowali przedstawiciele Sieci Typu 1 oraz Sieci Typu 3.

2.3.2 Czynniki, które decydują o tym, że sieć jest trwała i skuteczna w realizacji swoich funkcji

2.3.2.1 Zaangażowanie członków sieci

Siłą sieci, podobnie jak siłą pojedynczej organizacji pozarządowej, są w pierwszej kolejności jej członkowie. W oparciu o zgromadzony materiał badawczy należy stwierdzić, że kluczowe znaczenie dla tego, czy sieć będzie trwała, ma zaangażowanie tworzących ją podmiotów.

Warto w tym miejscu doprecyzować pojęcie „zaangażowania”. W kontekście badania możemy wyróżnić dwie jego składowe:

- aktywność wykazywana na polu działań prowadzonych przez sieć,
- poczucie integracji z siecią.

Każda z sieci uczestniczących w badaniu mierzy się z kwestią różnego poziomu aktywności członków. W większości badanych sieci potwierdza się zależność, że większą aktywnością wykazują się członkowie mający reprezentację w Zarządzie. Spośród grona pozostałych członków, każdorazowo pewien odsetek stanowią stowarzyszenia, które uczestniczą w większości inicjowanych przedsięwzięć, a pewien odsetek podmioty, które udzielają się w strukturach sieci tylko sporadycznie.

Przykłady ilustrujące tę sytuację w badanych sieciach:

Sieć Typu 1: *„Jest część organizacji, która tylko okazjonalnie się pojawia, jest część która pojawia się tylko przy festiwalach, część tylko przy dyskusjach nad*

dotacjami. Na co dzień aktywnych jest około 50%”.

Sieć Typu 2: *„Najważniejsze są organizacje członkowskie, które się włączają we wszystkie inicjatywy, które organizujemy wspólnie. Aktywność pozostałych rozkłada się różnie”.*

Sieć Typu 3: *„Są stowarzyszenia, które bardzo dobrze działają, organizują wiele imprez. Ale są też stowarzyszenia, które kuleją. Te bogatsze częściej wychodzą z inicjatywą”.*

Sieć Typu 5: *„Często współpracujemy z ludźmi, którzy nie są członkami sieci, ale wiemy, że możemy na nich liczyć i na odwrót – są członkowie, którzy niestety są bierni (...) Aktywnych członków w sieci jest ok. 25%”.*

Obserwacje dokonane w ramach badania prowadzą do wniosku, że błędem byłoby jednak ocenianie zaangażowania członków przez pryzmat ilościowych wskaźników dotyczących podejmowanych przez nich działań na forum sieci. Składowa „aktywności” członków jest bowiem w głównej mierze pochodną indywidualnych potrzeb:

„To jest sprawa bardzo płynna. Jednej organizacji wystarczy to, że będzie raz w roku na walnym zebraniu, a oprócz tego korzysta na przykład z oferty szkoleniowej. Dla innej ważne będzie to, żeby codziennie otrzymywać informacje –nie ma tu jednej reguły. To zależy, czego kto oczekuje”.

Czynnikiem o kluczowym znaczeniu w kontekście trwałości sieci jest natomiast poczucie integracji z siecią wśród tworzących ją organizacji. Dobrze oddaje to następująca wypowiedź jednego z respondentów:

„Najważniejsza jest ta potrzeba zrzeszania się wśród organizacji członkowskich. To musi być inicjatywa oddolna, ludzie muszą być przekonani do udziału w sieci, muszą się z nią identyfikować. To jest podstawa. Nawet pieniądze nie są takie ważne. Czasem jest tak, że jest bardzo dużo pieniędzy, które powodują, że odchodzi się od misji sieci, bo skupia się na realizacji projektów. A tak naprawdę w tej całej federalizacji ważna jest identyfikacja organizacji z siecią, determinacja, żeby wspólnie działać”.

Tym samym, działania sieci powinny koncentrować się nie tyle na pobudzaniu poszczególnych członków do bardziej aktywnego włączania się w działania sieci (choć ten element również ma swoje znaczenie). Głównym celem działań powinno być rozwijanie wśród zrzeszonych

podmiotów poczucia sensu pozostawania w tego typu strukturach. W oparciu o zgromadzony materiał badawczy, za cechy sieci, które mają szczególne znaczenie w kontekście wzmacniania wśród członków poczucia integracji z siecią, należy uznać:

- **Możliwość otrzymania konkretnego wsparcia poprzez udział w sieci.**

Jeżeli obecność w sieci stwarza dla zrzeszonych podmiotów konkretne możliwości wzmocnienia potencjału własnego stowarzyszenia, sieć taka zawsze znajdzie zwolenników. Dobrze ilustruje to następująca wypowiedź następująca jednego z respondentów:

„Podstawową motywacją jest to, że udział w sieci daje określone korzyści, z których nie chcemy rezygnować”.

- **Możliwość integracji środowiska poprzez sieć.**

Jak zostało wspomniane we wcześniejszej części opracowania, większą satysfakcją z udziału w sieci wykazywały się te podmioty, których przedstawiciele mieli poczucie integracji środowiska zrzeszonego w strukturach sieci. Oprócz wymiernych korzyści (możliwość wymiany zasobów, czerpanie z dobrych praktyk i doświadczeń innych), integracja środowiska przynosi efekt w postaci wytworzenia więzi pomiędzy członkami wspólnie tworzącymi sieć:

„Znam ludzi, którzy tam są. Mnóstwo pomysłów nowych, mnóstwo przyjaźni i to już jest bardzo mocne, to już ma korzenie. Wiem, że nie ma szans, żeby to zanikło”.

Efekt ten można nazwać „oddolnym” wzmacnianiem struktur sieci.

- **Dobra komunikacja wewnątrz sieci, szczególnie skierowana w stronę członków.**

W każdej sieci funkcjonuje grupa członków, którzy – aczkolwiek otwarci na korzystanie z działań, które mogą im przynieść określone korzyści – nie wykazują się (z różnych przyczyn) aktywnością w poszukiwaniu informacji o szczegółowej ofercie sieci. Zgromadzone obserwacje prowadzą do wniosku, że skuteczną praktyką jest wdrożenie takich narzędzi komunikacji, dzięki którym w jak największym stopniu to informacja znajduje członków, nie odwrotnie.

Dobrą ilustracją dla tego wniosku są słowa jednej z respondentek, reprezentującej organizację, która swój udział w sieci ocenia jako bardzo rozczarowujący. Organizacja

nie wykazuje się obecnie żadną aktywnością na polu działań sieci, rozważane jest wręcz wystąpienie ze struktur federacji. Przedstawicielka organizacji zdiagnozowała sytuację następująco:

„Nie dostrzegam obecnie mocnych stron sieci. Słabe strony – przede wszystkim słaba komunikacja; brak jakiejkolwiek zachęty do działania, takiego zestawu motywującego, co by mogli oni nam dać”.

Warto dodać, że obecnie jedyną formą kontaktu sieci z tą organizacją jest przekazywanie pisemnych zaproszeń na walne zebrania członków. Analizując stanowisko respondentki w konfrontacji do kondycji sieci i zakresu pełnionych przez nią funkcji nie można wykluczyć, że w ofercie sieci również ta organizacja mogłaby odnaleźć coś interesującego, jednak – jak sama przyznaje – nie posiada informacji o niczym, co mogłoby być dla niej użyteczne.

Dobłą praktyką jest wdrożenie odrębnych struktur lub narzędzi, odpowiedzialnych za pozyskiwanie informacji w danych obszarach oraz dystrybucja ich wśród organizacji członkowskich. Przykłady działania tego typu narzędzi (na przykładzie Sieci Typu 1):

„Na przykład jak Wydział Sportu organizuje jakiś festiwal, to daje znać [do komórki odpowiedzialnej za dystrybucję informacji], i wtedy informacja mailowo rozprawadzana jest wśród członków sieci”;

„Mamy kompetentne osoby, które pozyskują informacje o konkursach, czyli ta rzecz, która najbardziej interesuje stowarzyszenia. I mailowo przez tę komórkę rozsyłane są informacje”.

- **Dążenie do wzmocnienia potencjału poszczególnych członków.**

Doświadczenia przedstawicieli reprezentowanych w badaniu stowarzyszeń jednoznacznie pokazują, że im silniejsze dane stowarzyszenie, tym większa jego potencjalna zdolność do zbudowania trwałego związku z siecią. Kluczową rolę odgrywają kompetencje władz danego podmiotu do pełnienia funkcji zarządczych:

„W tych stowarzyszeniach, gdzie od lat są jedni prezesi, wszystkie sprawy są ukształtowane, to oni się bardzo angażują. Ale tam gdzie są zmiany prezesów, częste

zmiany zarządu, to różnie to bywa. Często ci ludzie cieszą się, że zostali wybrani na prezesów, a później sobie nie dają rady”.

Potwierdzeniem stawianej tezy jest ponadto fakt, że właśnie zawieszenie działalności danego stowarzyszenia stanowi najczęstszą przyczynę rozwiązania współpracy z siecią.

Podnoszenie kwalifikacji przedstawicieli stowarzyszeń członkowskich, oferowanie wsparcia w zakresie prowadzenia działalności stanowi więc jeden z istotnych czynników, wpływających na potencjalną trwałość sieci.

- **Włączanie poszczególnych członków w realizację długofalowej strategii sieci, np. poprzez przydzielanie im określonych zadań.**

Jak wspomniano uprzednio, aktywność członków, mierzona wskaźnikami udziału w określonych działaniach realizowanych przez sieć, sama w sobie nie stanowi podstawowej determinanty trwałości sieci. Jednak wśród badanych sieci znajduje się przykład pokazujący, że przekazywanie członkom odpowiedzialności za realizację określonych działań może wpływać motywująco na podtrzymanie wysokiego poczucia identyfikacji członków z siecią.

Praktyką stosowaną w Sieci Typu 3 jest włączanie poszczególnych członków („szeregowych” stowarzyszeń, nie pełniących żadnych specjalnych ról w sieci) do organizacji corocznej imprezy o zasięgu wojewódzkim, realizowanej z inicjatywy sieci. Udział w realizacji przedsięwzięcia tej rangi daje organizacjom członkowskim poczucie współodpowiedzialności za osiągnięcie celów sieci:

„Dla nas takim bodźcem są organizowane co roku Śląskie Fora Abstynenckie. Forum jest organizowane przez Sieć, ale automatycznie i my jesteśmy zmuszani do tego, żeby to organizować (...) To nam daje taki bodziec, że musimy brać udział w organizowaniu czegoś co robi Sieć, musimy im pomagać”.

Wnioski z badania pokazują, że jeśli organizacjom członkowskim stwarza się możliwość „wykazania się” poprzez przyjęcie odpowiedzialności za realizację określonych zadań, związana z tym satysfakcja przekłada się na wzrost motywacji do dalszego udziału w sieci i zaangażowania na rzecz realizacji jej celów.

2.3.2.2 Zapewnienie przestrzeni do dialogu, komunikacji wewnątrz sieci

Omawiany warunek dotyczy sieci, które pretendują do pełnienia funkcji wykraczających poza model reprezentowany przez sieć Typu 4.

Przedstawiciele sieci uczestniczący w badaniu zgadzają się, że sieć będzie skutecznie realizować swoje funkcje, o ile będzie reprezentować wspólny głos zrzeszonych organizacji, a postawione cele będą wynikać z dobrego rozpoznania potrzeb środowiska.

„Przede wszystkim musi być oddolna inicjatywa ludzi, ale ona musi być wypracowywana wspólnie. To nie mogą być pomysły, które wynikają z jakichś rządowych strategii realizacji jakiegoś programu, na zasadzie: jest kasa i wszyscy się rzucamy, a nie patrzymy jakie rzeczywiście przynosi to efekty.”

Jak podkreślali uczestniczący w badaniu przedstawiciele sieci, dialog i komunikacja wewnątrz sieci stanowią podstawę do tego, aby sieć działała zgodnie z oczekiwaniami organizacji.

Działania realizowane przez badane sieci na rzecz osiągnięcia tego celu polegają w szczególności na zapewnieniu członkom licznych możliwości dialogu, wymiany opinii, wypracowania wspólnego stanowiska w istotnych dla członków kwestiach. Do dobrych praktyk realizowanych przez badane sieci należą:

- konsekwentne utrzymywanie regularności spotkań z członkami sieci
 - przykład Sieci Typu 3: *„Co kwartał spotykają się wszyscy prezesi klubów i stowarzyszeń, podczas tych spotkań określają kierunki działania dla Sieci (...) W tym jest siła”.*
- organizacja konsultacji w obszarach branżowych lub tematycznych, które poprzedzają podejmowanie ważnych decyzji na forum wszystkich członków
 - przykład Sieci Typu 1: *„Każdy członek Prezydium ma przydzieloną grupę branżową, w ramach której spotka się z organizacjami i tam wypracowują stanowisko”.*
- ścisła współpraca zarządu sieci z Radą Pożytku Publicznego, właściwą dla obszaru działania sieci¹⁰

¹⁰ O ile taki organ istnieje, co jest stanem pożądanym.

- przykład Sieci Typu 1 (gdzie zarząd sieci wchodzi w skład Rady Pożytku Publicznego):
„Po wymianie doświadczeń z innymi organizacjami, z innych miast uważam, że to jest po prostu jedyna metoda. Bo jeśli mamy już Radę Pożytku, która próbuje organizować raz na jakiś czas walne zebranie członków, to jest to po prostu tragedia. Na takim spotkaniu kumulują się wszystkie problemy, żale, wybuchają kłótnie. U nas się to rozkłada, bo [w Sieci] mamy spotkania walne, branżowe, konsultacje. Każdy członek sieci może na nie przyjść. Jeśli wychodzi jakiś problem, to potem na walnym zebraniu [Rady] ja mogę już o tym powiedzieć. Więc nic nie zalega, nie jest zaniedbane, zapomniane, tylko jest na gorąco rozwiązywane”.

2.3.2.3 Współpraca z samorządem lokalnym.

Współpraca z samorządem lokalnym może stanowić zarówno czynnik wzmacniający, jak i osłabiający sieć. Na podstawie zgromadzonego materiału badawczego można wskazać trzy kolejne (pod względem siły oddziaływania) rozwiązania, które pozwalają zmaksymalizować skuteczność sieci na tym polu:

1) Nawiązanie relacji, umożliwienie przedstawicielom władzy poznania sieci i zrzeszonych w niej organizacji

Nawiązując do ocen respondentów, podstawowym celem, do którego należy konsekwentnie dążyć, jest wypromowanie swojej obecności i dotarcie z informacją o prowadzonej działalności do przedstawicieli władz:

„Jak władze samorządowe się zmieniają, to trzeba z nimi rozmawiać i uczyć od nowa. Po każdych wyborach wszystkie stowarzyszenia obligujemy, żeby szli do burmistrzów, prezydentów, żeby przedstawiali co robią, żeby się zaprezentowali. To jest bardzo ważne, bo były takie przypadki, że burmistrz był 3 lata i dopiero dowiedział się, że takie stowarzyszenie na jego terenie istnieje i pomaga ludziom”.

Większość sieci działa bez obecności struktur takich, jak reprezentowana przez Sieć Typu 1 – to jest w warunkach, kiedy nawiązanie relacji ze stroną samorządową zależy od własnej inicjatywy przedstawicieli sieci, a dobre relacje trzeba konsekwentnie wypracowywać.

Dobłą praktyką jest dbałość o udział przedstawicieli władz w jak największej liczbie wydarzeń (spotkań, forów itp.) organizowanych przez sieć. Pożądanym stanem rzeczy jest wypracowanie modelu, w którym władze miasta są przyzwyczajone, że uczestniczą w tego typu inicjatywach. Przykład zaczerpnięty z doświadczenia przedstawiciela Sieci Typu 3:

„Trzeba zapraszać tych ludzi, żeby poznali organizacje, kto w nich działa, i zobaczyli jak to wszystko wygląda od środka. (...) Dzięki takiej współpracy [w jednym z miast już widzimy, że] przedstawiciele władz (radni, wiceprezydent) już się w to wczuli, te kontakty z nimi są bliskie i tak to powinno wyglądać”.

2) Inicjowanie dialogu

Wypowiedzi uczestników badania pozwalają wysnuć wniosek, że o efektywności współpracy decyduje to, czy i w jakim stopniu sieć podejmuje starania, aby zaistnieć jako liczący się partner dialogu dla strony samorządowej.

Dobłą praktyką jest przykładowo włączanie członków sieci w konsultacje dokumentów strategicznych dotyczących współpracy trzeciego sektora z administracją. Przykład działań realizowanych w ramach Sieci Typu 3:

„My na każdym zebraniu uczulamy członków i prezesów stowarzyszeń, żeby pilnowali w swoich miastach konsultacji rocznego programu współpracy organizacji pozarządowych z miastem. Tam mamy możliwość wniesienia jakiś zmian, swoich propozycji. Jak to jest przyjęte, to nie da się już nic zrobić, ale dopóki są prowadzone konsultacje, to możemy się wypowiedzieć”.

3) Włączenie sieci w struktury powiązań z lokalną administracją, dzięki którym udaje się kształtować warunki funkcjonowania organizacji pozarządowych

Kolejnym krokiem na drodze do utrzymania trwałych i efektywnych relacji z lokalną administracją jest osiągnięcie stanu, w którym sieć - poprzez swoich przedstawicieli - zostanie włączona w struktury decyzyjne w sprawach istotnych dla trzeciego sektora. W zależności od warunków, w jakich działa sieć, cel ten może być realizowany w szczególności poprzez udział przedstawicieli Sieci w wybranych organach (np. ciałach doradczych, komisjach lub Radzie Pożytku Publicznego).

Przykład zaczerpnięty z Sieci Typu 1 stanowi ilustrację pożądanego stanu docelowego:

„Doszliśmy do takich standardów, że nasza Sieć zajmuje stanowisko wobec wszystkich programów gminy, programów wieloletnich. Musi być taka opinia, jest już to standardem i nie przejdzie procedury legislacyjnej w urzędzie, jeśli tej opinii nie będzie”.

2.3.2.4 Włączenie w struktury o szerszym zasięgu

Przykłady badanych sieci pozwalają wysnuć wniosek, że sieć bardziej skutecznie realizuje swoje cele, jeśli jest włączona w struktury o szerszym zasięgu.

W odniesieniu do sieci o zasięgu lokalnym, „czynnikiem sukcesu” w tym kontekście jest nawiązanie relacji z lokalnym samorządem (przykład Sieci Typu 1).

W odniesieniu do sieci o zasięgu wojewódzkim, istotne dla zwiększenia skuteczności działania jest zyskanie reprezentacji w strukturach o zasięgu krajowym (przykład stanowią Sieć Typu 2, Sieć Typu 3).

2.3.2.5 Aktywność zarządu

Jeden z rozmówców podkreślił ponadto istotną rolę, jaką dla skuteczności funkcjonowania sieci odgrywa aktywność zarządu:

„W takich strukturach musi być zarząd i słaba działalność tego zarządu bardzo utrudnia działalność sieci. To muszą być kompetentni ludzie, zarząd musi być silny, bez tego te związki nie działają”.

W opinii respondentów, od sposobu działania zarządu zależeć będzie w szczególności, jak będą funkcjonowały takie obszary sieci jak: komunikacja wewnętrzna, współpraca i dialog między organizacjami członkowskimi.

2.3.3 Bariery dla skuteczności i trwałości sieci

2.3.3.1 Trudności w relacji z lokalnymi JST

Główne bariery, na które wskazywali uczestniczący w badaniu przedstawiciele sieci, to: brak partnerskiego traktowania organizacji, niski poziom kompetencji urzędników w sprawach

dotyczących funkcjonowania III sektora, podatność relacji z NGO na wpływy polityczne i zmiany władzy, niespójność przepisów i rozbieżności w ich interpretacji przez poszczególne urzędy. Uczestnicy badania wskazywali liczne przykłady ilustrujące problem:

„W wielu instytucjach często urzędnicy nie mają wiedzy i nie są tak blisko takich organizacji jak nasza czy inne. [To się przekłada na podejmowane przez nich decyzje] (...) Dlatego powinna być współpraca z organizacjami pozarządowymi. Samorzędy powinny czerpać od nas tę wiedzę, którą posiadamy, na temat działania organizacji czy na jakiś temat problemowy. A tego nie ma”;

„Urzędy, samorzędy wymagają od organizacji, żeby działały zgodnie z prawem (...) natomiast nie zawsze samorząd przestrzega przede wszystkim ustawy o pożytku publicznym i o wolontariacie”;

„Zmiany na górze, u marszałków, prezydentów i innych osób w gminach wpływają bardzo niekorzystnie na działania osób w placówkach [JST] i w efekcie na działania stowarzyszeń”;

„Wszystko jest zależne od miejsca, gdzie działamy, od problemu jakim się zajmujemy, a najtrudniejsze w tym wszystkim jest to, że [warunki w jakich działamy] są zależne od poglądów czy opcji politycznej. Powinniśmy być ponad to wszystko, a niestety tak nie jest”;

„Co roku jakieś zmiany następują w kwestii np. zasad rozliczenia projektów. Oni sami [urzędnicy] muszą dochodzić, sprawdzać, szukać, czy dane rozwiązanie będzie właściwe. Jest taki galimatias zrobiony ogólnie w Polsce, przepisy są zmieniane (...) i trzeba dochodzić, jak dany problem rozwiązać”.

Wnioski z badania pokazują, że chociaż sieć sama nie jest wolna od powyższych problemów, to jednak może stanowić istotne wsparcie w dla poszczególnych organizacji członkowskich, poprzez atuty takie jak: zapewnienie silniejszej pozycji w negocjacjach jako zrzeszonej grupy organizacji, większą skuteczność w kontaktach z samorządem, potencjalną możliwość wpływu na ujednoczenie przepisów.

2.3.3.2 Bariery finansowe

Problem zbyt niskich środków, przeznaczanych przez samorządy na funkcjonowanie organizacji pozarządowych, stanowi uniwersalny problem sektora pozarządowego w Polsce. Bariery finansowe napotyka każda z uczestniczących w badaniu sieci.

2.3.3.3 Brak perspektywy „wymiany pokoleń”

W ocenie badanych istotnym problemem, z którym mierzy się większość organizacji pozarządowych jest brak młodych osób zaangażowanych w działalność społeczną. Pomimo, że organizacje prowadzą współpracę z młodymi ludźmi (np. studentami), rzadko dochodzi do nawiązania trwałej współpracy, która pozwalałaby z optymizmem patrzeć w przyszłość w kontekście kształtowania następców dla obecnych działaczy:

„We wszystkich stowarzyszeniach zauważamy, że zostają te stare osoby, które działają a młodych nie ma, żeby chcieli podejmować jakieś działania”;

„Jak oglądam te wszystkie stowarzyszenia i widzę średnią wieku, to jest źle. Starszych ludzi znacznie brakować, a tego narybku nie ma. Młodych ludzi, doświadczonych, wyszkolonych, którzy mogliby w tej chwili pomóc dalej”.

Przedstawiciele sieci uczestniczący w badaniu wspólnie zauważają, że młodzież nie jest obecnie zainteresowana działalnością wolontarystyczną. Trendem społecznym jest szukanie możliwości zarobkowych, brakuje natomiast wśród młodych ludzi gotowości do poświęcenia dodatkowego czasu i zaangażowania na działalność społeczną.

Omówione powyżej przykłady trudności, na jakie napotykają sieci – zarówno kwestia relacji z jednostkami samorządu terytorialnego, jak i bariery finansowe oraz aspekt zaangażowania młodych osób - stanowią odzwierciedlenie podstawowych barier dla rozwoju organizacji pozarządowych. Kolejny przykład wiąże się natomiast ze specyfiką struktury sieci.

2.3.3.4 Brak otwartości na współpracę między organizacjami członkowskimi

Przedstawiciele różnych sieci wskazywali na obecność niekorzystnych trendów wśród zrzeszonych organizacji, których przejawami są w szczególności:

- **mała otwartość na kontakt** - niekorzystnym zjawiskiem jest mała otwartość części członków na wzajemny kontakt, co przejawia się brakiem skłonności do wymiany doświadczeń lub np. wskazania sprawdzonych przez siebie rozwiązań typowych problemów. Brak otwartości na kontakt z innymi organizacjami członkowskimi zazwyczaj wiąże się z sytuacją, gdy organizacje członkowskie traktują innych członków sieci nie jak partnerów, lecz konkurentów w prowadzonej działalności:

„Są osoby, które nie lubią się chwalić tym co robią. Uważają, że ktoś ukradnie im pomysł”;

„Często może chodzić o dotacje - nie chcą się wymieniać z innymi doświadczeniami, wiedzą o źródłach pozyskiwania funduszy, bo się boją, że będzie się im zabierać środki”.

- **brak utożsamienia się z celami sieci i realizowanymi działaniami** - każda z sieci o „demokratycznym” modelu zarządzania narażona jest na ryzyko, że część członków nie będzie usatysfakcjonowana przyjętymi rozwiązaniami lub uzna, że podejmowane decyzje nie są dostatecznie korzystne z punktu widzenia własnych indywidualnych interesów.

„Są takie sytuacje, że ta współpraca odbiera wręcz chęć działania i człowiek naprawdę się zastanawia, czy jest sens dalej to ciągnąć, bo jeśli w swoim gronie nie ma się zrozumienia, to co dopiero wychodząc gdzieś na zewnątrz. Uważam, że sieć powinna być jednym głosem - rozsądnie, konstruktywnie, ale jednym głosem. Jeśli podejmujemy decyzję to się jej trzymamy, nie potem lawirujemy, zmieniamy. A są czasem z tym problemy.”

Ryzyko takie wydaje się być większe w przypadku sieci ogólnych, które zrzeszają podmioty, których dotyczą różne zasady działania.

Zgromadzone obserwacje wskazują, że poziom utożsamienia z celami sieci skorelowany jest często z poziomem aktywności organizacji na polu dialogu – częstotliwością i jakością udziału w spotkaniach organizacji członkowskich (walnych zebraniach, konsultacjach itp.).

2.4 Obecność i znaczenie standardów działania

2.4.1 Oczekiwania wobec wprowadzenia standardów

Dwie spośród pięciu badanych sieci (Typ 2 i Typ 3) posiadają opracowane standardy działania, których wdrożenie jest rekomendowane zrzeszonym organizacjom.

W obydwu przypadkach przedstawiciele zarządu sieci wskazują, że opracowanie zestawu standaryzacyjnego stanowiło odpowiedź na potrzeby organizacji członkowskich. Standardy mają pełnić podwójną rolę:

- wzmocnienie poszczególnych stowarzyszeń członkowskich poprzez profesjonalizację ich działań;
- uwiarygodnienie działań organizacji pozarządowych w szczególności wobec sektora publicznego.

W odniesieniu do pierwszego z poruszonych aspektów – profesjonalizacji działań stowarzyszeń, doświadczenia przedstawicieli sieci uczestniczących w badaniu pokazują, że powszechną potrzebą jest podniesienie wiedzy organizacji na temat formalno-prawnych aspektów funkcjonowania.

„Trzeba uczyć tych ludzi, którzy zajmują się organizacjami, żeby mieli wiedzę na ten temat, to jest cała podstawa”;

„My nie mamy wdrożonych standardów. Ale byłoby to potrzebne, nawet bardzo. Wiele przepisów jest niejasnych, każdy robi to inaczej. Przychodzi potem kontrola i pytają się dlaczego czegoś nie mamy. Pytam się gdzie to jest zapisane, że tak ma być. Słyszę, że wprowadzie nigdzie, ale jakaś pani w innej instytucji tak miała to opracowane i dobrze to tak wygląda. Sieć może, przez kompetentnych ludzi, opracować standardy, które uchroniłyby nas przed takimi sytuacjami.”

Nie mniej istotnym aspektem standaryzacji jest uwiarygodnienie działań organizacji pozarządowych w szczególności wobec sektora publicznego. Doświadczenia badanych pokazują, że wdrożenie standardów pomaga zbudować wizerunek organizacji jako rzetelnego podmiotu, stanowiąc rodzaj rekomendacji, wzmacniającej jego pozycję jako partnera prowadzonych negocjacji.

„Jeśli chcemy występować do samorządu z jakimiś prośbami o wsparcie, to my musimy mieć najpierw wszystko uporządkowane. (...)Postawiliśmy na to, że najpierw my musimy być w porządku, żebyśmy mogli z samorządami rozmawiać. Niech oni się od nas uczą. Wtedy jesteśmy dla nich partnerem. Jeżeli będziemy chodzić i tylko żądać, żeby nam dali jakieś środki na działanie, to najpierw musimy pokazać, że jesteśmy tego warci, bo jesteśmy dla lokalnej społeczności”.

Rozważając zalety i wady standaryzacji, przedstawiciele tych spośród badanych organizacji, które nie wdrożyły żadnych wspólnych standardów działania, wyrażali przede wszystkim obawy, że wdrożenie tego typu rozwiązań może stanowić dodatkowe obciążenie dla organizacji oraz wpłynąć negatywnie na ich elastyczność. Potencjalny „akceptowalny” zestaw standardów powinien być:

- minimalny – obejmujący najważniejsze obszary, bez mnożenia biurokratycznych wymogów,
- uniwersalny – pełniący funkcję usystematyzowania i spojenia istniejących rozwiązań, niż generowania nowych.

2.4.2 Ocena wybranego katalogu standardów

Jako uzupełnienie dyskusji nad znaczeniem standardów dla sieci organizacji pozarządowych w ramach niniejszego badania, uczestnikom wywiadu grupowego zaprezentowano wybrany katalog standardów, prosząc o dokonanie oceny istotności każdego z elementów.

Wykorzystano katalog standardów opracowany w ramach projektu pt. „BIPnij dla przejrzystości i transparentności NGO”, zrealizowanego przez Stowarzyszenie Wspierania Organizacji Pozarządowych „MOST” oraz Stowarzyszenie Wspierania Aktywności Lokalnej „Bona Fides”. Katalog obejmuje 30 standardów, zgrupowanych po 10 w 3 obszarach:

- standardy formalno-prawne – obejmujące większość wymagań prawnych, które stawia przed organizacjami pozarządowymi obowiązujące prawo;
- standardy przejrzystości – obejmujące informacje jakie organizacja powinna udostępniać swojemu otoczeniu;



- standardy etyczne – poruszające kwestie równouprawnienia, relacji organizacji z otoczeniem, a także rolę NGO w kształtowaniu społeczeństwa obywatelskiego.

Wykorzystano trzystopniową skalę ocen dla każdego standardu:

1 – „mało istotny”

2 – „może mieć znaczenie”

3 – „kluczowy”

Otrzymane wyniki wskazują, że zaprezentowany katalog standardów spełnia oczekiwania większości uczestników badania. Tylko dwa spośród 30 proponowanych standardów otrzymały w badaniu wskazanie „mało istotny” (po 1 takim wskazaniu), natomiast większość oceniona została z przewagą wskazań „kluczowy” lub w wyrównanych proporcjach wskazań „kluczowy” i „może mieć znaczenie”.

Za kluczowe¹¹ uznane zostały w badaniu standardy:

- Formalno-prawne:
 - „Organizacja zna aktualne akty prawne dotyczące funkcjonowania NGO”.
 - „Działalność organizacji jest zgodna ze statutem i aktualnymi dokumentami rejestrowymi”.
 - „Organizacja prowadzi księgowość zgodnie z ustawą o rachunkowości i aktami wykonawczymi”.
 - „Organy organizacji działają zgodnie z obowiązującymi je uregulowaniami”.
 - „Organizacja rozróżnia i rozgranicza swoją działalność statutową nieodpłatną, odpłatną i gospodarczą”.
 - „Organizacja prawidłowo rozlicza się z ZUS i organami podatkowymi”.
- Etyczne:
 - „Organizacja jasno komunikuje cele działania”.

¹¹ Ocena 3 - „kluczowy” stanowi 80%-100% wszystkich ocen tego standardu.



- „Organizacja kieruje się zasadą niedyskryminacji, a w szczególności: ze względu na wiek, płeć, przekonania światopoglądowe, model życia, sprawność psychofizyczną”.
- Przejrzystości:
 - „Organizacja prezentuje cele działalności”.

Daje się zauważyć, że najwyższe znaczenie respondenci przypisywali standardom formalno-prawnym, co pozostaje w spójności z wcześniejszymi wnioskami z badania, wskazującymi, że unormowanie tego obszaru jest kwestią o najważniejszym znaczeniu dla organizacji pozarządowych.

Rozkład ocen dla wszystkich uwzględnionych w badaniu standardów prezentują tabele 2,3,4.

Tabela 2 Ranking ocen respondentów w odniesieniu do wybranego katalogu standardów formalno-prawnych.

Lp.*	Standard	Średnia ocen (1-3)	Rozkład ocen		
			1 - "malo istotny"	2 - "może mieć znaczenie"	3 - "kluczowy"
Standard formalno-prawny					
I	Organizacja zna aktualne akty prawne dotyczące funkcjonowania NGO	3,0	0	0	7
II	Działalność organizacji jest zgodna ze statutem i aktualnymi dokumentami rejestrowymi	3,0	0	0	7
VI	Organizacja prowadzi księgowość zgodnie z ustawą o rachunkowości i aktami wykonawczymi	3,0	0	0	7
III	Organy organizacji działają zgodnie z obowiązującymi je uregulowaniami	2,9	0	1	6
V	Organizacja rozróżnia i rozgranicza swoją działalność statutową nieodpłatną, odpłatną i gospodarczą	2,9	0	1	6
VII	Organizacja prawidłowo rozlicza się z ZUS i organami podatkowymi	2,9	0	1	6
IV	Organizacja posiada adekwatną do wymagań prawnych dokumentację wewnętrzną	2,6	0	3	4
X	Organizacja przestrzega innych aktów prawnych i przepisów dotyczących jej działalności	2,6	0	3	4
VIII	Organizacja prowadzi prawidłowo sprawozdawczość	2,4	0	4	3
IX	Organizacja prowadzi dokumentację pracowniczą i wolontarystyczną	2,4	0	4	3

* - numery porządkowe stanowią odniesienie do numeracji w oryginalnym katalogu standardów („Standardy funkcjonowania organizacji pozarządowych. Dobre praktyki”, pod red. Tomasa Papaj, Katowice 2013 r.)

Tabela 3 Ranking ocen respondentów w odniesieniu do wybranego katalogu standardów przejrzystości.

Lp.*	Standard	Średnia ocen (1-3)	Rozkład ocen		
			1 - "malo istotny"	2 - "może mieć znaczenie"	3 - "kluczowy"
Standard przejrzystości					
III	Organizacja prezentuje cele działalności	2,8	0	1	5
II	Organizacja upublicznia podstawowe dane	2,7	0	2	4
I	Organizacja wykorzystuje stronę internetową upowszechniającą wiedzę o niej	2,5	0	3	3
IV	Organizacja publikuje sprawozdania	2,5	0	3	3
V	Organizacja przedstawia świadczone usługi	2,5	0	3	3
VI	Organizacja publikuje źródła przychodów i ich wysokość	2,5	0	3	3
VII	Organizacja informuje o swoich projektach	2,5	0	3	3
IX	Organizacja udostępnia informacje publiczne na wniosek	2,5	0	3	3
VIII	Organizacja upowszechnia informacje o kontrolach zewnętrznych	2,3	1	2	3
X	Organizacja udostępnia dokumentację wewnętrzną osobom zaangażowanym w jej działalność	2,2	0	5	1

* - numery porządkowe stanowią odniesienie do numeracji w oryginalnym katalogu standardów („Standardy funkcjonowania organizacji pozarządowych. Dobre praktyki”, pod red. Tomasza Papaj, Katowice 2013 r.)

Tabela 4 Ranking ocen respondentów w odniesieniu do wybranego katalogu standardów etycznych.

Lp.*	Standard	Średnia ocen (1-3)	Rozkład ocen		
			1 - "mało istotny"	2 - "może mieć znaczenie"	3 - "kluczowy"
Standard etyczny					
III	Organizacja jasno komunikuje cele działania	3,0	0	0	6
IV	Organizacja kieruje się zasadą niedyskryminacji, a w szczególności: ze względu na wiek, płeć, przekonania światopoglądowe, model życia, sprawność psychofizyczną	2,8	0	1	5
I	Organizacja ma na uwadze, że wspólną misją sektora pozarządowego jest rozwój i wspieranie aktywności społecznej	2,7	0	2	4
VI	Organizacja podejmuje współpracę z innymi organizacjami, dbając o dobro relacji w sektorze i efektywność działań dla beneficjentów, a także o ekonomiczne wykorzystanie dostępnych zasobów	2,7	0	2	4
IX	Organizacja w swojej działalności z założenia wyklucza konflikt interesów	2,7	0	2	4
X	Organizacja ma jasną politykę angażowania się w działania o charakterze publicznym	2,7	0	2	4
II	W swojej działalności organizacja zapewnia dobre relacje między zaangażowanymi w jej działania osobami	2,5	0	3	3
V	Organizacja chroni swoich beneficjentów przed niepożądanymi skutkami jej działań, a w szczególności przed uzależnieniem się od pomocy	2,5	1	1	4
VII	Organizacja angażuje odpowiednie kadry do realizacji zadań, których się podejmuje, zapewniając równość szans, w tym pomiędzy K i M	2,3	0	4	2
VIII	Organizacja umożliwia podnoszenie kwalifikacji osób zaangażowanych w jej działalność	2,3	0	4	2

* - numery porządkowe stanowią odniesienie do numeracji w oryginalnym katalogu standardów („Standardy funkcjonowania organizacji pozarządowych. Dobre praktyki”, pod red. Tomasza Papaj, Katowice 2013 r.)

3 Końcowe wnioski i rekomendacje

3.1 Wnioski i rekomendacje w zakresie funkcji, które decydują o tym, że sieć ma istotne znaczenie dla podmiotów ją tworzących oraz otoczenia, w którym działa

- 1 Spośród funkcji pełnionych przez sieć, podstawową rolę odgrywa wsparcie świadczone na rzecz stowarzyszeń członkowskich. Możliwość podniesienia potencjału własnego stowarzyszenia stanowi główną motywację do pozostawania w strukturach sieci. Oczekiwania stowarzyszeń w zakresie wsparcia ze strony sieci obejmują w szczególności:
 - zapewnienie dostępu do wiedzy niezbędnej do sprawnego funkcjonowania stowarzyszenia (np. w zakresie wymogów prawa, uwarunkowań formalno-prawnych etc.),
 - wsparcie pomagające podnieść jakość usług świadczonych przez stowarzyszenie – poprzez podniesienie kompetencji merytorycznych kadry lub udostępnienie określonych zasobów,
 - pomoc w uzyskaniu środków na prowadzenie działalności.

Kolejne aspekty, które zwiększają satysfakcję z bycia członkiem sieci, to:

- 2 poprawa wizerunku i wzrost rozpoznawalności stowarzyszenia w lokalnej społeczności ze względu na fakt pozostawania członkiem sieci,
- 3 pełnienie przez sieć roli reprezentanta w kontaktach z lokalną administracją publiczną,
- 4 integracja środowiska, która znajduje odzwierciedlenie w nawiązywaniu relacji między członkami w zakresie wymiany doświadczeń lub wymiany zasobów.

3.2 Wnioski i rekomendacje w zakresie rozwiązań, których wdrożenie podnosi skuteczność działania sieci

- 1 Istotne znaczenie dla trwałości sieci ma utrzymanie wśród tworzących ją członków wysokiego poziomu integracji z siecią - poczucia sensu pozostawania w strukturach sieci. Badanie wykazało, że poziom integracji z siecią jest wyższy wśród członków tych sieci, które:
 - stwarzają zrzeszonym podmiotom konkretne możliwości wzmocnienia potencjału własnego stowarzyszenia,
 - pobudzają integrację podmiotów, w stopniu umożliwiającym transfer zasobów wewnątrz sieci,
 - wdrożyły narzędzia umożliwiające skuteczny przepływ informacji adresowanych do stowarzyszeń członkowskich.
- 2 Podstawą do tego, aby sieć działała zgodnie z oczekiwaniami członków jest zapewnienie dobrej komunikacji wewnątrz sieci. Dobre praktyki w tym zakresie obejmują w szczególności:
 - konsekwentne utrzymywanie regularności spotkań z członkami sieci,
 - organizacja konsultacji w obszarach branżowych lub tematycznych, które poprzedzają podejmowanie ważnych decyzji na forum wszystkich członków,
 - ścisła współpraca zarządu sieci z organami takimi jak Rada Pożytku Publicznego, właściwa dla obszaru działania sieci.
- 3 Czynnikiem istotnie rzutującym na jakość funkcjonowania sieci oraz tworzących je organizacji jest charakter współpracy z samorządem lokalnym. Sfera ta należy do najczęściej wymienianych przez respondentów barier, które ograniczają skuteczność działania organizacji pozarządowych.

W oparciu o doświadczenia badanych sieci, można zarekomendować następujące etapy kreowania efektywnych relacji z samorządem lokalnym:

- nawiązanie relacji - umożliwienie przedstawicielom lokalnych władz poznania sieci i zrzeszonych w niej organizacji,
- inicjowanie dialogu – konsekwentne podejmowanie starań, aby zaistnieć jako liczący się partner dialogu dla strony samorządowej,
- włączenie na stałe w struktury uczestniczące w opracowywaniu i konsultacjach polityk publicznych dotyczących regionu.

4 Większą skutecznością działania charakteryzują się te sieci, które są włączone w struktury o szerszym zasięgu. Atutami zyskiwanymi poprzez nawiązanie tego typu relacji są w szczególności wzmocnienie pozycji sieci wobec podmiotów zewnętrznych (w tym jednostek samorządu terytorialnego) i zyskanie większych możliwości podejmowania interwencji w sprawach związanych z funkcjonowaniem NGO.

3.3 Wnioski i rekomendacje w zakresie wdrożenia przez sieć standardów

- 1 Za przyjęciem przez sieci zestawu standardów przemawiają następujące argumenty:
 - standardy mogą istotnie przyczynić się do wzmocnienia poszczególnych stowarzyszeń członkowskich, poprzez profesjonalizację ich działań,
 - wdrożenie standardów przekłada się na zwiększenie wiarygodności organizacji pozarządowych, w szczególności wobec sektora publicznego.
- 2 Aby realizować powyższe funkcje, a zarazem zminimalizować ryzyko ograniczenia elastyczności i nadmiernej biurokratyzacji organizacji, standardy powinny spełniać następujące kryteria:
 - stanowić bezpośrednią odpowiedź na potrzeby organizacji członkowskich. Badanie pokazuje, że powszechną potrzebą jest w szczególności zapewnienie wsparcia w zakresie formalno-prawnych aspektów funkcjonowania organizacji,
 - być minimalne i uniwersalne – pełnić w większym stopniu funkcję usystematyzowania i spojenia istniejących niż generowania nowych rozwiązań.

3 Ze wstępnym pozytywnym przyjęciem badanych spotkał się modelowy zestaw standardów, opracowany w ramach projektu „BIPnij dla przejrzystości i transparentności NGO”¹². W szczególności, przedstawiciele sieci uznali za kluczowe następujące jego elementy:

- Standardy formalno-prawne:
 - „Organizacja zna aktualne akty prawne dotyczące funkcjonowania NGO”.
 - „Działalność organizacji jest zgodna ze statutem i aktualnymi dokumentami rejestrowymi”.
 - „Organizacja prowadzi księgowość zgodnie z ustawą o rachunkowości i aktami wykonawczymi”.
 - „Organy organizacji działają zgodnie z obowiązującymi je uregulowaniami”.
 - „Organizacja rozróżnia i rozgranicza swoją działalność statutową nieodpłatną, odpłatną i gospodarczą”.
 - „Organizacja prawidłowo rozlicza się z ZUS i organami podatkowymi”.
- Standardy etyczne:
 - „Organizacja jasno komunikuje cele działania”.
 - „Organizacja kieruje się zasadą niedyskryminacji, a w szczególności: ze względu na wiek, płeć, przekonania światopoglądowe, model życia, sprawność psychofizyczną”.
- Standardy przejrzystości:
 - „Organizacja prezentuje cele działalności”.

¹² Standard opracowany w ramach projektu pt.: „BIPnij dla przejrzystości i transparentności NGO”, zrealizowanego przez Stowarzyszenie Wspierania Organizacji Pozarządowych „MOST” oraz Stowarzyszenie Wspierania Aktywności Lokalnej „Bona Fides”.

Załącznik nr 1: Spis sieci organizacji działających w województwie śląskim

Podmioty prawne:

1. Śląska Rada Naczelnej Organizacji Technicznej. Federacja Stowarzyszeń Naukowo Technicznych w Katowicach
2. Lokalna Grupa Działania "Spichlerz Górnego Śląska" z siedzibą w Koszęcinie.
3. Związek Harcerstwa Polskiego Chorągiew Śląska z siedzibą w Katowicach.
4. Regionalny Związek Stowarzyszeń Abstynenckich Województwa Śląskiego z siedzibą w Katowicach.
5. Regionalny Związek Stowarzyszeń i Klubów Abstynenckich Ziemi Częstochowskiej z siedzibą w Częstochowie.
6. Forum Organizacji Pozarządowych Subregionu Zachodniego z siedzibą w Rybniku.
7. Związek Ochotniczych Straży Pożarnych z siedzibą w Katowicach.
8. Forum Ziemi Wodzisławskiej z siedzibą w Wodzisławiu Śląskim.

9. Forum Organizacji Pozarządowych Działających na rzecz Osób Niepełnosprawnych, Chorych i Ich Rodzin Pod Nazwą „Razem” z siedzibą w Zabrze.
10. Śląskie Forum na rzecz Osób Bezdomnych z siedzibą w Katowicach.
11. Unia Forum ON z siedzibą w Katowicach.
12. Związek Gmin i Powiatów Subregionu Zachodniego Województwa Śląskiego z siedzibą w Rybniku.
13. Związek Gmin Jurajskich z siedzibą w Ogrodzieńcu.
14. Związek Górnośląski z siedzibą w Katowicach.
15. Lokalna Grupa Działania „Perła Jury” z siedzibą w Łazach.
16. Lokalna Grupa Działania „Wspólny Rozwój” z siedzibą w Jastrzębiu Zdroju.
17. Stowarzyszenie Lokalna Grupa Działania „Żywiecki Raj” z siedzibą w Żywcu.
18. Stowarzyszenie Lokalna Grupa Działania Ziemia Bielska z siedzibą w Bielsku-Białej.
19. Lokalna Grupa Rybacka Bielska Kraina z siedzibą w Bielsku-Białej.
20. Stowarzyszenie Lokalna Grupa Działania „Morawskie Wrota” z siedzibą w Gorzycach.
21. Stowarzyszenie Lokalna Grupa Działania „Partnerstwo dla Rozwoju” z siedzibą w Pietrowicach Wielkich.
22. Stowarzyszenie Lokalna Grupa Działania „Cieszyńska Kraina” z siedzibą w Skoczowie.
23. Lokalna Grupa Działania „Trójwieś” z siedzibą w Istebnej.
24. Śląska Federacja Sportu w Katowicach.
25. Śląskie Wojewódzkie Zrzeszenie LZS (Ludowe Zespoły Sportowe) w Katowicach.
26. Śląskie Forum Organizacji Pozarządowych „KAFOS” z siedzibą w Katowicach.
27. Bank Żywności w Częstochowie.
28. Śląski Bank Żywności z siedzibą w Chorzowie.
29. Związek Stowarzyszeń „Zielony Ring Przemysły” z siedzibą w Sławkowie.
30. Związek Stowarzyszeń Lokalna Grupa Działania „Beskid Śląski Górom” z siedzibą w Brennej.



31. Beskidzka Rada Federacji Stowarzyszeń Naukowo-Technicznych NOT z siedzibą w Bielsku-Białej.
32. Rada FSNT NOT w Częstochowie.
33. Gliwicka (Rada Miejska Federacji Stowarzyszeń Naukowo-Technicznych NOT w Gliwicach).

Grupy nieformalne:

1. Śląski Związek Gmin i Powiatów (Silesian Leader Network).
2. Osiemnastka w sieci.
3. Porozumienie z Logo EFS.
4. Górnośląska Rada Organizacji Młodzieżowych (GROM).
5. Dąbrowskie Forum Organizacji Pozarządowych.
6. Bytomskie Forum Organizacji Pozarządowych.
7. Mysłowicka Sieć NGO.
8. Śląska Unia Kobiet po Mastektomii.

Załącznik nr 2: Wzory scenariuszy wywiadów wykorzystanych w badaniu

1. Członkowie sieci – wywiad pogłębiony

Wstęp – motywy udziału w sieci	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kiedy reprezentowana przez Pana/ią organizacja weszła w skład sieci XXX? 2. Skąd pomysł na wejście do sieci? – jakie cele chcieli Państwo osiągnąć, jakie potrzeby o tym zdecydowały? 3. Czy mieli Państwo wcześniej doświadczenia w funkcjonowaniu w tego typu sieci? – jakie, na czym polegały?
Wejście	<ol style="list-style-type: none"> 4. Jakie warunki musieli Państwo spełnić, aby wejść do sieci? Jeśli tak – na czym polegały? Czy trudno było się do tych wymogów dostosować?
Rola i działania na rzecz sieci	<ol style="list-style-type: none"> 5. Jaką rolę pełni Wasza organizacja w sieci? 6. W jaki sposób angażujecie się w działania sieci? Jak się to zmieniało na przestrzeni czasu? 7. W jaki sposób członkowie sieci są motywowani żeby angażować się w jej działania?

	<p>7.1. Jak ocenia Pan/i poziom własnej aktywności na rzecz realizacji celów statutowych sieci (wysoki/niski/... - mniejszy niż chcemy/taki jak chcemy/...)? Czy Państwa motywacja, zaangażowanie zmieniało się, w miarę upływu czasu?</p> <p>7.2. Co jest dla Państwa największą motywacją?</p> <p>8. Jakie czynniki obniżają Państwa motywację i zaangażowanie?</p>
<p>Dokumenty sieci (CZ)</p>	<p>9. Czy Państwo lub inni członkowie mieli wkład w tworzenie dokumentów strategicznych, opracowanych dla sieci? Jeśli nie – czy chcieliby Państwo mieć?</p> <p>10. Jak ocenia Pan/i jakość dokumentów strategicznych, opracowanych dla sieci– funkcja raczej „formalna” czy rzeczywiście stanowią „fundament”, punkt odniesienia w działaniach sieci?</p> <p>11. Czy sieć opracowuje i promuje określone standardy działania dotyczące członków sieci?</p> <p>11.1. Jeśli tak - czego dotyczą?</p> <p>12. Jeśli nie - czy uważa Pan/i, że wprowadzenie określonych standardów, które byłyby spełniane przez członków sieci, mogłoby korzystnie wpłynąć na efektywność działania sieci (korzyść dla sieci jako takiej / korzyść w rozumieniu rozwinięcia potencjału członków)? – jakie standardy warto by prowadzić?</p>
<p>Ocena struktury zarządzania</p>	<p>13. Czy Państwa organizacja ma reprezentację w zarządzie sieci?</p> <p>13.1. Jeśli tak – jaką rolę Państwo pełnią?</p> <p>13.2. Jeśli nie – dlaczego?</p> <p>13.3. Jeśli nie – czy chcieliby Państwo mieć reprezentację w zarządzie? Dlaczego / dlaczego nie?</p> <p>14. Kto realnie określa na kierunki i formy działania sieci – jaki głos mają poszczególni członkowie? Jaki głos ma zarząd?</p> <p>15. Jak ocenia Pan/i przyjęty sposób zarządzania siecią – czy dostrzega Pan/i propozycje zmian w tym zakresie, które mogłyby korzystnie wpłynąć na efektywność działania sieci?</p>

Ocena sposobu komunikacji	<p>16. Jakie są przyjęte sposoby komunikacji pomiędzy członkami sieci, a jakie pomiędzy członkami a zarządem?</p> <p>17. Jak ocenia Pan/i przyjęty sposób komunikacji w ramach sieci? Co można by było w nim usprawnić?</p>
Uzupełnienie oceny	<p>18. Podsumowując informacje o budowie i sposobach działania sieci, proszę spróbować ocenić:</p> <p>18.1. Jakie są atuty sieci? (tj. narzędzia/ rozwiązania/ właściwości sieci, które w znacznym stopniu przyczyniają się do tego że sieć działa efektywnie, zgodnie z oczekiwaniami): ...</p> <p>18.2. Jakie są słabe strony sieci? (tj. braki/ błędy/ właściwości sieci, które często/w znacznym stopniu przyczyniają się do tego, że sieć nie realizuje określonych zadań tak, jak by mogła lub jak by się tego chciało): ...</p> <p><i>[UWAGA. Jeśli te odpowiedzi nie padną spontanicznie, warto żeby ankieter dopytał o atuty i słabości w następujących obszarach:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Poziomy decyzyjności, sposoby podejmowania decyzji</i> • <i>Poziom formalizacji</i> • <i>Sposoby komunikacji poziomej i pionowej</i> • <i>Standardy formalno-prawne stosowane przez sieć i tworzące ją podmioty</i> • <i>Standardy przejrzystości – dostępność dokumentów i informacji dla otoczenia sieci</i> • <i>Standardy etyczne</i>
Ocena działań sieci na rzecz członków (CZ)	<p>19. Co daje Państwu obecność w sieci? (najpierw odpowiedź otwarta, potem prośba o usystematyzowanie):</p> <p>Jakie działania na rzecz członków prowadzi sieć, z których Państwo korzystacie?</p> <p>20. Czy są w ramach sieci realizowane takie działania jak:</p> <p>20.1. Wymiana posiadanych zasobów (np. kadrowych, lokalowych)</p>

między członkami sieci?

20.1.1. Czy ma miejsce /jak wygląda w sieci/ jak Pan/-i oceniają te działania?

20.2. Wspieranie członków przez sieć finansowo (np. pomoc w pozyskiwaniu dotacji)

20.2.1. Czy ma miejsce /jak wygląda w sieci/ jak Pan/-i oceniają te działania?

20.3. Inne formy wspierania członków sieci

20.3.1. Czy ma miejsce /jak wygląda w sieci/ jak Pan/-i oceniają te działania?

20.4. Integrowanie członków sieci

20.4.1. Czy ma miejsce /jak wygląda w sieci/ jak Pan/-i oceniają te działania?

20.5. Reprezentowanie interesów członków sieci

20.5.1. Czy ma miejsce /jak wygląda w sieci/ jak Pan/-i oceniają te działania?

20.6. Włączanie poszczególnych członków w realizację strategii długofalowej, np. poprzez przydzielanie im określonych zadań

20.6.1. Czy ma miejsce /jak wygląda w sieci/ jak Pan/-i oceniają te działania?

20.7. Zapewnienie przez sieć dostępu do najświeższych informacji (newsletter, www, ...)

20.7.1. Czy ma miejsce /jak wygląda w sieci/ jak Pan/-i oceniają te działania?

20.8. dystrybucja informacji o sieci, promocja

20.8.1. Czy ma miejsce /jak wygląda w sieci/ jak Pan/-i oceniają te działania?

20.9. Działania zewnętrzne – współpraca z partnerami zewnętrznymi (biznesowymi / innymi ngo / samorządem / administracją...)

20.9.1. Czy ma miejsce /jak wygląda w sieci/ jak Pan/-i oceniają te

	<p>działania?</p> <p>20.10. Działania zewnętrzne – udział w kształtowaniu polityk publicznych</p> <p>20.10.1. Czy ma miejsce /jak wygląda w sieci/ jak Pan/-i oceniają te działania?</p> <p>21. Czego nie mogliby Państwo na pewno osiągnąć bez obecności w sieci?</p> <p>22. Co bez obecności w sieci byłoby trudniejsze (niż obecnie)?</p> <p>23. Spośród wymienionych funkcji, pełnionych przez sieć, które są dla Pana/i najważniejsze i dlaczego?</p> <p>24. Spośród wymienionych funkcji, na których by Panu/i zależało, a sieć ich nie pełni?</p> <p>25. Jakie jeszcze funkcje mogłaby pełnić sieć? Co Waszym zdaniem sieć powinna jeszcze robić na rzecz podmiotów ją tworzących? Dlaczego to byłyby ważne?</p> <p>26. Jaka jest Pana/-i ogólna satysfakcja z bycia członkiem sieci?</p>
Przyszłość sieci	<p>27. Jakie są perspektywy dalszego funkcjonowania Państwa organizacji sieci? (np.: dalsza współpraca – taki zakres jak obecnie, inny zakres; wyjście z sieci – dlaczego?; ...)</p> <p>28. Jakie są w Pana/i ocenie perspektywy dalszego funkcjonowania sieci jako takiej? (czy sieć będzie się rozwijać? – w jaki sposób?; czy przewidują Państwo bariery, trudności w rozwoju – jakie?)</p> <p>29. Jakie są w Pana/i ocenie główne bariery, które napotyka sieć w efektywnej realizacji swoich celów?</p> <p>30. Jakie są w Pana/i ocenie kluczowe czynniki sukcesu dla</p> <p>(a) trwałości</p> <p>(b) efektywności działania</p> <p>tego typu sieci? (mowa o czynnikach wewnętrznych sieci)</p>

2. Zarząd sieci – wywiad pogłębiony

<p>Podstawowe informacje o sieci i jej członkach</p>	<p>31. Jak i kiedy powstała sieć? W jaki sposób doszło do zawiązania sieci w obecnym kształcie? - dlaczego taki wybór partnerów? – czy zapraszaliście partnerów do sieci, czy zgłosili się sami?</p> <p>32. Jakie podmioty tworzą sieć? (Jaka branża, terytorium?)</p> <p>33. Czy sieć jest otwarta na nowych członków? Na jakich zasadach są oni przyjmowani do sieci?</p> <p>34. Czy skład podmiotów tworzących sieć ulegał zmianie od czasu jej powstania (rotacja podmiotów)? – jakie to były zmiany? Jeśli jakieś podmioty uległy wyłączeniu z sieci -proszę opowiedzieć, dlaczego?</p>
<p>Dokumenty sieci</p>	<p>35. Jak powstały dokumenty strategiczne sieci? (stworzone przez zarząd / przy współpracy członków – czy wszystkich?) Czy ewoluowały w miarę rozwoju sieci?</p> <p>36. Jak ocenia Pan/i jakość tych dokumentów – funkcja raczej „formalna” czy rzeczywiście stanowią „fundament”, punkt odniesienia w działaniach sieci?</p> <p>37. Czy sieć opracowuje i promuje określone standardy działania (np. dotyczące członków sieci – ale nie tylko)?</p> <p>37.1. Jeśli tak - czego dotyczą?</p> <p>37.2. Jeśli nie – dlaczego?</p> <p>37.3. Jeśli nie - czy uważa Pan/i, że wprowadzenie określonych standardów, które byłyby spełniane przez członków sieci, mogłoby korzystnie wpłynąć na efektywność działania sieci (korzyść dla sieci jako takiej / korzyść w rozumieniu rozwinięcia potencjału członków)? – jakie standardy warto by prowadzić?</p>
<p>Dodatkowe informacje - finanse</p>	<p>38. Jakie są źródła finansowania sieci?</p> <p>38.1. Czy sieć prowadzi odpłatną działalność statutową?</p> <p>38.2. Czy członkowie finansują sieć – w jaki sposób?</p> <p>38.3. Inne źródła (np. dotacje) – jakie?</p>

	<p>38.4. Jaka jest proporcja środków z poszczególnych źródeł?</p> <p>39. Jak ocenia Pan/i stan finansów sieci (czy wystarcza dla efektywnej realizacji założonych celów?)</p>
Opis struktury zarządzania	<p>40. Jak wygląda struktura zarządu i ile podmiotów ma reprezentację w zarządzie?</p> <p>41. W jaki sposób podejmowane są decyzje (strategiczne i techniczne/codziennie)?</p> <p>42. Jak ocenia Pan/i przyjęty sposób zarządzania siecią – czy dostrzega Pan/i propozycje zmian w tym zakresie, które mogłyby korzystnie wpłynąć na efektywność działania sieci?</p>
Sposób komunikacji	<p>43. Jakie są przyjęte sposoby komunikacji pomiędzy członkami sieci, a jakie pomiędzy członkami a zarządem?</p> <p>44. Jak ocenia Pan/i przyjęty sposób komunikacji w ramach sieci? Co można by było w nim usprawnić?</p>
Rola i działania członków	<p>45. Jaki jest wkład poszczególnych podmiotów w funkcjonowanie sieci (jakie pełnią role? Z czego wynikał taki podział ról?, kto jest liderem?) i skąd o tym wiadomo?</p> <p>46. Czy w działania sieci angażują się również podmioty, nie mające reprezentacji w zarządzie? W jaki sposób?</p> <p>47. Czy poziom zaangażowania (poszczególnych członków) zmienił się (np. zmalał lub zwiększył się) od czasu założenia sieci? Jakie czynniki o tym zdecydowały?</p> <p>48. Na podstawie posiadanego doświadczenia - jakie działania zarekomendował(a)by Pan/i, jako pozwalające utrzymać wysoki poziom zaangażowania poszczególnych członków?</p> <p>49. Jakie wskazał(a)by Pan/i kluczowe „czynniki sukcesu” przy doborze partnerów sieci – aby sieć była trwała, prężna i efektywna?</p>
Ocena działań sieci na rzecz członków (Z)	<p>50. Jakie działania na rzecz członków prowadzi sieć? Proszę powiedzieć, czy ma miejsce i jak wygląda w sieci (tj. w jaki sposób sieć te działania realizuje):</p>

	<p>50.1. Reprezentowanie interesów członków sieci</p> <p>50.2. Wspieranie członków sieci</p> <p>50.3. Wzmacnianie potencjału, rozwój podmiotów tworzących sieć</p> <p>50.4. Kreowanie wizerunku</p> <p>50.5. Integrowanie członków sieci</p> <p>50.6. Dystrybucja informacji</p> <p>50.7. Inne – jakie? ...</p> <p>51. W jakim stopniu sieć jest nastawiona na rozwój członków, a w jakim na realizację „wspólnymi siłami” celów zewnętrznych? Jaka jest pożądana przez Państwa proporcja w tym zakresie?</p> <p>52. Czy i w jaki sposób poszczególni członkowie rozwinęli się dzięki obecności w sieci? Proszę opisać, w jaki sposób.</p>
<p>Oddziaływanie sieci na zewnątrz</p>	<p>53. Z kim współpracuje sieć? W jaki sposób poszukuje partnerów do współpracy? Jakich partnerów chciałaby pozyskać (dlaczego do tej pory się to nie udało)?</p> <p>54. Czy i w jakim zakresie sieć prowadzi współpracę z samorządem lokalnym/ regionalnym? Jak ocenia Pan/i tą współpracę?</p> <p>55. Czy sieć angażuje się w działania, mające wpływ na kształtowanie polityk publicznych dotyczących regionu (powiatu/ województwa itp.)?</p> <p>55.1. Jeśli tak – jakie to działania? (np. Deleguje kandydatów i/lub organizuje wybory do ciał doradczo/opiniujących; Bierze udział w opracowaniu i/lub organizuje konsultacje dokumentów dotyczących polityk publicznych, Publikuje zajmowane przez sieć stanowisko...)</p> <p>55.2. Jeśli nie – dlaczego?</p> <p>55.3. Jeśli nie - Czy uważa Pan/i, że sieć powinna angażować się w takie działania? Dlaczego? Jakie jeszcze działania skierowane „na zewnątrz” prowadzi sieć? Jakie dodatkowe działania warto by wdrożyć?</p>
<p>Przyszłość sieci</p>	<p>56. Jakie są perspektywy dalszego funkcjonowania Państwa sieci? (czy sieć będzie się rozwijać? – w jaki sposób?; czy przewidują Państwo bariery,</p>

trudności w rozwoju – jakie?)

57. Podsumowując - jakie są w Pana/i ocenie kluczowe czynniki sukcesu dla

(a) trwałości

(b) efektywności działania

tego typu sieci? (mowa o czynnikach wewnętrznych sieci)

3. Różni przedstawiciele sieci – wywiad grupowy (FGI)

Dzień dobry, nazywam się...

Nasze spotkanie odbywa się w ramach projektu...

Celem naszej rozmowy jest poznanie Państwa doświadczeń z funkcjonowania w ramach określonych sieci zrzeszających organizacje pozarządowe. Nasza rozmowa ma służyć ustaleniu czynników, jakie sprawiają, że sieci są trwałe, a ich działalność przydatna i efektywna.

0. Na początek proszę Państwa o przedstawienie się i krótkie przedstawienie reprezentowanych przez Państwa podmiotów oraz sieci, w ramach których Państwa organizacje są zrzeszone.

1. Dlaczego chce się przystąpić do sieci? Na co się liczy? Jakie potrzeby chce się zaspokoić?

Ustalmy katalog oczekiwań, jakie się z tym wiążą.

[Moderator musi notować, tworzyć na bieżąco katalog potrzeb. Kiedy wypowiedzi ustaną – moderator czyta utworzony katalog, ew. dopytuje czy coś jeszcze. Warto notować hierarchię ważności.]

Jeśli te wskazania same się nie pojawią – moderator sam podpowiada następujące potrzeby: (1) reprezentowanie interesów członków, (2) wspieranie członków sieci, (3) promocja / kreowanie wizerunku sieci, (4) integracja członków sieci, (5) dystrybucja informacji o sieci]

2. Opierając się na doświadczeniach każdego z Państwa, spróbujmy ustalić, w jakim stopniu obecnie funkcjonujące sieci są w stanie rzeczywiście zaspokoić poszczególne potrzeby zrzeszanych organizacji.

Proszę aby każdy z Państwa ocenił: w jakim stopniu sieć, w której Państwo funkcjonujecie, zaspokaja ważne dla członków potrzeby?

[Moderator opierając się na utworzonym katalogu podpowiada kolejne pozycje, a każdy uczestnik wyraża indywidualną ocenę. Moderator notuje odpowiedzi, kierując się „potrzebami” – celem jest poznanie wzoru, np. potrzeb dobrze/słabo zaspokojonych we wszystkich/większości sieci, lub może się okazać że z potrzebą X sieć A radzi sobie dobrze a sieć B – źle. Moderator musi w rezultacie tego pytania mieć obraz stanu zaspokojenia poszczególnych potrzeb].

Potrzeba	Stan zaspokojenia		
	NGO 1	NGO 2	...
„X”			
„Y”			
...			

3. (Analiza potrzeb dobrze zaspokojonych) Proszę teraz zastanowić się, jakie czynniki są decydujące, że na określonych polach działanie sieci przynosi oczekiwane rezultaty. Jakie narzędzia stosuje sieć, realizując ten cel? jakie narzędzia są decydujące dla sukcesu?

[Moderator pilnuje, by wypowiedzi dotyczyły kolejnych potrzeb w kolejnych poszczególnych ngo. To czas analizy indywidualnych przypadków – na razie bez uogólnień]

Potrzeba	„Narzędzia/czynniki sukcesu”		
	NGO 1	NGO 2	...
„X”			
„Y”			
...			

4. (Analiza obszarów rozczarowania) Proszę teraz zastanowić się, jakie czynniki decydują z kolei o tym, że na określonych polach działanie sieci jest mało efektywne. Czego brakuje? Co przeszkadza?

[j.w. – analiza kolejnych, indywidualnych przypadków, bez uogólnień]

Potrzeba	Braki / błędy etc.		
	NGO 1	NGO 2	...
„X”			
„Y”			
...			

5. Na podstawie Państwa wypowiedzi zarysowują się pewne zależności. Spróbujmy zebrać te informacje w jeden obraz stanu naszych sieci. Jakie są ich główne atuty? Jakie są ich główne słabości?

[Uogólnienie na podstawie poprzednich odpowiedzi]

5.1. Atuty (= narzędzia/ rozwiązania/ właściwości sieci, które często/w znacznym stopniu przyczyniają się do tego że sieć działa efektywnie, zgodnie z oczekiwaniami): ...

5.2. Słabe strony (=braki/ błędy/ właściwości sieci, które często/w znacznym stopniu przyczyniają się do tego, że sieć nie realizuje określonych zadań tak, jak by mogła lub jak by się tego chciało): ...

[UWAGA. Jeśli te odpowiedzi nie padły wcześniej, moderator dopytuje o atuty i słabości w następujących obszarach:

- *Poziomy decyzyjności, sposoby podejmowania decyzji*
- *Poziom formalizacji*
- *Sposoby komunikacji poziomej i pionowej*
- *Standardy formalno-prawne stosowane przez sieć i tworzące ją podmioty*
- *Standardy przejrzystości – dostępność dokumentów i informacji dla otoczenia sieci*
- *Standardy etyczne]*

6. Czy Państwa zdaniem możliwe jest stworzenie sieci, która byłaby wolna od tych słabości? – jeśli nie, dlaczego?

7. Czy uważają Państwo, że sformułowanie i przyjęcie zestawu określonych standardów (formalno-prawnych, przejrzystości, etycznych) mogłoby zwiększyć trwałość i efektywność działania sieci?

[MODERATOR] Na zakończenie naszego spotkania rozdaję Państwu katalog dobrych standardów, opracowanych... Poproszę o zaznajomienie się z nim i ocenę – które standardy uważają Państwo za kluczowe, aby sieć była trwała i działała efektywnie.

Tymczasem proszę o odniesienie jeszcze do kilku kwestii.

8. Mówiliśmy o tym, jakie działania prowadzi sieć na rzecz swoich członków. A w jaki sposób członkowie przyczyniają się do rozwoju sieci? Jakie znaczenie dla rozwoju i funkcjonowania całej sieci mają:

8.1. klucz doboru członków sieci

8.2. potencjał (np. wielkość, posiadane kontakty, doświadczenie) poszczególnych członków

8.3. poziom zaangażowania w realizację celów statutowych sieci

8.4. inne – co jeszcze ma znaczenie? Jakie wskazałoby Państwo kluczowe „czynniki sukcesu” przy doborze partnerów sieci – aby sieć była trwała, prężna i efektywna?

9. Co sprawia, że w miarę upływu czasu nadal chce się pozostać w sieci?

9.1. Jak wyglądają realia funkcjonowania w sieci przez dłuższy okres czasu – czy w miarę upływu czasu trzeba, aby sieć inicjowała działania, które mają na celu podtrzymanie zaangażowania członków?

9.2. Jakie są znane Państwu działania, prowadzone przez sieć, które mają zwiększać zaangażowanie członków? –proszę ocenić skuteczność poszczególnych działań.

10. Na koniec chciałbym/chciałabym abyśmy omówili jeszcze kwestię działań podejmowanych przez sieć „na zewnątrz”.

10.1. Czy sieci, w których Państwo działają podejmują interwencję w sprawach związanych z funkcjonowaniem trzeciego sektora i biorą udział w opracowywaniu i konsultacjach polityk publicznych, dotyczących województwa? Dlaczego (dlaczego nie)?

10.1.1. Czy uważają Państwo, że sieć powinna pełnić taką rolę? (jeśli nie – dlaczego?)

10.1.2. W jaki sposób należy przygotować sieć do pełnienia takiej roli? Jakie działania podjąć, jakie narzędzia/ rozwiązania wdrożyć?

10.2. Promocja i informowanie o działaniach sieci

10.2.1. Na ile istotne dla funkcjonowania sieci jest prowadzenie działań promocyjnych, dystrybucja informacji o sieci?

10.2.2. Do jakich odbiorców warto i należy dotrzeć?

10.2.3. Jakie są znane Państwu formy promocji działań prowadzonych przez sieć?

10.2.4. Jaka jest ich skuteczność? Które zarekomendowałoby Państwo jako najlepsze?

11. Jakie są w Państwa ocenie perspektywy dalszego funkcjonowania sieci organizacji pozarządowych? Czy zapotrzebowanie na tworzenie tego typu sieci będzie rosło / malało? Od czego to zależy? Jakie są Państwa zdaniem „sieci przyszłości”?

12. Czy chcieliby Państwo coś dodać na zakończenie?

Na zakończenie FGI rozdać katalog standardów zgodnie z „BIPnij...” (wydruk) i poprosić o zaznaczenie, które z nich są jak kluczowe dla sieci, dla jej skuteczności i trwałości. (Np. skala 1-3: 1-mało istotny, 2-może mieć znaczenie, 3-kluczowy)

13. Zanim się rozejdziemy, rozdram Państwu katalog standardów... Bardzo proszę o wypełnienie...

Dziękuję za poświęcony przez Państwa czas.

3.1 Katalog standardów:

Standard formalno-prawny	Mało istotny	Może mieć znaczenie	Kluczowy
I. Organizacja zna aktualne akty prawne dotyczące funkcjonowania NGO			
II. Działalność organizacji jest zgodna ze statutem i aktualnymi dokumentami rejestrowymi			
III. Organy organizacji działają zgodnie z obowiązującymi je uregulowaniami			
IV. Organizacja posiada adekwatną do wymagań prawnych dokumentację wewnętrzną			
V. Organizacja rozróżnia i rozgranicza swoją działalność statutową nieodpłatną, odpłatną i gospodarczą.			
VI. Organizacja prowadzi księgowość zgodnie z ustawą o rachunkowości i aktami wykonawczymi			
VII. Organizacja prawidłowo rozlicza się z ZUS i organami podatkowymi			
VIII. Organizacja prowadzi prawidłowo sprawozdawczość			
IX. Organizacja prowadzi dokumentację pracowniczą i wolontarystyczną			
X. Organizacja przestrzega innych aktów prawnych i przepisów dotyczących jej działalności			

Standard przejrzystości	Mało istotny	Może mieć znaczenie	Kluczowy
I. Organizacja wykorzystuje stronę internetową upowszechniającą wiedzę o niej			
II. Organizacja upublicznia podstawowe dane			
III. Organizacja prezentuje cele działalności			
IV. Organizacja publikuje sprawozdania			
V. Organizacja przedstawia świadczone usługi			
VI. Organizacja publikuje źródła przychodów i ich wysokość			
VII. Organizacja informuje o swoich projektach			
VIII. Organizacja upublicznia informacje o kontrolach zewnętrznych			
IX. Organizacja udostępnia informacje publiczne na wniosek			
X. Organizacja udostępnia dokumentację wewnętrzną osobom zaangażowanym w jej działalność			

Standard etyczny	Mało istotny	Może mieć znaczenie	Kluczowy
I. Organizacja ma na uwadze, że wspólną misją sektora pozarządowego jest rozwój i wspieranie aktywności społecznej			
II. W swojej działalności organizacja zapewnia dobre relacje pomiędzy zaangażowanym i w jej działania osobami			
III. Organizacja jasno komunikuje cele działania			
IV. Organizacja kieruje się zasadą niedyskryminacji, a w szczególności: ze względu na wiek, płeć, przekonania światopoglądowe, model życia, sprawność psychofizyczną			
V. Organizacja chroni swoich beneficjentów przed niepożądanymi skutkami jej działań, a w szczególności przed uzależnianiem się od pomocy			
VI. Organizacja podejmuje współpracę z innymi organizacjami, dbając o dobro relacji w sektorze i efektywność działań dla beneficjentów, a także o ekonomiczne wykorzystanie dostępnych zasobów			
VII. Organizacja angażuje odpowiednie kadry do realizacji zadań, których się podejmuje, zapewniając równość szans, w tym pomiędzy kobietami i mężczyznami			
VIII. Organizacja umożliwia podnoszenie kwalifikacji osób zaangażowanych w jej działalność			
I. Organizacja w swojej działalności z założenia wyklucza konflikt interesów			
II. Organizacja ma jasną politykę angażowania się w działania o charakterze publicznym			

Załącznik nr 3: Podstawowe informacje nt. projektu

Projekt „Śląska Sieć 3 sektora” jest realizowany przez Stowarzyszenie Wspierania Organizacji Pozarządowych "MOST", Forum Organizacji Pozarządowych Subregionu Zachodniego oraz Forum Organizacji Pozarządowych Działających na rzecz Osób Niepełnosprawnych, Chorych i Ich Rodzin Pod Nazwą "Razem" z Zabrze w okresie wrzesień 2014 – czerwiec 2015 r. Realizacja projektu "Śląska Sieć 3 sektora" jest możliwa dzięki współfinansowaniu ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

Projekt jest odpowiedzią na istniejące w województwie śląskim zapotrzebowanie na efektywnie działające sieci zrzeszające śląskie organizacje pozarządowe. Projekt ten skierowany jest do organizacji, chcących aktywnie współpracować z samorządami i innymi pozarządowymi instytucjami w obszarze realizacji swoich celów statutowych i w obszarze rozwoju trzeciego sektora. Wspólne działanie podnosi skuteczność działania, tworząc wizerunek kompetentnego partnera, a poprzez efekt synergii pozwala na osiągnięcie dużo lepszych rezultatów.

Głównym celem projektu jest powołanie jednej sieci skupiającej co najmniej 30 podmiotów spośród działających już na Śląsku sieci oraz ich członków i innych chętnych organizacji pozarządowych, bazującej na wspólnych zasadach, co ma zapewnić dostęp do odpowiednich usług podnoszących motywację do bycia w sieci oraz osiągnięcie celów poprzez wzajemną współpracę. Działania te

przyczynią się do wzrostu potencjału III sektora w województwie śląskim i zbudowania wspólnej marki zrzeszonych organizacji pozarządowych, wpływając na pozytywny wizerunek tworzących ją organizacji jako rzetelnego i kompetentnego partnera w działaniach sfery publicznej. Co więcej, planowane jest włączenie do sieci nowych organizacji spełniających kryteria oraz gotowych na podjęcie współpracy na zasadach działania sieci. Łącznie do projektu zostanie włączonych 130 podmiotów z min. 19 powiatów.

W województwie śląskim nie ma trwałej i aktywnie działającej sieci zrzeszającej organizacje pozarządowe z co najmniej 50% powiatów. Funkcjonuje 15 sieci, jednak jak na teren, na którym jest zarejestrowanych 9858 organizacji pozarządowych (wg mojanapolis.pl), jest to zbyt mało. Co więcej, ich działania charakteryzuje niski potencjał i ograniczony rozwój, co przekłada się na średnią efektywność. Przyczyn obecnego stanu rzeczy można upatrywać w braku odpowiedniego przygotowania do zarządzania siecią oraz w deficytach praktycznej wiedzy w zakresie aktywnej, skutecznej i synergicznej współpracy, opartej na długofalowych strategach działania i partycypacyjnym podejściu do realizowanych zadań zarówno na etapie planowania, realizacji, promocji czy finansowania i ewaluacji.

Biorąc pod uwagę, że sieci są tak silne jak ich najłabsze ogniwo, aby mogły się równomiernie rozwijać, konieczne jest wprowadzenie jednolitych standardów dla wszystkich członków sieci. Takie standardy zostały wypracowane w ramach projektu „Bipnij dla przejrzystości i transparentności” (standard formalno-prawny, przejrzystości i etyczny) i uzyskały wysoką ocenę jakości, wystawioną przez podmioty, które je wdrożyły.

Kluczowym jest wykorzystanie w pełni kompetencji tworzących sieć podmiotów do nawiązania dialogu z samorządami oraz wspólne podejmowanie inicjatyw. Udzielając wsparcia, w ramach projektu, nacisk położony zostanie na wszelkie aspekty wpływające na efektywność działania organizacji tj.:

- określenie misji, standardów i zasad finansowania sieci wpływających na długofalową strategię;
- wzrost kompetencji i motywacji członków i wolontariuszy organizacji pozarządowych;
- podniesienie jakości działania 5 już istniejących sieci;



- poprawienie integracji sektora i wpływ na podniesienie potencjału realizacyjnego członków sieci poprzez wzrost wiedzy i umiejętności z zakresu współpracy i realizacji projektów partnerskich;
- utworzenie formalnej sieci współpracy zrzeszającej min. 130 organizacji pozarządowych.

Projekt zakłada aktywny udział przedstawicieli NGO w podejmowanych działaniach i podnoszeniu kompetencji w zakresie współpracy w ramach sieci (m.in. wspólne pozyskiwanie dotacji, działania promocyjne), usprawnieniu komunikacji między poszczególnymi jej członkami, a także wsparciu w zakresie rozwiązywania problemów.