

**współpraca**

**Stowarzyszenie Kujawsko-Pomorski Ośrodek  
Wsparcia Inicjatyw Pozarządowych TŁOK**

Przedruki lub przenoszenie całości lub części tej publikacji na inne nośniki możliwe wyłącznie za zgodą właścicieli praw autorskich.

**Autorzy:**

Elżbieta Singer  
Arkadiusz Jachimowicz

**Projekt graficzny serii i skład:**

Agata Wajer-Gądecka  
[www.poleznaku.pl](http://www.poleznaku.pl)

**Korekta:**

Krzysztof Kanabaj

Publikacja współfinansowana ze środków  
Unii Europejskiej w ramach  
Europejskiego Funduszu Społecznego.



Publikacja dystrybuowana bezpłatnie  
ISBN 978-83-925308-7-9  
Toruń 2011

# współpraca

Budowanie koalicji Lokalnych na rzecz  
pomocy społecznej

**Elżbieta Singer**  
**Arkadiusz Jachimowicz**



# SPIS TREŚCI

7	WSTĘP
9	KOALICJE, POROZUMIENIA, PAKTY, CZYLI PRZEWOODNIK PO WSPÓŁPRACY PARTNERSKIEJ
43	METODY I NARZĘDZIA PARTYCYPACYJNEGO OPACOWYWANIA I WDRAŻANIA STRATEGII ROZWIĄZYWANIA PROBLEMÓW SPOŁECZNYCH
87	RADY DZIAŁALNOŚCI POŻYTKU PUBLICZNEGO
97	ZAŁĄCZNIKI
109	LITERATURA
110	O AUTORACH
111	O PROJEKCIE
112	O TŁOKU



Przedstawiamy Państwu kolejną publikację w ramach projektu „Współpraca. Od diagnozy do modelu”. Po diagnozie nadchodzi czas na przedstawienie sugestii dotyczących modelowych rozwiązań współpracy międzysektorowej w zakresie tworzenia SRPS i PAL.

Jak wspominaliśmy już w kontekście naszych badań pytanie dotyczące współpracy brzmi współcześnie już nie „Czy współpracować?”, ale „Jak współpracować?”. Teksty prezentowane w tej publikacji przygotowane zostały po serii szkoleń przeprowadzonych przez autorów dysponujących nie tylko teoretyczną, ale i praktyczną wiedzą oraz umiejętnościami w zakresie współpracy lokalnej. Warto więc podkreślić, że zarówno forma jak i treść prezentowanej tutaj publikacji są wynikiem oczekiwań zgłaszanych przez Uczestników i Uczestniczki naszych szkoleń. Wierzymy więc, że znajdą tu Państwo wiele użytecznych wiadomości i rozwiązań dotyczących tworzenia partnerstw, budowania i konsultowania strategii czy działania w ramach rad działalności pożytku publicznego. Będziemy wdzięczni za wszelkie uwagi i dzielenie się swoimi doświadczeniami. Zapraszamy również na nasze szkolenia, na których rozwijamy poruszane tutaj kwestie.

**W imieniu Zespołu Tłoka  
Jacek Gądecki**





# KOALICJE, POROZUMIENIA, PAKTY, CZYLI PRZEWODNIK PO WSPÓŁPRACY PARTNERSKIEJ

Arkadiusz Jachimowicz

Partnerstwo lokalne może być doskonałym narzędziem rozwoju. Może, ale nie musi. Dlaczego? Bo jest narzędziem dość skomplikowanym i trudnym w obsłudze. Dobre rzeczy wymagają wysiłku, nie przychodzą ot, tak sobie. Wiedzą o tym ci dzielni ludzie, którzy podejmują trudne społeczne wyzwania. Partnerstwo jest różnie określane, to bardziej zadaniowe – koalicją, to o szerszym wymiarze – paktem, jeszcze inne – porozumieniem, są też „twarde”, operacyjne partnerstwa projektowe. My skoncentrujemy się tutaj na trójsektorowych partnerstwach lokalnych zorientowanych na wszechstronny rozwój wspólnoty lokalnej.

Wszystkie partnerstwa łączy jednak to, że aby były skuteczne, muszą działać na podobnych, właśnie „partnerskich” zasadach. Niniejszy przewodnik jest swoistą instrukcją, która pomoże w tworzeniu i skutecznym działaniu partnerstw lokalnych. Omówione zostaną ich zalety i wady, metody tworzenia i warunki skutecznej pracy. Przedstawimy też dobre praktyki. Przewodnik skierowany jest do działaczy i działaczek społecznych i samorządowych, osób pracujących w instytucjach samorządowych i wrażliwych społecznie firmach. Do tych, którzy chcą (powinny?) tworzyć partnerstwa. Są to osoby, od których zależy powodzenie partnerstw.

## Mówiły jaskółki, że niedobre są spółki, ale w kupie siła!

Nie jesteśmy przekonani do współpracy, wolimy sami. Trudno nas zachęcić do wspólnych działań, sparzyliśmy się niejednokrotnie – myśleliśmy: „umiesz liczyć, licz na siebie”, „wolę zrobić sam, to będzie szybciej”. Jednocześnie doświadczenie mówi nam, że mądre współdziałanie przynosi korzyść.

Zgoda buduje... Tej mądrości współpracy musimy się uczyć i, na szczęście, mamy już od kogo. Zastanówmy się nad sytuacjami, kiedy jakiś partner rzeczywiście pomógł naszej organizacji czy instytucji – kiedy to było?, w jakich okolicznościach?, co się wtedy stało?, co było warunkiem sukcesu? i – dlaczego to zrobił, jaki miał w tym interes, jaką korzyść? Być może ten pozytywny przykład pomoże nam zaplanować skuteczne partnerstwo.

## Partnerstwo - nowy sposób zarządzania Lokalnego

Warto podkreślić, że partnerstwa lokalne to nowy sposób zarządzania rozwojem społeczności lokalnej. Stanowią swego rodzaju trwałą instytucję, która w swoisty sposób koordynuje działania na rzecz rozwoju lokalnego. Co oznacza, że władze samorządowe – odpowiedzialne za tę społeczność – nie powinny czekać, aż ktoś się pojawi z pomysłem partnerstwa, powinny być proaktywne – to znaczy same tworzyć przyjazny klimat, inspirować do powstawania partnerstw, być solidnym partnerem w nowo tworzonych i przystępować do istniejących.

Dla samorządów, przyzwyczajonych do hierarchii i bezpośredniego oddziaływania („mój pracownik to zrobi”) jest to nowa i dość trudna sytuacja. Samorządy mają do realizacji szeregu zadań ustawowych, są za nie odpowiedzialne. Skomplikowanie życia, wielość systemów społecznych i gospodarczych, wymogi cywilizacyjne, a także nowe podmioty – organizacje

czy instytucje niezależne od samorządu posiadające znaczne zasoby potrzebne do rozwoju wspólnoty lokalnej (np. takie, które realizują duży projekt z POKL), to wszystko powoduje, że samorząd, który chce skutecznie zarządzać rozwojem lokalnym, zmuszony jest do zmiany sposobu funkcjonowania i zarządzania właśnie w sposób partnerski (sieciowy), a nie tradycyjny: hierarchiczny, nakazowy. Oznacza to, że nie wchodzi w grę zasada „ja ci każę – ty musisz”, a praca oparta o wspólne uzgadnianie problemów i szans rozwojowych, wspólne określanie celów, sposobów ich osiągnięcia i podziału zadań przy wspólnej realizacji.

Ta zmiana paradygmatu jest trudna, jak to ze zmianami w sposobie myślenia czy nawykami bywa. Ale im szybciej samorządy przestawią się na partnerski sposób zarządzania, tym szybciej osiągną sukcesy społeczno-gospodarcze.

Jedyną regulacją prawną opisującą partnerstwo lokalne jest Ustawa o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (Rozdział 8, Art. 21, Dialog społeczny i partnerstwo na rynku pracy), w której czytamy, że:

„Polityka rynku pracy realizowana przez władze publiczne opiera się na dialogu i współpracy z partnerami społecznymi, w szczególności w ramach:

- działalności rad zatrudnienia;
- partnerstwa lokalnego; (podkreślenie autora)
- uzupełniania i rozszerzania oferty usług publicznych służb zatrudnienia przez partnerów społecznych i agencje zatrudnienia”.

Partnerstwa te mogą realizować zadania określone w ustawie, takie jak m.in. promocja zatrudnienia, aktywizacja zawodowa bezrobotnych i poszukujących pracy, doradztwo i poradnictwo

## Partnerstwa Lokalne w ustawie

zawodowe, pośrednictwo pracy, itp. Partnerstwa muszą być sformalizowane: dysponować regulaminem współpracy, posiadać strukturę, a w sytuacji gdy zamierzają pozyskać na swoje działania środki finansowe z Funduszu Pracy, ich liderem musi być samorząd albo Powiatowy Urząd Pracy.

Przykładem sformalizowanych trójsektorowych partnerstw, dysponujących statutem, osobowością prawną, planem działań i środkami finansowymi na ich realizację są lokalne grupy działania (LGD). Podobnie Lokalne Organizacje Turystyczne mogą stanowić przykład trójsektorowego zinstytucjonalizowanego (w postaci stowarzyszenia z osobowością prawną) partnerstwa zorientowanego na rozwój turystyki na danym terenie.

## Połączyć trzy sektory

Z punktu widzenia społecznego dzielimy nasz świat na trzy sektory: sektor administracji publicznej (samorząd lokalny i jego jednostki, policja, sądy, wojsko, uczelnie itp.), drugi to biznes, a trzeci to organizacje pozarządowe (inaczej zwane społecznymi, obywatelskimi czy non-profit). Podmioty z tych trzech sektorów tworzą przestrzeń publiczną, w ramach której przyszło nam żyć we wspólnotach lokalnych. Każdy z tych sektorów powstał w jakimś celu i ma swoje cechy. Administracja publiczna tworzy prawo i w oparciu o nie zajmuje się organizowaniem, przeprowadzaniem i redystrybucją dóbr, przedsiębiorcy działają dla zysku wytwarzając i zbywając różnego rodzaju dobra, natomiast organizacje chcą zmieniać świat według ważnych dla siebie wartości, wśród których solidarność i dobro wspólne są jednymi z czołowych.

Zadaniem partnerstw lokalnych jest połączenie wysiłków i zasobów tych trzech sektorów przy zachowaniu pełnej otwartości, przejrzystości

oraz równoprawności wszystkich uczestników, w celu podjęcia wspólnych, zaplanowanych działań zmierzających do poprawy jakości życia członków wspólnoty lokalnej.

Kluczowym pojęciem dla partnerstwa jest właśnie „jakość życia”. Wszyscy, niezależnie od tego jak te stany rozumiemy, chcielibyśmy żyć pełniej, bezpieczniej, w lepszych warunkach, bardziej dostatnio i szczęśliwie. Rzeczywistość często daleko odbiega od tej sytuacji. Każda wieś czy gmina, każdy samorząd ma swoje problemy i ograniczenia. Dostrzegamy to i chcielibyśmy zmienić ten stan. Z prostszymi sprawami dajemy sobie nawet radę, ale te poważniejsze przerastają nas, problemy są zbyt duże i wtedy, jak zwykło się mawiać, „ręce nam opadają”. Partnerstwa są jedną ze skuteczniejszych metod na zmianę niechcianej sytuacji – zmieniamy świat nie w pojedynkę, lecz wspólnie. Nie jest to zwykłe skrzyknięcie się do jednej akcji (tak zazwyczaj pracuje koalicja), to dłuższy, zaplanowany, przemyślany proces oparty o konkretne zasady, to też determinacja, konsekwencja i cierpliwość.

Ale zacznijmy od początku.

Najpierw należy przytoczyć zasady, na jakich powinny funkcjonować skuteczne partnerstwa:

- partnerstwo powinno być budowane oddolnie, na poziomie lokalnym,
- wszyscy partnerzy są wobec siebie równi,
- decyzje są wspólnie planowane i podejmowane, a następnie wspólnie wdrażane,
- działania podejmowane w partnerstwie są innowacyjne i kompleksowe,
- partnerstwo to zaufanie, otwartość i jawność działań,

**Bo denerwuje  
mnie ten  
problem...**

**Kilka  
żelaznych reguł**

## Partnerstw nie narzuca się z góry

- partnerstwo koncentruje się na rzeczywistych problemach społeczności lokalnych,
- partnerstwo służy łagodzeniu konfliktów,
- partnerstwo oznacza poszerzanie kręgu partnerskiego<sup>1</sup>.

Nie są to magiczne reguły, które automatycznie zapewnią sukces, ale nieuwzględnienie ich w budowanym przez nas partnerstwie, skazuje na porażkę.

Wyobraźmy sobie sytuację, że ktoś przyjedzie z „centrali” i każe nam coś robić. Na przykład partnerstwo – nieufność, opór, lekceważenie. Założmy inaczej – nasz sąsiad, przyjaciel czy znajomy zaprasza mnie, moją organizację, moją instytucję czy firmę do wspólnych działań, bo pewna sprawa utrudnia życie i trzeba się nią zająć.

Partnerstwa powinny być tworzone oddolnie, przez ludzi, którzy znają lokalne problemy, znają siebie i mają do siebie zaufanie. Im większe zaufanie na początku, tym większa szansa na sukces. Zaufanie jest solą partnerstwa. Chętniej współdziałamy, mocniej się angażujemy, znamy lokalne możliwości, zasoby. Wiemy z kim i o czym gadać.

Odrębnym tematem są lokalne konflikty, grupy interesów, rozbieżne oczekiwania – to wszystko jest bardzo ważne i budując partnerstwo trzeba brać pod uwagę.

### UWAGA!!!

Zasada oddolności nie wyklucza zaangażowania ekspertów zewnętrznych, którzy mogą zasugerować nowe rozwiązania, podsunąć dobre praktyki, czasami poprowadzą spotkanie,

---

1 Partnerstwo lokalne na rynku pracy, MPiPS, Warszawa 2007.

pomogą wypracować plan działania. To się może przydać.

Nie ważne kim jesteś i jaką siłę wnosisz do partnerstwa – masz w nim, tak jak każdy inny – jeden głos. Równość wszystkich osób i instytucji biorących udział w partnerstwie wobec siebie jest w partnerstwie fundamentalna. Oznacza ona, że wszystkie decyzje podejmowane są wspólnie, partycypacyjnie, a każdy głos jest szanowany. Jeżeli jest to tylko możliwe, wszyscy powinni być zaangażowani do współpracy na każdym etapie działań. Każdy z partnerów i partnerek musi mieć pewność, że ma takie same możliwości podejmowania decyzji i proponowania własnych rozwiązań oraz że żaden głos nie będzie lekceważony. Zasoby każdego z partnerów powinny być brane pod uwagę – czy dysponuje dużym majątkiem, czy tylko własnymi rękami i doświadczeniem. Wszystko w odpowiednim czasie może się przydać. Każda inicjatywa w partnerstwie jest ważna, każde zgłoszenie się do realizacji zadania powinno być w miarę możliwości uwzględnione.

### **UWAGA!!!**

Równość nie wyklucza solidarności i wspierania się nawzajem. Przeciwnie. Nie eliminuje również przywództwa w partnerstwie, partnerlider będzie wybrany przez ogół i będzie miał określone kompetencje w zarządzaniu partnerstwem.

W partnerstwie ważne jest wspólne planowanie i podejmowanie decyzji a następnie ich wspólne wdrażanie. Znamy dobrze sytuacje, że kogoś nie było na spotkaniu, więc potem nie

**Szlachcic na  
zagrodzie równy  
województwie**

**Spotem – czyli  
nic o nas bez nas**

rozumiał i nie chciał realizować poczynionych wtedy ustaleń. Nie brał udziału w podejmowaniu decyzji – nie utożsamia się z nimi. (Na szczęście nie jest to regułą: przy wysokim poziomie zaufania jest inaczej).

Trzeba się starać, aby na spotkaniach obecny był komplet osób zaangażowanych w partnerstwo, a jeżeli to nie jest możliwe (w końcu nie zawsze mamy na to wpływ), aby informacja czy protokół ze spotkania był niezwłocznie przekazywany nieobecnym. Podczas spotkania nie można podejmować decyzji w imieniu osób nieobecnych, nie można stawiać ich przed faktem dokonanym – „nie ma go, to wybierzmy go na sekretarza, zadajmy mu tę pracę”. Z drugiej strony ta zasada nakłada na wszystkich dyscyplinę w pracy w partnerstwie. „Jak się nająłeś na psa, to szczekaj” – mówi litewskie przysłowie, jeżeli wyraziłeś akces do partnerstwa, to pracuj odpowiedzialnie, albo odejdz z niego. I to nie w formie porzucenia – „nikt nic nie wie”, lecz oficjalnego powiadomienia władz partnerstwa. To samo dotyczy realizacji wszelkich zadań w partnerstwie, jeżeli wyraziło się zgodę na ich realizację, trzeba być konsekwentnym.

## Innowacyjnie i kompleksowo

Z partnerstwem wiąże się wiele nadziei – zwłaszcza w początkowej fazie jego działania – czasami nadziei wygórowanych lub nieuzasadnionych. Jednak partnerstwo powinno dostrzegać rzeczywistość nowymi oczyma, powinno być innowacyjne, kreatywne, otwarte na nowe rozwiązania. Ponadto powinno działać kompleksowo, angażując wszystkich zainteresowanych partnerów, obejmując podejmowany problem szeroko, w wielu kontekstach. Wszyscy będą oczekiwali od partnerstwa – włącznie z nim samym – skuteczności w działaniu.



Tu nic nie może się dziać „pod płaszczykiem” – działamy otwarcie, bez żadnych tajemnic, jawnie i szczerze. Przecież pracujemy dla dobra wspólnego. Owszem – w partnerstwie każdy musi mieć korzyść, inaczej nie będzie go w partnerstwie, albo będzie tam jedynie „martwą duszą”. Oczekiwane korzyści powinny być sygnalizowane, a nie ukrywane. Wszelkie udawanie kiedyś wyjdzie na jaw. Zaufanie, otwartość i jawność to fundamenty dobrego partnerstwa. Gremium decyzyjne partnerstwa musi działać przejrzysto. Wszelkie podejmowane decyzje i realizowane działania powinny być jawne i uzasadnione.

Partnerstwo musi się zabierać za rzeczy najważniejsze w społeczności lokalnej, najbardziej dokuczliwe. Tym stopniowo zbuduje swoją markę. A jest to trudne. Wiele inicjatyw wymaga czasu, a społeczność patrzy na ręce, oczekuje sukcesu. Warto na początek zaplanować działanie mniejsze i przeprowadzić je od początku do końca – pokazać skuteczność, dać poczucie sukcesu. Równolegle jednak należy pracować na rzecz spraw trudniejszych, czasochłonnych. Efekty działań partnerstwa są oddalone w czasie, zatem potrzebny jest upór w działaniu i cierpliwość. Partnerstwa powinny podejmować przemyślane, oczekiwane i skuteczne działania wspierające rozwój lokalny.

Jedno jest pewne – wcześniej czy później w partnerstwie pojawi się konflikt. Miarą dojrzałości zespołu partnerów będzie dostrzeżenie go odpowiednio wcześnie i jego załagodzenie. Dodatkowo należy to zrobić tak, aby jak najmniej zaburzało rytm pracy. Nie ma nic bardziej destrukcyjnego jak długotrwałe, niewygasza-

**Z otwartą  
przytłbicą**

**Najpierw to,  
co najbardziej  
boli**

**Zgoda buduje,  
niezgoda  
rujnuje**

ne konflikty – potrafią zniszczyć partnerstwo. Członkowie partnerstwa powinni postrzegać siebie nie jako konkurentów, ale partnerów obdarzonych zaufaniem. Powinny istnieć mechanizmy „wczesnego ostrzegania”: rozmowy, debaty, ewaluacja, które zapobiegają eskalacji napięcia. Aż do następnego konfliktu... Ale może już mniej destrukcyjnego?

## Jesteśmy otwarci

Partnerstwo jest zjawiskiem dynamicznym, podlega nieustannym zmianom. Nie jest tak, że osiągamy pewien zadawalający stan i zawsze tak będzie – trzeba ciągle zabiegać o rozwój, nowych partnerów, nowe pomysły – wszak jesteśmy innowacyjni. Nie możemy zaskorupić się i trwać. Zbyt wiele wyzwań. Kto nie idzie do przodu – cofa się. Otwartość na nowych członków umożliwia rozwój partnerstwa. Nowe działania, to nowe potrzeby – nowi partnerzy, to nowe zasoby i możliwości.

Rozwój lokalny wymaga otwarcia się partnerstwa na jak najszerszą liczbę partnerów.

## Działamy na rzecz dobra wspólnego

Do powyższego katalogu zasad dodaję zasadę działania na rzecz dobra wspólnego przez poszczególnych partnerów i całe partnerstwo. Nie wolno wykorzystywać partnerstwa do swoich partykularnych interesów, traktując je i innych partnerów instrumentalnie. Oczywiście każdy członek partnerstwa musi mieć korzyść, ale ta korzyść w konsekwencji winna służyć dobru wspólnemu wspólnoty lokalnej. Określamy wspólne cele i wspólnie pracujemy na rzecz wsi, gminy czy powiatu, czy też na rzecz defaworyzowanej grupy społecznej. Jesteśmy w tym autentyczni, pełni dobrej woli.

Wyżej opisane zasady winny zostać przełożone na dokumenty partnerstwa – zwłaszcza umowę – oraz na codzienny sposób jego funkcjonowania.

Partnerstwo „Miejsca z Duszą – Miejscowości Tematyczne Warmii i Mazur” tak sformułowało w Karcie Partnerstwa zasady, na jakich pracuje:

„Do podstawowych zasad funkcjonowania Partnerstwa należą:

1. dobrowolność udziału partnerów,
2. równość – każdy Członek Partnerstwa dysponuje jednym głosem,
3. wspólne podejmowanie decyzji, planowanie i realizacja działań,
4. wspólne wypracowywanie i realizacja oferty turystycznej,
5. zaangażowanie – każdy Członek Partnerstwa pracuje na rzecz Partnerstwa,
6. wspólna odpowiedzialność,
7. współpraca a nie konkurencja,
8. transparentność w działaniu, dzielenie się informacją,
9. uczciwość w rozliczeniach, podziale pracy i zysków,
10. solidarność i lojalność Członków Partnerstwa oraz jego Partnerów,
11. dążenie do konsensusu we wszystkich sytuacjach,
12. zapobieganie konfliktom i ich łagodzenie,
13. konsekwencja w działaniu – nic nie wnoszę, niczego nie otrzymuję,
14. otwartość na nowych Członków Partnerstwa oraz Partnerów,
15. wspólna, systematyczna ocena współpracy,
16. dbanie o różnorodność i wysoką jakość ofert w poszczególnych miejscowościach,
17. prawo do zastrzeżenia specyficznego produktu (kulinarnego, przedsięwzięcia itp.) danej miejscowości”.

## Co nas motywuje do zainicjowania partnerstwa?

Impuls do budowania partnerstwa może wyjść od jednej osoby lub grupy osób, najczęściej są to liderzy organizacji czy instytucji, ale bywają też „wolne elektryki” – jacyś niezrzeszeni, wpływowi, odpowiedzialni obywatelsko mieszkańcy.

Inspiracją może być dostrzeżony problem (np. brak miejsc pracy), potrzeba (np. brak świetlicy) lub niewykorzystana możliwość rozwojowa (np. jakieś wydarzenie historyczne, które mogłoby ściągnąć turystów). Sytuacje te są zbyt złożone (trudne, skomplikowane, kosztowne itp.), aby mogła rozwiązać je jedna osoba czy organizacja, wobec czego inicjator szuka sojuszników do wspólnego zajęcia się tym tematem. To początek partnerstwa.

W dobie projektów „pokalowych” (POKL) pojawiają się także takie, których zadaniem jest zainicjowanie partnerstwa lokalnego. To także dobra sytuacja, bo znajdują się z marszu pieniądze na trudną, początkową fazę prowadzenia rozmów, organizowania spotkań, wypracowywania dokumentów itp. Gorzej, gdy projekt zakłada powstanie partnerstwa w trzy miesiące, a potem go porzuca. Taka sytuacja może tylko zniechęcić.

## Krótką mapą budowy partnerstwa

Prześledźmy życie partnerstw:

### ETAP 1

- Inicjowanie partnerstwa
- Identyfikacja partnerów
- Analiza uwarunkowań zewnętrznych/otoczenia
- Analiza potrzeb i potencjalnych działań

### ETAP 2

- Organizowanie partnerstwa
- Opracowanie i podpisanie porozumienia partnerskiego
- Opracowanie i przyjęcie umowy partnerskiej

- Opracowanie i przyjęcie planu pracy partnerstwa
- Instytucjonalizacja partnerstwa

### ETAP 3

- Partnerstwo w działaniu
- Opracowywanie i wdrażanie projektów
- Budowanie potencjału partnerstwa

### ETAP 4 (I CIĄGŁY)

- Monitorowanie i ewaluacja partnerstwa

Zakładając, że pojawił się inspirator partnerstwa, prześledźmy, w jaki sposób będzie on budował skuteczne porozumienie.

Tworzenie partnerstwa możemy z grubsza podzielić na cztery etapy:

- inicjowanie,
- organizowanie,
- zarządzanie,
- działalność partnerstwa oraz ewaluacja.

Każdy etap jest ważny, ale ten pierwszy jest specyficzny, bo kładzie fundamenty pod całość i trzeba się dobrze zastanowić, jak rozegrać pierwsze ruchy. Należy rozważyć w wąskim gronie inicjatorów: jakie osoby i jakie podmioty mogą być naszymi partnerami, do kogo mamy zaufanie, kto ma potrzebne nam zasoby (np. odpowiedni lokal czy kompetencje), z jakich powodów potencjalny partner zechce przystąpić do partnerstwa, jaką może mieć z tego korzyść?

Gdy mamy już przemyślany powód powstania partnerstwa, musimy dokładnie przeanalizować sytuację w tym zakresie, przejrzeć dokumenty planistyczne, zastanowić się co może być celem czy celami partnerstwa, co w tym zakresie jest już robione na miejscu, jak wyglądają dobre praktyki w kraju i za granicą, określić to, co może

**Od czego  
zaczynamy?**

być pierwszym działaniem (małym, ale gwarantującym sukces), dalej – jak będzie wyglądała struktura partnerstwa, kto może być potencjalnym liderem, gdzie się spotykać, jak cały proces rozłożyć w czasie itp. Jest o czym myśleć.

## Mapa potencjalnych partnerów

W każdej społeczności istnieje określona liczba potencjalnych partnerów. Należy zebrać o nich dane i dokonać analizy. Warto sporządzić tabelę, w której spiszemy niezbędne informacje:

- nazwę partnera,
- jego zasoby (ludzkie – pracownicy, członkowie i wolontariusze, eksperci, jakie ci ludzie mają umiejętności, materialne (lokale, sprzęt), finansowe (wysokość budżetu, rodzaj wydatków),
- społeczne – jego marka/pozycja w społeczności lokalnej, ilość przyjaciół, rozpoznawalność itp.,
- to, do czego może być przydatny w partnerstwie (np. dysponuje ekspertami w danej dziedzinie, dysponuje lokalem),
- jakiej może oczekiwać korzyści z faktu wejścia do partnerstwa (np. dostęp do istotnych informacji, dostęp do kluczowych osób – np. burmistrz, wzmocnienie wizerunku, realizacja misji itp.), jakie będą koszty funkcjonowania partnerstwa – biuro.

Na koniec warto zastanowić się nad cechami osobowościowymi konkretnego człowieka, który najprawdopodobniej będzie reprezentował danego partnera – czy jest otwarty, szczery, pracowity itp.

Taka analiza pomoże nam zorientować się kogo i z jakich powodów powinniśmy zaprosić do partnerstwa. To jednak nie koniec...

Nie zważając na częste polskie zawołanie „jakoś to będzie”, warto dokonać wstępnej analizy SWOT tworzonego partnerstwa. Określić jego potencjalne silne strony (np. przewidywalne pozyskanie samorządu czy wpływowej organizacji lub osoby), słabości (np. brak pewnych zasobów, trudność w pozyskaniu biura), szanse zewnętrzne, na które partnerstwo może liczyć (np. źródła finansowania, trendy społeczne, przychylność Urzędu Marszałkowskiego) oraz zagrożenia zewnętrzne – co może zagrozić z zewnątrz partnerstwu (np. brak wsparcia zewnętrznego podmiotu, prawdopodobna zmiana prawa etc). Ale to jeszcze nie koniec.

## Silne i słabe strony

Warto również dokonać analizy otoczenia, w jakim przyjdzie pracować partnerstwu (uwarunkowania społeczne, polityczne, geograficzne itp. w gminie, mieście czy powiecie) oraz analizy interesariuszy – czyli osób, instytucji, organizacji, firm, które z jakiegoś powodu będą naszymi przyjaciółmi i na ich pomoc możemy liczyć – jaką?, pod jakimi warunkami?; które nie będą naszymi przyjaciółmi – dlaczego?, co może w związku z tym partnerstwem zagrozić?, jak to zagrożenie zniwelować?; a kto jest neutralny, obojętny.

## Kto wrogiem, kto przyjacielem

Mając zgromadzoną wiedzę na temat wszelkich uwarunkowań tworzonego partnerstwa i widząc, że nasze przedsięwzięcie ma rację bytu – są potencjalni partnerzy, otoczenie jest przyjazne, jest szansa na finansowanie zadań – możemy przystąpić do realizacji planu.

W sytuacji, gdy partnerstwo inspirowane jest przez animatora zewnętrznego (np. w ramach jakiegoś projektu), ta początkowa faza analiz po-

## Gdy analizy powiedzą nam, że warto...

winna być dokonywana z kilkoma kluczowymi z punktu widzenia partnerstwa osobami, które będą stanowiły trzon porozumienia. Zatem animator sam musi dokonać własnej analizy z kim powinien podjąć pierwsze rozmowy.

## Faza kawy i pączków

W pierwszej fazie tworzenia partnerstwa ważne jest nastawienie inicjatora, który powinien zachowywać się jak animator czy „agent zmiany” stawiając na czele dobro inicjatywy, a nie własną korzyść. Jeżeli inicjator partnerstwa będzie miał na celu ukryte, partykularne korzyści – nie będzie autentyczny, wcześniej czy później zostanie rozszyfrowany, nie wzbudzi zaufania.

Niezwykle ważne są pierwsze rozmowy z najważniejszymi potencjalnymi partnerami. Muszą być osobiste, solidnie przygotowane i przekonujące. Należy zwięźle scharakteryzować pomysł, przedstawić korzyści płynące z członkostwa, koszty tworzenia, zobrazować pierwsze inicjatywy, odpowiedzieć na pytania. Należy też przedłożyć pismo zawierające istotę przedsięwzięcia, zapraszające do partnerstwa i na pierwsze spotkanie robocze w tej sprawie. Ten pierwszy/inicjacyjny cykl rozmów Amerykanie nazywają fazą kawy i pączków...

## Plusy i minusy

Każda organizacja czy instytucja przed podjęciem decyzji o wejściu do partnerstwa powinna rozważyć argumenty za i przeciw. Co może utracić, a co zyskać?

Pierwsza obawa to utrata autonomii – teraz partnerstwo będzie o wszystkim decydowało, a nie ja. To oczywiście nie jest prawdą w sytuacji, gdy partnerstwo działa na zdrowych zasadach. Z jednym trzeba się jednak liczyć – po



wejściu w partnerstwo sukces będzie dzielony między wszystkich partnerów. Należy jednak podkreślić, że organizacja może równoległe poza partnerstwem autonomicznie realizować swoją misję.

Druga, realna, obawa dotyczy udostępnienia własnych zasobów. Do partnerstwa trzeba oddelegować jedną osobę, co osłabia potencjał organizacji. Trzeba realizować teraz cele partnerstwa, a tak trudno realizować własne.

Trzecią, często pojawiającą się obawą jest potencjalny konflikt interesów, m.in. obawa o swoją pozycję – „partnerstwo wejdzie na mój obszar działania, może ze mną konkurować, wyprze mnie”, „Inne organizacje z partnerstwa podkradną moje pomysły, będą się tym chwaliły, a to mój dorobek” – trudno nam dzielić się swoimi osiągnięciami. Partnerstwo nie powinno konkurować ze swoimi członkami, tu zastosowanie ma zasada pomocniczości: podejmowanie interwencji, gdy organizacja potrzebuje pomocy (np. zasobów), nie ingerowanie, gdy organizacja daje sobie radę.

Tyle o ryzyku, a korzyści z partnerstwa to:

- lepsza, pełniejsza realizacja misji,
- pozyskanie brakujących zasobów od innych partnerów, efektywniejsze działanie,
- dostęp do wiedzy, informacji, do kluczowych osób – bycie na pierwszej linii wydarzeń,
- rozwój pracowników i liderów organizacji,
- wdrażanie nowych pomysłów pozyskanych od innych partnerów,
- wzmocnienie marki organizacji w oparciu o wizerunek partnerstwa,
- możliwość realizacji projektów, lepszy dostęp do źródeł finansowych.

## Przedstawiciele partnerów

Partnerów reprezentują ich przedstawiciele oddelegowani do pracy w partnerstwie. Należy zabiegać o to, aby byli to szefowie organizacji czy instytucji, a więc osoby decyzyjne. Z obserwacji wynika, że niedecyzyjni przedstawiciele samorządu (np. przedstawiciel burmistrza) nie mogą skutecznie pełnić swojej roli w partnerstwie. Nie znając swoich kompetencji mają trudności z podejmowaniem decyzji („muszę skonsultować z szefem”), przez co proces decyzyjny przedłuża się i może nastąpić zniechęcenie wśród innych partnerów („władze nas ignorują”). Czasami tych kompetencji po prostu nie otrzymują. Regulacje w tym zakresie są nieodzowne. Niezbędne jest, aby w ważnych spotkaniach partnerstwa brali udział decyzyjni przedstawiciele samorządu, natomiast na spotkania robocze mogą delegować swoich przedstawicieli. Oznacza to, że umowy czy regulaminy wewnętrzne powinny uwzględniać „instytucję zastępstwa”. Oznacza to, że każdy przedstawiciel partnera może wskazać swojego zastępcę, który będzie dysponował takimi samymi kompetencjami i będzie brał udział w spotkaniach organów partnerstwa w sytuacji, gdy przedstawiciela podstawowego zatrzymają jakieś obowiązki.

W pewnych sytuacjach – zwłaszcza w sprawach finansowych – niezbędne bywa zasięgnięcie opinii czy pozyskanie decyzji odpowiedniego organu partnera (np. zarządu stowarzyszenia). W tej sytuacji przedstawiciel organizacji nie może samodzielnie podjąć decyzji. Należy to uwzględnić w umowie partnerskiej i praktyce pracy.

Zadaniem lidera partnerstwa jest, aby na wszystkich posiedzeniach partnerstwa obecni byli w jak największym stopniu szefowie organizacji i instytucji członkowskich. To buduje mocny wizerunek porozumienia.

Gdy już odbyliśmy szereg rozmów z potencjalnymi partnerami i zawiadomiliśmy o terminie pierwszego spotkania – musimy się dobrze przygotować do tej pierwszej próby. Dobre wrażenie ponoć można wyrzucić tylko raz – to właśnie ten raz. Odpowiednio wcześniej trzeba zadbać o pomieszczenie, wyposażenie, poczęstunek. Trzeba przemyśleć program spotkania. Aby od początku sprawa wyglądała profesjonalnie, warto posłużyć się prezentacją komputerową.

Najpierw może wystąpić zaproszony ekspert zewnętrzny – bo wiadomo: nikt nie jest prorokiem we własnym kraju, który przedstawi zasady funkcjonowania partnerstw oraz dobre praktyki. Może też moderować całe spotkanie.

Następnie inicjator przedstawia ogólną koncepcję planowanego partnerstwa dając przyczynek do ogólnej dyskusji. Zebrani powinni mieć możliwość przedstawienia reprezentowanych organizacji i instytucji. Inicjator musi być konkretny, przedstawiać realne, przemyślane propozycje, powinien mieć swoje zdanie, ale też pozostawiać zebranych przestrzeń do dyskusji i wspólnego wypracowywania zasadniczych decyzji co do powoływanego partnerstwa.

Na pewno będzie sporo pytań, wątpliwości, podejrzliwości, ale też pojawią się głosy optymistyczne, stwierdzające zasadność partnerstwa. Jak to w życiu...

Jeżeli pojawi się sprzyjająca atmosfera, warto wypracować założenia partnerstwa: misję – aby wszystkim uświadomić, po co powołujemy nowy, społeczny twór, wizję wspólnych działań, zasady, na jakich porozumienie będzie się opierało, problemy jakie chce rozwiązywać, cele jakie chce osiągnąć. Tu nieoceniona jest rola doświadczonego moderatora, który sprawnie przeprowadzi dyskusję i warsztaty. Jednak równie dobrze może okazać się, że pierwsze spotkanie to

za wcześniej, aby opracowywać tak daleko idące założenia. Jasne – nie wszystko na raz.

Spotkanie warto jednak zakończyć podjęciem wspólnej decyzji o powołaniu partnerstwa oraz ustaleniem dalszych kroków jego tworzenia – na pewno terminu i przebiegu kolejnego spotkania.

## Kilka słów o misji

Misja to jedno, dwa zdania dobitnie i celnie określające – w naszym przypadku – partnerstwo. Jest wiele szkół mówiących jak formułować misję, można sięgnąć do literatury i wybrać najbardziej odpowiednią formułę. Oto jedna z nich: misja to wspólne przekonanie członków partnerstwa, nadrzędny cel jego istnienia, przyczyny dla których zostało powołane oraz wartości, jakie mu przyświecają w działaniu. Misja to wizytówka partnerstwa przydatna w budowie wizerunku zewnętrznego – dlatego powinna być specyficzna, jedyna w swoim rodzaju, i wewnętrznego – to strażniczka kierunku działań i wspólnych wartości, zmuszająca do refleksji nad sensem wspólnego działania. Przy opracowywaniu misji pomocne są poniższe pytania:

1. Kto tworzy partnerstwo?
2. Po co powstaje, jaki jest cel – jaką zmianę społeczną chce się wprowadzić?
3. W jaki sposób, jakimi metodami będą realizowane działania prowadzące do osiągnięcia założonego celu?
4. Jakie wartości leżą u podstaw działania partnerstwa?

Tak, opracowanie akuratannej misji jest dość trudne, tu czasami przydają się poeci...

Oto przykłady dwóch misji partnerstw:

Misją „Partnerstwa dla powiatu iławskiego” jest podnoszenie jakości życia mieszkańców oraz zrównoważony rozwój powiatu iławskie-

go. Wierzmy, że dzięki współpracy organizacji pozarządowych, samorządów, przedsiębiorców i innych podmiotów będziemy efektywniej pracować na rzecz społeczności lokalnej, a w szczególności osób wymagających wsparcia.

Partnerstwo jest otwartą płaszczyzną wymiany informacji, doświadczeń, planowania i realizacji wspólnych działań z wykorzystaniem zasobów partnerów oraz narzędziem do rozwoju każdego z nich.

*Misja Partnerstwa dla powiatu iławskiego*

Uznajemy, że Święty Gaj i związane z nim wydarzenie nie jest dostatecznie wykorzystane promocyjnie, turystycznie i pielgrzymkowo. Poprzez nasze wspólne działania zamierzamy zmienić tę sytuację, tak, aby miejscowość stała się bardziej rozpoznawalna i odwiedzana przez turystów i pielgrzymów.

*Misja Partnerstwa na rzecz Świętego Gaju*

Misja i wizja to elementy planowania strategicznego. To tak naprawdę pierwsze fundamenty partnerstwa. Wizja określa przyszły, oczekiwany stan do jakiego chcemy doprowadzić realizując cele partnerstwa. Warto zadać sobie kilka pytań:

1. Jaka jest obecna sytuacja obszaru objętego działaniem partnerstwa (np. gminy)?
2. Jaki stan by nas satysfakcjonował?
3. Jakie są możliwości osiągnięcia tego satysfakcjonującego stanu?
4. Co należy zrobić, aby ten pożądaný stan osiągnąć?

Na tym etapie identyfikujemy problemy (np. bierność społeczna) i potrzeby (np. brak infrastruktury turystycznej), określamy szanse rozwojowe (np. turystyka), określamy zasoby

**Wizja - stan  
oczekiwany**

## Regulamin Statut Karta

partnerów (ludzkie, materialne, finansowe, społeczne). „Ubieramy” to w kilkunastodaniowy/kilkukartkowy zapis wizji. Robimy to warsztatowo – trudniej, ale wtedy wszyscy mocno identyfikują się z wizją lub przygotowujemy wstępny zapis wizji do dyskusji i ostatecznego dopracowania.

To ciągle początek, czeka nas jeszcze plan pracy partnerstwa. Jednak wcześniej – umowa partnerska.

Dokument regulujący funkcjonowanie partnerstwa – umowa partnerska – może przybierać różne nazwy. Czy jest w ogóle potrzebny? Przy luźnych porozumieniach (sieciach) niekoniecznie, bo też i obowiązki i odpowiedzialność partnerów są niewielkie. Jednak wcześniej czy później partnerstwa lokalne muszą opracować i przyjąć tego rodzaju dokument. Lepiej wcześniej, bo wcześniej będzie wiadomo, jakie są prawa i obowiązki partnerów, kto za co odpowiada itp. Mniej bałaganu i nieporozumień. Partnerstwa, w których pojawia się samorząd, umowę mieć muszą.

Umowa opracowywana jest wspólnie. Można wzorować się na regulaminach już istniejących, ale każdy punkt trzeba przedyskutować, aby dostosować zapis do swoich potrzeb, możliwości i specyfiki działania, w razie potrzeby należy dodawać nowe zapisy.

Umowa nie może być zbyt ogólna, bo będą pojawiały się niedomówienia i konflikty kompetencyjne. Nie może też być zbyt szczegółowa, bo będzie uwierała w praktyce działań, albo też nie będzie przestrzegana. Musi być skrojona na miarę.

Umowa powinna zawierać co najmniej:

- określenie formy prawnej partnerstwa (najczęściej jest to porozumienie bez osobowości prawnej, w przypadku LGD jest to stowarzyszenie lub fundacja) (np. tutaj dodałbym możliwe formy),
- misję partnerstwa,
- cele partnerstwa,
- formy działania,
- podział zadań gwarantujący równe prawa i obowiązki,
- członkowie (rodzaj, sposób przyjęcia, usunięcia, obowiązki, prawa),
- zasady współpracy,
- strukturę i kompetencje organów partnerstwa (w tym zwłaszcza sposób podejmowania decyzji),
- sposób obsługi partnerstwa,
- finansowanie.

Każdy punkt to osobne zagadnienie, które trzeba „przegadać” i przy wspólnej zgodzie zapisać.

O wielu aspektach umowy już wspomniano, omówmy pozostałe.

Partnerstwa lokalne skupiają od kilku do kilkudziesięciu partnerów, zatem ich struktura w dużej mierze zależy od liczby partnerów. Z reguły tworzy się Radę Partnerstwa/Walne Zgromadzenie Partnerów oraz Zarząd. W małych partnerstwach Zarząd nie musi być powołany, wszyscy partnerzy spotykają się i wspólnie podejmują decyzje. Z kolei w większych partnerstwach tworzone są dodatkowo – sekretariat/biuro partnerstwa, zespoły tematyczne, zespoły projektowe.

Najwyższą władzą jest posiedzenie przedstawicieli partnerstwa, tu zapadają główne decyzje,

## Struktura partnerstwa

## Kto rządzi w partnerstwie?

przyjmowana jest umowa, plan pracy, podejmowane są decyzje strategiczne, finansowe.

Zarząd jest organem wykonawczym i operacyjnym. Zbiera się częściej, działa na bieżąco. Musi mieć określone kompetencje, których nie wolno mu przekraczać. Sekretariat z kolei obsługuje zarząd i zebrania członków, odpowiada za sprawną komunikację, wizerunek itp., tu powinna znaleźć się zatrudniona na rzecz partnerstwa osoba.

Zespoły tematyczne (zadaniowe, grupy problemowe itp.) powoływane są do pracy nad konkretnym obszarem problemowym np. edukacja w powiecie, bezrobocie, pomoc społeczna, turystyka itp. Ich praca polega w szczególności na „analizie zidentyfikowanego problemu, istniejących w tym zakresie potrzeb, określeniu możliwości rozwiązania problemu/zaspokojenia potrzeby, wykorzystania istniejących możliwości w formie inicjatywy lub pomysłu projektowego ze wskazaniem możliwych źródeł finansowania, inicjują zawiązywanie Zespołów Projektowych”<sup>2</sup>.

W praktyce są to kilkuosobowe grupy specjalizujące się w danej dziedzinie, odpowiedzialne przed zarządem, pracujące swoim rytmem i zorientowane na formułowanie projektów do realizacji.

Zespoły projektowe to dwu-trzyosobowe grupy piszące wnioski do konkretnych programów grantowych. Za swoją pracę odpowiedzialne są przed Zarządem.

Dobry lider partnerstwa to osoba na wagę złota. Jest to z reguły przedstawiciel jednego z partnerów. Musi pogodzić interesy swojej organizacji z potrzebami innych podmiotów. Musi

---

2 Regulamin Zespołu Tematycznego Partnerstwa dla powiatu iławskiego



być komunikatywny, operatywny, ale też, charyzmatyczny. To rzadkie połączenie cech.

Przy doborze lidera trzeba się zastanowić czy powinien wywodzić się ze strony samorządowej czy pozarządowej? To zależy od konkretnej sytuacji partnerstwa. Trzeba pamiętać o pewnej ociężałości samorządu i jego zależności od wyborów czy układów politycznych, to może być słabą stroną lidera samorządowego. Z kolei lider pozarządowy może mieć nieustabilizowaną pozycję zawodową w swojej organizacji (kończy się projekt, nie ma pieniędzy na kontynuację pracy), może nie mieć odpowiedniej motywacji, predyspozycji. Lider nie może być z łapanki, przyradowany, na siłę, słaby. To jest skazanie się na porażkę. Lepiej wtedy nie tworzyć partnerstwa wcale.

Przy bardziej zaawansowanych partnerstwach lider może być kolektywny (zarząd). Taka forma zarządzania może być skuteczna przy wypracowanych i sprawdzonych procedurach, wysokiej kulturze współpracy, okrzepnięciu w działaniach.

Partnerstwo ma działać przez wiele lat, ma na stałe wpisać się w system funkcjonowania społeczności lokalnej. Musi się instytucjonalizować. Musi być adres, biuro, pracownik, logo, ulotki itp. To wszystko kosztuje, co boli zwłaszcza na początku istnienia partnerstwa. Zazwyczaj bywa tak, że to samorząd lub jego jednostka bierze na siebie początkowy ciężar obsługi partnerstwa. Z jednej strony to dobrze, ale z drugiej, zwłaszcza gdy taka sytuacja potrwa dłużej, może oznaczać pewną inercję. Bardziej odpowiednim operatorem partnerstwa jest organizacja pozarządowa (np. zorientowana na rozwój gminy czy powiatu), ponieważ

**Biuro**  
partnerstwa

działa elastyczniej, ma większe możliwości w zakresie pozyskiwania środków finansowych, może udzielać osobowości prawnej partnerstwu w sytuacji pisania i realizacji projektów itp. Warto o tym pamiętać.

Od sprawnego działania biura w dużej mierze zależy sprawne działanie partnerstwa. Trzeba zapewnić kompetentnego pracownika (rzadko bywa nim stażysta) i zaopatrzyć w narzędzia pracy (komputer, internet etc). Bez tego nie będzie efektów.

## Kto pomoże?

W pierwszej fazie tworzenia partnerstwa niezwykle pomocny bywa animator, specjalista dysponujący odpowiednią wiedzą i umiejętnościami w tym zakresie. Budowanie partnerstwa to szereg spotkań i rozmów, animator może być moderatorem, facylitatem tego procesu. Może być osobą pracującą w Regionalnym Ośrodku Europejskiego Funduszu Społecznego, Ośrodku Wspierania Ekonomii Społecznej lub ekspertem z organizacji wsparcia (np. Sieci Wspierania Organizacji Pozarządowych SPLOT) itp. Może być zatrudniony w ramach projektu mającego na celu powołanie konkretnego partnerstwa. Taki animator powinien „towarzyszyć” w rozwoju partnerstwa, wspierając doradczo, informacyjnie i mediacyjnie. Warto taką osobę pozyskać, będzie łatwiej i skuteczniej.

## Jeśli zaplanujesz to zrobisz - strategia

Na początku nie trzeba wypracowywać kilkuletniej strategii działań, może być to krótszy, roczny program pierwszych poczynań. Ale w tymże roku należy rozpocząć prace nad dużą 3-5 letnią strategią.

Co warto zawrzeć w strategii:

- opis zasobów partnerstwa i partnerów: ludzkich, materialnych, finansowych, społecznych itp.,
- diagnozę otoczenia: uwarunkowania prawne, ekonomiczne, kulturowe, polityczne itp.,
- podział na obszary programowe działań partnerstwa (w razie potrzeby),
- analizę SWOT (w razie potrzeby w obszarach programowych),
- misję,
- wizję,
- cel strategiczny,
- cele szczegółowe,
- zadania ze wskazaniem realizatora/ów, wskaźnikami realizacji,
- harmonogram realizacji strategii,
- źródła finansowania strategii,
- sposób wdrożenia strategii,
- monitoring,
- ewaluację.

Dokument ten powinien być opracowany partycypacyjnie, tzn. przy udziale jak największej liczby partnerów i interesariuszy (osób zainteresowanych działalnością partnerstwa). Trzeba mieć na uwadze kilka sesji planowania strategicznego, najbardziej efektywne są sesje wyjazdowe, dwu, trzydniowe. Trzeba pamiętać, że proces wypracowywania tego dokumentu jest żmudny i długotrwały, potrzeba dużej determinacji liderów partnerstwa, aby go przeprowadzić i zamknąć. Przydaje się do tego również doświadczony moderator. Jednak trud wypracowania strategii owocuje posiadaniem dokumentu, który spaja partnerstwo, nadaje kierunki jego perspektywicznemu działaniu, stanowi kopalnię pomysłów, uwiarygadnia go w oczach partnerów zewnętrznych, a także stanowi ważną wizytówkę wobec grantodawców.

## Nie wyważać otwartych drzwi

Czasami partnerstwa mogą oprzeć tworzenie swojej strategii o samorządowe dokumenty planistyczne. Istotny jest tutaj dokument najważniejszy – wieloletnia strategia rozwoju społeczno-gospodarczego gminy, powiatu czy województwa (w przypadku wsi – plan odnowy wsi), następnie program rozwiązywania problemów społecznych, program w zakresie profilaktyki uzależnień i program współpracy samorządu z organizacjami pozarządowymi. W powiatach i miastach grodzkich tworzone są też inne dokumenty obligatoryjne i fakultatywne. Może być to np. program rozwoju turystyki w powiecie, kultury w mieście, czy program na rzecz osób niepełnosprawnych itp. Dla partnerstwa jest to kopalnia wiedzy, odpowiedź jak tworzyć tego rodzaju dokumenty, ale też kierunek jego działań – bo strategia partnerstwa musi być spójna z dokumentami planistycznymi samorządu, może je wzbogacać i uzupełniać.

## W tym roku robimy...

W oparciu o strategię działań, partnerstwa powinny co roku opracowywać roczny plan pracy. Można go sformułować w bardzo praktyczny sposób określając:

- cel priorytetowy w danym roku (kładziemy nacisk np. na promocję, pozyskanie nowych członków, pisanie projektów, wzmocnienie wewnętrzne itp.),
- realizowane już projekty (z krótką charakterystyką),
- konkretne działania (nieprojektowe) np. założenie strony internetowej z taką i taką zawartością, finansowanej w ramach realizowanego projektu lub ze składek członkowskich,
- przygotowywane w tym roku projekty i pisane wnioski (istota projektu, do jakiego programu grantowego jest kierowany, przez kogo pisa-

ny, przez kogo realizowany),

- wewnętrzna praca partnerstwa (spotkania, monitoring, ewaluacja).

Plany mają to do siebie, że ulegają zmianie. Dlatego ważny jest monitoring działań prowadzony na bieżąco przez zarząd i elastyczność w zmianach decyzji (np. pojawia się nowe źródło finansowania, tam kierujemy projekt). Plan roczny nie może być fikcją, musi stanowić niezależną podstawę działań partnerstwa. Po zakończeniu roku musi być ewaluowany (oceniany) przez zgromadzenie partnerów. Praca w oparciu o planowanie i refleksję przyniesie efekty.

W którymś momencie partnerstwo musi zostać oficjalnie zawiązane. Może to być faza wstępna, kiedy to potencjalni partnerzy dopiero deklarują współpracę, a dopiero potem zabierają się za tworzenie umowy i strategii, ale może to być faza większego zaangażowania, gdy np. umowa jest już opracowana i można ją wspólnie podpisać. W takiej sytuacji należy przygotować lokalne święto – zaprosić na uroczyste spotkanie najważniejsze osoby we wspólnocie, gości zewnętrznych, członków partnerstwa, media. Na spotkaniu należy przedstawić założenia partnerstwa, a potem w błysku fleszy, podpisać porozumienie przez wszystkich partnerów-założycieli. Sympatycznie jest, gdy każdy z nich otrzyma certyfikat przystąpienia do partnerstwa, taki w ramce, do powieszenia na ścianie. Nie zaszkodzi lampka szampana i dobre ciasto.

Co roku warto celebrować podsumowanie pracy partnerstwa, przedstawiać jego sukcesy, problemy i planowane działania. Rytuał taki jest niezwykle potrzebny.

Celebrowamy  
ważne  
wydarzenia

## Do pracy!

Metodą pracy partnerstwa jest realizacja projektów w oparciu o plan działania. Partnerstwo realizuje kolejne projekty, czy to jeden czy kilka jednocześnie. Projekty te mogą być tworzone i realizowane przez jednego z partnerów lub przez kilku: dwóch–trzech – wtedy mówimy o partnerstwie projektowym, co oznacza, że w ramach partnerstwa lokalnego może funkcjonować kilka partnerstw projektowych zorientowanych na realizację konkretnych zadań określonych w programie partnerstwa. Oczywiście, to że organizacja partnerska przygotowuje i realizuje projekty pod egidą partnerstwa, nie oznacza, że zaprzestaje realizować projekty własne.

Partnerstwa mogą realizować działania (projekty) w oparciu wyłącznie o swoje zasoby finansowe i materialne, np. w sytuacji, gdy celem jest budowa powiatowego systemu wsparcia, nie wymagająca innych środków finansowych niż te, którymi dysponują instytucje samorządowe. Jednak przede wszystkim nastawiają się na realizację projektów finansowanych ze źródeł zewnętrznych: programów unijnych (RPO, POKL, itp.), programów grantowych fundacji, administracji publicznej, itp. Mogą też pozyskiwać darowizny finansowe, rzeczowe lub w formie usług od lokalnych przedsiębiorców oraz w formie akcji fundraisingowych (np. zbiórki publiczne). Ponadto partnerstwa posiadają przewidywalne wpływy ze składek członkowskich, które mogą być zróżnicowane w zależności od zasobności partnera (np. więcej płacą samorządy, mniej organizacje czy osoby prywatne).

Partnerstwa powinny poddawać się systematycznej – najlepiej corocznej – ewaluacji, czyli ocenie jakości swojego działania. Ewaluacja ta

## Czy to ma sens? Ewaluacja

powinna być dokonywana przez zewnętrznego eksperta, co wzmacnia obiektywizm badania, jednak często ze względu na koszty, badanie zewnętrzne musi zastąpić autoewaluacja, czyli ocena dokonana przez członków partnerstwa. Sposób prowadzenia ewaluacji oraz narzędzia ewaluacyjne powinny być określone w stosownym dokumencie partnerstwa. Jedną z prostych metod może być analiza SWOT. Bardziej zaawansowana metoda to wywiad zogniskowany (fokus), w ramach którego uczestnicy spotkania (reprezentanci partnerów i np. ważni interesariusze) dyskutują na zadane przez moderatora pytania dotyczące najważniejszych kwestii partnerstwa np. jak oceniają sprawność funkcjonowania partnerstwa, jak działa zarząd, czy sekretariat spełnia swoją rolę, w jakim stopniu cele partnerstwa są realizowane, itp. Z dyskusji sporządzane jest sprawozdanie.

Każda ewaluacja powinna zakończyć się szeregiem wniosków/rekomendacji, które następnie powinny zostać wdrożone przez zarząd lub zgromadzenie partnerów. Ewaluacja jest drogą rozwoju i polepszania jakości pracy, jest niezbędnym elementem każdej publicznej czynności. Należy o niej pamiętać.

Jak już wielokrotnie wspomniano, partnerstwo to bardzo trudne w użyciu narzędzie rozwoju wspólnoty lokalnej. Obsługiwać je muszą ludzie dysponujący sporymi umiejętnościami społecznymi i ciągle otwarci na naukę. Takich osób nie ma jeszcze zbyt wiele. Brakuje powszechnej kultury współpracy partnerskiej, dopiero jej się uczymy.

Zatem problemów będzie wiele, a że wszystko zależy od ludzi, to problemy partnerstwa będą przede wszystkim pochodziły od nich, ale też oni mogą je rozwiązać.

Co nam  
przeszkodzi

Probleмами będą:

- trudna postawa członków partnerstwa – roszczeniowość, kłótniowość, brak dążenia do zgody,
- brak środków finansowych na wewnętrzne działania partnerstwa,
- przeciwstawne interesy osób i sektorów np. samorządu i sektora pozarządowego,
- niska aktywność podczas spotkań, trudność z wypracowaniem dokumentów, planów,
- słabość, brak lub nadmiar przywództwa (lider jest słaby, brakuje go, albo liderów jest zbyt wielu i konkurują ze sobą),
- słaba marka partnerstwa,
- brak systematyczności w pracy, akcyjność działań,
- niezadowolenie wynikające z braku szybkich efektów,
- realizacja projektów nieodpowiadających aktualnym potrzebom lokalnym,
- brak reprezentatywności jednego z sektorów i związane z tym brak wiedzy o tym sektorze, lub nadreprezentatywność i dominacja jednego z sektorów,
- nieprzychylność mediów,
- zamknięcie na nowych partnerów, tworzenie się koterii,
- odchodzenie partnerów,
- wykorzystywanie partnerstwa do uprawiania polityki.

Zdrowy rozsądek, stosowanie wyżej wymienionych zasad, na jakich powinny opierać się partnerstwa, mądry przywódca i dobra ewaluacja powinny pomóc w łagodzeniu tych problemów.



## Roła samorządu w zakresie rozwoju partnerstw lokalnych

W obecnej sytuacji, jak się wydaje, stroną, która winna kreować kulturę pracy poprzez partnerstwa lokalne jest samorząd. Oznacza to, że w programie współpracy samorządu z organizacjami należy określić stanowisko samorządu w tym zakresie oraz opracować całościową procedurę powoływania i funkcjonowania partnerstw lokalnych na terenie samorządu. Procedura powinna określać m.in. sposób powoływania partnerstw i kryteria włączania się do nich (bądź nie) samorządu oraz jego jednostek, relację samorządu wobec konkretnego partnerstwa (np. lider, uczestnik lub obserwator), procedurę powoływania przedstawicieli samorządu i przedstawicieli organizacji do partnerstw, relacje pomiędzy partnerami wewnątrz partnerstwa (udział we władzach partnerstwa, decyzyjność, przełożenie na organy samorządowe itp.), ścieżkę postępowania w przypadku inicjowania partnerstwa przez jednostkę samorządową oraz przez organizację, zasady prowadzenia ewaluacji partnerstwa, sposobów jego komunikacji z interesariuszami i wspólnotą lokalną.

Istotne jest również określenie roli instytucji samorządowych w partnerstwach: szkół, ośrodków pomocy społecznej, domów kultury, bibliotek, muzeów itp. Są to podmioty, które bardzo często zapraszane są do partnerstw, często też powinny być ich inicjatorami i liderami, muszą mieć zatem jasność, na jakich warunkach mogą to uczynić i w jaki sposób w nich pracować.

Należy także ustalić, w jaki sposób partnerstwa będą określały swoje wieloletnie i roczne plany pracy oraz ich spójność z dokumentami planistycznymi i politykami publicznymi samorządu.

Powinien być wypracowany ramowy wzór umowy partnerskiej, określający sposób sprawowania funkcji przez członków partnerstwa (przedstawiciela samorządu, organizacji poza-

rządowej i innych partnerów) np. obejmowania funkcji w organach partnerstwa, sposobu podejmowania decyzji, obowiązków w zakresie informowania organów samorządu i organizacji pozarządowych o funkcjonowaniu partnerstwa i jego działalności itp. Ten wzór będzie dostosowywany do realiów i specyfiki kolejnych partnerstw lokalnych przez członków tych partnerstw.

## Lokalne Grupy Działania

Obecne w całym kraju Lokalne Grupy Działania to przykład zinstytucjonalizowanych partnerstw lokalnych. Rejestrowane są w formie stowarzyszeń i fundacji. Ich członkami są samorządy, organizacje, przedsiębiorcy i osoby prywatne. Ich statuty stanowią przykład umów partnerskich. Każda LGD opracowała swoją strategię działania na podstawie której mogła otrzymać środki finansowe na realizację zadań zawartych w dokumencie. Część LGD pracuje znakomicie tworząc skuteczne partnerstwa zorientowane na wszechstronny rozwój społeczno-gospodarczy. Warto przyjrzeć się ich działalności przeglądając strony internetowe.

## Kto wygra przyszłość?

Wspólnoty lokalne, w których funkcjonują skuteczne partnerstwa lokalne – wygrywają. Uruchamiają procesy rozwojowe, które pozwalają im na szybszy rozwój, łagodzenie problemów, zaspokajanie potrzeb, innowacyjność, wykorzystanie zasobów i potencjału. To również duży kapitał społeczny: umiejętność współpracy różnych partnerów, zaufanie wobec siebie, dobra, obywatelska postawa liderów społecznych i gospodarczych.

Zainwestowany w partnerstwa wysiłek, dostosowanie prawa lokalnego w tym zakresie, mądre towarzyszenie im w rozwoju, to gwarancja sukcesu.

# METODY I NARZĘDZIA PARTY- CYPACYJNEGO OPRACOWYWA- NIA I WDRAŻANIA STRATEGII ROZWIĄZYWANIA PROBLEMÓW SPOŁECZNYCH

Elżbieta Singer

## Znaczenie partycypacji

Peter F. Drucker podstawowe zadanie zarządzania określa w sposób następujący: „Trzeba sprawiać, by ludzie mogli wspólnie osiągać wyznaczone cele, wyznając wspólne wartości, działając w odpowiedniej strukturze, mając możliwość szkolenia i rozwoju, co jest niezbędne do właściwego działania i odpowiadania na zmiany”.

Zarządzanie definiowane jest też jako rozporządzanie zasobami organizacji poprzez działanie z ludźmi i poprzez ludzi. Polega ono na:

- decydowaniu lub współdecydowaniu o misji i celach organizacji,
  - decydowaniu lub współdecydowaniu o kierunkach i sposobach wykorzystania zasobów organizacji,
  - tworzeniu warunków rzeczowych, finansowych, kadrowych, organizacyjnych sprzyjających realizacji misji, celów i zadań organizacji.
- Tworzenie i realizacja strategii wiąże się zatem z zarządzaniem w organizacji.

Przystąpienie Polski 1 maja 2004 roku do Unii

Europejskiej oznaczało również przyjęcie unijnych przepisów i standardów dotyczących planowania rozwoju i programowania finansowego. Jedną z podstawowych zasad governance<sup>3</sup> w Unii Europejskiej jest koncepcja demokracji partycypacyjnej. Ta koncepcja demokracji jest ściśle związana z ideą zarządzania publicznego określaną jako public governance czy new public management. Koncepcje te zakładają potrzebę uspołecznienia działań administracji publicznej. Podejmowanie decyzji przez władze różnych szczebli powinno być zatem oparte na dialogu obywatelskim, w procesie szerokich konsultacji prowadzonych z osobami, organizacjami i instytucjami reprezentującymi tych, których dotyczą regulacje lub określona polityka.

Ustawa o samorządzie gminnym bardzo ogólnie wymienia uchwalanie programów gospodarczych jako zadanie własne gminy, nie określając przy tym żadnych kryteriów czy zasad opracowywania i wdrażania tych programów. Podobnie jest w przypadku kolejnego obowiązkowego zadania gminy, jakim jest opracowywanie i wdrażanie gminnych strategii rozwiązywania problemów społecznych.

Przepisy i dyrektywy Unii Europejskiej wymagają realizowania przez gminy spójnych z polityką unijną strategii rozwoju ekonomicznego i społecznego. Gminy często wiążą potrzebę posiadania strategii z możliwością ubiegania się o dotacje. Jednak wymóg opracowania i realizowania strategii w procesie uspołecznionym jest

---

3 Komisja Europejska w opublikowanym w 2001 r. dokumencie *White Paper of European Governance* stwierdza, iż *governance* to: „zasady, procesy i zachowania, które wpływają na sposób, w jaki władza jest sprawowana na europejskim poziomie, szczególnie w odniesieniu do otwartości, współdziałania, odpowiedzialności, efektywności i spójności” *White Paper of European Governance*. Commission of the European Communities. Brussels 2001, s. 8.

jeszcze nierzadko lekceważony lub traktowany marginalnie. Dlatego tak ważne jest ciągłe doskonalenie metod pracy partycypacyjnej przez wszystkich uczestników tych procesów.

Autorami i wykonawcami strategii w partycypacyjnym modelu nie są tylko przedstawiciele administracji gminnej, jednostek gminnych i instytucji szczebla gminnego i ponadgminnego, którym ustawowo przypisano realizację zadań dotyczących sfery społecznej. W realizacji strategii uczestniczyć winna cała społeczność, funkcjonujące w niej organizacje świeckie i wyznaniowe, grupy nieformalne, przedsiębiorcy. Poprzez partnerstwo administracji samorząd-



Rysunek 1. Poziomy partycypacji w zarządzaniu publicznym

wej z organizacjami pozarządowymi, a także inne wielosektorowe partnerstwa, rośnie szansa uzyskania określonych efektów i ich pomnażania.

Istotne jest też to, iż każdy członek wspólnoty samorządowej, upoważniając organy administracji samorządowej do dysponowania zasobami publicznymi, nie powinien czuć się zwolniony z obowiązku uczestnictwa w opracowaniu, realizacji, monitoringu i ewaluacji strategii i programów. Stąd tak ważny jest dobór metod i narzędzi pomiaru skuteczności, racjonalności i efektywności tych działań, badanie jakie są proporcje efektów i nakładów, korzystanie ze sprawdzonych wzorców poprzez właściwy i skuteczny benchmarking.

Założenia dobrego partnerstwa

- partycypacja „partnerów” w procesie tworzenia wiedzy, w wyznaczaniu celów i środków działania i w implementacji zmian,
- wspólne podejmowanie decyzji,
- „wspólna własność” wypracowanego produktu,
- wspólne uczenie się oraz transfer wiedzy i umiejętności,



Rysunek 2. Partnerzy procesu partycypacyjnego w rozwoju lokalnym

- wykorzystanie istniejących relacji i zasobów w środowisku lokalnym,
- model oparty na zaufaniu i jednocześnie je budujący,
- otwartość na nowych uczestników,
- otwartość na odmienne punkty widzenia i procedury ułatwiające ich uwzględnianie.

Korzyści wynikające z zastosowania metody partycypacyjnej

- Mieszkańcy znają i rozumieją intencje władz lokalnych, a władza czuje się upoważniona do podejmowania określonych działań,
- Następuje lepsze zdiagnozowanie potrzeb lokalnych i bardziej trafne planowanie,
- Wymiana informacji o dostępnych zasobach i bardziej efektywne planowanie,
- Większa trafność danych i rzetelność analizy,
- Żywe reagowanie na pojawiające się problemy i sprawna komunikacja,
- Mieszkańcy angażują się zarówno w proces wymyślenia rozwiązania/strategii, jak i jej realizacji,
- Zwiększa się zaufanie do władz lokalnych,
- Poprawia się komunikacja między społecznością a władzą,
- Większe poparcie i udział uczestników (zasoby) dla podejmowanych działań,
- Wykorzystuje się realne i potencjalne zasoby lokalne do rozwiązywania problemów poprzez szerokie korzystanie z różnorodnych kompetencji, umiejętności ludzi i instytucji,
- Następuje wymiana doświadczenia, wspólne „uczenie się”,
- Mieszkańcy nie są biernym odbiorcą usług a aktywnym podmiotem zmiany,
- Tworzy się kultura dialogu i kreatywności.

## Korzyści wynikające z zastosowania metody partycypacyjnej

## Podstawowe zasady tworzenia i realizacji strategii

Podstawowe zasady tworzenia i realizacji strategii:

- tworzenie i weryfikowanie strategii następuje w procesie społecznym przy aktywnym uczestnictwie lokalnych środowisk i w drodze konsultacji i uzgodnień,
- istnieje spójność ze strategiami: narodową, województwa oraz powiatu i z zasadami zrównoważonego rozwoju,
- strategia jest dokumentem pragmatycznym, a jej cele są zgodne z zasadą SMART, tj. zadania są specyficzne, czyli konkretne (specific), mierzalne (measurable), uzgodnione (agreed), wykonalne (real), określone w czasie (timed),
- programy i zadania realizowane przez gminę i jej jednostki są podporządkowane strategii i spójne ze strategią,
- strategia jest dokumentem dynamicznym (jest weryfikowana).

## Planowanie całości procesu

Planując cały proces musimy odpowiedzieć na pytania:

- **JAKĄ WYBIERAMY TECHNIKĘ?** – wielość i różnorodność technik partycypacyjnych pozwala dobrać tę, która pomoże w osiągnięciu zaplanowanego celu (można oczywiście łączyć kilka różnych technik i sposobów przeprowadzenia procesu, jeśli wymaga tego złożoność procesu).
- **KOGO POTRZEBUJEMY?** – warto poszukać „sprzymierzeńców” wśród lokalnych grup, autorytetów, którzy swoim poparciem wesprą inicjatywę. Należy jednak pamiętać, by na takich działaniach i „sojuszach” nie ucierpiał neutralny charakter całości procesu (zwłaszcza, gdy dotyczy kontrowersyjnej sprawy).
- **CZEGO POTRZEBUJEMY?** – jakiego wsparcia organizacyjnego, jakich zasobów ludzkich, finansowych.



- **JAK INFORMUJEMY?** – warto zaplanować sposób, w jaki będziemy informować i zapraszać uczestników do organizowanego przez nas procesu.
- **JAK TO ZROBIMY?** – pomocne będzie sformułowanie szczegółowego planu działania, poszczególnych kroków, scenariuszy spotkań, warsztatów.

W procesie uczestniczyć powinni jako reprezentanci całej społeczności następujące osoby i grupy<sup>4</sup>:

1. Rada miasta/gminy,
2. Burmistrz/wójt,
3. Koordynator opracowania i realizacji strategii rozwiązywania problemów społecznych,
4. Zespół do spraw opracowania strategii rozwiązywania problemów społecznych,
5. Uczestnicy warsztatów (sesji) strategicznych,
6. Zespół do spraw realizacji strategii,
7. Forum do spraw monitoringu i ewaluacji strategii.

Zadaniem rady gminy jest przede wszystkim:

1. bieżący nadzór nad realizacją strategii,
2. uchwalanie zmian strategii,
3. odpowiedzialność za zgodność uchwalanych rocznych budżetów z zapisami strategii rozwiązywania problemów społecznych oraz rocznych planów realizacyjnych do strategii, programów profilaktyki alkoholowej, programów przeciwdziałania narkomanii, ochrony zdrowia, edukacji i innych programów dotyczących rozwoju społecznego, powiązanych z Gminną Strategią Rozwiązywania Problemów Społecznych (dalej GSRPS).

4 Singer E. (red.), Chojnowska-Ochnik N. (red.), *Metodologia wspierania rozwoju społecznego przez partycypację. Strategia rozwiązywania problemów społecznych i rozwoju społecznego*, MPiPS, Warszawa 2011.

## Promocja i uczestnicy procesu, zadania, harmonogram prac

Wójt jest odpowiedzialny przede wszystkim za:

1. sprawne funkcjonowanie systemu wdrażania strategii,
2. funkcjonowanie wszystkich zespołów wdrażających, monitorujących, aktualizujących,
3. wprowadzanie do projektu budżetu zadań wynikających z rocznego planu realizacji strategii.

Koordinator/ka (który/a może być jednocześnie Przewodniczącym/ą Zespołu Roboczego) jest odpowiedzialny/a za:

1. gromadzenie dokumentacji związanej ze strategią, zbieranie informacji określających postępy w realizacji strategii,
2. przedkładanie planów rocznych do zatwierdzenia przez Burmistrza/Wójta,
3. inicjowanie działań w celu upowszechnienia informacji dotyczącej koordynowanego zakresu,
4. opracowanie okresowych i rocznych sprawozdań z realizacji zadań w obrębie właściwego celu operacyjnego w terminie umożliwiającym zaplanowanie w budżecie na następny rok kalendarzowy środków na kolejne roczne plany realizacyjne.

Do zadań Zespołu ds. Opracowania Strategii należy w szczególności:

1. przygotowanie i przedstawienie wójtowi do akceptacji harmonogramu opracowania Strategii,
2. promocja procesu opracowywania Strategii wśród mieszkańców i mieszkańek,
3. zebranie danych potrzebnych do diagnozy sytuacji społecznej w gminie,
4. dokonanie analizy zebranych danych i opracowanie diagnozy sytuacji społecznej w gminie,

5. organizacja partycypacyjnych warsztatów w celu opracowania projektu Strategii,
6. redakcja projektu Strategii,
7. przekazanie projektu Strategii do konsultacji z mieszkańcami,
8. przekazanie projektu Strategii do uchwalenia przez Radę.

Uczestnicy i uczestniczki warsztatów (sesji) strategicznych biorą czynny udział w pracach nad opracowaniem strategii, w tym diagnozie sytuacji społeczno-ekonomicznej, diagnozie problemów, analizie SWOT, ustalaniu celów strategicznych i operacyjnych.

Najważniejsze zadania Zespołu do spraw Realizacji Strategii to:

1. opracowywanie projektu rocznego planu realizacyjnego,
2. koordynacja wdrażania poszczególnych celów operacyjnych,
3. proponowanie wskaźników realizacji celów operacyjnych,
4. koordynacja realizacji zadań wynikających z rocznych planów realizacyjnych,
5. określanie wskaźników dla rocznych planów i działań,
6. opracowywanie raportów dotyczących rocznych planów,
7. prowadzenie monitoringu na poziomie celów operacyjnych i działań,
8. prowadzenie ewaluacji działań i projektów,
9. gromadzenie informacji niezbędnych do monitoringu i ewaluacji celów strategicznych, w tym ankietyzacja (w zależności od potrzeb oraz ustaleń Forum ds. monitoringu i ewaluacji),
10. przedstawianie do zaopiniowania Forum ds. monitoringu i ewaluacji strategii rocznego pla-

nu realizacyjnego, raportów dotyczących rocznych planów, sprawozdań i informacji rocznych z monitoringu.

Forum powoływane jest po uchwaleniu strategii, jego zadaniem jest monitorowanie i ewaluacja celów strategicznych poprzez takie czynności jak:

1. ewaluacja realizacji celów strategicznych dokonywana co najmniej raz na 3 lata w oparciu o dane opracowane przez Zespół ds. Realizacji Strategii (częstotliwość ewaluacji może być określona w innych gminach inaczej; proponuje się częstotliwość: nie częściej niż raz na 3 lata, nie rzadziej niż raz na 5 lat),
2. opinie i oceny okresowe dokonywane co najmniej raz w roku, w związku z przygotowaniem rocznego planu realizacyjnego oraz raportu z realizacji planu ubiegłorocznego,
3. występowanie z wnioskami o dokonanie zmian w GSRPS.

## Harmonogram procesu

Jak długo powinien trwać proces opracowywania strategii? Proces, dla prawidłowej realizacji zasady partycypacji społecznej oraz optymalizacji i racjonalności działań nie powinien trwać krócej niż pół roku i dłużej niż rok.

1. Podjęcie uchwały o przystąpieniu do opracowania strategii – wzór uchwały dotyczącej przystąpienia do procesu w załącznikach,
2. Powołanie koordynatora – koordynowanie poszczególnych działań, spotkań, warsztatów i innych czynności związanych z opracowaniem i realizacją strategii powinny być przypisane jednej osobie – koordynatorowi procesu opracowania i realizacji strategii rozwiązywania problemów społecznych, który powinien być jednocześnie przewodniczącym Zespołu Roboczego ds. opracowania strategii a po jej

uchwaleniu, przewodniczącym Zespołu Roboczego ds. realizacji strategii. Koordynator odpowiada także za: przygotowanie procesu, promocję wśród społeczności, przygotowanie i organizację sesji strategicznych (powołanie koordynatora – w załącznikach), Powołanie Zespołu Roboczego ds. opracowania strategii; powołanie koordynatora/ki i zespołu powinno nastąpić zarządzeniem bezpośrednio (lub jednocześnie) z uchwałą o przystąpieniu do opracowania (bądź aktualizacji strategii) (powołanie Zespołu – załącznikach).

	ZADANIE	TERMIN
1	Podjęcie uchwały o przystąpieniu do opracowania strategii	luty
2	Powołanie koordynatora i zespołu roboczego	luty
3	Promocja procesu partycypacyjnego, zgłaszanie wniosków, konsultacje	marzec, kwiecień
4	Organizacja sesji strategicznych	maj – wrzesień
5	Konsultacja projektu	październik, listopad
6	Uchwalenie strategii	grudzień
7	Realizacja strategii	okres obowiązywania strategii
8	Monitoring, ewaluacja	cały okres obowiązywania strategii
9	Aktualizacja	w miarę potrzeb, nie rzadziej niż raz na 5 lat

Tabela 1. Proponowany harmonogram opracowywania i realizacji strategii (podane terminy należy traktować jako przykład, rozpoczęcie procesu w innym okresie roku kalendarzowego powinno skutkować odpowiednim przesunięciem w czasie poszczególnych czynności zamieszczonych w tabeli).

Każdy z wyżej wymienionych etapów działania i punktów z podstawowego harmonogramu zostanie w dalszej części rozszerzony o działania bardziej szczegółowe i ich opis z uwzględnieniem partycypacji społecznej. Na każdym etapie opracowywania, realizacji i aktualizacji trzeba pamiętać o zasadzie uspołecznienia procesu, która jest gwarancją akceptacji społecznej podejmowanych działań.

Zadania wymienione w punktach 1–3 związane są z przygotowaniem procesu partycypacyjnego i w dużym zakresie decydują o jego sukcesie.

Powyżej zamieszczono proponowany harmonogram prac przygotowawczych dla zespołu odpowiedzialnego za opracowanie strategii obejmujący okres od podjęcia uchwały o przystąpieniu do opracowania strategii i powołaniu zespołu roboczego<sup>5</sup> do rozpoczęcia warsztatów strategicznych.

	ZADANIE	TERMIN
1	Sporządzenie harmonogramu całości prac dotyczących opracowania strategii i podział zadań w zespole	luty
2	Sporządzenie listy imiennej osób uczestniczących w sesjach (warsztatach) strategicznych	marzec
3	Wyznaczenie lidera/ki (lub specjalisty/tki z zewnątrz) prowadzących sesje strategiczne	marzec
4	Promocja procesu partycypacyjnego, w tym: spotkania informacyjne, zgłaszanie wniosków, konsultacje, ankietyzacja	marzec/kwiecień
5	Przygotowania do diagnozy sytuacji społeczno-ekonomicznej gminy	marzec/ kwiecień

Tabela 2. Proponowany harmonogram prac przygotowawczych dla Zespołu ds. strategii

Szczegółowy opis zadań 1–5 zamieszczonych w powyższej tabeli 2:

<sup>5</sup> Zespół roboczy może być powołany zarządzeniem.

1. Koordynator/ka wraz z Zespołem Roboczym opracowuje harmonogram prac. Dokonując podziału zadań należy uwzględnić harmonogram realizacji oraz specjalizacje osób wchodzących w skład zespołu.

2. Sporządzenie listy imiennej uczestników warsztatów – istotne jest by uczestnicy i uczestniczki warsztatów reprezentowali wszystkie środowiska społeczne funkcjonujące w gminie, warto uwzględnić także reprezentantów i reprezentantki obecnych i przyszłych beneficjentów działań społecznych:

- Organizacje społeczne oraz grupy nieformalne – lokalne liderki i liderzy,
- Instytucje lokalne – szkoły, władze gmin, administracja, policja, ośrodek zdrowia, przedstawiciele PUP, powiatu, radni i radne, OPS, parafie,
- Przedstawiciele przedsiębiorców, rolników itd. – firmy,
- Przedstawiciele mediów lokalnych.

W doborze osób należy kierować się regułą reprezentatywności i proporcjonalności. Sugerowany rozkład – 40% reprezentantów instytucji działających na terenie gminy, 60% reprezentantów organizacji społecznych i mieszkańców.

Kolejne zadanie zespołu to stworzenie bazy teleadresowej odbiorców obejmującej pełną bazę danych o zaproszonych uczestnikach warsztatów. Należy pamiętać o wysłaniu zaproszeń na warsztaty odpowiednio wcześniej, aby uczestnik mógł zaplanować udział.

Zespół Roboczy ustala miejsce przeprowadzenia warsztatów, mając na uwadze taką lokalizację, która w jak najlepszy sposób zapewni frekwencję oraz dogodne warunki do spotkań. W razie konieczności organizuje transport zbiorowy uczestników.

### 3. Prowadzenie sesji warsztatowych – kto powinien moderować spotkania?

Wybór osoby prowadzącej sesje strategiczne jest niezwykle istotny dla powodzenia całego procesu. Prowadzącym może być:

- Specjalista/ka spoza samorządu – trener bądź trenerka posiadający wiedzę merytoryczną z zakresu problematyki tworzonego dokumentu strategicznego;
- Lokalny lider bądź liderka przygotowani do prowadzenia warsztatów i posiadający wiedzę merytoryczną dotyczącą tego procesu.

Prowadzący sesje strategiczne powinien ściśle współpracować z koordynatorem lub koordynatorką i zespołem.

### 4. Promocja procesu partycypacyjnego

Jej celem jest przekazanie informacji mieszkańcom o przystąpieniu do opracowania, etapach i harmonogramie prac oraz zachęcenie do udziału i zaangażowania w proces partycypacyjny. Co zamierzamy osiągnąć przez proces partycypacyjny i jego promocję:

- Większe zaangażowanie społeczności i liderów oraz liderek w planowane działania na rzecz dobra wspólnego,
- Większą aktywność mieszkańców przy realizacji wspólnych działań,
- Poznanie problemów społecznych i włączanie się w ich rozwiązanie,
- Realizację zasady jawności działania administracji,
- Zwiększenie rangi planowania strategicznego w gminie,
- Kształtowanie poczucia odpowiedzialności za siebie i swoje otoczenie,
- Integrację społeczną w realizacji wspólnych celów,



- Kształtowanie przekonania o konieczności racjonalnego działania i możliwości uzyskania dodatkowych środków na zadania wynikające ze strategii.

Promocja będzie celową, systematyczną działalnością, która poprzez informowanie, przekaz reklamowy i Public Relations będzie wzmacniać znajomość Strategii Rozwiązywania Problemów Społecznych. Ma również na celu uświadomienie mieszkańcom tego, w jaki sposób jej realizacja będzie wpływać na rozwiązywanie problemów społecznych w otoczeniu oraz na zaspokajanie ich potrzeb.

Skuteczna realizacja Strategii Rozwiązywania Problemów Społecznych wymaga kształtowania i popularyzowania tworzenia i wspierania porozumień (sieci) publiczno-społecznych, upowszechniania współpracy administracji publicznej z organizacjami pozarządowymi w zakresie realizacji zadań publicznych związanych z rozwiązywaniem problemów społecznych oraz społecznego i obywatelskiego konsultowania realizacji Strategii. Realizacja celów i priorytetów przyjętych w Strategii wymaga posiadania i prowadzenia przez samorząd promocji w sposób zaplanowany i skoordynowany.

Zespół ds. Strategii koordynować będzie działania informacyjne i promocyjne między innymi poprzez inicjowanie wspólnych przedsięwzięć ze wszystkimi instytucjami zaangażowanymi we wdrażanie Strategii. Za prowadzenie działań informacyjnych i promocyjnych dotyczących realizacji Strategii Rozwiązywania Problemów Społecznych odpowiedzialny jest zespół lub koordynator.

## Założenia programu promocji i Public Relations

## Cele programu promocji i Public Relations

Cele programu promocji i Public Relations

- społeczność lokalna jest poinformowana o założeniach Strategii Rozwiązywania Problemów Społecznych – jej celach i sposobach realizacji,
- spopularyzowanie działania samorządu ukierunkowane na realizację zadań i projektów służących rozwiązywaniu problemów społecznych na obszarze gminy,
- spopularyzowane przedsięwzięcia sfinansowane z funduszy strukturalnych oraz podjęte działania ukierunkowane na pozyskanie środków finansowych na realizację dodatkowych zadań i projektów,
- zapewnienie powszechnego dostępu do informacji o możliwościach ubiegania się o wsparcie z funduszy strukturalnych na realizację projektów służących rozwiązywaniu problemów społecznych na obszarze gminy i osiągnięcia celów strategicznych Strategii, w szczególności dla organizacji pozarządowych,

Realizacja programu promocji i Public Relations będzie oparta na następujących zasadach:

- dostosowania działań promocyjnych do potrzeb i oczekiwań odbiorców,
- kształtowania pozytywnego wizerunku gminy,
- równowagi pomiędzy promocją wewnętrzną i zewnętrzną.

Najważniejszy kierunek działań: poznawanie potrzeb i pragnień mieszkańców, uczestniczenie w istotnych konferencjach i wystawach, intensyfikacja współpracy z regionami partnerskimi, intensyfikacja współpracy z gminami ościennymi, intensyfikacja współpracy z lokalnymi organizacjami pozarządowymi i instytucjami działającymi na rzecz osób wykluczonych społecznie i zawodowo.

Grupy docelowe programu promocji:

- społeczność gminy,
- potencjalni inwestorzy,
- potencjalni beneficjenci wsparcia z funduszy strukturalnych na realizację projektów służących osiągnięciu celów strategicznych Strategii,
- organizacje pozarządowe,
- organizacje zawodowe, środowisko biznesu i kultury,
- media.

Metody promocji i konsultacji:

- spotkania informacyjne,
- informacja na spotkaniach organizowanych przez stowarzyszenia, organizacje, grupy nieformalne,
- informacja prezentowana podczas lokalnych wydarzeń, np. imprez czy festynów,
- plakaty, ogłoszenia wywieszane w miejscach publicznych np. na tablicach ogłoszeń w mieście, gminie i sołectwach,
- spotkania, seminaria poświęcone m.in. tematyce planowania rozwoju poprzez GSRPS,
- strona internetowa,
- konkurs wiedzy o gminie, zarządzaniu, planowaniu itp.,
- konkurs na plakat promujący rozwój społeczny w gminie m.in. poprzez opracowanie i wdrożenie GSRPS.

Zespół powinien wybrać kilka najbardziej odpowiadających specyfice danego środowiska metod i ustalić szczegóły organizacyjne, m.in:

- ilość i miejsca spotkań konsultacyjnych,
- terminy spotkań,
- miejsca i terminy składania wniosków do strategii,
- sposób prezentacji zagadnień dotyczących

## Przygotowania do diagnozy sytuacji społeczno-ekonomicznej gminy

- strategii i problemów społecznych – kto, gdzie, kiedy i jak to robi,
- organizację ankietyzacji.

### a) Ankiety diagnostyczne

Zespół roboczy powinien ustalić:

- Treść ankiety – dane powinny dotyczyć zagadnień, które mają związek z problematyką społeczną.
- Adresatów oraz sposób doboru próby badawczej (liczba ankiet dystrybuowanych).
- Sposób i miejsca dystrybucji ankiet (czy wysyłka, roznoszenie, wyłożenie itp.).
- Termin i miejsce zwrotu (co ma wpływ na procent zwrotu?).

**b) Zebranie pozostałych danych potrzebnych do diagnozy (o sposobie porządkowania danych do diagnozy i jej podstawowych elementach składowych w kolejnym punkcie).**

**c) Zebranie i podsumowanie zgromadzonych podczas konsultacji wniosków oraz danych z ankiet, uporządkowanie w celu ułatwienia dalszej pracy na sesjach strategicznych.**

Dla podniesienia rangi promocji, konsultacji i ankietyzacji na tym etapie zalecane jest zatwierdzenie podstawowych czynności, kalendarza i zasad dotyczących każdej z form promocji i konsultacji w drodze zarządzenia burmistrza. Będzie to także wyraz zrozumienia ze strony władz samorządowych dla idei partycypacji społecznej i jej znaczenia (projekt zarządzenia – w załącznikach).

Wszystkie opisane wyżej działania są konieczne i niezbędne dla prawidłowego przebiegu procesu partycypacyjnego. Wymagają od zespołu zaangażowania zgodnie z ustalonym zakresem odpowiedzialności za konkretne zadania oraz umiejętności ich egzekwowania.

W preambule uchwalonej w 1997 r. Konstytucji RP<sup>6</sup> jako jedno z podstawowych dla państwa praw wymienia się dialog społeczny. Dialog społeczny najczęściej definiuje się jako wszelkie formy negocjacji, konsultacji oraz zwykłej wymiany informacji.

Dialog społeczny jest narzędziem łączenia i godzenia interesów rozmaitych grup społecznych. Celem nadrzędnym staje się zaś budowa ładu społeczno-gospodarczego, legitymizowanego przez jak najszersze kręgi społeczeństwa.

Zaawansowaną formą uczestnictwa społeczne- go w procesach zarządzania sprawami publicznymi jest gwarantowane prawnie konsultowanie. Konsultowanie (podobnie jak informowanie) ma charakter pomocniczy i zewnętrzny w procesie podejmowania decyzji przez publicznego decydenta. Nie wiąże decydenta. Zarówno jednak decydet jak i konsultujący nawiązują w trakcie tej interakcji relacje obustronne, dowiadują się o sobie znacznie więcej i głębiej, niż podczas jednostronnego informowania.

Trzeba koniecznie zwrócić uwagę na to, że prawo wprowadza dwie formy konsultacji społecznych: obligatoryjne i fakultatywne. Mimo że wyniki zarówno obligatoryjnej, jak i fakultatywnej formy konsultacji nie wiążą organu podejmującego decyzję, to jednak skutki prawne nieprzeprowadzenia konsultacji społecznych, gdy mają one charakter obligatoryjny, są daleko idące (nieważność uchwały podjętej bez konsultacji), co nie ma miejsca w wypadku konsultacji fakultatywnych.

Organizacje obywatelskie powodują wyzwala- nie potencjału społecznego. Dlatego też organi-

---

6 Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej, op.cit., w Preambule uchwalono treść zasady: ...ustanawiamy Konstytucję Rzeczypospolitej Polskiej jako prawa podstawowe dla państwa oparte na poszanowaniu wolności i sprawiedliwości, współdziałaniu władz, dialogu społecznym oraz na zasadzie pomocniczości umacniającej uprawnienia obywateli i ich wspólnot (...).

zacje te, będąc źródłem zachowań obywatelskich i solidarnościowych, stanowią bardzo ważny element praktycznego funkcjonowania państw demokratycznych, ponieważ to zachowanie nie może sprowadzać się wyłącznie do aktu głosowania wyborczego. Rozwój sektora pozarządowego może stanowić jeden z mierników dojrzałości otwartego systemu politycznego opartego na zasadach demokracji, w tym konsultacji społecznych. Organizacje obywatelskie zapewniają bowiem stałą łączność pomiędzy podmiotami władzy publicznej a obywatelami, są jednym z podstawowych gwarantów otwartej debaty publicznej i kontroli obywatelskiej. Wspomagają określanie oraz hierarchizację potrzeb społecznych i problemów, które obywatele uznają za szczególnie istotne, wspomagając jednocześnie powstawanie inicjatyw oddolnych.

Mieszkańcy mają prawo zaangażowania się w życie wspólnoty, a władza publiczna powinna im to umożliwić. Umiejętne dzielenie się władzą nie jest proste a we wzajemnych relacjach mogą się pojawiać napięcia wynikające np. z różnic podejścia do identyfikacji, hierarchizacji problemów i sposobów ich rozwiązywania. Ważna jest tu zatem umiejętność prowadzenia dialogu ze społecznością, przedstawicielami mieszkańców i ich organizacji oraz unikanie napięć, a w przypadku ich pojawienia się – umiejętność ich rozwiązywania.

Decydując się na przeprowadzanie konsultacji należy odpowiedzieć sobie na podstawowe pytania:

- Czy przygotowany został harmonogram konsultacji/spotkań z partnerami?
- Czy jest jasne, kto odpowiada za
  - a) organizacyjne wsparcie spotkań,
  - b) moderowanie,
  - c) przygotowanie sprawozdań?

- Czy zapewniono wymianę informacji i dokumentów między uczestnikami?
- Czy spotkania są zorganizowane w taki sposób, że każdy uczestnik ma możliwość wyrażenia opinii?

Za minimalne standardy prowadzenia konsultacji uznane zostały między innymi:

- dostęp do informacji dotyczących procesu konsultacji,
- zapewnienie wszystkim zainteresowanym dostępu do procesu konsultacji,
- odpowiedni czas na zgłaszanie uwag i opinii (8 tygodni na uwagi pisemne i minimum 20 dni na zaproszenie na publiczne spotkanie).

Zasada jawności i partycypacji społecznej powinna znaleźć swoje odzwierciedlenie na każdym na etapie opracowania a następnie realizacji strategii.

Konsultacje to forma zasięgnięcia opinii mieszkańców urzeczywistniająca te zasady.

Jeżeli od samego początku stworzona została więź pomiędzy władzą a mieszkańcami gminy, idea procesu partycypacyjnego została w odpowiedni sposób wypromowana, realizowano kolejne kroki sprzyjające partnerskim relacjom wśród uczestników grup dyskusyjnych i warsztatowych – to teraz zadanie jest o tyle prostsze, że mieszkańcy wiedzą, iż przygotowywana jest strategia, wiedzą kto uczestniczy w przygotowaniu i kiedy projekt dokumentu powstanie.

Zredagowany dokument powinien zostać teraz udostępniony społeczności i radnym. Ich udział na tym etapie jest niezbędny dla dokonania weryfikacji dotychczasowej pracy i sprawdzenia czy nie pominięto ważnych dla społeczności informacji, problemów i potrzeb.

Konsultacje na tym etapie mogą być prowadzone poprzez:

1. debaty publiczne poświęcone wyłącznie strategii,
2. dyskusje na zebraniach osiedlowych i wiejskich,
3. wyłożenie projektu strategii do publicznego wglądu i możliwość zgłaszania uwag,
4. opublikowanie strategii na stronie internetowej gminy,
5. przesłanie wersji elektronicznej do organizacji i instytucji z terenu gminy.

Należy pamiętać, iż z informacją o formach i miejscach konsultacji należy dotrzeć do mieszkańców, organizacji, instytucji, przedsiębiorstw.

Projekt strategii powinien być znany przede wszystkim radnym oraz pracownikom gminy. Radni powinni znać dokument przed jego uchwaleniem, aby mieć świadomość jakich decyzji będzie potrzeba w przyszłości przy jego wdrażaniu. Powinni zatem brać czynny udział w spotkaniach i posiedzeniach komisji poświęconych projektowi strategii.

Posiedzenia komisji powinny odbywać się na ostatnim etapie konsultacji projektu, kiedy znane będą opinie mieszkańców i wszystkich zainteresowanych środowisk miasta i gminy.

Wszystkie wnioski i uwagi należy zebrać i dokładnie omówić w Zespole Roboczym oraz na komisjach rady. Po wniesieniu poprawek dokument można przekazać radzie miasta/gminy do uchwalenia. Ta ostatnia czynność należy do burmistrza/wójta lub upoważnionej przez niego osoby.

Podsumowując temat konsultowania projektu strategii trzeba też koniecznie wspomnieć o możliwości zastosowania szerokiej formy konsultacji, jaką stwarza art. 5a Ustawy o samorządzie gminnym. Rada może podjąć uchwałę o przepro-



wadzeniu konsultacji w ważnej dla gminy sprawie o znaczeniu lokalnym. Niewątpliwie ustalenie strategicznych kierunków rozwoju na wiele lat jest ważną sprawą o znaczeniu lokalnym. W uchwale o przeprowadzeniu konsultacji należy szczegółowo określić przedmiot konsultacji, sposób zawiadomienia mieszkańców o przeprowadzaniu konsultacji, termin i miejsce ich przeprowadzenia, liczbę mieszkańców, która powinna brać w nich udział, aby konsultacje zostały uznane za ważne, zasady ustalania wyników konsultacji oraz sposób podania do wiadomości członkom wspólnoty ich rezultatów. Proponowane rozwiązanie umożliwia więc prowadzenie działań konsultacyjnych w sposób elastyczny uwzględniający specyfikę stosunków lokalnych. Proponowane zasady konsultacji przyjęte uchwałą rady – znajdują się w załącznikach.

Jak należy opracować optymalny harmonogram wdrażania i realizacji strategii?

Harmonogram powinien być skonstruowany w sposób przejrzysty i zrozumiały dla uczestników procesu realizacji i uwzględniać przede wszystkim następujące czynności:

1. Powołanie uchwałą rady społecznego Forum ds. monitoringu i ewaluacji strategii.
2. Powołanie uchwałą lub zarządzeniem zespołu zadaniowego i podzespołów do realizacji poszczególnych celów strategicznych.

Proponowany skład osobowy oraz zadania Forum zostaną omówione w części III.

Zespół zadaniowy i podzespoły – ich skład powinien zapewniać realizację celów i zadań w poszczególnych obszarach problemowych strategii.

Realizując zasadę partycypacji społecznej zaleca się powołanie w ich skład także osób nie

**Realizacja,  
monitoring,  
ewaluacja  
strategii**

będących kierownikami i pracownikami urzędu i jednostek organizacyjnych miasta/gminy.

W skład zespołu przed uchwaleniem strategii wchodziłi przedstawiciele Urzędu Gminy, Ośrodka Pomocy Społecznej (wymóg ustawowy) i innych podległych gminie jednostek. Zaleciliśmy także aby już na etapie opracowania powołać przedstawicieli organizacji pozarządowych, parafii, a jeśli nie ma organizacji, to liderów społecznych grup nieformalnych działających na terenie gminy.

Po przyjęciu strategii, skład zespołu zostanie uzupełniany. Liczebność zespołu powinna gwarantować objęcie koordynacją wszystkich głównych celów strategii i być nie mniejsza niż 5 osób. Członkowie zespołu powinni być tak dobrani, aby każdy z nich mógł koordynować jeden z celów strategii zgodnie ze swoimi kompetencjami.

Przykładowy skład:

- Cel główny/strategiczny – Koordynator realizacji strategii, Kierownik lub inny przedstawiciel Ośrodka Pomocy Społecznej,
- Cel 1. Rozwój potencjału dzieci i młodzieży – Dyrektor jednej ze szkół podstawowych,
- Cel 2. Wzrost aktywności społecznej – Pracownik ds. współpracy z organizacjami pozarządowymi,
- Cel 3. Poprawa sytuacji życiowej i zawodowej mieszkańców – pracownik Ośrodka Pomocy Społecznej,
- Cel 4. Aktywizacja osób starszych i niepełnosprawnych – prezes organizacji pozarządowej działającej w obszarze tegoż celu,
- Cel 5. Poprawa bezpieczeństwa społeczności – przedstawiciel Policji lub Gminnej Komisji Rozwiązywania Problemów Alkoholowych.

Praca zespołów i osób odpowiedzialnych za realizację.

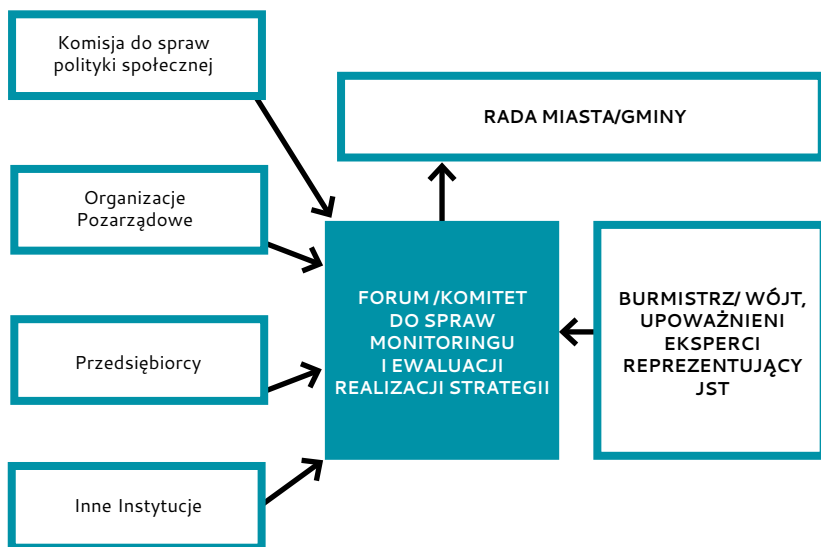
Podsumowując część dotyczącą procesu wdrażania i realizacji strategii trzeba pamiętać, iż wiodącą rolę odgrywa tutaj oprócz koordynatora Zespół ds. realizacji Strategii, do którego na etapie opracowywania strategii należy w szczególności:

1. opracowanie rocznych i wieloletnich planów działania (planów operacyjnych), przedstawienie do akceptacji burmistrzowi a następnie radzie, plany powinny zawierać:
  - szczegółowe harmonogramy finansowo-rzeczowe,
  - wyznaczenie osób odpowiedzialnych za realizację,
  - szczegółowe wskaźniki osiągnięć,
2. z uwagi na to, iż w dokumencie strategicznym nie da się zamieścić z taką dokładnością niektórych danych, gdyż strategia powinna być dokumentem elastycznym, stabilnym i nie powinna podlegać zbyt częstym modyfikacjom,
3. opracowanie planów ryzyka związanego z realizacją planów operacyjnych,
4. koordynacja wdrażania poszczególnych celów operacyjnych w całym okresie realizacji Strategii,
5. zgłaszanie wybranych elementów budżetu Planu Działania do projektu budżetu gminy w celu pozyskania finansowania części zadań,
6. gromadzenie informacji niezbędnych do monitoringu i ewaluacji celów strategicznych,
7. opracowywanie raportów dotyczących wykonania rocznych i wieloletnich Planów Działania,
8. przedstawianie do zaopiniowania Zespołowi ds. monitoringu i ewaluacji Strategii raportu z realizacji Planu Działania,

9. opracowanie planu promocji i koordynacja działań związanych z promocją realizacji Strategii.

## Monitoring i ewaluacja

Monitoring i ewaluacja celów strategicznych odbywać się powinna przy udziale przedstawicieli najważniejszych środowisk gminnych, które są powiązane z rozwojem gospodarczym i społecznym gminy.



Rysunek 3. Uspołecznienie procesu monitorowania i ewaluacji realizacji strategii.

Aby czynnościom monitoringu i ewaluacji strategii gminnej nadać odpowiednią do ich znaczenia dla wspólnoty gminnej rangę postuluję ich uspołecznienie, tj. powierzenie stałemu zespołowi (forum), składającemu się nie tylko z przedstawicieli administracji gminnej, ale także wszystkich

środowisk społecznych i zawodowych występujących w gminie. Pozwoli to na wyłączenie problematyki strategii gminnej ze sfery wyłączonej wpływów organów władzy gminnej oraz zwiększenie kontroli społecznej nad realizacją jej zapisów. Proponowaną strukturę organizacyjną forum zaprezentowano na rysunku 3.

Powołanie Forum oznaczać będzie, że w gminie istnieje rzeczywiście podejście partycypacyjne czyli współpraca samorządu ze społecznością i udział jej przedstawicieli w podejmowaniu decyzji.

Dla organizacyjnego i prawnego umocowania proponowanego Forum postuluję wprowadzenie do statutu gminy zapisu zobowiązującego radę gminy do podejmowania uchwały o powołaniu Forum w ciągu miesiąca od zatwierdzenia strategii gminnej.

W statucie gminy należy określić:

1. podstawowe instytucje, które będą reprezentować jego członkowie, w tym w szczególności:
  - a) przedsiębiorców z terenu gminy,
  - b) organizacje społeczne,
  - c) organ stanowiący, czyli radę gminy,
  - d) organ wykonawczy,
  - e) inne ważne instytucje z terenu gminy,
  - f) zasadę, iż przedstawiciele urzędu gminnego i gminnych jednostek organizacyjnych nie mogą stanowić większości jego składu,
- g) podstawowe zadania Forum, w tym podstawowe zasady i częstotliwość przedstawiania raportów monitoringowych i ewaluacyjnych radzie oraz mieszkańcom gminy; raporty z realizacji celów strategicznych (jak już wcześniej postulowano) powinny być składane co najmniej w połowie kadencji oraz przed jej zakończeniem,

2. zasadę przyjmowania przez Forum regulaminu działania, który określi podział zadań, zasady funkcjonowania i możliwość powoływania podzespołów do określonych zadań związanych z prowadzonym monitoringiem i ewaluacją.

Podstawowe zadania Forum, które należy wprowadzić do statutu gminy:

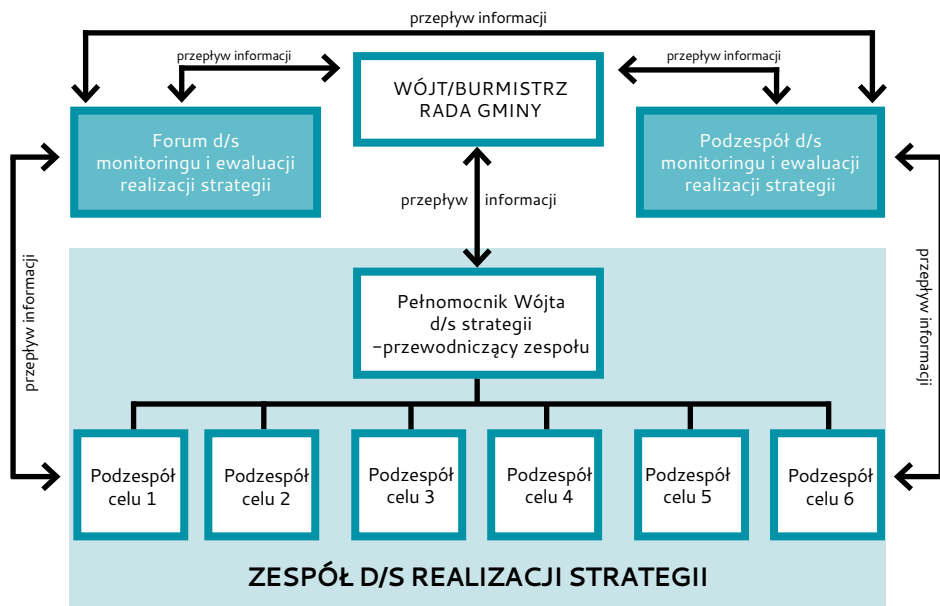
- monitorowanie realizacji celów strategicznych oraz dokonywanie okresowej ewaluacji realizacji strategii,
- sporządzanie okresowych raportów ze stanu realizacji strategii, w których zgłaszane będą wnioski i postulaty dotyczące jej korekt, modyfikacji czy dalej idących zmian,
- ocena, w jakim zakresie realizowana jest przyjęta wcześniej wizja rozwoju.

Wnioski Forum składane radzie mogą stanowić podstawę zmiany konkretnego celu, jego przeformułowania czy też nawet prowadzić do korekty wizji rozwoju JST.

W przypadku przyjmowania strategii w drodze referendum poprzedzonego postulowaną wcześniej procedurą towarzyszącą całemu procesowi planowania, jest wysoce prawdopodobne, że rewizja strategii w trakcie ustalonego wcześniej okresu jej obowiązywania miałyby miejsce rzadziej, niż do tej pory.

Forum powołane do monitorowania i ewaluacji realizacji strategii korzystać powinno z raportów i analiz przygotowywanych przez organ wykonawczy, który realizuje to zadanie przy pomocy urzędu i pozostałych jednostek organizacyjnych gminy.

W tworzeniu systemu ewaluacji i monitoringu jednym z najważniejszych czynników sprzyjających temu, aby był on elastyczny, spójny i zdolny do szybkiego i skutecznego reagowania jest przepływ informacji pomiędzy poziomami. Pro-



Rysunek 4. Struktura organizacji procesu ewaluacji i monitoringu realizacji strategii.

Źródło: Singer E. (red.), Chojnowska-Ochnik N. (red.), Metodologia wspierania rozwoju społecznego przez partycypację. Strategia rozwiązywania problemów społecznych i rozwoju społecznego, MPiPS, Warszawa 2011.

pozycję struktury organizacji procesu ewaluacji, monitoringu, w powiązaniu z systemem realizacji, uwzględniającej rolę informacji na wszystkich poziomach i etapach procesu obrazuje rysunek 4.

Obowiązki kierowników dotyczące realizacji celów wynikających ze strategii oraz przepływu informacji należy zamieścić w regulaminie organizacyjnym urzędu i gminnych jednostek organizacyjnych a także w wykazach powierzonych tym osobom do realizacji przez wójta/burmistrza.

Do kierownictwa wyższego szczebla – zastępców burmistrza/wójta, sekretarza, skarbnika, dyrektorów jednostek, na podstawie zapisów regulaminu powinno należeć przygotowywanie planów i programów, w tym planu i analizy ryzyka związanego z ich realizacją; dokonywanie

ewaluacji realizacji celów i zadań w podległej im komórce organizacyjnej; monitorowanie realizacji celów operacyjnych; przekazywanie informacji i raportów dotyczących realizacji strategii na powierzonym odcinku.

Do kierownictwa średniego szczebla, na podstawie tych zapisów należeć powinno opracowywanie projektów planów realizacji celów i zadań należących do ich zakresu działania, w tym planu i analizy ryzyka związanego z ich realizacją, składanie okresowych raportów swoim przełożonym; dokonywanie ewaluacji w podległych komórkach organizacyjnych; bieżące monitorowanie realizacji celów i zadań na powierzonym im odcinku.

Informacje i raporty powinny być przekazywane w systemie poziomym w celu usprawnienia realizacji celów oraz w systemie pionowym – na potrzeby forum działającego na poziomie strategicznym.

Uspołecznienie procesu opracowywania, monitorowania i realizacji strategii oraz wprowadzenie referendalnego charakteru jej zatwierdzenia pozwoli na osiągnięcie następujących korzyści:

1. zwiększenie stabilności strategii rozwoju w gminach
2. stała obecność problematyki strategii w społecznym przekazie i debacie gminnej;
3. dostęp wszystkich zainteresowanych do aktualnych informacji na temat zaawansowania zadań strategicznych;
4. oderwanie realizacji strategii od cyklu wyborczego i kadencyjnego władz;
5. „odpolitycznienie” realizacji strategii, tj. zapobieżenie wykorzystywaniu tej kwestii do rozgrywek między różnymi podmiotami działającymi na terenie gminy;
6. objęcie procesu realizacji strategii pełną i efektywną kontrolą społeczną;



7. optymalizacja procesu wdrażania strategii poprzez eliminację wszelkich zbędnych nakładów i kosztów.

Samo pojęcie „ewaluacja” pochodzi z języka francuskiego i oznacza dosłownie oszacowanie, określenie wartości, niekiedy ocenę. Dziś wiadomo jednak, że ewaluacja jest pojęciem szerszym; to nie tylko pojedyncze działanie, lecz proces, ocena zaś stanowi tylko jego część. W literaturze tematu można znaleźć wiele definicji ewaluacji, wyodrębnionych między innymi na podstawie celów, czy też zastosowanych podczas badań kryteriów oceny. Według takich autorów angielskich jak H. Rossi, czy S. Mathisson – klasyków badań ewaluacyjnych – ewaluację definiuje się jako „użycie metod badań społeczno-ekonomicznych do systematycznego zbierania danych, analizy, interpretacji, oceny i informowania o skuteczności programów publicznych”. Komisja Europejska definiuje ewaluację pod kątem bardziej technicznym jako „ocenę interwencji według jej rezultatów, oddziaływania oraz potrzeb, które ma/miała spełnić”. W najprostszym znaczeniu ewaluacja to umiejętność zbierania i analizowania takich informacji, które dostarczą odpowiedzi na pytanie, czy zostały osiągnięte zamierzone cele przedmiotu ewaluacji.

Ewaluacja powinna być prowadzona dla:

- gromadzenia danych i informacji na temat realizacji strategii rozwoju gminy,
- porównania ostatecznych rezultatów strategii z założonymi na wstępie celami,
- określenia poziomu współpracy i zaangażowania realizujących strategię,
- sprawdzenia reakcji (wewnętrznych i zewnętrznych) na realizowaną strategię rozwoju.

Opis ewaluacji strategii winien zawierać zapisy wskazujące: podmiot oceniający, główne metody i kryteria oceny, harmonogram czynności oceniających. Podstawowymi kryteriami oceny są najczęściej: kryterium skuteczności (cele a rezultaty), kryterium efektywności (wykorzystane zasoby a rezultaty), kryterium trafności (potrzeby a cele), kryterium użyteczności (potrzeby a rezultaty).

Analizując problematykę ewaluacji czy kontroli strategicznej należy zwrócić uwagę na prezentowane wcześniej w niniejszej pracy różnice pomiędzy przedsiębiorstwami a organizacjami publicznymi. Już zwrócono uwagę na szczególne znaczenie partycypacji społecznej w planowaniu strategicznym. Partycypacja nie może jednak dotyczyć tylko samego procesu formułowania strategii. Udział partnerów społecznych, w tym przedstawicieli biznesu i innych zainteresowanych rozwojem lokalnym stron jest istotny także w fazie ewaluacji.

Elementem ewaluacji jest monitoring. Jest to procedura systematycznej obserwacji realizacji strategii, głównie poprzez analizowanie zmienności w czasie wskaźników opisujących jej cele, umożliwiającą – w sytuacji niezadowolającego postępu – dokonywanie korekt w jej realizacji. Monitoring prowadzony jest w celu dokonywania oceny procesu wdrażania strategii. Jest on niezbędnym elementem każdego realizowanego celu, projektu, działania bądź zadania. Dotyczy zarówno strategii rozwoju gminy, jak i programów oraz zadań z niej wynikających.

Monitoring można porównać z filmowaniem lub oglądaniem na „monitorze” tego, co dzieje się podczas wdrażania strategii. Jest to proces ciągły, trwający przez cały czas realizacji strategii. Sposób prowadzenia monitoringu jest poruszany zarówno podczas warsztatów opraco-

wania strategii, jak i znajduje odzwierciedlenie w zapisach strategii.

Celem monitoringu jest regularna obserwacja czy założone w strategii zadania oraz plan działań jest realizowany zgodnie z założeniami i na tej podstawie dokonywanie ewentualnych korekt.

Ewaluacja prowadzona jest na różnych etapach:

1. Przed rozpoczęciem działania/projektu – stan wyjściowy,
2. Po zrealizowaniu etapu działania/projektu – stan pośredni,
3. Po zakończeniu realizacji działania/projektu – stan końcowy.

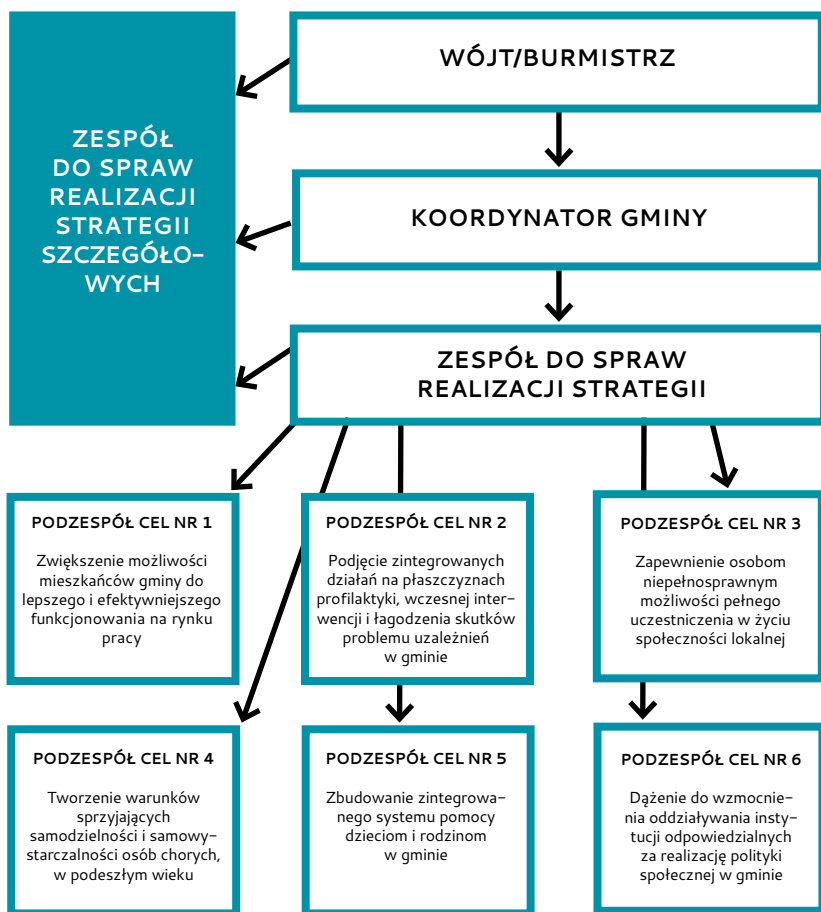
Na tej podstawie sporządzany jest raport i wyciągane wnioski co do stopnia osiągniętych zmian i ich wpływu na osiągnięcie celu strategicznego.

Plan ewaluacji na podstawie diagnozy sytuacji społecznej gminy należy opracować korzystając z zebranych przed opracowaniem strategii danych diagnostycznych o sytuacji społecznej. Ewaluacja powinna być wykonywana na podstawie diagnozy sytuacji społecznej w gminie robionej corocznie wraz z ankietyzacją i powiązana z ewaluacją realizacji strategii.

Ewaluacja jest zwieńczeniem realizacji strategii. Bez dobrze przeprowadzonej ewaluacji nikt nie będzie w stanie wiarygodnie odpowiedzieć, co się zmieniło w społeczności gminy i samej gminie oraz czy zmiany te były takie, jak chcieliśmy (zgodnie z zapisami w strategii).

Na spotkaniach zarówno podzespołów ds. ewaluacji realizacji poszczególnych celów jak i spotkaniu plenarnym całego Forum ds. ewaluacji powinny paść dobrze przemyślane pytania i uzyskane odpowiedzi. Jest to zwieńczenie re-

alizacji strategii w danym roku, jak i zwińczenie realizacji całej strategii, które daje informację o tym, czy 5 lub więcej lat realizacji strategii zakończył się sukcesem, który w znaczący sposób przybliżył społeczność do wizji zdefiniowanej na etapie opracowania strategii.



Rysunek 5. Przykład struktury zarządzania realizacją strategii.

Proces aktualizacji strategii obejmuje takie same etapy, jak proces opracowywania, istotną różnicą polega na tym, iż opracowywane są zmiany do istniejącego dokumentu, proces obejmuje:

1. Prace przygotowawcze,
2. Sesje strategiczne,
3. Konsultowanie znowelizowanej strategii,
4. Uchwalenie strategii.

Ad. 1. **Prace przygotowawcze** – są takie same jak w przypadku przystępowania do opracowywania pierwszej strategii.

Ad. 2. **Sesje strategiczne** – ich liczba może być zmniejszona, ważne aby na sesjach strategicznych wykonać następujące działania:

- przygotować raport z ewaluacji zawierający m.in. ocenę wykonania celów strategicznych i zadań, ocenę realizacji przyjętej wcześniej w strategii wizji rozwoju społecznego gminy,
- aktualizować diagnozę sytuacji w gminie,
- ponownie zinventaryzować posiadane zasoby,
- przeprowadzić dyskusję nad problemami i potrzebami społecznymi, na podstawie wniosków z dyskusji ewentualne korekty,
- przygotować analizę SWOT – w kontekście nowych uwarunkowań prawnych, ekonomicznych, organizacyjnych,
- dokonać rewizji celów i zadań – w zależności od wniosków wynikających z diagnozy i analizy SWOT,
- przygotować projekt zaktualizowanej strategii,
- przeprowadzić konsultacje,
- przyjąć zaktualizowaną strategię.

W procesie aktualizacji zalecany jest udział organizacji, instytucji i osób, które wcześniej

uczestniczyły w jej opracowaniu i niezbędny udział osób, które uczestniczyły w jej realizacji bądź ich reprezentantów. Zgodnie z założeniami przyjętymi przez realizatorów działań związanych z powstaniem i wdrażaniem GSRPS aktualizacja powinna być dokonywana co najmniej raz na trzy lata.

Dokument ten jest „otwarty” na społeczną dyskusję oraz wszelkie konstruktywne uwagi i wnioski. Aktualizacja będzie dokonywana w wyniku monitoringu zjawisk społecznych a także będzie reakcją na zaistniałe potrzeby wynikające z aktualnej sytuacji. Długookresowy charakter planowania strategicznego w zakresie problematyki społecznej wymaga stałego śledzenia zmian prawnych, gospodarczych, politycznych, społecznych i ich uwzględnienia w strategii. Dlatego wprowadzanie zmian w zapisach strategii jest niezbędne.

Najlepszą metodą na wprowadzenie zmian w strategii jest weryfikacja w społecznym procesie, powtarzanym co kilka lat. Poza obserwowanymi zmianami i trendami społeczno-gospodarczymi na kierunek i zakres dokonywanych aktualizacji winny wpływać także opinie środowiska lokalnego uzyskiwane przy użyciu procedur partycypacyjnych.

W trakcie weryfikacji mogą powstawać zupełnie nowe cele szczegółowe i projekty dotyczące tych aspektów życia w gminie, których wcześniej nie przewidziano. Na wprowadzenie tych modyfikacji należy uzyskać społeczną akceptację. Ze względu na podobieństwo procesu opracowywania i procesu aktualizacji ten temat nie będzie szczegółowo opisywany.

## Rozwój organizacji pozarządowych na rzecz integracji społecznej oraz ekonomia społeczna w celach strategicznych

Rozwój organizacji pozarządowych na rzecz integracji społecznej wymaga przyjęcia kilku podstawowych celów operacyjnych<sup>7</sup>:

1. Zapobieganie powstawaniu ryzyka wykluczenia społecznego poprzez wzmocnienie roli i funkcji rodziny i wspólnoty lokalnej oraz aktywizacja osób zagrożonych wykluczeniem społecznym.
2. Zapewnienie dostępu do usług i dostarczanie pomocy grupom najbardziej narażonym na ryzyko wykluczenia społecznego.
3. Zapewnienie tworzenia i funkcjonowania mechanizmów kompleksowego wsparcia integracji społecznej.

Integracja społeczna rozumiana jako działania wspólnotowe oparte na zasadach dialogu, wzajemności i równorzędności, których celem jest dążenie do społeczeństwa opartego na demokratycznym współuczestnictwie, rządach prawa i poszanowania różnorodności kulturowej, w których obowiązują i są realizowane podstawowe prawa człowieka i obywatela oraz skutecznie wspomagane są jednostki i grupy w realizacji ich celów życiowych jest bardzo dynamiczną kategorią polityki społecznej, a więc sfery praktycznych działań instytucji publicznych i pozarządowych mających bezpośredni wpływ na kształtowanie warunków życia, jego jakości i poziomu.

Układ działań w obszarze integracji społecznej, w sensie systemowym, stanowi logicznie uporządkowane kontinuum: od profilaktyki problemu i prewencji, poprzez konkretną pomoc na rzecz wykluczonych społecznie, aż po tworzenie mechanizmów kompleksowego wsparcia integracji społecznej.

<sup>7</sup> Dla przedstawienia tej części opracowania wykorzystano materiały i wytyczne Strategii Wspierania Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego na lata 2007–2013 realizowanej przez Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej.

Realizując cel operacyjny nr 1 konieczne jest zwrócenie szczególnej uwagi na właściwe warunki funkcjonowania rodziny i jakości życia jej członków, w szczególności dzieci oraz osób, które są zagrożone wykluczeniem społecznym, stanowi podstawowe kryterium działania w zakresie profilaktyki wykluczenia społecznego. Z tego tytułu należy koncentrować się na:

- wspieraniu inicjatyw zapobiegających powstawaniu kryzysów życiowych i likwidacji barier, które mogą doprowadzić do sytuacji sprzyjających wykluczeniu społecznemu, np. wskutek przemocy domowej i uzależnień, ubóstwa materialnego,
- wspieraniu inicjatyw sprzyjających wzmocnieniu więzi społecznych i lokalnej solidarności społecznej,
- wspieraniu inicjatyw tworzących warunki rozwoju jednostek i grup społecznych opartych na równości szans, równego startu społeczno-zawodowego i równego traktowania we wszystkich sferach życia publicznego, bez dyskryminacji, w szczególności ze względu na płeć, rasę, pochodzenie etniczne, wyznawaną religię, przekonania, wiek, orientację seksualną oraz rodzaj niepełnosprawności.

Realizacja celu operacyjnego nr 2 wymaga podjęcia działań, które dotyczyć winny m.in.

- ułatwień i wsparcia uczenia się formalnego, pozaformalnego i nieformalnego, ochrony zdrowia, usług na rzecz zabezpieczenia godziwych warunków mieszkaniowych, kultury i sportu, a także innych, które są istotne w celu zapewnienia przynajmniej podstawowych standardów życia,
- stworzenia szans na usamodzielnianie i powrót do funkcjonowania w społeczeństwie dla osób opuszczających instytucje opiekuń-



cze, wychowawcze, medyczne i resocjalizacyjne.

Proponowane działania dla celu operacyjnego 3, które powinny być skierowane zwłaszcza na wypracowanie trwałych mechanizmów planowania, realizacji i monitorowania inicjatyw na różnych poziomach struktury społecznej i terytorialnej oraz przy udziale rozmaitych uczestników życia społecznego, tak aby zapewnić jak najlepszą identyfikację występujących problemów, właściwe projektowanie i adresowanie inicjatyw oraz ich efektywne wdrażanie. Oznacza to w szczególności:

- wspieranie inicjatyw, których celem jest kształcenie, szkolenie osób, organizacji i instytucji realizujących zadania na rzecz osób wykluczonych społecznie,
- wspieranie i tworzenie warunków dla podejmowania współpracy, tworzenia partnerstw oraz możliwości wymiany doświadczeń pomiędzy różnymi osobami, organizacjami i instytucjami działającymi na rzecz integracji społecznej.

Wszystkim działaniom powinny towarzyszyć wspierane akcje promocyjne i kampanie informacyjne oraz stosowne analizy i badania.

Rozwój przedsiębiorczości społecznej wymaga przyjęcia następujących celów operacyjnych:

1. Trzeci sektor jako pracodawca,
2. Budowanie wzajemnościowych form w lokalnej gospodarce,
3. Społeczna Odpowiedzialność Biznesu,
4. Innowacyjne formy przedsiębiorczości społecznej.

Ekonomia społeczna jest kategorią złożoną, łączącą społeczne i ekonomiczne aspekty aktywności obywatelskiej. Jej miejsce i rolę

w społeczeństwie obywatelskim wyznacza szczególnie, wynikający z inicjatywy obywatelskiej, charakter przedsiębiorczości i zaradności społecznej. Zarówno doświadczenia międzynarodowe, jak i bogata polska tradycja oraz obecny klimat wokół różnorodnych form przejawiania się ekonomii społecznej, w tym określone fakty społeczne, potwierdzone, między innymi w inicjatywie EQUAL, w tym powstawanie przedsięwzięć związanych z zatrudnieniem socjalnym, dowodzą potrzeby rozwoju tego rodzaju podmiotowości społeczno-ekonomicznej oraz docelowo wypracowywania polskiego modelu ekonomii społecznej, integralnie związanego z modelem aktywnej polityki społecznej. Należy wyrazić przekonanie, że coraz bardziej popularna w Polsce koncepcja ekonomii społecznej może być w tych poszukiwaniach przydatna.

## **DZIAŁANIA DLA CELU OPERACYJNEGO 1.**

### **Trzeci sektor jak pracodawca.**

Rozwój sektora pozarządowego stanowić może potencjalnie znaczący system podmiotów tworzących miejsca pracy. Sektor inicjatyw obywatelskich powinien stać się w najbliższej perspektywie poważnym pracodawcą, zarówno na otwartym rynku pracy, jak i w obszarze różnorodnych form zatrudniania osób zagrożonych wykluczeniem społecznym lub wykluczonych społecznie. Oznacza to potrzebę:

- wsparcia edukacji liderów społecznych, będących aktualnymi lub potencjalnymi pracodawcami,
- tworzenia warunków dla realizacji programów wspierania zatrudnienia osób w organizacjach pozarządowych,
- rozwoju programów zatrudnienia socjalnego w ramach aktywności sektora pozarządowego.

## **DZIAŁANIA DLA CELU OPERACYJNEGO 2.**

### **Budowanie wzajemnościowych form w gospodarce**

Społeczne i gospodarcze aspekty funkcjonowania ekonomii społecznej w praktyce dowodzą tezy o jej przełożeniu na szerszą formułę aktywności obywatelskiej i działania w wymiarze wykraczającym poza socjalny, czyli „chroniony”, charakter przedsięwzięć na rynku dóbr i usług. Działalność gospodarcza oparta nie tylko o mechanizmy rynkowe, ale również o zasady samopomocowe, wzajemnościowe, współwłaśność, partycypację pracowniczą i lokalne rynki powinna znaleźć swoje miejsce w gospodarce. Działania wzajemnościowe – zarówno w sferze produkcji, jak i usług – powinny obejmować obszary finansów (w postaci różnego rodzaju kas zapomogowych czy towarzystw ubezpieczeń wzajemnych) oraz ważne dla rozwoju gospodarki dziedziny produkcji (w szczególności budownictwo). Tak rozumiana ekonomia społeczna wymaga:

- wspierania ekonomii społecznej wśród młodzieży szkolnej,
- tworzenia partnerstw na rzecz wspólnych przedsięwzięć w gospodarce społecznej, w tym tworzenia platform wymiany doświadczeń,
- wsparcia zatrudnienia w spółdzielniach socjalnych oraz w Centrach Integracji Społecznej (CIS),
- wspierania spółdzielczości mieszkaniowej, jako istotnego składnika sektora ekonomii społecznej, w tym jej wspólnotowych aspektów w zakresie integracji społecznej i realizacji zadań dla dobra wspólnego.

## **DZIAŁANIA DLA CELU OPERACYJNEGO 3.**

### **Społeczna Odpowiedzialność Biznesu**

Coraz częściej mamy do czynienia ze społecz-

ną odpowiedzialnością biznesu i formami jego społecznego zaangażowania. To szczególnie filozofia strategicznego myślenia o rozwoju firmy.

Społeczne aspekty gospodarowania, w relacji z otoczeniem społecznym, stanowią komplementarną część aktywności biznesu w stosunku do jej ekonomicznego podłoża. Jednakże działania takie to znacznie więcej niż wezwanie do filantropii i opowiedzenie się za jej urzeczywistnianiem. To w istocie szczególnie metodyka działania instytucji rynkowych – oparta o rozumienie złożonych relacji między nimi a ich społecznym i przyrodniczym otoczeniem.

Społeczną odpowiedzialność biznesu określa się jako koncepcję, dzięki której przedsiębiorstwa na etapie budowania strategii dobrowolnie uwzględniają interesy społeczne i ochronę środowiska, a także relacje z różnymi grupami interesów. Bycie odpowiedzialnym nie oznacza tylko spełnienia wszystkich wymogów formalnych i prawnych, ale oprócz tego zwiększone inwestycje w zasoby ludzkie, w ochronę środowiska i relacje z otoczeniem firmy, czyli dobrowolne zaangażowanie.

Społeczna odpowiedzialność jest procesem, w ramach którego przedsiębiorstwa zarządzają swoimi relacjami z różnorodnymi grupami społecznymi, które mogą mieć faktyczny wpływ na sukces w działalności gospodarczej, należy je zatem traktować jako inwestycję a nie koszt. Koszty i korzyści partnerów wchodzących w takie relacje, mieszcząc się w ramach zrównoważonego rozwoju, są porównywalne.

Społeczna odpowiedzialność biznesu to efektywna strategia zarządzania, która poprzez prowadzenie dialogu społecznego, w szczególności na poziomie lokalnym przyczynia się do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw na poziomie globalnym i jednocześnie ma wpływ na kształ-

towanie warunków dla zrównoważonego rozwoju społecznego i ekonomicznego. Rozwój idei społecznej odpowiedzialności biznesu i jej praktyczne przejawy wymagają w szczególności:

- wspierania społecznej odpowiedzialności biznesu jako nowoczesnej formy współpracy przedsiębiorstw z sektorem pozarządowym,
- promocji zaangażowania społecznego pracowników na rzecz organizacji pozarządowych i rozwiązywania problemów społecznych,
- wsparcia wspólnych inicjatyw organizacji pozarządowych i firm oraz administracji publicznej na rzecz dobra wspólnego,
- stałego procesu budowania świadomości w zakresie stosowania zasad odpowiedzialności biznesu,
- promocji idei różnorodności w środowisku pracy oraz zasady równego traktowania wszystkich pracowników w szczególności bez względu na płeć, rasę, pochodzenie etniczne, wyznawaną religię, przekonania, wiek, orientację seksualną oraz niepełnosprawność.

#### **DZIAŁANIA DLA CELU OPERACYJNEGO 4. Innowacyjne formy przedsiębiorczości społecznej**

Cele i zadania ekonomii społecznej mogą być realizowane przez różne podmioty prawne, w różnych formach. Wśród instytucjonalnych form ekonomii społecznej wyróżnić można organizacje pozarządowe, spółdzielnie socjalne, spółki o celach nielukratywnych, Centra Integracji Społecznej, Zakłady Aktywności Zawodowej, Warsztaty Terapii Zajęciowej.

Ich kompetencje koncentrują się wokół dostarczania usług społecznych, integracji społecznej (w szczególności kwestii dotyczących inkluzywnego rynku pracy, czyli dostępności rynku pracy dla osób zagrożonych wyklucze-

niem społecznym lub wykluczonych społecznie i przeciwdziałania wykluczeniu) oraz zintegrowanego rozwoju społeczności lokalnych, a także sąsiedzkich, lokalnych i regionalnych partnerstw.

Celem działania jest wspieranie takich inicjatyw, które ze względu na swoją nowatorską formułę nie tylko będą skutecznie wpływać na rozwiązywanie społecznych i ekonomicznych problemów wspólnot, lecz także pozwolą się powszechnie replikować.

Innowacyjność jest w tym kontekście rozumiana jako nowy pomysł na rozwiązywanie problemów, które do tej pory traktowane były w sposób tradycyjny. Gwarancją innowacyjności podmiotów przedsiębiorczości społecznej jest elastyczność w zakresie reagowania na problemy społeczne oraz warunki i możliwości ich realizowania. W oparciu o istniejący system podmiotów ekonomii społecznej przewiduje się wspieranie eksperymentalnych form zatrudnienia oraz gospodarki społecznej, w szczególności poprzez system szkoleń oraz kampanie promocyjne i informacyjne.

# RADY DZIAŁALNOŚCI POŻYTKU PUBLICZNEGO

Arkadiusz Jachimowicz

W pierwotnej Ustawie o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (UDPP) z roku 2003, ta forma współpracy pomiędzy samorządem a organizacjami pozarządowymi ukryta była pod zapisem „zespoły wspólne”, po nowelizacji w roku 2010 pojawiła się wojewódzka, powiatowa i gminna Rada Działalności Pożytku Publicznego. Warto zastanowić się dlaczego ustawodawca postawił na nie tak mocno.

Po nowelizacji UDPP dokonanej w 2010 roku, te „zespoły wspólne” zostały określone jako wojewódzkie, powiatowe i gminne Rady Działalności Pożytku Publicznego. Przeanalizujemy zapisy ustawowe w tym zakresie.

Wojewódzką Radę Działalności Pożytku Publicznego może powołać Marszałek województwa na wspólny wniosek co najmniej 50 organizacji pozarządowych.

Rada jest organem konsultacyjnym i opiniodawczym, mającym w swoich kompetencjach zwłaszcza:

1. wyrażanie opinii w sprawach dotyczących funkcjonowania organizacji pozarządowych,

Po nowelizacji  
Ustawy

Rada  
Wojewódzka

- w tym w zakresie programów współpracy z organizacjami pozarządowymi,
2. wyrażanie opinii o projektach uchwał i aktów prawa miejscowego dotyczących sfery zadań publicznych [a więc 33 sfery tych zadań określone w ustawie],
  3. udzielanie pomocy i wyrażanie opinii w przypadku sporów między organami administracji publicznej a organizacjami pozarządowymi,
  4. wyrażanie opinii w sprawach dotyczących zadań publicznych, w tym zlecenia tych zadań do realizacji przez organizacje pozarządowe oraz w sprawach rekomendowanych standardów realizacji zadań publicznych,
  5. wyrażanie opinii o projekcie strategii rozwoju województwa.

Nie jest to katalog zamknięty, zatem w uchwale powołującej radę można zawrzeć jeszcze kilka dodatkowych zadań, które w danym regionie powierzone zostaną właśnie temu zespołowi.

Rada Wojewódzka składa się z przedstawiciela wojewody, przedstawicieli marszałka, radnych sejmiku województwa oraz przedstawicieli organizacji pozarządowych, którzy muszą stanowić co najmniej połowę składu Rady.

Członków Rady Wojewódzkiej powołuje i odwołuje marszałek. Również on wybiera przedstawicieli organizacji spośród kandydatur zgłoszonych przez te organizacje.

Szczegóły funkcjonowania Rady, w tym sposób powoływania członków z uwzględnieniem ich reprezentatywności, określa zarząd województwa w drodze uchwały. Kadencja Rady trwa dwa lata.

W każdej gminie i każdym powiecie na wniosek lokalnych organizacji może zostać utworzona Powiatowa lub Gminna Rada Działalności



Pożytku Publicznego jako organ konsultacyjny i opiniodawczy. Decyduje o tym organ wykonawczy: wójt, burmistrz, prezydent czy zarząd powiatu. Kadencja tych rad trwa również dwa lata.

Rady składają się z przedstawicieli organu stanowiącego (radnych), przedstawicieli organu wykonawczego (urzędników) i przedstawicieli organizacji pozarządowych. Ci ostatni muszą stanowić co najmniej połowę członków Rady.

Do zadań rad na tych szczeblach samorządowych należy w szczególności: opiniowanie projektów strategii rozwoju odpowiednio powiatów lub gmin,

1. opiniowanie projektów uchwał i aktów prawa miejscowego dotyczących sfery zadań publicznych [33 sfer, jak wspomniano] oraz współpracy z organizacjami pozarządowymi, w tym programów współpracy z organizacjami pozarządowymi,
2. wyrażanie opinii w sprawach dotyczących funkcjonowania organizacji pozarządowych,
3. udzielanie pomocy i wyrażanie opinii w przypadku sporów między organami administracji publicznej a organizacjami pozarządowymi,
4. wyrażanie opinii w sprawach dotyczących zadań publicznych, w tym zlecenia tych zadań do realizacji przez organizacje pozarządowe oraz w sprawach rekomendowanych standardów realizacji zadań publicznych.

Rada gminy czy powiatu musi określić w drodze uchwały tryb powoływania członków oraz organizację i tryb działania Rady, biorąc pod uwagę potrzebę zapewnienia reprezentatywności organizacji pozarządowych, terminy i sposób zgłaszania kandydatur na członków Rady oraz potrzebę zapewnienia sprawnego funkcjonowania tych ciał.

## Współpraca rad trzech szczebli

Pomiędzy radami – wojewódzką, powiatową i gminną – nie ma podległości czy zależności. Jednak ustawodawca zaleca im współpracę „na zasadach partnerstwa i suwerenności stron, w szczególności przez wzajemne informowanie się o kierunkach działań”. Wydaje się, że taka współpraca rad gminnych i powiatowej to świetne narzędzie wymiany informacji, doświadczeń, koordynacji działań, a może i inicjacji czy realizacji wspólnych projektów.

## Kwestia konsultacji

Ustawodawca dał organizacjom prawo, a samorządom obowiązek konsultowania z organizacjami projektów aktów prawa miejscowego w dziedzinach dotyczących działalności statutowej tych organizacji (Art. 5.5 UDPP). Taką kompetencję daje również radzie działalności pożytku publicznego. Szczegółowy sposób prowadzenia konsultacji z organizacjami określa odpowiednia uchwała organu stanowiącego. Termin wyrażania opinii przez radę wynosi 14 dni od dnia doręczenia projektu programu współpracy oraz projektu strategii rozwoju powiatu czy gminy. Nieprzedstawienie opinii w terminie oznacza rezygnację z prawa do jej wyrażenia. Co do innych aktów prawa miejscowego nie wskazano terminu wyrażenia opinii.

## Czy warto powołać radę?

Jestem zdania, że Rady powinny zostać powołane na każdym szczeblu samorządu i to jak najrybciej. Z doświadczenia wiem, że istnienie zespołu, w ramach którego jest możliwość spotkania się dwóch światów: samorządowego i społecznego, to doskonała sposobność do poznawania się, wymiany informacji, przekonywania o swoich racjach, likwidowania stereotypów, i – co wcale nie jest błahe – budowania relacji między urzędnikami,

radnymi i pozarządowcami. To że Rada umocowana jest w Ustawie o działalności pożytku publicznego, nadaje jej prestiż, utrudnia przypadkowość i manipulacje w jej funkcjonowaniu. Jednak jak zawsze w życiu niezwykle ważny jest tu duch współpracy – życzliwość, zrozumienie, otwartość.

Rada daje możliwość zapobiegania konfliktom pomiędzy samorządem a organizacjami (ale też pomiędzy samymi organizacjami), łagodzenia istniejących konfliktów, wypracowywanie stanowisk, decyzji (np. dotyczących kwestii finansowych), lepszego konsultowania projektów aktów prawa miejscowego dotyczącego organizacji (na spotkaniu są urzędnicy, którzy wyjaśnią administracyjne zawiłości, ale też są organizacje, które zrewidują założenia wypracowane za biurkiem). Ponadto tworzy się efekt synergii – łączenia zasobów, korzyści, potencjałów. Rada to naprawdę dobre narzędzie współpracy.

Aby powołać radę należy spełnić kilka warunków. Musi pojawić się wniosek organizacji pozarządowych (samorząd bez tego wniosku nie może Rady powołać). W przypadku Rady wojewódzkiej musi być to wspólny wniosek 50 organizacji. Następnie organ wykonawczy (wójt, burmistrz, prezydent, zarząd powiatu czy województwa) musi wyrazić zgodę na powstanie Rady, a wtedy organ uchwałodawczy (w przypadku Rady wojewódzkiej – zarząd województwa) przyjmuje uchwałę określającą sposób funkcjonowania Rady i sposób naboru do niej przedstawicieli organizacji pozarządowych.

Rada, jak każdy zespół, musi pracować zgodnie z regulaminem. Na „googlowym rynku” pojawiło się kilka regulaminów o różnej zawartości i jako-

**Aby powołać  
radę**

**Uchwała czyli  
regulamin**

ści, znając życie, staną się podstawą do kopiowania nowych...

Proponuję jednak zorganizować spotkanie, na które należy zaprosić kilku przedstawicieli organizacji i urzędników i wspólnie, warsztatowo opracować założenia tego dokumentu. Podstawą są zapisy ustawy, reszta należy do ustaleń lokalnych. Zresztą, jak każdy projekt uchwały dotyczącej organizacji pozarządowych, musi być z nimi skonsultowany. Wygrani są ci, którzy już przetestowali funkcjonowanie takiego zespołu, mają już doświadczenie. Regulamin powinien się składać z kilku zasadniczych części: określenia trybu działania Rady, trybu powoływania i odwoływania członków oraz trybu wyboru do Rady przedstawicieli organizacji pozarządowych.

Z każdego posiedzenia Rady powinien być sporządzony protokół, powinien być uzgodniony z członkami Rady, a następnie udostępniony poprzez wywieszenie na oficjalnej stronie urzędu. Należy zachować transparentność pracy Rady.

Kto powinien być przewodniczącym Rady? Osoba ze strony samorządu czy organizacji? Czy wskazuje go organ wykonawczy czy wyboru dokonuje sam zespół? Uważam, że zespół sam powinien wybrać swojego przewodniczącego i wice (jeżeli przewodniczący jest urzędnikiem, to wice przedstawicielem organizacji, i odwrotnie). W większych zespołach warto ustalić współprzewodniczących, jak to jest w przypadku krajowej Rady Działalności Pożytku Publicznego. Należy określić kompetencje szefów. Rada powinna pracować w przewidywalnym trybie, co oznacza opracowanie planu pracy i harmonogramu spotkań na dany rok.

Trzeba zastanowić się nad kworum, urzędnikom łatwiej uczestniczyć w spotkaniach Rady, bo z reguły organizowane są w ich miejscach i godzinach pracy. Gorzej z pozostałymi człon-

kami. Dość często nieobecni są na spotkaniach przedstawiciele organizacji. Można ustalić spotkania popołudniowe, po pracy, można tak spotykać się np. co drugi raz, aby równo traktować wszystkich członków.

Praca w radzie powinna być nieodpłatna, ale należy zadbać o zwrot kosztów dojazdu dla osób spoza miejsca ulokowania Rady (ważne w radach wojewódzkich i powiatowych). Decyzje Rady powinny zapadać w drodze consensusu, a więc należy tak długo dyskutować, aż wypracuje się kompromisowe rozwiązanie. Jednak w sytuacjach szczególnych należy dać sobie możliwość podjęcia decyzji przy pomocy głosowania (w praktyce bardzo powszechna jest jednomyślność). Istotna jest sprawna obsługa Rady leżąca po stronie samorządu, odpowiednio wczesne i skuteczne zapraszanie, opracowywanie i wysyłka materiałów, przygotowanie pomieszczeń, kawa, herbata, ciastka. Przy konsultacjach, gdy goni termin, warto się zastanowić nad możliwością podejmowania decyzji tzw. obiegiem, za pomocą poczty elektronicznej. Należy też zaplanować doroczną ewaluację Rady, ewaluację skuteczną, przeprowadzoną odpowiednimi narzędziami przez zewnętrznego ewaluatora.

Ustawa reguluje kto wchodzi w skład Rady: radni, urzędnicy, pozarządowcy (tych ostatnich może być więcej niż połowa składu). Jako że trzeba budować wizerunek i markę Rady, to – jeżeli radni, to co najmniej wiceprzewodniczący Sejmiku, Rady Gminy czy Powiatu oraz przewodniczący komisji zajmującej się organizacjami pozarządowymi czy polityką społeczną. Urzędnicy: zastępca wójta, burmistrza, prezydenta, członek zarządu województwa czy powiatu, urzędnik odpowiedzialny za współpracę z orga-

## Członkowie Rady

nizacjami pozarządowymi (tzw. pełnomocnik ds. organizacji pozarządowych), szefowie wydziałów, które wydają najwięcej pieniędzy na organizacje, ale też szefowie jednostek podległych samorządowi (ośrodek pomocy społecznej, dom kultury, szkoła, muzeum, biblioteka). Rada nie może być zbyt duża, bo wtedy trudniej się pracuje. Minimum ustawowe to osiem osób, z czego połowa to oczywiście przedstawiciele organizacji. I tyle pewnie wystarczy w małych gminach, w większych będzie tych osób kilkanaście czy kilkadziesiąt. Rada zawsze może zaprosić na swoje posiedzenie osoby, które z racji podejmowanych tematów, powinny być obecne.

Chodzi o to, by Rada składała się z osób, które są decyzyjne, kompetentne i rzeczywiście czujące potrzebę, wagę i perspektywę współpracy. Pod tym względem dobrze, że kadencja rad jest dwuletnia – można szybko wyeliminować „martwe – lub niekompetentne – dusze”, choć z drugiej strony jest to zbyt krótka perspektywa do dobrej pracy. Trzeba określić sposób formalnego powoływania i odwoływania tych osób, wygaśnięcia mandatu, uzupełniania składu itp.

## Wybieramy przedstawicieli organizacji

Istotną częścią regulaminu będzie określenie sposobu wyłonienia przedstawicieli organizacji pozarządowych do pracy w radzie. Ustawa powiada, że przedstawiciele ci muszą być wyłonieni z zapewnieniem reprezentatywności organizacji. W małych gminach jest to dość proste, w większych trzeba zastanowić się jak ten proces przeprowadzić. Każdorazowo jednak decyzja o wskazaniu przedstawicieli organizacji pozarządowych powinna należeć do organizacji (mimo iż ustawa mówi że ostatecznie dokonuje tego organ wykonawczy). W mniejszych gminach należy to zrobić podczas zebrania wszystkich organizacji.

Wszystkich organizacji raczej nie będzie, jednak należy dołożyć starań, aby zaproszenia dotarły skutecznie do jak największej ich liczby. Część organizacji zrezygnuje z udziału w wyborach, będzie to jednak ich suwerenna decyzja; nie będą mogły zarzucać, że nie zostały zaproszone. Podczas takiego spotkania wyborczego należy wskazać konieczność reprezentatywności organizacji, co z reguły skutkuje takim właśnie wyborem przez uczestników. W całym małych gminach można zaprosić wszystkie istniejące organizacje do Rady, ewentualnie można poprosić Ochotnicze Straże Pożarne, których bywa więcej, aby wyłoniły swojego gminnego przedstawiciela. W przypadku większej ilości organizacji można podzielić je na branże np. sport i turystyka, oświata i wychowanie, pomoc społeczna itp. i wyłonić po jednym czy dwóch przedstawicieli z branży. Można to zrobić na konferencji, można za pomocą narzędzi internetowych. Za każdym razem należy zwracać uwagę, aby była to suwerenna decyzja sektora pozarządowego. Każda manipulacja może wprowadzić długotrwały konflikt i w organizacjach i w kontaktach organizacji z samorządem. Należy również umożliwić organizacjom monitorowanie i ewentualne odwoływanie swoich przedstawicieli z Rady.

Jeżeli w gminie istnieje reprezentacja sektora pozarządowego, to należy z nią uzgodnić tryb powoływania przedstawicieli organizacji do Rady. Dobrym rozwiązaniem jest wejście całej lub części reprezentacji w skład Rady, porządkuje to relacje we współpracy, choć nie zwalnia samorządu z obowiązku pracy ze wszystkimi organizacjami.

**Jeżeli istnieje  
reprezentacja**

## Czy Rada to reprezentacja sektora pozarządowego?

W żadnym wypadku Rada jako całość nie jest reprezentacją sektora pozarządowego. Reprezentacją sektora mogą być przedstawiciele organizacji będący członkami Rady, pod warunkiem, że organizacje z gminy czy powiatu wyraziły na to zgodę, wybrały tych przedstawicieli i przedstawicielki w demokratycznych wyborach i określiły sposób reprezentowania.

Obawiam się, że w takiej sytuacji reprezentatywność organizacji może być niezbyt jasna. Pewnie warto nazwać tę reprezentację odrębną nazwą (np. Forum, w Elblągu jest to „Rada Elbląskich Organizacji Pozarządowych”) i organizować odrębne spotkania w celu omówienia stanowisk sektora pozarządowego we własnym gronie. Ilość spotkań może zniechęcić do aktywności, tym bardziej ważny jest wybór odpowiednich osób i umiejętne łączenie tematów spotkań.

Jestem zdecydowanym zwolennikiem istnienia reprezentacji sektora pozarządowego, także w sytuacji istnienia Rady działalności pożytku publicznego.

## Na koniec

Powstają pierwsze Rady działalności pożytku publicznego. To ważny okres, bo teraz kształtują się podstawy ich funkcjonowania. Czy jesteśmy do tego przygotowani? Moim zdaniem niewystarczająco. Stąd ważna rola ekspertów, Forów Pełnomocników, ale też monitoringu, ewaluacji i promowania dobrych praktyk. Jestem zdania, że dzięki radom możemy zdecydowanie szybciej zmienić kształt współpracy samorządu z organizacjami.



# ZAŁĄCZNIK I

## Wzór uchwały dotyczącej przystąpienia do procesu

**UCHWAŁA NR .....**  
**RADY MIEJSKIEJ w.....**  
**z dnia .....**

w sprawie: przystąpienia do opracowania  
„Strategii rozwoju społeczno-gospodarczego  
gminy ..... na lata 2011-2020”.

Na podstawie art. 30 ust. 1 ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz. U. z 2001 r. Nr 142, poz. 1591, z 2002 r. Nr 23, poz. 220, Nr 62, poz. 558, Nr 113, poz. 984, Nr 153, poz. 1271 i Nr 214, poz. 1806, z 2003 r. Nr 80, poz. 717 i Nr 162, poz. 1568, z 2004 r. Nr 102, poz. 1055, Nr 116, poz. 1203 i Nr 167, poz. 1759, z 2005 r. Nr 172, poz. 1441 i Nr 175, poz. 1457, z 2006 r. Nr 17, poz. 128 i Nr 181, poz. 1337 oraz z 2007 r. Nr 48, poz. 327, Nr 138, poz. 974 i Nr 173, poz. 1218) oraz art. 17 ust. 1 pkt 1 ustawy z dnia 12 marca 2004 r. o pomocy społecznej (Dz. U. Nr 64, poz. 593, Nr 99, poz. 1001 i Nr 273, poz. 2703, z 2005 r. Nr 64, poz. 565, Nr 94, poz. 788, Nr 164, poz. 1366, Nr 179, poz. 1487 i Nr 180, poz. 1493, z 2006 r. Nr 144, poz. 1043, Nr 186, poz. 1380, Nr 249, poz. 1831 i Nr 251, poz. 1844 oraz z 2007 r. Nr 35, poz. 219, Nr 36, poz. 226, Nr 48, poz. 320, Nr 120, poz. 818, Nr 209, poz. 1519, z 2008 r. Nr 70, poz. 416)

## **Rada Miejska**

w .....uchwala co następuje:

### **§ 1.**

Uchwala się przystąpienie do opracowania „Strategii Rozwiązywania Problemów Społecznych gminy ..... na lata 2011–2020” metodą partycypacyjną.

### **§ 2.**

Koordynowanie procesu opracowania i realizacji „Strategii Rozwiązywania Problemów Społecznych gminy ..... na lata 2011–2020” powierza się ....., który swoje zadania wykonywać będzie przy pomocy zespołu roboczego powołanego zarządzeniem przez Burmistrza.

Skład zespołu roboczego zostanie uzgodniony z komisjami Rady Miejskiej.

Rada Miejska będzie na bieżąco informowana o zakresie i wynikach prac prowadzonych w związku z opracowaniem i realizacją Strategii, zgodnie z harmonogramem, który zostanie przedstawiony Radzie do akceptacji.

### **§ 3**

Wykonanie uchwały powierza się Burmistrzowi Miasta i Gminy .....

### **§ 4.**

Uchwała wchodzi w życie z dniem podjęcia.

### **Uzasadnienie**

Strategia Rozwiązywania Problemów Społecznych Gminy wykonywana powinna być przy szerokim udziale reprezentantów społeczności lokalnej, a więc metodą partycypacyjną.

Skuteczna realizacja Strategii Rozwiązywania Problemów Społecznych wymaga kształto-

wania i popularyzowania tworzenia i wspierania porozumień (sieci) publiczno-społecznych, upowszechniania współpracy administracji publicznej z organizacjami pozarządowymi w zakresie realizacji zadań publicznych związanych z rozwiązywaniem problemów społecznych oraz społeczne i obywatelskie konsultowanie realizacji Strategii. Realizacja celów i priorytetów przyjętych w Strategii wymaga posiadania i prowadzenia przez samorząd promocji w sposób zaplanowany i skoordynowany.

Zespół do spraw strategii koordynować będzie działania informacyjne i promocyjne, między innymi poprzez inicjowanie wspólnych przedsięwzięć ze wszystkimi instytucjami zaangażowanymi we wdrażanie Strategii. Za prowadzenie działań informacyjnych i promocyjnych dotyczących realizacji Strategii Rozwiązywania Problemów Społecznych odpowiedzialny jest zespół lub koordynator. Szczegółowe zadania koordynatora i zespołu określone zostaną w zarządzeniu.

# ZAŁĄCZNIK II

## Powołanie Zespołu ds. Strategii

**ZARZĄDZENIE Nr .....**  
**Burmistrza Gminy .....**  
**z dnia .....**

w sprawie powołania Zespołu Roboczego (zadaniowego) ds. organizacji procesu przygotowania, opracowania (lub aktualizacji) i realizacji Strategii Rozwiązywania Problemów Społecznych w Gminie .....

Na podstawie art. 30 ust. 1 ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz. U. z 2001 r. Nr 142, poz. 1591, z 2002 r. Nr 23, poz. 220, Nr 62, poz. 558, Nr 113, poz. 984, Nr 153, poz. 1271 i Nr 214, poz. 1806, z 2003 r. Nr 80, poz. 717 i Nr 162, poz. 1568, z 2004 r. Nr 102, poz. 1055, Nr 116, poz. 1203 i Nr 167, poz. 1759, z 2005 r. Nr 172, poz. 1441 i Nr 175, poz. 1457, z 2006 r. Nr 17, poz. 128 i Nr 181, poz. 1337 oraz z 2007 r. Nr 48, poz. 327, Nr 138, poz. 974 i Nr 173, poz. 1218) oraz art. 17 ust. 1 pkt 1 ustawy z dnia 12 marca 2004 r. o pomocy społecznej (Dz. U. Nr 64, poz. 593, Nr 99, poz. 1001 i Nr 273, poz. 2703, z 2005 r. Nr 64, poz. 565, Nr 94, poz. 788, Nr 164, poz. 1366, Nr 179, poz. 1487 i Nr 180, poz. 1493, z 2006 r. Nr 144, poz. 1043, Nr 186, poz. 1380, Nr 249, poz. 1831 i Nr 251, poz. 1844 oraz

z 2007 r. Nr 35, poz. 219, Nr 36, poz. 226, Nr 48, poz. 320, Nr 120, poz. 818, Nr 209, poz. 1519, z 2008 r. Nr 70, poz. 416) oraz uchwały nr ..... Rady Miejskiej ..... z dnia ..... w sprawie przystąpienia do opracowania strategii rozwiązywania problemów społecznych zarządzam co następuje:

### **§ 1. 1.**

Powołuję Zespół Roboczy (zadaniowy) ds. opracowania strategii rozwiązywania problemów społecznych gminy....., zwanej dalej „strategią” w następującym składzie:

1. .... - Koordynator strategii (Przewodniczący Zespołu),
2. .... - zastępca przewodniczącego zespołu,
3. .... - osoba odpowiedzialna za organizację warsztatów prowadzenie dokumentacji i kontakty z liderami społeczności lokalnej i mieszkańcami oraz promocję procesu partycypacyjnego i wypracowanej strategii w mediach,
4. .... - kierownik GOPS,
5. .... - członek zespołu,
6. .... - członek zespołu,
7. .... - członek zespołu,
8. .... - członek zespołu.

### **§ 2. 1**

Do zadań Zespołu Roboczego (zadaniowego) ds. opracowania strategii należy<sup>8</sup>:

1. Zapewnienie warunków dla realizacji działań podejmowanych w związku z opracowaniem strategii;
2. Opracowanie harmonogramu działań oraz

---

<sup>8</sup> Zadania zespołu należy określać w zależności od potrzeb i możliwości jednostki, korzystając z danych wpisanych w punkcie 1.2. niniejszego opracowania.

planowanych zadań i zakresu odpowiedzialności dla członków Zespołu Roboczego przy współpracy z Koordynatorem (Przewodniczącym Zespołu);

3. Definitywne ustalenie, jakie podmioty – instytucje, organizacje, środowiska i ich konkretni reprezentanci będą uczestniczyć w konstruowaniu lub aktualizacji metodą partycypacyjną Gminnej Strategii Rozwiązywania Problemów Społecznych. W doborze uczestników należy kierować się regułą reprezentatywności i proporcjonalności.
4. Podjęcie działań promocyjnych na terenie całej gminy, a także w różnych środowiskach społecznych;
5. Stworzenie bazy teleadresowej odbiorców obejmującej:
  - pełną bazę danych o zaproszonych uczestnikach warsztatów: imiona, nazwiska, nazwy instytucji, w których pracują, adresy służbowe, adresy prywatne, telefony służbowe i prywatne, numery faksów, e-maile,
  - pełną bazę danych o zaproszonych dziennikarzach i redakcjach gazet,
  - pełną bazę danych o uczestnikach Zespołu Roboczego.
6. Dotarcie z zaproszeniem do środowisk i instytucji biorących udział w warsztatach. Zaproszenia należy wysłać, na co najmniej 14 dni przed pierwszymi warsztatami.
  - skierowanie zaproszenia do instytucji gminnych, powiatowych a także organizacji o ponadlokalnym charakterze;
  - zaproszenie przedstawicieli mediów na warsztaty inicjujące proces oraz prezentujące wyniki pracy społeczności lokalnej;
7. Ustalenie planowanego miejsca przeprowadzenia warsztatów, terminów spotkań i związanych z tym działań organizacyjnych.

8. Stworzenie kanałów komunikacyjnych pomiędzy środowiskami uczestniczącymi w warsztatach.
9. Zebranie z jednostek samorządowych istniejących danych niezbędnych do charakterystyki życia społecznego w gminie. Ich analiza pozwoli na dokonanie diagnozy stanu obecnego jak również pewnych tendencji obserwowanych na przestrzeni dłuższego okresu czasu. Analiza danych zebranych na przestrzeni kilku ostatnich lat (ostanie 3 lata) ułatwi dokonanie prognozy zjawisk społecznych, charakterystycznych dla danej gminy. Źródłem informacji o problemach lokalnych powinny być również osoby „znaczące” w społeczności lokalnej dotychczas nie zaangażowane w działania przygotowawcze (np. nauczyciele, duchowni, działacze społeczni).
10. Informowanie mieszkańców i organizacji pozarządowych o opracowywaniu strategii na organizowanych w tym celu spotkaniach, na swoich stronach internetowych, na tablicach ogłoszeń i w lokalnych publikacjach wydawanych przez gminę.
11. Prowadzenie monitoringu realizacji działań w gminie;
12. Opracowanie harmonogramu działań oraz planowanych zadań i zakresu odpowiedzialności dla członków Zespołu Warsztatowego ds. Opracowania/Aktualizacji Strategii Rozwiązywania Problemów Społecznych przy współpracy z Koordynatorem.
13. Udział w warsztatach dotyczących opracowania lub aktualizacji Strategii Rozwiązywania Problemów Społecznych w Gminie.
14. Opracowanie lub Aktualizacja Strategii Rozwiązywania Problemów Społecznych w Gminie, metodą partycypacyjną.

### **§ 2.2**

Koordinator (Przewodniczący Zespołu Roboczego) określi podział zadań między członków Zespołu oraz ustali harmonogram realizacji zadań.

### **§ 3.**

Wykonanie Zarządzenia powierzam koordinatorowi strategii.

### **§ 4.**

Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podjęcia.



# ZAŁĄCZNIK III

## Procedura konsultacji społecznych

### 1. CEL

Zapewnienie udziału społeczności lokalnej w debacie dotyczącej spraw publicznych. Skuteczniejsze poinformowanie o planowanych działaniach. Uzyskanie opinii na temat proponowanych przez samorząd opracowań oraz lepsze zrozumienie potrzeb obywateli.

### 2. PRZEDMIOT

Przedmiotem niniejszego opisu są zasady i tryb postępowania przy organizowaniu konsultacji społecznych.

### 3. ZAKRES STOSOWANIA

Procedura obejmuje swoim zakresem postępowanie przy organizowaniu konsultacji społecznych przez Urząd Miasta i Gminy, dotyczących strategii rozwiązywania problemów społecznych.

### 4. ODPOWIEDZIALNOŚĆ

#### 4.1. Sekretarz:

za nadzór nad przestrzeganiem postępowania zgodnego z niniejszą procedurą.

#### 4.2. Pracownik ds. komunikacji społecznej:

za przestrzeganie zasad postępowania w trakcie realizacji procedury.

#### 4.3. Pracownicy merytorycznie odpowiedzialni za konsultowany zakres tematyczny:

za realizację niniejszej procedury.

## 5. PODSTAWOWE ZASADY KONSULTACJI SPOŁECZNYCH

### 5.1. Bezstronność

### 5.2. Jawność

### 5.3. Jednoczesne stosowanie dwóch form konsultacji:

#### 5.3.1. Spotkania z mieszkańcami.

Spotkania z mieszkańcami dają możliwość wyrażania opinii podczas bezpośredniego kontaktu. Umożliwiają zadawanie pytań oraz precyzyjniejsze określanie priorytetów.

#### 5.3.2. Badanie opinii mieszkańców – sonda internetowa.

Sonda internetowa jest narzędziem, które umożliwia osobom odwiedzającym stronę wyrażanie własnych opinii, poglądów na zadane tematy. Sonda pozwala brać czynny udział w organizowanych głosowaniach i sondażach. Daje możliwość poznania poglądów oraz opinii mieszkańców gminy. Jest łatwym i tanim narzędziem do badania opinii.

## 6. SZCZEGÓŁOWE POSTĘPOWANIE PRZY KONSULTACJACH DOTYCZĄCYCH STRATEGII ROZWIĄZYWANIA PROBLEMÓW SPOŁECZNYCH:

### 6.1. Postępowanie przy organizowaniu spotkań z mieszkańcami.

**6.1.1.** Burmistrz ogłasza: w Biuletynie Samorządowym, na stronie internetowej urzędu, na tablicach ogłoszeń, o przystąpieniu do konsultacji co najmniej na 14 dni przed planowanym terminem spotkania.

**6.1.2.** W ogłoszeniu o spotkaniu podaje się: miejsce spotkania, termin, godzinę oraz dołącza w miarę możliwości dokumenty poddawane konsultacji lub podaje informacje w jaki sposób można do nich dotrzeć.

**6.1.3.** Dodatkowo ustala się listę partnerów społecznych, którzy są bezpośrednimi adresatami pro-

jektu lub których projekt dotyczy i wysyła się do nich pisemne zawiadomienia.

**6.1.4.** Projekt strategii lub założenia do projektu są udostępniane na stronie internetowej urzędu.

**6.1.5.** W trakcie spotkania sporządza się protokół oraz określa termin do którego można zgłaszać uwagi do projektu.

**6.1.6.** Na wniosek uczestników spotkania umożliwia się wyłonienie spośród zebranych zespołu ds. konsultacji projektu.

**6.1.7.** Informacje o wynikach konsultacji zostają przekazane w sposób zwyczajowo przyjęty, tj. przez zamieszczenie w Biuletynie Samorządowym, na tablicy ogłoszeń i stronie internetowej urzędu.

## **6.2. Postępowanie przy organizowaniu badania opinii mieszkańców w formie sondy internetowej**

**6.2.1.** Sonda organizowana jest na stronie internetowej gminy.

**6.2.2.** Każdorazowo powinna otwierać się w osobnym oknie, które stanowi bezpieczne połączenie.

**6.2.3.** Opinie mieszkańców zbierane są w terminie co najmniej 14 dni od dnia ogłoszenia sondy.

**6.2.4.** Sonda powinna zawierać pytania merytoryczne oraz pytania dotyczące tożsamości wypełniającego.

**6.2.5.** Wypełnione formularze wpływają na specjalnie do tego celu przeznaczony adres e-mail lub do odpowiednio przygotowanej bazy danych.

**6.2.6.** Analiza ankiet przeprowadzana jest przez powołaną przez Burmistrza komisję, składającą się co najmniej z 3 osób.

**6.2.7.** Komisja dokonuje podsumowania ankiety i przygotowuje protokół.

**6.2.8.** Wyniki ankiety zostają opublikowane na stronie internetowej gminy oraz w Biuletynie Samorządowym.

## **DODATKOWO ZASADY PRZYJĘTE UCHWAŁĄ RADY MOGĄ OKREŚLAĆ**

**Kanały dystrybucji informacji o konsultacjach, np.:**

1. lokalne media,
2. oficjalny serwis internetowy gminy,
3. biuletyn informacji publicznej,
4. informacje w formie plakatów na tablicach informacyjnych gminy.

**Minimalny zakres informacji o konsultacjach przekazany mieszkańcom, np.:**

1. określenie przedmiotu konsultacji,
2. określenie formy konsultacji,
3. wskazanie miejsca i terminu rozpoczęcia i zakończenia konsultacji,
4. określenie kanałów zbierania opinii,
5. sposób i tryb podsumowania zgłoszonych opinii, uwag i propozycji.

**Konsultacje społeczne mogą obejmować:**

1. badania jakościowe, w których można zastosować następujące formy:
  - konsultacje z przedstawicielami organizacji pozarządowych jako spotkania przedstawicieli organów gminy z przedstawicielami organizacji pozarządowych,
  - konsultacje z mieszkańcami gminy przeprowadzonych jako spotkania przedstawicieli organów gminy z mieszkańcami,
  - skrzynka na wnioski znajdująca się w sekretariacie Urzędu Gminy,
  - skrzynki poczty elektronicznej,
2. badania ilościowe – ankiety tradycyjne lub internetowe, których głównym celem będzie znalezienie odpowiedzi, czy respondenci zgadzają się z proponowanym rozwiązaniem.

# LITERATURA

Przez współpracę do sukcesu. Partnerstwo lokalne na rynku pracy, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2007.

Grupy Partnerskie. Od idei do współdziałania. Praktyczny poradnik, Fundacja Partnerstwo dla Środowiska, Warszawa 2005.

Metodologia wspierania rozwoju społecznego gminy przez partycypację. Strategia rozwiązywania problemów społecznych i rozwoju społecznego, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2011.

Między liderem a zmianą, przewodnik dla samorządów, organizacji i liderów lokalnych w sprawach rozwoju lokalnego, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2011.

[www.partnerskiemazowsze.boris.org.pl](http://www.partnerskiemazowsze.boris.org.pl)

# O AUTORACH

## ELŻBIETA SINGER

Ukończyła studia doktoranckie na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego w zakresie nauk ekonomicznych, w dyscyplinie nauk o zarządzaniu oraz Podyplomowe Studia w Instytucie Nauk Prawnych Polskiej Akademii Nauk w Warszawie w zakresie prawa samorządowego.

W latach 2007–2010 była konsultantem MPiPS w Programie Integracji Społecznej realizowanym jako jeden z komponentów Poakcesyjnego Programu Wsparcia Obszarów Wiejskich, którego celem było m.in. partycypacyjne tworzenie i realizacja strategii rozwiązywania problemów społecznych oraz aktywizowanie społeczności lokalnej.

Autorka specjalizuje się we wspieraniu miast, gmin i powiatów w opracowaniu i realizacji polityk rozwoju lokalnego w zakresie przedsiębiorczości, zatrudnienia, integracji społecznej i zrównoważonego rozwoju w procesie partycypacyjnym.

## ARKADIUSZ JACHIMOWICZ

Jest animatorem i współtwórcą szeregu partnerstw w ramach sektora pozarządowego (m.in. reprezentacje sektora pozarządowego, federacje, sieci) oraz partnerstw lokalnych: rozwoju powiatu, wsi, dzielnicy itp.

# O PROJEKCIE

Od **1 grudnia 2010 r. do 31 grudnia 2011 r.** Ośrodek Tłok realizuje projekt „Współpraca – od diagnozy do modelu”. Projekt ma na celu poprawienie w ciągu 13 miesięcy efektywności i skuteczności wdrażania Strategii Rozwiązywania Problemów Społecznych (SRPS) przez Ośrodki Pomocy Społecznej w partnerstwie z NGO z terenu województwa kujawsko-pomorskiego.

Zadaniem projektu jest zdiagnozowanie poziomu przygotowania i realizacji Strategii Rozwiązywania Problemów Społecznych oraz stworzenie, przetestowanie i promocja modelowych rozwiązań w budowaniu i wdrażaniu SRPS oraz współpracy międzysektorowej.

Poprzez zdiagnozowanie potrzeb **185** podmiotów w zakresie współpracy na rzecz rozwiązywania problemów społecznych, Ośrodek Tłok, dzięki identyfikacji barier i wzmocnieniu zdolności do współpracy sektora społecznego i publicznego wypracuje model współpracy.

## UCZESTNIKAMI PROJEKTU SĄ:

- przedstawiciele i przedstawicielki organizacji pozarządowych (członkowie, pracownicy i wolontariusze/ki działający/e na rzecz danej organizacji),
- przedstawiciele i przedstawicielki Ośrodków Pomocy Społecznej oraz Powiatowych Centrów Pomocy Rodzinie, (osoby odpowiedzialne za powstawanie i wdrażanie SRPS).

## DZIAŁANIA W PROJEKCIE:

- Badania organizacji pozarządowych oraz jednostek pomocy społecznej w zakresie współpracy, których wyniki zostały zawarte w publikacji.
- Szkolenia z zakresu:
  - a) „Budowanie i wdrażanie strategii społecznych”
  - b) „Rzecznictwo i budowanie koalicji lokalnych”
  - c) „Prowadzenie i udział konsultacji społecznych”

**KONFERENCJA PODSUMOWUJĄCA** wyniki badań oraz rekomendacje w zakresie współpracy NGO i jednostek pomocy społecznej.

# TŁOK

7 kwietnia 2005 roku zarejestrowaliśmy Stowarzyszenie Kujawsko-Pomorski Ośrodek Wsparcia Inicjatyw Pozarządowych TŁOK. Wspólnymi siłami tłoczmy ciekawe pomysły i idee, sprawiamy, że w organizacjach pozarządowych staje się tłoczno.

Jesteśmy organizacją wspierającą, służącą rozwojowi i budowie sektora organizacji pozarządowych oraz współpracy międzysektorowej, której celem jest wzmocnienie kapitału społecznego w regionie. Szkolimy, doradzamy, informujemy i integrujemy sektor organizacji pozarządowych oraz jesteśmy rzecznikiem jego interesów. Działamy opierając się na wartościach odpowiedzialności, pomocniczości, jawności, wspólnotowości i wiary w możliwości społeczności lokalnych.

## NASZE CELE TO M.IN.:

- wspieranie, integracja oraz promocja działań i organizacji pozarządowych; wspieranie szeroko pojętej aktywności obywatelskiej; promocja idei wolontariatu,
- prowadzenie i wspieranie działań aktywizujących osoby i grupy marginalizowane,
- animowanie współpracy między organizacjami pozarządowymi,
- animowanie współpracy między sektorami: pozarządowym, biznesu oraz samorządowym,
- działanie na rzecz budowy dobrego wizerunku sektora organizacji pozarządowych, doskonalenia jakości jego prac oraz świadczonych usług.

## ZAPRASZAMY DO KORZYSTANIA Z NASZYCH USŁUG. MAMY W SWOJEJ OFERCIE:

- szkolenia (PR, księgowość, zarządzanie i marketing, pisanie projektów),
- doradztwo (prawne, księgowe),
- wizyty studyjne,
- badania, analizy,
- ewaluację.



TŁOK jest Ośrodkiem  
Sieci Wspierania Organizacji Pozarządowych SPLIT  
w województwie kujawsko-pomorskim



STOWARZYSZENIE  
KUJAWSKO-  
POMORSKI  
OŚRODEK  
WSPARCIA  
INICJATYW  
POZARZĄDOWYCH  
**TŁOK**

Plac św. Katarzyny 9  
87-100 Toruń  
tel./fax 56 655 50 22  
e-mail: [biuro@tlok.pl](mailto:biuro@tlok.pl)  
[www.tlok.pl](http://www.tlok.pl)