



raz przywołać podstawowe zasady współpracy międzysektorowej, określone w *Ustawie o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie*, tj. **efektywność, jawność, partnerstwo, pomocniczość, suwerenność stron** oraz **uczciwa konkurencja**. Dzięki analizie tych zasad w kontekście współpracy niefinansowej, możliwe jest określenie zależności pomiędzy obiema stronami oraz warunków koniecznych do spełnienia.

**zasada efektywności**

Zadanie publiczne może być realizowane w sposób wysoce korzystny dla mieszkańców pod warunkiem, że stosowane narzędzia pozwalają na osiągnięcie najwyższych standardów. Wymaga to wykorzystania zasobów pozafinansowych będących w dyspozycji obu sektorów: pozarządowego i administracji publicznej. Ważne jest zatem, aby oprócz transferu środków finansowych, współpracy towarzyszyła wymiana wiedzy i doświadczeń, a także aby było możliwe wzajemne korzystanie z zasobów technicznych i osobowych. Określając zakres i rodzaj stosowanych narzędzi w ramach kooperacji, każda ze stron powinna uwzględnić te możliwości, które przyniosą najlepszy efekt.

**zasada jawności**

Niezależnie od podejmowanych inicjatyw w ramach współpracy niefinansowej pomiędzy jednostkami samorządu terytorialnego a organizacjami pozarządowymi ważne jest, by wszystkie działania były przejrzyste i jawne nie tylko dla każdej ze stron, ale i innych podmiotów, potencjalnie zainteresowanych kooperacją. Samorząd powinien tworzyć warunki do współpracy niefinansowej, ustalając procedury działania i informując o ich przebiegu i realizacji. Zastosowanie zróżnicowanych form kooperacji niefinansowej może mieć korzyści jedynie wtedy, gdy będą one dotyczyć na takich samych zasadach wszystkich podmiotów trzeciego sektora.

**zasada partnerstwa**

Jednostki samorządu terytorialnego to w większości przypadków ogromne instytucje o bardzo zróżnicowanych formach aktywności i zależności zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Niektóre z samorządów zatrudniają od kilkudziesięciu do nawet kilku tysięcy osób. W przeciwieństwie do tak dużych „organizmów instytucjonalnych”, organizacje pozarządowe to często opierające się na pracy społecznej swoich członków podmioty o zdecydowanie mniejszej sile. Niezależnie od wielu różnic, które je dzielą, sektory te powinny w myśl zasady partnerstwa współpracować ze sobą, udostępniając posiadane zasoby do realizacji zadania publicznego.

**zasada pomocniczości**

Realizacja niektórych zadań publicznych nie wymaga pokrywania kosztów, lecz jedynie reakcji i działania w określonych sytuacjach, z wykorzystaniem narzędzi ze sfery niefinansowej. Jeżeli tego typu działanie może być realizowane przez organizację pozarządową co najmniej równie skutecznie, jak przez jednostkę samorządu terytorialnego, wówczas zadanie powinno być realizowane przez pierwszy z podmiotów, z wykorzystaniem niezbędnych narzędzi, będących w dyspozycji JST.

**zasada suwerenności stron**

Niezależnie od zakresu współpracy może zdarzyć się tak, że jedna ze stron próbuje zdominować drugą, narzucając jej swoje zasady i naciska na jej wewnętrzne struktury, chcąc przystosować je do własnych korzyści. Choć jest to jak najbardziej możliwe, to trudno wyobrazić sobie organizację pozarządową, która zagraża suwerenności samorządu. Z odwrotnymi przypadkami można się spotkać jednak często, co wynika z potencjału jednostek samorządu terytorialnego, jaki wnieść mogą we współpracę z organizacjami pozarządowymi. Środki finansowe lub inne zasoby mogą stać się swoistego rodzaju kartą przetargową, którą jednostka samorządu terytorialnego może wykorzystywać, uzależniając rozpoczęcie kooperacji od na przykład zmian w wewnętrznych władzach organizacji. Takie działanie jest oczywiście niedopuszczalne i ważne jest, by w każdym momencie współpracy została zachowana zasada suwerenności i by kooperacja ta była korzystna dla obu stron.

**zasada uczciwej konkurencji**

Możliwość podjęcia współpracy niefinansowej dla każdej organizacji pozarządowej powinna być taka sama, a zastosowane rozwiązania muszą wyeliminować ewentualne problemy wynikające z konfliktu interesów. Jeżeli zastosowanie jakiegokolwiek narzędzia współpracy niefinansowej jest uzależnione od decyzji podejmowanej w ramach konkursu (np. procedura, dzięki której organizacja może korzystać z lokalu komunalnego na preferencyjnych warunkach), wówczas osoby związane z podmiotami mogącymi skorzystać z tej możliwości, bezwzględnie powinny być wyłączone z prac takiej komisji. Stosowanie zasady uczciwej konkurencji szczególnie odbywa się poprzez powoływanie międzysektorowych zespołów koordynacyjnych, których skład powinien zapewniać wyeliminowanie potencjalnych problemów wynikających z możliwości wystąpienia konfliktu interesów.

**ZAKRES WSPÓŁPRACY NIEFINANSOWEJ**

Narzędzia występujące w ramach współpracy niefinansowej w realizacji zadań publicznych można podzielić pod względem ich formy. Podział ten umożliwi wyodrębnienie współpracy w zakresie:

- merytorycznym;
- udostępniania zasobów rzeczowych;
- korzystania z narzędzi promocji.

**Współpraca niefinansowa w zakresie merytorycznym**

**KONSULTACJE KSIĘGOWE I PRAWNE**

Przyjmijmy, że organizacja po raz pierwszy złożyła wniosek o dofinansowanie realizacji zadania publicznego i został on pozytywnie oceniony przez komisję konkursową. Jednak w NGO pojawiają się problemy z interpretacją umownych zapisów, na których podstawie odbywa się współpraca. W tym przypadku organizacja może:

- zwrócić się do profesjonalnej kancelarii prawnej z prośbą o wyjaśnienia;
- poprosić o informacje działające na rynku biuro księgowo;
- podejmować się interpretacji dokumentów we własnym zakresie;
- liczyć, że rozliczenie zostanie zaakceptowane „z przymrużeniem oka”.

Trzy pierwsze rozwiązania niosą z sobą pewne problemy i niebezpieczeństwa, a ostatnie należy uznać za niedopuszczalne. Zewnętrzna interpretacja księgowa lub prawna wymaga poniesienia nieplanowanych wydatków mogących zagrażać stabilności finansowej projektu, własna interpretacja być niewłaściwą, a liczenie na nieudolność jednostki samorządu terytorialnego nie powinno w ogóle mieć miejsca. Jedną z form działalności m.in. Gliwickiego Inkubatora Społecznej Przedsiębiorczości oraz projektu realizowanego przez Gdyńskie Centrum Organizacji Pozarządowych jest system bezpłatnych konsultacji księgowych i prawnych. W Gdyni konsultacji księgowych udzielają pracownicy Wydziału Księgowości, z zachowaniem zasady, że nie są to te same osoby, które w późniejszym czasie będą odpowiedzialne za rozliczenie projektu. W ramach konsultacji obowiązuje system wcześniejszych zapisów, dzięki czemu każda organizacja ma możliwość umówienia się na dogodny termin, bez konieczności oczekiwania w kolejce.

Wśród zalet tej formy współpracy niefinansowej należy wymienić przede wszystkim:



podniesienie jakości składanych przez organizację rozliczeń z realizacji zadania publicznego;



→ możliwość dokonywania przez organizacje korekty w trakcie realizacji zadania publicznego, jeżeli podejmowane są działania mogące wykraczać poza zakres ujęty w umowie zawartej z jednostką samorządu terytorialnego, co skutkowałoby koniecznością dokonania zwrotu dotacji;

→ większe zrozumienie formuły działania po obu stronach współpracy: pracownik samorządowy może w praktyce przekonać się, z jakiego rodzaju problemami mierzą się organizacje pozarządowe, a przedstawiciele trzeciego sektora mają możliwość zapoznania się z procedurami obowiązującymi administrację publiczną.

Dużą zaletą jest także niski koszt wdrożenia bezpłatnych konsultacji z księgowości oraz prawa. Oddelegowanie właściwego merytorycznie pracownika samorządowego może odbyć się w ramach obowiązującej umowy o pracę lub dodatkowego zlecenia i w miarę potrzeb obejmować np. 2–3 godzin tygodniowo lub miesięcznie, w zależności od istniejących potrzeb. Choć generuje to dodatkowe koszty, to warto zwrócić uwagę na oszczędności, jakie nastąpią po wdrożeniu projektu w perspektywie długofalowej. Procedura akceptacji składanych rozliczeń będzie krótsza, co pozwoli zaoszczędzić czas niezbędny na wzywaniu organizacji do składania korekty lub oczekiwania na dostarczenie brakujących dokumentów. Wymierną korzyścią jest także zmniejszenie liczby przypadków odrzucania rozliczeń i tym samym zmuszania podmiotów trzeciego sektora do zwrotu dotacji. Jest to nie tylko korzystne dla samorządu, który może zostać postawiony przed koniecznością rozporządzania czasochłonnego postępowania sądowego, ale i nie będzie obniżało motywacji do działania po stronie organizacji, od których trudno oczekiwać dalszego zaangażowania w sprawy publiczne w przypadku konieczności ponoszenia wysokich nieplanowanych wydatków. Oczywiście należy założyć, że błędy w składanych tego rodzaju rozliczeniach nie wynikają ze złej woli podmiotów trzeciego sektora, ale najwyżej z braku świadomości zasad rozliczania środków publicznych.

W przypadku braku możliwości zapewnienia przez samorząd efektywnego systemu prowadzenia konsultacji księgowych i prawnych, za **wymagane minimum należy uznać organizowanie w systemie cyklicznym bezpłatnych szkoleń tematycznych**. Ich stałością jest brak możliwości odniesienia się do pytań pojedynczych uczestników szkolenia i dokonania szczegółowej analizy zgłaszanych problemów. Osoba prowadząca szkolenie zawsze musi przywoływać stwierdzenia ogólne i prowadzić je z myślą o wszystkich uczestnikach. Zgodnie z zasadą efektywności należy uznać, że **system konsultacji jest doskonałym narzędziem współpracy niefinansowej i nawet organizując szkolenia, warto by jego organizatorzy choć w części zaplanowali pracę warsztatową**. Dzięki temu jego uczestnicy w znacznym większym stopniu mogą wykorzystać zdobyte informacje w ramach własnej działalności.

### Patronat

Bardzo dobrym narzędziem niefinansowej formy współpracy pomiędzy jednostkami samorządu terytorialnego a organizacjami pozarządowymi jest objęcie – przez wójta, burmistrza lub prezydenta – patronatu nad realizacją zadania publicznego przez podmioty trzeciego sektora. Dzięki temu **działalność organizacji w zakresie realizacji konkretnego projektu może być postrzegana jako popierana i rekomendowana przez samorząd**. Jest to ważne nie tylko dla mieszkańców chcących uczestniczyć w określonym wydarzeniu, ale przede wszystkim dla potencjalnych sponsorów. Sugeruje bowiem, iż dotychczasowa działalność organizacji musiała zostać poddana przez samorząd wnikliwej analizie i uzyskać jego pozytywną ocenę, a to oznacza, że nowe zadanie jest najprawdopodobniej poprawnie przygotowane i odpowiada na potrzeby lokalnej społeczności. Udzielanie patronatu opiera się na wewnętrznych ustaleniach konkretnej jednostki samorządu terytorialnego, w tym szczegółowo określonych rozwiązaniach proceduralnych. Ubieganie się o patronat może oznaczać, że należy wystąpić jedynie z pismem do JST, wskazując cele projektu i jego zakres, ale może wymagać spełnienia wielu warunków, w tym wypełnienia skomplikowanego wniosku i formularza. W większości miast w Polsce procedura ubiegania się o patronat trwa około 30 dni (Ostrów Wielkopolski, Białystok), ale są także przypadki, gdy trwa to na-

wet około dwóch miesięcy (Płock). Zazwyczaj procedury te mogą być skracane, w zależności od pilności składanych wniosków, ale wówczas jest to jedynie kwestia uznaniowa, co uznać należy za niewłaściwe. Za optymalne przyjęć można rozwiązanie 30-dniowe, gdyż zapewnia ono stabilność funkcjonowania jednostki samorządu terytorialnego oraz świadczy o planowym działaniu organizacji pozarządowej realizującej konkretne zadanie, a nie akcyjnym zainteresowaniu tą formą współpracy niefinansowej.

W Krakowie, oprócz patronatu, można ubiegać się także o **udział prezydenta w Komitecie Honorowym lub/i przewodniczenie mu**. W tym celu niezbędne jest zapisanie we wniosku kilkunastu różnych informacji. Są to między innymi:

- dane wnioskodawcy;
- określenie, czy wniosek dotyczy patronatu, uczestnictwa w Komitecie Honorowym, czy też przewodniczenie komitetowi honorowemu;
- nazwa przedsięwzięcia;
- miejsce i termin przedsięwzięcia;
- zasięg przedsięwzięcia (międzynarodowy, ogólnopolski, regionalny, lokalny);
- cele przedsięwzięcia;
- do kogo kierowane jest przedsięwzięcie i jaka jest planowana liczba uczestników;
- źródła finansowania przedsięwzięcia;
- czy udział w przedsięwzięciu jest odpłatny;
- czy wnioskodawca planuje osiągnięcie zysku finansowego z przedsięwzięcia;
- partnerzy i/lub współorganizatorzy przedsięwzięcia;
- czy przedsięwzięcie ma charakter cykliczny;
- lista honorowych patronów i/lub członków komitetu honorowego;
- lista patronów medialnych;
- szczegółowy program (regulamin) przedsięwzięcia.

Wymienione powyżej zagadnienia są jedynie przykładowymi i każda jednostka samorządu terytorialnego we własnym zakresie powinna określić, jakie dane są niezbędne, by móc ocenić zasadność objęcia przez samorząd patronatu. Po raz kolejny zatem warto zwrócić uwagę na fakt, że **jasne określenie procedur i zasad ubiegania się o możliwość korzystania przez organizacje pozarządowe z narzędzi współpracy niefinansowej, to czynnik niezbędny dla zachowania zasady jawności, partnerstwa i uczciwej konkurencji**.

### Wspólne zespoły tematyczne

Do jednej z najważniejszych niefinansowych form współpracy pomiędzy JST a organizacjami pozarządowymi należy powoływanie zespołów międzysektorowych. Wspólne dyskusje pozwalają na wymianę doświadczeń i opracowywanie rozwiązań korzystnych dla każdej ze stron, a przede wszystkim mieszkańców danej społeczności. **Wspólne zespoły międzysektorowe pod względem budowy i stawianych im celów działalności można podzielić przede wszystkim na dwie kategorie: problemowe i stałe**. Dodatkowo warto wyróżnić ich specjalny rodzaj, do których należą **komisje konkursowe**. Nie bez znaczenia jest również system określania składu tychże zespołów tematycznych. W jednym z miast przedstawiciele sektora pozarządowego samorząd wybrał za pośrednictwem losowania, co jest daleko niewłaściwe i w takim przypadku trudno mówić o partnerskiej współpracy. Warto zatem także zastanowić się, w jaki sposób powinien być ustalany skład wspólnych zespołów tematycznych, by efekt ich pracy był zadowalający dla każdej ze stron, a także jakie zasady powinny określać ich funkcjonowanie.





### Zespoły stałe

Cechą charakterystyczną tego rodzaju zespołów jest cykliczność ich spotykania się i ciągłość funkcjonowania. Zapewnia to możliwość organizacji pracy w sposób systemowy, dzięki czemu poruszane mogą być zagadnienia z bardzo różnych obszarów tematycznych. Z jednej strony mogą być to organizmy wysoce sformalizowane, z określonym przedstawicielstwem (przewodniczący, sekretarz, itp.), z drugiej zbudowane w sposób niesformalizowany, a efekty ich pracy mogą być co najmniej równie ważne i imponujące.

W Bytomiu od 2004 roku działa i efektywnie funkcjonuje rada sportu. W jej skład wchodzi przedstawiciele organizacji pozarządowych i instytucji realizujących zadania z zakresu kultury fizycznej i sportu na terenie gminy. Jest to organ opiniodawczy i doradczy prezydenta, a do jego zadań należy w szczególności opiniowanie strategii rozwoju gminy w zakresie rozwoju kultury fizycznej, projektu budżetu oraz projektów uchwał dotyczących kultury fizycznej, programów bazy sportowej, planów imprez sportowych i rekreacyjnych. Jest to grupa zinstytucjonalizowana, która spotyka się regularnie i omawia zagadnienia zgodnie z określonymi wcześniej wytycznymi. Tego rodzaju przykładów międzysektorowych zespołów jest w Polsce bardzo wiele. Wśród nich wymienić można Gminne Komisje Rozwiązywania Problemów Alkoholowych, Gdyńską Radę ds. Seniorów czy Radę ds. Równego Traktowania Kobiet i Mężczyzn w Olsztynie. Warto wyróżnić również warszawskie komisje dialogu społecznego, gremia inicjatywno-doradcze powoływane przez przedstawicieli NGO oraz miasto Warszawę. Szeroki zakres współpracy niefinansowej w tym zakresie funkcjonuje także w Przemysłu, w ramach czterech grup roboczych: ds. rodziny, dzieci i młodzieży, ds. osób starszych i niepełnosprawnych, ds. kultury, nauki i edukacji oraz ds. osób biednych i bezdomnych. Warto zwrócić uwagę na bardzo szeroki obszar tematyczny działalności wszystkich tych podmiotów – zespołów międzysektorowych.



Dla zapewnienia równych szans organizacji, współpraca niefinansowa musi być oparta na procedurach

Zupełnie inny rodzaj działalności zespołu międzysektorowego pojawia się w przypadku miasta Gliwice, w którym to organizowane są cyklicznie, raz na kwartał, spotkania pod nazwą „W GCOP przy kawie”. Uczestniczą w nich przedstawiciele obu sektorów i choć zebrania te nie są tak wysoce sformalizowane, jak w przypadku wymienionych powyżej innych zespołów tematycznych, to podejmowane są podczas nich decyzje wysoce korzystne dla lokalnego systemu współpracy w ramach realizacji zadań publicznych. Można zatem przyjąć, że niezależnie od formy działania stałych zespołów międzysektorowych, ich funkcjonowanie ma ogromne znaczenie dla prawidłowego rozwoju współpracy. Uczestnictwo w pracach zespołów stałych lub problemowych może odbywać się na zasadzie ogólnej dostępności lub może ono zostać zarezerwowane jedynie dla określonej liczby przedstawicieli środowiska NGO. Sposoby wyboru członków zespołów problemowych szczegółowo zostały opisane w dalszej części rozdziału, dotyczącej komisji oceniających i konkursowych.

### Zespoły problemowe

Udział w przygotowaniach *Strategii Rozwiązywania Problemów Społecznych na lata 2008 – 2010 w Gminie Raciechowice* mieli nie tylko radni i pracownicy urzędu. Do grona tego dołączyli przedstawiciele duchowieństwa, oświaty, policji, strażacy z Ochotniczych Straży Pożarnych oraz przedstawiciele organizacji pozarządowych. Zaproszenie do współpracy podmiotów o różnym profilu działania zapewniło opracowywanie dokumentu, którego treść została ustalona w ramach szerokich konsultacji. Grupa ta została powołana na potrzeby przygotowania jednego dokumentu i swoje zadanie wykonała. Jest to doskonały przykład międzysektorowego zespołu problemowego. Powstał w celu zaspokojenia konkretnej potrzeby, a jego funkcjonowanie miało swój początek, swoistego rodzaju rozwinięcie i zakończenie. Przykładów wspólnych, problematycznych grup międzysektorowych jest równie dużo, jak w przypadku zespołów stałych. Mogą być one powołane do wypracowania jednego, jak i wielu rozwiązań w ramach określonego systemu, uwzględniającego interesy różnych stron współpracy.

Zaletą funkcjonowania zespołów problemowych jest możliwość przystosowania schematu ich działalności dla określonych warunków, z uwzględnieniem stawianych celów. Mogą być to grupy kilkuosobowe, ale i kilkudziesięciosobowe, z przedstawicielstwem bardzo różnych środowisk, w zależności od zaistniałych potrzeb. **Niezależnie od formy działania komisji problemowych, ważne jest, by w wewnętrznym regulaminie lub innym dokumencie opracowanym na potrzeby działalności tego zespołu w wyraźny sposób określić wzajemne zależności, sposób komunikowania się między jej członkami, a przede wszystkim cel działalności, do którego realizacji należy dążyć.** Po osiągnięciu celu grupa ta powinna zostać automatycznie rozwiązana lub zmienić charakter swojego funkcjonowania, zgodnie z wolą jej członków, inicjatorów powołania, z uwzględnieniem potrzeb lokalnej społeczności.

Problemowe zespoły międzysektorowe mogą być powoływane m.in. do:

- opracowania dokumentu programowego samorządu: strategii rozwoju jednostki samorządu terytorialnego, programu współpracy pomiędzy jednostką samorządu terytorialnego, a organizacjami pozarządowymi itp.;
- przygotowania wspólnej samorządowo-pozarządowej kampanii informacyjnej (np. dotyczącej 1 %);
- opracowania koncepcji realizacji akcji dotyczących budowania społeczeństwa obywatelskiego (np. wspólne samorządowo-pozarządowe działania edukacyjne, realizowane w formie warsztatowej w szkołach).

Wymienione wyżej przykłady to jedynie sugestie, jakiego rodzaju działalnością mogą się zajmować wspólne, międzysektorowe zespoły problemowe.

### Komisje oceniające i konkursowe

Analizując narzędzia kooperacji niefinansowej należy zwrócić uwagę na bardzo ważny element, jakim jest udział przedstawicieli organizacji pozarządowych w komisjach oceniających wnioski złożone w ramach otwartych konkursów ofert. Warto także odnieść się do innego rodzaju zasobów będących w dyspozycji samorządu – osobowych i rzeczowych – do których dostęp powinien być również możliwy za pośrednictwem procedur konkursowych, a ich rozstrzygnięcie uwzględnić opinię przedstawicieli środowiska pozarządowego.

Procedurę konkursową można zastosować m.in. w następujących przypadkach współpracy niefinansowej:

- przyznanie podmiotom trzeciego sektora strefy promocyjnej podczas przedsięwzięć realizowanych przez jednostkę samorządu terytorialnego (koncerty, festyny, itp.); możliwość korzystania z tej przestrzeni dotyczyłaby jedynie kilku organizacji pozarządowych, spośród wielu zainteresowanych tą formą promocji;
- udostępnienie przestrzeni z przeznaczeniem na prowadzenie działalności statutowej, z wykorzystaniem narzędzi będących w dyspozycji jednostki samorządu terytorialnego (np. pomieszczenie w strukturach samorządu z wyposażeniem biurowym, używane w systemie zmianowym do dyspozycji kilku organizacjom pozarządowym).

### WSPÓLPRACA NIEFINANSOWA W ZAKRESIE UDOSTĘPNIANIA ZASOBÓW RZECZOWYCH: LOKALNYCH I NIELOKALNYCH

Prawidłowa realizacja zadania w sferze usług publicznych wymaga wykorzystania zasobów o bardzo różnej formie. Środki finansowe są ważnym elementem, ale w wielu przypadkach to tylko jeden ze składników niezbędnych dla skutecznego działania. Projekt musi być realizowany w określonej przestrzeni, na rzecz mieszkańców lokalnej społeczności, do których z informacją o działaniu trzeba odpowiednio dotrzeć. Zgodnie z treścią

2.2

2.2



uchwały nr XV/181/07 Rady Miejskiej w Bytomiu z 28 sierpnia 2007 r. w sprawie zasad gospodarowania lokalami użytkowymi, Prezydent Bytomia uzyskał szczególne uprawnienia pozwalające na przyznanie lokalu użytkowego na preferencyjnych warunkach fundacjom, stowarzyszeniom oraz innym organizacjom społecznym. Tego typu forma wsparcia działalności organizacji pozarządowych jest bardzo popularna w wielu jednostkach samorządu terytorialnego w Polsce i można uznać ją jako jedno z podstawowych narzędzi międzysektorowej współpracy niefinansowej.

## ZASOBY LOKALOWE

Przedstawiciele sektora pozarządowego często błędnie uznają, że udostępnianie lokali na preferencyjnych warunkach nie stanowi dla jednostki samorządu terytorialnego dużej obciążenia, tymczasem należy się zastanowić nad kilkoma bardzo ważnymi aspektami tej sprawy. Przede wszystkim udzielenie lokalu na działalność organizacji pozarządowej na preferencyjnych warunkach musi mieć swoje uzasadnienie. Każdy samorząd analizujący możliwość nawiązania takiej współpracy musi zadać pytanie i uzyskać na nie odpowiedź: Jakie korzyści z udostępnienia lokalu organizacji pozarządowej na preferencyjnych warunkach będą mieli mieszkańcy i czy korzyści te są większe, aniżeli wpływy do budżetu samorządu wynikające z komercyjnego wynajmu tej przestrzeni lub jej sprzedaży?

**Organizacja może zatem korzystać z lokalu na bardzo preferencyjnych warunkach pod warunkiem, że prowadzona w nim działalność jest wysoce użyteczna dla całej lokalnej społeczności.** To jedna z podstawowych zasad współpracy w tym zakresie. Dokonaniu właściwej diagnozy planowanej działalności w lokalu będącym w dyspozycji jednostki samorządu terytorialnego służyć mogą odpowiednie wnioski i formularze. Na tej podstawie podjęta może zostać decyzja o udzieleniu lokalu, a następnie rozliczanie organizacji z prowadzonej tam działalności. W formularzu takim organizacja powinna wskazać, jaką działalność będzie prowadziła, ile osób będzie jej beneficjentami, w jaki sposób pokryte zostaną koszty utrzymaniem lokalu (media itp.), a także na podstawie jakich danych odbywać się będzie sprawozdawczość (najczęściej cykliczna – raz w roku). Z uwagi na formę udzielenia lokalu, można wyróżnić dwa podstawowe typy współpracy w tym zakresie:

- udostępnianie przestrzeni wspólnej kilku organizacjom;
- udostępnianie lokalu na wyłączność.

### Udostępnienie przestrzeni wspólnej kilku organizacjom

Gdy spojrzymy w kalendarz spotkań większości organizacji pozarządowych i dokonamy analizy ich intensywności, łatwo dostrzeżemy, że odbywają się one z pewną cyklicznością, ale nie są to kilkugodzinne, codzienne debaty i dyskusje. Wyjątkiem są organizacje skupiające dużą liczbę członków lub te, które realizują zadania publiczne, a korzystanie z lokalu jest związane właśnie ze świadczeniem pewnych usług.

W Krakowie od 2006 roku działa Miejski Ośrodek Wspierania Inicjatyw Społecznych (MOWIS), dysponujący salami, z których może korzystać jednocześnie kilka organizacji pozarządowych. Taką formę współpracy pod względem efektywności w zagospodarowaniu zasobów miejskich i ich wykorzystania przez trzeci sektor z pewnością w wielu przypadkach można uznać za wartą polecenia. Ma ona jednak pewne zasadnicze słabości. Przede wszystkim żadna z organizacji nie do końca może czuć się „jak u siebie”. Przeciągające się ważne posiedzenie zarządu, spotkanie z kontrahentem lub wewnętrzne, „gorące” spotkanie członków organizacji niezależnie od zaistniałych sytuacji będzie musiało kończyć się o określonej godzinie, by następny podmiot miał możliwość korzystania z pomieszczenia. Konieczne jest też zapewnienie kilku podmiotom zamkniętej przestrzeni (np. szafki na klucz) do przechowywania dokumentacji. Pomieszczenia użyczane w systemie zmianowym są dostępne między innymi w Gdyńskim Centrum Organizacji Pozarządowych, a duże potrzeby potwierdzać zdaje się liczba zrealizowanych w nim w 2010 roku ponad 1050

spotkań, w których uczestniczyło 22,5 tys. osób. **Rozwiązanie polegające na udzieleniu przestrzeni lokalowej kilku organizacjom w systemie zmianowym jest zatem szczególnie polecane w przypadku organizacji realizujących zadania publiczne w skali mikro oraz tych o niezbyt rozbudowanej strukturze działania.** W przypadku większych organizacji, realizujących duże projekty, warto skorzystać z innego systemu współpracy, polegającego na udostępnianiu lokalu na preferencyjnych warunkach na wyłączność.

### Udostępnianie lokalu na wyłączność

Jeśli organizacja potrzebuje lokalu do prowadzenia działalności, na koszty wynajmu może przeznaczyć środki finansowe będące w jej dyspozycji (np. pozyskane od sponsorów, uzyskane ze składek członkowskich lub w ramach dofinansowanych projektów). Cena wynajmu zazwyczaj jest dość wysoka. Możliwe jest jednak skorzystanie z udogodnień w tym zakresie, o ile – podobnie jak w przypadku opisanego już wcześniej przypadku Bytomia – stosowne rozwiązania zostaną wypracowane, dzięki czemu podmioty trzeciego sektora będą mogły użytkować lokale będące w dyspozycji jednostki samorządu terytorialnego i udostępnione na preferencyjnych warunkach.

Od 1 lipca 2010 roku w Gorzowie Wielkopolskim zaczęło funkcjonować Ambulatorium Kontrolowanego Trzeźwienia. Powstało ono w miejscu niespełniającej już swojej funkcji Izby Wyrzeźwień i co ważne – prowadzenie nowego podmiotu zostało powierzone organizacji pozarządowej. Umowa pomiędzy jednostką samorządu terytorialnego a podmiotem trzeciego sektora została zawarta do końca czerwca 2013 roku, a w jej treści zawarto opis usług, jakie mają być świadczone w lokalu użyczonym na preferencyjnych warunkach. Oczywiście ten przypadek dotyczy przekazania do realizacji zadania publicznego wraz z infrastrukturą (lokal). Podobnie wyglądać może również zakres kooperacji, ale jedynie z udzieleniem samego lokalu, bez przepływu środków finansowych na realizację w nim projektu. **Udostępnienie lokalu na preferencyjnych warunkach może być swoistego rodzaju wkładem własnym jednostki samorządu terytorialnego w projekt, którego inicjatorem jest organizacja pozarządowa, a grantodawcą instytucja zewnętrzna.**

W Gdyni corocznie organizowana jest akcja charytatywna „Być jak Święty Mikołaj”. Polega ona na zbieraniu przez rzeszę wolontariuszy różnego rodzaju produktów (głównie zabawek), które następnie, w przeddzień świąt Bożego Narodzenia, rozdawane są przez osoby w przebraniach świętych Mikołajów w postaci paczek świątecznych dzieciom z najuboższych rodzin. Działanie to realizowane jest przez jedną z lokalnych organizacji zgodnie z określonym harmonogramem. W grudniu do organizacji przekazywanych jest tak wiele produktów, że nie byłaby w stanie magazynować wszystkich. By rozwiązać ten problem, zawiązano niefinansową współpracę pomiędzy samorządem a organizacją pozarządową, której przedmiotem jest bezpłatne udostępnienie lokalu w centrum miasta na magazynowanie produktów, a także organizację biura akcji. Działanie to o tyle różni się od rozwiązania przyjętego w Gorzowie Wielkopolskim, że jest ono czasowe i lokal udostępniany jest na jeden miesiąc. Można zatem założyć, że **niezależnie od tego, czy udostępnienie lokalu na preferencyjnych warunkach jest przedmiotem umowy wieloletniej czy działaniem akcyjnym, to jest to jedna z ważniejszych form niefinansowej współpracy pomiędzy samorządem a podmiotami pozarządowymi.** Samorząd udostępnia lokal, a organizacja efektywnie realizuje w nim projekt na rzecz lokalnej społeczności. Podobne formy współpracy mogą dotyczyć nie tylko lokali, ale również infrastruktury sportowej (boiska) czy gruntów.

Zgodnie z zasadami jawności, partnerstwa i uczciwej konkurencji, procedura udostępniania lokalu z zasobów jednostki samorządu terytorialnego na preferencyjnych warunkach powinna być jasno określona wewnętrznymi uregulowaniami, a informacja o niej szeroko dostępna dla wszystkich stron potencjalnie zainteresowanych współpracą w tym zakresie.





## Udostępnienia zasobów nielokalowych

W zasobach jednostek samorządu terytorialnego są nie tylko lokale, ale również sprzęt i wyposażenie o zupełnie odmiennej funkcjonalności, mogące pełnić również ważną funkcję dla prawidłowej realizacji niektórych zadań publicznych. Podobnie jak w przypadku nawiązywania współpracy w zakresie udostępniania organizacjom pozarządowym lokali na preferencyjnych warunkach, także w przypadku innych form współpracy ważne jest, by istniała odpowiednia procedura i każda organizacja mogła przystąpić do kooperacji na takich samych zasadach.

Jednostka samorządu terytorialnego może udostępniać na preferencyjnych warunkach np.:

- wyposażenie domów kultury (np. sprzęt nagłaśniający, instrumenty muzyczne, konstrukcja sceniczna);
- elementy infrastruktury sportowej (np. stroje sportowe, bramki, słupki, tablice punktowe);
- meble i wyposażenie biurowe (np. stoły i krzesła konferencyjne, tablice typu flip-chart);
- samochody;
- sprzęt multimedialny (np. rzutnik, tablica multimedialna, notebooki).

## KORZYSTANIE Z NARZĘDZI PROMOCJI

✓ KONFERENCJE PRASOWE

✓ MATERIAŁY PRASOWE

✓ BIULETYN INFORMACYJNY

✓ SERWIS INTERNETOWY

✓ MAILING I INNE

Jednostka samorządu terytorialnego, z racji swojego charakteru i zasięgu działania, może współpracować niefinansowo z podmiotami trzeciego sektora jeszcze w jednej ogromnie ważnej sferze. Posiadając różnorodne narzędzia służące komunikowaniu się z mieszkańcami, samorząd w skuteczny sposób może informować nie tylko o podejmowanych przez siebie działaniach, ale także **promować** akcje i przedsięwzięcia, których inicjatorami są organizacje pozarządowe.

Nawet najbardziej efektywnie realizowane zadanie bez właściwej promocji może pozostać niezauważone. Samorząd dysponuje wieloma narzędziami, dzięki którym aktywność organizacji pozarządowych może być lepiej dostrzeżona zarówno przez media, jak i samych mieszkańców. Warto zastanowić się, jakie są to możliwości, gdyż ta forma kooperacji niefinansowej jest ogromnie ważna. Nie tylko nie generuje ona dużych kosztów po stronie samorządu, ale jest przede wszystkim ogromnie skuteczna.

### Konferencje prasowe

Sprawne funkcjonowanie jednostki samorządu terytorialnego jest wysoce zależne od transparentności podejmowanych działań i przyjaznego funkcjonowania na rzecz mieszkańców. Bardzo ważne jest zatem bieżące informowanie lokalnej społeczności o świadczonych usługach publicznych. W tym celu w wielu samorządach w Polsce organizowane są cykliczne konferencje prasowe, na które zapraszani są reprezentanci lokalnych mediów. **Zapraszanie przedstawicieli sektora pozarządowego do udziału w konferencjach prasowych organizowanych przez jednostkę samorządu terytorialnego i umożliwienie im**

**przedstawiania informacji na temat realizowanych zadań publicznych jest doskonałą formą niefinansowej współpracy międzysektorowej, na której zyskują przedstawiciele nie tylko jednostki samorządu terytorialnego oraz trzeciego sektora, ale i dziennikarze.**

### Materiały prasowe

Nie zawsze dziennikarze mają możliwość uczestniczenia w konferencji prasowej. Zapewniając sobie możliwość szybkiego i skutecznego dotarcia z informacją do przedstawicieli mediów, pracownicy – najczęściej biura prasowego lub innej jednostki urzędu odpowiedzialnej za kontakt z mediami – dysponują rozbudowaną bazą danych teleadresowych lokalnych mediów, z której korzystają informując o realizowanych dla lokalnej społeczności projektach i programach. Również w tym zakresie istnieje możliwość zawiązania szerokiej współpracy niefinansowej pomiędzy jednostką samorządu terytorialnego a organizacjami pozarządowymi. W komunikacji zawsze może znaleźć się kilka dodatkowych wierszy opisujących usługi świadczone przez podmioty trzeciego sektora. **Warto pamiętać, że zarówno dla dziennikarza, jak i każdego mieszkańca większe znaczenie ma to, jakie zadanie będzie realizowane i w jakim zakresie jest ono korzystne dla lokalnej społeczności, niż kto jest jego inicjatorem czy realizatorem.**

### Biuletyn informacyjny

Mając na uwadze rolę, jaką odgrywa samorząd, konieczne jest istnienie możliwości bezpośredniego kontaktowania się z mieszkańcami i przekazywania ważnych informacji bez udziału mediów. „Biuletyn Informacyjny Gminy Łodygowice”, „Tygodnik Informacyjny Rady i Prezydenta Gdyni Ratusz”, „Gazeta Otwocka” i wiele innych publikacji, których wydawcami są – zazwyczaj – urzędy miejskie, to przykłady komunikacji JST z mieszkańcami. Dobrym pomysłem jest przeznaczenie określonej przestrzeni w tego rodzaju broszurze właśnie na rzecz organizacji pozarządowych, a dokładniej – opisom realizowanych przez nie zadań publicznych. Wydawca, czyli jednostka samorządu terytorialnego, może na ten cel przeznaczyć specjalną rubrykę, lub – co wydaje się znacznie bardziej zasadne z racji znaczenia samego zadania, a nie rozróżnienia podmiotu realizującego działanie – dodać informację w odpowiedniej części tematycznej. **Umożliwienie publikowania informacji w samorządowym biuletynie informacyjnym jest doskonałą formą międzysektorowej, niefinansowej formy kooperacji.**

Możliwości międzysektorowej kooperacji w ramach wydawanych biuletynów informacyjnych obejmują:

- użyczenie przez samorząd przestrzeni w publikacjach z przeznaczeniem na zamieszczanie ogłoszeń przez organizacje pozarządowe, dotyczących realizowanych zadań publicznych;
- wspólne opracowywanie treści biuletynów poprzez powoływanie międzysektorowych zespołów redakcyjnych.

Obie formy współpracy są wysoce korzystne dla lokalnej społeczności, gdyż zapewniają mieszkańcom dostęp do wiedzy i doświadczenia przedstawicieli obu sektorów.

### Serwis internetowy

Witryna sklepowa lub słup ogłoszeniowy ma określone ograniczenia wynikające z fizycznych rozmiarów. Trudno wyobrazić sobie dużą jednostkę samorządu terytorialnego, która za podstawową formę komunikowania się z mieszkańcami uznaje właśnie ten rodzaj nośników informacji. Dane teleadresowe, formularze urzędowe, a także wiele innych informacji dzięki narzędziom internetowym jest dostępnych bez wychodzenia z domu. W większości oficjalnych internetowych serwisów miejskich istnieje specjalna strefa o nazwie „aktualności” itp., w której zamieszczane są informacje uznawane za szczególnie ważne dla lokalnej społeczności. **Jest to także przestrzeń, w której swoje ogłoszenia powinny móc zamieszczać organizacje pozarządowe, przedstawiając zakres prowadzonych działań i inne informacje ważne dla mieszkańców.**



**Każda gmina posiada zasób do wykorzystania w postaci pustych wieczorami klas szkolnych**





## Mailingi i inne

Kolejnym skutecznym kanałem komunikacji są tzw. mailingi, czyli zorganizowana wysyłka poczty elektronicznej do określonej grupy odbiorców. Odwiedzając oficjalną witrynę internetową danego samorządu, często można zarejestrować się i zgłosić chęć otrzymania materiałów informacyjnych i promocyjnych związanych z tą właśnie miejscowością lub regionem. W ten sposób użytkownik ma możliwość regularnego zapoznawania się z działaniami realizowanymi przez samorząd na rzecz lokalnej społeczności. Jest to także doskonałe narzędzie komunikowania się, które może zostać udostępnione organizacjom pozarządowym, chcącym informować o świadczonych przez nie usługach publicznych.

Pomimo, iż mailing nie jest często występującą formą informowania przez przedstawicieli jednostki samorządu terytorialnego o realizowanych przez nią zadaniach, warto dokonać analizy tego narzędzia jako dostosowanego do specyfiki funkcjonowania określonych samorządów (zazwyczaj kurortów letnich i miejscowości turystycznych). W wielu przypadkach do działań promujących samorząd wykorzystuje się inne narzędzia, np. popularne serwisy społecznościowe, tablice i słupy ogłoszeniowe czy też przestrzeń wystawową podczas targów tematycznych. **Warto, by przedstawiciele JST wykorzystując różnego rodzaju narzędzia do komunikowania się z mediami oraz mieszkańcami, rozważyli opcję udostępnienia tych kanałów informacyjnych przedstawicielom NGO. Dzięki temu informacja o świadczonych przez nie usługach publicznych może dotrzeć do szerokiej rzeszy osób, zapewniając efektywną i skuteczną realizację zadań, z korzyścią dla lokalnej społeczności.**

Zakres rozwiązań stosowanych zarówno w ramach współpracy finansowej, jak i niefinansowej pomiędzy jednostkami samorządu terytorialnego a organizacjami pozarządowymi jest bardzo szeroki. Oba sektory dysponują zróżnicowanymi zasobami, które mogą wносить we współpracę, czego bezpośrednim efektem będzie podniesienie jakości życia mieszkańców danej społeczności lokalnej. Szczególnym rodzajem kooperacji jest nawiązywanie partnerstw. Ta rozbudowana forma współpracy może przynosić wiele korzyści obu jej stronom i warto zastanowić się, jakie warunki muszą zostać spełnione, by była ona efektywna, a jej realizacja doprowadziła do dużych korzyści dla lokalnej społeczności.



Informacja na stronie www urzędu nie daje gwarancji dotarcia do wszystkich zainteresowanych np. osób starszych

2.2





**P**artnerstwo projektowe pomiędzy JST a organizacjami pozarządowymi w szczególności sposób przejawia w płaszczyźnie współpracy finansowej. Art. 11 ust. 5 Ustawy

*o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie* mówi, że wspieranie oraz powierzanie zadań może nastąpić na zasadach i w trybie przepisów o partnerstwie publiczno-prywatnym albo na podstawie umów międzynarodowych, jeżeli na realizację określonego zadania publicznego będą przekazywane niepodlegające zwrotowi środki ze źródeł zagranicznych. Dotyczy to przede wszystkim funduszy strukturalnych UE, których dystrybucją zajmują się instytucje publiczne – ministerstwa, urzędy marszałkowskie. Tutaj również mamy do czynienia z trybem konkursowym, przy czym niektóre z konkursów nie obejmują organizacji pozarządowych.

W tym trybie ciekawa możliwość współpracy finansowej, jaką mogą realizować JST z organizacjami pozarządowymi, odnosi się do projektów partnerskich. Takie partnerstwa, obejmujące zarówno organizacje pozarządowe, jak i organy administracji publicznej, w przeszłości sprawdziły się m.in. w projektach finansowanych przez IW Equal, a obecnie coraz częściej realizowane są ze środków PO KL. Podstawę prawną tworzy z jednej strony uodpp, z drugiej zaś Ustawa z 6 grudnia 2006 roku o zasadach polityki rozwoju. Definiuje ona partnerstwo projektowe jako wspólną realizację projektów przez (...) podmioty wnoszące do projektu zasoby ludzkie, organizacyjne, techniczne lub finansowe, realizujące wspólnie projekt, zwany dalej „projektem partnerskim”, na warunkach określonych w porozumieniu lub umowie partnerskiej lub na podstawie odrębnych przepisów. Podobnie dokument Zakres realizacji projektów partnerskich określony przez Instytucję Zarządzającą Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki opisuje projekty realizowane w partnerstwie jako (...) wspólną realizację projektu przez beneficjenta i podmioty z sektora lub spoza sektora finansów publicznych określone bądź na podstawie ustawy: z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym, z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym, z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województw bądź na podstawie umów i porozumień o charakterze cywilnoprawnym.

## Partnerstwo projektowe w realizacji zadań publicznych

OBSZAR 3

2.3

Realizacja projektów partnerskich wymaga spełnienia łącznie następujących elementów:

- posiadania lidera partnerstwa;
- uczestnictwa w projekcie partnerów na każdym etapie, co oznacza wspólne przygotowanie wniosku o płatność oraz wspólne zarządzanie projektem;
- odpowiedniego udziału partnerów w realizacji projektu (zasoby ludzkie, organizacyjne, techniczne lub finansowe odpowiadające realizowanym zadaniom);
- zawarcia pisemnej umowy lub porozumienia partnerów, określającego podział zadań i obowiązków partnerów.

Podstawowe elementy, które powinna zawierać umowa partnerska, to m.in.:

- nazwa programu;
- miejsce i data zawarcia umowy o partnerstwie;
- strony umowy o partnerstwie;
- cel partnerstwa;
- przedmiot umowy (tytuł projektu, nazwa programu, z którego projekt będzie realizowany, źródła finansowania projektu);
- okres realizacji umowy (czas określony);
- odpowiedzialność lidera projektu oraz partnerów za zobowiązania partnerstwa wobec osób trzecich;
- zakres współpracy w ramach wspólnego przedsięwzięcia (zadania i obowiązki partnerów, zakres kompetencji i odpowiedzialności poszczególnych partnerów projektu – ta część powinna opisywać etapy projektu wraz ze wskazaniem, który partner jest odpowiedzialny za ich realizację);
- zarządzanie projektem (szczególna odpowiedzialność lidera i partnerów);
- plan finansowy w podziale na wydatki wszystkich uczestników partnerstwa oraz zasady zarządzania finansowego, w tym przepływów finansowych i rozliczenia środków.

### PROJEKTY PARTNERSKIE – PRZYKŁAD WARSZAWY

Warszawa od kilku lat regularnie ogłasza nabory partnerów do projektów społecznych, w których miasto jest liderem, i poszukuje instytucjonalnych współpracowników z określonymi kompetencjami i doświadczeniem. Praktyka ta przynosi wiele korzyści zarówno samym mieszkańcom stolicy, jak i realizatorom projektów. Udział w projektach, w których liderem jest urząd gminy czy powiatu, jest korzystny dla organizacji przede wszystkim dlatego, że mogą one nauczyć się wielu procedur, formalności, zasad, których znajomość często nie jest ich najmocniejszą stroną. Samorząd jest wiarygodnym finansowo i stabilnym partnerem, a dodatkowym atutem projektów składanych przez urzędy jest to, że nie wymaga się od nich zabezpieczeń finansowych dotacji (typu weksle in blanco, gwarancje bankowe). Z kolei udział organizacji pozarządowej wnosi do projektu elastyczność, innowacyjność, łatwy i bezpośredni kontakt z uczestnikami projektu.

W Programie Współpracy m.st. Warszawy z Organizacjami Pozarządowymi par. 12, zawierający zapis dotyczący projektów partnerskich, brzmi:

W celu wspólnej realizacji projektów współfinansowanych ze środków pozabudżetowych, mogą być tworzone partnerstwa organizacji pozarządowych z Miastem i jego instytucjami.

- 2 Projekty, o których mowa w ust. 1, są realizowane na podstawie decyzji lub umowy o dofinansowanie zawartej z beneficjentem działającym w imieniu i na rzecz partnerów w zakresie określonym umową.
- 3 Miasto dokonuje wyboru partnerów nie zaliczanych do sektora finansów publicznych z zachowaniem zasady przejrzystości i równego traktowania podmiotów, oraz w szczególności zobowiązane jest do:
  - a) ogłoszenia otwartego naboru partnerów w dzienniku ogólnopolskim lub lokalnym oraz w BIP,
  - b) uwzględnienia przy wyborze partnerów: zgodności działania potencjalnego partnera z celami partnerstwa, oferowanego wkładu potencjalnego partnera w realizację celu partnerstwa, doświadczenia w realizacji projektów o podobnym charakterze, możliwości współpracy z beneficjentem w trakcie przygotowania projektu,
  - c) podania do publicznej wiadomości składu partnerstwa oraz zakresu zadań partnerów.
- 4 Szczegółową organizację trybu wyboru partnerów określi Prezydent w drodze zarządzenia.

*Głównym podmiotem odpowiedzialnym za realizację danego projektu partnerskiego może być JST lub organizacja pozarządowa. Choć zapisy są bardzo ogólne (szczegóły procedury wyboru partnera określić ma rozporządzenie Prezydenta), to już wiadomo, że starano się, aby decyzja o tym, kto będzie partnerem Urzędu m.st. Warszawy podczas realizacji jakiegoś projektu partnerskiego była przejrzysta i jawna. Dlatego ogłoszenie o poszukiwaniu partnera przez miasto będzie publikowane w dzienniku ogólnopolskim, lokalnym oraz BIP-ie. To daje równe szanse wszystkim zainteresowanym organizacjom. Jeśli chodzi o sytuację, kiedy to organizacja jest liderem projektu i chciałaby go realizować razem z urzędem miasta, nie ma jeszcze jednoznacznej wykładni, czy decyzja o udziale samorządu jest związana ze stosowaniem takiej procedury. Osoby, które były zaangażowane w tworzenie tej części programu współpracy, czyli dyrektor Biura Funduszy Europejskich oraz dyrektor Centrum Komunikacji Społecznej, skłaniają się do interpretacji, zgodnie z którą za wybór partnera odpowiada lider projektu i jego sprawą jest, jak wykaże transparentność jego wyboru. Tak więc nie byłoby dla organizacji i dla miasta obowiązku ogłaszania informacji o poszukiwaniu partnera w mediach i BIP-ie.*

### PROJEKTY PARTNERSKIE – PRZYKŁAD TYCH

Przykładem projektu partnerskiego jest: *Zostań reżyserem swojego życia – poradnictwo psychospołeczne i zawodowe dla tyskiej młodzieży zagrożonej wykluczeniem społecznym*, realizowany przez Urząd Miasta Tychy we współpracy z Caritas Archidiecezji Katowickiej – Ośrodkiem św. Dominika w Tychach i Powiatowym Urzędem Pracy w Tychach. Beneficjentami projektu było 30 młodych mieszkańców miasta zagrożonych wykluczeniem społecznym. Przygotowywał ich do wejścia na rynek pracy poprzez wdrożenie programu łączącego doradztwo zawodowe i psychologiczne z atrakcyjnymi formami spędzania wolnego czasu, takimi jak: wyjazdy w góry, zajęcia typu team building, warsztaty filmowe czy spotkania z interesującymi ludźmi. Caritas Archidiecezji Katowickiej – Ośrodek św. Dominika został partnerem projektu, gdyż jako jedyny w mieście prowadził świetlicę, klub młodzieżowy oraz działania na rzecz młodzieży powyżej 15 roku życia. Powiatowy Urząd Pracy z kolei dysponował doświadczeniem w aktywizacji zawodowej. Liderem projektu był Urząd Miasta Tychy, który miał doświadczenie w realizacji projektów finansowanych z Europejskiego Funduszu Społecznego. W celu efektywnego zarządzania powołano zespół z kierownikiem projektu na czele. W jego skład wchodził: koordynator ds. szkoleń, specjalista ds. obsługi finansowej, specjalista ds. formalno-prawnych. Natomiast umowa partnerska wskazywała, że lider projektu – Urząd Miasta Tychy – był odpowiedzialny za zarządzanie finansami i personelem, monitoring i ewaluację, Ośrodek św. Dominika jako partner był odpowiedzialny za rekrutację uczestników projektu i wybór kadry szkoleniowej, a partner w postaci PUP odpowiadał za przeprowadzenie doradztwa zawodowego.





## Podsumowanie

Każdy z trzech podstawowych usługodawców, z jakimi stykają się obywatele – wywodzących się z sektora publicznego, komercyjnego i pozarządowego – nie tylko świadczy swoje zadania w różny sposób, ale też niektóre działania realizuje lepiej od pozostałych. Przykładowo, próby samodzielnego wypracowania przez organizacje sektora pozarządowego długofalowych programów w jakiejś dziedzinie i tworzenie do nich odpowiednich regulacji prawnych mijają się z celem, bowiem zdecydowanie skuteczniejsze są w tym wypadku władze publiczne. Sektor publiczny bowiem jest najlepszy w kierowaniu polityką w danej dziedzinie, w tworzeniu norm legislacyjnych, w zapewnieniu równego dostępu wszystkim zainteresowanym do danej usługi oraz w zagwarantowaniu ciągłości i stabilności świadczonych usług. Z pewnością jednak zbiurokratyzowane instytucje sektora publicznego nie poradzą sobie w sytuacji realizowania skomplikowanych zadań, multiplikowania doświadczeń innych organizacji, konieczności szybkiego dostosowania się do zmieniających się warunków i potrzeb odbiorców, a także świadczenia usług dla różnicowanych grup klientów lub usług, które szybko przestają być potrzebne. Priorytetowym obszarem działania sektora publicznego powinno być zatem tworzenie strategii, ram prawnych i odpowiednich warunków dla działań podejmowanych przez inne sektory oraz wzmacnianie spójności danej społeczności lokalnej.

Firmy sektora komercyjnego z kolei bardzo dobrze poradzą sobie w tych sytuacjach, w których sektor publiczny wykazuje ociążałość lub bezradność. Cel, jakim jest osiągnięcie zysku, skutecznie motywuje je do inwestowania, poszerzania zakresu działalności czy też powielania tych form i metod pracy, które przyniosły sukces konkurentom. To predestynuje sektor komercyjny do realizacji zadań o charakterze gospodarczym. Trzeba jednak pamiętać, że chęć maksymalizacji własnych dochodów niejednokrotnie powoduje, iż świadczone przez nie usługi są marne jakościowo i nie spełniają oczekiwań odbiorcy – szczególnie, jeśli ich zasięg lub opłacalność jest niewielka.

Natomiast organizacje sektora pozarządowego najlepiej wywiązują się z tych zadań, które przynoszą niewielki lub zerowy dochód, wymagają całościowego podejścia do problemu najczęściej dość wąskiej grupy klientów oraz ogromnego zaufania ze strony odbiorców, a także opierają się na wartościach moralnych zespołu i darmowej, ale zaangażowanej pracy wolontariuszy. Świetnie zatem poradzą sobie z zadaniami o charakterze społecznym, które nie tyle wymagają uprzedniego zgromadzenia dużego kapitału, ile doboru odpowiednio zmotywowanych osób ze społeczności lokalnej.

Charakterystyczne dla organizacji pozarządowych jest również to, że stosują często nowe, niekonwencjonalne metody rozwiązywania problemów społecznych. Nie są powoływane odgórnie do realizacji jakiegoś programu społecznego, dlatego są tak różnorodne, mają szeroką ofertę i aktywnie wychodzą do adresatów swoich działań. Odkrywają potrzeby i problemy, często jako pierwsi je nazywają i na nie reagują. Ponieważ organizacje realizują działania lokalnie, mają możliwość szybkiego dostosowywania się do potrzeb, są bezpośrednie i partnerskie w kontaktach z klientem. Podejmują też ryzyko zajęcia się problemami niepopularnymi, mało znanymi lub takimi, którymi nie zajmuje się jakakolwiek służba publiczna.

Organizacje pozarządowe są przy tym ekonomiczne: finansowane z różnych źródeł, w zasadzie pomnażają każdą otrzymaną z budżetu publicznego złotówkę o następne – otrzymane lub zarobione. Są tanie – mają małe koszty obsługi w stosunku do oferowanych usług, gdyż zaplecze organizacyjne, administracyjne i lokalowe ograniczają do niezbędnego minimum i korzystają z pracy wolontariuszy. Organizacje działają gospodarnie, gdyż są regulowane zarówno przez rynek klienta, jak i rynek sponsora. Ich funkcjonowanie musi opierać się na zasadzie zmniejszania kosztów i ekonomicznej efektywności. W państwach Unii Europejskiej na każde z ośmiu stanowisk pracy jedno przypada na sektor pozarządowy – przy utrzymującym się wysokim stopniu bezrobocia organizacje społeczne stają się jednym ze znaczących pracodawców.

W Polsce, niezależnie od występowania różnego typu barier, przekazywanie organizacjom pozarządowym zadań publicznych staje się dla rządu oraz jednostek samorzą-

du terytorialnego niezbędnym elementem dobrego zarządzania. Przede wszystkim jako praktyczna realizacja zasad konstytucyjnych, w tym zasady pomocniczości nakazującej wycofywanie się państwa z obszarów, na których aktywni mogą być sami mieszkańcy. Najbardziej zaś zrozumiałym dla każdego obywatela i podatnika celem współpracy z trzecim sektorem jest stworzenie powszechnie dostępnego systemu usług społecznych świadczonych na najniższym możliwym poziomie występowania danego problemu oraz efektywne wykorzystanie środków publicznych.

## Zalecana literatura

1. Bogacz-Wojtanowska E.: *Zarządzanie procesem współpracy jednostek samorządu terytorialnego i organizacji pozarządowych*. Kwartalnik „Trzeci sektor”, numer specjalny – 2011, ISP, Warszawa 2011.
2. Guć M.: *Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie*. Poradnik jednostek samorządu terytorialnego, FRDL, Warszawa 2004.
3. Gumkowska M.: *Organizacje pozarządowe jako partner administracji publicznej*, FISE, Warszawa 2006.
4. Gumkowska M, Herbst J., Wygnański J.: *Współistnienie czy współpraca*. Relacje sektora pozarządowego i administracji publicznej, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2005.
5. Jachimowicz A.: *Samorząd terytorialny i organizacje pozarządowe – partnerzy w rozwoju ekonomii społecznej?* FISE, Warszawa 2006.
6. *Jak nowe mechanizmy współpracy zawarte w nowelizacji Ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie wpłyną na współdziałanie administracji publicznej z trzecim sektorem? Dwugłos z udziałem Piotra Kontkiewicza i Marcina Dadela*, Kwartalnik „Trzeci sektor”, numer specjalny – 2011, ISP, Warszawa 2011.
7. Kluczyńska J., Guć M., Gosk I., Siennicka A.: *Prawne uwarunkowania współpracy samorządów i organizacji pozarządowych*, FISE, Warszawa 2010.
8. Krajewska A.: *Formy współpracy międzysektorowej po nowelizacji Ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie perspektywy dla organizacji pozarządowych*, Kwartalnik „Trzeci sektor”, numer specjalny – 2011, ISP, Warszawa 2011.
9. Matczuk A. P.: *Aspekty współpracy jednostek administracji publicznej i samorządu z NGOs, opracowanie w wersji elektronicznej*; [www.pozarządowy.pl/kompedium-wiedzy/opracowania/80-anna-paulina-matczuk-aspekty-wspopracy-jednostek-administracji-publicznej-i-samorzdu-z-ngos](http://www.pozarządowy.pl/kompedium-wiedzy/opracowania/80-anna-paulina-matczuk-aspekty-wspopracy-jednostek-administracji-publicznej-i-samorzdu-z-ngos)
10. *Odpowiedzi na najczęściej zadawane pytania dotyczące rozporządzenia z dnia 15 grudnia 2010 r. w sprawie wzoru oferty i ramowego wzoru umowy dotyczących realizacji zadania publicznego oraz wzoru sprawozdania z wykonania tego zadania* (DzU z 2011, nr 6, poz. 25); opracowanie w wersji elektronicznej przygotowane przez Departament Pożytku Publicznego Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej; [ngo.olsztyn.eu/index.php/strony-www-organizacji-pozarzdowych/462-rozwiej-swoje-watpliwosci](http://ngo.olsztyn.eu/index.php/strony-www-organizacji-pozarzdowych/462-rozwiej-swoje-watpliwosci)
- II. *Wstępna analiza wydatków JST na współpracę z organizacjami i instytucjami społeczeństwa obywatelskiego (na podstawie pełnych danych o finansach JST z roku 2008)*, red. A. Porawski, Związek Miast Polskich, Poznań 2010.





12. Procedura konkursowa w m. st. Warszawa (uchwały, zarządzenia, wzory dokumentów); [ngo2.um.warszawa.pl/otwarte-konkursy-ofert-na-realizacje-zadan-publicznych/procedura-konkursowa](http://ngo2.um.warszawa.pl/otwarte-konkursy-ofert-na-realizacje-zadan-publicznych/procedura-konkursowa)
13. Przewłocka J.: *Współpraca finansowa gmin z NGO's – fakty*; [osektorze.ngo.pl/wiadomosc/635360.html](http://osektorze.ngo.pl/wiadomosc/635360.html)
14. Przewłocka J.: *Współpraca organizacji pozarządowych i administracji publicznej w roku 2009. Raport z badań*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2011.
15. *Standardy współpracy administracji publicznej z sektorem pozarządowym*, red. M. Rymśa, ISP, Warszawa 2007.
16. *Jak współpracować. Administracja publiczna – sektor pozarządowy*, Kwartalnik „Trzeci sektor”, numer specjalny – 2011. ISP, Warszawa 2011.
17. Waszak Ł.: *Inicjatywa lokalna – jak to zrobić?*; [wiadomosci.ngo.pl/wiadomosci/663848.html](http://wiadomosci.ngo.pl/wiadomosci/663848.html)
18. *Współpraca finansowa JST z organizacjami pozarządowymi*; [administracja.ngo.pl/x/436178](http://administracja.ngo.pl/x/436178)
19. *Baza dobrych praktyk Związku Miast Polskich, Związku Gmin Wiejskich RP i Związku Powiatów Polskich*; [www.dobrepraktyki.pl](http://www.dobrepraktyki.pl)

**PŁASZCZYZNA:**  
**WSPÓŁPRACA SAMORZĄDU Z ORGANIZACJAMI POZARZĄDOWYMI**  
**W ZAKRESIE REALIZACJI ZADAŃ PUBLICZNYCH**

<b>Obszar</b>	<b>Wykaz przykładowych wzorców działań, które można znaleźć na płycie CD</b>
<b>Realizacja zadań publicznych z wykorzystaniem form finansowych</b>	2.1.1 Ogłoszenie II konkursu ofert w gminie Barczewo 2.1.2 Ogłoszenie konkursu ofert ze środków PFRON w powiecie Wąbrzeźno 2.1.3 Wniosek województwa wielkopolskiego dotyczący realizacji zadania publicznego w trybie małych grantów 2.1.4 Warszawa – ogłoszenie konkursowe na wkład własny 2.1.5 Dokumenty Komisji Konkursowej w Podkowie Leśnej 2.1.6 Regulamin udzielania pożyczek w mieście Cieszyn 2.1.7 Umowa o udzielenie pożyczki organizacji pozarządowej w mieście Cieszyn 2.1.8 Uchwała Rady Miasta Łódź w sprawie inicjatywy lokalnej 2.1.9 Formularz wniosku o realizację zadania publicznego w ramach inicjatywy lokalnej (Łódź) 2.1.10 Zalecenia MRR i UZP w sprawie klauzul społecznych
<b>Współpraca niefinansowa przy realizacji zadań publicznych</b>	2.2.1 Wniosek o honorowy patronat lub udział w Komitecie Honorowym Prezydenta Miasta Krakowa 2.2.2 Zasady współdziałania organizatora z Prezydentem Miasta Krakowa jako patronem honorowym lub członkiem komitetu honorowego 2.2.3 Wniosek o udzielenie patronatu honorowego Prezydenta Miasta Ostrowa Wielkopolskiego i udziału w Komitecie Honorowym 2.2.4 Wniosek o przyznanie patronatu honorowego Prezydenta Miasta Białegostoku 2.2.5 Wniosek o przyznanie patronatu Prezydenta Miasta Szczecina lub mecenatu Miasta Szczecin 2.2.6 Wniosek o patronat Prezydenta Miasta Świnoujścia 2.2.7 Zarządzenie Prezydenta Miasta Olsztyna w sprawie ustalenia składu i powoływania Rady ds. Równego Traktowania Kobiet i Mężczyzn przy Prezydencie Miasta Olsztyn oraz regulaminu jej działania 2.2.8 Regulamin pracy Rady ds. Równego Traktowania Kobiet i Mężczyzn przy Prezydencie Miasta Olsztyna 2.2.9 Zarządzenie Prezydenta Miasta Przemyśla w sprawie składu i zasad powoływania członków rady sportu oraz ustalenia regulaminu jej działania 2.2.10 Zarządzenie Prezydenta Miasta Poznania w sprawie bywatelskiego 2.2.11 Zarządzenie Prezydenta Miasta Ruda Śląska w sprawie określenia wzoru wniosku o przydzielenie lokalu z zasobów komunalnych organizacjom pozarządowym oraz określenia zasad kontroli efektywności wykorzystywania lokalu na realizację zadań objętych umową projektu ze środków POKL





Obszar	Wykaz przykładowych wzorców działań, które można znaleźć na płycie CD	
Partnerstwo projektowe przy realizacji zadań publicznych	2.3.1	EtK – umowa partnerska pomiędzy MOPS i organizacją pozarządową o realizacji projektu ze środków POKL
	2.3.2	Ogłoszenie Prezydenta Miasta Konina w sprawie otwartego konkursu na wybór partnera do projektu w ramach POKL
	2.3.3	Ogłoszenie Prezydenta Miasta Konina w sprawie otwartego konkursu na wybór partnera do projektu w ramach POKL –wzór oferty
	2.3.4	Ogłoszenie Prezydenta Miasta Konina w sprawie otwartego konkursu na wybór partnera do projektu w ramach POKL –deklaracja potencjału
	2.3.5	Ogłoszenie Prezydenta Miasta Konina w sprawie otwartego konkursu na wybór partnera do projektu w ramach POKL – deklaracja współpracy
	2.3.6	Ogłoszenie Prezydenta Miasta Konina w sprawie .otwartego konkursu na wybór partnera do projektu w ramach POKL – oświadczenie
	2.3.7	Ogłoszenie Prezydenta Miasta Konina w sprawie otwartego konkursu na wybór partnera do projektu w ramach POKL – deklaracja poufności
	2.3.8	Ogłoszenie Prezydenta Miasta Konina w sprawie otwartego konkursu na wybór partnera do projektu w ramach POKL – deklaracja bezstronności
	2.3.9	Ogłoszenie Prezydenta Miasta Konina w sprawie . otwartego konkursu na wybór partnera do projektu w ramach POKL – karta oceny formalnej
	2.3.10	Ogłoszenie Prezydenta Miasta Konina w sprawie otwartego konkursu na wybór partnera do projektu w ramach POKL – karta oceny merytorycznej



# 3

Rozważamy modelową współpracę sektorów pozarządowego i samorządowego, odbywającą się na trzech płaszczyznach, do których należą: (1) **perspektywiczne myślenie o przyszłości** gminy/powiatu/województwa, (2) **zaspokajanie** zbiorowych **potrzeb**, (3) **okoliczności sprzyjające** społecznej pracy, wspólnotowemu myśleniu i decydowaniu.

Aby przygotowywanie polityk, strategii, planów było dziełem społeczników i administracji, musi gdzieś się odbywać, wymaga **dogodnej przestrzeni**: lokalu, biura, Internetu oraz **sprzyjającego klimatu**: zaproszenia do partnerskiej troski o wspólne sprawy. Takich dogodnych warunków często potrzeba również organizacjom pozarządowym **do bieżącego funkcjonowania**, zwłaszcza jeśli niedawno rozpoczęły swoją działalność.

Właśnie o **zasobach i formach wsparcia służących społecznikom**, tym indywidualnym i zorganizowanym, traktuje niniejszy rozdział. Samorząd będąc dysponentem społecznych środków, ma w tym zakresie do odegrania kluczową rolę, nie jest jednak głównym podmiotem. Wysiłki stowarzyszeń, ale szczególnie administracji w tej płaszczyźnie są kierowane na **stworzenie optymalnych warunków do wyzwolenia społecznej pomysłowości, energii i współczucia**.

Będzie więc mowa o tym, co sprzyja uwalnianiu potencjału tkwiącego w ludziach i organizacjach. W pełnym rozwinięciu swoich możliwości, aktywnym obywatelom oraz stowarzyszeniom, pomagają: (1) otwarty **system wsparcia**, (2) budujące **relacje z podobnymi sobie podmiotami** i (3) **partnerskie powiązania z otoczeniem**, szczególnie z samorządem.

## Infrastruktura współpracy, tworzenie warunków do społecznej aktywności



## System wspierania inicjatyw obywatelskich i organizacji pozarządowych

### Wstęp

System to powiązane ze sobą elementy realizujące jakąś funkcję, w tym przypadku wspieranie inicjatyw tak indywidualnych jak zorganizowanych. Głównymi, choć nie jedynymi, elementami składowymi tego systemu w przeciętnej polskiej społeczności samorządowej są:

- urząd gminny (powiatowy, wojewódzki)
- centrum organizacji pozarządowych (COP).

Odbiorcami pomocy są organizacje pozarządowe, grupy nieformalne, społeczności. Ich inicjatywy często zyskują wsparcie (konieczne do zrealizowania zadań) z różnych źródeł, bywa, że od prywatnego sponsora, z funduszu grantowego, ale głównie tam, gdzie takie pomysły są z definicji przedmiotem uwagi, czyli we właściwych wydziałach urzędu lub w centrum organizacji pozarządowych (COP) – biurze wyspecjalizowanym w świadczeniu różnego rodzaju pomocy stowarzyszeniom i fundacjom. COP funkcjonują bądź jako jednostki organizacyjne samorządu (biuro lub referat w urzędzie, jednostka budżetowa) bądź też prowadzone są przez organizacje pozarządowe przy finansowym wsparciu ze źródeł publicznych. Mówiąc o **urzędzie**, należy rozumieć pod tym pojęciem samorządy wszystkich szczebli: gminy, powiatu, województwa. Z reguły tam, gdzie będzie mowa o burmistrzu, należy także mieć na myśli wójta, prezydenta, starostę i marszałka; stanowiska te dotyczą wykonawczej władzy samorządu i będą nieraz stosowane zamiennie.

Andrzej Gillner  
Pełnomocnik Prezydenta Miasta Gliwice  
ds. Organizacji Pozarządowych,  
Przewodniczący Komisji Śląskiego Związku  
Gmin i Powiatów ds. organizacji pozarządowych,  
Kieruje Gliwickim Centrum Organizacji  
Pozarządowych, które zostało wyróżnione  
w 2011 roku tytułem Marka Śląskie

Elementami systemu wsparcia **typowymi** dla **urzędu** są:

- baza organizacji pozarządowych,
- mapa aktywności społecznej,
- wymiana informacji między sektorami,
- urzędnik odpowiedzialny za współpracę z organizacjami (pełnomocnik),
- udostępnianie zasobów gminy (sprzętu, lokali) i jej narzędzi promocyjnych,
- rada konsultacyjna (zespół monitorujący),
- mechanizm inicjatywy lokalnej,
- wsparcie informacyjne, szkoleniowe i doradcze,
- stosowanie zwolnień czynszowych dla organizacji,
- zlecanie zadań, udzielanie dotacji,
- fundusz pożyczkowy, fundusz wkładów własnych,
- wspólne finansowanie COP-u przez sąsiadujące gminy,
- forum pełnomocników.

Z kolei typowa **oferta COP-u** (prowadzonego przez organizację lub samorząd) zawiera:

- udostępnianie pomieszczeń na działalność, prowadzenie spotkań,
- udostępnianie zaplecza biurowego (komputera, telefonu, drukarki, ew. wężła kuchennego),
- prowadzenie strony internetowej dedykowanej lokalnym organizacjom,
- pomoc informacyjną, szkolenia, doradztwo, coaching,
- inkubator organizacji pozarządowych,
- wspieranie wolontariatu (z uroczystymi obchodami Dnia Wolontariusza),
- animację aktywności obywatelskiej,
- nawiązywanie współpracy trzeciego sektora z biznesem,
- prowadzenie mobilnego inkubatora,
- prowadzenie warsztatów dla młodzieży,
- tworzenie szkolnych klubów wolontariatu,
- organizację gali z nagrodami dla liderów, stowarzyszeń i wspierających je firm.

Powyższe zadania przypisane urzędowi bądź centrum mogą się znaleźć oczywiście w innym miejscu, wykonawca nie ma większego znaczenia. Podobnie nie jest ważne dla odbiorcy, kto centrum prowadzi: organizacja pozarządowa czy gmina, jednak w tym drugim przypadku COP funkcjonujący poza gmachem urzędu jest postrzegany jako bardziej przyjazny, nie obciążony odium, które zwyczajowo ciąży na wszystkich urzędnikach.

Elementy systemu wsparcia (te wymienione powyżej i inne) mogą znaleźć zastosowanie w samorządach różnej wielkości. Zazwyczaj każde środowisko narzuca własną specyfikę rozwiązań, którą oczywiście należy uwzględnić; **jedne formy będą mocniej rozwinięte, innych może w ogóle nie być**. W gminach wiejskich np. trudno oczekiwać powstawania COP-ów, niemniej poszczególne elementy ich działania mogą być oferowane (doradztwo, szkolenia, rozsyłanie przydatnych informacji, udostępnianie pomieszczeń) przez pracow-

ników urzędu, biblioteki, szkół, ale też przez organizacje pozarządowe czy osoby prywatne, którym te zadania można zlecić.

Proces wspierania inicjatyw obywatelskich i organizacji jest szczególnym fragmentem współpracy między sektorami, z tego powodu, że wymaga specjalnej odporności na przyjmowanie negatywnych postaw. Urzędnik pełniący swoje służebne zadania, stoi wobec pokusy nadużywania roli dysponenta dóbr. Niebezpieczeństwo, którego muszą się wystrzegać odbiorcy, polega na wysuwaniu nieuzasadnionych oczekiwań (roszczenie sobie nienależnych praw; np. oczekiwanie, że personel COP-u jest zobligowany wykonać każde życzenie).

Błędy zdarzają się wszystkim i wszędzie, tu jednak mogą przynieść dotkliwe społecznie, długofalowe straty. Z tego powodu kultura współpracy ma w tym obszarze wyjątkowe znaczenie. Jeżeli jej zabraknie, mogą ulec rozkładowi mozolnie budowane relacje, jeżeli zaś będzie miała miejsce – skutecznie przyczyni się do rozwoju sektora a tym samym lokalnej społeczności. Taktowna odmowa połączona z rzeczowym uzasadnieniem pomoże pogodzić się z zawodem temu, kto szukał wsparcia, a go nie dostał. Kultura współpracy odgrywa tu zatem zasadniczą rolę, może bowiem stać się silnym elementem prorozwojowym albo jego skuteczną barierą. Dlatego też kulturze wzajemnych relacji trzeba poświęcić więcej uwagi.

## ZASADY WSPÓŁPRACY

Aby **nowe koncepcje**, proste spostrzeżenia, odkrywcze **rozwiązania** dotyczące naszych codziennych spraw, rodzące się w umysłach mieszkańców i wypracowane w różnego rodzaju gremiach, ujrzały światło dzienne, a w końcu nabrały realnych kształtów, potrzeba czasem wielu decyzji, wysiłków organizacyjnych, często również nakładów finansowych. Słowem: od myśli do konkretnego projektu może długa droga.

**Dobry pomysł** można docenić, wykorzystać, wdrożyć, ale też zlekceważyć, zmarnować, zepsuć czy wręcz ukraść ... **zasady współpracy** mówią o sposobie podejścia, wzajemnego traktowania siebie, który jest pożądanym w procesie wspólnego zmieniania najbliższego świata. Ustawa czyni zasady współpracy obowiązkowymi i to powinno przynieść dobry skutek. Jednak stanie się tak dopiero wtedy, gdy zasady te osobiście uznamy za godne przestrzegania.

Szanując **suwerenność** autora, nie doprowadzimy do przeinaczenia i zawłaszczenia pomysłu. Nie będziemy też wykorzystywać pozycji silniejszego gracza, jakim jest dysponujący zasobami (zwykle urzędnik). Dysponent środków ma odpowiedzialne zadanie, powinien jednak stale pamiętać, że rzeczywista zmiana dokonuje się dopiero wtedy, kiedy publiczne środki zostaną właściwie wykorzystane. Organizacje często dysponują przepisem na właściwe ich użycie. Bez wrażliwości, specjalistycznej wiedzy i doświadczenia nawet największe zasoby mogą się okazać nieprzydatne. Każda ze stron współpracy wnosi istotny wkład i żadna nie ma podstaw do wynoszenia się nad drugą, czy uzurpowania sobie prawa do ingerowania w wewnętrzne sprawy partnera.

Czasem bywa, że organizacje próbują traktować samorządowego współpracownika jak przełożony podległego, oczekując wykonywania rzeczy, które z powodzeniem mogą zrobić we własnym zakresie. **Zasada pomocniczości: tyle państwa, na ile to konieczne, tyle społeczeństwa, na ile to możliwe**, pomaga zrozumieć właściwe granice udzielanego wsparcia. Dla organizacji kombatanckiej, gdzie średnia wieku członków przekracza 80 lat, może się okazać konieczne, by ktoś im wielokrotnie pomagał napisać wniosek konkursowy; może to być pracownik COP-u, urzędnik w gminie, wolontariusz z innej organizacji. Nie jest to już oczywiście dla stowarzyszenia młodych ludzi, którzy przy drugim wniosku większość trudności z dokumentacją pokonają sami. Wyręczanie stowarzyszeń w czynnościach, jakie sami potrafią wykonać, jest niewłaściwe. Zapracowanemu liderowi można zaproponować wsparcie wolontariusza, który chętnie pomoże, samemu zyskując nowe doświadczenie i satysfakcję. Pomoc urzędnika (urzędu) ma być świadczona po to, by umożliwić działanie i rozwój, nie po to, by zastępować czy kontrolować. Tu może się niestety pojawić ten rodzaj pokusy, warto przy tym pamiętać, że wyręczane stowarzyszenia stają się niesamodzielne i coraz



Rozwój lokalny  
wymaga  
wspierania  
organizacji





bardziej roszczeniowe. Najlepiej zorganizowany i najprężniej rozwijający się trzeci sektor funkcjonuje w jednym z najuboższych regionów – warmińsko-mazurskim. Samorząd może udostępnić w miejskim tygodniku powierzchnię na prezentowanie relacji z wydarzeń organizowanych przez stowarzyszenia, ale to oni – społecznicy, muszą ją wypełnić treścią. Idealna sytuacja przewiduje, że organizacje korzystając z pomocy COP staną się samodzielne i dalsze istnienie centrum przestanie być zasadne. Jednym z możliwych rozwiązań jest ograniczenie czasu korzystania z pomocy tej instytucji – np. do dwóch lat, by po tym czasie organizacja stała się zdolna do samodzielnego działania. Moment wprowadzenia ograniczeń świadczonej pomocy zależy niewątpliwie od sytuacji sektora na terenie samorządu, a decyzja w tym zakresie musi zostać wypracowana wspólnie z organizacjami.

**Partnerskie** podejście do współpracy pozwala tworzyć zarówno klimat, jak i warunki maksymalnie sprzyjające rozwojowi społecznych inicjatyw. Organizacje najlepiej wiedzą, z czym mają najwięcej kłopotu i jak skutecznie rozwiązywać problemy. Budując system wsparcia i chcąc uzyskać maksymalną skuteczność, nie sposób ignorować opinii adresata. Oczekiwania odbiorcy z kolei nie mogą wykraczać poza możliwości samorządu. By uniknąć niepotrzebnych strat w emocjonalnych starciach, warto już na początku współpracy określić własne cele, wartości i ograniczenia, by partner miał świadomość zakresu, w jakim może się poruszać. Zaakceptowanie ograniczeń drugiej strony dialogu przychodzi łatwiej wówczas, gdy rozumie się ich źródło (np. wymogi wynikające z przepisów prawa).

**Efektywność** tworzenia i funkcjonowania systemu wsparcia może być uzyskana przy otwartym prezentowaniu i dyskusowaniu istotnych aspektów realizacji w gronie potencjalnych wykonawców i beneficjentów. Godziny pracy COP np. powinny być dostosowane do potrzeb organizacji, a nie rytmu pracy urzędu (o czym nie zawsze się pamięta, będąc urzędnikiem). Wydając społeczne pieniądze, trzeba brać pod uwagę najlepsze ich wykorzystanie. Prędzej czy później pojawi się dylemat: czy świetlica, przedszkole, poradnia, COP lub szkoła mają być prowadzone przez samorząd czy przez organizację pozarządową? Poprzedzenie decyzji szerszą dyskusją o możliwych wariantach oraz analizą właściwych danych, podnosi szanse na jej trafność, ale też buduje poczucie odpowiedzialności i współdecydowania w gronie mieszkańców i partnerów społecznych. Burmistrz ma zarówno moralny, jak i prawny obowiązek gospodarnego dysponowania społecznym groszem, nie wolno mu ulegać ani pokusie bezwysiłkowego „odfajkowania” tematu, ani zaakceptowania roszczeniowych oczekiwań dla „świętego spokoju” (oczywistym grzechem jest zatławianie własnych partykularnych interesów społecznym kosztem). Pieniądz **efektywnie wydany** na system wsparcia przyczynia się do zaangażowania maksymalnie wielu dostępnych zasobów, w tym pracy społecznej. Włączenie do realizacji zadań publicznych lokalnych partnerów może zdecydowanie zwiększyć wartość dodaną przedsięwzięcia, szczególnie w mechanizmie inicjatywy lokalnej, ale nie tylko. W tworzeniu i funkcjonowaniu systemu wspierania inicjatyw obywatelskich i organizacji pozarządowych powinno być zarezerwowane miejsce dla zaangażowania wielu uczestników, co z pewnością uczyni wysiłek, również finansowy, bardziej efektywnym.

Procedura konkursowa sprzyja artykułowaniu wielu potencjalnych rozwiązań lokalnych problemów, co czasem kończy się długą listą ciekawych projektów (a nie jednym zwycięzcą). W przypadku wielości propozycji wybór rozwiązania powinien być oparty na **uczciwej konkurencji**, co czasem przysparza komisji konkursowej nie lada kłopotów. Przyglądając się systemowi wsparcia, można zauważyć, że nie wszystkie potrzebne formy pomocy dostępne są w oczekiwanej ilości. W godzinach wieczornych np. pomieszczenia COP wykorzystywane przez organizacje są zwykle zarezerwowane ze znacznym wyprzedzeniem. Z reguły obowiązuje kolejność zgłoszeń. Stowarzyszenie przygotowujące jakieś wydarzenie musi odpowiednio wcześniej zarezerwować lokal albo porozumieć się z tymi, którzy już rezerwację uzyskali. Gospodarz lokalu (dysponent) powinien wystrzegać się oceny poszczególnych wydarzeń, choć zapewne nieraz usłyszy „jak cenne jest NASZE przedsięwzięcie” i „jak mało znaczące rzeczy robi tamta, INNA organizacja”. Zamiana terminu rezerwacji bywa możliwa, jeśli pomyśli się o niej kilka miesięcy wcześniej. Jeżeli jest zbyt późno, można jeszcze próbować w innych miejscach (szkoły, dom kultury, remiza). Sytuacja deficytu często powoduje wybuch negatywnych emocji, pracownik COP-u nie może ulegać podwyższonej temperaturze wypowiedzi, może natomiast spróbować pomóc, np. dzwoniąc do instytucji, które mogłyby udostępnić salę w zaplanowanym terminie. Jednym

z najlepszych komplementów, jakie może otrzymać personel COP, jest rekomendacja: „oni nigdy nie odpowiadają, że się nie da, ale starają się znaleźć wyjście z trudnej sytuacji”.

**Nieprzestrzeganie zasad** prowadzi nieuchronnie do uszczerplenia potencjału, jaki współpraca ze sobą niesie (podobnie jak należy się liczyć ze stratami w przypadku łamania przepisów ruchu drogowego). Łamiąc zasady, traci się zaufanie, dostęp do partnerów, ich pomysłów, środków; samorząd może utracić wrażliwych wykonawców, nierzadko ekspertów dobrze zorientowanych w subtelnych aspektach niejednego społecznego problemu. Liderzy organizacji mogą stracić zaufanie współpracowników. Burmistrz i radni łamiąc zasady tracą poparcie (w efekcie głosy wyborców). **Przestrzeganie zasad jest optyczne.**

**Budowanie systemu wspierania** inicjatyw obywatelskich i organizacji pozarządowych może się rozpocząć zarówno po stronie urzędu, jak i stowarzyszeń. Docelowo samorząd będzie w funkcjonowaniu tego systemu zaangażowany jako korzystający z merytorycznych świadczeń oraz finansujący (co najmniej częściowo) jego działanie. Najbardziej charakterystycznym elementem systemu wsparcia jest COP (centrum organizacji pozarządowych), prowadzone bądź przez gminę (powiat, województwo) bądź przez fundację czy stowarzyszenie. Nie jest to ani forma najdłużej ani najpowszechniej stosowana, ale może łączyć w sobie niemal wszystkie pozostałe i zastępuje na szczególne potraktowanie. System działa, jeżeli służy, tzn. inicjatywy obywatelskie zyskują wsparcie i szybciej przynoszą owoce w postaci konkretnych społecznych zmian, organizacje pozarządowe nabierają eksperckich umiejętności w zakresie swojego działania, skutecznie pozyskują i rozliczają granty, lokalne środowiska rozwijają się. Inicjatywy są wyrazem wrażliwości i aktywności, by pobudzić ich szybkie pączkowanie, potrzeba narzędzi i czasu.

### Podstawowe elementy systemu wsparcia

#### Baza adresowa organizacji pozarządowych

Służy informowaniu zainteresowanych o zakresie działania, adresach, danych kontaktowych stowarzyszeń. Korzystają z niej: **inne organizacje** poszukując partnera projektowego, **administracja** dla wykonania specjalistycznych usług, zebrania informacji statystycznych (dla celów sprawozdawczych), czy też skonsultowania projektu uchwały, **mieszkańcy** oczekujący oferty albo pomocy dla siebie lub bliskich. Baza wymaga systematycznego aktualizowania, a organizacje często nie pamiętają o tym, by zgłosić zmianę adresu, lidera, przedmiotu działalności. By pozyskiwać prawidłowe dane, można wprowadzić do użytku „**arkusz aktualizacyjny**” wypełniany przez organizacje podczas kontaktów z urzędnikami, np. w trakcie składania zapotrzebowania na jakiś rodzaj świadczenia w COP. Baza może mieć dwie części, jedną z danymi powszechnie dostępnymi, która może być umieszczona na stronie internetowej gminy, i drugą zawierającą informacje bardziej szczegółowe (statut, kontakty do członków zarządu), do wykorzystania przez urzędników współpracujących z organizacjami.

#### Przykład:

Baza danych organizacji pozarządowych województwa Kujawsko-Pomorskiego  
[www.kujawsko-pomorskie.pl/files/rada/baza/baza\\_ngo\\_wg\\_nazw.pdf](http://www.kujawsko-pomorskie.pl/files/rada/baza/baza_ngo_wg_nazw.pdf)

#### Mapa aktywności społecznej i wymiana informacji między sektorami

Na mapie miejscowości (powiatu, województwa) nanosi się znaczki odpowiadające prowadzeniu różnych działań (sportowych, opiekuńczych, edukacyjnych, kulturalnych itd.) z odnośnikiem do nazwy stowarzyszenia (skrót, logo, numer). Narzędzie to pozwala w szybki sposób znaleźć organizacje prowadzące określony rodzaj usług we wskazanej okolicy. Elektroniczna mapa aktywności może dawać informacje o liczbie organizacji wybranej branży w poszczególnych częściach JST oraz listę ich nazw. Innym komponentem mapy może być harmonogram wydarzeń organizowanych przez trzeci sektor.

Dane dotyczące działalności stowarzyszeń z terenu gminy czy powiatu są po zakończeniu roku budżetowego przedmiotem pytań kierowanych do JST, m.in. przez urzędy centralne. By móc przekazać rzetelne dane, urzędnicy starają się dotrzeć do organizacji z prośbą o potrzebne informacje. Procent udzielanych w ten sposób odpowiedzi jest zasadniczo bardzo niski. By tę procedurę uprościć, można uzgodnić z organizacjami, że co roku, tuż



po zamknięciu okresu sprawozdawczego będą składać do urzędu (COP-u) wypełniony stosowny druk. W tym celu można zawrzeć odpowiedni zapis w programie współpracy i dołączyć formularz (załącznik). *Ustawa o dostępie do informacji publicznej* skutkuje tym, że organizacje nie mają zasadniczo kłopotu z dotarciem do danych będących w gestii samorządu. Oczywiście można udostępniać informacje sprawnie i opieszale, można z uśmiechem i niechęcią, jak wszystko. Kultura współpracy przynosi korzyści, nie tylko w postaci dobrej atmosfery, ale również społecznego zaangażowania i często pomocy dla tych, którzy zdani są na drugiego człowieka. Społecznik zaangażowany w swoją służbę bywa przemęczony i wypalony, kontakt z urzędnikiem może mu dać zachętę do dalszej pracy albo przelać przysłowiową czarę goryczy. Warto o tym pamiętać.

#### Przykład:

Mapa aktywności społecznej w Powiecie Wrocławskim  
[mas.pretius.com](http://mas.pretius.com)

### Udostępnianie zasobów gminy i jej narzędzi promocyjnych

Aby społeczna aktywność mieszkańców mogła się rozwijać, warto zapewnić ku temu proste warunki, takie jak **miejsce do prowadzenia spotkań**. Już odbycie rozmowy wymaga zwykle pomieszczenia, krzesel, stołu, światła, ciepła. Wydaje się to banalne, jednak bez tego niemożliwe staje się często zorganizowanie dyskusji np. osób zainteresowanych wspólną dzielnicową sprawą. Miejscem spotkań może być **szkoła**, z wolnymi po południu klasami i salą gimnastyczną. Aby jednak z tej możliwości zaczęto korzystać, fakt ten musi trafić do świadomości mieszkańców. By to się stało, nie wystarczy zgoda burmistrza przekazana dyrektorowi szkoły, trzeba uczynić z tego temat rozmów, zainicjować praktykę, np. spotkaniem radnych z mieszkańcami, napisać w lokalnej prasie, umieścić na gminnej stronie www, wreszcie może to zostać utrwalone w formie regulaminu, czy zarządzenia prezydenta precyzującego sposób wnioskowania o udostępnienie lokalu. Procedura korzystania z komunalnych zasobów lokalowych przez organizacje może być jednym z elementów programu współpracy.

Pomieszczenia szkoły mogą z powodzeniem służyć do czasu, gdy spotkań będzie coraz więcej i zacząną w końcu kolidować z głównymi funkcjami obiektu, wtedy trzeba będzie poszukać czegoś innego. W takiej sytuacji warto rozważyć przeznaczenie **pomieszczenia** lub lokalu **wyłącznie na cele tego typu spotkań**. Pomieszczenie to może być zlokalizowane w gmachu urzędu, jednostki miejskiej (szkoła, przedszkole, świetlica, dom kultury) ale też w budynku spółdzielni, remizy strażackiej, kawiarni lub prywatnej firmy czy parafii – specyfika właściwa każdemu środowisku niesie ze sobą różne możliwości, jedne łatwiej inne trudniej dostępne. Kto poszuka, ten znajdzie. A kto ma szukać? Ten, kto jest odpowiedzialny. Samorząd niewątpliwie taką odpowiedzialność niesie w pierwszej kolejności, ale gdyby ten zawiódł, nie jest od niej zwolniony świadomy obywatel i społeczna organizacja.

### Stosowanie zwolnień czynszowych dla organizacji

Dla nowo powstałego stowarzyszenia na początek może wystarczyć kilka godzin dysponowania lokalem w miesiącu, ale z czasem, jeżeli inicjatywa się rozwine – rezerwacja pomieszczeń będzie musiała być zastąpiona czymś własnym, stałym. Samorząd może udostępniać pomieszczenia dla organizacji wg grafika rezerwacji (patrz COP), ale również na zasadzie najmu, użyczenia czy trwałego zarządu. Są gminy dające organizacjom realizującym projekty preferencyjny dostęp do zasobu lokalowego. Aby zapobiec marnotrawstwu, czyli nieuzasadnionemu przydzielaniu preferencji, w Dąbrowie Górniczej działa **komisja opiniująca wnioski o zwolnienia czynszowe dla organizacji**. Zwolnienie można dostać na rok lub czas trwania projektu. W skład komisji wchodzi osoby delegowane przez prezydenta, jak i reprezentacja organizacji pozarządowych.

### Wsparcie informacyjne, szkoleniowe, doradcze

Dla grup inicjatywnych pomoc doradcza ma bardzo duże znaczenie, pozwala wywiązać się z wymogów prawnych, sprawnie przygotować dokumenty rejestracyjne, dobrze napi-

sać statut, przeprowadzić pierwsze spotkania. Niedawno powstałe stowarzyszenia chętnie skorzystają z pomocy w opracowaniu ścieżki rozwoju, rady księgowego czy specjalisty od PR. Szkolenia związane z organizowaniem pracy zespołu, pozyskiwaniem środków itd., znajdują wielu chętnych z tego grona. Gdy pojawiają się różne możliwości edukacyjne, grantowe, integracyjne wiele stowarzyszeń korzysta z przekazywanych na te tematy informacji. Kto je wysyła? Wyznaczony pracownik urzędu lub COP-u. Niektóre informacje mają wąskie grono zainteresowanych, dlatego warto formułować skrótowe newslettery z linkiem do pełnego opisu na odpowiedniej stronie www. Obszerna informacja skierowana do stowarzyszenia o odmiennym profilu działania jest traktowana jak spam i niepotrzebnie wzbudza negatywne uczucia.

Ten typ wsparcia może być realizowany przez COP, może też być zadaniem pracownika urzędu lub osoby spoza gminy, np. w organizacji pozarządowej (np. umowa zlecenie). Minimalny zakres zlecenia obejmujący doradztwo można z czasem rozwijać o różne formy szkoleniowe, coaching itd.

### Rada konsultacyjna (zespół monitorujący)

**System wsparcia** składa się z różnych elementów, można je wprowadzać **spontanicznie**, wykorzystując dogodną okoliczność (np. aplikując o grant na uruchomienie centrum wolontariatu). Można też podejść do tego w sposób **zaplanowany**, podejmując kolejne kluczowe decyzje w gronie osób znaczących dla obydwu sektorów. Do **rady konsultacyjnej**, czyli zespołu wyznaczającego kolejne etapy budowania systemu, burmistrz może zaprosić liderów wiodących organizacji i instytucji społecznych. W tym składzie raz lub dwa w roku mogą analizować potrzeby, oceniać to, co zostało zrobione i ustalać kolejne kroki.

Wspieranie inicjatyw **zaczyna się od zrozumienia**, że warto. Zakres i formy udzielanego wsparcia powinny się zmieniać razem z rozwojem trzeciego sektora. Nie ma sensu oferować czegoś, z czego nikt nie jest jeszcze w stanie skorzystać. Kontakty z zaangażowanymi osobami mogą dać urzędnikowi odpowiedź na pytanie o rodzaj pomocy, jaki byłby w tym czasie odpowiedni. Warto też poznać rozwiązania już stosowane przez innych i zaproponować coś, o co nikt nie prosi, bo nie wie, że jest możliwe. Większy zespół to w efekcie więcej informacji (istotnych), ale również więcej chętnych do dyskusji, co zabiera więcej czasu. Mniejsze zespoły niewątpliwie działają sprawniej i łatwiej pokierować ich pracą.

Powołanie rady konsultacyjnej może być propozycją samorządu, ale może też zostać zainicjowane przez liderów trzeciego sektora, na początek nie przyjmując żadnej nazwy.

#### Przykład:

Rada konsultacyjna – Łódź  
[bip.uml.lodz.pl/index.php?str=83&id=19441](http://bip.uml.lodz.pl/index.php?str=83&id=19441)

### Centrum organizacji pozarządowych (COP)

Podobnie jak lokal, do działania organizacji potrzebne są również elementy **zaplacza biurowego** (komputer, telefon, drukarka, ew. węzeł kuchenny). Jeżeli do pomieszczenia doda się tego typu wyposażenie, uzyskuje się wydzielone dla potrzeb trzeciego sektora, specjalistyczne biuro. Może ono funkcjonować np. przy **urzędzie, bibliotece, muzeum** czy **szkole**, ale również przy **stowarzyszeniu** czy **fundacji**.

Jeżeli jeszcze znajdują się w tym lokalu osoby zatrudnione do udzielania specjalistycznej pomocy organizacjom, możemy mówić o **centrum organizacji pozarządowych (COP)**. Tego typu komórki funkcjonują w Polsce od ok. dwudziestu lat. Na początku lat 90. pionierami takich rozwiązań były pozarządowe organizacje wspierające zrzeszone później w sieci SPLoT (1994). Pierwsze COP-y pomagały zarządzać organizacjami, rozprowadzały istotne informacje, integrowały sektor, pomagały w kontaktach z samorządami. Dzisiaj wiodące Stołeczne Centrum Współpracy Obywatelskiej prowadzone jest przez Biuro Obsługi Ruchu Inicjatyw Społecznych BORIS w partnerstwie, w skład którego wchodzi również: Stowarzyszenie Centrum Wspierania Aktywności Lokalnej, Federacja



Prowadzenie COP  
warto powierzyć  
praktykom  
z organizacji  
pozarządowej





„Centrum Szpitalna”, Centrum Wolontariatu w Warszawie, Fundacja Bank Żywności SOS, Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego, Federacja Organizacji Służebnych MA-ZOWIA. Pierwsze samorządowe centrum zostało powołane w Gdyni **w ramach struktury urzędu miasta**. Dzisiaj samorządowych COP-ów są dziesiątki, również w formie **jednostek budżetowych**, jak np. w Gliwicach. Warto przy tej okazji zauważyć, że istotną jest m.in. lokalizacja biura – zdecydowanie korzystniej wypada, gdy COP znajduje się w innym budynku niż urząd. Pracownicy nie są wtedy postrzegani jako urzędnicy, a to pozwala zmniejszyć skutki stereotypowych uprzedzeń, sprzyja otwartości i łatwiejszemu budowaniu relacji.

Co mogą robić pracownicy COP-u dla organizacji poza dysponowaniem bazą biurowo-lokalową? Pośredniczyć w przekazywaniu korespondencji (stowarzyszenia posługują się adresem centrum jako własnym), **tworzyć i aktualizować bazę organizacji** działających na terenie gminy (zbierać i udostępniać dane kontaktowe), **prowadzić stronę internetową**, świadczyć pomoc informacyjną, rozsyłając zawiadomienia o ogłoszonych konkursach grantowych (newsletter), prowadzić i organizować **szkolenia, doradzać** osobom lub z udziałem eksperta (ds. PR, księgowości), prawnika, informatyka. Mogą też pomagać w zakładaniu organizacji, pisaniu wniosków o dotacje, szukaniu sponsorów. Jaka osoba ma to robić? Najlepiej ktoś, kto sam przez to przeszedł i ma doświadczenie w działalności w organizacji pozarządowej. Z tego powodu wydaje się, że centrum prowadzone przez stowarzyszenie ma większe predyspozycje do skutecznego pomagania niż takie prowadzone przez samorząd, choć zatrudnić można osoby, które już wcześniej nabyły doświadczeń w trzecim sektorze. Jednym ze sposobów uruchomienia i prowadzenia COP-u jest lokalny grant przyznany w drodze konkursu. Samorząd finansuje, organizacja pozarządowa świadczy usługi. Taka sytuacja ma miejsce m.in. w Warszawie i we Wrocławiu, gdzie centrum wsparcia prowadzi Fundacja „Umbrella” w partnerstwie ze Stowarzyszeniem „Tratwa” realizując projekt w ramach PO KL.

#### Przykłady:

Stołeczne Centrum Współpracy Obywatelskiej  
(prowadzone przez Biuro Obsługi Ruchu Inicjatyw Społecznych BORIS)  
[www.centrumwspolpracy.org.pl](http://www.centrumwspolpracy.org.pl)

Gliwickie Centrum Organizacji Pozarządowych (jednostka budżetowa)  
[www.gcop.gliwice.pl](http://www.gcop.gliwice.pl)

Wrocławskie Centrum Wspierania Organizacji Pozarządowych SEKTOR 3  
[www.sektor3.wroclaw.pl](http://www.sektor3.wroclaw.pl)

#### Specyfika działania COP w dużych miastach i powiatach ziemskich

Pierwsze centrum organizacji pozarządowych powstało w mieście liczącym ponad 250 tysięcy mieszkańców z około tysiącem organizacji i nieprzerwanie działa przez kilkanaście lat, świadcząc odpowiednią pomoc. W kilku ostatnich latach w wielu polskich miastach powstały kolejne COP-y i również okazały się skutecznym narzędziem wsparcia organizacji. Niestety podobne działania adresowane do trzeciego sektora w środowiskach małych miasteczek i wsi nie zawsze spotykają się z wystarczającym zainteresowaniem odbiorców. W dużym mieście z reguły jest też duża liczba organizacji i to na stosunkowo niewielkim terenie. Do COP-u właściwie wszystkim jest blisko, można szybko podjechać tramwajem czy autobusem. W powiecie ziemskim utworzenie inkubatora w centrum administracyjnym, czyli miasteczku będącym siedzibą starosty, powoduje, że potencjalni zainteresowani muszą do COP-u dojechać kilka, kilkanaście, a nawet kilkadziesiąt kilometrów. PKS jeździ rzadko. Można pojechać swoim autem, jeśli się je ma. Poza tym problemem może być pora – zanim się zainteresowany wybierze, COP może być zamknięty. Skuteczne rozwiązanie wypracowali partnerzy Sieci Wspierania Rozwoju Lokalnego HEROLD z województwa warmińsko-mazurskiego. Wykorzystując środki samorządowe i unijne, uruchomili w powiatowych miasteczkach centra, których pracownicy mają za zadanie docierać do zainteresowanych organizacji w miejscach ich działania. Odbiorcy znajdują się w miasteczkach i gminach wiejskich, szkoleniowcy i doradcy przyjeżdżają do ich miejscowości; bardzo często pomoc ma charakter indywidualny – jedna osoba pomaga jednej organizacji. I taki

model „**mobilnego inkubatora**” adresowanego do organizacji powiatu ziemskiego sprawdzi się w życiu.

#### Przykład:

Sieć Centrów Organizacji Pozarządowych w województwie warmińsko-mazurskim  
[www.herold.org.pl/pl\\_page\\_54\\_49.html](http://www.herold.org.pl/pl_page_54_49.html)

Co jeszcze może się składać na system wspierania poza elementami wymienionymi wcześniej: lokalem ze sprzętem biurowym, zapleczem kuchennym, bazą organizacji, informatorium, stroną internetową, szkoleniami, doradztwem? **Specjalizacja** – może być zamierzonym procesem budowania kompetencji zespołu lub jego poszczególnych członków – określona osoba lub grupa koncentruje się wtedy na wybranym obszarze działalności. Procedury rejestracyjne, druki KRS, przygotowywanie zebrań założycielskich to standardowe elementy powoływania stowarzyszenia; więcej umiejętności i doświadczenia potrzeba przy pisaniu statutu, planowaniu działalności, wytyczeniu ścieżki rozwoju – a są to działania nieraz organizacjom potrzebne. Komórka zajmująca się szczególnie tymi zagadnieniami to tzw. **inkubator organizacji pozarządowych** (IOP), adresowany głównie do grup założycielskich i nowo powstałych stowarzyszeń.

Personel COP-u może również pośredniczyć w kontaktowaniu organizacji i instytucji z osobami zainteresowanymi pracą wolontariacką. Może informować kandydatów o pracach wolontariusza, organizować spotkania dla stowarzyszeń, które dotąd nie korzystały z ich pomocy – instruując, jakie są zalety takiego rozwiązania, możliwości i obowiązki z tym związane.

#### Centrum wolontariatu

Specjalizując się w tym zakresie, można uruchomić **centrum wolontariatu** (CW), z bazą osób zainteresowanych służeniem i podmiotów chcących zaangażować pomocnika, z ofertą szkoleniową dla koordynatorów, którzy organizują pracę wolontariuszy w instytucjach administracji i organizacjach społecznych. Inną, istotną dla rozwoju wolontariatu działalnością jest promocja samej idei, docieranie do osób, które wcześniej nie zetknęły się z takim pomysłem na popołudnie czy może cały dzień. Propagowanie może się odbywać m.in. poprzez organizowanie uroczystości dedykowanych właśnie wolontariuszom, na których **docenia się społeczne zaangażowanie** podziękowaniem prezydenta miasta, listem gratulacyjnym, drobną nagrodą, udziałem w bankiecie. Przykładem może być organizowana co roku gala wolontariatu w Warszawie, Katowicach, Gliwicach, czy nagroda „Bytomskiego Anioła Wolontariatu”.

#### Jak rozpocząć działanie COP-u (inkubatora, centrum wolontariatu)?

Warto rozemnać, czy wśród znanych nam organizacji, nie ma takiej, która byłaby zdolna podjąć się takiego zadania. Może się zdarzyć, że w gminie czy powiecie takiej organizacji nie ma. Na pewno jednak warto zasięgnąć rady w środowisku, do którego wsparcie ma być adresowane, przedstawiciele sektora z pewnością wskażą najważniejsze potrzeby i zaproponują sposoby ich zaspokojenia. Partnerskie podejście z jednej strony pozwala uniknąć nietrafionych rozwiązań, a z drugiej jest okazją do wspólnego budowania i nawiązywania bliskich relacji.

System wsparcia **powinien powstawać w trakcie dyskusji, rozmowy**, komunikowania potrzeb i możliwości. Błędem jest rozpoczynać wspólne przedsięwzięcia w atmosferze żalu, pretensji i żądań, bo to niepotrzebnie psuje klimat spotkań i oddala osiągnięcie porozumienia. Warto jeszcze zwrócić uwagę na **sposób tworzenia** samorządowych COP-ów. Zgodnie z ustawą samorząd może powołać i prowadzić jednostkę wspierającą **po przeprowadzeniu konsultacji** na ten temat z organizacjami pozarządowymi.

Tworząc **system wsparcia** warto oprzeć go na przygotowanym **programie**, skonstruowanym wspólnie z organizacjami, można też skorzystać z rozwiązań wypracowanych



Partnerstwo  
lokalne buduje  
kapitał społeczny



przez innych, zarówno w samorządach, jak i trzecim sektorze. Działalność uruchamianie inkubatora (różne formy pomocy świadczonej przy zakładaniu nowych stowarzyszeń) można opisać również w programie współpracy. Warto przewidzieć **świadczanie usług szkoleniowo-doradczych czy korzystanie z narzędzi promocyjnych** będących w dyspozycji samorządu na rzecz organizacji pozarządowych.

#### Przykład:

Roczny Program Współpracy Gminy Gniew

[www.gniew.pl/plik,361,727,roczny-program-wspolpracy-gminy-gniew-z-organizacjami-pozarządowymi-na-2011-rok.pdf](http://www.gniew.pl/plik,361,727,roczny-program-wspolpracy-gminy-gniew-z-organizacjami-pozarządowymi-na-2011-rok.pdf)



Inicjatywa lokalna to impuls do pobudzenia współpracy

### Szkolne kluby wolontariatu

**Szkola** to również miejsce działalności szkolnych klubów wolontariatu (SKW). COP może im pomóc szkoleniowo ofertą adresowaną do liderów SKW, również poprzez organizowanie konkursów (np. opartych na pomysłach Fundacji ARKA związanych z Dniem Dobrych Uczynków). Propagowanie wolontariatu na etapie edukacji szkolnej ułatwia podjęcie decyzji o społecznym zaangażowaniu się przyszłemu studentowi, pracownikowi czy emerytowi.

Zanim młody człowiek wyjdzie z własną społeczną inicjatywą, może pomagać komuś, kto już coś takiego robi, w ten sposób często odkrywa się własne możliwości i pasje, dostrzega perspektywy rozwoju dotąd nieznane i niedostępne. Wolontariat może być wprowadzeniem do odpowiedzialnej aktywności i przygotowaniem do realizacji własnego, oryginalnego pomysłu. Z tego powodu promocja społecznej aktywności wśród młodzieży oraz zaproszenie do wolontariatu są inwestowaniem w przyszłego członka organizacji pozarządowej.

### INICJATYWA LOKALNA

Inicjatywa lokalna jest narzędziem nawiązującym do społecznych komitetów gazyfikacji, budowy drogi itp., które jeszcze niedawno doprowadziły do realizacji wielu inwestycji z udziałem mieszkańców. Wspólne zaangażowanie osób mieszkających przy jednej ulicy, w osiedlu może zostać wsparte pomocą gminy. Osoby zainteresowane inicjatywą muszą włożyć w jej realizację własną pracę, mogą również zadeklarować wkład rzeczowy lub finansowy. Coś, co przeraża możliwości obywateli i nie znajduje pełnego pokrycia w budżecie samorządu, może zostać zrealizowane przy potężeniu ich wysiłków. Jest to niewątpliwie skuteczny sposób na pobudzenie społecznego zaangażowania, zainteresowany widzi bowiem konkretną korzyść z wniesionej pracy. O czym warto pamiętać, zapraszając współmieszkańców do inicjatywy? **Muszą zostać podane konkretne dane określające ich wkład**, takie jak **liczba godzin** społecznie przepracowanych na budowie czy **wysokość wkładu finansowego**. Znajdzie to odbicie w treści umowy, budżecie przedsięwzięcia i również jego **rozliczeniu**. Z tego powodu należy zbierając deklaracje poparcia inicjatywy, jednocześnie przyjmować deklaracje każdej z zainteresowanych osób z określeniem wielkości jej osobistego zaangażowania. Organizacja pozarządowa może być pośrednikiem między samorządem a lokalną społecznością, może tę społeczność reprezentować, jednak wymaga to pisemnego pełnomocnictwa. Jeżeli na rzecz przedsięwzięcia zorganizowana zostanie zbiórka publiczna, zgromadzone fundusze należy odprowadzić na rachunek JST, wydatkowanie środków finansowych odbywa się bowiem z konta samorządu. Atutem inicjatywy jest również to, że może być oparta na środkach już przewidzianych do wydatkowania na konkretny cel. Udział mieszkańców może przyczynić się np. do rozszerzenia zakresu przedsięwzięcia. **Kluczowym punktem inicjatywy jest osoba lidera**, który będzie rozmawiał, zachęcał i poprowadził. Władze mogą wesprzeć wspólnotowe myślenie mieszkańców, proponując podjęcie inicjatywy opartej na środkach skierowanych na potrzeby dzielnic, jednak z możliwością określenia istotnych szczegółów. Rola propagowania inicjatywy może również przypaść **radzie osiedla**. Zakres inicjatywy wykracza znacznie poza budowę infrastruktury drogowej i podobne inwestycje, obejmuje m.in. zadania związane

z kulturą, edukacją, szkolnictwem, rozwojem lokalnych wspólnot, upowszechnianiem kultury fizycznej i sportu, ekologii, bezpieczeństwa publicznego i inne.

#### Przykład:

Tychy: Zarządzenie nr 0151/799/10 Prezydenta Miasta w sprawie inicjatywy lokalnej [bip.umtychy.pl/zarządzenia-prezydenta-miasta/6860](http://bip.umtychy.pl/zarządzenia-prezydenta-miasta/6860)

### Nagradzanie liderów, stowarzyszeń oraz wspierających je firm

Dotychczas omówione formy wsparcia związane były z pomocą lokalową, informacyjną, szkoleniową, doradczą; istotne znaczenie dla społeczników ma również **motywowanie**. Wprowadzenie zaangażowanie ludzi trzeciego sektora wynika z ich wewnętrznej potrzeby, przekonania i woli, niemniej owoce ich pracy stają się niewątpliwie udziałem znaczącej części lokalnej społeczności. Z tego też powodu przedstawiciele tej społeczności winni im są **wyraży wdzięczności i uznania** za wykonywaną pracę (w niektórych przypadkach możemy wręcz mówić o społecznej służbie). Powinni zatem wyrazić to, że są dla nich cenni i im zwyczajnie podziękować. Jedną z praktykowanych form jest organizowanie corocznych spotkań władz gminy czy powiatu z reprezentantami organizacji pozarządowych. Podczas uroczystej gali wręczane są nagrody osobom ze szczególnym dorobkiem. Powodem wyróżnienia może być zakres podjętej inicjatywy, wielkość wykonanej pracy, sposób rozwiązywania problemu itd. **Gala** odbywa się z udziałem licznego grona liderów trzeciego sektora, nie tylko prezesów organizacji. Prezydent miasta okazuje swoje uznanie m.in. przez fakt osobistego witania przybywających gości, wręczanie nagród i podziękowań, słowa skierowane do wszystkich, obecność podczas części kulturalowej, dostępność dla uczestników.

Nagroda im. Lecha Bądkowskiego dla najlepszej organizacji pozarządowej działającej na terenie miasta Gdańska została w 2010 roku przyznana po raz jedenasty; wiązała się z nią nagroda w wysokości 20 tysięcy zł. Zostały wyróżnione dwie organizacje (przyznano im nagrody po 3 tys. zł). W IX Forum Częstochowskich Organizacji Pozarządowych uczestniczyli poza prezydentem miasta i przewodniczącym rady miejskiej również radni sejmiku i parlamentarzysty. Podczas uroczystości nagrodzono najaktywniejszych przedstawicieli sektora pozarządowego statuetką i dyplomem oraz zaprezentowano projekt programu współpracy. Tego typu święto społeczników może być organizowane przez każdy szczebel samorządu i jest bardzo ważne, bo tym, którzy się ofiarnie trudzą, oddaje honor za ich odpowiedzialną postawę i włożony wysiłek. Poza organizacjami i liderami na wdzięczność zasługują również przedstawiciele sektora biznesu, którzy w jakiś sposób wsparli społeczne zaangażowanie. Oddzielny konkurs może wytonić firmy, które w wyjątkowy sposób pomagały stowarzyszeniom i fundacjom. Publiczne wyrazy wdzięczności z ust władarzy miasta, symboliczna statuetka, list gratulacyjny mogą utwierdzić kolejnych partnerów w celowości udzielania tego typu pomocy.

**Wspiera inicjatywę** – o to nam chodzi, by tworzyć dogodne warunki rozwoju: zapewniając bazę lokalową, wsparcie doradcy, cenne informacje, pomagając pozyskać fundusze ...i również **następców**. **Młodzież** szkolną można i należy przygotowywać do rozpoczęcia przygody społeczniczą jako wolontariusza czy też autora i realizatora projektów w organizacji pozarządowej.

Inspirowanie młodych ku społecznemu zaangażowaniu może się odbywać w formie **warsztatów**, np. w czasie zajęć z przedsiębiorczości pracownik COP u może prezentować ofertę programu „Młodzież”. Wspólnie z uczniami diagnozować potrzeby i problemy, możliwości zaradzenia im, dostępne źródła finansowania. W Gliwicach robi to pracownik inkubatora wspólnie z osobą z centrum wolontariatu (która umożliwia do odwiedzenia CW, podjęcia pracy wolontariusza, udziału w szkoleniu; prezentuje również wolontariat międzynarodowy). Warsztaty w gimnazjach i liceach dają informację uczniom, ale również nauczycielom. Dla tych ostatnich można przeprowadzić oddzielne spotkanie poświęcone przeglądowi możliwości, jakie zawiera oferta inkubatora (nauczyciel wybiera wtedy tematy, które uznaje za najbardziej odpowiednie dla swojej klasy).

Sposób wdrażania poszczególnych form, o których mowa wyżej, może być wcześniej zaplanowany w formie **programu wspierania wolontariatu i aktywności obywatelskiej**.



## Współpraca z biznesem

Współpraca w tym przypadku może polegać na tradycyjnym przekazaniu środków finansowych w zamian za umieszczenie stosownej informacji w materiałach informacyjno-reklamowych, ale również w wymianie usług. Organizacje pozarządowe dysponują nierzadko potencjałem szkoleniowym, który mogą wykorzystać na rzecz firm, potrafią profesjonalnie zorganizować czas dzieciom pracowników. Nawiązanie relacji pomiędzy instytucjami z drugiego i trzeciego sektora może się odbyć z pomocą administracji. Kontakty urzędników z przedsiębiorcami pozwalają czasem na złożenie propozycji współpracy albo ułatwiają prośbę o rozmowę.

## Pełnomocnik

### – URZĘDNIK ODPOWIEDZIALNY ZA WSPÓŁPRACĘ Z ORGANIZACJAMI POZARZĄDOWYMI

Powołanie pełnomocnika to niewątpliwie ważny krok ku skutecznemu wspieraniu społecznych inicjatyw przez samorząd. Ta osoba może zrobić wiele dobrego, obojętne tylko była postrzegana jako **życzliwa i otwarta**, gotowa wysłuchać i wspólnie zastanowić się nad sytuacją, która jest dla organizacji istotna. Na początek dla stowarzyszenia nie tak ważna jest wysokość otrzymanej dotacji, co świadomość, że jest się docenianym i godnym tego, by pomoc otrzymać. Urzędnik współpracujący z organizacjami to bardzo ważny element systemu, może kapitalnie wzmocnić rozwój lokalnych inicjatyw, ale może również zrazić i zepsuć. W dużych samorządach osobie odpowiedzialnej za współpracę z trzecim sektorem nadaje się coraz częściej rangę pełnomocnika prezydenta (starosty, marszałka) ds. organizacji pozarządowych. Istota jego pracy, niezależnie czy rzeczywiście występuje w takiej randze, czy może jest naczelnikiem wydziału albo inspektorem, polega m.in. na prezentowaniu racji każdej ze stron za pomocą ich języka. Staroście pełnomocnik pomaga zrozumieć propozycję czy prośbę stowarzyszenia, z kolei społecznikowi tłumaczy aspekty działalności administracji. Występuje czasem w roli tłumacza i negocjatora, jeżeli trzeba, jest przewodnikiem po urzędzie i rzecznikiem interesu społecznego.

Kompetencje pełnomocnika to nie tylko otwarte i życzliwe nastawienie (niezależne od emocjonalnego klimatu wnoszonego przez rozmówcę), ale także znajomość sektora jako takiego, realiów funkcjonowania, możliwych form wsparcia itd. Ta wiedza musi być systematycznie rozwijana, jak w każdym zawodzie. Funkcja „człowieka organizacji” w urzędzie może się zaczynać od przygotowania i przeprowadzenia konkursów, rozliczania dotacji czyli wykonywania obowiązkowych czynności wynikających z ustawy. Kolejnym krokiem może być przygotowanie świadczeń na rzecz trzeciego sektora w formie doradztwa, informacji, szkoleń, pomocy lokalowej – te czynności mogą już stanowić zakres obowiązków oddzielnego stanowiska. W miarę dalszego rozwoju współpracy, dołączą do niego zapewne kolejne pracownicy, pojawi się komórka typu referat, biuro lub COP. Wreszcie pełnomocnik może odpowiadać za przygotowywanie i realizację polityki samorządu wobec organizacji pozarządowych (z bogatą perspektywą działań), która stopniowo będzie wprowadzana w życie. Zakres czynności pełnomocnika wynika z potrzeb i możliwości obu partnerów współpracy, dlatego też wymaga poznawania nowych rozwiązań i modyfikacji strategicznych ustaleń.

Od urzędników bezpośrednio współpracujących z organizacjami (umownie zwanych „pełnomocnikami”) zależy sporo: klimat rozmów, zainteresowanie społeczników wizytą w urzędzie, oferta szkoleniowa czy zakres świadczonego doradztwa. W licznych samorządach zatrudnione są osoby, których cały zakres czynności związany jest z międzysektorowymi kontaktami. W trosce o rozwój współpracy i jakość świadczonego wsparcia osoby te powinny otrzymywać regularną pomoc w realizacji swoich obowiązków, np. w formie szkoleń, wizyt studyjnych czy też wymiany doświadczeń z kolegami wykonującymi podobne zadania. Miejscem rozwoju zawodowego tej grupy urzędników może być tzw. **forum pełnomocników. Kto może organizować jego funkcjonowanie? Samorząd wojewódzki, związek lub porozumienie** jednostek samorządowych, ale również organizacje pozarządowe w ramach realizowanych grantów. W województwie warmińsko-mazurskim forum pełnomocników powstało z inicjatywy Rady Organizacji Pozarządowych Województwa

Warmińsko-Mazurskiego, Elbląskiego Stowarzyszenia Wspierania Inicjatyw Pozarządowych oraz Urzędu Marszałkowskiego Województwa Warmińsko-Mazurskiego. Na południu kraju pełnomocnicy spotykają się w ramach komisji powołanej przy Śląskim Związku Gmin i Powiatów. Co jest treścią spotkań tego forum? Dzielenie się wątpliwościami i wykorzystywanymi rozwiązaniami, prezentacja dobrych praktyk, szkolenia związane ze zmianami prawa, dyskusje nad projektami nowelizacji ustawy o pożytku publicznym i o wolontariacie, formułowanie propozycji w tym zakresie.

## Szczebel wojewódzki

Na pierwszy rzut oka szczebel wojewódzki nie ma wiele wspólnego z organizacjami (może z wyjątkiem stowarzyszeń zlokalizowanych w stolicy województwa), marszałek jednak może udzielać systemowego wsparcia organizacjom i inicjatywom obywatelskim. Najczęściej stosowaną i powszechnie znaną formą zaangażowania urzędu marszałkowskiego w aktywność organizacji pozarządowych są **konkursy grantowe**. Na tym katalogu możliwości się rozpoczyna, ale nie kończy. Marszałek może dać wzór postępowania samorządom niższego szczebla, tworząc zespół koordynujący, zespoły branżowe, powołując pełnomocnika i radę pożytku. Konkursy ogłaszane przez urzędy marszałkowskie mogą dotyczyć infrastrukturalnej pomocy adresowanej do trzeciego sektora. Szczególnie dla obszarów (powiatów), w których wsparcia systemowego brakuje. Granty pozyskane przez organizacje pozarządowe od marszałka mogą zapoczątkować funkcjonowanie nowych COP-ów. Jest bardzo prawdopodobne, że mocniejsze organizacje, nawet z bardziej odległego miasta zorganizują w ramach dotacji skuteczną pomoc dla stowarzyszeń, które dotąd nie miały sposobności skorzystania z tego typu pomocy. Grantowy projekt się oczywiście zakończy i co wtedy? Można się spodziewać, że organizacje, które „wzrosły” będą z jednej strony próbowały pozyskać środki na prowadzenie COP-u (przez siebie), np. w Funduszu Inicjatyw Obywatelskich czy w Programie Operacyjnym Kapitał Ludzki, ale z drugiej będą nakłaniać gminnych i powiatowych decydentów do wyłożenia funduszy na kolejną dotację (teraz już lokalną). Warto zauważyć, że w ramach powiatów możliwe jest **wspólne finansowanie COP-u przez sąsiednie gminy**.

To, co może zrażać wójtów do wykładania środków na COP czy IOP, to ograniczone zainteresowanie beneficjentów, wynikające z trudności komunikacyjnych oraz niewielkiej liczby organizacji. Niewątpliwie mobilny inkubator może temu częściowo zaradzić. Grant na prowadzenie inkubatora przyznany lokalnej organizacji nie musi pokrywać kosztów całodziennego zatrudnienia animatorów, może być dzięki temu tańszy od prowadzenia COP-u właściwego dla ośrodków wielkomiejskich.

Jako przykład weźmy projekt „COP-y Warmii i Mazur. Sieć Centrów Organizacji Pozarządowych Województwa Warmińsko-Mazurskiego”. Eksperti **Regionalnego Ośrodka Wspierania Organizacji Pozarządowych z Olsztyna** działają mobilnie w tych częściach regionu, gdzie nie ma powiatowych centrów wsparcia.

Urząd marszałkowski, ustalając kryteria strategiczne, może wpływać na podział niemałych środków europejskich i tym samym rozwój systemu wsparcia. Samorząd na tym szczeblu ma swój zakres odpowiedzialności i w jego ramach może wpływać na wspieranie sektora społecznego – jak skutecznie będzie to robił, zależy z pewnością również od współdziałania z reprezentacjami sektora. Analogicznie do niższych szczebli samorządu można wskazać tu wiele wcześniej wspomnianych rozwiązań, które przyczynią się do oczekiwanego rozwoju. Utworzenie rady konsultacyjnej, powołanie pełnomocnika marszałka, rada pożytku, granty związane z prowadzeniem COP-ów, wolontariatem, kształceniem pełnomocników, regionalne  **nagrody dla wiodących organizacji**, liderów itd. Marszałek Województwa Opolskiego przyznaje najlepszej organizacji województwa nagrodę finansową w wysokości 10 tys. zł. Wręcza się ją podczas Opolskich Targów Organizacji Pozarządowych. Poza prezentacją organizacji i wręczeniem nagrody impreza ma element konferencyjny.



Pełnomocnik powinien cieszyć się zaufaniem organizacji



## A kiedy nie układa się tak jak byśmy chcieli

**Infrastruktura współpracy** dotyczy **współdziałania** – chodzi o to, żeby formy tego wspólnego zaangażowania odpowiadały obydwu stronom, a efekty służyły wszystkim. Infrastruktura zawiera się w systemie wsparcia, jest tworzona po to, by inwencja obywateli natrafiała na warunki, w których będzie efektywnie wykorzystana. Dysponentem zasobów gminy jest z jednej strony rada, a z drugiej wójt (burmistrz, prezydent). Władza nad wydatkowaniem społecznych środków spoczywa w rękach radnych i burmistrza. Aby coś zostało sfinansowane, musi wcześniej zyskać aprobatę co najmniej jednego z tych organów decyzyjnych.

Co zrobić, kiedy ani radni, ani burmistrz nie widzą potrzeby wsparcia jakiejś inicjatywy społecznej? Kultura współpracy nakazuje po takiej odmowie zastanowić się, czy czasem partner (tu przedstawiciel osobowy lub kolegialny samorządu) w swoim stanowisku nie ma racji. Przyglądając się raz jeszcze szczegółom sytuacji – dojdziemy albo do uznania stanowiska adwersarza za zasadne, albo do ugruntowania swojego odmiennego zdania. Ponowne przemyślenie różnych aspektów problemu może dać nam wiedzę dotyczącą istotnych, a wcześniej nieuwzględnianych realiów oraz argumenty przydatne do rzetelnego polemizowania z racjami, które nie znajdują w naszych oczach uzasadnienia.

Na tym etapie można już rozpocząć dyskusję – prezentację przekonań i ich obronę. Bywa, że któraś ze stron przyjmuje nowe rozwiązanie i antagonizm znika. Ale często bywa też odwrotnie, strony pozostają niezmiennie przy swoim zdaniu i impas trwa.

Co dalej w takiej sytuacji? Można rozpocząć „wojnę”, naciski, presję, wymuszenia – i co jeżeli urzędnik się ugnie lub złamie? Będziemy mieli satysfakcję z wygranej bitwy, ale nie będziemy mieli w pokonanym współpracownika. Może się okazać, że było to pyrrusowe zwycięstwo i w końcowym efekcie przegraliśmy wojnę.

Kultura współpracy dotyczy też takich właśnie, trudnych sytuacji, a może – zwłaszcza takich. **Sposób** dochodzenia do konsensusu, **rozwiązywania konfliktów** wpływa na całość relacji, warto o tym pamiętać, **szanując przekonania partnera** i czekając aż nasze stanowiska się zbliżą, a nie wymuszając ustępstwa. Salomon zaleca **cierpliwość** i **opanowanie** przed atakiem i rozwiązaniem siłowym.

Efekty wsparcia widoczne w innym samorządzie mogą przekonać niezdecydowanego starostę czy radnych, warto takich argumentów szukać i je pokazywać. Lokal na prowadzenie COP-u wprawdzie trzeba przygotować, ale kiedy organizacje przeprowadzą się do niego, zwolnią poprzednio zajmowane gminne pomieszczenia, które będzie można wykorzystać na inne cele. Powierzchnia lokalowa jest używana bardziej efektywnie – to jedno z uzasadnień.

**Pozyskiwanie potencjału** społeczników oraz organizacji pozarządowych dla potrzeb rozwoju gminy, może się dokonywać zarówno za sprawą samorządu, jak i poprzez niektóre organizacje, zwłaszcza te o charakterze „parasolowym” (świadczą pomoc innym stowarzyszeniom – początkującym, mniej doświadczonym). Gmina, powiat czy województwo mogą powołać własną jednostkę do wykonywania tego typu zadań, ale mogą je też zlecić fundacji czy stowarzyszeniu, co nierzadko obniża koszty.

**Prawo dopuszcza wspieranie organizacji przez samorządy.** Przed nowelizacją *Ustawy o działalności pożytku publicznego i wolontariacie* z 2010 roku styszało się głosy, że skarbnicy wielu gmin nie widzą prawnych możliwości świadczenia wsparcia adresowanego do organizacji. Stanowisko to wynikało z obawy przed negatywną oceną Regionalnej Izby Obrachunkowej, która nie znajdzie podstaw prawnych dla takiego działania.

Nowelizacja rozwiązała te wątpliwości poprzez rozszerzenie katalogu zadań publicznych w artykule 4 o działalność na rzecz organizacji pozarządowych. Artykuł 5 w ust. 6 i 7 ustawy mówi wprost o tworzeniu i prowadzeniu jednostek organizacyjnych wspierających trzeci sektor. Wskazane są obydwie możliwości – organem prowadzącym ośrodek może być zarówno samorząd, jak i organizacja pozarządowa.

Wobec braku dostępu do środków gminy czy powiatu, można spróbować sięgnąć po **fundusze unijne**; w tym wypadku wniosek składa doświadczona organizacja, dla której procedury pozyskania dofinansowania oraz rozliczenia nie stanowią problemu. Przygotowując taki wniosek, warto pozyskać „swój” samorząd jako partnera – to pozwoli wdrożyć pracowników urzędu w tryb pracy właściwy dla takich projektów, a być może również ułatwi na przyszłość staranie się o dotację z lokalnego źródła.

Inną możliwością jest uczestnictwo w partnerstwie, którego liderem jest jednostka samorządu mająca już doświadczenie w prowadzeniu ośrodka wsparcia dla organizacji. Opierając się na wcześniej zdobytych umiejętnościach, lider może skutecznie wspomagać samorządowych partnerów z innych powiatów we wdrażaniu systemu na ich terenie. Jeżeli samorządy nie wyraziłyby zainteresowania, partnerem równie dobrze mogą być inne organizacje pozarządowe. Tu jednak istotne jest, by samorząd nie zmarnował szansy, lecz **zaangażował się** w organizowanie wsparcia w taki sposób, jaki jest dla niego możliwy.

W województwach południowych samorządy są często liderami budowania takiego systemu, poczynając od procedur świadczenia pomocy lokalowej, promocyjnej czy merytorycznej, poprzez zasady tworzenia funduszu pożyczkowego, funduszu wkładów własnych czy udzielania gwarancji i poręczeń dla organizacji realizujących zadania publiczne, a skończywszy na możliwościach wsparcia **współpracy międzynarodowej** zapisanych w programie współpracy.

System wspierania inicjatyw obywatelskich i organizacji pozarządowych jest niewątpliwą odpowiedzialnością samorządu, powinien być tworzony i rozwijany w partnerstwie z organizacjami, trzeci sektor może jednak wiele zrobić dla jego uruchomienia i właściwego funkcjonowania.

Powyżej omówione zostały sposoby wspierania inicjatyw obywatelskich i pozarządowych o charakterze informacyjnym, szkoleniowym, lokalowym, motywacyjno-promocyjnym. W ramach systemu wsparcia mogą również być wykorzystywane narzędzia pomocy finansowej. Używając ich, można przekazać organizacjom do realizacji część zadań samorządu oraz zwiększyć kwoty pozyskiwanych środków zewnętrznych.



3.1  
Rada Działalności  
Pożytku  
Publicznego  
jest forum  
dialogu a nie  
reprezentacją  
organizacji



Bartosz Poniższy rozdział został przygotowany z myślą o tej części poradnika, która dotyczy płaszczyzny II. Jednakże ze względu na to, że charakter opisywanych rozwiązań przekracza zwyczajową praktykę w realizacji zadań publicznych, które są niczym innym, jak wykonywaniem przez organizację pewnych zadań samorządu terytorialnego, pokazując coś więcej – czyli wspieranie organizacji, więc został zamieszczony w tej części publikacji.

W Polsce jest coraz więcej takich samorządów, które – często zachęcane przez lokalnych liderów pozarządowych – umiejętnie oddelegowują część funduszy, aby ułatwić organizacjom pozyskanie o wiele większych pieniędzy ze źródeł zewnętrznych. Do działań takich wprost zachęca uodpp w art. 5 ust. 8.

Aktywność organizacji w zakresie pozyskiwania środków od donatorów zewnętrznych hamują dwie kluczowe bariery. Po pierwsze, jest to konieczność posiadania przez organizację konkretnych środków na pokrycie bieżących kosztów realizowanego projektu (nie wszystkie programy gwarantują płatności zaliczkowe, a jedynie FIO oferuje zaliczkowanie całej wartości dotacji). Po drugie, kluczową przeszkodą jest konieczność zagwarantowania przez organizację wkładu własnego, coraz częściej w postaci finansowej. Co prawda, „wkład własny” nie jest pojęciem ustawowym, w związku z tym należy przez niego rozumieć wszystkie inne niż dotacja sposoby pokrycia kosztów – w tym także wyceniony wkład osobowy, który może być jedynym wkładem organizacji składającej ofertę. Jednak wciąż, nawet pomimo znaczących zmian i ułatwień dokonanych w nowelizacji rozporządzenia do ustawy, konieczność wniesienia finansowego wkładu własnego jest istotną barierą dla organizacji chcących korzystać z różnorodnych źródeł finansowania.

Największy problem z wykazaniem takich środków mają organizacje, które nie prowadzą działalności gospodarczej, nie pozyskują darowizn, odpisów z 1% – a ich zasadniczym źródłem przychodów są środki uzyskane w ramach realizacji konkretnych projektów. Wykazanie środków własnych w projekcie, który finansowany ma być ze źródeł pozalokalnych, może być w tej sytuacji wręcz niemożliwe.

Na poziomie lokalnym możliwe jest stopniowe rezygnowanie przez JST ze stosowania wymogu wkładów własnych lub ich znacznego ograniczania. Szczególnie w niewielkich środowiskach pozyskanie 10% lub 20% finansowego wkładu własnego jest problemem. Ostatecznie organizacje albo tworzą – często karkołomne – wylczenia pracy wolontariuszy, albo nie podejmują się często bardzo ważnych dla swoich członków czy podopiecznych działań. Właśnie w konkretnej lokalnej społeczności o wiele większe znaczenie niż potencjalny wkład własny ma dobrze zaplanowany projekt, wiarygodność i potencjał merytoryczny organizacji, a także dotychczasowe doświadczenia współpracy. Tej bariery nie da się jednak ominąć w sytuacji konkursów ze źródeł trzecich, takich jak środki europejskie, programy krajowe, fundacje prywatne, na których kształt konkretny samorząd i konkretne środowisko organizacji nie mają wpływu.

Dostrzegając tę trudną sytuację, ustawodawca określił w art. 5 ust. 8 ustawy o pożytku i o wolontariacie, że JST mogą udzielać pożyczek, gwarancji, poręczeń organizacjom pozarządowym na realizację zadań w sferze pożytku publicznego, na zasadach określonych w odrębnych przepisach. Wskazane instrumenty finansowe mogą wpłynąć na poprawę kondycji organizacji, zwłaszcza w sytuacjach zachwiania płynności finansowej (w oczekiwaniu na kolejną transzę dotacji), czy przy rozpoczynaniu prowadzenia działalności gospodarczej (uzyskanie kredytu).

Obowiązujące prawo w tej kwestii dopuszcza tworzenie interesujących i potrzebnych rozwiązań również przez JST, czego przykładem są fundusze pożyczkowe, a przede wszystkim fundusze wkładu własnego. Co prawda *Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie* nie wskazuje wprost, że można finansować tzw. wkłady własne, ale konstrukcją proponowanych form współpracy organów administracji publicznej z organizacjami pozwala na stworzenie takiego mechanizmu. Jeżeli zatem organizacja pozarządowa zdobywa środki – np. w ramach ogólnopolskiego konkursu – na realizację projektu, które ma charakter zadania publicznego i mieści się w zadaniach własnych danej jednostki samorządu – może on współpracować z organizacją przy realizacji takiego zadania, a jedną z form współpracy może być wsparcie finansowe – a więc zabezpieczenie wkładu

własnego.

Dystrybucja środków z funduszu wkładu własnego odbywa się zatem w trybie otwartego konkursu ofert, w procedurze zwykłej lub trybie uproszczonym (wkład własny na krótkie projekty o czasie trwania do 90 dni). Obszar zadaniowy, na jaki jest ogłoszony konkurs, powinien mieć charakter interdyscyplinarny (obejmować wszystkie zadania ujęte w lokalnym programie współpracy), co pozwoli organizacjom z różnych branż ubiegać się o te środki w jednym konkursie.

### PRZYKŁAD – FUNDUSZ GRANTOWY MIASTA ELBLĄGA

Interesującą i jedną z pierwszych tego typu w Polsce inicjatyw jest elbląski Fundusz Grantowy, który służy organizacjom jako źródło zapewnienia wkładu własnego do realizacji ich projektów finansowanych ze źródeł pozabudżetowych. Począwszy od 2006 roku corocznie samorząd przeznaczają na fundusz 150 tys. zł. W Zarządzeniu nr 311 /2004 Prezydenta Elbląga z 31.12.2004 roku *Zasady współpracy samorządowych władz Elbląga z organizacjami pozarządowymi* czytamy, że: *w celu umożliwienia pozyskiwania przez organizacje pozarządowe środków finansowych na wkład własny w projekty finansowane ze środków funduszy europejskich i innych, a służące realizacji zadań miasta, samorząd wydzielił w budżecie Miasta kwotę z przeznaczeniem na wkład własny dla organizacji działających w sferze pożytku publicznego (...)* *O wysokości środków przekazywanych na „Fundusz” decyduje co roku Rada Miejska. Przy rozpatrywaniu wniosków o dofinansowanie wkładu własnego organizacji, preferowane będą projekty, w które zaangażowanych jest kilka organizacji i instytucji partnerskich.*

Starając się o środki finansowe na wsparcie wkładu własnego, organizacje mają dwie możliwości jego otrzymania:

- w trakcie realizacji projektu finansowanego ze środków zewnętrznych (organizacja dysponuje już podpisaną umową z grantodawcą, zaś miasto Elbląg wspiera ją finansowaniem wkładu własnego),
- przed realizacją zadania ze środków zewnętrznych (organizacja dopiero ubiega się o dofinansowanie u zewnętrznego donatora i równocześnie składa do miasta Elbląg wniosek o finansowanie wymaganego wkładu własnego).

W każdej z tych sytuacji środki z Funduszu Grantowego można pozyskać jedynie w efekcie otwartego konkursu ofert. W zależności od zgodności projektu z priorytetami miasta samorząd Elbląga może sfinansować do 100% wkładu własnego. Konkurs ogłasza Prezydent Miasta Elbląga, zazwyczaj w I kwartale danego roku i ma on charakter ciągły, co daje organizacjom pozarządowym możliwość aplikowania do wielu grantodawców w różnym czasie. Po uzyskaniu akceptacji prezydenta, udzielana jest organizacji pisemna promesa, będącą zapewnieniem o zabezpieczeniu ze środków samorządu wkładu do projektu. Rozliczenie zadania przez samorząd miasta następuje dopiero po przyjęciu i zaakceptowaniu rozliczenia projektu przez instytucję grantodawczą. W rozliczeniu dotacji nie mogą być uwzględniane dokumenty finansowe wystawione przed datą zawarcia umowy z Urzędem Miasta Elbląga.

### PRZYKŁAD M.ST. WARSZAWY – WIELOLETNI KONKURS NA WKŁADY WŁASNE

Idea funduszu wkładu własnego w Warszawie powstała w 2008 roku w Biurze Funduszy Europejskich. Urzędnicy, doceniając aktywność organizacji pozarządowych, postanowili zaradzić temu, że często nie są one w stanie zapewnić wkładu własnego w swoich interesujących i przydatnych mieszkańcom projektach. Organizację przedsięwzięcia powierzono miejskiemu Centrum Komunikacji Społecznej, które opracowało i wdrożyło pomysł w postaci otwartego konkursu ofert. Co ciekawe, konkurs jest wieloletni, przy czym pula przeznaczona na dotacje w każdym roku wynosi 500 tys. zł. Oferty można składać do 15 dnia każdego miesiąca, począwszy od 15 listopada. Organizacja, która dostaje już grant na realizację projektu lub dopiero stara się o takie wsparcie (warunkiem jest złożony wniosek!), może złożyć wniosek o pokrycie brakującej części budżetu. Oprócz standardowych





dokumentów wymaganych przez urząd miasta w konkursach o dofinansowanie realizacji zadań publicznych, należy złożyć kopię wniosku do funduszy zewnętrznych. Oferty oceniane są co miesiąc najpierw formalnie, przez pracowników biura, a potem merytorycznie przez zespół opiniujący.

**Przykład województwa warmińsko-mazurskiego**

W kwietniu 2011 roku Zarząd Województwa Warmińsko-Mazurskiego ogłosił otwarty konkurs ofert na wykonanie zadań samorządu województwa w 2011 roku przez organizacje pozarządowe oraz podmioty wymienione w art. 3 ust. 3 *Ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie* w zakresie dofinansowania wkładu własnego do projektów finansowanych z funduszy zewnętrznych.

Otwarty konkurs ofert obejmuje wsparcie realizacji zadań publicznych Samorządu Województwa Warmińsko-Mazurskiego o znaczeniu regionalnym, realizowanych z wykorzystaniem środków finansowych zewnętrznych, w 11 zakresach tematycznych (m.in. upowszechniania kultury fizycznej i sportu, kultury i ochrony dziedzictwa kulturowego, rozwoju turystyki, aktywizacji społeczności lokalnych na obszarach wiejskich, wsparcia rozwoju sektora pozarządowego województwa warmińsko-mazurskiego). Dotacja może sięgnąć wysokości do 100% wkładu własnego, wymaganego zgodnie z zasadami innych konkursów i programów, przy czym jej maksymalna wartość to 10 tys. zł. Określony został tylko jeden termin składania wniosków – miesiąc od daty ogłoszenia konkursu.

**Przykład – regranting w gminie Gniew**

Nieco inne znaczenie niż opisywane mechanizmy finansowe ma regranting realizowany ze środków publicznych. Taką sytuację dopuszcza ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, dając JST możliwość wniesienia budżetowego wkładu pieniężnego do dotacji udzielanych przez lokalne organizacje grantodawcze (np. fundusze lokalne). Umożliwia to z jednej strony prowadzenie przez JST działań wspierających rozwój potrzebnych na jej terenie inicjatyw i zadań, z drugiej zaś ograniczenie obsługi całego procesu do koniecznego minimum. Dobrym przykładem wdrożenia takiej idei jest system regrantingu w gminie Gniew.

Na terenie tej gminy funkcjonuje stosunkowo dużo organizacji pozarządowych i znacznie więcej grup nieformalnych, koncentrujących się głównie wokół działań kulturalnych i edukacyjnych. Organizacje i grupy te, nie posiadając środków finansowych niezbędnych do realizacji swoich pomysłów, w niewielkim stopniu angażowały się w życie społeczne gminy. Spowodowane to było w przypadku organizacji słabością organizacyjną i niedoświadczeniem w pozyskiwaniu funduszy zewnętrznych, a w przypadku grup nieformalnych – brakiem mechanizmu umożliwiającego ich finansowanie. Lokalne stowarzyszenie Centrum Aktywnych Gniew (CAG) w porozumieniu z gminą opracowało projekt na uruchomienie działań regrantingowych. Centrum Aktywnych Gniew jako organizacja „parasolowa” użyczyła osobowości matym organizacjom i grupom nieformalnym oraz uczyła je pracy metodą projektową na prostych wnioskach.

Gmina Gniew na realizację zgłoszonego przez stowarzyszenie projektu ogłosiła konkurs, który wygrało CAG, uzyskując na ten cel dotację wysokości 230 tys. zł. Środki te przeznaczone na konkursy minigrantów, administrację i obsługę księgową projektu oraz dodatkowo na realizację imprez kulturalnych.

Konkurs minigrantów leżał u podwalin tego całego programu. Mogą do niego aplikować zarówno organizacje, jak i grupy nieformalne, ubiegając się o maksymalne dotacje 1000 zł. Przyznane środki wydawane są w dwojaki sposób: albo przez realizatorów danych projektów z konta operatora programu, czyli stowarzyszenia CAG, albo – w przypadku organizacji realizujących inne projekty i dokonujących montażu finansowych – bezpośrednio przez daną organizację, której CAG przekazuje środki.

W ciągu dwóch lat funkcjonowania programu zorganizowano 186 inicjatyw kulturalnych – imprez, wystaw, wycieczek, warsztatów. Ponadto zrealizowano 19 dużych projektów za pośrednictwem stowarzyszenia Centrum Aktywnych Gniew, które dodatkowo pozyskało 415 tys. zł ze źródeł zewnętrznych, co oznacza, iż pieniądze z dotacji gminnej

zostały niemalże podwojone. Najważniejszą korzyścią jest jednak to, że lokalne organizacje i inicjatywy społeczne nauczyły się aktywnie zabiegać o środki zewnętrzne i pracować metodą projektową.

**FUNDUSZ POŻYCZKOWY DLA ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH**

**– przykład miasta Cieszyzna**

Niezwykle prostym i jednocześnie bardzo nowatorskim elementem systemu współpracy miasta Cieszyzna z organizacjami pozarządowymi jest realizowany od 2005 roku mechanizm udzielania pożyczek organizacjom pozarządowym. Jest on przydatny w sytuacji, w której organizacje zakontraktowały środki z innych niż miejskie funduszy grantowych i otrzymały wsparcie od donatora, jednak przedłużające się oczekiwanie na wypłatę stanowi zagrożenie dla płynności finansowej i realizacji projektu zgodnie z umową.

Miasto Cieszyn udzieliło pierwszych pożyczek organizacjom pozarządowym w 2005 roku, a w związku z rosnącą liczbą wniosków w 2007 roku. uchwalilo *Regulamin udzielenia pożyczek organizacjom pozarządowym oraz instytucjom będących organizatorami działań współfinansowanych ze środków Unii Europejskiej oraz z innych środków pomocowych o charakterze refundacji*. W budżecie miasta przewidziano na ten cel 1 000 000 zł. Działania mechanizmu nie są oparte na procedurze konkursowej, a pożyczek udziela się do momentu wyczerpania kwoty na to przeznaczanej. Co ważne, pożyczki są nieoprocenowane. W momencie otrzymania refundacji, pożyczkę należy spłacić jeszcze przed ustalonym terminem spłaty, a bezwzględnie przed 31 grudnia danego roku, ponieważ nie może ona wykroczyć poza dany rok budżetowy.

Pożyczka, której wysokość nie może przekraczać wartości środków przyznanych przez donatora na realizację projektu, udzielana jest na pisemny wniosek organizacji bądź instytucji samorządowej, których działania obejmują teren gminy Cieszyn. Wniosek należy złożyć do burmistrza Cieszyzna w okresie poprzedzającym realizację projektu. Należy do niego dołączyć dokumenty, które potwierdzą decyzję o przyznanych środkach na realizację projektu lub będą stanowić poświadczenie grantodawcy o przyjęciu projektu do finansowania (umowa, decyzja). Podjęcie decyzji o przyznaniu pożyczki skutkuje sporządzeniem umowy (zawierana pomiędzy burmistrzem a organizacją), która określa jej wysokość oraz termin spłaty. Zabezpieczeniem jest weksel in blanco wraz z deklaracją wekslową składane przez organizację. W terminie 7 dni od podpisania umowy na konto organizacji pożyczającej pieniądze wptywają środki pieniężne.

**Poręczenie pożyczki przez JST – przykład z Elku**

Zgromadzenie Sióstr Benedyktynek Misjonarek prowadzące stacjonarny ośrodek dla osób z niepełnosprawnością intelektualną „Tęczowy Dom”, w ramach długofalowego programu „Tęczowa Farma” zaplanowało wykorzystanie części ziemi rolnej w okolicach Elku, będącej własnością zgromadzenia, do poprowadzenia gospodarstwa pomocniczego, w którym zatrudnieni będą dorośli mieszkańcy domu. Wiązało się to z decyzją o zmianie systemu ogrzewania domu z tradycyjnego na oparty na wykorzystaniu biomasy, w tym zrębków wierzbowych.

Przed przystąpieniem do modernizacji systemu grzewczego zasadzono na nieużytkach o powierzchni 10 ha plantację wierzby energetycznej. Jednocześnie przystąpiono do realizacji działań modernizujących system grzewczy, których łączny koszt wyniósł niemal 2,5 mln zł. Inwestycję tę Zgromadzenie sfinansowało z dotacji EkoFunduszu (1 116 497 zł), środków własnych oraz pożyczki preferencyjnej z Wojewódzkiego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej w Olsztynie (998 000 zł). Zaciągnięcie pożyczki było możliwe dzięki poręczeniu samorządu powiatu. W dniu 14.05.2004 roku rada powiatu powzięła uchwałę w sprawie *udzielenia poręczenia pożyczki preferencyjnej Zgromadzeniu Sióstr Benedyktynek Misjonarek*. Pożyczkę poręczono do kwoty 1 055 384 zł, czyli kapitału wraz z odsetkami na okres 10 lat.

Po zakończeniu inwestycji do prac przy pozyskiwaniu paliwa do kotłowni na biomasę zatrudniono dorosłych wychowanków „Tęczowego Domu”. W kolejnych latach mieszkańcy razem z pozostałymi pracownikami domu uczestniczyli w przygotowywaniu sadzonek





wierzby, sadzeniu, pieleniu, zbiorze, rozdrabnianiu, przesiewaniu, suszeniu i załadunku na podajniki do pieca. Każdy z etapów wymagał przez cały rok ogromu mozolnej pracy, w której osoby z niepełnosprawnością intelektualną nie mają sobie równych. Ostatecznie projekt „Tęczowej Farmy” przerodził się w małe przedsiębiorstwo, które zatrudnia jedenastu mieszkańców oraz trzech instruktorów. Oprócz pracy przy wierzbie prowadzi ono wyręby przydrożne i leśne oraz oczyszczanie terenów zadrzewionych i zakrzewionych.

### **Korzyści ze współpracy finansowej JST z organizacjami pozarządowymi**

Każdy z trzech podstawowych usługodawców, z jakimi stykają się obywatele – sektora publicznego, komercyjnego i pozarządowego – nie tylko świadczy swoje zadania w różny sposób, ale też niektóre działania realizuje lepiej od pozostałych.

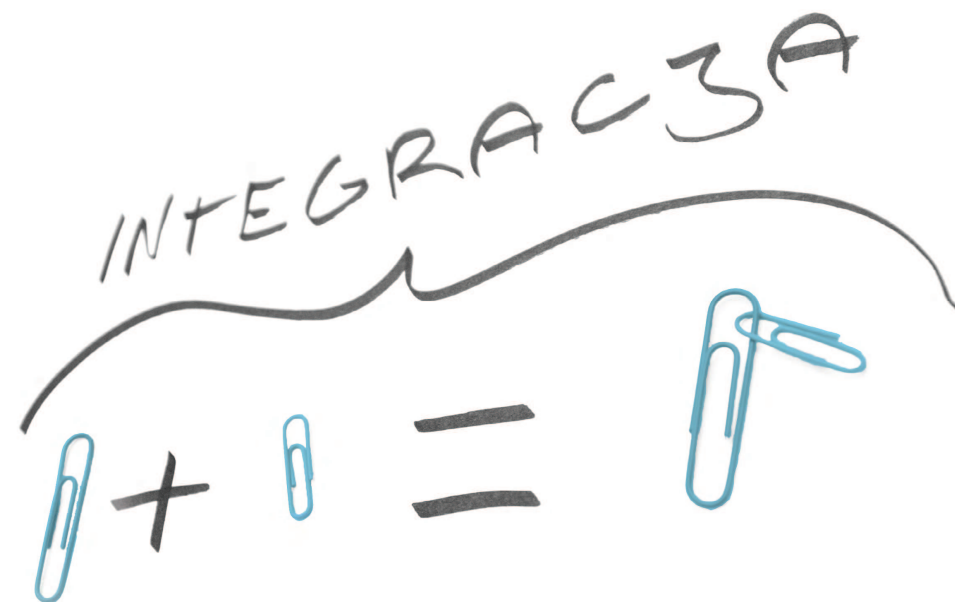
Przykładowo, próby samodzielnego wypracowania przez organizacje sektora pozarządowego długofalowych programów w jakiejś dziedzinie i tworzenie do nich odpowiednich regulacji prawnych mijają się z celem, bowiem zdecydowanie skuteczniejsze są w tym wypadku władze publiczne. Sektor publiczny jest bowiem są najlepsze w kierowaniu polityką w danej dziedzinie, w tworzeniu norm legislacyjnych, w zapewnieniu równego dostępu wszystkim zainteresowanym do danej usługi oraz w zagwarantowaniu ciągłości i stabilności świadczonych usług. Z pewnością jednak zbiurokratyzowane instytucje sektora publicznego nie poradzą sobie w sytuacji realizowania skomplikowanych zadań, multiplikowania doświadczeń innych organizacji, konieczności szybkiego dostosowania się do zmieniających się warunków i potrzeb odbiorców, a także świadczenia usług dla zróżnicowanych grup klientów lub usług, które szybko przestają być potrzebne. Priorytowym obszarem działania sektora publicznego powinno być zatem tworzenie strategii, ram prawnych i odpowiednich warunków dla działań podejmowanych przez inne sektory oraz wzmacnianie spójności danej społeczności lokalnej.

Firmy sektora komercyjnego z kolei bardzo dobrze poradzą sobie w tych sytuacjach, w których sektor publiczny wykazuje ociążałość lub bezradność. Cel, jakim jest osiągnięcie zysku skutecznie motywuje je do inwestowania, poszerzania zakresu działalności, czy też powielania tych form i metod pracy, które przyniosły sukces konkurentom. To predestynuje sektor komercyjny do realizacji zadań o charakterze gospodarczym. Z drugiej jednak strony chęć maksymalizacji własnych dochodów niejednokrotnie powoduje, że świadczone przez nie usługi są marne jakościowo i nie spełniają oczekiwań odbiorcy - szczególnie, jeśli ich zasięg lub opłacalność jest niewielka.

Natomiast organizacje sektora pozarządowego najlepiej wywiązują się z tych zadań, które przynoszą niewielki lub zerowy dochód, wymagają całościowego podejścia do problemu najczęściej dość wąskiej grupy klientów oraz ogromnego zaufania ze strony odbiorców, a także opierają się o wartości moralne zespołu i darmową, ale zaangażowaną pracę wolontariuszy. Świetnie zatem poradzą sobie z zadaniami o charakterze społecznym, które nie tyle wymagają uprzedniego zgromadzenia dużego kapitału, ile doboru odpowiednio zmotywowanych osób ze społeczności lokalnej.

3.1





#### Wstęp

Organizacje społeczne same w sobie stanowią wartość, zdecydowana większość z nich pozytywnie wpływa na jakość naszego życia. Dzieje się to raczej w mało widoczny sposób, w szkolnej świetlicy, harcówce, domu pomocy społecznej, hospicjum, schronisku. Z punktu widzenia indywidualnej osoby, zaangażowanie w organizacjach to dobry sposób na czas „po godzinach”, odskocznia od stresów zawodowych, ale też możliwość konstruktywnego oddziaływania na otoczenie a często również forma samopomocy.

Dla społeczności nie tylko polskich wsi, osiedli, miast czy metropolii organizacje stanowią bezcenny rezerwuwar społecznego potencjału i są sposobem na jego wyzwolenie. W Stanach Zjednoczonych niemal każda rodzina ma swój wkład w aktywność społeczną, trzeci sektor jest powszechnym elementem życia. Nie można niestety powiedzieć, że społeczne zaangażowanie w naszym kraju jest zjawiskiem na tyle powszechnym, że każdy go choć trochę doświadczył. Aby zasoby entuzjazmu, niekonwencjonalnych rozwiązań, ale również wrażliwości czy współczucia wyzwolić w większym stopniu, potrzeba zarówno promujących działań ze strony odpowiedzialnych władz, jak i budowania relacji wewnątrz środowiska społeczników.

Jak to robić? O czym warto pamiętać? Samorządy mogą stwarzać dogodną przestrzeń, umożliwiać spotkania, wymianę informacji, prezentowanie korzyści wyphywających z budowania wzajemnych powiązań, natomiast po stronie organizacji musi pojawić się wola powołania wspólnych zespołów, np. zadaniowych. **Pomocniczość** ze strony administracji polega na tym, by dać wsparcie, nie wyręczając i nie wchodząc w role właściwe stronie społecznej. Zasadne jest rozmawianie o wyborze skutecznych form wsparcia: informacyjnego, szkoleniowego, eksperckiego, lokalowego itd. Podjęte działania powinny być owocem **partnerskiego** podejścia do planowanych wspólnych przedsięwzięć. Trzeci sektor będzie

## Wspieranie procesów integracji sektora organizacji pozarządowych

Andrzej Gillner

OBSZAR 2

32



sojuszniakiem dla samorządu wtedy, kiedy będzie traktowany jak podmiot, a nie przedmiot współpracy (podobnie administracja powinna być podmiotowo traktowana przez organizację). **Jawność** oznacza artykułowanie tego, co zamierzamy zrobić, udostępnianie wiedzy, jaką dysponujemy zarówno w kwestiach budżetowych, jak i organizacyjnych. Samorząd publikuje więc bazę organizacji, aktualne zasady funkcjonowania systemu wsparcia, jego zasięg i rozmiar. Dysponuje sprecyzowanymi i dostępnymi procedurami korzystania przez organizację z gminnych zasobów (w tym mediów, takich jak Internet, prasa, lokalna telewizja). Prezentowanie planowanych działań z reguły procentuje zaufaniem, dobrymi radami, poprawkami, lepszym przyjęciem i społecznym poparciem w trakcie realizacji.

Zasada **suwerenności** nakazuje szanować wylanianie reprezentacji przez różne środowiska trzeciego sektora; rozmowy o sprawach dotyczących przyszłości mogą być wtedy nieco trudniejsze, ale za to bogatsze o różnorodne punkty widzenia. **Konkurencja** w ramach sektora często bywa sprawą naturalną, ponieważ wnioski konkursowe nieraz opiewają na kwoty przewyższające plan budżetowy. Konkurencja może przejawiać się również w budowaniu reprezentacji sektora, gdy starosta powołuje przedstawicieli organizacji pozarządowych do jakichś gremiów (np. członków Rady Działalności Pożytku Publicznego); ważne jest, by kandydaci byli wskazywani przez środowiska, z których się wywodzą. Uczciwość wymaga ich równego traktowania; złamanie tej zasady przynosi straty zarówno materialne, jak i społeczne. Konkurowanie w budowaniu reprezentacji sektora może być dla samorządów utrudnieniem, ale ma też dobre strony. Ograniczone zasoby pozwalają nam lepiej się poznać w trakcie poszukiwań nowego rozwiązania i oszczędności, gdzie to możliwe. Tu zasada **efektywności** pomaga raz jeszcze wspólnie zastanowić się nad potrzebami i racjonalnym wykorzystaniem zasobów. „Krótka kotdra” może się przyczynić zarówno do zaznaczenia antagonizmów, jak i integracji konkurujących, potencjalnych wykonawców zadania.

Trudne chwile pojawić się mogą w różnych sytuacjach i pewnie się pojawiają – od każdej ze stron zależy, jaki będzie ostateczny efekt. Wysitek zrozumienia racji adwersarza, cierpliwe wyjaśnianie przyjętego stanowiska, gotowość przyjęcia zmiany, kompromisu – niewątpliwie ułatwiają poruszanie się we wspólnej przestrzeni publicznych zasobów, społecznych problemów i poszczególnych interesów. Kultura współpracy niewątpliwie ma przyszłość, bo przynosi wymierne korzyści, zwyczajnie się optaca.

### Dlaczego administracja ma dążyć do integracji sektora pozarządowego?

Po pierwsze integracja pozytywnie wpływa na rozwój organizacji, a po drugie samorządowi potrzebna jest rzeczywista reprezentacja sektora, m.in. po to, by wypowiadała się w sprawach, które dotyczą sfery życia społecznego podczas tworzenia lokalnego prawa (wymóg ustawowy).

Trzeci sektor wskazuje i nazywa występujące problemy (często niedostrzegane z biurka w urzędzie), proponuje sposoby ich rozwiązania, oferuje realizację oryginalnych projektów. Może zdecydowanie łatwiej podejmować decyzje, nie jest ograniczony procedurami właściwymi dla urzędów, szybciej też może odpowiedzieć na nieprzewidziane sytuacje. To bezcenny partner samorządu lokalnego. Dlatego warto dbać o jego kondycję, na którą składają się również relacje pomiędzy członkami organizacji, grupami nieformalnymi, aktywnymi obywatelami. Współpraca ze zintegrowanym sektorem może przynieść znaczące efekty zarówno w dużych projektach, jak i w sprawach mniejszej wagi. Aby relacje samorządu z organizacjami miały pełny wymiar, powinny obejmować znaczącą część sektora, a nie tylko opierać się na kontaktach z pojedynczymi stowarzyszeniami. Dlatego integracja sektora pozarządowego powinna być przedmiotem uwagi i częścią wsparcia ze strony administracji.

Tworzenie powiązań w ramach sektora dotyczy relacji różnego rodzaju: współpracy projektowej, interakcji międzysektorowych, rzeczniczych, kontaktów towarzyskich, również konferencyjnych dyskusji czy rozmów w czasie wspólnych szkoleń.

W jaki sposób można rozpoznać zintegrowane środowisko? Co świadczy o integracji? Czy z zewnątrz da się to zauważyć?

Zintegrowani znają się nawzajem, kontaktują ze sobą w różnych sprawach (nie tylko w chwilach zagrożenia wspólnego interesu), proszą o radę, pomagają w trudnościach, występują do urzędu ze wspólnym postulatem czy stanowiskiem, mają reprezentantów.

W efekcie potrafią więcej osiągnąć, są skuteczniejsi, jest im łatwiej działać, szybciej się rozwijają.

Czy można integrację zainicjować, wzmocnić, przyspieszyć, zaplanować? Jak to zrobić?

Przede wszystkim: wspólnie z zainteresowanymi. Jeżeli środowisko jest zatomizowane i „każdy sobie rzepkę skrobie”, wtedy trudno znaleźć odpowiedniego partnera do rozmowy, którego można by traktować jako przedstawiciela. Niemniej są organizacje, które nie pozostają w cieniu – bo realizują projekty, pisze o nich prasa, pojawiają się w urzędzie, czegoś chcą, coś proponują, zabierają publicznie głos, bo je widać albo słychać. Od takich przedstawicieli środowisk można zacząć kontakty samorząd – trzeci sektor. Z kilkoma liderami burmistrz czy jego zastępca może się zastanowić nad perspektywą współpracy, przeprowadzić burzę mózgow, utworzyć zespół, który będzie koordynował wspólne przedsięwzięcia. Gminę powinien w takich kontaktach (dotyczących strategicznego planowania) reprezentować urzędnik wysokiego szczebla. Jeżeli oczekujemy odpowiedzialnej współpracy i zaangażowania, wystawiamy kompetentne do podejmowania wiążących decyzji przedstawicielstwo, które zapewni realizację powziętych ustaleń.

Zespół koordynacyjny (tak się zazwyczaj nazywa tego typu gremium) może być gronem, w którym wspólnie patrzy się w przyszłość, wyznacza kierunki pracy, planuje, ocenia to, co wydarzyło się wcześniej.

W zespole koordynacyjnym zbiera się kilku liderów, elita sektora. Większej grupie zaangażowanych społeczników można zaproponować spotkania, których tematyka będzie związana ze specyfiką działalności ich stowarzyszeń. Może to być zatem spotkanie organizacji zajmujących się szeroko rozumianą kulturą i sztuką, edukacją czy sprawami seniorów.

W Przemysłu powołano grupy robocze: ds. rodziny, dzieci i młodzieży; ds. osób starszych i niepełnosprawnych; ds. kultury, nauki i edukacji; ds. osób biednych i bezdomnych. Czego się oczekuje od ich działalności? Rozwijania relacji organizacji z samorządem, zdiagnozowania występujących problemów i wyznaczenia członków zespołu konsultacyjnego (odpowiednika zespołu koordynacyjnego czy rady pożytku publicznego).

Integrację trzeciego sektora dobrze jest opierać na takich właśnie mniejszych grupach (w Gliwicach podobne gremia nazywają się zespołami branżowymi, w Warszawie: komisjami dialogu społecznego). Ich atutem są podobne obszary działalności, zbliżone cele. Co może zrobić samorząd, by zachęcić organizacje do ich utworzenia? Pokazać ich wartość i możliwości na przykładzie już istniejących, podobnych rozwiązań. Warto w tym miejscu zaznaczyć, że *Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie* nie jest jedynym aktem prawnym dotyczącym tej kwestii. *Ustawa o sporcie* z 25 czerwca 2010 roku (będąca następczynią *Ustawy o kulturze fizycznej*) precyzuje zasady powoływania rady sportu. Samorządom i części organizacji jest to ciałem od dawna znane. Jeżeli rada sportu funkcjonuje dobrze, można dać ją jako przykład albo zaprezentować praktyki stosowane w innych gminach czy powiatach.

Zaproszenie do udziału w grupach roboczych (zespołach branżowych, komisjach dialogu) może wystosować burmistrz w imieniu zespołu koordynacyjnego albo – jeśli się nie udało takowego powołać – w imieniu samorządu. Spotkanie noworoczne, na które burmistrz, prezydent czy starosta zaprasza liderów stowarzyszeń, może być znakomitą okazją do prezentacji możliwości tkwiących w funkcjonowaniu grup roboczych. Bezpośredni przekaz, obecność wielu zainteresowanych, możliwość zasięgnięcia opinii innych, autorytet władzy przemawiają za taką formą. Nie wyklucza to również innych sposobów, np. kampanii medialnej – z zaangażowaniem prasy, lokalnej telewizji, sieci internetowej. Można też skierować zachęty do węższego grona społeczników cieszących się uznaniem lokalnej społeczności; jeżeli oni rozumieją sens i znaczenie takiego wspólnego działania, pozyskają z pewnością sojuszników.

Jest oczywiste, że taki zespół skupiający przedstawicieli różnych organizacji może powstać bez pomocy samorządu. Nic nie stoi jednak na przeszkodzie, by zacząć współpracę z już ukształtowaną grupą.



Integracja oznacza jeden głos organizacji



Mówiąc o integracji należy pamiętać, że dotyczy ona głównie wspólnej pracy merytorycznej, ale istotne są również kontakty w czasie spotkań okazjonalnych, w luźniejszej atmosferze.

W Dąbrowie Górniczej praca nad programem współpracy odbywa się w trakcie wyjazdowego szkolenia. Przedstawiciele trzeciego sektora w autokarze, przy ognisku, na spacerze mają okazję rozmawiania o wielu sprawach i nawiązują cenne kontakty nieformalne. Sam wyjazd powoduje, że w dyskusji nad programem udział bierze znacznie więcej osób, niż podczas spotkania w urzędzie.

Podobną okazją może być również udział organizacji w Ogólnopolskim Forum Inicjatyw Pozarządowych. Przedstawicielom organizacji pozarządowych organizującym wspólną prezentację na OFIP-ie samorząd Gdyni ufundował przejazd autokarem do Warszawy. Inną, specjalną okazją może być gala – spotkanie władz JST z organizacjami poświęcone podsumowaniu minionego roku. Na gliwickiej gali ogłaszane są wyniki kilku konkursów: na lidera społecznego roku, organizację roku i biznesowego partnera roku. Zgłoszenia do tych konkursów może złożyć każdy; w kapitule zasiadają laureaci edycji ubiegłorocznej (stanowią większość) oraz przedstawiciele prezydenta. Nagrody w postaci laptopa, aparatu fotograficznego, projektora czy bonów towarowych funduje samorząd; pokrywa też koszty poczęstunku i części artystycznej. Rozmowy kulturalowe w dobrej atmosferze są okazją do pogłębienia starych i nawiązania nowych kontaktów. Podobnie przebiega Gala Bursztynowego Mieczyka (w 2010 roku odbyła się XVI edycja), adresowana do pomorskich organizacji pozarządowych, a organizowana przez fundację Regionalne Centrum Informacji i Wspomagania Organizacji Pozarządowych z Gdańska w partnerstwie z samorządem województwa i wojewodą.

Inną formą integracji sektora połączoną z promowaniem społecznej aktywności są festiwale organizacji; przykładem może być Ogólnopolskie Forum Inicjatyw Pozarządowych w Warszawie, ale również Festiwal Organizacji Pozarządowych w Radlinie. Co jest ważne przy organizacji tego typu imprezy? Powinna się odbywać w miejscach uczęszczanych przez mieszkańców. W Warszawie jest to Stare Miasto (Krakowskie Przedmieście), w Rybniku czy Bytomiu – rynek. Skutecznym magnesem ściągającym widownię jest również występ gwiazdy estrady czy sportu.

Grupa robocza (zespół) może zostać powołana na podstawie zapisów programu współpracy albo uchwały o organizacji i trybie działania rady pożytku publicznego, które przewidują możliwość jej utworzenia. W imię dobrej współpracy warto, by urzędnicy i pozarządowcy wspólnie ustalili optymalny wariant.

Może być również tak, że organizacje powołają podobne gremium bez udziału gminy czy powiatu. Mogą to zrobić nawet nie zawiadamiając przedstawicieli urzędu, nic nie stoi na przeszkodzie. Jeżeli organizacje „skrzykną się” bez angażowania samorządowych partnerów, nie łamią żadnego prawa; wcześniej czy później jednak zasygnalizują w urzędzie swoje istnienie, bo będą nawiązywać z administracją kontakty. Współpraca tych sektorów jest oczywista i nieunikniona przy dążeniu do pełnego wykorzystania możliwości społeczników.

Który z wariantów jest najlepszy? Ten wynikający ze zrozumienia i potrzeby samych zainteresowanych we współpracy z przedstawicielami samorządu. Wiele zależy od specyfiki miejsca, a raczej środowiska. Jeżeli zespoły nie powstały wcześniej, może to być wyraz braku integracyjnych wśród organizacji, które z pewnością nie dostrzegają takiej potrzeby. Być może warto wówczas zaprezentować dobre praktyki, by wywołać zainteresowanie.

Jeżeli zespół rozpocznie działalność z inicjatywy samorządu, może się okazać, że dla jego sprawnego funkcjonowania potrzeba zewnętrznego moderatora, przygotowującego merytoryczną stronę spotkań (tematy) i to tak długo, aż nie zajmie się tym któryś z członków zespołu (członek organizacji). Udział urzędnika jako moderatora czy protokolanta ułatwia funkcjonowanie gremium w początkowym okresie. Na dłuższą metę funkcjonowanie zespołu bez lidera wywodzącego się z organizacji wydaje się niemożliwe.

Zespoły branżowe mogą być tworzone na każdym szczeblu samorządu: gminnym, powiatowym i wojewódzkim.

W interesie samorządu jest otrzymywanie merytorycznych opinii i wskazówek pochodzących ze środowisk zaangażowanych w sprawy lokalnej społeczności. Im szersza jest grupa osób opiniujących, które są świadome występujących problemów, tym trafniejsze będzie przyjęte rozwiązanie. Skład grupy roboczej może być ustalony w formie imiennej listy i pozostawać stały, ale przy omawianiu poszczególnych spraw można też posilkiować się wiedzą i doświadczeniem ekspertów. Zespół opracowuje i przyjmuje regulamin pracy, sam więc określa zasady uczestnictwa w spotkaniach, przygotowania harmonogramu itd. Jest naturalne, że grupa może opiniować projekty uchwał samorządu.

Jak zorganizować pracę zespołu, szczególnie gdy zaangażowanych organizacji jest sporo, a nie da się sprawnie dyskutować nad projektami dokumentów z udziałem wszystkich? Można w takim przypadku wyłonić ich reprezentację, np. podczas corocznego branżowego forum organizacji (kulturalnych, sportowych, ekologicznych itd.). Do udziału w forum zaprasza się wszystkie organizacje z branży; te głosząc wyłaniają zespół (5 – 10 osób), który jako ich reprezentacja będzie się regularnie spotykał i pracował do kolejnego forum, kiedy to zda relację ze swej działalności. Rozwiązanie tego typu jest powszechnie znane i stosowane przy różnych okazjach.

Precyzując zasady pracy zespołu, można do nich wpisać obowiązek rozsyłania informacji o aktualnie opiniowanych projektach do wszystkich uczestników forum (poczta elektroniczna pozwala na to bez większego nakładu pracy i kosztów). W ten sposób grono zaangażowanych poszerza się i można korzystać z wiedzy dowolnej liczby osób znających specyficzne detale problemu. Osoby zaangażowane w pracę zespołu, stanowiące reprezentację branży, z jednej strony nawiążą bliskie relacje między sobą, z drugiej będą się również kontaktować z innymi uczestnikami forum.

Integracja sektora w ujęciu branżowym to jedna z możliwości; inna wersja to integracja wszystkich organizacji działających w gminie, powiecie czy województwie, spotykających się na konferencji plenarnej. W wielu miastach podczas forum organizacji pozarządowych praktykuje się wybieranie rady organizacji, która reprezentuje sektor do kolejnych wyborów. Długość jej kadencji może być wyznaczona częstotliwością organizowania forum: może to być rok, dwa, trzy, cztery lata. W wielu polskich miastach organizowanie forum ma wieloletnią tradycję – przykładem jest tu Częstochowa. W Dąbrowie Górniczej natomiast funkcjonuje sprawny mechanizm wyłaniania reprezentacji sektora wypracowany w ramach projektu finansowanego z Funduszu Inicjatyw Obywatelskich.

Budowanie powiązań w ramach sektora, również wybieranie jego reprezentacji, określa się terminem „federalizacja” – może być ona prowadzona na małą (gminną) skalę, jak również powiatową czy wojewódzką. Od wczesnych lat 90. mamy do czynienia z federalizacją na skalę krajową.

Rada organizacji (powołana podczas forum) stanowi zwykle efekt ruchu oddolnego; może ona delegować przedstawicieli do rady pożytku publicznego, której funkcjonowanie wynika z przepisów uodpp. Może być również tak, że w radzie pożytku zasiadają reprezentanci delegowani przez poszczególne zespoły branżowe.

Struktura ciał reprezentujących trzeci sektor może więc wyglądać następująco:

- ➔ zespół branżowy skupia przedstawicieli organizacji działających w jakimś obszarze (sport, kultura, edukacja, opieka społeczna itd.); wybierany jest przez forum branżowe,
- ➔ forum branżowe to zgromadzenie wszystkich organizacji danej branży (forum i zespół działają analogicznie jak walne zgromadzenie i zarząd stowarzyszenia),
- ➔ rada organizacji reprezentuje wszystkie podmioty pozarządowe działające na terenie jednostki terytorialnej niezależnie od branży; jest wybierana przez forum organizacji,
- ➔ forum organizacji (konferencja plenarna) to zgromadzenie wszystkich organizacji pozarządowych z terenu gminy, powiatu czy województwa.

Integracja polega na budowaniu powiązań i może przebiegać w różnej skali. Najmniejsza reprezentacja – gminny zespół branżowy – łączy podmioty działające na tym samym





terenie i zajmujące się podobnymi zagadnieniami. Jest idealnym partnerem samorządu na co dzień, niezbędnym w rozwiązywaniu konkretnych bieżących problemów. W kluczowych sprawach podjęcie decyzji ułatwi zwołanie nadzwyczajnego forum branżowego. W normalnym trybie forum zbiera się raz do roku, by podsumować pracę zespołu, wyznaczyć priorytety na kolejne miesiące, wybrać nowych członków zespołu czy przedstawiciela do rady pożytku publicznego itd. Integracja sektora wzmacnia stowarzyszenia w kontaktach z podobnymi organizacjami, daje możliwość powołania reprezentacji, która będzie występowała w imieniu środowiska, ułatwia tworzenie partnerstw projektowych i lokalnych. Dla uzyskania szerokiej integracji oraz pełnego wymiaru reprezentacji potrzeba zaangażowania w ten proces znaczącego procenta stowarzyszeń; pomoc samorządu może się w tym okazać wielce przydatną, o ile nie konieczną.

Integrowanie wiąże się z:

- tworzeniem możliwości kontaktu, wzajemnego poznania,
- uświadomieniem korzyści płynących ze współpracy wewnątrz i poza sektorem,
- wspólnym rozwiązywaniem problemów,
- organizacją obchodów i świętowaniem z udziałem przedstawicieli NGO.

Myśląc o współpracy, trzeba sobie postawić pytanie o jej bezpośrednich beneficjentów. W niewielkiej wiejskiej gminie wójt zapewne nieraz omawia z liderami lokalnych organizacji różne wydarzenia, jak np. organizację dożynek. W dużym mieście prezydent ma nieporównywalnie większy zakres odpowiedzialności, organizacji też jest nie kilka, a kilkaset, tam miejskie uroczystości będą prawdopodobnie przedmiotem ustaleń któregoś z naczelników wydziału.

Prezydent miasta przekazuje różne fragmenty swoich odpowiedzialności personelowi urzędu, zastępcom, naczelnikom wydziałów. A jak to wygląda po stronie organizacji? Jeżeli organizacją dożynek zainteresowane jest jedno stowarzyszenie albo zintegrowana grupa – współpraca układa się bezproblemowo. Gorzej, gdy są dwie lub więcej reprezentacji środowiska, zainteresowanych tematem, które nie komunikują się ze sobą (np. kółka rolnicze, koto gospodyń, Solidarność Rolników Indywidualnych). Z którą grupą rozmawiać? W jakiej kolejności? Najlepiej byłoby ze wszystkimi, pod warunkiem, że zechcą usiąść przy jednym stole.

Jak zasięgnąć opinii środowiska, jeżeli nie ma ono reprezentacji? Można skierować pytanie tylko do tych organizacji, które uczestniczą w konkursach grantowych albo realizują znaczące przedsięwzięcia. A co ze zdaniem pozostałych? Nie sposób ich zignorować z czystym sumieniem. Może się też zdarzyć tak, że zapytani dadzą sprzeczne odpowiedzi.

Kiedy w ratuszu zapadną decyzje zgodne z jednym stanowiskiem, a wbrew innemu, organizacje mogą mieć pretensje do prezydenta, ale być może powinny mieć też żal do siebie, ponieważ nie porozumiały się między sobą w kwestii wspólnego rozwiązania.

Celem poradnika jest pokazanie, jak kreować współpracę między sektorami w jej różnych formach. W przypadku zespołów branżowych możliwe są – jak wspomiano wyżej – różne sposoby ich tworzenia. Ponieważ głównymi aktorami zespołów są organizacje, warto, aby to właśnie one dały impuls ku ich ustanowieniu. Taka sytuacja miała miejsce w wielu powiatach Pomorza i województwa warmińsko-mazurskiego.

Dobrym przykładem organizowania środowiska pozarządowego jest działalność Sieci Wspierania Rozwoju Lokalnego Województwa Warmińsko-Mazurskiego HEROLD, powstała w 2001 roku jako porozumienie organizacji zainteresowanych budowaniem lokalnych środowisk aktywności obywatelskiej poprzez wspieranie podmiotów pozarządowych. Przedmiotem działań sieci jest dystrybucja informacji wewnątrz sektora, jego integracja i budowanie partnerskich relacji z samorządami.

Administracja może w procesie tworzenia reprezentacji odegrać rolę wspierającą – np. udostępniając lokal, kanały informacyjne, wsparcie szkoleniowe czy wyrażając potrzebę pozyskiwania opinii środowiska dotyczących projektowanych uchwał. Program współpracy jest jedną z możliwych form artykułowania woli samorządu, również w kwestii integracji

trzeciego sektora. Ważne jest, by inicjatywy integracyjne miały poparcie samorządu oraz pomoc infrastrukturalną. Północne województwa Polski mają mocno rozwinięte formy wspierania organizacji pozarządowych przez organizacje infrastrukturalne, korzystające z dotacji; również proces integracji środowiska jest tam mocno zaawansowany. Z praktyki Gdańska, Gdyni, Elbląga czy Olsztyna można czerpać liczne wzorcowe rozwiązania. Na południu Polski Gliwice są przykładem infrastrukturalnego wsparcia oferowanego w formie jednostki budżetowej, a Dąbrowa Górnicza bardzo sprawnego funkcjonowania reprezentacji trzeciego sektora w bliskich relacjach z miastem.

Integracja środowiska pozarządowego ma zasadnicze znaczenie w rozwijaniu współpracy pierwszego i trzeciego sektora, zwłaszcza dla większych jednostek samorządu. Urzędnicy zauważają ten fakt coraz częściej, dlatego też coraz więcej samorządów powołuje pełnomocnika ds. współpracy z organizacjami pozarządowymi i finansuje instytucjonalne formy wsparcia. Przedstawicielstwo organizacji pozarządowych stało się potrzebne samorządowi m.in. do spełnienia wymogów wynikających ze znowelizowanej *Ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie*. Artykuł 5 ustawy w ust. 2 w pkt. 3 i 4 nakłada na samorząd obowiązek konsultowania projektów uchwał z organizacjami oraz radą pożytku; w pkt. 5 mówi o tworzeniu zespołów inicjatywno-doradczych, których członkowie pochodzą z obu sektorów.

Konsultowanie projektów uchwał jest też przedmiotem odrębnej uchwały rady gminy, o czym traktuje ustęp 5 art. 5. Jak się taka konsultacja najczęściej odbywa? Projekt przedstawia się publicznie np. na stronie internetowej gminy, określając też sposoby i termin zgłaszania uwag. Zainteresowani mają ograniczony czas na zajęcie stanowiska, mogą z tej możliwości skorzystać lub nie. Często też wyznacza się datę i miejsce spotkania poświęconego omówieniu zgłoszonych propozycji. Tu rozstrzygają się losy niektórych poprawek; bywa, że zależą od tego, kto ją zgłasza i jak potrafi bronić własnych argumentów. Stawiając sobie za cel realną współpracę samorządu i organizacji oczekujemy, że w trakcie konsultacji pojawią się konkretne opinie i propozycje. Tam, gdzie trzeci sektor jest dobrze rozwinięty, nie ma z tym problemu. Ciąta typu: zespół branżowy zajmują stanowisko, zgłaszają uwagi, dają propozycje. Ale nie wszędzie tak jest. By tak się działo, warto w gminach, gdzie trzeci sektor dotychczas nie utworzył swojej reprezentacji, stworzyć ramy, w których ta społeczna opinia dotycząca przygotowywanych rozwiązań będzie mogła zostać wypracowana i artykułowana. Zespoły branżowe to – jak już wspomniano – jedna z możliwości.

Inne narzędzie, które może się okazać skuteczne w tej sytuacji, to zespoły inicjatywno-doradcze, skupiające przedstawicieli organizacji zajmujących się danym zakresem działalności i urzędników odpowiedzialnych za to samo. One również pełnią funkcję integracyjną, choć bardziej istotną ich właściwością jest współpraca między sektorami. Ustawa mówi o zespołach o charakterze doradczym i inicjatywnym, w liczbie mnogiej, więc tematyka ich pracy może być związana z różnymi zagadnieniami. Funkcja doradcza wskazuje na relacje między sektorami (trzeci doradza pierwszemu), inicjatywna zaś polega na wypracowaniu wspólnego stanowiska pochodzącego od wielu organizacji. Tego typu działania (wypracowanie propozycji rozwiązania) niewątpliwie służy integracji. W skład zespołów wchodzi członkowie organizacji pozarządowych i przedstawiciele administracji – o proporcji ustawa nie mówi, jest więc dowolna. Czym się różni zespół inicjatywno-doradczy od zespołu branżowego? Jest powołany na podstawie programu współpracy i nie może powstać niezależnie od administracji, bo ma w swoim składzie urzędników. Czym zespół branżowy różni się nad zespołem inicjatywno-doradczym? Pozwala na mniej formalny tryb działania, co jest oczywiste dla trzeciego sektora, a dla administracji już nie. Słabością zespołu branżowego może być brak znajomości realiów specyficznych dla administracji.

**JAK TWORZYĆ ZESPOŁY?**

Warto określić minimalną liczbę, np. siedmiu organizacji, koniecznych do tego, by taki zespół można było utworzyć. W Gliwicach zespoły branżowe otrzymują wsparcie biurowe od pracowników Centrum Organizacji Pozarządowych (wysyłanie zawiadomień o spotkaniu, sporządzanie protokołu, przekazywanie projektów itp.). Podobnie działają w Warszawie komisje dialogu społecznego (powoływane są na wniosek minimum dziesięciu organizacji); w skład każdej komisji wchodzi również pracownik odpowiedniego biura urzędu miasta.





Samorząd może regularnie wspierać członków zespołu poprzez organizowanie tematycznych szkoleń podnoszących kompetencje uczestników. Tematyka szkoleń, warsztatów czy wizyt studyjnych powinna wynikać ze zgłoszonych potrzeb. Możliwość dofinansowania tego typu wsparcia powinna również znaleźć odzwierciedlenie w programie współpracy.

W Gliwicach zaczęto się od wniosku organizacji, by w programie współpracy znalazł się zapis o obowiązkowym organizowaniu kwartalnych spotkań trzeciego sektora z przedstawicielami miasta. Samorząd standardowo reprezentowany jest na nich przez pełnomocnika prezydenta ds. organizacji pozarządowych, ale nie tylko; naczelnicy czy inspektorzy odpowiednich wydziałów także pojawiają się w zależności od potrzeby. Tematy przynosi życie: zmiany w ustawie, szczegóły organizowania konkursów, konferencji, szkoleń, treść nowego programu współpracy...

Na jednym z takich spotkań, które noszą roboczą nazwę „W GCOP przy kawie”, zgłoszono postulat powołania podobnego ciała jak rada sportu, tyle że dla organizacji działających na rzecz opieki społecznej, zdrowia i ekologii. Pomysłodawcy ustalili termin spotkania założycielskiego, pracownicy COP zawiadomili wszystkich potencjalnych zainteresowanych o dacie, godzinie i celu spotkania. Przygotowali również wstępną propozycję regulaminu funkcjonowania. I zaczęła się praca. Zainteresowani się spotkali, dopracowali zasady działania, wybrano 10-osobowy zespół, który będzie pracował przez najbliższy rok, opiniując projekty, formułując propozycje pod adresem gminy. Ukonstytuował się zarząd, dokonano wyboru przewodniczącego, sekretarza itd. Przykładowy regulamin można znaleźć w załączonej płytce CD. Potem powołano kolejne zespoły – ds. organizacji kulturalnych, edukacji i wychowania, seniorów. Każdy dostosowuje regulamin do własnych potrzeb, wybiera zarząd i ustala tematy, którymi będzie się zajmować.

Wypracowane postulaty i propozycje zespołu pełnomocnik ds. organizacji pozarządowych prezentuje właściwemu wiceprezydentowi równoległe z opinią naczelnika merytorycznie właściwego wydziału urzędu. Tu zapada decyzja o dalszym losie wniosku, w tym o jego ewentualnym odrzuceniu; instancją odwoławczą może być jeszcze prezydent.

Wzajemnemu poznaniu się społeczników może pomóc ogłoszenie konkursu na inicjatywę, służącą małym lokalnym społecznościom. Aktywne osoby z sąsiedztwa mają w ten sposób okazję do poprawy jakości życia w swoim otoczeniu (budowa placu zabaw, piknik uliczny z udziałem seniorów), jak również poznania się przy szczegółowym opracowaniu pomysłu i samej realizacji przedsięwzięcia.

- na najlepszą inicjatywę organizacji pozarządowych,
- na najlepszą inicjatywę samorządu w zakresie współpracy z organizacjami pozarządowymi,
- na najlepiej działającą reprezentację sektora pozarządowego,
- na najlepszą inicjatywę na rzecz osób starszych,
- na najlepszy produkt przedsiębiorczości społecznej.

Marszałek Województwa Opolskiego przyznaje najlepszej organizacji województwa nagrodę finansową w wysokości 10 tys. zł. Wręcza się ją podczas Opolskich Targów Organizacji Pozarządowych. Poza prezentacją organizacji i wręczeniem nagrody impreza ma komponent konferencyjny.

Powstanie Wojewódzkiej Rady Organizacji Pozarządowych musi być niewątpliwie odpowiedzialnością na zainteresowanie jej powołaniem wśród potencjalnych członków. Marszałek może dawać ku temu sposobność, np. finansując zorganizowanie forum organizacji województwa, udostępniając salę, ale powołanie rady musi poprzedzić wola wyrażona przez organizację.

Cenne dla integracji sektora może się okazać również kojarzenie działalności rad osiedlowych (podmioty samorządowe) z organizacjami działającymi na terenie jej funkcjonowania. Okazją do wspólnej pracy jest np. ogłoszenie konkursu, o którym mowa wyżej, z odpowiednimi zapisami w ogłoszeniu, promującymi współdziałanie lokalnych instytucji.

Działania związane z integracją trzeciego sektora powinny zostać określone w programie współpracy. Dotyczy to zarówno plenarnych spotkań, działań o charakterze szkoleniowym, jak i wspólnej organizacji lokalnych wydarzeń. Procedury tworzenia zespołów, korzystania z kanałów informacyjnych oraz innego rodzaju mogą stanowić załączniki do tej szczególnej uchwały rady gminy.

Działania związane z integracją trzeciego sektora powinny zostać określone w programie współpracy. Dotyczy to zarówno plenarnych spotkań, działań o charakterze szkoleniowym, jak i wspólnej organizacji lokalnych wydarzeń. Procedury tworzenia zespołów, korzystania z kanałów informacyjnych oraz innego rodzaju mogą stanowić załączniki do tej szczególnej uchwały rady gminy.



## Integracja organizacji uprości działanie urzędu

Jest istotna różnica między przedstawicielstwem a reprezentacją. Członek organizacji pozarządowej (bardzo często prezes), powołany przez burmistrza do rady pożytku, może być faktycznym reprezentantem sektora, ale też może nim nie być. Istotne jest, czy został do pełnienia takiej funkcji wskazany przez środowisko, np. w wyborach w trakcie forum albo oddelegowany przez radę organizacji pozarządowych. Samorząd może okazać zaufanie swoim pozarządowym partnerom, przyjmując wskazanie osób, które będą ich reprezentować i zabierać głos w ich imieniu; decydenci sektora nie obdarzą mandatem kogoś, kto ich skompromituje albo nie będzie rozumiał najważniejszych potrzeb i interesów. Świadomy, przygotowany i odważny dyskutant może wydłużyć obrady rady pożytku czy zespołu inicjatywno-doradczego, ale przede wszystkim wnieść istotne uwagi, które posłużą wypracowaniu efektywnego rozwiązania. Współpraca może mieć charakter iluzoryczny albo rzeczowy i wtedy będzie pobudzać stronę społeczną do aktywnej działalności.

Przedstawiciele zespołów branżowych mogą stać się delegatami do gminnej rady pożytku publicznego, jeżeli zajdzie potrzeba jej powołania. Wymóg zapewnienia reprezentatywności organizacji jest wtedy spełniony, wszystkie organizacje zaangażowane we współpracę w ramach zespołów mają możliwość wpływania na wybór delegata. Każda organizacja może włączyć się w działalność już istniejącego zespołu lub partycypować w powołaniu nowego.

Integrację trzeciego sektora może wspomagać również samorząd wojewódzki, np. przez wydarzenia adresowane do organizacji oraz ich otoczenia. Co należy zaznaczyć – to organizacje mogą wykazać inicjatywę ustanowienia różnych form motywowania. W województwie warmińsko-mazurskim np. konkurs „Godni Naśladowania” odbywa się z inicjatywy Rady Organizacji Pozarządowych Województwa Warmińsko-Mazurskiego, a marszałek jest fundatorem nagród. Na początku zauważono potrzebę promowania trzeciego sektora, przyznano nagrody dla najlepszych rozwiązań. Z czasem doszły kolejne kategorie; poniższa lista może posłużyć jako wzór przy ustanawianiu kategorii konkursowych dla szczebla wojewódzkiego:

3.2

3.2



## Podsumowanie

Procesy integracji trzeciego sektora mogą przebiegać zarówno niezależnie od samorządu w formie ruchu oddolnego (z zespołami i forami branżowymi, radami organizacji na szczeblu gminy, powiatu czy województwa), jak i dokonywać się ze wsparciem administracji (z zespołami inicjatywno-doradczymi, radami pożytku, centrami wsparcia, galami). Sprzyjają pełniejszemu wykorzystaniu potencjału społecznego, szybszemu rozwojowi trzeciego sektora, skuteczniejszym formom samopomocy, co zachęca tak samorządowców, jak środowisko pozarządowe do odpowiedzialnej i rozbudowanej współpracy również na wspomnianym polu. Wola integracji musi wynikać z potrzeby trzeciego sektora, ale samorządy mogą wiele uczynić, by ten proces wzmocnić. Zyski będą miały obie strony; z pewnością skorzystają też mieszkańcy gminy, powiatu czy województwa.

Lista korzyści wynikających z integracji sektora pozarządowego:

- zintegrowany sektor jest sprawniejszym partnerem dla administracji i biznesu;
- konsultowanie projektów uchwał jest skuteczniejsze, bo projekty docierają do szerokiego grona opiniujących;
- społeczna pomoc w przypadku nagłych zdarzeń (powódź, katastrofa itp.) może być zorganizowana szybciej;
- uzyskuje się bardziej precyzyjne diagnozy problemów społecznych i skuteczniejszy dobór właściwych rozwiązań;
- wewnętrzne wsparcie sektora skutkuje szybszym rozwojem organizacji pozarządowych;
- zwiększa się wykorzystanie eksperckiej wiedzy przedstawicieli trzeciego sektora przez samorząd;
- powstają dogodniejsze warunki do zawiązywania partnerstw z udziałem organizacji;
- zwiększa się jakość współpracy międzysektorowej (zintegrowany sektor może zaoferować znacząco bogatszą ofertę niż pojedyncza organizacja);
- nie trzeba poszukiwać partnera do rozmów z samorządem;
- intelektualny potencjał środowiska lokalnego jest lepiej zagospodarowany;
- stymulowanie zmian jest szybsze;
- działalność rad osiedlowych uzyskuje wsparcie i następuje integracja środowisk lokalnych.





**T**rójsektorowe partnerstwa lokalne (zwane też rozwojowymi) to **bardzo dobre**, ale też **bardzo trudne** narzędzie rozwoju wspólnoty samorządowej. Bardzo dobre, bo integruje ludzi, instytucje, organizacje i przedsiębiorstwa, łączy ich zasoby, identyfikuje cele, zadania i sposoby ich realizacji, tworzy efekt synergii, gdyż – razem możemy więcej i skuteczniej. Trudne – bo trudno potążyć w jeden sprawny mechanizm różnorodnej kultury organizacyjnej (inaczej pracuje samorząd, inaczej mała organizacja, a jeszcze inaczej firma), mówić jednym językiem, i co ważne – każdemu zapewnić korzyść. Bo **w partnerstwie należy mówić językiem korzyści**, niekoniecznie zresztą finansowych. Do tego trzeba dodać oddalone w czasie efekty działań partnerstwa, co wielu zniechęca. Stąd mała jeszcze liczba partnerstw lokalnych i ich słabość. Na szczęście zdroworozsądkowo czujemy, że razem jesteśmy silniejsi, skuteczniejsi i możemy więcej, dostrzegamy też dobre praktyki w tym zakresie, zatem **partnerstwa skazane są na sukces**.

Partnerstwa lokalne to nowy sposób zarządzania lokalnego. Konieczność tworzenia tych swoistych instytucji wynika ze złożoności problemów społecznych, które nas dotykają, dla rozwiązania których nie wystarczają już zwykłe decyzje administracyjne. Skuteczniejsze staje się łączenie zasobów ludzkich, materialnych i finansowych partnerów lokalnych, wspólne identyfikowanie problemów społecznych i gospodarczych oraz szans rozwojowych, wspólne określanie celów i zadań, a później wspólna ich realizacja.

## Partnerstwo lokalne

OBSZAR 3

3.3

Arkadiusz Jachimowicz  
Prezes Elbląskiego Stowarzyszenia Wspierania  
Inicjatyw Pozarządowych, Przewodniczący  
Rady Elbląskich Organizacji Pozarządowych,  
wiceprzewodniczący Elbląskiej Rady Działalności  
Pozytywnego, członek zarządu Rady  
Organizacji Pozarządowych Województwa  
Warmińsko-Mazurskiego

W niniejszym modelu przez partnerstwa lokalne rozumiemy partnerstwa złożone z podmiotów wywodzących się z trzech sektorów: publicznego, prywatnego i społecznego oraz osób indywidualnych, których celem jest wspólne długofalowe działanie na rzecz rozwoju wspólnoty samorządowej, funkcjonujące z reguły wewnątrz jednego obszaru administracyjnego: gminy, powiatu lub województwa.

Partnerstwa, aby mogły działać skutecznie, powinny funkcjonować zgodnie z poniższymi, podstawowymi zasadami:

- są tworzone oddolnie na poziomie lokalnym;
- wszyscy partnerzy są równi wobec siebie (jeden partner jeden głos);
- planowanie celów i działań oraz ich wdrażanie jest wspólne;
- podejmowane działania są innowacyjne i kompleksowe;
- podejmowane działania cechuje otwartość i przejrzystość, zaufanie wobec siebie;
- są skoncentrowane na rzeczywistych problemach społeczności lokalnych;
- wszystkim zależy na łagodzeniu konfliktów;
- są otwarte na zwiększanie liczby partnerów<sup>1</sup>.

Partnerstwa powinny funkcjonować na podstawie opracowanej przez siebie umowy (regulaminu, karty, statutu), w której określona jest misja i cele partnerstwa, odpowiedzialność partnerów, zasady współpracy oraz regulacje dotyczące sfery organizacyjnej. Bywa, że w początkowej fazie funkcjonowania partnerstwo nie ma spisanego regulaminu działania, jednak z uwagi na perspektywę i złożoność pracy z czasem należy określić choćby podstawowe zasady funkcjonowania, co zdecydowanie ułatwia współpracę i zmniejsza nieporozumienia. W partnerstwach, gdzie oficjalnym partnerem jest strona samorządowa, regulamin musi być opracowany.

Partnerstwa lokalne najczęściej nie posiadają osobowości prawnej, w razie konieczności (np. realizacja projektów) posługują się osobowością prawną jednego z partnerów. Bywają sytuacje, że partnerstwo doprowadza do powołania organizacji, która je obsługuje, także pod względem osobowości prawnej.

Inicjatorem partnerstwa może być strona samorządowa lub pozarządowa, ale też indywidualny lider społeczny. Impuls do działań daje dostrzeżona potrzeba czy problem, zbyt rozległy czy skomplikowany, aby mogła się nim skutecznie zająć jedna organizacja czy instytucja, możliwy do rozwiązania, gdy kilka, czy kilkanaście podmiotów połączy swoje zasoby i działania. Impulsem może być także niewykorzystana szansa rozwojowa (np. unikalne położenie, ważne wydarzenie historyczne czy zjawisko kulturowe).

Partnerstwa mogą dotyczyć rozwoju społecznego czy społeczno-gospodarczego określonego obszaru: wsi, gminy, miasta, dzielnicy, powiatu czy województwa, mogą też obejmować konkretny obszar problemowy: ubóstwo, bezdomność, czy tematyczny: aktywizację społeczną, przedsiębiorczość itp.

Struktura partnerstwa zależy od jego wielkości. W każdym partnerstwie najwyższą władzą uchwałodawczą jest zebranie przedstawicieli partnerów (można to porównać do walnego zgromadzenia w stowarzyszeniu albo do kompetencji rady gminy), ponadto musi być wyłoniony organ wykonawczy (analogicznie – zarząd stowarzyszenia czy wójt). W większych partnerstwach struktura może być rozbudowana o zespoły tematyczne (np. zajmujące się oświatą czy kulturą) oraz zespoły projektowe (piszące i realizujące konkretne projekty) itp. W partnerstwach sformalizowanych istnieje sekretariat czy biuro partnerstwa prowadzone przez bardziej zasobnego partnera, np. samorząd czy powołaną w tym celu organizację (np. stowarzyszenie, fundację lub spółkę non-profit).

Partnerstwa lokalne muszą wypracować swój plan działania. Najlepiej jeżeli jest to kilkuletnia strategia – oczywiście spójna ze strategią rozwoju samorządu i innymi dokumentami

<sup>1</sup> Partnerstwo lokalne na rynku pracy, MPiPS, Warszawa 2007.

planistycznymi – która co roku jest uszczegóławiana w postaci planów rocznych. Czasami partnerstwa mogą pracować na podstawie samorządowego dokumentu planistycznego: może być to np. program rozwoju kultury czy program rozwiązywania problemów społecznych. W tym przypadku również muszą opracowywać programy roczne.

Metodą pracy partnerstwa jest realizacja projektów na podstawie planu działania. Partnerstwo realizuje kolejne projekty, czy to jeden czy kilka jednocześnie. Projekty te mogą być tworzone i realizowane przez pojedynczych partnerów lub przez kilku: dwóch – trzech – wtedy mówimy o partnerstwie projektowym (w ramach partnerstwa lokalnego może funkcjonować kilka partnerstw projektowych zorientowanych na realizację konkretnych zadań określonych przez „duże” partnerstwo lokalne).

Partnerstwa mogą realizować działania (projekty), opierając się na swoich zasobach finansowych i materialnych (zwłaszcza gdy celem jest np. budowa systemu wsparcia, nie wymagająca innych środków finansowych niż te, którymi dysponują instytucje samorządowe), mogą tworzyć i realizować projekty finansowane ze źródeł pozabudżetowych (programy unijne, programy grantowe fundacji, administracji publicznej), mogą też pozyskiwać darowizny finansowe, rzeczowe lub w formie usług od lokalnych przedsiębiorców oraz w formie akcji fundraisingowych (np. zbiórki publiczne).

Partnerstwa powinny poddawać się systematycznej (najlepiej corocznej) ewaluacji, czyli ocenie jakości swojego działania. Najlepiej, gdy ewaluacja jest 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 regulaminie partnerstwa (jedną z prostych metod może być analiza SWOT). Istotne jest, aby każdorazowo wypracowywać rekomendacje dotyczące polepszenia jakości czy modyfikacji działań, a następnie te rekomendacje wdrożyć i sprawozdzać ich wdrożenie.

Przykładem sformalizowanych trójsektorowych partnerstw, dysponujących statutem, osobowością prawną, planem działań i środkami finansowymi na ich realizację są lokalne grupy działania (LGD).

Więcej o partnerstwach można dowiedzieć się w poradniku Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej: Przez współpracę do sukcesu. Partnerstwo lokalne na rynku pracy: [www.mpips.gov.pl/userfiles/File/Departament%20Rynku%20Pracy/Podrecznik](http://www.mpips.gov.pl/userfiles/File/Departament%20Rynku%20Pracy/Podrecznik) oraz licznych publikacjach i dobrych praktykach zebranych np. na stronie Stowarzyszenia BORIS: [partnerskiemazowsze.boris.org.pl/publikacje\\_i\\_strony](http://partnerskiemazowsze.boris.org.pl/publikacje_i_strony).

### ZASADY FUNKCJONOWANIA PARTNERSTW

Partnerstwa budują kapitał społeczny – tworzą nowe powiązania pomiędzy partnerami i społecznością lokalną, łączą zasoby, kreują i wdrażają nowe rozwiązania w sferze społecznej i gospodarczej, bezpośrednio wpływają na rozwój społeczności poprzez działania operacyjne: szkolenia, wsparcie doradcze, promocję, integrację itp.

Jak stwierdzono, partnerstwa lokalne, mimo iż są dobrym narzędziem rozwoju i nowym sposobem zarządzania lokalnego, występują stosunkowo rzadko. Tworzone są raczej z inspiracji organizacji pozarządowych, rzadziej z inspiracji samorządów czy ich jednostek. (Warto dodać, że najtrudniejszy do pozyskania do partnerskiej współpracy są przedsiębiorcy).

Co zrobić, aby to narzędzie rozwoju wpisało się na stałe w system współpracy samorządów z organizacjami?

**Zasada pomocniczości** obliuguje samorządy do podjęcia systemowych działań skierowanych na tworzenie przyjaznych warunków do powstawania i funkcjonowania partnerstw, a także czynne uczestniczenie w partnerstwach.

**Zasada partnerstwa** oznacza, że członkowie partnerstwa dysponują równym głosem w sprawach partnerstwa. Jest to zasada trudna w realizacji, bowiem w partnerstwach lokalnych – choć to powoli się zmienia – zdecydowanie najsilniejszym partnerem jest samo-



Trójsektorowe partnerstwo jest znakomitym, ale trudnym w obsłudze narzędziem rozwoju lokalnego











z tym powinien opracować wspólnie z partnerami społecznymi odpowiednie regulacje prawne, a później te regulacje konsekwentnie wcielać w życie. Będąc jednym z najsilniejszych partnerów, a bardzo często najsilniejszym, nie powinien dominować i zawłaszczać przestrzeni do działania innym partnerom.

Partnerstwo lokalne powinno stać się częścią kultury realizacji zadań związanych z rozwojem wspólnoty samorządowej.

**Wspólnoty lokalne, w których funkcjonują skuteczne partnerstwa, 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. Zainwestowany w partnerstwa wysiłek, dostosowanie prawa lokalnego w tym zakresie, mądre towarzyszenie im w rozwoju, to gwarancja sukcesu. Nie wolno jednak wykorzystywać stworzonej marki partnerstwa do partykularnych, grupowych czy partyjnych interesów. Partnerstwo to dobro wspólne mieszkańców, każde manipulowanie nim prowadzi do zachwiania zaufania samych partnerów wobec siebie i społeczności wobec partnerstwa.

3.3





Istotą proponowanego modelu współpracy jest wspólne – przez samorząd i organizację – tworzenie polityk publicznych, a następnie wspólna ich realizacja. O tym traktują dwie poprzednie płaszczyzny. Płaszczyzna trzecia natomiast zajmuje się sposobem takiego urządzenia infrastruktury współpracy, aby zarówno tworzenie polityk, jak ich realizacja przebiegało sprawnie i efektywnie z jak najpełniejszym wykorzystaniem zasobów lokalnych.

Ta infrastruktura współpracy to wiele lokalnych rozwiązań wpływających na aktywność społeczną oraz rozwój sektora pozarządowego, a także kooperację mieszkańców i organizacji z samorządem terytorialnym i jego jednostkami. Te rozwiązania powinny być ze sobą spójne i tworzyć system współpracy, którego animatorem – zgodnie z zasadą pomocniczości – powinien być samorząd, i któremu nie wolno zapomnieć o niezwykle ważnych w tym procesie zasadach partnerstwa oraz suwerenności stron. System współpracy powinien być osadzony na przyjaznym prawie lokalnym, różnego rodzaju instytucjach kotwiczących oraz kulturze współpracy – temu chyba najbardziej w tej chwili potrzebnemu zjawisku, które cały mechanizm współpracy może natchnąć do skutecznego działania.

System wspierania inicjatyw obywatelskich i organizacji pozarządowych (obszar 1) to misterna konstrukcja zawierająca rozwiązania różnego kalibru, gdzie większość powinności spoczywa na samorządzie (zasada pomocniczości). W związku ze słabością instytucjonalną organizacji istotne jest udostępnianie lokali (tu rozwiązaniem często bywa opisywane powyżej centrum organizacji pozarządowych), czy przekazywanie w zarząd nieruchomości na realizację konkretnego zadania (np. prowadzenie noclegowni). Jeżeli samorządy chcą mieć sprawnych realizatorów zadań publicznych w postaci organizacji pozarządowych, muszą się zdecydować na przekazywanie im części majątku publicznego. Istotne jest także wzmacnianie zasobów ludzkich organizacji przez różnego rodzaju formy edukacyjne realizowane bezpośrednio przez samorząd czy wspomniany COP, wspieranie wolontariatu (w Elblągu np. funkcjonuje Miejskie Centrum Wolontariatu). Nie do przecenienia jest wsparcie finansowe organizacji: uruchomienie pożyczek i gwarancji (niezwykle pomocnych w utrzymaniu płynności finansowej organizacji), funduszu wkładów własnych (mechanizm zachęcający do sięgania po pieniądze spoza budżetu samorządu), czy dotacji inwestycyjnych. Wdrożenie i sprawne funkcjonowanie jak największej gamy tych rozwiązań warunkuje sprawność systemu wsparcia – czy raczej współpracy (zasada partnerstwa).

Model podkreśla potrzebę integracji sektora pozarządowego, w tym tworzenia różnego rodzaju reprezentacji (obszar 2). Jest to wrażliwa sfera, za którą odpowiedzialny jest sam sektor pozarządowy, jednak samorząd może i powinien umiejętnie i z wyczuciem stymulować te procesy, zwracając baczną uwagę na zasadę suwerenności. Nie wolno tu manipulować, np. segregować organizacje na lepsze i gorsze, każda działalność pożytku publicznego jest cenna i każda – na zasadzie pomocniczości – ma prawo być wsparta przez samorząd na warunkach obowiązujących we wspólnocie lokalnej. Narzędziem codziennych kontaktów z samorządem są różnego rodzaju ciała wspólne: zespoły konsultacyjne, Rady Działalności Pożytku Publicznego. Powinno ich być – autentycznie działających (kultura współpracy!) – jak najwięcej.

Tworzenie zinstytucjonalizowanych, trójsektorowych partnerstw lokalnych (obszar 3) jest odpowiedzią na potrzebę łączenia lokalnych, ograniczonych zasobów w celu efektywniejszego wykorzystywania ich do realizacji zadań publicznych na rzecz wspólnoty lokalnej. To w polskiej rzeczywistości nowe i trudne narzędzie współpracy. Zasada partnerstwa jest ciągle niedoceniana, efekt synergii niemal nie istnieje. Poligonem doświadczalnym partnerstw lokalnych są Lokalne Grupy Działania, które jednak stymulowane przez przepisy unijne z reguły nie są tworem rzeczywiście oddolnymi, gdzie prym wiodą samorządy, a programy grantowe są niezwykle trudne. Niemniej, w nich odbywa się trudna szkoła partnerskich, zaplanowanych i realizowanych działań publicznych. Czy będą wzorcem dla innego rodzaju partnerstw lokalnych, których społeczności potrzebują jak pustynia wody? Oby.

Przewodnik wskazuje drogi. Zachęca do wkroczenia na nie. Jednak od odpowiedzialności zarówno samorządów i organizacji zależeć będzie, czy na te drogi wkroczą i gdzie one je zaprowadzą. Jedno jest pewne – we współpracy dróg na skróty nie ma. Tu zawsze potrzebny jest wysiłek, mądrość i współpraca obydwu stron.

1. Boczoń J.: *Poradnik standaryzacji usług społecznych*, Sieć Wspierania Organizacji Pozarządowych SPLOT, Warszawa 2007.
2. *Budowanie federacji organizacji pozarządowych*, Stowarzyszenie na rzecz FIP, Warszawa 2000.
3. *Ewaluacja projektów miękkich. Kompendium*, Centrum PISOP, Poznań 2008.
4. Gliński P.: *Style działań organizacji pozarządowych w Polsce: grupy interesu czy pożytku publicznego?*, IFiS PAN, Warszawa 2006.
5. *Grupy Partnerskie. Od idei do współdziałania. Praktyczny poradnik*, Fundacja Partnerstwo dla Środowiska, Warszawa 2005.
6. Jachimowicz A.: *System wsparcia sektora pozarządowego w województwie warmińsko-mazurskim*, Elbląskie Stowarzyszenie Wspierania Inicjatyw Pozarządowych, Elbląg 2009.
7. Juraszek-Kopacz B., Tyrowicz J.: *Zmierzyć niemierzalne czyli o pomiarze oddziaływania społecznego*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2008.
8. *Przez współpracę do sukcesu. Partnerstwo lokalne na rynku pracy*, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2007.
9. Tennyson R., *Poradnik partnerstwa*, The International Business Leaders Forum (IBLF), 2003.
10. *Trzeci sektor dla zaawansowanych. Nowoczesne państwo i organizacje pozarządowe – wybór tekstów*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2008.
11. Wejcman Z., *Partnerstwa lokalne dla rozwoju społecznego. Doświadczenia z Mazowsza*, BORIS, Warszawa 2008.
12. Wejcman Z.: *Świadczenie usług społecznych. Poradnik dla liderów sektora pozarządowego i działaczy samorządowych*, BORIS, Warszawa 2000.





**PŁASZCZYNA:  
INFRASTRUKTURA WSPÓŁPRACY,  
TWORZENIE WARUNKÓW DO SPOŁECZNEJ AKTYWNOŚCI**

<b>Obszar</b>	<b>Wykaz przykładowych wzorców działań, które można znaleźć na płycie CD</b>
<b>Wspieranie procesów integracji sektora organizacji pozarządowych</b>	<p>3.2.1 Regulamin Zespołu Branżowego – kultura. Gliwice</p> <p>3.2.2 Regulamin Dąbrowskiego Forum Organizacji Pozarządowych</p> <p>3.2.3 Statut Dolnośląskiego Związku Organizacji Pozarządowych WROS</p> <p>3.2.4 Regulamin organizacyjny Dzielnicy Komisji Dialogu Społecznego. Bemowo Warszawa</p> <p>3.2.5 Statut Rady Organizacji Pozarządowych Woj. Warmińsko-Mazurskiego</p> <p>3.2.6 Ogłoszenie konkursu „Bursztynowego Mieczyka”. Gdańsk</p> <p>3.2.7 Konkurs „Bursztynowy Mieczyk” – kwestionariusz</p> <p>3.2.8 Harmonogram pracy i konsultacji wieloletniego programu współpracy. Kraków</p> <p>3.2.9 Tryb powoływania oraz organizacja i tryb działania Powiatowej Rady Działalności Pożytku Publicznego w Katowicach</p> <p>3.2.10 Regulamin konkursu o tytuł „Poznański Wolontariusz Roku”</p>
<b>Partnerstwo lokalne</b>	<p>3.3.1 Porozumienie Bydgoskiego Paktu na rzecz Zatrudnienia</p> <p>3.3.2 Regulamin Partnerstwa na rzecz Rozwoju Pionek, Grupa Partnerska ARCHIPELAG</p> <p>3.3.3 Statut stowarzyszenia Lokalna Grupa Działania BORY TUCHOLSKIE</p> <p>3.3.4 Statut fundacji Lokalna Grupa Działania NASZYJNIK PÓŁNOCY</p> <p>3.3.5 Roczny plan pracy partnerstwa stowarzyszenia Lokalna Grupa Działania – PRZYJAZNE MAZOWSZE</p> <p>3.3.6 Porozumienie na rzecz rozwoju województwa warmińsko-mazurskiego</p> <p>3.3.7 Porozumienie o współdziałaniu w ramach Pomorskiego Forum na rzecz Wychodzenia z Bezdomności</p> <p>3.3.8 Statut Fundacji Pomorskie Forum na rzecz Wychodzenia z Bezdomności</p> <p>3.3.9 Projekt Regulaminu partnerstwa TERAZ SOCHACZEW</p> <p>3.3.10 Karta Partnerstwa dla Powiatu Łławskiego</p> <p>3.3.11 Kierunki działania Partnerstwa dla Powiatu Łławskiego na lata 2010 –2015</p> <p>3.3.12. Regulamin pracy Zespołów Tematycznych Partnerstwa dla Powiatu Łławskiego</p>



# D



## PRZYKŁAD GMINY WIEJSKIEJ

### Współpraca JST – NGO w gminie wiejskiej Czarnków

Gmina wiejska Czarnków leży w północno-zachodniej części województwa wielkopolskiego, wokół miasta Czarnkowa, stanowiącego odrębną jednostkę administracyjną. Partnerska współpraca pomiędzy samorządem gminy i organizacjami pozarządowymi została podjęta dopiero w końcu lat 90. Wcześniej na wzajemne kontakty wpływała paternalistyczna postawa samorządu wobec nielicznych istniejących w gminie podmiotów trzeciego sektora. Stanowią go typowe dla obszarów wiejskich organizacje: 10 ochotniczych straży pożarnych, zrzeszenie „Ludowe Zespoły Sportowe”, uczniowski klub sportowy oraz kilka kół gospodyń wiejskich. Realizowały one ważne społecznie zadania publiczne (bezpieczeństwo przeciwpożarowe, sport), toteż gmina co roku rezerwowała w budżecie niewielkie środki na finansowanie ich działalności.

Sytuacja zmieniła się w 1997 roku, z chwilą powstania fundacji „Gębiczyn”, aspirującej do odgrywania istotnej roli w zakresie rozwiązywania istniejących w gminie problemów społecznych. Zaproponowany przez fundację program działań edukacyjno-kulturalnych był skierowany przede wszystkim do dzieci i młodzieży pochodzących z rodzin byłych pracowników PGR, zagrożonych marginalizacją społeczną. Partnerem fundacji była Agencja Własności Rolnej Skarbu Państwa, natomiast samorząd początkowo wykazywał wobec niej daleko idącą rezerwę i nieufność. Dopiero sukcesy projektów realizowanych przez fundację zmieniły nastawienie gminy, która stopniowo zaczęła współuczestniczyć w jej działaniach. Efektem tej zmiany było między innymi powołanie

## Współpraca jednostek samorządu terytorialnego z organizacjami pozarządowymi – dobre praktyki

Adam Futymski  
Niezależny ekspert zajmującym się rozwojem obszarów wiejskich, ze szczególnym uwzględnieniem roli partnerstw trójsektorowych i podejścia LEADER w rozwoju lokalnym. Autor poradnika „Budowanie lokalnej strategii rozwoju w ramach osi 4 Leader Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007-2013”

w 1999 roku Funduszu na rzecz Fundacji „Gębiczyn”, w którym solidarnie partycypowały gmina Czarnków, miasto Czarnków i Agencja Własności Rolnej Skarbu Państwa.

Dzięki pozytywnym doświadczeniom współpracy z fundacją władze gminy zaczęły dostrzegać rolę, jaką organizacje pozarządowe mogą odgrywać w rozwoju gminy i rozwiązywaniu problemów mieszkańców. Ta zmiana znalazła swe odbicie w zapisach opracowywanej w 2000 roku *Strategii rozwoju gminy Czarnków*, przewidujących z jednej strony zwiększenie zaangażowania organizacji pozarządowych w działania na rzecz społeczno-gospodarczego rozwoju gminy, a z drugiej pogłębienie współpracy gminy z tymi organizacjami. Aby wzmocnić trzeci sektor, samorząd stał się propagatorem aktywności obywatelskiej. Wytworzenie atmosfery sprzyjającej oddolnym inicjatywom spowodowało wzrost społecznej aktywności mieszkańców gminy, czego efektem w następnych latach było utworzenie i rejestracja kilku nowych stowarzyszeń. Rosnące zaangażowanie gminy we współpracę z trzecim sektorem wymagało prawnego uregulowania, toteż na początku 2005 roku rada gminy uchwaliła pierwszy program współpracy z organizacjami pozarządowymi. Począwszy od 2006 roku gmina Czarnków przeznacza z budżetu środki na zlecenie zadań publicznych w trybie konkursu, a jednocześnie kontynuuje finansowe wsparcie dla OSP, LZS i UKS udzielane w ramach realizacji zadań budżetowych.

W 2007 roku gmina Czarnków wzięła udział w konkursie *Gmina wiejska przyjazna dzieciom* zorganizowanym przez Biuro Inicjatyw Społecznych Kancelarii Prezydenta RP oraz Komendę Główną Policji. Przedstawiła do oceny projekt edukacyjno-kulturalny *Dom – Gniazdo*, realizowany od lat przez fundację „Gębiczyn” i wspierany przez samorząd gminy. Projekt spotkał się z bardzo wysoką oceną organizatorów i kapituły konkursu, dzięki czemu gmina Czarnków została jego laureatem. Przyznane wyróżnienie stanowiło potwierdzenie realizowanej przez samorząd polityki współpracy z sektorem pozarządowym.

W 2008 roku gmina Czarnków skorzystała z szansy uczestniczenia w projekcie *Partnerstwo drogą rozwoju ekonomii społecznej na poziomie lokalnym*. Projekt był realizowany na przełomie lat 2008 – 2009, przyczyniając się do zdynamizowania współpracy samorządu i organizacji pozarządowych. Elementem programu były szkolenia i warsztaty poświęcone ekonomii społecznej, w których wspólnie uczestniczyli przedstawiciele obu sektorów. Efektem debat prowadzonych podczas zajęć było utworzenie w połowie 2009 roku wielosektorowego Partnerstwa Ekonomii Społecznej Ziemi Czarnkowskiej. Przystąpiła do niego m.in. gmina Czarnków oraz gminny ośrodek pomocy społecznej, a także kilka organizacji pozarządowych z gminy. Przedstawiciele partnerów opracowali dokument programowy *Strategia dla Partnerstwa Ekonomii Społecznej Ziemi Czarnkowskiej*, przewidujący podjęcie wspólnych działań na rzecz przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu, ograniczenia bezrobocia i poprawy na rynku pracy. Działalność partnerstwa już po roku przyniosła praktyczne efekty w postaci utworzenia spółdzielni socjalnej. Dzięki wsparciu i rekomendacji partnerów spółdzielnia pozyskuje wiele zleceń na rynku lokalnym i ponadlokalnym, co pozwala na stopniowy rozwój działalności i zatrudnianie kolejnych pracowników.

Partnerstwo przygotowało i złożyło dwa wnioski projektowe do Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, dotyczące powołania Centrum Ekonomii Społecznej oraz Centrum Integracji Społecznej. Oba zostały zaakceptowane i są realizowane, a ich liderami są dwa lokalne stowarzyszenia. Są to projekty skierowane głównie do osób znajdujących się w trudnej sytuacji życiowej lub zagrożonych wykluczeniem społecznym, jednak poprzez zaangażowanie w ich realizację wielu lokalnych podmiotów stały się one instrumentem aktywizowania wszystkich mieszkańców gminy oraz ich integrowania, a także ptaszczyzną prowadzenia debat publicznych i konsultacji społecznych. Szczególną rolę w tym względzie odgrywa Centrum Ekonomii Społecznej, którego siedziba mieści się w obiektach użyczonych przez gminę. Centrum dysponujące fachową i doświadczoną kadrą pełni funkcję ośrodka popularyzującego idee aktywności obywatelskiej, wspierającego rozmaite inicjatywy oddolne oraz świadczącego pomoc dla nowo powstających stowarzyszeń. Działalność centrum ma stałe wsparcie merytoryczne ze strony zarządu gminy, a także rady gminy, w której skład zostali wybrani w ostatnich wyborach samorządowych przewodniczący dwóch organizacji pozarządowych. Także inne organizacje pozarządowe i inicjatywy obywatelskie mogą w razie potrzeby liczyć na wsparcie samorządu, na przykład w formie informacji i doradztwa, pomocy w aplikowaniu o środki zewnętrzne, czy promocji swojej działalności na stronie internetowej gminy.

Osobą „pierwszego kontaktu” dla podmiotów szukających takiego wsparcia pozostaje ciągle wójt, jednak z uwagi na rozrost sektora pozarządowego i zwiększającą się w związku z tym ilością czasu poświęcanego na kontakty z przedstawicielami trzeciego sektora planowane jest powierzenie tej roli jednemu z pracowników urzędu gminy (utworzenie stanowiska pełnomocnika ds. organizacji pozarządowych).

Najnowszym pomysłem władz samorządowych gminy Czarnków mającym na celu ułatwienie działalności trzeciego sektora jest koncepcja utworzenia lokalnego funduszu poręczeniowego dla organizacji pozarządowych. Jest to wynik doświadczeń różnych programów wsparcia rozwoju obszarów wiejskich, między innymi programu LEADER, który ze względu na przyjęte warunki finansowania projektów (refundacja poniesionych kosztów, praktycznie brak zaliczkowania) jest trudno dostępny dla słabych finansowo wiejskich organizacji pozarządowych. Jeżeli gmina w dążeniu do tego celu wykaże podobną determinację i skuteczność, jaką cechowały jej poprzednie działania, na pewno zostanie on zrealizowany w niedalekiej przyszłości.

## Przykład gminy miejsko-wiejskiej

### Współpraca samorządu i organizacji pozarządowych w gminie Jarocin

Miejsko-wiejska gmina Jarocin jest położona w środkowo-południowej Wielkopolsce. Zamieszkuje ją ponad 45 tys. mieszkańców, z tego 27 tys. to mieszkańcy miasta Jarocin. W 2003 roku z inicjatywy władz gminy przygotowano i uchwalono pierwszy program współpracy gminy z organizacjami pozarządowymi oraz innymi podmiotami prowadzącymi działalność pożytku publicznego. Program stanowił jakościową zmianę w podejściu gminy do współpracy z organizacjami pozarządowymi. Jego ideą było sukcesywne wycofywanie się gminy z realizacji niektórych zadań własnych i przekazywanie ich organizacjom pozarządowym, które mogły wykonać te zadania efektywniej.

Wdrożenie przyjętego programu wymagało zbudowania nowych, partnerskich relacji między samorządem gminy i organizacjami pozarządowymi. Stosowane formy współpracy były z roku na rok poszerzane i doskonalone. Obecnie obejmują one bardzo bogaty i zróżnicowany zestaw działań. Przykładem współpracy w zakresie tworzenia programów i polityki gminnych jest wspólnie przygotowywany roczny program współpracy, udział mieszkańców gminy w stworzeniu *Strategii promocji gminy* oraz zaangażowanie mieszkańców w tworzenie *Strategii rozwoju miasta*. W tym ostatnim przypadku mieszkańcy mogli zgłaszać swoje propozycje i uwagi do strategii za pomocą specjalnych ankiet.

Współpraca w zakresie realizacji zadań i usług publicznych to przede wszystkim udzielanie organizacjom pozarządowym wsparcia finansowego na realizację projektów. Przed ogłoszeniem konkursu organizowana jest pomoc dla organizacji dotycząca wypełniania wniosków. W gminie utworzono specjalny niskoprocentowany fundusz pożyczkowy dla organizacji pozarządowych. Udziela on pożyczek dla NGO w kwocie do 100 tys. zł na okres maksymalnie 3 lat. Oprocentowanie pożyczek jest utrzymane na poziomie oprocentowania lokat oszczędnościowych. Gmina wspiera organizacje także w formach pozafinansowych poprzez użyczenie im gminnych nieruchomości i lokali na prowadzenie działalności, udostępnianie minibiur w Jarocińskim Centrum Organizacji Pozarządowych oraz pomoc organizacyjną i merytoryczną w realizacji projektów. Przykładem tego rodzaju wsparcia może być współorganizacja festiwalu stowarzyszeń *Mamy talent*. Jest to impreza plenerowa, podczas której organizacje prezentują efekty swojej działalności.

Samorząd podejmuje także działania wspomagające społeczną aktywność, pomaga np. organizacjom znajdować źródła finansowania i przygotowuje aplikacje, organizuje spotkania i szkolenia dla przedstawicieli NGO, udziela porad w zakresie prawnym, organizacyjnym i rachunkowo-księgowym, a także promuje działalność NGO na swojej stronie internetowej i w prasie lokalnej.

Współpracę samorządu i organizacji pozarządowych koordynuje pełnomocnik ds. współpracy z organizacjami pozarządowymi. Jego zadaniem jest m.in. stały kontakt i wymiana informacji z organizacjami pozarządowymi (w tym cotygodniowy newsletter wysłany do organizacji pozarządowych) oraz gromadzenie informacji na temat potrzeb i planów lokalnych NGO. Instrumentem ułatwiającym współpracę było stworzenie mapy aktywności organizacji pozarządowych gminy Jarocin w formie internetowej bazy danych, z podaniem ich najważniejszych obszarów działalności.

D.1

D.1



Od września 2010 roku znaczną część zadań dotyczących wsparcia sektora pozarządowego gmina zleciła do realizacji organizacji pozarządowej, która prowadzi Jarocińskie Centrum Organizacji Pozarządowych, i uzyskała na ten cel dotację z PO FIO. Dzięki takiemu rozwiązaniu zakres usług na rzecz organizacji pozarządowych i poradnictwa dla lokalnej społeczności znacznie się poszerzył, przy jednoczesnym zmniejszeniu kosztów ponoszonych przez gminę. W budżecie zaplanowanym na prowadzenie centrum przez najbliższe półtora roku wsparcie ze strony gminy to tylko 20% ogólnych kosztów zadania.

Dziedziną, w której po 2003 roku zaczęto realizować nową strategię współpracy JST i NGO, była oświata i wychowanie. Do tego czasu wszystkie placówki oświatowe były bezpośrednio zależne od decyzji urzędników gminy, a zarządzanie oświatą obciążone dobrze znanymi problemami natury organizacyjnej i finansowej. Wyniki nauczania w szkołach były niezadowolające – plasowały się na poziomie średniej wojewódzkiej lub poniżej, a wychowaniem przedszkolnym objętych było tylko 37% dzieci w wieku 3 – 5 lat (ówczesna średnia krajowa), przy czym na wsi ten wskaźnik wynosił zaledwie 25%.

Przeprowadzone zmiany polegały na likwidacji publicznych placówek oświatowych i przejęciu ich prowadzenia przez lokalne stowarzyszenia. W przypadku każdej likwidowanej placówki podejmowano z odpowiednim wyprzedzeniem akcję informacyjno-konsultacyjną dla mieszkańców danej miejscowości, służącą wyjaśnieniu wszystkich kwestii związanych z planowanymi zmianami. Równoległe identyfikowano miejscowe stowarzyszenie, które mogłoby przejąć zadanie prowadzenia placówki, a w razie jego braku aktywizowano lokalnych liderów i pomagano im powołać stowarzyszenie, zapewniając wsparcie radcy prawnego, pomoc w przeprowadzeniu procedury założycielskiej, a następnie w stworzeniu statutu szkoły i innych niezbędnych dokumentów. Faza konsultacji była niezwykle istotna, gdyż prowadziła do zawarcia swego rodzaju umowy społecznej między lokalną społecznością i samorządem. W jej ramach samorząd zobowiązywał się przekazać w użyżenie obiekty po zlikwidowanej placówce publicznej stowarzyszeniu, które będzie odpowiedzialne za dalsze prowadzenie w nim działalności oświatowo-wychowawczej. Często towarzyszyły temu dodatkowe zobowiązania ze strony gminy, dotyczące np. przeprowadzenia remontu budynku szkolnego lub stworzenia warunków do pozyskiwania dodatkowych środków na funkcjonowanie szkoły.

Po likwidacji placówki gmina przekazywała więc budynek szkoły w nieodpłatne użytkowanie organizacji mającej przejąć jej prowadzenie, przy czym przekazany obiekt pozostawał nadal majątkiem gminy. Stowarzyszenie, podejmując się prowadzenia szkoły, nabywało prawo do otrzymywania od gminy subwencji oświatowej zgodnej z liczbą uczniów w danej placówce. Zaangażowanie organizacji pozarządowych w proces zarządzania oświatą spowodowało znaczącą racjonalizację wydatków oświatowych. Mimo, że nauka w placówkach prowadzonych przez organizacje pozarządowe jest bezpłatna, kwota subwencji oświatowej wystarcza na ich bieżące funkcjonowanie. W większości tych placówek wyniki nauczania dzięki zdrowej konkurencji pomiędzy szkołami i wprowadzeniu motywacyjnego systemu płac są wyższe niż w istniejących wcześniej w tym samym miejscu placówkach publicznych. W sumie w szkołach niepublicznych uczyło się około 702 dzieci, a w przedszkolach 630.

Powstanie 10 przedszkoli prowadzonych przez stowarzyszenia przyczyniło się do zwiększenia liczby dzieci objętych wychowaniem przedszkolnym z 1050 do ponad 1524. Zostało nim objęte 80% dzieci w wieku 3 – 5 lat (zrównano też wskaźnik w mieście i na terenach wiejskich).

Istotnym elementem realizacji tego programu jest zaktywizowanie społeczności lokalnych i ich integracja wokół stowarzyszeń prowadzących placówki oświatowe. W miarę nabywania doświadczeń stowarzyszenia te poszerzają zakres swojej działalności i wspierają realizację zadań gminy w dziedzinie kultury i sportu, z powodzeniem występują o środki na wykonanie projektów w ramach gminnych konkursów ofert, a także sięgają po zewnętrzne dotacje.

Trzeci sektor częściowo bądź całkowicie przejął i z powodzeniem realizuje część zadań gminy także w zakresie krajoznawstwa, profilaktyki uzależnień, ochrony przeciwpożarowej, usług opiekuńczych i ochrony zwierząt. Skalę zmian spowodowanych wdrożeniem nowej strategii współpracy obrazują poniższe dane:

<b>Działania NGO i dotacje gminy</b>	<b>2003</b>	<b>2010</b>
<b>Przedszkola niepubliczne</b>	1	10 (na ogólną liczbę 17)
<b>Liczba dzieci w przedszkolach niepublicznych</b>	26	630 (na ogólną liczbę 1524 dzieci objętych nauczaniem przedszkolnym)
<b>Niepubliczne szkoły podstawowe</b>	2	7 (na ogólną liczbę 16)
<b>Niepubliczne gimnazja</b>	2	5 (na ogólną liczbę 11)
<b>Dotacje dla niepublicznych placówek oświatowych</b>	717 tys.	3791.983 zł
<b>Cykliczne zajęcia z zakresu edukacji artystycznej i kulturalnej prowadzone przez NGO</b>	1	66
<b>Imprezy kulturalne zorganizowane przez NGO</b>	7	22
<b>Dotacje na projekty kulturalne</b>	34 tys.	367,3 tys.
<b>Szkołki (sekcje) sportowe prowadzone przez NGO</b>	16	44
<b>Imprezy sportowe zorganizowane przez NGO</b>	6	21
<b>Dotacje na projekty sportowe</b>	203 tys.	647,4 tys.
<b>Świetlice socjoterapeutyczne prowadzone przez NGO</b>	4	12
<b>Liczba dzieci i młodzieży uczęszczających do świetlic socjoterapeutycznych prowadzonych przez NGO</b>	240	482
<b>Liczba dzieci i młodzieży uczestniczących w wycieczkach letnich organizowanych przez NGO</b>	445	1417
<b>Dotacje na projekty profilaktyczne</b>	87 tys.	256,3 tys.
<b>Liczba projektów zrealizowanych przez NGO, współfinansowanych przez gminę Jarocin</b>	32	159
<b>Liczba zadań zleczanych NGO przez gminę Jarocin w otwartych konkursach ofert</b>	4	16
<b>Dotacje dla NGO w budżecie gminy Jarocin w zł</b>	1071 tys.	8945785 zł
<b>Procent budżetu gminy przeznaczony na dotacje dla NGO</b>	2,10%	8,5%

W ostatnich latach na terenie gminy Jarocin znacząco wzrosła liczba organizacji pozarządowych. Obecnie jest tu czynnych 107 stowarzyszeń i klubów sportowych, z tego około 50 powstało po 2003 roku. Większość tych organizacji bardzo aktywnie uczestniczy w programie współpracy z samorządem gminy. W 2010 roku gmina współpracowała z 75 organizacjami pozarządowymi, które realizowały 195 zadań (w tym 36 zadań finansowa-

D.1

D.1



nych poza otwartymi konkursami ofert – dotacje dla ochotniczych straży pożarnych oraz niepublicznych placówek oświatowych). W ramach otwartych konkursów ofert podpisano 159 umów (poza tym 2 umowy wieloletnie z 2007 roku).

### Przykład miasta na prawach powiatu

Bartosz  
Bartoszewicz

#### GDYŃSKA FILOZOFIA WSPÓLPRACY POMIĘDZY JST I NGO

Gdynia to miasto obywatelskie, którego mieszkańcy chcą decydować o jego rozwoju i mieć realny wpływ na otaczającą ich rzeczywistość. Już w 1994 roku na sesji Rady Miasta Gdyni odbyła się pierwsza debata poświęcona organizacjom pozarządowym i potrzebie ich uwzględnienia w działaniach realizowanych przez samorząd. W marcu 1995 roku odbyło się plenarne spotkanie gdyńskich NGO z przedstawicielami samorządu, podczas którego określono wzajemne oczekiwania i potrzeby, a także możliwości współpracy. Na tym samym spotkaniu powołany został pierwszy w Polsce pełnomocnik prezydenta ds. organizacji pozarządowych, a we wrześniu 1995 roku Rada Miasta Gdyni przyjęła *Program współpracy z organizacjami pozarządowymi*. To wydarzenie zapoczątkowało wielopłaszczyznową współpracę, której uwieńczeniem było przyznanie miastu w 2009 roku wyróżnienia w prestiżowym konkursie o Europejską Nagrodę Administracji Publicznej EPSA 2009. W ten sposób gdyńska filozofia działania została dostrzeżona i wysoko oceniona na arenie całej Unii Europejskiej.

Efektywna współpraca pomiędzy gdyńskim samorządem a organizacjami pozarządowymi nie byłaby możliwa bez stworzenia odpowiedniej formuły konsultacji i dialogu. W tym celu powołano komisję konsultacyjną, której członkowie już od kilkunastu lat spotykają się, by dyskutować o gdyńskich rozwiązaniach, wdrażać nowe pomysły i opiniować przedstawiane przez samorząd propozycje. Skład komisji zmienia się co 2 lata w wyniku wyborów, które przeprowadzane są podczas plenarnego spotkania wszystkich organizacji – Gdyńskiego Forum Pozarządowego. W celu zapewnienia reprezentatywności komisji wszystkie gdyńskie NGO w zależności od obszaru ich działania zostały podzielone na sześć następujących kategorii:

- 1 zdrowie, osoby niepełnosprawne, profilaktyka uzależnień;
- 2 tradycja, kultura i sztuka;
- 3 kombatancki, seniorzy;
- 4 sport, rekreacja, turystyka i hobby;
- 5 dzieci, młodzież, edukacja, ochrona środowiska, współpraca międzynarodowa.

Każdą grupę w komisji konsultacyjnej reprezentują dwie osoby, które w wyniku wyborów otrzymały największe poparcie. W efekcie zmian legislacyjnych gdyński samorząd wspólnie z członkami komisji postanowili o jej przekształceniu w Gdyńską Radę Działalności Pożytku Publicznego, przy zachowaniu wszystkich wcześniejszych kompetencji i zadań.

Podczas spotkań NGO z przedstawicielami samorządu prowadzonych w 1995 roku najczęściej wskazywanym przez organizacje problemem był brak funduszy na prowadzenie działalności. W odpowiedzi samorząd opracował zasady przydzielania dotacji, a także wydzielił w budżecie miasta na 1996 rok środki przeznaczone na dotacje. Od tamtej pory co roku są organizowane dwa konkursy grantowe: wiosenny i jesienny. Druki formularzy są stosunkowo proste do wypełnienia, a ich ocenę przeprowadza komisja oceniająca składająca się z minimum 6 osób, przy zachowaniu zasady równej liczby przedstawicieli organizacji pozarządowych i przedstawicieli prezydenta. Decyzja o dofinansowaniu była zawsze podejmowana na zasadzie konsensusu. Choć taka formuła pracy komisji mogłaby się wydawać trudna do realizacji, to piętnastoletnia praktyka potwierdza jej efektywność. Decyzja komisji oceniającej zawsze ma charakter opinii i w takiej formule przedstawiana jest prezydentowi, który podejmuje ostateczną decyzję, jednak od samego początku funkcjonowania systemu dotacji prezydent nigdy nie zanegował i nie zmienił decyzji komisji oceniającej, potwierdzając zasadność jej istnienia i wysoki poziom kompetencji.

Wysokość środków finansowych przekazanych przez gdyński samorząd organizacjom pozarządowym w latach 1995 – 2010 zwiększyła się ponad stukrotnie, co przekładało się na liczbę zlecanych zadań i ich skalę.

Mając zaufanie do organizacji pozarządowych, gdyński samorząd stopniowo zlecał im realizację coraz bardziej skomplikowanych zadań. Po sukcesie świetlic socjoterapeutycznych i schroniska dla bezdomnych zwierząt organizacje przejęły prowadzenie ośrodków wsparcia pomocy społecznej, w tym ośrodka interwencji kryzysowej oraz środowiskowego domu samopomocy. Wśród kolejnych zadań znalazło się prowadzenie domów dziecka, a także wiele projektów z zakresu kultury. Warto dodać, że także w sferze przeciwdziałania bezrobociu dużą część działań powierzono organizacji pozarządowej.

Wsparcie miasta Gdyni dla organizacji pozarządowych nie ogranicza się do kwestii finansowych. Formą wspierania NGO są m.in. działania informacyjno-szkoleniowe i doradcze. Dzięki dobrej współpracy możliwa jest realizacja wielu wspólnych projektów samorządowo-pozarządowych, do których zaliczyć można udział w Ogólnopolskich Forach Inicjatyw Pozarządowych, kampanię *1% Wielka Sprawa* oraz projekt aktywizujący gdyńską młodzież *DOKI*. Samorząd często udostępnia organizacjom swoje kontakty medialne, dzięki czemu mogą one prezentować swą działalność na organizowanych raz w tygodniu miejskich konferencjach prasowych, publikować ogłoszenia w samorządowym tygodniku informacyjnym „Ratusz”, a także na miejskiej witrynie internetowej [www.gdynia.pl](http://www.gdynia.pl). Formą pozafinansowego wspierania organizacji jest też Gdyńska Strefa Pozarządowa, czyli bezpłatne użyczenie przestrzeni wystawienniczej, wykorzystywanej na organizację imprez i przedsięwzięć miejskich (np. *Tall Ships' Races*) oraz udostępnianie NGO lokali na działalność na preferencyjnych warunkach. W celu rozszerzenia współpracy merytorycznej pomiędzy przedstawicielami trzeciego sektora organizowane są Pozarządowe Konsultacje Społeczne, podczas których organizacje mogą dyskutować o realizowanych przez siebie inicjatywach, a także wymieniać się poglądami i opiniami. Duże znaczenie dla integracji środowiska NGO ma organizowany corocznie bal gdyńskich organizacji pozarządowych.

Obsługą konkursów grantowych, a także wspieraniem podmiotów trzeciego sektora od 1996 roku zajmuje się Gdyńskie Centrum Organizacji Pozarządowych (GCOP). Od samego początku swojego istnienia centrum cieszy się bardzo dużym zainteresowaniem ze strony organizacji. Dzięki dużej przestrzeni biurowej w jednym czasie mogą z niego korzystać 3 różne grupy, skupiające łącznie 120 osób. Procedura bezpłatnego użyczenia przestrzeni GCOP jest bardzo prosta, a godziny działalności zapewniają optymalne wykorzystanie lokalu. Architektura i układ pomieszczeń centrum zapewniają korzystającym z niego organizacjom poczucie, że jest to przestrzeń gdyńskiego sektora pozarządowego. Rocznie z GCOP korzysta około 100 NGO, organizujących ponad 1000 spotkań, w których uczestniczy ponad 25.000 osób.

Rozwój współpracy pomiędzy gdyńskim samorządem a organizacjami pozarządowymi spowodował stopniową zmianę znaczenia i roli GCOP. Obsługa konkursów i udostępnianie pomieszczeń na spotkania zostało uzupełnione o organizację szkoleń, konsultacji, konferencji, prowadzenie banku danych o organizacjach pozarządowych, a także koordynację wielu innych pozafinansowych form wspierania lokalnych podmiotów trzeciego sektora. Gdyński model współpracy samorządu z organizacjami pozarządowymi zawiera wiele rozwiązań mających na celu wspieranie w działaniu organizacji pozarządowych oraz budowanie społeczeństwa obywatelskiego. Podstawą efektywnej kooperacji jest głębokie przekonanie obu stron o wspólnym celu, jakim jest świadczenie usług publicznych na najwyższym możliwym poziomie i tym samym podnoszenie standardu życia wszystkich mieszkańców Gdyni, przy ich aktywnym zaangażowaniu w życie miasta.





### Warszawski system współpracy organizacji pozarządowych z samorządem

Warszawski system współpracy organizacji pozarządowych z samorządem jest rozbudowany, co wynika z wielkości miasta i adekwatnej do tego wielkości urzędu miasta, który zatrudnia kilka tysięcy urzędników. Liczba radnych w ogólnomiejskiej Radzie Warszawy i osiemnastu radach dzielnicowych wynosi łącznie 469 osób.

Obecny kształt tego systemu jest wynikiem wieloletniego procesu ewolucji. Prawną podstawą systemu są obowiązujące dokumenty strategiczne: *Strategia rozwoju miasta stołecznego Warszawy do 2020 roku* oraz *Spółeczna strategia Warszawy*. W strategii, uchwalonej w 2005 roku, wskazano na potrzebę przekazywania organizacjom pozarządowym realizacji zadań publicznych, szczególnie w zakresie polityki społecznej, oraz na aktywizację organizacji pozarządowych (i społeczności lokalnych). Także w uchwalonej w 2009 roku *Strategii rozwoju Warszawy do 2020 roku*, której tworzenie miało charakter partycypacyjny, zakłada się przekazanie części zadań publicznych do realizacji organizacjom pozarządowym. Idea partnerstwa jest wspomniana w celu głównym strategii, jest też opisana wprost w szczegółowym celu strategicznym jako partnerstwo z sektorem obywatelskim.

Szczegółowe zasady współpracy samorządu z sektorem pozarządowym są od 2004 roku zapisywane w formie rocznych programów współpracy. Projekty programów są konsultowane zarówno przez jednostki urzędu, jak i organizacje. Konsultacje są prowadzone głównie przez Internet i mają otwarty charakter: każda organizacja może zgłosić propozycję zmiany lub nowego zapisu w projekcie. O tym, które uwagi zostaną uwzględnione, decyduje zespół składający się z urzędników biura odpowiedzialnego za konsultacje (Centrum Komunikacji Społecznej) oraz z przedstawicieli organizacji (obecnie deleguje ich Warszawska Rada Działalności Pożytku Publicznego). Zakres programów współpracy odpowiada wymogom *Ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie*. Opisane są w nich formy współpracy finansowej i pozafinansowej, działania komisji oceniającej oferty konkursowe, sposób konsultacji i oceny programu współpracy oraz wysokość środków zaplanowanych na realizację zadań. Dużą i zazwyczaj gorąco dyskutowaną częścią programu jest opis obszarów (dziedzin) współpracy, czyli priorytetowych zadań publicznych, gdyż na jego podstawie powinny być formułowane przez poszczególne jednostki urzędu tematy konkursów dotacyjnych.

W programach współpracy rozbudowany jest specyficznie warszawski dział poświęcony komisjom dialogu społecznego oraz Forum Dialogu Społecznego. Są to instytucje powołane do zapewnienia sprawnego przepływu informacji i dialogu pomiędzy samorządem i organizacjami pozarządowymi, bez czego system współpracy między samorządem a organizacjami pozarządowymi w tak dużym mieście nie mógłby funkcjonować.

Najważniejszym elementem tego systemu są komisje dialogu społecznego (KDS). Pierwsze komisje utworzono w 2004 roku. Mają one „branżowy” charakter i są umiejscowione przy biurach urzędu miasta. Komisje są tworzone na wniosek co najmniej 10 organizacji pozarządowych, które występują z odpowiednim wnioskiem do dyrektora danego biura. Skład komisji jest otwarty – każda organizacja pozarządowa, która działa w danej dziedzinie, może być członkiem komisji. Jest nim także oddelegowany pracownik urzędu. Znaczenie i rola komisji zależy w dużym stopniu od aktywności i skuteczności organizacji, które są jej członkiem. Niektóre komisje odgrywają rolę „cenzora” działań urzędu – inne stawiają na dialog – zgłaszają uwagi, postulaty, wypracowują projekty dokumentów, które bywają później wykorzystywane przez urząd. Komisje spotykają się co najmniej raz na dwa miesiące, a ich działania są jawne. Mają one obowiązek zawiadamiania o swoich posiedzeniach oraz publikowania notatki ze spotkań. W 2010 roku działało 28 komisji przy 11 biurach. Niektóre komisje zajmują się całością spraw z danej dziedziny, np. przy Biurze Edukacji działa KDS ds. edukacji. Inne zajmują się kwestiami specjalistycznymi, np. przy Biurze Polityki Społecznej działa aż 11 komisji dialogu (np. KDS ds. przeciwdziałania przemocy czy KDS ds. niepełnosprawności).

Kompetencje komisji są stosunkowo szerokie. Ich podstawowym zadaniem jest opiniowanie spraw i decyzji urzędu w zakresie, którym się zajmują, a także współtworzenie dokumentów i projektów aktów prawnych wydawanych przez władze miasta (w zakresie działalności danej komisji). Komisje co roku opiniują projekt rocznego programu współ-

pracy oraz projekt opisu zadań publicznych, które dana jednostka urzędu miasta będzie przekazywać do realizacji organizacjom. Ważnym uprawnieniem komisji jest wskazywanie przedstawicieli do komisji oceniających oferty składane na konkursy dotacyjne. Komisje oceniające składają się w równej części z przedstawicieli organizacji i urzędu. Ich opinia jest przedstawiana prezydentowi miasta (na poziomie dzielnicy burmistrzowi), który podejmuje ostateczną decyzję, komu przyznać dofinansowanie. Ponieważ w niemal w 100% prezydent przyjmuje rekomendacje komisji, więc przedstawiciele organizacji biorący udział w opiniowaniu ofert mają realny wpływ na przyznawane dotacje.

Ze względu na postępującą decentralizację i przekazanie części uprawnień dzielnicom, analogicznie do komisji działających na szczeblu miasta powstały komisje działające w dzielnicach – dzielnicowe komisje dialogu społecznego (DKDS). Komisję powołuje burmistrz dzielnicy na wniosek co najmniej 5 organizacji. Jej członkiem jest również oddelegowany urzędnik. Komisje zajmują się ogólnie problemami danej dzielnicy. W 2010 roku działało 12 komisji (na 18 dzielnic). Ich kompetencje odpowiadają uprawnieniom komisji miejskich.

Forum Dialogu Społecznego powstało – tak jak pierwsze komisje – w 2004 roku. Pierwotnie miało to być instytucja złożona z przedstawicieli wszystkich komisji oraz pełnomocnika prezydenta ds. współpracy z organizacjami pozarządowymi, zajmująca się ponadbranżowymi kwestiami dotyczącymi współpracy organizacji z miastem. Do podstawowych zadań forum należało przygotowywanie i opiniowanie programu współpracy oraz dokumentów związanych z tym. procedurą konkursową. Forum zajmowało się także bieżącymi sprawami zgłaszanymi przez poszczególne komisje. Po nowelizacji w 2010 roku *Ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie* z inicjatywy organizacji pozarządowych została powołana Warszawska Rada Działalności Pożytku Publicznego licząca 20 członków, z czego połowa to przedstawiciele organizacji pozarządowych. Ważnym zadaniem rady jest opiniowanie aktów prawnych. Oryginalnym rozwiązaniem warszawskim jest zapis, iż akty „branżowe” (tj. dotyczące poszczególnych dziedzin) rada jest zobligowana przesyłać do konsultacji komisjom dialogu społecznego. Także sam sposób powołania przedstawicieli organizacji do rady był oryginalnie opracowanym pomysłem. Zdecydowano się na demokratyczną formułę, tj. głosowanie, a jego tryb został wypracowany przez przedstawicieli organizacji (Forum Dialogu Społecznego) i pełnomocnika. Głos mogła oddać każda organizacja, działająca na rzecz Warszawy, za pośrednictwem komisji dzielnicowej lub miejskiej, natomiast kandydatów do rady wyznaczały miejskie komisje dialogu społecznego.

Rada przejęła większość kompetencji Forum Dialogu Społecznego, dlatego rola forum została przeformułowana. Od 2011 roku jest ono platformą wymiany doświadczeń i miejscem spotkań tematycznych przedstawicieli komisji miejskich i dzielnicowych.

Ważną rolę w systemie współpracy JST i NGO odgrywa pełnomocnik do spraw współpracy z organizacjami pozarządowymi. Pierwszy pełnomocnik został powołany przez prezydenta w 2006 roku. Jego zapleczem organizacyjnym jest biuro noszące nazwę Centrum Komunikacji Społecznej (CKS). Zadaniem pełnomocnika jest organizacja współpracy pozafinansowej miasta z organizacjami poprzez ścisłą współpracę z komisjami dialogu społecznego, Forum Dialogu Społecznego i Warszawską Radą Działalności Pożytku Publicznego, a także ujednolicanie procedur obowiązujących w poszczególnych komórkach organizacyjnych urzędu w zakresie współpracy z organizacjami pozarządowymi, w szczególności udzielania dotacji. Rezultatem prac prowadzonych wspólnie z przedstawicielami Forum Dialogu Społecznego jest tzw. procedura konkursowa, wprowadzona zarządzeniem prezydenta w sprawie trybu ogłaszania, przeprowadzania i rozstrzygnięcia otwartych konkursów ofert na realizację zadań publicznych (nr 2788/2009 z dnia 24 marca 2009 roku). Zawiera ona m.in. regulaminy, wzory ogłoszeń, kartę oceny, wzory innych zarządzeń, np. powołujących komisje oceniające, a także pilotażowy tryb ekspercki (tj. z pomocą zewnętrznych ekspertów) oceny ofert. Wypracowano także tryb przekazywania tzw. małych grantów, czyli dotacji bez konkursu do kwoty 10 tys. złotych, czy wytyczne dotyczące kwalifikacji błędów formalnych (w składanych ofertach). Ważną funkcją CKS jest także organizowanie konsultacji społecznych w Warszawie, adresowanych zarówno do trzeciego sektora, jak i mieszkańców miasta.





Współpraca miasta z organizacjami pozarządowymi jest realizowana na wielu płaszczyznach i obejmuje m.in.:

- ➔ przekazywanie realizacji zadań publicznych poprzez konkursy (w tym konkursy 3-letnie) ogłaszane zarówno na poziomie miasta, jak i przez dzielnice, oraz poprzez zakup usług; w 2011 roku zaplanowano na to kwotę 240 mln zł, w tym na otwarte konkursy dotacyjne 140 mln zł;
- ➔ wynajmowanie organizacjom pozarządowym lokali po preferencyjnych stawkach i poza konkursem na mocy Zarządzenia nr 3323/2009 Prezydenta m.st. Warszawy z dnia 14 lipca 2009 r. w sprawie zasad najmu lokali użytkowych;
- ➔ wspieranie organizacji pozarządowych poprzez program realizowany przez porozumienie organizacji infrastrukturalnych: tj. przez Stołeczne Centrum Współpracy Obywatelskiej (SCWO), którego liderem jest Stowarzyszenie BORIS. SCWO oferuje szkolenia, doradztwo, konsultacje i informacje w szerokim zakresie, wspiera również inicjatywy sąsiedzkie;
- ➔ wspieranie informacyjne poprzez rozbudowaną zakładkę „organizacje pozarządowe” na stronie internetowej urzędu: [um.warszawa.pl/ngo](http://um.warszawa.pl/ngo) oraz poprzez serwis: [warszawa.ngo.pl](http://warszawa.ngo.pl), administrowany przez Stowarzyszenie Klon/Jawor;
- ➔ wspieranie dialogu z organizacjami pozarządowymi – poprzez obsługę spotkań komisji dialogu społecznego (dzielnicowych i miejskich), Forum Dialogu Społecznego oraz Warszawskiej Rady Działalności Pożytku Publicznego;
- ➔ prowadzenie internetowej księgi dotacji, zawierającej informacje o przyznanych i nieprzyznanych dotacjach w otwartych konkursach ofert dla organizacji pozarządowych;
- ➔ upublicznienie wykazu usług zakupionych od organizacji (za rok 2010)
- ➔ wprowadzenie obowiązku konsultowania z organizacjami pozarządowymi projektów aktów prawa miejscowego w dziedzinach dotyczących działalności statutowej organizacji pozarządowych (Uchwała nr LXXXIX/2653/2010 Rady Miasta Stołecznego Warszawy z dnia 9 września 2010 r. z późniejszymi zmianami).

D.1





#### JAKI CHARAKTER MA PROGRAM WSPÓŁPRACY ?

Program współpracy samorządu z organizacjami pozarządowymi jest podstawowym dokumentem regulującym współpracę na poziomie lokalnym. Jest „przewodnikiem” samorządu w zakresie współpracy na rzecz realizacji zadań publicznych. Odgrywa kluczową rolę we wszystkich płaszczyznach *Modelu współpracy samorządu terytorialnego z organizacjami pozarządowymi*. Od wymiaru strategicznego w płaszczyźnie pierwszej do wymiaru technicznego w płaszczyznach drugiej i trzeciej, gdzie określa się warunki działania komisji konkursowych czy innych form współpracy podczas realizacji zadań publicznych. Program wieloletni i roczny są kluczowymi narzędziami, których stosowanie oparte na ustawowych zasadach daje możliwość rozwoju faktycznej współpracy lokalnej.

Podstawa prawna: zgodnie z art. 5a ust. 1 *Ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie*: *Organ stanowiący jednostki samorządu terytorialnego uchwala, po konsultacjach z organizacjami pozarządowymi oraz podmiotami wymienionymi w art. 3 ust. 3, przeprowadzonych w sposób określony w art. 5 ust. 5, roczny program współpracy z organizacjami pozarządowymi oraz podmiotami wymienionymi w art. 3 ust. 3. Roczny program współpracy jest uchwalany do dnia 30 listopada roku poprzedzającego okres obowiązywania programu.*

## Jak przygotować dobry program współpracy samorządu z organizacjami pozarządowymi?

Lukasz Waszak  
Prawnik. Jeden z głównych założycieli Centrum OPUS, członek zarządu Centrum OPUS. Trener i doradca z zakresu zarządzania organizacją. Funduszy unijnych, prawnych aspektów funkcjonowania organizacji pozarządowych. Animator partnerstw lokalnych

Art. 5a ust.1 wskazuje charakter prawny programu współpracy. Program przyjmowany jest przez organ stanowiący jednostkę samorządu terytorialnego, tj. radę gminy, powiatu lub sejmik województwa w formie uchwały, a więc jest aktem prawa lokalnego. Fakt przyjęcia programu w takiej formie ma kluczowe znaczenie. Jako akt prawny podlega wykonaniu przez organ wykonawczy, tj. wójta, burmistrza lub prezydenta, zarząd powiatu czy województwa. Jego nierealizowanie naraża organ wykonawczy na konsekwencje prawne, w związane z niewykonaniem lub tamaniem prawa.

Art. 5a ust. 1 określa, że roczny program współpracy jest obligatoryjny dla każdego samorządu. Wynika to z pierwszego zdania: *Organ stanowiący uchwała (...) roczny program współpracy*. Zmianę wprowadziła nowelizacja *Ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie*. Obowiązek posiadania programu dotyczy samorządów wszystkich szczebli. Nie ma możliwości nieuchwalenia programu. Częstym argumentem wskazywanym przez samorządy, które nie mają programu, jest mówienie o nieprzekazywaniu środków dla organizacji pozarządowych, co rzekomo zwalnia je z posiadania takiego dokumentu. Takie stanowisko jest nieuprawnione, nie ma żadnej podstawy prawnej (art. 5a **nie wskazuje możliwości, tylko obowiązek**). Jest również nieuzasadnione merytorycznie, że względu na fakt, że współpraca z organizacjami pozarządowymi może mieć i często ma charakter niefinansowy, co również powinien regulować program współpracy.

Fakultatywny jest natomiast dla samorządu program wieloletni:

**Art. 5a ust. 2.** *Organ stanowiący jednostki samorządu terytorialnego może uchwalić, w sposób określony w ust. 1, wieloletni program współpracy z organizacjami pozarządowymi oraz podmiotami wymienionymi w art. 3 ust. 3.*

Program wieloletni jest również aktem prawa lokalnego. Ustawodawca nie narzuca, na jaki czas może być zawarty. Powinno to być ustalone wspólnie przez władze samorządowe i organizacje pozarządowe. Najbardziej celowy wydaje się czas obowiązywania programu równy czasowi kadencji władz samorządowych. Daje to możliwość oceny, czy i w jaki sposób program był realizowany wspólnie. Zgodnie z zapisem art. 5a ust. 2 jest on uchwalany w sposób, jaki został przyjęty dla rocznego programu współpracy. Oznacza to po pierwsze obowiązek konsultacji programu, o których w dalszej części, a po drugie zachowanie terminu uchwalenia, tj. 30 listopada roku poprzedzającego rok obowiązywania programu.

#### Uwaga:

Przyjęcie przez samorząd programu wieloletniego nie znosi obowiązku posiadania przez niego programów rocznych. Program wieloletni jest dokumentem „programowym” pokazującym rolę i miejsce organizacji pozarządowych w realizacji polityk publicznych w samorządzie. Program roczny jest dokumentem operacyjnym, który wskazuje, co i jak będzie realizowane w danym roku budżetowym. Rozwiązanie takie daje możliwość włączenia organizacji pozarządowych w systemowe myślenie o wykonywaniu zadań publicznych przez samorząd.

Zgodnie z nowelizacją ustawy, możliwość tworzenia programu otrzymała również administracja rządowa.

**Art. 5b ust.1.** *Organ administracji rządowej może, w drodze zarządzenia, przyjmując, po konsultacjach z organizacjami pozarządowymi oraz podmiotami wymienionymi w art. 3 ust.3, program współpracy z organizacjami pozarządowymi oraz podmiotami wymienionymi w art. 3 ust. 3 na okres od roku do 5 lat.*

W wymiarze regionalnym taki dokument uchwała wojewoda. Podstawą jego przyjęcia jest zarządzenie. Zgodnie z art. 5b.ust.1 program musi być przyjęty do 30 listopada, po konsultacjach z organizacjami pozarządowymi. W przeciwieństwie do programów samorządowych, program organu administracji rządowej może być przyjęty na okres od roku do pięciu lat. Ostatecznie czas ten powinien być również określany wspólnie z przedstawicielami organizacji pozarządowych. Do programu tego mają zastosowanie zgodnie z art. 5b ust. 2: *Przepisy art. 5a ust. 1 zdanie 2 i ust. 4 stosuje się odpowiednio*. Oznacza to obowiązek zachowania terminu 30 listopada na przyjęcie programu oraz przyjęcia programu zawierającego wszystkie elementy z ust. 4, o czym w dalszej części.

Do zamknięcia rozważań o charakterze prawnym programem współpracy konieczne jest wyjaśnienie jeszcze charakteru terminu wskazanego w ustawie. Zgodnie z art. 5a ust. 1 zdanie 2: *Roczny program współpracy jest uchwalany do dnia 30 listopada roku poprzedzającego okres obowiązywania programu*.

Termin 30 listopada jest ostatnim terminem przyjęcia programu współpracy przez organ stanowiący oraz w przypadku programu administracji rządowej przez organ tej administracji. Niezachowanie terminu ustawowego grozi uchYLENIEM uchwały z programem przez organ nadzoru jako aktu przyjętego z naruszeniem prawa. W konsekwencji takiej decyzji w danym roku współpraca pomiędzy sektorem pozarządowym a samorządem nie będzie miała podstawy prawnej, co w efekcie prowadzi do jej faktycznego zawieszenia. Dlatego kluczowe dla całego procesu tworzenia programu współpracy jest dobre rozplanowanie go w czasie.

#### Co zawiera program współpracy?

W znolizowanej ustawie wprowadzony został art. 5a ust.4 określający minimalną zawartość programu współpracy. Ma on brzmienie:

4. *Program współpracy z organizacjami pozarządowymi oraz podmiotami wymienionymi w art. 3 ust. 3 zawiera w szczególności:*

- I cel główny i cele szczegółowe programu;
- 2 zasady współpracy;
- 3 zakres przedmiotowy;
- 4 formy współpracy, o których mowa w art. 5 ust. 2;
- 5 priorytetowe zadania publiczne;
- 6 okres realizacji programu;
- 7 sposób realizacji programu;
- 8 wysokość środków przeznaczanych na realizację programu;
- 9 sposób oceny realizacji programu;
- 10 informację o sposobie tworzenia programu oraz o przebiegu konsultacji;
- II tryb powoływania i zasady działania komisji konkursowych do opiniowania ofert w otwartych konkursach ofert.

Zawartość programu w art. 5a ust.4 ma charakter katalogu otwartego. Podkreśla to zwrot: *w szczególności*. W praktyce oznacza to, że ustawowy zapis może być rozwinięty i uzupełniony o dodatkowe elementy, których wymagają lokalne uwarunkowania. Ale podstawą jest wymienione w ustawie jedenaście punktów, z których każdy program **musi** się składać. W dalszej części opracowania przedstawię, kto, jak i kiedy powinien tworzyć zawartość poszczególnych części programu.

#### JAK TWORZYĆ PROGRAM WSPÓŁPRACY?

Kluczowe dla rozpoczęcia prac nad programem współpracy jest określenie **podmiotów współpracy**.

Zgodnie z art. 5 ust.1: *Organy administracji publicznej prowadzą działalność w sferze zadań publicznych, o której mowa w art. 4, we współpracy z organizacjami pozarządowymi oraz podmiotami wymienionymi w art. 3 ust. 3, prowadzącymi, odpowiednio do terytorialnego zakresu działania organów administracji publicznej, działalność pożytku publicznego w zakresie odpowiadającym zadaniom tych organów*.

Dodatkowo art. 5 ust. 5 mówi: *Organ stanowiący jednostki samorządu terytorialnego uchwała (...), roczny program współpracy z organizacjami pozarządowymi oraz podmiotami wymienionymi w art. 3 ust. 3 (...)*.

D.2



D.2



Po stronie podmiotów współpracy mamy więc wskazane:

- organy administracji publicznej,
- organizacje pozarządowe,
- podmioty wymienione w art. 3 ust. 3.

Pojęcie organu administracji publicznej dotyczy zarówno administracji rządowej, jak i samorządowej. Ze względu na obligatoryjny charakter programu współpracy dla administracji samorządowej będziemy się skupiać głównie na tym szczeblu. Pojęcie to obejmuje organy stanowiące i wykonawcze. Należy jeszcze raz podkreślić, że zgodnie z treścią ust. 1 art. 5 współpraca podczas realizacji zadań publicznych ma dla administracji charakter obligatoryjny: *Organ administracji publicznej, prowadząc działalność (...) we współpracy z organizacjami pozarządowymi (...)*.

Organ stanowiący, a więc rada gminy, powiatu i sejmik województwa, składa się z radnych, czyli osób wybranych w wyborach powszechnych jako przedstawiciele społeczności lokalnych. To oni przyjmują program jako akt prawa lokalnego i przekazują go do realizacji organowi wykonawczemu. Udział organu stanowiącego jest więc kluczowy, ale w praktyce często niedoceniany tak podczas tworzenia programu współpracy, jak przy ocenie. Należy pamiętać, że do 30 kwietnia każdego roku organ wykonawczy składa sprawozdanie z realizacji programu współpracy radzie lub sejmikowi. Szczegółową rolę organu stanowiącego opiszemy w dalszej części artykułu.

**Organ wykonawczy** – a więc wójt, burmistrz lub prezydent w gminach lub zarząd powiatu lub województwa w samorządzie powiatowym i wojewódzkim – **prowadzi swoją działalność poprzez urzędy i jednostki organizacyjne**. W procesie tworzenia i realizacji programu to właśnie organ wykonawczy jest głównym partnerem organizacji pozarządowych. Na szczeblu odpowiednich jednostek organizacyjnych powstają założenia do programu i są przez te jednostki realizowane. Również w organie wykonawczym pracuje osoba odpowiedzialna za współpracę z organizacjami pozarządowymi.

**Organizacje pozarządowe – zgodnie z ustawą są to zarówno posiadające, jak i nieposiadające osobowości prawnej podmioty, które nie działają dla zysku oraz nie są jednostkami sektora finansów publicznych**. Oznacza to, że stroną podczas tworzenia programu będą zarówno posiadające osobowość prawną stowarzyszenia, fundacje, uczniowskie kluby sportowe, ochotnicza straż pożarna, ale również nieposiadające osobowości prawnej oddziały, koła stowarzyszeń czy koła gospodyń wiejskich lub stowarzyszenia zwykłe. Z katalogu organizacji pozarządowych, które współpracują z administracją przy realizacji zadań publicznych wyłączone zostały literalnie wskazane w art.3 ust. 4 podmioty, takie jak partie polityczne, związki zawodowe, organizacje pracodawców oraz samorządy zawodowe i fundacje tworzone przez partie polityczne.

Obok organizacji pozarządowych stroną niepubliczną programu współpracy są również podmioty wskazane w art. 3 ust. 3, tj. kościelne osoby prawne, spółki non-profit, spółdzielnie socjalne oraz stowarzyszenia jednostek samorządu terytorialnego. W zakresie współpracy w realizacji zadań publicznych podmioty te zostały zrównane z organizacjami pozarządowymi. Na potrzeby niniejszego opracowania należy przyjąć, że tam gdzie pisze o organizacjach pozarządowych, mam na myśli również podmioty z art.3 ust.3.

**Zasady współpracy** stanowią fundament relacji administracji i organizacji pozarządowych. Zgodnie z art.5 ust.3: *Współpraca (...), odbywa się na zasadach: pomocniczości, suwerenności stron, partnerstwa, efektywności, uczciwej konkurencji i jawności*. Zasady te powinny być stosowane na wszystkich etapach współpracy, tj. od programowania do oceny realizacji prowadzonych działań. Należy pamiętać, że zasady przenikają się i tworzą spójny system w chwili, kiedy są realizowane łącznie. Zgodnie z opracowanym *Modelem współpracy...* kluczem do współpracy na każdym jej etapie jest próba wdrażania działań przez pryzmat powyższych zasad. Również w procesie tworzenia i realizacji programu współpracy jest to konieczne, szczególnie, że zasady znajdują swoje miejsce jako oddzielny punkt w zapisach programu.

**Zasada pomocniczości** – na etapie tworzenia programu współpracy to partnerzy społeczni powinni wskazywać, jakie zadania są w stanie samodzielnie realizować; samorząd powinien stworzyć do tego odpowiednie warunki zarówno organizacyjne, jak i finansowe. Wdrożenie tej zasady oznacza, że tam, gdzie są na to gotowe organizacje, administracja przekazuje im zadania, wycofując się z bezpośredniej ich realizacji.

Zasada ta połączona jest bezpośrednio z **zasadą efektywności**, zgodnie z którą planowanie współpracy, przekazanie zadań musi być połączone z analizą wysokości nakładów na efekty, jakich można oczekiwać.

Tworzenie programu współpracy oraz realizacja zadań muszą zapewniać **uczciwą konkurencję**. Jednym z elementów, które zapewniają wdrożenie tej zasady na etapie programowania, jest włączenie w ten proces wszystkich zainteresowanych podmiotów, poprzez wykorzystanie różnych narzędzi: od informacji (strona internetowa, BIP) po bezpośrednie zaproszenia na spotkania.

Zasada uczciwej konkurencji powiązana jest ściśle z **zasadą jawności**. Oznacza ona, że wszystkie etapy tworzenia programu współpracy są dostępne dla zainteresowanych, a wyniki prac są upowszechniane w sposób zapewniający dostęp do nich zgodnie z lokalną praktyką.

Współpraca to również **poszanowanie suwerenności stron** – zarówno administracja, jak i organizacje nie mogą zapisami programu ograniczać swojego prawa do samostanowienia. Zasada ta szczególnie dotyczy administracji, która ma zdecydowanie więcej narzędzi do oddziaływania na organizacje pozarządowe.

Klamrą spinającą całość współpracy jest **zasada partnerstwa**; oznacza ona równość stron, wspólne definiowanie problemów i celów oraz łączenie zasobów do ich realizacji. Zarówno na etapie tworzenia, jak i realizacji programu współpracy strony powinny przygotowywać wspólną przestrzeń do pracy nad rozwiązaniami w postaci np. grup roboczych lub tematycznych, regularnych spotkań i wymiany informacji.

Patrzenie na cały proces współpracy przez te sześć zasad stanowi na każdym etapie podstawę uznania wspólnych działań za faktyczną współpracę. Opis faktycznego rozumienia i stosowania zasad współpracy powinien znaleźć się w części drugiej programu współpracy.

#### Przedmiot programu współpracy

Zgodnie z art.5 ust. 1: *Organy administracji publicznej prowadzą działalność w sferze zadań publicznych, o której mowa w art. 4. (...)*.

Jak ustalić katalog zadań publicznych, który ma być realizowany wspólnie na poziomie lokalnym? Zadania publiczne powinny wynikać z analizy problemów lokalnych, jakie zostały zdefiniowane w danej społeczności. Podstawą określającą główne problemy oraz kierunki zmian jest zawsze strategia rozwoju samorządu. Na jej podstawie oraz na podstawie odrębnych przepisów powstają w samorządach programy i strategie branżowe wskazujące, jak określone konkretne problemy będą rozwiązywane.

Program współpracy, szczególnie wieloletni, powinien więc w sposób przekrojowy odnosić się do poszczególnych dokumentów i wskazywać rolę i miejsce organizacji podczas realizacji konkretnych zadań publicznych.



D.2

D.2





Roczne programy współpracy są w takim modelu operacyjnymi dokumentami określającymi, co i jak będzie realizowane w danym roku budżetowym. Szczegółowe kwestie udziału organizacji pozarządowych w tworzeniu i realizacji polityk publicznych opisuje pierwsza płaszczyzna *Modelu współpracy... Współpraca samorządu terytorialnego z organizacjami pozarządowymi w zakresie tworzenia polityk publicznych*.

Niezależnie jednak od tego, czy tworzony będzie dokument roczny czy wieloletni, podstawą jego sformułowania powinny być wskazane dokumenty planistyczne opracowane w samorządzie. Takie podejście do współpracy z organizacjami jest zgodne z *Modelem współpracy... oraz zapewnia możliwość realizowania zadań, które faktycznie wynikają z potrzeb lokalnych*.

Zgodnie z taką metodologią, część pierwsza programu *Cel główny i cele szczegółowe programu* określa: w przypadku celu głównego główny kierunek zmiany, jaka ma nastąpić w danej sferze w wyniku współpracy samorządu z organizacjami pozarządowymi; w przypadku celów szczegółowych planowane zmiany w obszarze poszczególnych zadań publicznych, które określone są na poziomie zapisów dotyczących zakresu przedmiotowego. W programach wieloletnich cele szczegółowe mogą być ustalane na poszczególne lata. Przygotowując programy roczne należy pamiętać, że realizacja tych celów musi być mierzalna na koniec roku kalendarzowego.

### Zakres przedmiotowy

– ten punkt programu ma kluczowe znaczenie. Wskazuje on, w jakich sferach zadań publicznych z art.4 (od 1 do 33) samorząd i organizacje pozarządowe zamierzają współpracować. Zakres przedmiotowy powinien być bezpośrednio powiązany z celami szczegółowymi. Należy podkreślić, że cały proces tworzenia obszaru przedmiotowego współpracy musi być ze sobą logicznie powiązany. Dlatego istotne jest dobre zidentyfikowanie problemów i celów, jakie chce się osiągnąć poprzez współpracę.

### Priorytetowe zadania publiczne

– ich ustalenie to kolejny etap po określeniu zakresu przedmiotowego współpracy. Priorytety wiążą się ściśle z zasadą efektywności, co w tym wypadku oznacza wyznaczenie najważniejszych zadań w danym roku, a co za tym idzie alokowanie w tych zadaniach większych środków. W przypadku programów wieloletnich priorytety mogą być ustalane dla danych obszarów na poszczególne lata.

### Formy współpracy i sposób realizacji programu

– w programie współpracy można je połączyć. Zapis programu powinien wskazywać sposób, w jaki będą realizowane zadania w danym roku. Generalnie formy współpracy można podzielić na finansowe i niefinansowe. Szczegółowa analiza tej części znajduje się w płaszczyźnie drugiej *Modelu współpracy... Współpraca samorządu terytorialnego z organizacjami pozarządowymi przy realizacji zadań publicznych* oraz w płaszczyźnie trzeciej, gdzie opisane są dodatkowe warunki związane z tzw. infrastrukturą współpracy lokalnej. Program współpracy określając realizację poszczególnych zadań powinien wskazywać, czy współpraca ma w tym przypadku charakter finansowy, a więc, czy będzie oparta na systemie konkursów, zakupu usług, czy też można tu zastosować tryb uproszczony, bezkonkursowy. Należy też przeanalizować, czy i w jakim zakresie w danym zadaniu publicznym jest możliwość rozwijania współpracy niefinansowej. Praktyka tworzenia programów współpracy pokazuje, że strony skupiają się głównie na formach finansowych, pomijając współpracę niefinansową, która jest często bardziej rozbudowana niż finansowa. Należy pamiętać, że program ma być dokumentem kompleksowym i pokazywać wszystkie możliwe formy współpracy oraz działające lokalnie rozwiązania, które wspierają tę współpracę, np. działanie centrum organizacji pozarządowych, czy coroczne lokalne fora organizacji pozarządowych. Często to właśnie formy niefinansowe pokazują, jaka jest rola i miejsce organizacji pozarządowych w realizacji zadań publicznych, a nie faktycznie zaangażowane środki.

Dodatkowo w przypadku współpracy finansowej w trybie konkursowym ustawodawca wprowadził obowiązek określania w programie *trybu powoływania i zasady działania komisji konkursowych do opiniowania ofert w otwartych konkursach ofert*.

Zapis ten jest wynikiem znowelizowanego zapisu z art. 15 ust. 2 a – f, na podstawie którego w skład komisji konkursowej **muszą** wejść przedstawiciele organizacji pozarządowych (minimum 2 osoby) oraz urzędnicy (jako przedstawiciele organu wykonawczego). Nie mogą brać udziału w komisjach radni jako przedstawiciele organu stanowiącego.

Poniżej opisuję trzy przykładowe modele powoływania komisji, których wprowadzanie w życie jest uzależnione od lokalnych uwarunkowań:

- 1 Wybór przedstawicieli organizacji bezpośrednio do komisji – model charakteryzuje się dużą dowolnością. Przedstawiciele urzędu sami zapraszają minimum 2 przedstawicieli organizacji do udziału w komisji pod warunkiem, że ich organizacje nie będą brały udziału w konkursie. Plusem takiego rozwiązania jest jego prostota i szybkość. Minusem jest to, że nie wiadomo do końca, kto będzie przedstawicielem sektora w komisji.
- 2 Wybór przedstawicieli z listy organizacji. Lista taka może być przygotowywana z podziałem na obszary tematyczne. Jej utworzenie powoduje, że w chwili powoływania komisji wiadomo, kto będzie wchodził w jej skład. Plusem tego rozwiązania jest to, że nie trzeba poszukiwać chętnych do prac w komisji. Minusem, że lista ma charakter zamknięty. W programie współpracy musi być opisane, jak i kiedy tworzyć się listę.
- 3 Wybór przedstawicieli z rady pożytku publicznego (wojewódzkiej, powiatowej, gminnej). Jej przedstawicielom można też dać prawo wyznaczania przedstawicieli do komisji konkursowej.

Program współpracy oprócz opisanego sposobu powołania komisji musi zawierać również zasady jej działania. Oznacza to, że częścią programu będą główne założenia regulaminu komisji. W tym miejscu warto podkreślić, że program powinien określać ogólne zasady, które znajdą swoje odzwierciedlenie w zarządzeniu lub uchwale o powołaniu i działaniu komisji konkursowej.

Wiedząc, co jest przedmiotem współpracy i w jakich formach współpraca się odbywa, musimy wiedzieć kiedy. Ustawodawca wprowadza więc kolejne zapisy, doprecyzowujące planowane działania, obejmujące *okres realizacji programu*. Zgodnie z tym, co pisałem wyżej, samorząd może przyjmować programy roczne (obowiązkowe obejmują rok budżetowy równy kalendarzowemu: styczeń – grudzień) oraz wieloletnie (nie są obowiązkowe). To w tym wymiarze czasowym strony muszą programować swoją współpracę.

Wiedząc, co robimy, jak to robimy oraz kiedy, musimy określić, za ile, czyli wskazać środki na realizację programu. *Wysokość środków przeznaczanych na realizację programu* to nowy zapis, wymagany w programie nowelizacją ustawy wprowadzoną do katalogu w art.5a ust.4. Środki, o których mowa, obejmują wszystkie wydatki budżetowe na zadania wskazane w programie, niezależnie od formy ich finansowania. Na kwotę składają się więc środki pochodzące zarówno z trybów konkursowych, pozakonkursowych, jak i planowane na zakupy usług. Należy pamiętać, że program współpracy jest ściśle powiązany z projektem budżetu, który organ wykonawczy przedkłada organowi stanowiącemu do 15 listopada (sam program ma być uchwalony do 30 listopada), co oznacza, że wszelkie zmiany w budżecie wpływające na program współpracy muszą być w programie odnotowane, tj. wymagają zmiany programu.

Sposób zapisywania w programie kwot na realizację programu jest różny. Praktyka pokazała, że kwoty są wpisywane globalnie lub przypisywane do poszczególnych zadań. Osobiście zachęcam do przyjęcia drugiego rozwiązania. Wskazywanie wysokości środków przy poszczególnych zadaniach publicznych powoduje, że program jest czytelniejszy i daje możliwość lepszego planowania współpracy. Pokazuje również faktyczne powiązania pomiędzy priorytetami a alokacją środków na zadania.

D.2

D.2



## SPOSÓB TWORZENIA PROGRAMU WSPÓŁPRACY

Program współpracy musi zawierać: *informację o sposobie tworzenia programu oraz o przebiegu konsultacji*. Proces tworzenia programu współpracy to wspólne wypracowanie przez organizacje pozarządowe i organy administracji publicznej poszczególnych jego punktów. Kluczowy dla niego jest moment rozpoczęcia prac nad programem z udziałem organizacji pozarządowych. Proces musi uwzględnić etap tworzenia założeń do programu oraz etap konsultacji projektu programu współpracy. Etap tworzenia założeń do programu jest ściśle powiązany z rolą organizacji pozarządowych w procesie tworzenia polityk publicznych i wynikających z nich strategii i programów.

Włączenie sektora pozarządowego do prac nad tymi dokumentami i uwzględnienie organizacji jako partnera realizacji staje się podstawą do szybkiego zdefiniowania celów współpracy. Szczegółowo działania te opisane są w pierwszej płaszczyźnie *Modelu współpracy...*, w tym miejscu zwracam uwagę na takie działania, jak:

- ➔ wspólna wymiana informacji pomiędzy organizacjami pozarządowymi a samorządem,
- ➔ tworzenie zespołów tematycznych lub branżowych do analizy i programowania współpracy w obszarach różnych polityk publicznych,
- ➔ współpraca w ramach Rad Działalności Pożytku Publicznego.

Stworzenie na poziomie lokalnym odpowiednich form współpracy jest kluczowe dla procesu programowania współpracy.

Obok form współpracy przy tworzeniu programu, kluczową rolę odgrywa harmonogram prac, w szczególności nad budżetem. Jak wskazałem wyżej, zadania publiczne są ściśle powiązane ze środkami na ich realizację. Program współpracy musi być przyjęty przez organ stanowiący do 30 listopada roku poprzedzającego rok obowiązywania programu. Jednocześnie organ wykonawczy najpóźniej do 15 listopada musi przedłożyć organowi stanowiącemu projekt budżetu, który będzie m.in. finansować zadania publiczne wskazane w programie współpracy. Dlatego prace nad programem muszą być ściśle powiązane z pracami nad budżetem. Analizując kalendarz prac nad projektami budżetu, należy zwrócić uwagę, że pierwsze założenia powstają już na przełomie sierpnia/września. Ta data jest kluczowa. To w tym czasie jednostki organizacyjne samorządu określają, jakie zadania i w jakiej formie będą realizować, czy samodzielnie czy we współpracy z partnerami zewnętrznymi. W tym czasie powstają tzw. założenia do budżetu. Włączenie organizacji pozarządowych jako partnera w realizacji zadań publicznych wymaga więc włączenia przedstawianych założeń do budżetu.

Jak i kiedy to zrobić? Idealnym momentem do wypracowania założeń do budżetu wydaje się czerwiec. Przygotowane w tym czasie np. w grupach roboczych lub też zgłaszane indywidualnie założenia stanowią przedmiot konsultacji przed ostateczną decyzją o włączeniu ich do założeń budżetowych. Poniżej przedstawiam schemat pracy nad programem.

Co robimy	VI	VII/VIII	IX	X	IX	Uwagi
Zgłaszanie nowych zadań oraz form współpracy z samorządem lokalnym	X					Zgłoszenie powinno nastąpić w formie pisemnej; ważne jest ustalenie, jaka ma być forma zgłoszeń, czy będzie jakiś formularz czy tylko zgłoszenie z uzasadnieniem.
Konsultacje zgłaszanych zadań oraz form współpracy		X	X			Konsultacje mogą być prowadzone w trakcie spotkań oraz mieć formę pisemną.

Co robimy	VI	VII/VIII	IX	X	IX	Uwagi
Weryfikacja zadań publicznych i form współpracy przez samorząd		X	X			Na podstawie wyników konsultacji oraz po przygotowaniu założeń do budżetu samorządu przez urzędników będzie wiadomo, na jakie zadania publiczne zostały zabezpieczone środki w budżecie i w jakiej wysokości oraz które z zadań będą miały charakter priorytetowy.
Opracowanie projektu programu współpracy oraz jego konsultacje				X		Konsultacje powinny odbyć się zaraz po powstaniu pierwszej wersji programu. Daje to szansę na zgłoszenie uwag oraz uzyskanie informacji, które z nich i dlaczego zostały przyjęte lub nie.
Przekazanie projektu programu współpracy do rady gminy lub powiatu, sejmiku województwa				X	X	Na etapie prac w radzie lub sejmiku organizacje w ramach konsultacji powinny brać udział w pracach komisji i zgłaszać ewentualne dodatkowe wnioski lub wyjaśnienia.
Przyjęcie programu współpracy					X	Do 30 listopada.

Drugim kluczowym momentem tworzenia programu są konsultacje. Zgodnie z art. 5a ust. 1: *Organ stanowiący jednostki samorządu terytorialnego uchwala, po konsultacjach z organizacjami pozarządowymi oraz podmiotami wymienionymi w art. 3 ust. 3, przeprowadzonych w sposób określony w art. 5 ust. 5, roczny program współpracy z organizacjami pozarządowymi oraz podmiotami wymienionymi w art. 3 ust. 3.*

Konsultacje programu współpracy mają odrębną podstawę określoną w art. 5 ust. 5 ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie. Podstawę tę tworzy odrębna uchwała o konsultacjach aktów prawa miejscowego, której procedura jest stosowana do konsultacji programy współpracy:

Art.5 ust.5: *Organ stanowiący jednostki samorządu terytorialnego określa, w drodze uchwały, szczegółowy sposób konsultowania z Radami Działalności Pożytku Publicznego lub organizacjami pozarządowymi i podmiotami wymienionymi w art. 3 ust.3 projektów aktów prawa miejscowego w dziedzinach dotyczących działalności statutowej tych organizacji.*

Należy podkreślić, że program współpracy nie ma charakteru aktu prawa miejscowego, a więc dokumentu powszechnie obowiązującego i dotyczącego wszystkich mieszkańców, ale mimo to do jego przyjęcia konieczne będzie zastosowanie procedury opisanej w uchwale o konsultacjach aktów prawa miejscowego z Radami Działalności Pożytku Publicznego lub organizacjami pozarządowymi. W tym miejscu trzeba zaznaczyć, że fakt funkcjonowania lokalnie Rady Działalności Pożytku Publicznego **nie wyłącza** z konsultacji pozostałych organizacji pozarządowych: (...) konsultowania z Radami Działalności Pożytku Publicznego **lub** organizacjami pozarządowymi.





Konsultacjom zgodnie z przedstawionym schematem powinny w mojej ocenie podlegać zarówno założenia do programu, tj. zgłoszone wcześniej zadania publiczne, jak i wynikający z projektu program współpracy. Konsultacje założeń są kluczowe z punktu widzenia tego, co ostatecznie ma znaleźć się w budżecie i samym programie. Konsultacje samego projektu programu powinny skupiać się bardziej na kwestiach procedur i form współpracy niefinansowych. Analizując proces tworzenia i konsultacji programu, należy szczególnie, raz jeszcze podkreślić rolę zasad współpracy. W tym miejscu jawność procesu jest kluczowa. Szczególnie, jeżeli tworzone rozwiązania mają uwzględniać zasady konkurencyjności i partnerstwa. W proces konsultacji obok przedstawicieli organów wykonawczych i organizacji pozarządowych powinni być włączeni również radni. To organ stanowiący ostatecznie przyjmuje program współpracy. Dlatego też wiedza i świadomość radnych, którzy pracować będą nad programem i budżetem w odpowiednich komisjach, jest kluczowa. W praktyce często wyłącza się radnych z procesu prac nad programem. W efekcie zapisy programu na etapie prac rady ulegają zmianom sprzecznym z intencją organizacji i organu wykonawczego.

W przypadku tworzenia programu wieloletniego należy zwrócić uwagę na powiązanie tego dokumentu z wieloletnim planem finansowym samorządu. Taka korelacja wprost przekłada się na programy roczne i daje możliwość lepszego zaprogramowania współpracy podczas realizacji zadań publicznych. Program roczny staje się wtedy programem operacyjnym, technicznym, który służy osiągnięciu celów wyznaczonych w programie wieloletnim.

## Ocena współpracy

Zgodnie z ustawą, program współpracy musi zawierać *sposób oceny realizacji programu*. Ocena ta jest ściśle powiązana z zasadą efektywności. Program, jak wskazałem na początku, ma być narzędziem współpracy podczas realizacji zadań publicznych. Oznacza to, że przedmiotem oceny powinny być:

- ➔ zadania, formy i sposób realizacji programu,
- ➔ zakładane cele współpracy, które powinny być osiągnięte w wyniku zastosowanych form i sposobów współpracy.

Sposób dokonywania oceny programu jest ustalany lokalnie. Należy jednak pamiętać, że proces ten powinien być jawny, służyć ocenie efektywności stosowanych rozwiązań. Zgodnie z *Modelem współpracy...*, ocena powinna być dokonywana w miarę możliwości przez zewnętrzny podmiot. Ewaluacja taka zapewnia pełną obiektywność. Niestety jest ona droga, dlatego też nie jest powszechna. Innym sposobem jest dokonanie tzw. samoewaluacji. Warunkiem koniecznym do jej przeprowadzenia jest stworzenie katalogu narzędzi, które dają możliwość jej dokonania w sposób obiektywny. Dobór sposobów jest pozostawiony partnerom lokalnym.

Wyniki przeprowadzonej oceny są prezentowane do 30 kwietnia każdego roku organowi stanowiącemu. Oceny realizacji programu dokonują radni. Jest to idealny moment na to, by wskazywać, które z rozwiązań się sprawdzają, a które nie. Przyjęcie sprawozdania może zakończyć się wnioskami, które organ wykonawczy będzie musiał wdrożyć przy tworzeniu programu na kolejny rok. Raporty z realizacji programu są jawne i powinny służyć jako materiał wyjściowy do pracy nad programem na rok kolejny. Ocena rocznych programów powinna posłużyć do weryfikacji założeń programu wieloletniego. Ostateczna ocena programu wieloletniego powinna być sumą ocen programów rocznych w czasie jego obowiązywania.

Program współpracy jest kluczowym narzędziem do rozwoju współpracy samorządu z organizacjami pozarządowymi. Jako akt prawa lokalnego program ma charakter formalny, którego realizacja jest obowiązkiem organów wykonawczych. Kluczem do współpracy nie jest jednak sam dokument, tylko proces jest powstawania i realizacji zapisów w nim zawartych. Zgodnie z *Modelem współpracy...* faktyczna współpraca samorządu z organizacjami ma miejsce wtedy, kiedy partnerzy wspólnie działają na trzech płaszczyznach: od tworzenia polityk publicznych przez realizację zadań publicznych po tworzenie warunków lokalnych, a współpraca ta opiera się na ściśle określonych zasadach. W każdej z tych płaszczyzn program współpracy, jak wskazywałem wyżej, ma swoje miejsce. W zakresie *współpracy samorządu z organizacjami pozarządowymi przy tworzeniu polityk publicznych* szczególną rolę przypisujemy wieloletniemu programowi współpracy, który łączy realizację różnych strategii i programów przez wymiar podmiotowy tj. poprzez udział w ich realizacji organizacji pozarządowych. W tym miejscu program ma charakter dokumentu strategicznego. Program służy za podstawę przekazywania zadań publicznych do realizacji organizacjom pozarządowym. Określa, w jakiej formie i trybie zadania powinny być zlecone. W drugiej płaszczyźnie współpracy program jest więc narzędziem operacyjnym, realizującym współpracę – najczęściej w wymiarze rocznym. W płaszczyźnie trzeciej *Infrastruktura współpracy, tworzenie warunków do rozwoju aktywności lokalnej* rolą programu współpracy jest wskazanie, jakie istnieją rozwiązania formalne i techniczne, które dają możliwość efektywnej, partnerskiej współpracy pomiędzy samorządem a organizacjami w danej społeczności lokalnej. Jeżeli oprzemy cały proces współpracy na trzech powyższych płaszczyznach oraz na ustawowych zasadach, wtedy mamy możliwość realizacji faktycznej współpracy.

D.2

D.2





**WSTĘP**

Standardy i proces standaryzacji budzą wiele nieporozumień i często skrajnych emocji. Wynika to często z niewystarczającej wiedzy na temat samego zagadnienia i obaw, jakie w związku z tym rodzą się wśród podmiotów współpracujących z sobą przy realizacji zadań publicznych. Jak wynika z badań<sup>1</sup> przeprowadzonych przez Instytut Spraw Publicznych obie strony nie mają jasnej opinii dotyczącej standaryzacji, ale nie negują potrzeby stworzenia i wdrażania standardów w pewnych obszarach, choć nie zawsze rozumieją to tak samo. Urzędnicy standardy widzą pragmatycznie, jako dość sztywno i niezmiennie określone minimum postępowania, upraszczające współpracę. Organizacje pozarządowe natomiast preferują podejście aksjologiczne, traktując standardy jako konstrukcje dynamiczne, pozwalające na dostosowywanie działań do aktualnych warunków. Źródłem standardów dla urzędników jest prawo zawarte w poszczególnych ustawach, a dla organizacji raczej doświadcze-

## Standaryzacja usług społecznych w systemie współpracy administracji samorządowej z organizacjami pozarządowymi

Jerzy Boczoń  
Współzałożyciel, wiceprezes i dyrektor Fundacji Regionalne Centrum InFormacji i Wspomagania Organizacji Pozarządowych w Gdańsku oraz wieloletni prezes zarządu Sieci SPLOT. Ekspert w zakresie standaryzacji usług społecznych i autor poradnika „Standaryzacja Usług Społecznych”

<sup>1</sup> Jakość współpracy administracji publicznej i organizacji pozarządowych, w: Raport cząstkowy nt. współpracy międzysektorowej (Na podstawie wstępnych badań jakościowych), Materiał przygotowany w ramach projektu: Model współpracy administracji publicznej i organizacji pozarządowych – wypracowanie i upowszechnienie standardów współpracy, realizowanego w ramach Priorytetu V Dobre rządzenie, Działanie 5.4 Rozwój potencjału trzeciego sektora, Poddziałanie 5.4.1 Wsparcie systemowe dla trzeciego sektora Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.

nie wynikające z praktyki stosowania konkretnych rozwiązań. Ujmując rzecz bardziej obrazowo, organizacje pozarządowe rozumieją standardy bardziej w kategorii „przykazania”, administracja samorządowa raczej na wzór przepisu ustawy.

Obie strony zgodne są co do tego, że standardy są niezbędne w obszarze współpracy finansowej i utrzymywania kontaktów pomiędzy partnerami. Istnieje również zgoda, że muszą być warunki, aby standardy powstawały i były stosowane. Są to:

- dobra informacja i edukacja,
- stabilne prawo
- wystarczająca siła organizacji podejmujących współpracę.

Niezwykle istotne jest to, że potrzeba wdrożenia standardów jest silna głównie tam, gdzie można mówić o trwalszych, lepiej zorganizowanych kontaktach (w ramach grup roboczych, zespołów konsultacyjnych itp.). Standaryzowanie działań podejmowanych przez współpracujące podmioty nie jest zatem priorytetem, choć istnieje świadomość konieczności podjęcia takiego wysiłku. Jak wynika z raportu z badań przeprowadzonych przez firmę SMG/KRC w sierpniu 2010 roku<sup>2</sup>, ok. 75% badanych organizacji potwierdza potrzebę budowania standardów w branży, którą reprezentują. Tylko 18% jest temu przeciwnie. Jednakże mniej niż połowa (42%) twierdzi, że ma takie standardy w zasadniczej sferze swojego działania, choć rozumie je jako minimalne normy pozwalające na podejmowanie działań powtarzalnych. Większość badanych przy tworzeniu standardów obawia się zbyt innej ingerencji administracji, powodującej biurokrację i usztywnienie działania oraz zwiększonej kontroli. Standaryzacja rozumiana jest jako proces oddolny, oparty na wspólnych doświadczeniach, potrzebach i sferach działania, szczególnie w partnerstwie. Proces ten nie powinien przebiegać pod nadzorem, a raczej być stymulowany i realizowany w ścisłej współpracy z administracją samorządową.

I taką właśnie standaryzację usług chcemy zarekomendować, jako element niezbędny podczas budowania bardziej wyrafinowanych i profesjonalnych form współpracy organizacji obywatelskich z administracją samorządową, np. wieloletniego powierzenia zadań (usług), zwanego również kontraktowaniem.

**Standaryzacja a zasady**

Współpraca podmiotów z trzeciego sektora i administracji publicznej opiera się na sześciu głównych zasadach zawartych w ustawie<sup>3</sup>. Zastanówmy się, czy proces standaryzacji jest zgodny z tymi zasadami.

Jak wynika ze wspomnianych badań oraz praktyki, standaryzacja widziana jest jako proces, który powinien przebiegać w **partnerstwie**, korzystać ze wspólnych doświadczeń i potrzeb, a także wspólnych pól działania różnych podmiotów. Praca nad ustaleniem wspólnych dla danego zadania lub usługi standardów uruchamia procesy „zbliżania” się do siebie w znaczeniu integracji zarówno osób, jak i instytucji biorących w niej udział. Poprzez zapoznanie się ze specyfiką partnera i jego argumentacją, następuje również zbliżanie stanowisk merytorycznych, odległych często na początku procesu.

Nie ma szans na usprawnienie sfery szeroko rozumianych usług społecznych i podniesienie efektywności ekonomicznej tych działań bez ich dookreślenia i doprecyzowania oraz rzetelnej wyceny poszczególnych elementów całego systemu. Za wypracowanie i ustanowienie standardu działania i realizacji poszczególnych usług odpowiedzialny jest w głównej mierze sektor publiczny – jako zlecający i dysponent środków pochodzących z podatków, czyli z kieszeni obywateli. To zlecający odpowiada za komplementarność usług, ich jakość oraz koszty. Nie znaczy to oczywiście, że praca nad standardem powinna być wykonana tylko z udziałem instytucji sektora publicznego, wręcz przeciw-

nie. W procesie tym powinni uczestniczyć wszyscy zainteresowani, zarówno z sektora publicznego i pozarządowego, jak i biznesu. Doświadczenia wszystkich podmiotów powinny być traktowane równorzędnie. Realizacja zlecaniej usługi (zadania) powinna być tak samo dostępna dla wszystkich podmiotów – są one **równe**. Wszystkich obowiązuje to samo kryterium – spełnianie standardu, a on generuje koszt. To również gwarantuje **uczciwą konkurencję**. Aby wypracowany standard był kompletny, muszą być znane wszelkie uwarunkowania związane z realizacją danego zadania. W trakcie pracy grupy standaryzacyjnej ujawniane są wszelkie okoliczności występujące lub/i przewidywane w trakcie realizacji, a więc proces staje się całkowicie **jawny**. Wypracowany standard i zgodna z nim realizacja zadania (usługi), gwarantuje racjonalność podejmowanych w tych ramach, działań. Określenie poziomu minimum i maksimum zakresu interwencji, a co za tym idzie i kosztów, gwarantuje **efektywność ekonomiczną**. Istnienie standardu zadania (usługi), wypracowanego wspólnie przez wszystkich zainteresowanych, wskazuje również, jakie podmioty są naprawdę gotowe do podjęcia się jego realizacji. Daje też wiedzę, jaki zgodnie z **zasadą pomocniczości**, rodzaj wsparcia jest niezbędny, aby niespełniające wymogów standardów podmioty mogły się do takiego działania przygotować.

Efekty standaryzacji wpisują się w wartości wynikające z obowiązujących zasad współpracy. Sam proces tworzenia standardów powinien również opierać się na następujących zasadach:

- ➔ **Adekwatności** – to znaczy względnej zgodności między potrzebami określonych grup klientów, a oferowanym zakresem i jakością usługi (zadania). Oznacza to konieczność bardzo dobrego zdiagnozowania sfery, w jakiej standard powstaje. Rozeznanie to powinno dotyczyć zarówno istoty samej potrzeby, jak i wiedzy na temat metod i warunków jej zaspokojenia;
- ➔ **Elastyczności** – to znaczy stosowania metod, technik i sposobów zaspokajania potrzeb w zależności od sytuacji, w granicach gwarantujących zachowanie pierwotnego celu realizowanego zadania (usługi). Nie może to być tylko jeden sztywny sposób, ale raczej pewien zestaw działań, prowadzących do osiągnięcia sukcesu;
- ➔ **Ramowości** – to znaczy istnienia możliwości poruszania się w procesie zaspokajania potrzeb w odpowiednim przedziale norm i normatywów (o ustalonej rozpiętości), pozwalających działać skutecznie na rzecz konkretnego klienta lub na rzecz grupy klientów. Mogą to być różne ścieżki i różne poziomy (od minimum do optimum) realizacji usługi lub zadania, ale nie mogą one wykraczać poza ustalony obszar, gdyż nie będą gwarantować osiągnięcia założonego celu usługi (zadania);
- ➔ **Spójności** – to znaczy korelacji rozwiązań przyjętych i stosowanych na różnych poziomach zarządzania sferą społeczną. Tworząc nowe rozwiązania, nie można abstrahować od już istniejących sposobów realizacji danej usługi (zadania), a także usług (zadań), które mają charakter komplementarny, choć należą do sfery z „sąsiedniego” systemu.

Jednymi z najważniejszych pojęć w omawianej kwestii są: **standard minimalny** i **standard optymalny** – rekomendowany. W takich dwóch wariantach standardy usług lub zadań należy przygotowywać. Można zaproponować następujące definicje standardów w obu tych wariantach, wcześniej jednak sama definicja procesu standaryzacji:

**Standaryzacja to:** proces tworzenia i stosowania reguł zmierzających do porządkowania określonej działalności dla dobra i współpracy zainteresowanych, polega na: racjonalnym wyborze, uporządkowaniu, uproszczeniu i ujednoliceniu symboli, pojęć (...) metod badawczych (...). Obejmuje planowanie prac standaryzacyjnych, opracowywanie i ustalanie norm, wprowadzenie ich w życie, badanie skutków wprowadzenia norm oraz kontrolę ich stosowania<sup>4</sup>.

<sup>2</sup> T. Karoń, A. Hek, K. Tomczak, *Diagnoza działalności organizacji pozarządowych pod kątem istnienia standardów działania. Raport końcowy*, SMG/KRC Poland Media SA 2010.

<sup>3</sup> *Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie*.

<sup>4</sup> *Encyklopedia Powszechna*, PWN, Warszawa 1985.

D.3

**Standard minimalny<sup>5</sup>** – to akceptowany zestaw norm i procedur, które na danym poziomie rozwoju cywilizacyjnego i ekonomicznego są **niezbędne dla prawidłowej realizacji zadania (usługi)**. Zejście poniżej standardu minimalnego jest nieakceptowane społecznie i nie daje możliwości osiągnięcia celu założonego zadania (usługi).

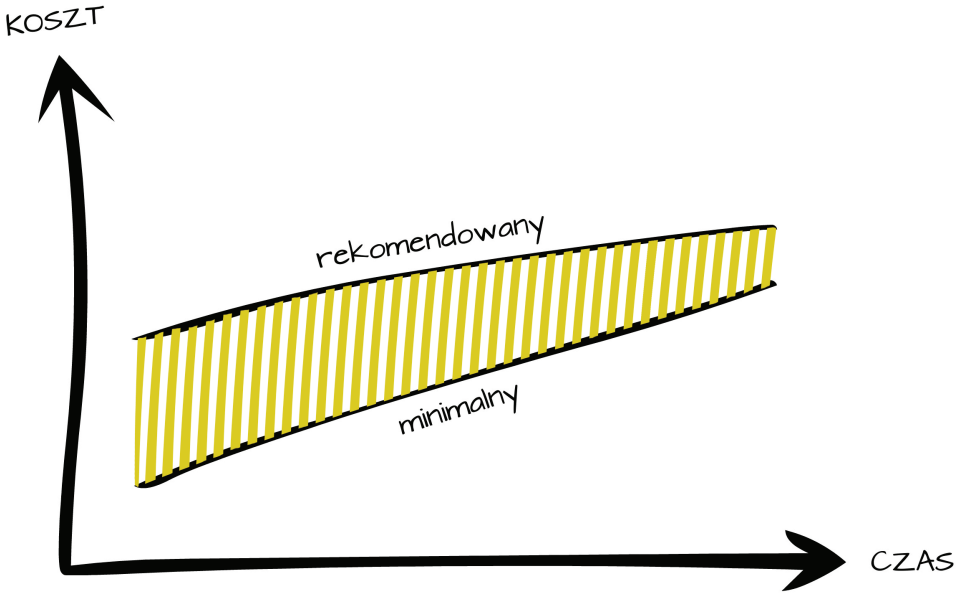
Na przykład zbyt niskie, przekraczające ustaloną normę, zagęszczenie w schronisku dla bezdomnych uniemożliwia pracę socjalną i psychologiczną, mającą na celu pomoc w wychodzeniu z bezdomności; takie warunki pozwalają jedynie na prowadzenie opieki nad osobami bezdomnymi i taka usługa jest możliwa, jeśli jej cel jest zaakceptowany przez obie strony. Wyobraźmy sobie, że na szkoleniu interaktywnym, które ma wyćwiczyć pewne umiejętności, mamy zamiast 12 – 15 osób zgodnie z ustalonym standardem, dwa razy więcej uczestników. Założony cel warsztatu jest nieosiągalny. W takich warunkach można przekazać wiedzę na dany temat, ale to jest już zupełnie inna usługa (zadanie). Jeśli procedura naboru do wyrafinowanego programu, adresowanego do specyficznego klienta będzie „nieszczęśliwa”, okaże się, że będziemy pracować nie z tą grupą, o którą nam chodziło i całe przedsięwzięcie będzie nietrafione, a społeczne pieniądze zmarnotrawione.

Podobny efekt może się pojawić, jeśli w działaniu przekroczymy „w górę” standard rekomendowany.

**Standard optymalny** – rekomendowany<sup>6</sup> – to taki zestaw norm i procedur, które dają szansę na osiągnięcie **najlepszych z możliwych** efektów realizacji założonego zadania lub usługi, przy akceptacji krańcowej wysokości kosztów. Przekroczenie „w górę” standardu rekomendowanego pociąga za sobą nieuzasadniony społecznie wzrost kosztów.

W potocznym języku mówi się: im wyższy standard usługi (w sensie materialnym), tym lepiej. Tak nie jest – przykładem może być zbyt wysoki poziom świadczeń dla określonej grupy klientów pomocy społecznej, np. bezdomnych, który uniemożliwia podejmowanie z nimi swego rodzaju „gry”, chcesz więcej, to podejmij wysiłek (kontrakt). Ta pomoc, aby była skuteczna, to znaczy prowadziła do uzyskania zamierzonych efektów, nie może być zbyt mała, ale nie może w sposób nieuzasadniony przekraczać określonego w standardzie poziomu.

Obszar dopuszczalnego poziomu norm i procedur



5 Definicja własna autora.  
6 Definicja własna autora.

Standaryzacją mogą i powinny być objęte wszystkie rodzaje zadań lub usług. Mogą to być usługi świadczone stale, dzień po dniu, takie jak np. usługi opiekuńcze, rehabilitacyjne czy poradnicze. Może to być funkcjonowanie stałej placówki edukacyjnej, wystawieniowej lub prowadzącej dożywianie. Mogą to być również szkolenia, które odbywają się cyklicznie lub jednorazowo oraz imprezy kulturalne, festyny, koncerty organizowane raz na jakiś czas. Oczywiście sfera (sport, kultura, pomoc społeczna, ekologia) oraz charakter danego przedsięwzięcia (turniej podwórkowy, spektakl teatru ulicznego, usługi opiekuńcze, edukacja ekologiczna) determinują poszczególne elementy zadania, ale nie zwalnia to z konieczności podjęcia wysiłku zmierzającego do wypracowania standardu i jego realizacji.

Trzeba pamiętać, że standardy nie są tworzone raz na zawsze. Są dynamiczne i ulegają weryfikacji wraz z następującymi zmianami w funkcjonowaniu i zamożności danej społeczności. Dlatego też **partycypacyjne metody budowania standardów**, zbierające w jednym miejscu i czasie większość wiedzy i doświadczeń wynikających z dotychczasowej praktyki i przewidywanych trendów, wydają się być najbardziej akceptowalne i efektywne. Przy okazji niejako można osiągnąć dobre rozpoznanie potencjału, jakim dysponuje środowisko lokalne, a dodatkowo, co staje się wartością autoteliczną, następuje integracja środowiska osób i różnorodnych instytucji odpowiedzialnych za daną sferę życia społecznego. Powoduje to mnożenie kapitału społecznego, tak potrzebnego w rozwoju lokalnym.

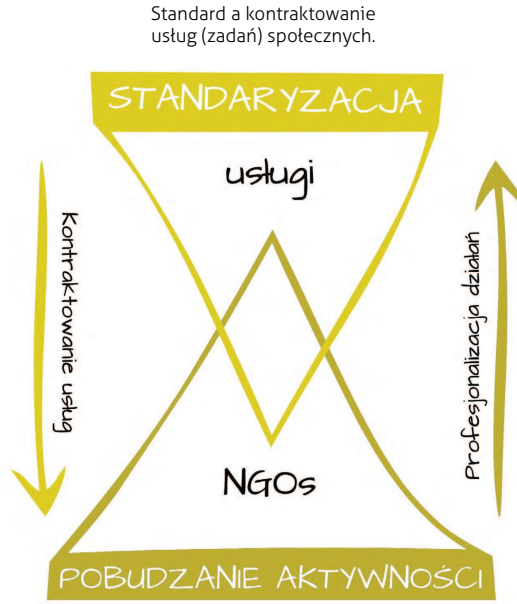
**STANDARD A WSPÓLPRACA Z SAMORZĄDEM**

Standardy pełnią również pewne funkcje:

- ➔ **Normotwórczą** – rozumianą jako formalnie i organizacyjnie uwarunkowane, modelowe (jednolite) porządkowanie relacji pomiędzy ilościowymi (techniczno-organizacyjnymi) i jakościowymi (regulacyjnymi) kryteriami świadczenia usługi a potrzebami w tym zakresie;
- ➔ **Stymulującą** – rozumianą jako zespół czynników mających wpływ na kształt i zasady funkcjonowania rynku usług społecznych;
- ➔ **Ekonomiczną** – określaną, poprzez kryteria kosztów, w tym kosztu jednostkowego, racjonalność finansową świadczonej usługi;
- ➔ **Spółeczną** – rozumianą jako czynnik kształtujący jakość życia; relacja między sposobem funkcjonowania infrastruktury usług społecznych a poziomem zaspokojenia przypisanej jej zadaniom potrzeb społecznych.

**Standard, jako kategoria zarządzania jakością, powinien w najbliższym czasie stanowić istotny element regulujący zachowania podmiotów na rynku usług społecznych.**

Schemat przedstawia zależność pomiędzy potencjałem NGO a możliwością wprowadzenia systemu szerokiej kontraktacji usług lub zadań.



Podsumujmy zatem, jakie korzyści daje standaryzacja.

- Refleksja nad omawianą sferą życia społecznego.
- Identyfikacja podmiotów realizujących zadania w tej sferze.
- Zapoznanie się z warunkami i metodami pracy poszczególnych instytucji.
- Poznanie się ludzi i wymiana doświadczeń.
- Opracowanie standardu zadania lub usługi.

Ponadto standard pozwala na :

- Ocenę merytoryczną oferty realizacji zadania (usługi).
- Realną wycenę realizowanego zadania ( usługi).
- Dokonanie wyboru najlepszej oferty realizacji zadania (usługi).

Co zatem można standaryzować? Czy jest jakiś typ usług zadania lepiej nadający się do standaryzacji?

Standaryzacji mogą zostać poddane zarówno

- skomplikowane zagadnienia systemowe,
- jak i pojedyncze, w miarę jednorodne usługi (zadania).

**Standardy mogą składać się z następujących elementów<sup>7</sup>:**

**1** **Postanowienia wstępne** (preambuła) – należy naszkicować tło społeczne i charakterystykę występowania interesującego nas zjawiska (problemu) oraz uzasadnienie merytoryczne realizacji zadania (usługi), sytuację demograficzną i zasadniczą tendencję. Czy zjawisko się nasila, czy i jakie negatywne zjawiska mogą być generowane przez brak interwencji w tej sferze, jakie korzyści przyniesie podjęcie realizacji danej usługi dla danej grupy i całej społeczności lokalnej, a także jakie będą konsekwencje (koszty) społeczne i ekonomiczne takiego zaniechania.

**2** **Podstawy prawne** – należy przywołać akty prawne, które umożliwiają lub nakazują realizację danego zadania (usługi). Trzeba przeanalizować, w jakim stopniu istniejące regulacje prawne (państwowe lub lokalne) determinują podejmowane przez nas działania w danej sferze; są takie, które ograniczają lub wręcz uniemożliwiają (zakazują) prowadzenia niektórych działań.

**3** **Przedmiot zadania (usługi)** – należy określić i nazwać zadanie (usługę), w sposób precyzyjnie odzwierciedlający jego treść i charakter. Nazwa podjętego zadania musi być adekwatna do jego istoty i charakteru. Nie powinniśmy stosować tu przenośni odwołujących się do hasła i skojarzeń opartych na ogólnych wartościach, licząc na to, że czytający domyśli się, co naprawdę one oznaczają. Nie pasują tu tytuły projektów czy nagłówki gazet. Muszą to być proste i jednoznacznie rozumiane sformułowania.

**4** **Misja i cel zadania (usługi)** – należy ustalić, co ma być zasadniczym celem realizowanego zadania (usługi), jakimi metodami będzie ten cel osiągany (oczywiście muszą być one adekwatne do rodzaju zaspokajanej potrzeby) i jakie wartości leżą u podstaw realizacji tego zadania (usługi). Tego rodzaju opis pozwala na głębsze uświadomienie (członkom grupy standaryzacyjnej i przyszłemu realizatorowi), do jakiego stanu tak naprawdę dążymy, co jest dopuszczalne, a co nie. Opisujemy tu, jaka zmiana zostanie osiągnięta dzięki realizacji danego zadania, czym się kierujemy, podejmując dane zadanie.

**5** **Zakres.** Dzielimy go na trzy rodzaje:

**Podmiotowy** – trzeba określić, kto będzie głównym beneficjentem realizowanego zadania (usługi). Należy na tyle precyzyjnie określić grupę docelową, to znaczy tych, którzy będą korzystać z danej usługi, aby nie było wątpliwości, jakie osoby, z jakimi problemami, będą objęte działaniami podczas realizacji danego zadania.

**Rzeczowy** – należy ustalić, co wchodzi w zakres zadania (usługi) i jakie działania należy wykonać. Czy np. usługa wobec bezdomnych obejmuje wyżywienie, noclegi, ubranie, opiekę medyczną, czy pracę z psychologiem i pracownikiem socjalnym, a np. w przypadku usługi opiekuńczej: masaż, robienie zakupów, wyprowadzanie na spacer, gotowanie i karmienie itp.

**Przestrzenny** – trzeba sprecyzować, gdzie zadanie (usługa) będzie realizowana, jaki obszar zostanie nią objęty. W przypadku powierzenia zadania przez władzę lokalną obszar ten musi być zgodny z obszarem administracyjnym będącym w gestii danej jednostki samorządu terytorialnego. Nie musi to być cały powiat czy gmina. Możemy zawęzić obszar realizacji usługi np. do dzielnicy czy sołectwa, jeśli wynika to ze specyfiki danego środowiska lokalnego.

**6** **Specyfikacja** – to szczegółowe wyliczenie tego, co, ile (godzin, kilogramów, kalorii czy stron druku itp.) oraz jakiej jakości dóbr i działań należy dostarczyć, realizując dane zadania. Stanowi ona bardzo ważny – bo policzalny – element, określając w znacznej mierze wymiar materialny i finansowy zadania. Specyfikacja jest często utożsamiana ze standaryzacją, ale naprawdę jest tylko jedną z jej części.

**7** **Warunki spełnienia usługi.** Dzielimy je na:

**Materialne** – należy ustalić, w jakich warunkach zadanie (usługa) powinna być realizowana. Trzeba tu określić, co musi być spełnione, aby zadanie miało szansę powodzenia. Jeśli chodzi o warunki lokalowe, trzeba ustalić, jak duży obiekt będzie zaakceptowany, czy może być dla 500 podopiecznych czy dla 50, czy musi być dostęp dla osób niepełnosprawnych, czy wyposażenie musi mieć specjalny charakter, czy może być standardowe, czy wykorzystywany jest transport własny, czy wynajmowany, czy ośrodek musi (może) być oddalony od miasta itp. W przypadku zadania teatralnego: czy musi być wykorzystywana scena profesjonalna i co to znaczy itd.

Oprócz warunków materialnych trzeba również wziąć pod uwagę normy bezpieczeństwa, obowiązujące przy aktywności danego rodzaju.

**Duchowe** – trzeba określić, jakie wolności muszą być respektowane (możliwość realizacji praktyk religijnych, wypowiedzenia swoich poglądów, zachowania ważnych elementów stroju, odwiedziny osób bliskich itp.). Istotne jest, jak dalece realizator zadania powinien stwarzać faktyczne możliwości, uwzględniające odmienności kulturowe, religijne oraz inne specyficzne potrzeby, niebędące elementem usługi podstawowej, ale konieczne lub choćby pożądane dla uszanowania godności klienta i spełnienia zakładanego celu zadania.

<sup>7</sup> J. Boczoń, *Poradnik standaryzacji usług społecznych*, SPLOT, Warszawa 2008.





**Kwalifikacje** pracowników realizujących zadanie (usługę) – trzeba określić, jaki rodzaj wykształcenia i jakie formalne kwalifikacje musi posiadać zespół realizujący zadanie. Powinny być również podane wymogi dotyczące faktycznego doświadczenia zawodowego, np. praca na stanowisku kierowniczym lub wcześniejsza praca z danym typem klienta. W wymaganiach dotyczących kompetencji warto precyzyjnie ustalić, czy konieczne są i dyplom, i doświadczenie zawodowe, czy też któreś z nich ma większe znaczenie. Muszą być również określone inne wymagane umiejętności i uprawnienia (np. obsługa komputera, zawodowe prawo jazdy, kurs pedagogiczny itp.). W przypadku większości usług ogromną rolę odgrywają również cechy osobowe, które sprzyjają, a czasami warunkują, dobrą realizację danego zadania (otwartość, umiejętność pracy z ludźmi, dokładność, odwaga itp.). Jak powinni być zatrudniani pracownicy (np. czy zasadą jest konkurs, czy system profesjonalnych rekomendacji, czy muszą przejść specjalistyczne badania zdrowotne).



**Procedury stosowane przy realizacji zadania (usługi)** – należy zapisać, jakie procedury powinny być stosowane przy naborze użytkowników usługi (czy jest to nabór całkowicie otwarty, czy korzystamy ze spisów dostępnych w innych instytucjach, czy obowiązują opinie specjalistów itp.). Jeśli standaryzacja dotyczy szkoleń, to czy potencjalni uczestnicy muszą reprezentować już pewien określony poziom (jaki?), czy muszą przejść wstępne przygotowanie potwierdzone certyfikatem, świadectwem itp. Procedury muszą być szczególnie precyzyjne i jasne w sytuacjach koniecznych interwencji, które mogą zaistnieć w trakcie realizacji zadania (odnosi się to szczególnie do punktu 10)

8

**Zasady monitoringu i ewaluacji realizowanej usługi** – trzeba sprecyzować, jaki tryb i narzędzia zostaną zastosowane do stałego oceniania realizacji i kontroli zadania, zarówno w trakcie jego realizacji, jak i po zakończeniu (tak w krótkim okresie, jak i w dłuższej perspektywie). Niezbędne jest opracowanie i zastosowanie odpowiednich do poszczególnych zadań (usług) mierników i wskaźników, które należy zastosować, aby dokonać oceny realizacji zadania i jego rezultatów.

9

**Regulacje nadzwyczajne** – należy opisać tryb podejmowania decyzji i postępowania, a także ramowe normy odpowiednie do zaistniałej sytuacji (wyższe lub niższe). W sytuacjach nadzwyczajnych, tzn. takich, które trudno przewidzieć, a które należy uwzględnić w wielu typach usług (zdarzenia losowe – wypadki, klęski żywiołowe, kryzysy polityczne itp.) szczególnego znaczenia nabierają precyzyjnie określone zasady postępowania i podejmowania decyzji oraz zakresy odpowiedzialności poszczególnych uczestników i realizatorów usługi. W sytuacjach trudnych utrzymanie standardowych norm i zwykłego trybu podejmowania decyzji może być trudne lub niemożliwe. W związku z tym, aby nie doszło do przekroczenia ustalonych norm i zasad, muszą one być ustalone i wpisane w standard.

10

### Jak skutecznie zorganizować pracę podczas procesu standaryzacji

Opracowanie standardów jest pracą zbiorową. Niemożliwe jest prawidłowe opisanie standardu bez stałych konsultacji z przedstawicielami różnych środowisk. Praca zespołowa jest tu najlepszą formułą współpracy. Warto pozyskać specjalistów z różnych instytucji, które zajmują się daną lub bardzo pokrewną dziedziną życia i mogą mieć znaczące doświadczenie i wiedzę niezbędne do pracy grupy.

Kluczem do sprawnego i rzetelnego wypełnienia zadania standaryzacyjnego jest dobrze poprowadzony, złożony z ludzi kompetentnych i autentycznie zainteresowanych efektami pracy zespół, który ma z jednej strony wsparcie instytucjonalne, z drugiej merytoryczne konsultantów i recenzentów zewnętrznych.

Doświadczenie wskazuje, że praca zespołu standaryzacyjnego nad opracowaniem jednej usługi wymaga od 5 do 12 spotkań i trwa od 3 do 6 miesięcy. Optymalnie jest to 10 spotkań w ciągu co najwyżej pół roku. Proces standaryzacji rozciąga się w czasie i bez

względu na to, ile spotkań ostatecznie się odbędzie, trzeba przejść przez poszczególne etapy w pracy grupy. Zbyt krótki okres pracy zespołu może nie pozwolić na pełną dojrzałość koncepcji opracowanego standardu, okres zbyt długi powoduje zmęczenie i zniecierpliwienie, a co za tym idzie zniechęcenie i rosnącą absencję uczestników.

### Podsumowanie

Praca nad standardami oprócz efektu końcowego – ostatecznie opracowanego standardu – daje szansę na szeroką dyskusję nad omawianymi zagadnieniami. Pozwala na ogłęd standaryzowanego zjawiska z wielu stron. Daje szansę na zidentyfikowanie i zintegrowanie wielu podmiotów zaangażowanych w realizację zadań z tej samej sfery. Przedstawiciele różnorodnych instytucji i organizacji poznają się nawzajem, poznają też swoje metody pracy i funkcjonowanie swoich placówek. Efekt tej pracy należałoby przekazać oficjalnie na ręce instytucji odpowiedzialnej za zaspokajanie tego typu potrzeb i upowszechnić.

Podsumowanie pracy zespołu jest też dobrym momentem na zastanowienie się, czy tego typu gremium nie powinno podjąć bardziej trwałej współpracy, tworząc np. swego rodzaju forum czy jeszcze bardziej sformalizowaną formułę współdziałania.

Jak wskazują badania, standardy powinny być raczej rezultatem doświadczenia niż jedynie wynikiem rozważań urzędników i prawników, gdyż wtedy będą inspirować i porządkować pracę, a nie jedynie narzucać ograniczenia, wzmacniać nadzór i poczucie zagrożenia. Mimo, iż praca nad standardami nie jest priorytetem ani dla organizacji, ani dla administracji, to wspólny wysiłek może stać się ważną inspiracją dla podniesienia jakości świadczonych usług, a co za tym idzie zwiększenia satysfakcji użytkowników tych usług oraz skutkować generalnym obniżeniem kosztów związanych z realizacją zadań objętych procesem standaryzacji. Może stać się również początkiem prawdziwego, dojrzałego partnerskiego współdziałania w danej sferze.

D.3





D.4

## Niezbędnik do (samo)oceny

Głównym celem projektu *Model współpracy administracji publicznej i organizacji pozarządowych* – wypracowanie i upowszechnienie standardów współpracy jest, jak sam jego tytuł wskazuje, upowszechnienie standardów współpracy między organizacjami pozarządowymi i administracją samorządową. Żeby tego dokonać w ramach realizowanych działań przygotowano dokument pod nazwą *Model współpracy* zawierający opis wzorcowej wizji relacji między trzecim sektorem i administracją samorządową.

Żeby jednak móc sprawdzić w konkretnej gminie, konkretnym powiecie, czy województwie, czy rzeczywiście współpraca jest dobra i przystaje do wzorca zaproponowanego w *Modelu...*, trzeba ją jakoś ocenić. Żeby taką ocenę ułatwić, przygotowaliśmy dla wszystkich zainteresowanych poprawą współpracy międzysektorowej przedstawicieli organizacji i samorządów, *Niezbędnik do (samo)oceny współpracy*. Można go znaleźć na płycie załączonej do niniejszego poradnika.

*Niezbędnik* ma jeden podstawowy cel – jest instrukcją mającą pomóc przedstawicielom organizacji pozarządowych i administracji samorządowej (każdego szczebla) w dokonaniu wspólnej oceny wzajemnych relacji i jakości współpracy oraz sformułowaniu propozycji, jak te relacje poprawić i spowodować, żeby współpraca przyczyniała się do podniesienia jakości życia mieszkańców wspólnoty samorządowej.

Proponowana formuła koresponduje z wynikami badań przeprowadzonych w ramach projektu *Model współpracy...*, które wykazały m.in., że **w relacjach między środowiskiem pozarządowym i administracją publiczną mamy do czynienia z deficytem kultury współpracy** – rozumianej nie jako litera prawa, ale jako zespół dobrych zwyczajów, praktyk, tradycji, wzajemnych kontaktów. Tak zdefiniowanej kultury współpracy brakuje, ponieważ często nie ma po prostu okazji do rozmowy. ***Niezbędnik* ma takie okazje do dyskusji kreować, skłonić obie strony do zatrzymania się na chwilę i zastanowienia się nad wzajemnymi relacjami.**

Grzegorz Makowski  
Doktor socjologii, absolwent Instytutu Stosowanych Nauk Społecznych Uniwersytetu Warszawskiego. Kierownik Programu Społeczeństwa Obywatelskiego/Analityk w ISP. Wykładowca socjologii problemów społecznych i kultury konsumpcyjnej w Collegium Civitas. Członek Rady Centrum Badań Opinii Społecznej.








Dlatego nasza propozycja nie jest po prostu zwykłą ankietą. Rezultatem oceny wykonywanej za pomocą *Niezbędnika* nie ma być bowiem ranking dobrych i złych samorządów. *Niezbędnik* jest to instrukcja, która pokazuje, jak w gronie przedstawicieli organizacji i samorządu (w gminie, powiecie, czy województwie) przynajmniej raz w roku, w systematyczny sposób ocenić stan współpracy.

Jest jeszcze jeden ważny element leżący u podstaw *Niezbędnika*. Jego koncepcja nawiązuje ściśle do *Modelu współpracy samorządu terytorialnego z organizacjami pozarządowymi* – dokumentu opisującego pewien wzorzec, według którego zdaniem autorów powinna być oceniana jakość współpracy międzysektorowej.

Ocena jakości współpracy wg *Niezbędnika* sprowadza się do czterech elementów:

- 1 Wyrażenia woli przeprowadzenia tego rodzaju oceny – w danej jednostce samorządowej musi się po prostu znaleźć wystarczająca liczba reprezentantów organizacji i administracji, która będzie chciała wspólnie ocenić łączące ich relacje.
- 2 Przygotowania się do oceny – zanim obie strony się ocenią, powinny zebrać podstawowe fakty na temat współpracy między sobą, czy to korzystając z dostępnych informacji, czy przeprowadzając chociażby minibadanie ankietowe (propozycję takiej ankiety zawarliśmy w *Niezbędniku*).
- 3 Przeprowadzenia oceny w formie wspólnej dyskusji – reprezentanci organizacji i samorządu powinni, przynajmniej raz na potrzeby dokonania oceny, spotkać się wspólnie na 3 – 4 godziny i porozmawiać z pomocą moderatora i osoby notującej przebieg spotkania (nazwijmy ją sprawozdawcą), o tym, jakie są dobre i złe strony ich relacji, na jakie bariery napotykają, jak mogą je przezwyciężyć.
- 4 Opracowania i upublicznienia wyników oceny – jeśli już w danym samorządzie podejmie się wysiłek zgromadzenia podstawowych informacji o stanie współpracy, jeśli dojdzie do dyskusji w gronie reprezentantów jednej i drugiej strony, warto te wyniki krótko i zwięźle opracować w postaci chociażby kilkustronicowej notatki i upublicznić (np. w Biuletynie Informacji Publicznej, czy na stronach organizacji działających na terenie danego samorządu).

Oczywiście diabeł tkwi w szczegółach proponowanej przez nas procedury. Jak zorganizować grupę dyskusyjną? Według jakiego scenariusza poprowadzić spotkanie? Jak opracować notatkę? Wskazówki co do tych wszystkich szczegółów znajdują się w *Niezbędniku*. W tym miejscu dość jeszcze raz podkreślić, że proponowana przez nas formuła oprócz samej oceny ma być:

-  sposobem systematycznego monitorowania wzajemnych relacji;
-  sprawdzeniem, na ile współpraca w konkretnym samorządzie odpowiada wzorcowi zarysowanemu w *Modelu współpracy*;
-  pretekstem do spotkania i rozmowy na temat złych i dobrych stron współpracy;
-  elementem budowania wzajemnego zrozumienia i kultury współpracy;
-  czynnikiem inspirującym do dalszej dyskusji o relacjach między organizacjami i samorządem;

Czym *Niezbędnik* nie jest?

Przede wszystkim *Niezbędnik* nie jest badaniem. Decydując się na przeprowadzenie oceny współpracy według zalecanej przez nas formuły, nie musimy przejmować się reprezentatywnością, próbą, technikami i metodami, itp. Choć miejscami przypomina ona procedurę znaną z badań, to tylko dlatego, że rekomendujemy utrzymanie pewnej systematyki. Co za tym idzie, w *Niezbędniku* nie chodzi też o uzyskanie jednej „prawdziwej”, obiektywnej oceny współpracy. Na ile ewaluacja przeprowadzona w ten sposób będzie trafna, będzie można zweryfikować tylko w jeden sposób – publikując jej wyniki, a potem zapoznając się z opiniami i komentarzami tych, którzy nie mieli okazji uczestniczyć w procesie oceny bezpośrednio. Dlatego tak ważne jest spisanie wyników oceny i ich upowszechnienie. To bardzo istotne, aby ocena jakości współpracy przyczyniała się do wzrostu intensywności lokalnej debaty.



# ZASADA RÓWNOŚCI SZANS

D.5

Niniejszy rozdział przedstawia najważniejsze kwestie związane z zasadą równości szans oraz wyjaśnia, w jaki sposób włączyć problematykę przeciwdziałania dyskryminacji do *Modelu współpracy administracji publicznej i organizacji pozarządowych*. Punktem wyjścia dla uwzględnienia wymiaru równości w prezentowanym *Modelu* jest uznanie, że równość to z jednej strony fundamentalna wartość demokracji, a z drugiej warunek konieczny do pełnego rozwoju społecznego. Mając to na uwadze i jednocześnie pamiętając o licznych danych ujawniających skalę dyskryminacji w Polsce, należy podkreślić pilną potrzebę właściwego rozumienia zasady równości oraz jej pełnego zastosowania na każdym etapie przygotowania i realizacji polityk publicznych.

## Zasada równości szans we współpracy samorządu terytorialnego z organizacjami pozarządowymi – wspólne wyzwanie i odpowiedzialność

Marta Rawłuszko  
Absolwentka Instytutu Socjologii Uniwersytetu Jagiellońskiego oraz Studiów Europejskich University of Exeter w Wielkiej Brytanii. Współautorka poradnika „Zasada równości szans kobiet i mężczyzn w projektach POKL”. W latach 2008 - 2009 doradzała Departamentowi Zarządzania EFS w MRR w obszarze wzmocnienia zasady równości płci. Wykładowczyni studiów podyplomowych „Społeczno-kulturowa tożsamość płci” w Instytucie Socjologii UJ. Prezeska Towarzystwa Edukacji Antydyskryminacyjnej



Nierówności społeczne i nierówne traktowanie są faktem. Potwierdzają to opracowania różnorodnych instytucji: urzędów państwowych, jednostek badawczych, organizacji pozarządowych i innych podmiotów, zarówno na poziomie krajowym<sup>1</sup>, jak i międzynarodowym<sup>2</sup>. Dyskryminacja oznacza nierówne, a zarazem nieuzasadnione i niesprawiedliwe traktowanie (zróznicowanie, wykluczenie lub ograniczenie) ze względu na przynależność do określonej grupy lub grup społecznych. Dyskryminacja może obejmować zarówno poszczególne jednostki, jak i całe grupy, dotycząc takich cech, jak np.: płeć, wiek, stopień sprawności, pochodzenie etniczne (rasa), pochodzenie narodowe, religia (wyznanie), orientacja seksualna, status społeczno-ekonomiczny. Cecha, która w konkretnym kontekście społecznym staje się przesłanką nierównego traktowania, sama w sobie jest neutralna – dopiero w danym społeczeństwie i kulturze jest doceniana lub dewaluowana, i przekłada się na konkretne przywileje lub ograniczenia. I, jak piszą Aleksandra Winiarska i Witold Klaus, (...) w tym sensie dyskryminacja ma zawsze charakter społeczno kulturowy, gdyż jej definicja opiera się na kulturowo i społecznie ustalanych kryteriach, interpretacjach i ocenach<sup>3</sup>.

Istniejące nierówności społeczne i nierówne traktowanie skutkują ograniczonym udziałem w procesach podejmowania decyzji, niższym stopniem posługiwania się swoimi prawami oraz utrudnionymi możliwościami korzystania z ważnych zasobów, publicznych usług. Co równie istotne, (...) raz zapoczątkowana nierówność ma tendencję do pogłębiania się – powstaje swoiste błędne koło polegające na tym, że mniejsze możliwości dostępu do dóbr w jednej dziedzinie pociągają za sobą deprywację w innych sferach życia<sup>4</sup>. W rezultacie osoby wywodzące się z grup dyskryminowanych mają realnie mniejsze możliwości wyboru indywidualnej drogi życiowej, realizacji własnych aspiracji, ale też wpływania na swoje otoczenie. Efektem nierównego traktowania jest nie tylko istnienie grup dyskryminowanych, ale też grup dominujących, które dysponują faktycznie większymi prawami, łatwiejszym dostępem do dóbr i większym wpływem na decyzje związane np. z polityką czy gospodarką. Z perspektywy zmiany na rzecz równości bardzo ważna jest postawa osób wywodzących się z grup dominujących, które odpowiedzialnie wykorzystując zajmowaną pozycję, mogą stać się skutecznymi liderami i liderkami zmian na rzecz osób pozbawionych porównywalnej władzy i podobnych możliwości wpływu społecznego.

1 Por. m.in.: *Polityka równości płci – Polska 2007*, pod red. B. Chotuj, Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP) w Polsce, Warszawa, 2007; *Raport. Kobiety dla Polski, Polska dla kobiet. 20 lat transformacji 1989 – 2009*, red. J. Piotrowska, A. Grzybek, Fundacja Feminoteka, Warszawa 2010; *Kandydatki w wyborach samorządowych w 2010*, red. A. Niżyński, Fundacja Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2011; *Kogo chronimy przed przemocą? Dwa lata ustawy z dnia 29 lipca 2005 r. o przeciwdziałaniu przemocy w rodzinie. Raport*, red. A. Mroziak, E. Rutkowska, I. Stefańczyk, Fundacja Feminoteka, Warszawa 2007; *Co wiemy o dyskryminacji ze względu na wiek? Głos ekspertów, doświadczenia osób starszych*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2004; D. Gorajewska, *Fakty i mity o osobach z niepełnosprawnością*, Stowarzyszenie Przyjaciół Integracji, Warszawa 2006; *Polska droga do Konwencji o prawach osób niepełnosprawnych ONZ*, Fundacja Instytut Rozwoju Regionalnego, Kraków 2008; M. Kornak, *Brunatna księga 2009 – 2010*, Stowarzyszenie „Nigdy Więcej!”, Warszawa 2011; *Prawa człowieka w odniesieniu do osób z niepełnosprawnością intelektualną. Raport krajowy – Polska*, Polskie Stowarzyszenie na rzecz Osób z Upośledzeniem Umysłowym, Warszawa, 2002; *Sąsiedzi czy intruzi. O dyskryminacji cudzoziemców w Polsce*, red. W. Klaus, Stowarzyszenie Interwencji Prawnej, Warszawa 2010; *Opis położenia społecznego Romów w Polsce. Raport z badań*, red. R. Kwiatkowski, Stowarzyszenie Romów w Polsce, Katowice 1999; *Romowie. Rozprawa o poczuciu wykluczenia*, red. M. Gerlich, R. Kwiatkowski, Stowarzyszenie Romów w Polsce, Oświęcim 1997; *Naznaczeni – mniejszości seksualne w Polsce. Raport 2008*, red. I. Krzemieński, Instytut Socjologii Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2009; *Sytuacja osób biseksualnych i homoseksualnych w Polsce. Raport za lata 2005 i 2006*, red. M. Abramowicz, Kampania Przeciw Homofobii, Warszawa 2007; *Wielka nieobecna – o edukacji antydyskryminacyjnej w systemie edukacji formalnej*, red. M. Abramowicz, Towarzystwo Edukacji Antydyskryminacyjnej, Warszawa 2011; *Uboństwo i wykluczenie społeczne w Polsce*, red. R. Szarfenberg, Kampania Przeciw Homofobii, Warszawa, 2011.

2 Por. m.in.: *Raport Europejskiej Komisji Przeciwko Rasizmowi i Nietolerancji dotyczący Polski*, Rada Europy, Strasbourg, 2010; *Sprawiedliwość, prawa i integracja osób niepełnosprawnych intelektualnie*, Inclusion Europe, Bruksela; *Concluding comments of the Committee on the Elimination of Discrimination Against Women: Poland*, CEDAW/C/POL/CO/6, 2007; *Rekomendacje Komitetu Praw Człowieka ONZ skierowane do Rządu RP*, 26 października 2006; *Badanie UE na temat mniejszości i dyskryminacji. Sprawozdanie „Kluczowe dane” część 1. Romowie*, Agencja Praw Podstawowych Unii Europejskiej (FRA), 2009.

3 A. Winiarska, W. Klaus, *Dyskryminacja i nierówne traktowanie jako zjawisko społeczno-kulturowe, w: Zasada równości i zakaz dyskryminacji*, red. B. Kłos, J. Szymańczak, Studia BAS, nr 2 (26) 2011, Biuro Analiz Sejmowych Kancelarii Sejmowych, Warszawa, 2011, s. 11.

4 Tamże.

Stosowanie zasady równości szans jest odpowiedzią na nierówne traktowanie. Gdy przełożymy tę zasadę na praktykę, mamy do czynienia z dwiema różnymi sytuacjami<sup>5</sup>.

Z jednej strony zasada ta wymaga **takiego samego traktowania** osób od siebie różnych i/lub osób do siebie podobnych. Przykładem w tym wypadku może być: równe czynne i bierne prawo głosu przynależne każdemu obywatelowi i każdej obywatelce, takie same warunki podejmowania działalności gospodarczej lub nakaz równego traktowania w miejscu pracy i zasada równego wynagrodzenia – bez względu na jakąkolwiek cechę, osoby wykonujące tę samą pracę powinny otrzymywać takie same zarobki. Stosowanie zasady równości szans w wymienionych sytuacjach oznacza **traktowanie wszystkich według takiego samego standardu**.

Z drugiej strony jednak, zasada równości szans bardzo często wymaga od nas **zróżnicowanego traktowania**. W przypadku, gdy osoby różnią się od siebie w takim sensie, że ich sytuacja życiowa jest inna, a w konsekwencji realne możliwości korzystania z „równie dostępnych” dóbr są faktycznie ograniczone, **równość oznacza uwzględnienie tych różnic i zróżnicowane traktowanie**. Bardzo często w takiej sytuacji mówi się o wyrównywaniu szans. Ta bardzo ważna z punktu widzenia równości strategia zakłada poznanie różnych potrzeb grup dyskryminowanych i podjęcie dodatkowego wysiłku (często też finansowego) mającego na celu ich praktyczne uwzględnienie. Przykładem takich działań są specjalne programy stypendialne skierowane do młodzieży z terenów wiejskich lub wywodzących się z rodzin ubogich, zatrudnianie w szkołach asystentów (asystentek) romskich, organizacja projektów skierowanych tylko na aktywizację seniorów (seniorek), system kwotowy dla kobiet na listach wyborczych, dostosowywanie budynków lub stron internetowych do potrzeb osób z niepełnosprawnością, programy wsparcia skierowane wyłącznie do kobiet doświadczających przemocy itp. W każdym z tych przypadków, osoby wywodzące się z grupy dyskryminowanej są traktowane odmiennie, dlatego że takie samo traktowanie pogłębiliby ich nierówne położenie, a więc byłoby niezgodne z zasadą równości. Tego typu działania nazywa się często „pozytywnymi” lub „wyrównawczymi”. Warto w tym miejscu zdecydowanie podkreślić (wbrew popularnym niestety mitom), że opisane rozwiązania, mimo że zawierają w sobie preferencje dotyczące konkretnych osób lub grup (tych, znajdujących się w gorszym położeniu), nie są jednocześnie skierowane przeciwko osobom, które cieszą się większymi możliwościami. Działania skierowane do osób niepełnosprawnych nie dyskryminują osób pełnosprawnych, działania skierowane do osób ubogich nie dyskryminują bogatych, działania skierowane do kobiet, które nie mają pełnego udziału w podejmowaniu decyzji, nie dyskryminują mężczyzn, którzy od wieków taki udział mają itd.

Kolejną ważną cechą zasady równości szans jest jej uniwersalność, to znaczy **równoważne traktowanie każdego przypadku dyskryminacji**. Zgodnie z zasadą równości grupy mniejszościowe nie tworzą hierarchii ważności, nie można więc określić, „jaka dyskryminacja jest gorsza” lub „jaka w większym stopniu zasługuje na interwencję”. Tego typu zabiegi byłyby niezgodne z duchem artykułu 32 konstytucji, który stanowi, że:

- 1 Wszyscy są wobec prawa równi. Wszyscy mają prawo do równego traktowania przez władze publiczne.
- 2 Nikt nie może być dyskryminowany w życiu politycznym, społecznym lub gospodarczym z jakiegokolwiek przyczyny.

Zasada równości szans wiąże się również z postulatem **wzmacniania grup dyskryminowanych poprzez bezpośrednie włączanie tych grup w procesy podejmowania decyzji**, zwłaszcza w swojej własnej sprawie. Często takie podejście nazywane jest angielskim terminem *empowerment*. To ważna praktyczna wskazówka dla organizacji pracy samorządu. Zasada równości szans na poziomie proceduralnym oznacza podjęcie szczególnych wysiłków, które zapewnią, że głos grup dyskryminowanych będzie słyszany i brany pod uwagę

5 Por. A. Śledzińska-Simon, *Zasada równości i niedyskryminacji w prawie Unii Europejskiej, w: Zasada równości i zakaz dyskryminacji...*, s. 42.



w procesie podejmowania decyzji, a same grupy wykluczone obecne w procesie tworzenia i realizacji polityk publicznych. Praktyczne zastosowanie tego postulatu ma na celu nie tylko lepsze dostosowanie działań administracji do realnie istniejących, zróżnicowanych potrzeb, ale też służy wzmocnieniu grup dyskryminowanych i ich rzeczywistej zdolności do decydowania o sobie.

**Zasada równości szans wymaga przyjęcia postawy aktywnej.** W sytuacji, gdy dyskryminacja jest faktem, brak działania, aby ten stan zmienić, skutkuje utrzymywaniem lub pogłębianiem nierówności. Administracja publiczna zobowiązana jest więc nie tylko do przestrzegania zakazu dyskryminacji, ale przede wszystkim do podjęcia konkretnych wysiłków skierowanych na przeciwdziałanie dyskryminacji i promowanie równości<sup>6</sup>. Z jednej strony samorząd powinien zapewnić rozwiązania proceduralne, gwarantujące udział grup dyskryminowanych w procesach podejmowania decyzji, z drugiej zaś, powinien tak kształtować swoje decyzje, aby na poziomie merytorycznym wspierały rzeczywistą równość. W swoim komunikacie *Niedyskryminacja i równość szans: odnowione zobowiązanie* Komisja Europejska<sup>7</sup> wymienia kilka ogólnych instrumentów zwalczających nierówności – każdy z nich powinien stać się obszarem działania samorządu terytorialnego i polem współpracy z organizacjami pozarządowymi. Oto one:

- stosowanie istniejącego prawa antydyskryminacyjnego,
- monitorowanie sytuacji związanej z dyskryminacją oraz gromadzenia danych na temat skali zjawiska i jego konsekwencji,
- systematyczne uwzględnianie problematyki niedyskryminacji i równych szans w różnych dziedzinach polityki,
- podejmowanie działań pozytywnych – szczególnych środków, mających na celu zapobieganie nierównemu traktowaniu i wyrównywanie położenia grup dyskryminowanych poprzez bezpośrednie wsparcie i interwencje,
- rozwijanie wiedzy na temat przeciwdziałania dyskryminacji poprzez upowszechnianie informacji oraz działania szkoleniowe.

Wymienione działania wzajemnie się uzupełniają i wzmacniają – dlatego też, powinny być prowadzone równocześnie.

## Zasada równości szans – podstawy prawne i instytucjonalne

Zasada równości szans znajduje swoje prawne umocowanie w *Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej*, w *Traktacie o funkcjonowaniu Unii Europejskiej* oraz w tzw. ustawie o równościowej – ustawie o wdrożeniu niektórych przepisów Unii Europejskiej w zakresie równego traktowania<sup>8</sup>. Dodatkowo, jest to zasada obowiązująca przy wykorzystywaniu funduszy strukturalnych na podstawie oddzielnych, bezpośrednio wiążących rozporządzeń<sup>9</sup>. Dwie ważne kwestie wynikają z analizy wymienionych aktów prawnych. Po pierwsze, **stosowanie zasady równości szans jest działaniem strategicznym i kompleksowym**. Praktyczną konsekwencją takiego podejścia jest m.in. zobowiązanie Pełnomocnika Rządu do spraw Równego Traktowania do przedkładania Krajowego Programu Działań na rzecz Równego Traktowania i sprawozdawania się z jego realizacji. Realizacja zasady równości szans powinna być formalnie opisana, mieć zdefiniowane cele i priorytety, powinna też podlegać okresowej ocenie i regularnym usprawnieniom.

6 Por. tamże, s. 43 i s. 49.

7 Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, *Niedyskryminacja i równość szans: odnowione zobowiązanie*, COM (2008) 420 wersja ostateczna, Bruksela, 2008.

8 Dz.U. z dnia 30 grudnia 2010 roku.

9 Rozporządzenie Rady (WE) nr 1083/2006 z dnia 11 lipca 2006 roku ustanawiające przepisy ogólne dotyczące Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego oraz Funduszu Spójności; Rozporządzenie (WE) nr 1081/2006 z dnia 5 lipca 2006 roku w sprawie Europejskiego Funduszu Społecznego.

Po drugie, **realizacja zadań związanych z niedyskryminacją ma miejsce we współpracy z partnerami społecznymi, w tym organizacjami pozarządowymi**. Wskazują na to nie tylko zapisy prawa polskiego i międzynarodowego, ale także dotychczasowe praktyki administracji państwowej w realizacji programów na rzecz zwalczania dyskryminacji. I tak, w *Krajowym Programie na rzecz Kobiet – II etap wdrożeniowy na lata 2003 – 2005*<sup>10</sup>, znajdujemy osobny rozdział poświęcony współpracy z trzecim sektorem. Także *Krajowy Program Przeciwdziałania Dyskryminacji Rasowej, Ksenofobii i związanej z nimi Nietolerancji na lata 2004 – 2009*<sup>11</sup> zawiera zapis mówiący o (...) ścisłej współpracy z jednostkami samorządowymi i organizacjami pozarządowymi. Identyczne założenia zawiera także *Program na rzecz Społeczności Romskiej w Polsce*<sup>12</sup>. Przywołane programy podkreślają znaczące doświadczenie i wiedzę aktorów pozarządowych w monitorowaniu i zwalczaniu dyskryminacji oraz udzielaniu wsparcia osobom, których prawa zostały naruszone. Z tej perspektywy włączenie organizacji pozarządowych do współpracy z samorządem przy realizacji zasady równości nabiera szczególnego znaczenia.

W odniesieniu do administracji samorządowej dysponujemy dwoma dokumentami pokazującymi, w jaki sposób należy praktycznie rozumieć funkcjonowanie zasady równości szans na poziomie lokalnym i regionalnym. Od 1995 roku europejskie miasta przyjmują tzw. Deklarację Barcelońską, wyznaczającą zobowiązania samorządu wobec osób z niepełnosprawnością, z zapewnieniem im równych możliwości korzystania z praw, publicznej przestrzeni oraz usług. Deklaracja przekłada zasadę równości wobec osób z niepełnosprawnością na siedemnaście konkretnych zobowiązań. Ponadto, od 2006 roku dysponujemy *Europejską Kartą Równości Kobiet i Mężczyzn w Życiu Lokalnym*, przygotowaną przez Radę Gmin i Regionów Europy, a podpisaną m.in. przez Związek Miast Polskich. Lektura obydwu dokumentów, pomimo iż dotyczą dwóch różnych przesłanek dyskryminacji – niepełnosprawności i płci – pozwala zobaczyć wiele podobieństw. Potwierdzają one, że wprowadzanie w życie zasady równości szans jako takiej, niezależnie od bezpośredniej grupy docelowej i natury samej dyskryminacji, w teorii i praktyce opiera się na analogicznych rozwiązaniach. Pozytywny obowiązek tworzenia instytucjonalnych warunków zapewniających równość wszystkich obywateli (obywatelek) można, na podstawie wymienionych dokumentów, przeformułować na konkretne zadania samorządów.

Władze publiczne na poziomie lokalnym powinny:

- ➔ jasno i publicznie komunikować swoje zobowiązanie dotyczące przeciwdziałania dyskryminacji i promowania zasady równości, obejmującej wszystkich mieszkańców,
- ➔ pełnić funkcję lidera, aktywnie i celowo angażując wszystkie instytucje na swoim terenie we wspólne podejmowanie działań zwalczających dyskryminację i promujących równość,
- ➔ prowadzić lub inicjować badania dotyczące zjawiska dyskryminacji i wykluczenia, aby umożliwić wdrażanie coraz skuteczniejszych instrumentów przeciwdziałającym tym zjawiskom,
- ➔ rozpoznawać i definiować lokalne wyzwania związane z zapewnieniem równego traktowania wszystkim mieszkańcom i trwałego włączania grup najbardziej zagrożonych wykluczeniem,
- ➔ gwarantować środki finansowe i inne niezbędne zasoby konieczne do prowadzenia działań wyrównujących szanse i zwalczających dyskryminację oraz budujących kompetencje związane z realizacją zasady równości szans,
- ➔ gwarantować świadczenie usług dostosowanych do specyficznych potrzeb różnych grup mieszkańców i m.in. w ten sposób zapewniać równy dostęp do usług publicznych związanych z edukacją, pracą, zdrowiem, rehabilitacją, transportem, mieszkalnictwem, rekreacją, sportem, a także do dóbr kulturalnych, usług socjalnych, informacji oraz przestrzeni publicznej,

10 [www.bezuprzedzen.org/doc/KrajowyProgram.pdf](http://www.bezuprzedzen.org/doc/KrajowyProgram.pdf)

11 [bezuprzedzen.org/doc/KP\\_przec\\_dyskr\\_ras.pdf](http://bezuprzedzen.org/doc/KP_przec_dyskr_ras.pdf)

12 [www.msw.gov.pl/porta1/pl/185/2982/Tresc\\_Programu.html](http://www.msw.gov.pl/porta1/pl/185/2982/Tresc_Programu.html)



- ➔ zapewnić zrównoważony udział i reprezentację różnych grup społecznych w procesie podejmowania decyzji, ze szczególnym uwzględnieniem głosów grup tradycyjnie wykluczanych i nieobecnych w procesach decyzyjnych,
- ➔ uświadamiać wszystkich członków społeczności w kwestii potrzeb różnorodnych grup społecznych oraz szkodliwości stereotypów i uprzedzeń ze względu na jakąkolwiek przestankę,
- ➔ prowadzić działania informacyjne na temat praw związanych z równym traktowaniem i wspierać możliwości korzystania z tych praw oraz ich ochronę;
- ➔ być pracodawcą równych szans, zapewniającym równe traktowanie wszystkim pracującym w samorządzie oraz odpowiednie środki finansowe umożliwiające budowanie kompetencji stosowania zasady równości przez pracowników urzędów.

## Zasada równości szans – PRAKTYCZNE ZASTOSOWANIE W MODELU WSPÓŁPRACY

W wprowadzeniu zasady równości szans do *Modelu współpracy administracji publicznej i organizacji pozarządowych* samorządowi użyteczna będzie metodologia *mainstreamingu*, która zakłada ujęcie kwestii odnoszących się do równości w każdej płaszczyźnie *Modelu* i w ramach każdego proponowanego obszaru, zgodnie z ich wewnętrzną logiką. Przyjęcie takiego podejścia sprawia, że zasada równości szans staje się jednym z elementów *Modelu*, wpisując się w jego porządek i tym samym wzmacniając realizację jego celów. *Mainstreaming* to inaczej „włączanie w główny nurt polityki” lub po prostu „polityka”, a więc działania strategicznie zaplanowane, celowo i konsekwentnie prowadzone według konkretnych etapów, takich jak: analiza problemu, analiza możliwych rozwiązań, konsultacje z interesariuszami, ocena planowanych działań i modyfikacja ostatecznie przyjętego programu działań, wdrożenie programu i ewaluacja jego rezultatów. Ten sam cykl dotyczy rozwiązywania problemów związanych z dyskryminacją. Jednocześnie należy pamiętać, że uwzględnienie zasady równości szans na każdym etapie tworzenia i realizacji polityki powinno być wzmacniane poprzez działania pozytywne, a więc interwencyjne skierowane bezpośrednio i wyłącznie do grup dyskryminowanych. Dopiero połączenie tych dwóch „ścieżek” lub „filarów” przeciwdziałania nierównościami oznacza pełne uwzględnienie zasady równości szans. Dodatkowo, w zależności od specyfiki danego etapu tworzenia polityki lub obszaru, którym się zajmujemy, należy zawsze brać pod uwagę dwa aspekty zasady równości szans – aspekt merytoryczny, który wprost odnosi się do zmniejszania nierówności, oraz proceduralny związany z włączeniem i obecnością grup dyskryminowanych w procesach podejmowania decyzji. Bazując na powyższych założeniach, realizacja zasady równości szans w *Modelu współpracy administracji publicznej i organizacji pozarządowych* oznaczałaby na poszczególnych płaszczyznach wypełnienie następujących zobowiązań<sup>13</sup>.

### Zasada równości szans – PŁASZCZYŻNA 1

Zasada równości szans w odniesieniu do płaszczyzny 1. *Modelu: Współpraca jednostek samorządu terytorialnego i organizacji pozarządowych w zakresie tworzenia polityk publicznych* polega na zapewnieniu, że:

- we współpracy uczestniczą organizacje pozarządowe reprezentujące mniejszości społeczne i grupy dyskryminowane,
- w ramach współpracy zostaną zdiagnozowane istniejące nierówności społeczne oraz nierówności w dostępie do publicznych dóbr i usług, występujące ze względu na płeć, rasę, pochodzenie etniczne, narodowość, religię, wyznanie, niepełnosprawność, wiek, orientację seksualną oraz status społeczno-ekonomiczny,

<sup>13</sup> Wyjątkowo ciekawym przykładem kompleksowego zastosowania zasady równości szans do działań samorządu są opracowania brytyjskie, m.in. *The Equality Standard for Local Government*, Improvement and Development Agency, Local Government Association, 2007; *Key principles of the Equality Framework for Local Government*, Improvement and Development Agency, Local Government Association, 2009.



- w ramach współpracy zostaną zdiagnozowane specyficzne potrzeby różnych grup społecznych w odniesieniu do poszczególnych polityk publicznych związane z rzeczywistym dostępem oraz realnymi możliwościami korzystania,
- w ramach działań informacyjnych oraz konsultacji zostaną podjęte dodatkowe kroki potwierdzające, że informacja na temat polityk publicznych dociera do grup dyskryminowanych i że są one wspierane w formułowaniu swojego głosu i opinii,
- tworzone strategie i programy formułują cele wprost odnoszące się do poprawy sytuacji grup dyskryminowanych i przeciwdziałania dyskryminacji,
- ocena realizacji polityk i programów bada, w jakim stopniu dane polityki były dostępne dla wszystkich grup mieszkańców i odpowiadały na potrzeby grup dyskryminowanych, przyczyniając się do zmniejszenia istniejących nierówności.

## Zasada równości szans – PŁASZCZYŻNA 2

Zasada równości szans w odniesieniu do płaszczyzny 2. *Modelu: Współpraca samorządu z organizacjami pozarządowymi w zakresie realizacji zadań publicznych* polega na zagwarantowaniu, że:

- sposób realizacji zadań publicznych gwarantuje równy dostęp wszystkim grupom mieszkańców, m.in. poprzez dostosowanie do specyficznych potrzeb różnych grup oraz likwidację barier, które ograniczają faktycznie równy dostęp i możliwości skorzystania z usług (dóbr) publicznych,
- powyższa zasada obowiązuje również w sytuacji, gdy zadania publiczne są realizowane przez inne podmioty, w tym np. organizacje pozarządowe,
- grupy dyskryminowane są bezpośrednio włączone do procesów realizacji zadań publicznych i/lub decydowania o ich kształcie,
- współpraca niefinansowa podczas realizacji zadań publicznych służy rozwijaniu kompetencji wszystkich uczestników współpracy, tak aby zapewnić równy dostęp i uwzględniać potrzeby grup dyskryminowanych,
- tworzone partnerstwa pomiędzy samorządem a organizacjami pozarządowymi aktywnie przeciwdziałają istniejącym nierównościami i dyskryminacji, stosując zasadę równości szans w swoich działaniach oraz zapewniając zrównoważony udział grup dyskryminowanych w ciałach podejmujących decyzje, w tym zrównoważony udział kobiet i mężczyzn.

### Zasada równości szans – PŁASZCZYŻNA 3

Zasada równości szans w odniesieniu do płaszczyzny 3. *Modelu: Infrastruktura współpracy, tworzenie warunków do społecznej aktywności* polega na:

- zapewnieniu odpowiednich środków finansowych, umożliwiających rozwijanie kompetencji wszystkich lokalnych aktorów związanych z przeciwdziałaniem dyskryminacji i promowaniem równości,
- zapewnieniu odpowiednich środków finansowych i innego koniecznego wsparcia dla wzmocnienia reprezentacji grup mniejszościowych i dyskryminowanych,
- podejmowaniu konkretnych działań na rzecz integracji różnych mieszkańców i organizacji pozarządowych wokół wspólnego celu przeciwdziałania dyskryminacji i promowania równości,
- wspieraniu udziału grup dyskryminowanych w partnerstwach lokalnych oraz zapewnieniu, że zasada równości szans jest stosowana w działaniach partnerstw.



Wdrażanie całego *Modelu współpracy* wymaga wysiłku, konkretnych zasobów ludzkich i finansowych; podobnie jest z zasadą równości szans. Prowadzenie celowych działań na rzecz przeciwdziałania dyskryminacji łączy się z koniecznością zapewnienia odpowiedniego budżetu oraz kompetentnej kadry. Najczęściej nie jest to możliwe bez obecności silnego lidera lub silnej liderki, najlepiej wywodzących się z władz samorządu. W budowaniu takiego zaangażowania kluczowe znaczenie ma rzetelna wiedza na temat zasady równości szans, oparta ona na solidnych źródłach. Im jest ona obszerniejsza, tym większa szansa na spójne, przemyślane i efektywne działania równościowe. Ważne jest więc, aby w odniesieniu do zasady równości szans nie polegać tylko i wyłącznie na osobistych przekonaniach i doświadczeniach, lecz korzystać z analiz dotyczących realizacji zasady równości szans, które obecnie stanowią odrębną dziedzinę wiedzy o administracji i zarządzaniu w ogóle. Obszerne wyjaśnienia i liczne cenne rekomendacje związane z tym tematem znajdziemy przede wszystkim w publikacjach zagranicznych<sup>14</sup>, ale też w opracowaniach polskich<sup>15</sup>, stosunkowo często autorstwa organizacji pozarządowych lub ekspertek (ekspertów) wywodzących się z tego sektora. Faktem jest, że dostępne publikacje przeważnie dotyczą tylko jednej z przesłanek dyskryminacji i z różnych powodów stosunkowo często będzie nimi płeć i niepełnosprawność, nie należy jednak z tego powodu tych opracowań lekceważyć. Metodologia działań równościowych na rzecz różnorodnych grup jest w swej istocie bardzo podobna, a rozwiązania dotyczące kobiet lub osób z niepełnosprawnością, historycznie jako pierwsze zaproponowane na poziomie międzynarodowym i powiązane z działaniami administracji publicznej, stały się ważną inspiracją i podstawą do tworzenia ogólnych instrumentów antydyskryminacyjnych. Uwzględnienie zasady równości szans we współpracy samorządu z organizacjami pozarządowymi warto więc rozpocząć od inspirowanych lektur i oparcia się na istniejącej już ekspertyzie.

D.5

14 Por. m.in.: A. Neimanis, *Polityka równości płci. Podręcznik*, Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP) w Polsce, BKK Fundusz Współpracy, Warszawa 2006; *Polityka równości płci. Przewodnik Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL*, Fundacja „Fundusz Współpracy”, Warszawa, 2005; *Z perspektywy równości płci. Ramy koncepcyjne, metodologia i przykłady dobrych praktyk*, Sekretariat Pełnomocnika Rządu ds. Równego Statusu Kobiet i Mężczyzn, Warszawa, 2005; *Plan Działań na rzecz Osób Niepełnosprawnych na lata 2006 – 2015*, Rada Europy, 2008.

15 Por. m.in.: M. Branka, M. Dymowska, M. Dunaj, K. Sekutowicz, *Zasada równości szans w projektach Programu Operacyjnego Rozwój Polski Wschodniej – raport z badania ewaluacyjnego*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2010; M. Branka, M. Rawłuszko, A. Siekiera, *Zasada równości szans w projektach PO KL*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2009; *Polityka równości płci na poziomie lokalnym*, Fundacja Ośrodek Informacji Środowisk Kobietych OŚKa, Warszawa, 2005; *Samorząd kobiet II. Przewodnik*, red. M. Tarasiewicz, NEWW-Polska, Gdańsk, 2010; *Dobre praktyki samorządów. Polityka na rzecz osób niepełnosprawnych*, Fundacja Instytut Rozwoju Lokalnego, Kraków, 2008; *Niepełnosprawny obywatel a mazowieckie strategie rozwiązywania problemów społecznych*, Fundacja TUS, Warszawa, 2007; *Powiatowe programy działań na rzecz osób niepełnosprawnych w województwie lubelskim i mazowieckim*, Fundacja TUS, Warszawa, 2009; *Metodologia przygotowania bazy danych do identyfikacji zdarzeń o charakterze dyskryminacyjnym, ksenofobicznym czy rasistowskim*, red. W. Klaus, J. Frelak, Instytut Spraw Publicznych, Stowarzyszenie Interwencji Prawnej, Warszawa, 2010.





<b>B</b>	baza organizacji pozarządowych	144, 147
<b>D</b>	diagnoza	35, 37, 39, 46, 47, 59, 62, 216
	dialog	8, 29, 87, 33, 34, 50, 51, 52, 58, 59, 66, 69, 85, 86, 122, 146, 156, 167, 171, 183, 188, 196, 198, 199, 200
	dobre praktyki	5, 7, 8, 12, 27, 29, 70, 75, 80, 81, 136, 155, 168, 177, 182, 191, 236
	działalność pożytku publicznego	7, 8, 13, 14, 15, 17, 19, 20, 23, 24, 30, 35, 67, 68, 75, 89, 91, 92, 93, 95, 97, 100, 103, 112, 117, 118, 131, 135, 156, 158, 160, 167, 171, 193, 198, 199, 203, 204, 205, 211, 216
<b>I</b>	infrastruktura współpracy	28, 141, 156, 186, 188, 213, 235
	integracja	5, 14, 67, 74, 95, 96, 149, 165, 166, 167, 168, 169, 170, 171, 172, 173, 174, 179, 186, 188, 192, 194, 197, 219, 230, 216, 235
<b>J</b>	jakość	9, 15, 19, 26, 27, 28, 29, 30, 33, 34, 37, 38, 39, 40, 51, 56, 61, 67, 75, 79, 80, 81, 84, 91, 93, 99, 100, 101, 109, 113, 119, 128, 154, 165, 173, 174, 179, 216, 219, 221, 223, 225, 226, 217, 219
<b>K</b>	komisje	8, 50, 51, 58, 66, 69, 73, 87, 94, 100, 104, 107, 108, 109, 119, 121, 122, 123, 146, 148, 155, 167, 171, 196, 198, 199, 200, 203, 205, 208, 209, 211, 232
	konsultacje	8, 24, 28, 30, 33, 52, 58, 59, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 86, 87, 107, 117, 119, 120, 122, 151, 171, 188, 192, 194, 196, 197, 198, 199, 200, 204, 205, 210, 211, 212, 222, 234, 235
<b>M</b>	Model współpracy	2, 3, 7, 15, 21, 25, 26, 29, 34, 35, 46, 50, 68, 69, 73, 80, 89, 99, 102, 103, 104, 107, 112, 113, 181, 197, 203, 206, 208, 210, 212, 213, 215, 225, 226, 229, 234, 236, 241
<b>N</b>	Niezbędnik	5, 30, 225, 226, 227, 241
<b>P</b>	pełnomocnik	7, 19, 29, 33, 58, 89, 143, 144, 154, 155, 171, 172, 193, 196, 199, 232, 236
	procedury	8, 9, 18, 20, 25, 29, 30, 66, 74, 80, 92, 94, 102, 106, 108, 112, 119, 120, 121, 123, 125, 126, 132, 133, 136, 157, 166, 180, 181, 182, 194, 199, 212, 218, 222, 226
<b>R</b>	Rady Pożytku Publicznego	52, 68, 167, 168, 169, 170, 172, 196, 198, 199, 181, 209
<b>S</b>	standaryzacja	5, 15, 26, 94, 99, 187, 215, 216, 217, 220, 222, 223
	strategia	4, 35, 46, 47, 53, 55, 56, 57, 58, 59, 62, 65, 67, 68, 70, 73, 75, 81, 82, 85, 87, 97, 122, 123, 134, 141, 162, 178, 191, 192, 193, 194, 198, 207, 210, 213, 231, 235, 236
<b>U</b>	Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie	7, 13, 15, 17, 19, 20, 23, 24, 30, 35, 68, 75, 91, 92, 93, 97, 103, 112, 117, 131, 135, 156, 158, 160, 167, 171, 198, 199, 203, 204, 211, 216
<b>W</b>	wdrażanie	13, 30, 35, 50, 57, 74, 75, 79, 82, 87, 96, 153, 178, 206, 215, 233
	wieloletni program współpracy	21, 81, 204
	wsparcie	18, 34, 35, 41, 45, 53, 61, 67, 70, 73, 74, 75, 79, 100, 101, 102, 106, 107, 109, 111, 112, 117, 124, 141, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 165, 166, 170, 171, 172, 174, 179, 182, 186, 187, 192, 193, 194, 197, 215, 217, 222, 231, 232, 233, 235
<b>Z</b>	zasady współpracy	18, 20, 25, 26, 28, 58, 74, 98, 118, 124, 145, 178, 198, 205, 207, 212, 217



## **Informacje dodatkowe**

Wszystkie produkty projektu *Model współpracy administracji publicznej i organizacji pozarządowych – wypracowanie i upowszechnianie standardów współpracy, w wersji elektronicznej*, w tym *Model współpracy, Poradnik, Gra strategiczna i Niezbędnik do samoooceny*, dostępne są na stronie:  
[www.pokl541.pozYTEK.gov.pl](http://www.pokl541.pozYTEK.gov.pl)





# Sieć Wspierania Organizacji Pozarządowych SPLOT

**Misją Sieci SPLOT** jest rozwijanie **społeczeństwa obywatelskiego**, którego integralnym elementem są organizacje pozarządowe i inne inicjatywy obywatelskie.

**Działania Sieci SPLOT** polegają na wspieraniu poprzez edukację, tworzenie systemowych rozwiązań i inicjowanie zmian społecznych. Sieć dysponuje na obszarze całego kraju doświadczoną kadrą ekspertów, trenerów i doradców, prowadzi efektywne szkolenia i konsultacje.

Dbając o wysoką jakość usług ośrodki Sieci SPLOT działają w oparciu o wspólnie wypracowane **standardy**. Sieć jest otwarta na współpracę z różnymi partnerami, którzy działają na rzecz aktywnego i samoorganizującego się społeczeństwa. Jednym z celów działania Sieci jest rozwój **kapitału społecznego**.

**Sieć SPLOT zrzesza 14 organizacji** członkowskich. Biura ośrodków Sieci SPLOT znajdują się w następujących miastach: Białystok, Elbląg, Gdańsk, Jelenia Góra, Koszalin, Kraków, Leszno, Łódź, Olsztyn, Opole, Poznań, Rybnik, Słupsk, Toruń, Wałbrzych, Warszawa, Wrocław.

**Sieć SPLOT i jej ośrodki** realizują działania dotyczące:

- aktywności obywatelskiej;
- funkcjonowania i rozwoju organizacji pozarządowych,
- przedsiębiorczości społecznej,
- rozwoju lokalnego.

Ośrodki Sieci SPLOT w ramach działań edukacyjnych organizują konferencje, seminaria, szkolenia, wydawnictwa informacyjno-promocyjne, konsultacje oraz świadczą usługi doradcze.

**Odbiorcy działań Sieci SPLOT:**

- przedstawiciele organizacji pozarządowych;
- mieszkańcy społeczności lokalnych;
- urzędnicy odpowiedzialni za współpracę z organizacjami pozarządowymi, pomoc społeczna, politykę rynku pracy;

## **Biuro Sieci SPLOT**

Al. Niepodległości 245 lok.74 02-009 Warszawa

Tel./fax. 22827 52 11

biuro@siecsplot.pl

[www.siecsplot.pl](http://www.siecsplot.pl)



sieć  
spilot

[ngo.pl](http://ngo.pl)

