

ABC organizowania społeczności lokalnej

# Organizowanie społeczności lokalnej – usługa społeczna

Poradnik III

# Organizowanie społeczności lokalnej – usługa społeczna

Magdalena Dudkiewicz

Barbara Bąbska

Agnieszka Skowrońska

# Spis treści

Magdalena Dudkiewicz

*Wstęp* 7

Barbara Bąbska, Magdalena Dudkiewicz

*Czym jest usługa OSL?* 11

Agnieszka Skowrońska

*Dlaczego warto wdrażać OSL w gminie?* 21

Barbara Bąbska

*Jak organizowanie społeczności lokalnej można wdrożyć do struktur OPS?* 41

Magdalena Dudkiewicz

*Jak pracowników OPS przekonać do organizowania społeczności lokalnej?* 73

Barbara Bąbska

*Usługa OSL w praktyce* 87

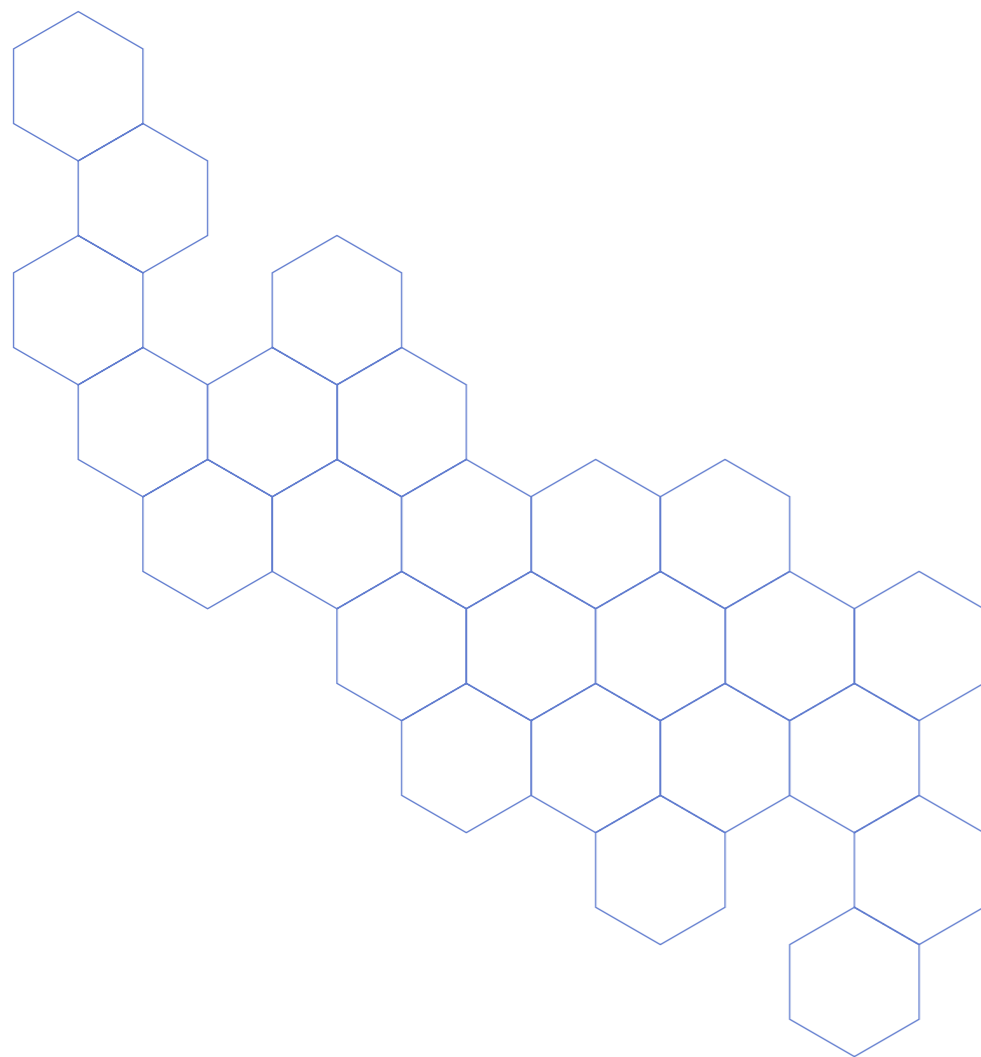
*Postscriptum: OSL jako usługa społeczna* 135

Organizowanie i wspieranie w rozwoju społeczności lokalnych zaczyna być powoli ważnym nurtem w pomocy społecznej. Docenienie roli wspólnot w rozwiązywaniu problemów, tworzenie programów i projektów odwołujących się do idei solidaryzmu społecznego, pracy na potencjałach ludzi i idei empowermentu są nową odsłoną aktywnej pomocy społecznej. W ramach projektu „Tworzenie, rozwijanie standardów usług pomocy i integracji społecznej” stworzony został Model środowiskowej pracy socjalnej/organizowania społeczności lokalnej, który systematyzuje podejście środowiskowe, pokazuje główne założenia i wartości, wyznacza kierunek metodyczny. Natomiast do *Modelu organizowania społeczności lokalnej* (OSL), który ma charakter skrótowy, eksperci i praktycy z Laboratorium Innowacji Społecznej napisali trzy poradniki. Laboratorium stanowiło unikatową płaszczyznę tworzenia projektu od początku do końca poprzez wspólne wypracowywanie koncepcji, refleksji nad działaniem i ostateczne podsumowanie pracy poprzez Model OSL i serię poradniczą *ABC organizowania społeczności lokalnej*. W trzech poradnikach: *Organizator społeczności lokalnej – refleksyjny praktyk*, *Organizowanie społeczności lokalnej – metodyka pracy środowiskowej*, *Organizowanie społeczności lokalnej – usługa społeczna*, czytelnik znajdzie kompendium wiedzy z zakresu aktywizowania i mobilizowania społeczności lokalnej do samopomocy oraz propozycje rozwiązań organizacyjnych. Każdy poradnik jest pewną odrębną pozycją, ale wszystkie trzy razem stanowią całościowe podejście i spojrzenie. W pierwszej publikacji *Organizator społeczności lokalnej – refleksyjny praktyk* prezentowana jest rola „agenta zmiany”, czyli właśnie organizatora społeczności lokalnej jako nowo tworzącej się profesji. Druga pozycja *Organizowanie społeczności lokalnej – metodyka pracy środowiskowej* poświęcona jest w całości kwestii, jak krok po kroku pracować w społeczności, podsuwa użyteczne wskazówki, pokazuje narzędzia i konkretne przykłady. Trzeci poradnik *Organizowanie społeczności lokalnej – usługa społeczna* to pokazanie pewnych rozwiązań prawno-organizacyjnych, które można zastosować w lokalnym samorządzie i wdrożyć usługę organizowania społeczności. Model OSL i seria poradnicza *ABC organizowania społeczności lokalnej* stanowią komplementarną propozycję pracy i pozytywnej zmiany w społecznościach lokalnych w Polsce.

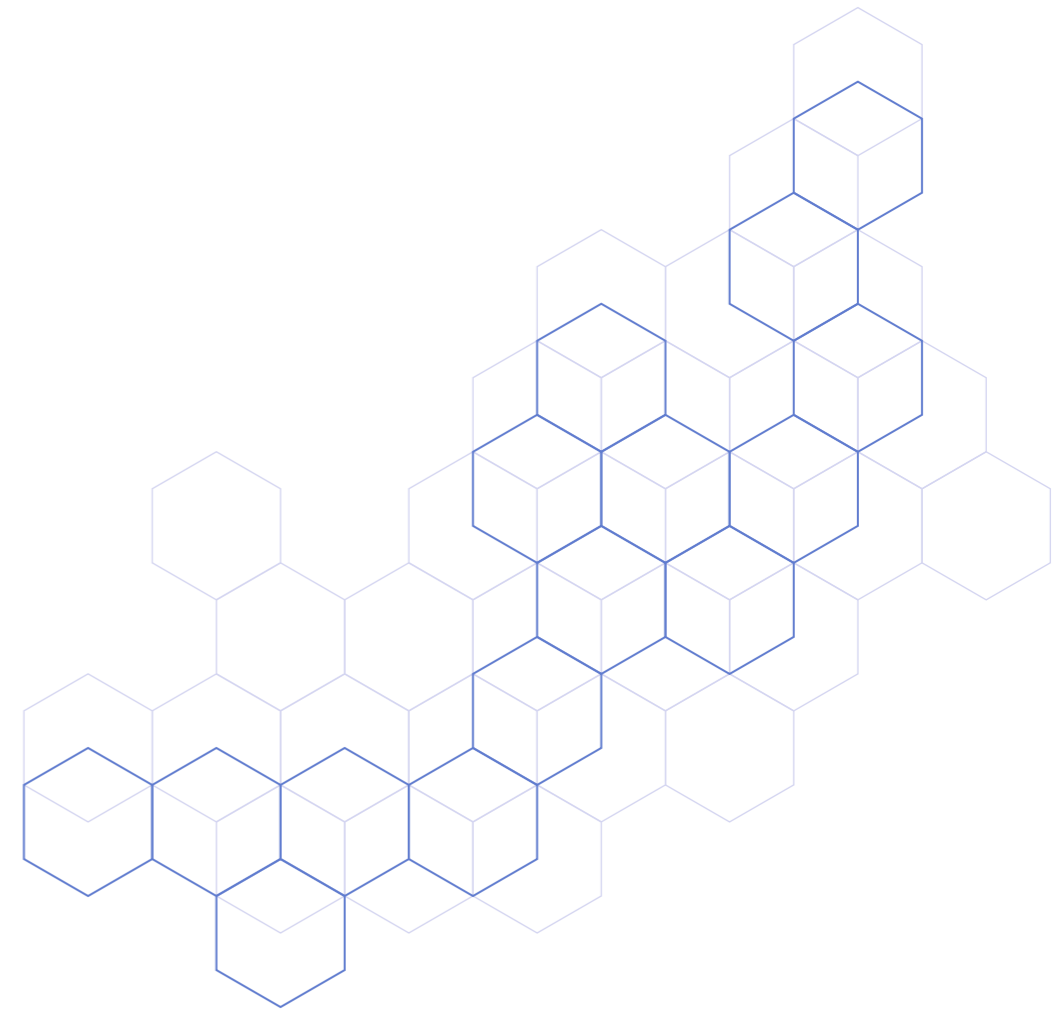
Oddawany do rąk Czytelnika zbiór opracowań publikowany jest w ramach serii „ABC organizowania społeczności lokalnej”. Tom stanowi trzecią część tryptyku i adresowany jest przede wszystkim do **osób władnych podjąć decyzje o zainicjowaniu na terenie gminy działań z zakresu Organizowania Społeczności Lokalnej**. Ale również do służb społecznych i organizacji pozarządowych, które taką usługę mogą realizować.

Tom zawiera opracowania mające na celu dostarczenie jak najwięcej odpowiedzi osobom, które będą podejmowały decyzje o wdrażaniu metody OSL na swoim terenie. Pomyślany został w sposób możliwie praktyczny, a zamieszczone teksty stanowią zbiory odpowiedzi na ewentualnie rodzące się pytania. Agnieszka Skowrońska, w opracowaniu *Dlaczego warto wdrażać OSL w gminie?*, stara się przekonać do słuszności i opłacalności pracy ze społecznością. Wskazuje zwłaszcza na opłacalność natury społecznej, ale wykazuje, że w perspektywie długofalowej takie działania mogą przynosić również oszczędności finansowe. Chociaż opracowanie ma zachęcać w ramach działania OSL, autorka nie unika także systematycznej prezentacji wyzwań, jakie wiążą się z takim podejściem. Tom zawiera dwa opracowania autorstwa Barbary Bąbskiej. W pierwszym, zatytułowanym *Jak organizowanie społeczności lokalnej można wdrożyć do struktur OPS*, zostały szczegółowo zaprezentowane praktyczne rozwiązania, które muszą zaistnieć w strukturze ośrodka, by możliwe stało się zorganizowanie w jej ramach stanowisk, a nawet całych działów OSL. Autorka przekonuje, że, ponieważ istotą OSL jest długofalowość działań, także instytucja pomocowa, która chce je podejmować, musi zaplanować trwałe rozwiązania organizacyjne. Drugi tekst Bąbskiej, zatytułowany *Otoczenie prawne, organizacyjne, metodyczne usługi OSL*, to już niemal gotowy *instruktaż*, pokazujący, na realnie funkcjonujących przykładach, że mimo niedoskonałości polskiego stanu prawnego (również obszernie w opracowaniu zaprezentowanego), jednak OSL można realizować. Jak pokazują przykłady rozwiązań zastosowanych w Miejskich Ośrodkach Pomocy Społecznej w Częstochowie, Radomiu i Łapach, oraz nowatorskie rozwiązania z Katowic i Gdyni, jeśli istnieje zgoda, by pracować

*Jeśli istnieje zgoda, by pracować z lokalnymi społecznościami, to sposoby się znajdują, można je już nawet skopiować od bardziej doświadczonych miejsc.*



z lokalnymi społecznościami, to sposoby się znajdują, można je już nawet skopiować od bardziej doświadczonych miejsc. W tomie znajduje się także opracowanie Magdaleny Dudkiewicz (*Jak pracowników OPS przekonać do organizowania społeczności lokalnej*), stanowiące niejako rozwinięcie pierwszego tekstu Bąbskiej w zakresie wewnętrznego PR-u OSL w instytucji pomocowej. Dudkiewicz pokazuje, że bez rzetelnej informacji i przemyślanej, systematycznej argumentacji można zamiast poparcia łatwo wywołać opór wobec nowej metody pracy, często rozbijającej nawet niewygodne, jednak oswojone relacje i zasady. Tom zamyka opracowany przez Magdalenę Popłońską i Magdalenę Dudkiewicz wyciąg z obszernej ekspertyzy autorstwa Mirosława Grewińskiego, wyjaśniający, czym jest usługa społeczna, oczywiście w kontekście usługi Organizowania Społeczności Lokalnej.



# Czym jest usługa Organizowania Społeczności Lokalnej (OSL)?

Barbara Bąbska,  
Magdalena  
Dudkiewicz

## Usługa Organizowania Społeczności Lokalnej (OSL)

Usługa OSL została opracowana w oparciu o Model środowiskowej pracy socjalnej/organizowania społeczności lokalnej, który powstał w ramach projektu „Tworzenie i rozwijanie standardów usług pomocy i integracji społecznej” finansowanego ze środków Unii Europejskiej<sup>1</sup>. Dokument ten zawiera całościowy opis idei, wartości, zasad oraz metodyki OSL, które to elementy wyznaczają ramy realizacji usługi OSL wykonywanej przez gminę i kierowanej do mikrospołeczności, w szczególności zagrożonych wykluczeniem społecznym. Organizowanie społeczności lokalnej to zespół działań (czynności) podejmowanych w celu uruchomienia w danej społeczności, w szczególności marginalizowanej, długofalowego procesu upodmiotowienia jej członków, wzmacniania potencjału (zarówno społeczności jako całości, jak i jej poszczególnych elementów, czyli osób, rodzin, grup), tworzenia sieci współpracy oraz budowania struktur wspierających rozwiązywanie lokalnych problemów oraz zrównoważony rozwój lokalny i w efekcie wpływanie na poprawę jakości życia.

### Wartości usługi OSL

Do kluczowych wartości, które tworzą podwaliny pracy ze społecznością lokalną i nadają kierunek działaniom ukierunkowanym na zmianę społeczną należą:

1. [www.osl.org.pl](http://www.osl.org.pl)



- **empowerment** oznaczający upodmiotowienie członków lokalnej społeczności, którego celem jest ich aktywne włączanie się w życie społeczne w celu poprawy sytuacji własnej i całej wspólnoty, poprzez dodawanie siły i poczucia sprawstwa; w Modelu OSL wartość ta jest opisywana w postaci SUWAKA, na który składa się pięć wzajemnie się uzupełniających i przenikających wymiarów.

#### Empowerment, czyli wymiary SUWAKA:

- Spójność (poziom szacunku, wrażliwości, tożsamości, dbałości o równość szans);
  - Upodmiotowienie (poziom wiary w siebie, samooceny, gotowości na zmianę);
  - Wpływ (poziom poczucia wpływu, decyzyjności);
  - Angażowanie (poziom wspólnotowego myślenia, zaufania, relacji, motywacji);
  - Kooperacja (poziom sieci, otwartości, gotowości na współpracę).
- **zaangażowanie/partycypacja** związane z aktywnym włączaniem się w kreowanie swojego życia, jak również życia swojej społeczności oraz świadomym działaniem nakierowanym na zmianę w sobie i w swoim otoczeniu;
  - **samopomoc i samoorganizacja** związana z tworzeniem lokalnych zasobów ludzkich i materialnych odpowiadających na faktyczne potrzeby poprzez uruchamianie potencjałów, w które wyposażona jest zarówno społeczność, jak i każdy z jej członków;
  - **wzmacnianie spójności i budowanie kapitału społecznego** oznaczające budowanie wspólnej wizji społeczności lokalnej, poczucia przynależności do niej, rozwój grupowych form pracy, zasad współpracy i zaufania pomiędzy ludźmi, organizacjami, instytucjami,

firmami, co umożliwi lepsze rozpoznanie potrzeb, efektywniejsze ich zaspakajanie oraz włączanie się w procesy decyzyjne dotyczące spraw społeczności;

- **wyrównywanie szans** związane ze wspieraniem osób i grup znajdujących się w najtrudniejszym położeniu, celem wzmocnienia ich umiejętności i możliwości samodzielnego kierowania swoim życiem oraz wykorzystywania potencjału i szans istniejących w społeczeństwie do działań mających na celu poprawę jakości życia.

#### Zakres usługi OSL

Realizacja usługi OSL to **prowadzenie planowanego, kompleksowego oraz długofalowego procesu** (a nie incydentalnych akcji), mającego formułę szerokiej aktywizacji oraz edukacji, w wyniku której społeczność lokalna kształtuje warunki i odzyskuje zdolność do samoorganizowania się, rozwoju i samostanowienia. Oznacza to, że niezbędne jest:

- tworzenie programu działania opartego na bezpośrednich doświadczeniach oraz potrzebach ludzi mieszkających na danym obszarze;
- odkrywanie wspólnych wartości, niewykorzystanych umiejętności pojedynczych osób, mobilizowanie do ich spożytkowania dla wspólnej korzyści oraz tworzenie sytuacji do wzajemnego uczenia się;
- podkreślanie znaczenia wspólnego działania jako najbardziej dynamicznego i twórczego elementu, dzięki któremu zachodzić może rozwój osobisty i społeczny;
- wspieranie i umożliwianie ludziom sprawowania kontroli nad własnym życiem i uczestniczenia w podejmowaniu decyzji (także publicznych), które ich dotyczą.



## Odbiorcy usługi OSL

Istotą OSL jest traktowanie społeczności całościowo, co oznacza, że całe środowisko lokalne (poziom *mezo*) musi być jednocześnie podmiotem, jak i przedmiotem oddziaływań, celem jest scalenie poszczególnych elementów w spójną całość i tworzenie płaszczyzny rozwoju społecznego zarówno w skali *mikro*, *mezo* jak i *makro*. Ze względu na fakt, że szczególnie zagrożone społecznym wykluczeniem są mikrospołeczności do nich w pierwszej kolejności winny być kierowane oddziaływania, ukierunkowane na wywołanie społecznej zmiany wpływającej na poprawę jakości funkcjonowania i przygotowującej do włączenia się w życie szerszych struktur. Głównymi podmiotami, do których kierowana jest usługa OSL, są:

- **społeczności terytorialne**, które ze względu na usytuowanie, skalę występujących problemów społecznych oraz niezaspokojonych potrzeb mieszkańców można określić jako społeczności marginalizowane, lub zagrożone wykluczeniem w tym, m.in.: społeczności blokowisk, bloków socjalnych, terenów przemysłowych i popegeerowskich;
- **społeczności (grupy) kategoriałne**, czyli podmioty, które ze względu na szczególnie trudną sytuację życiową, dysfunkcje lub ograniczenia wymagają „niestandardowego” podejścia, np. dzieci, młodzież, seniorzy, osoby niepełnosprawne. Istotne w tym zakresie jest postrzeganie tych grup w kontekście całego środowiska lokalnego.

## Działania, komponenty, narzędzia OSL

Organizowanie społeczności lokalnej obejmuje trzy podstawowe grupy działań (czynności) podejmowanych selektywnie, tj. w sposób dostosowany do rzeczywistej sytuacji danego podmiotu, jej potencjału oraz występujących potrzeb i problemów przez odpowiednio przygotowanych do tej pracy organizatorów społeczności lokalnej:

- asystowanie członkom społeczności w tworzeniu sprawnie działających grup, świadomie i celowo organizowanych z myślą

---

*Istotą OSL jest traktowanie społeczności całościowo, co oznacza, że całe środowisko lokalne musi być jednocześnie podmiotem, jak i przedmiotem oddziaływań.*

o rozwiązywaniu konkretnych lokalnych problemów lub realizowaniu określonych zadań praktycznych w rozwijaniu działalności tych grup i w podejmowaniu przez nie współpracy z innymi grupami;

- budowanie formalnych i nieformalnych sieci społecznych wewnątrz danej społeczności lokalnej wraz ze strukturami/elementami zlokalizowanymi poza jej granicami;
- asystowanie członkom społeczności we włączaniu się i w aktywnym uczestniczeniu w procesach podejmowania i wdrażania decyzji bezpośrednio dotyczących interesów mieszkańców.

Strukturę profesjonalnej usługi OSL tworzą cztery wzajemnie powiązane i uzupełniające się komponenty:

- **diagnoza** oznacza proces badania oraz analizy sytuacji w danej społeczności, zarówno pod względem potrzeb i problemów, jaki i jej potencjału. Komponent ten stanowi punkt wyjścia oraz służy monitorowaniu przebiegu działań i ocenie ich skuteczności oraz efektywności. Proces diagnozy opiera się na badaniu i działaniu, podczas którego organizator jest jednocześnie badaczem, jak i narzędziem zmiany społecznej;
- **aktywizacja** oznacza budowanie sieci powiązań, rozwijanie wzajemnych kontaktów oraz włączanie przedstawicieli społeczności lokalnej we wspólne działania. Jest to związane z mobilizowaniem ludzi do zaradności indywidualnej i zbiorowej, wyzwalaniem oraz wzmacnianiem ich potencjału rozwojowego. Celem aktywizacji jest doprowadzenie do życiowego usamodzielnienia mieszkańców oraz zaspakajania potrzeb indywidualnych i zbiorowych;
- **integracja** oznacza prowadzenie działań ukierunkowanych na scalenie elementów wchodzących w skład danej społeczności w spójną całość oraz łączenie danej społeczności z szerszymi strukturami (osiedle, dzielnica, gmina). Proces integrowania jest związany z kreowaniem wspólnych wartości, wzorców do działania, uzgadnianiem poglądów, uwspólnieniem interesów i powoływaniem do życia wspólnych instytucji;

**edukacja** (nieformalna i pozaformalna) oznacza działania ukierunkowane na zwiększanie wiedzy i umiejętności członków społeczności lokalnej, pobudzanie ich aktywności, kształtowanie kreatywności, samodzielnego myślenia, odpowiedzialności oraz podmiotowości poszczególnych osób i grup oraz społeczności jako całości.

Realizacja usługi OSL wiąże się z dbaniem o to, żeby wszystkie inicjatywy/działania realizowane w społeczności lokalnej miały jednocześnie charakter diagnostyczny, aktywizujący, integracyjny oraz edukacyjny.

Realizacja usługi OSL jest związana z wykorzystywaniem w praktyce konkretnych narzędzi. Należą do nich narzędzia osiowe, czyli **praca ze społecznością terytorialną i praca ze społecznością kategorialną oraz narzędzia wspierające**: partnerstwo lokalne, wolontariat, inicjowanie powstawania grup (takich jak grupy samopomocowe, profesjonalne grupy wsparcia, grupy obywatelskie i edukacyjne, czy np. kluby seniora i kluby dla mam). Działania OSL mogą być wspierane także poprzez wydarzenia i kampanie społeczne oraz rzecznictwo i informację obywatelską.

## Realizatorzy OSL

OSL jako kwalifikowana usługa społeczna<sup>2</sup>, realizowana przez gminę może być zlecona w trybie powierzenia i wspierania (ewentualnie w drodze przetargu) zarówno instytucjom publicznym, w szczególności ośrodkom pomocy społecznej, ze względu na fakt, że instytucje te winny realizować zadania przeciwdziałające marginalizacji osób, rodzin, grup oraz społeczności lokalnych, jak i organizacjom trzeciego sektora, działającym w obszarze pomocy i integracji społecznej oraz rozwoju lokalnego.

W przypadku realizacji usługi przez instytucje publiczne, niezbędne jest prowadzenie ścisłej współpracy z sektorem pozarządowym, jak również zlecanie mu realizacji części zadań, ponieważ usługa realizowana wyłącznie przez sektor publiczny może zatracić swój środowiskowy charakter.

---

*OSL może być zlecona w trybie powierzenia i wspierania zarówno instytucjom publicznym, w szczególności ośrodkom pomocy społecznej jak i organizacjom trzeciego sektora, działającym w obszarze pomocy i integracji społecznej oraz rozwoju lokalnego.*

Usługa OSL winna być realizowana we współpracy z przedstawicielami lokalnych instytucji/organizacji, reprezentującymi różne sektory życia społecznego, w tym:

- samorząd lokalny (pracownicy urzędu gminy, radni),
- edukacja i oświata,
- kultura i sport,
- służba zdrowia,
- policja i straż miejska (wiejska),
- administracja osiedli i wspólnoty mieszkaniowe,
- urząd pracy,
- organizacje pozarządowe oraz kościoły i związki wyznaniowe,
- media,
- biznes.

Bezpośrednim realizatorem usługi OSL jest **organizator społeczności lokalnej**, którym może być:

- pracownik socjalny, odpowiadający wymogom art. 116 § 1 Ustawy z dnia 12 marca 2004 roku o pomocy społecznej,
- inna osoba przygotowana i posiadająca doświadczenie w pracy ze społecznością lokalną.

Osoby te mogą być zatrudnione zarówno w ośrodkach pomocy, jak i w innych instytucjach pomocy i integracji społecznej, również w organizacjach trzeciego sektora.

2. Por.: *Czym jest usługa społeczna?* – wyciąg z ekspertyzy Mirosława Grewińskiego w niniejszym tomie.

Organizator społeczności lokalnej łączy w sobie trzy wzajemnie uzupełniające się role, których realizacja jest związana z wykonywaniem określonych zadań:

- **animatora lokalnego**, która to rola jest związana w szczególności ze stymulowaniem do działania ludzi, grup i całej społeczności, inicjowaniem i wspieraniem oddolnych inicjatyw, których celem jest budowanie struktur niezbędnych do rozwiązywania istniejących problemów, czy też zaspakajania potrzeb;
- **organizatora sieci społecznych** (*networker*), która to rola wiąże się z budowaniem i podtrzymywaniem sieci komunikacji oraz relacji i sieci współpracy między różnymi podmiotami (jednostkami, grupami, instytucjami/organizacjami), co jest ściśle związane z prowadzeniem działań pośredniczących i mediacyjnych;
- **lokalnego planisty**, która to rola jest związana z rzecznictwem interesów grup i społeczności marginalizowanych, planowaniem i wdrażaniem społecznych kampanii oraz uczestnictwem w procesie planowania projektów, programów aktywizacji oraz strategii rozwiązywania problemów społecznych, czy też z zakresu polityki społecznej i rozwoju.

Podkreślić należy, że w przypadku ośrodków pomocy społecznej, wdrażanie OSL jest związane z koniecznością wyodrębnienia odpowiednich, opisanych w Modelu OSL, struktur organizacyjnych (dział/zespół/funkcja) umożliwiających prowadzenie profesjonalnych działań w społecznościach lokalnych oraz koordynowanie wszystkich przedsięwzięć związanych z pracą w społecznościach lokalnych, realizowanych przez daną instytucję. Realizacja OSL oraz wyodrębnienie odpowiednich struktur musi znajdować odzwierciedlenie w dokumentach regulujących funkcjonowanie ośrodka pomocy społecznej.

## Podstawy prawne, koszty, finansowanie i usługi OSL

Prawne uwarunkowania realizacji usługi OSL zostały omówione w opracowaniu Barbary Bąbskiej w niniejszym tomie<sup>3</sup>.

Usługa OSL kierowana jest w szczególności do społeczności marginalizowanych. Dlatego powinna być powszechnie dostępna i świadczona bezpłatnie.

Specyfiką OSL jest to, że realizowane w społeczności lokalnej przedsięwzięcia muszą być dostosowywane do potrzeb, problemów oraz potencjału danego podmiotu. Stąd też planowanie działań może mieć miejsce dopiero po dokonaniu pełnego rozpoznania potrzeb oraz zasobów. W ramach OSL mogą być stosowane różne narzędzia i instrumenty, których wybór musi być dostosowany do rzeczywistej sytuacji danej społeczności. W tej sytuacji określenie konkretnych kosztów realizacji działań w ramach OSL jest niemożliwe, zwłaszcza że i w tym zakresie są one uzależnione zarówno od obowiązujących na danym terenie cen, jak i możliwości gminy. Do głównych kategorii kosztów, jakie wymagają pokrycia w ramach realizacji usługi OSL, należy wynagrodzenie organizatora, wyposażenie miejsca jego pracy, koszty dojazdów, koszty organizacji spotkań, debat, warsztatów, koszty organizacji klubu samopomocy, seniora, wolontariusza, itp. oraz koszty superwizji. **Potencjalne źródła finansowania** to, m.in.: środki rządowe, środki samorządowe, fundusze europejskie, środki własne instytucji/organizacji oraz środki prywatne, np. od sponsorów.

---

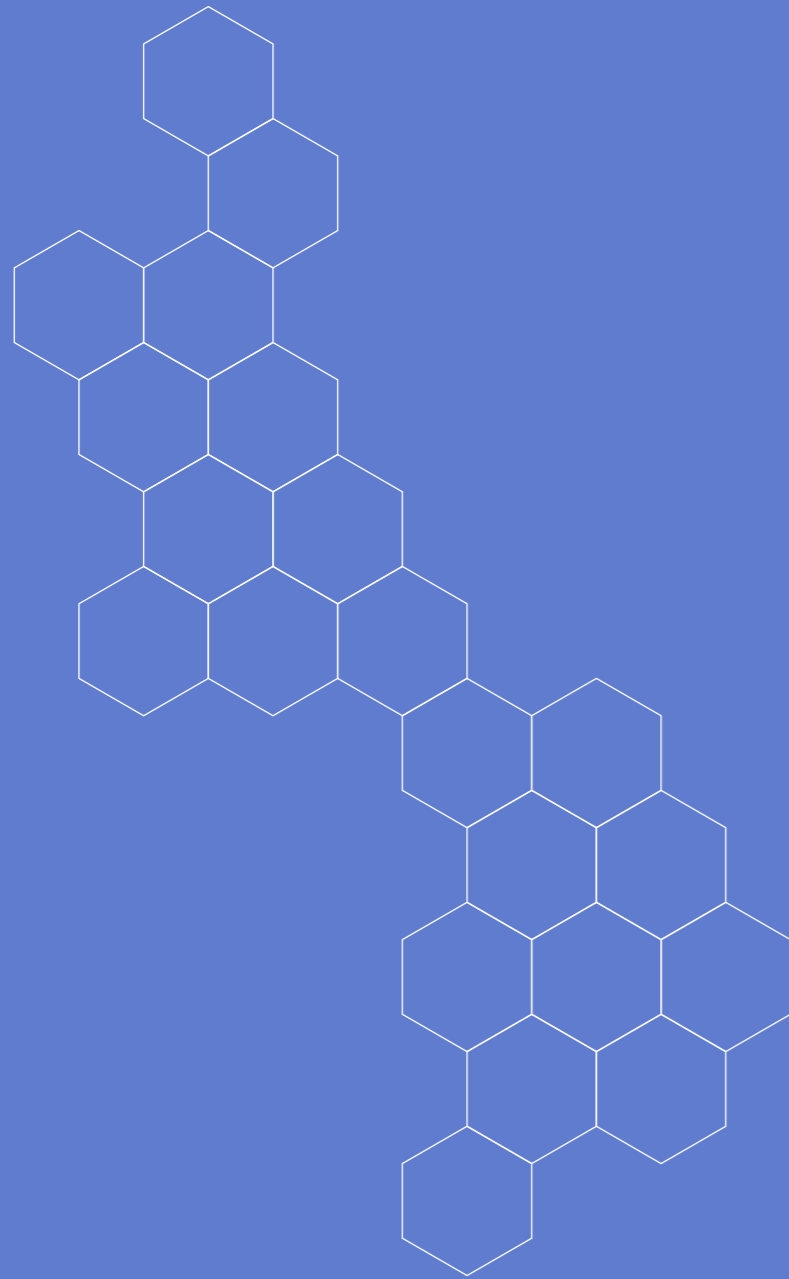
*Usługa OSL kierowana jest w szczególności do społeczności marginalizowanych. Dlatego powinna być powszechnie dostępna i świadczona bezpłatnie.*

---

3. Por.: B. Bąbska, *Usługa OSL w praktyce*.

# Dlaczego warto wdrażać OSL w gminie?<sup>1</sup>

Agnieszka  
Skowrońska



Zmiana, aktywizacja, inicjatywa, społeczność, to hasła, którymi często operują animatorzy lokalni wdrażający metodę pracy ze społecznością lokalną w swoich miastach, dzielnicach, wsiach. Hasła te pojawiają się też w rozmowach i dyskusjach prowadzonych przez przedstawicieli władz samorządowych. Skuteczne wspieranie działań aktywizujących mieszkańców może spowodować, że – paradoksalnie – władzy lokalnej będzie trudniej. Aktywni i świadomi swoich praw mieszkańcy częściej piszą petycje, wyrażają sprzeciw wobec podejmowanych przez władze decyzji, chcą przyglądać się jej codziennej pracy, a przede wszystkim rozumieją, że władza jest dla nich, a nie oni dla władzy. Takie zmiany zachodzą również w społecznościach, w których wdrażana jest praca socjalna ze społecznością, czyli model Organizowania Społeczności Lokalnej. Powstają zatem pytania: Po co nam to?; Czy warto?; Jak to wygląda w miejscach, gdzie model OSL już jest wdrażany?; Jakie korzyści mogą mieć władze samorządowe z wdrażania tego modelu, a z jakimi wyzwaniem przyjdzie im się zmierzyć?; Czy przysłowiowa gra rzeczywiście jest warta świeczki?

Katalog korzyści, jakie władzom samorządowym może przynieść wdrożenie i stosowanie Modelu Organizowania Społeczności Lokalnej nie powstał jako teoretyczny pomysł, lecz został opracowany na podstawie informacji uzyskanych od osób, które realizują takie działania w praktyce<sup>2</sup>.

1. Artykuł powstał na podstawie ekspertyzy pt. „Bariery, korzyści i zachęty do wdrażania modelu organizowania społeczności lokalnej”, opracowanej dla Stowarzyszenia CAL i zawiera jej fragmenty.
2. Wykorzystano wnioski z rozmów przeprowadzonych w ramach wizyt badawczych lub rozmów telefonicznych, *Raport z fazy wdrażania Modelu OSL*. W opracowaniu katalogu korzystałam również z analizy realizowania Programów Aktywności Lokalnej (PAL) w ramach projektów systemowych przez ośrodki pomocy społecznej, I. Rybka, *Programy Aktywności Lokalnej w gminach miejskich (małych, średnich, dużych)*, analizy Laboratorium Innowacji Społecznych, teksty dostępne na: <http://www.osl.org.pl/analizy/>, gdyż PAL-e są jedną z metod doświadczalnych wprowadzania pracy socjalnej ze środowiskiem do ośrodków pomocy społecznej (Więcej na temat zasad realizacji Programów Aktywności Lokalnej w *Zasady przygotowania, realizacji i rozliczania projektów systemowych Ośrodków Pomocy Społecznej, Powiatowych Centrów Pomocy Rodzinie oraz Regionalnego Ośrodka Polityki Społecznej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007–2013*, Warszawa, 1 stycznia 2010, s. 17–19). W związku z tym, że Model wdrażania OSL jest wdrażany przez ośrodki pomocy społecznej większość

## OSL a samorządność i subsydiarność

Samorządność zakłada, że „grupy społeczne, w pewnym zakresie, same powinny zaspokajać swoje potrzeby i mieć możliwość podejmowania decyzji w sprawach bezpośrednio ich dotyczących. Instytucjonalną i prawną formę idei samorządności organizują władze lokalne – administracja terytorialna, działająca na zasadzie niezależności od administracji rządowej”<sup>3</sup>. W Konstytucji RP mowa jest też o *wspólnocie samorządowej* – to ogół mieszkańców jednostek zasadniczego podziału terytorialnego stanowi z mocy prawa wspólnotę samorządową. Samorząd terytorialny uczestniczy w sprawowaniu władzy publicznej. Przysługującą mu w ramach ustaw istotną część zadań publicznych samorząd wykonuje w imieniu własnym i na własną odpowiedzialność<sup>4</sup>. Zatem ogół mieszkańców zamieszkujących dany teren jest wspólnotą samorządową, która wspólnie powinna podejmować decyzje dotyczące spraw ich najbardziej dotyczących, ale mieszczących się w sferze publicznej. Ważną cechą wspólnoty samorządowej są wspólne problemy, potrzeby, interesy, które na mocy Konstytucji oraz ustaw samorządowych<sup>5</sup> można załatwiać poprzez swoich przedstawicieli, którzy są wybierani w wyborach powszechnych i mają reprezentować społeczność danego terytorium. Ci reprezentanci (radni, wójtowie, burmistrzowie lub prezydenci miast oraz starostowie powiatów) są wybierani spośród członków wspólnoty do zarządzania sprawami administracyjnymi dotyczącymi danego terytorium.

Decentralizacja uprawnień władzy w Polsce miała miejsce dopiero w latach 90. XX wieku. Zgodnie z zasadą *subsidiarności* (inaczej *pomocniczości*) zarządzanie sprawami lokalnymi przekazano na najniższy szczebel, czyli do gmin i powiatów. Jednak pierwotna definicja tej zasady zakłada, że *pomocniczość nie ogranicza się do relacji pomiędzy szczeblami władzy: Co jednostka z własnej inicjatywy i własnymi siłami może zdziałać,*

korzyści jest postrzeganych przez pryzmat ośrodka, nawet kiedy mówią o tym radni, czy prezydenci miast. Niemniej jednak jednostki te są częścią składową samorządu w rozumieniu prawn-administracyjnym oraz pełnią ważną funkcję w integracji społeczności lokalnych.

3. Definicje prawne, cele, zadania samorządu terytorialnego są opisane m.in. w A. Bordo, *Samorząd terytorialny*, LexisNexis, Warszawa 2001; H. Izdebski, M. Kulesza, *Administracja publiczna, zagadnienia ogólne*, LIBER, Warszawa 1999.

4. Art. 16 Konstytucji RP.

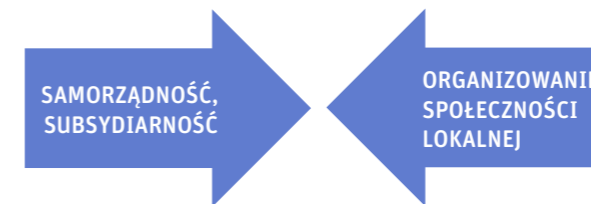
5. Ustawa o samorządzie gminnym, ustawa o samorządzie powiatowym, ustawa o samorządzie wojewódzkim.

Ogół mieszkańców zamieszkujących dany teren jest wspólnotą samorządową, która wspólnie powinna podejmować decyzje dotyczące spraw ich najbardziej dotyczących, ale mieszczących się w sferze publicznej.

tego nie wolno wydzierać na rzecz społeczeństwa; podobnie niesprawiedliwością, szkodą społeczną i zakłóceniem ustroju jest zabieranie mniejszym i niższym społecznościom tych zadań, które mogą spełnić, i przekazywanie ich społecznościom większym i wyższym. Każda akcja społeczna z uwagi na cel, i ze swej natury, ma charakter pomocniczy; winna pomagać członkom organizmu społecznego, a nie niszczyć ich lub wchłaniać<sup>6</sup>. Zgodnie z tą klasyczną definicją, większe społeczności nie powinny odbierać jednostkom ani mniejszym społecznościom zadań, które mogą być zrealizowane „na dole”. Czyli również władze samorządowe nie powinny odbierać możliwości realizowania różnych działań, które są w stanie wykonać małe, samoorganizujące się grupy społeczne. Każde działanie „instytucji wyższego rzędu” powinno mieć jedynie charakter wspierająco-pomocniczy.

*Samorządność i subsydiarność łączą w sobie idee rozwiązywania problemów, zaspokajania potrzeb we własnym zakresie, zarówno na poziomie jednostki, jak i na poziomie najbliższego otoczenia – sąsiedztwa, gminy, miasta. Dopiero, gdy te problemy lub sprawy przekraczają możliwości danej jednostki lub gminy (np. wymierzanie sprawiedliwości, połączenia kolejowe itp.), powinny znajdować się w agendzie instytucji wyższego szczebla. Samorządne społeczności, wspólnoty zorganizowane według zasady subsydiarności, zaangażowane w sprawy lokalne, to społeczności obywatelskie. Dokładnie takie same założenie ma idea Organizowania Społeczności Lokalnej – wokół spraw najbardziej dotyczących tę społeczność. Za cel ostateczny, do którego zmierza organizowanie społeczności lokalnej, należy uznać powstanie wspólnoty, co oznacza przełamanie izolacji oraz osamotnienia, zbudowanie lub odtworzenie więzi społecznych i sieci znajomości i kontaktów pomiędzy mieszkańcami<sup>7</sup>. Organizowanie*

*Organizowanie społeczności lokalnej, to w dużej mierze przywrócenie idei samorządności, odnawianie wiary w samorządność i samorząd, to również metoda edukowania i budowania wspólnoty lokalnej.*



6. Pius XI, *Quadragesimo anno*, Znak, 1982, nr 79.

7. *Ramowy Model Środowiskowej pracy socjalnej/organizowania społeczności lokalnej*, dokument opracowany w ramach projektu „Tworzenie i rozwijanie standardów usług pomocy i integracji społecznej”.

społeczności lokalnej, to w dużej mierze przywracanie idei samorządności, odnawianie wiary w samorządność i samorząd, to również metoda edukowania i budowania wspólnoty lokalnej.

## Jakie korzyści może przynieść wdrażanie Modelu OSŁ lokalnej społeczności?

Pokonywanie codziennych trudności we wdrażaniu Modelu OSŁ jest łatwiejsze, gdy widać efekty podejmowanych działań. Często są widoczne już po kilku miesiącach. Zmiany najpierw zachodzą w samych pracownikach socjalnych, którzy rozpoczynają pracę ze społecznością, następnie w ich instytucjach, najbliższym otoczeniu, a po pewnym czasie w poszczególnych mieszkańcach, grupach i w całej społeczności. Z punktu widzenia samorządu jako wspólnoty terytorialnej mieszkańców, to stopniowe nawarstwianie się zmian prowadzi do ich utrwalenia we wszystkich tych podmiotach. Ważne staje się też dostrzeganie i pozytywny odbiór całego procesu przez władze samorządowe, które często te zmiany dostrzegają, jednak nie zawsze w kontekście własnych korzyści przekładających się na sposób zarządzania gminą. Często nie trudno im sobie wyobrazić, jakie ułatwieniach w ich pracy mogą przynieść takie działania.

### Korzyści ideologiczno-polityczne

Potencjalną korzyścią polityczną dla samorządowców jest przede wszystkim zadowolenie wyborców, które wynika z tego, że władze, znając potrzeby mieszkańców, mają możliwość działania zgodnie z ich potrzebami. Uczestnicząc w imprezach organizowanych przez społeczność lokalną przedstawiciele władz samorządowych „zyskują” w jej oczach przez to, że interesują się tym, co się w nich dzieje, a czasami nawet bezpośrednio włączają się w działania na rzecz konkretnych grup obywateli.

Nobilitujące dla władz samorządowych gmin, w których są prowadzone działania aktywizujące społeczność lokalną jest również stawianie ich za wzór innym. Wszelkie docenienie takich inicjatyw na tle regionalnym lub

---

*Nobilitujące dla władz samorządowych gmin, w których są prowadzone działania aktywizujące społeczność lokalną jest również stawianie ich za wzór innym.*

krajowym polepsza wizerunek władz zarówno w oczach mieszkańców, jak i wśród innych samorządów. Korzyścią pośrednią z zaangażowania władz (wójta, burmistrza lub radnego) w działania związane z pracą ze społecznością w ich środowisku jest także – chociaż nie mówi się o tym wprost – pozyskanie wyborców. Natomiast często podkreślana jest rosnąca świadomość mieszkańców, poczucie, że wiele zależy od nich samych – na lepsze zmienia się tym samym ich postrzeganie świata, instytucji, wzajemnych zależności i procesów.

### Korzyści społeczno-psychologiczne

**Najwięcej korzyści dotyczy sfery społecznej.** Z uwagi na to, że większość trudności i barier we wprowadzaniu pracy socjalnej ze społecznością lokowanych jest w słabości środowiska, to każda zmiana zachowań i postaw poszczególnych członków konkretnej grupy, jak i całej społeczności, jest najlepszym dowodem zachodzącej zmiany. Do korzyści społeczno-psychologicznych można zaliczyć zmiany postaw indywidualnych, zwiększenie aktywności, zmiany postaw społecznych oraz zwiększenie spójności społecznej. Zmiany w tych obszarach zmieniają wizerunek społeczności jako całości.

Wskazywane zmiany postaw indywidualnych są widoczne przede wszystkim w sposobie myślenia należących do aktywizowanej społeczności klientów pomocy społecznej oraz innych członkach tej społeczności. **Zmniejsza się, lub nawet zanika, ich postawa roszczeniowa** co m.in. widać w sposobie rozmowy z pracownikami socjalnymi – już nie żądają zasiłków, ale mówią o swoich problemach i wynikających z nich potrzebach. Mają też większe zaufanie do pracowników socjalnych, którzy stali się ich partnerami. Poza tym nie obwiniają ich lub jednej instytucji za to w jakiej znaleźli się sytuacji. Rozumieją też, że wielu spraw nikt za nich nie załatwi, że muszą o nie zadbać sami. Dlatego też maleje udział biernych form wsparcia – niektórzy dotychczasowi klienci nie korzystają z pomocy ośrodka, gdyż potrafią samodzielnie zaradzić swoim problemom. Poza tym bardziej angażują się w poprawianie swego bytu, np. jeśli ktoś chce dostać paczkę na święta angażuje się jako wolontariusz i zbiera dary w sklepie.

Zmiana świadomości mieszkańców objawia się również poprzez zwiększenie poczucia wpływu mieszkańców na podejmowanie decyzji, gdyż klienci zrozumieli, że sami mają wpływ na wiele rzeczy, np. na to, jak wygląda ich najbliższe otoczenie. Przełamanie tej mentalnej bariery powoduje, że powoli zaczęli angażować się w pracę na rzecz swojej społeczności; sami decydują, co chcą zmienić w swoim otoczeniu. Zaangażowanie nawet małej grupy osób w danej społeczności pozytywnie wpływa na inne osoby, dotąd często niechętnie do współpracy.

Z doświadczenia organizatorów społeczności lokalnej wynika, że najłatwiej zaangażować poszczególne osoby wokół spraw środowiska, w którym żyją, a wśród tych spraw najłatwiej akceptowane są te związane z infrastrukturą, np. od najdrobniejszych napraw, przemalowania klatki schodowej, aż do remontu całej ulicy. W związku z tym mieszkańcy bloków, kamienic (najczęściej socjalnych) zaczynają dbać o swoje otoczenie, np. sami wykonują drobne remonty, malują wcześniej samodzielnie wyremontowane klatki schodowe, sadzą rośliny przed blokiem. Natomiast dzieci uczęszczające na zajęcia w klubach środowiskowych (powstałych w ramach działań organizowania społeczności lokalnej) są bardziej otwarte, chętniej rozmawiają ze sobą i z pracownikami, dbają o zabawki i sprzęty. W ten sposób metodą drobnych kroków dochodzi się do zmiany postaw społecznych. Z jednej strony zwiększa się poczucie odpowiedzialności za dobro wspólne, co przejawia się np. w tym, że wiele rzeczy nie jest już niszczone, a nawet, gdy coś się zniszczy jest naprawiane we własnym zakresie, z drugiej strony, mieszkańcy wzajemnie się „pilnują” i wymuszają na innych określone zachowania prospołeczne, np. pilnują, by na powstałym placu zabaw nikt nie pił alkoholu. Innym przykładem na zmianę postaw społecznych jest zmiana postrzegania problemów w najbliższym otoczeniu, np. w jednej społeczności grupa mieszkańców anonimowo zgłosiła do ośrodka przypadek zaniedbania w opiece nad dzieckiem, co do tej pory nikogo nie obchodziło i nikomu nie przeszkadzało.

Kolejną korzyścią wynikającą z wprowadzania Modelu Organizowania Społeczności Lokalnej jest wzrost aktywności mieszkańców, co przejawia się w różnorodnych pomysłach i staraniach o ich realizację. W pewnej gminie społeczność samodzielnie zorganizowała festyn podwórkowy – mieszkańcy za własne środki zakupili produkty do upieczenia ciast, placków;

wymyślili zabawę w przebieranie się za innych sąsiadów; w innym miejscu wymyślono akcję sprzątania odcinka ulicy. Ważne jest to, że takie działania są organizowane bez pomocy i „nadzoru” instytucji, które na początku starały się zachęcić członków tej społeczności do aktywności. Takie inicjatywy z kolei podobają się aktywnym radnym, którzy chcą coś zrobić razem ze społecznością, a często trudno im zachęcić mieszkańców do jakichkolwiek działań.

**W społecznościach, które przechodzą przez pierwsze etapy organizowania, wzrasta spójność społeczna.** Mieszkańcy stają się bardziej otwarci na współpracę między sobą oraz z innymi instytucjami, które do tej pory traktowali jako te, od których można tylko wymagać. Następuje też poprawa komunikacji między mieszkańcami, zaczynają ze sobą rozmawiać, poznawać się, podejmować współpracę, co sprzyja życzliwości, zmniejszaniu napięć i konfliktów w społeczności. Czasem, jak w pewnej gminie, udaje się zlikwidować podział na „starych”, czyli mieszkańców, którzy mieszkają w gminie od dawna i „nowych”, czyli tych, którzy osiedlili się tu niedawno. Pracownicy jednej z osiedlowych świetlic zauważyli, że dzieci tam uczęszczające zwracają mniejszą uwagę na niepełnosprawność innych dzieci, nie wyśmiewają ich, co też prowadzi do większej spójności grupy.

Większa aktywność, spójność społeczna oraz zmiana świadomości i postaw społecznych skutkuje tym, że dzielnice, które do tej pory były postrzegane jako miejsca niebezpieczne, zmieniają swój wizerunek, co jest zauważane przez mieszkańców innych dzielnic. Wynika to nie tylko z poprawy estetyki do tej pory zaniedbanych miejsc, ale też z tego, że spada w nich liczba interwencji policji i straży miejskiej. Zmiana wizerunku osiedla uwidacznia się również w tym, że z jego infrastruktury zaczynają korzystać osoby z innych „podwórek”, osiedli, np. z boiska piłki plażowej korzystają dzieci z innych dzielnic. Innym wymiernym wskaźnikiem zwiększania atrakcyjności dzielnicy, w której wdrażany jest Model OSŁ, jest kupowanie mieszkań w tej dzielnicy przez ludzi z klasy średniej, a co za tym idzie – powstawanie nowych usług, np. klubów fitness, czy restauracji. **Poprzez organizowanie społeczności lokalnej zyskuje cała dzielnica, nawet ci przedsiębiorcy i mieszkańcy, którzy nie włączają się w działania aktywizacyjne.**

---

*Takie działania są organizowane bez pomocy i „nadzoru” instytucji, które na początku starały się zachęcić członków tej społeczności do aktywności.*

Z punktu widzenia władz samorządowych powyższe efekty pokazują, że dla tzw. „trudnych” społeczności warto coś robić, bo często są w stanie zmienić się, gdy skieruje się do nich dopasowane do ich potrzeb działania aktywizujące. Nie bez znaczenia jest także efekt w postaci zwiększania atrakcyjności konkretnych, dotąd źle postrzeganych terenów, i ograniczanie gett ubóstwa, co poprawia wizerunek całej gminy, czy miejscowości.

## Korzyści instytucjonalne

Organizowanie społeczności lokalnej przynosi też wiele korzyści dla instytucji, które są zaangażowane w ten proces, przede wszystkim wdrażającym Model OSL ośrodkom pomocy społecznej. Ograniczony zostaje negatywny stereotyp ośrodka pomocy społecznej jako urzędu jedynie wypłacającego zasiłki. OPS zaczyna być postrzegany jako instytucja aktywna, podejmująca konkretne działania na rzecz mieszkańców. Tym samym pracownik socjalny przestaje być w oczach obywateli urzędnikiem, staje się aktywnym i ważnym uczestnikiem codziennego życia społeczności, człowiekiem, do którego można przyjść i porozmawiać o swoich problemach lub podzielić się sukcesami. [Zmiana wizerunku OPS i pracowników, skutkuje tym, że są oni postrzegani przez inne instytucje jako ważni partnerzy do współpracy.](#) Pracownicy OPS stają się rozpoznawalni i są bardzo pozytywnie oceniani przez Urząd Miasta, czy organizacje, z którymi współpracują. To przynosi dodatkową korzyść instytucjonalną w postaci sieciowania i wymiany informacji pomiędzy instytucjami, które są zaangażowane w organizowanie społeczności lokalnej. Ułatwienie wymiany informacji i zasobów ułatwia też życie mieszkańcom – mogą w większym stopniu korzystać z oferty różnych instytucji.

Korzyścią dla podmiotów wdrażających Model OSL jest też rozwój ich działalności poprzez inicjowanie nowych, często niestandardowych działań, opartych np. na pomocy, wzajemnej współpracy międzypokoleniowej, czy międzysektorowej. W ramach tych inicjatyw generowane są pomysły doceniane przez Radę Dzielnicy, dostrzegane przez władze miasta, a nawet nagradzane w konkursach na poziomie krajowym.

Zmiana wizerunku ośrodka pomocy społecznej, rozwój działalności tej instytucji, większa współpraca pomiędzy instytucjami zmienia wizerunek gminy, co jest bardzo istotne z punktu widzenia władz samorządowych.

## Korzyści metodologiczno-warsztatowe

Zwiększenie wiedzy o OSL, umiejętności potrzebnych do pracy ze społecznością oraz zmiana sposobu myślenia pracowników ośrodka o swojej pracy prowadzi do tego, że zamiast „atakowania” klientów różnymi dostępnymi formami wsparcia, zaczynają pokazywać im możliwości uzyskiwania wsparcia z innych źródeł, na rodzinę patrzą nie tylko jako na odpowiedzialnych za swoją sytuację klientów pomocy społecznej, ale także jako na rodzinę żyjącą w konkretnym środowisku, które generuje problemy. Co ważne, pracownicy, którzy zaczęli pracować z tą metodą dostrzegają, że ich praca w końcu zaczyna przynosić efekty. Być może dzięki temu pojęcie *pracy socjalnej ze społecznością* oraz jego metodyka powoli przebija się także do świadomości tych pracowników OPS i innych instytucji samorządowych (w tym wójtów i burmistrzów), którzy nie stosują jej bezpośrednio.

Ważną korzyścią z punktu widzenia samorządu jest wypracowanie procedur, zasad pracy ze społecznością, co pomoże przy organizowaniu społeczności lokalnych w kolejnych miejscach. Takie „przetarcie ścieżek” oraz wypracowanie własnego sposobu postępowania zmniejsza obawy przed wdrażaniem tej metody w kolejnych społecznościach.

Wszystkie wymienione korzyści są ważne przede wszystkim z punktu widzenia samorządu jako wspólnoty mieszkańców. Najwięcej dotyczy sfery społeczno-psychologicznej oraz instytucjonalnej. Niewątpliwą korzyścią jest zmiana podejścia do rozwiązywania problemu, co jest szczególnie zauważalne w podejściu prezentowanym przez ośrodki pomocy społecznej, które zmieniają się wizualnie, organizacyjnie i mentalnie. Takie zmiany widzi i docenia otoczenie bliższe (klienci, władze samorządowe) oraz dalsze (np. badacze, inne ośrodki).

---

*Ważną korzyścią z punktu widzenia samorządu jest wypracowanie procedur, zasad pracy ze społecznością, co pomoże przy organizowaniu społeczności lokalnych w kolejnych miejscach.*





### Jak zachęcać do wdrażania Modelu OSL w samorządach?

Opisane korzyści są już osiągnięte w społecznościach, które wdrażają u siebie Model Organizowania Społeczności Lokalnej. To jednak ciągle nie jest powszechny sposób działania – idea wciąż wymaga promowania, przede wszystkim po to, by OSL osadził się w instytucjach samorządowych. Nie można organizować społeczności bez uwzględnienia władz samorządowych – takie działania dotyczą zarówno instytucji wojewódzkich, jak też gminnych i powiatowych. Rzecz w tym, by rozwijająca się w ludziach chęć współdziałania w zarządzaniu społecznością (co jest jednym z celów metody OSL) nie wywołała oporu władz samorządowych, który z kolei może powodować zniechęcenie wśród mieszkańców. Niebezpieczeństwo takiej reakcji decydentów istotnie wzrasta, gdy są oni w działaniach OSL pomijani, dlatego wszelkie akcje aktywizujące powinny być prowadzone we współpracy mieszkańców z samorządowcami, nawet jeśli inicjatywa organizowania społeczności lokalnej wychodzi od organizacji pozarządowych.

*Rzecz w tym, by rozwijająca się w ludziach chęć współdziałania w zarządzaniu społecznością nie wywołała oporu władz samorządowych.*

### Poziom regionalny, czyli zadania samorządu wojewódzkiego

Wśród zadań, które mogą być realizowane np. przez Regionalne Ośrodki Polityki Społecznej można wskazać:

- **promowanie idei OSL wśród władz gminnych i powiatowych** (wójtów, burmistrzów, prezydentów, starostów). Dobra promocja może skutecznie nakłonić władze samorządowe do wprowadzania (a przynajmniej do poparcia) tej metody na ich terenie. Trzeba pokazywać widoczne efekty takich działań podejmowanych w innych miejscach, najbardziej przekonujący będą oczywiście samorządowcy, którym takie działania się udały. Nie należy ograniczać się do wydawania kolejnych publikacji, bardzo przydatne są seminaria, spotkania, czy wizyty studyjne.
- **kompleksowe szkolenia dla radnych** (głównie rad gminnych, miejskich, rad dzielnic). Radni sygnalizują bardzo słabą znajomość zagadnień związanych z organizowaniem społeczności lokalnych. Szkolenia, oprócz ogólnych zagadnień nt. pomocy społecznej, pracy socjalnej, czy środowiskowej pracy socjalnej, powinny być nakierowane na zdobywanie konkretnych umiejętności, które mogą przydać się w pracy radnego, takich, jak np. prowadzenie spotkań z mieszkańcami, mediacje lokalnych konfliktów, umiejętności animacyjne, praca zespołowa itp. Ofertę szkoleniową należy w pierwszej kolejności skierować do radnych pracujących w komisjach zdrowia i polityki społecznej, gdyż są to osoby najbardziej zainteresowane sprawami społecznymi.
- **łączone seminaria warsztatowe dla samorządów i przedstawicieli instytucji gminnych**, połączone z konkursami na najlepsze projekty. Przedstawiciele władz samorządowych, urzędnicy pracownicy OPS-ów, radni oraz przedstawiciele innych jednostek gminnych powinni mieć okazję do spotkań, wymiany doświadczeń oraz pracy nad koncepcją wspólnego, gminnego projektu organizowania społeczności lokalnej, który mógłby liczyć na dofinansowanie. W ten sposób zawiązywałyby się lokalne partnerstwa, a także można by

jasno komunikować, co utrudnia współpracę oraz przełamywać podziały resortowe na poziomie lokalnym.

- **szkolenia dla kadry kierowniczej instytucji wykonawczych** (ośrodków pomocy społecznej, miejskich ośrodków pomocy rodzinie, powiatowych centrów pomocy rodzinie, ale także np. domów kultury), które potencjalnie mogłyby prowadzić działania metodą OSL. Celem takich szkoleń i seminariów byłaby zmiana postaw wśród dyrektorów tych placówek, tak aby przekonani do wdrażania tej metody mogli zachęcać swoich pracowników do jej wdrażania, oraz samodzielnie rekrutować odpowiednie osoby, gotowe pracować jako organizatorzy społeczności lokalnej. Kompleksowe szkolenie dla kadry zarządzającej powinno również obejmować zagadnienia efektywnego zarządzania budżetem, umiejętności planowania wydatków oraz przedstawiania planów uwzględniających środowiskową pracę socjalną, np. na radzie gminy, czy powiatu;
- **szkolenia dla organizatorów społeczności lokalnych**, zarówno tych już pracujących ze społecznościami, jak i potencjalnie gotowych rozpocząć takie działania. Pracownicy ośrodków poszukują różnych metod pobudzania społeczności, czy też efektywniejszego rozwiązywania problemów tych społeczności, i często są pierwszymi „nosicielami” tych zmian. Oprócz podstawowych umiejętności organizatora, szczególny nacisk należy położyć na badanie zmian zachodzących w społecznościach oraz na umiejętność dokumentowania i przedstawiania efektów pracy (działania PR-owe) na forum zarówno samorządowym, instytucjonalnym oraz ogółu mieszkańców. Umiejętność atrakcyjnego sposobu pokazywania zachodzących zmian jest ważna dla upowszechniania organizowania społeczności lokalnej;
- **umieszczanie metody OSL w Programie Operacyjnym Wiedza, Edukacja, Rozwój**. Tego rodzaju działania są szczególnie ważne w kontekście nowego okresu programowania. Większość środków będzie rozdysponowanych przez regiony, zatem urzędy marszałkowskie, odpowiedzialne za przygotowanie programów operacyjnych; powinny uwzględniać w prowadzonych diagnozach oraz

---

*Pracownicy ośrodków często są pierwszymi „nosicielami” zmian.*

planowanych interwencjach stosowanie metody pracy socjalnej ze środowiskiem jako metody sprzyjającej zwiększeniu spójności społecznej. Możliwość przetestowania różnych rozwiązań zwiększających aktywny udział mieszkańców (nie ograniczany jedynie do osób i grup wykluczonych) w rozwiązywaniu problemów społeczności powinien w szczególny sposób zaistnieć w module „Innowacje społeczne”.

## Poziom lokalny, czyli zadania na szczeblu powiatu i gminy

Wśród zadań, które powinny zostać zrealizowane przez władze powiatowe i gminne można wskazać:

- **wykorzystanie metody OSL do przeciwdziałania „etykietowania” pomocy społecznej**, która wciąż powszechnie kojarzy się z patologią i demoralizacją, a w najlepszym razie z ubóstwem i pomaganiem biednym i niezaradnym<sup>8</sup>. Organizowanie społeczności lokalnej może nieco ten negatywny wizerunek odmienić. Jednak zawsze istnieje ryzyko, że działania prowadzone przez instytucję pomocy społecznej mogą zniechęcać do aktywności osoby, które nie korzystają z jej wsparcia i nie utożsamiają się z jej klientami. To istotne zagrożenie dla procesu integracji społecznej, dlatego należy rozważyć umiejscowienie pracy ze społecznością w innych instytucjach (samorządowych lub pozarządowych), co stwarza możliwość znaczącego rozszerzenia grupy, do której kierowane są działania. Możliwym rozwiązaniem sprzyjającym takiemu upowszechnieniu OSL byłoby zatrudnianie organizatora społeczności lokalnej w urzędzie gminy, np. przy biurze Rady Gminy;
- **lokalne kampanie społeczne** prezentujące korzyści wynikające z podejmowania wspólnej aktywności na rzecz najbliższego otoczenia. Takie działania miałyby na celu zwiększenie poczucia tożsamości terytorialnej oraz pokazanie, jak atrakcyjne może być

---

<sup>8</sup> W podobnym kierunku idą propozycje zmian w ustawie o pomocy społecznej, proponując zmianę nazewnictwa i struktury obecnych ośrodków pomocy społecznej.

robienie razem czegoś, co jest potrzebne w najbliższym sąsiedztwie. Można w nich także informować, w jaki sposób inwestycje w rozwój społeczny powodują konkretne oszczędności finansowe, np. pokazując, jak zmiana podejścia społeczeństwa do najbliższego otoczenia pozwala oszczędzać na naprawach i remontach, przekazując zaoszczędzone środki na inwestycje w rozbudowę infrastruktury. Takie kampanie mogą być prowadzone przez organizacje pozarządowe oraz lokalne instytucje samorządowe – a najlepiej w szerokim partnerstwie międzysektorowym;

- **włączanie przedstawicieli władz samorządowych, szczególnie radnych w organizowane dla i przez mieszkańców działania animacyjne.** Aktywne uczestnictwo w takich wydarzeniach (np. mecze mieszkańców i przedstawicieli władz) pozwalają u jednych i drugich przełamać stereotypy i bariery mentalne. Rzecz w tym, by przedstawiciele władz samorządowych, np. radni, nie byli zapraszani tylko po to, by swoją obecnością uświetnić jakąś uroczystość, lecz po to, by zrobić coś razem z mieszkańcami. Radny, który będzie blisko swojej społeczności (wyborców), ma szansę poznać ich problemy; mieszkańcy w takiej sytuacji mogą przełamać swoją nieufność wobec władarzy. Konieczne jednak trzeba obie strony odpowiednio przygotować do takiego spotkania, by nie przekształciło się w zwykłą kłótnię lub okazję do wygłoszenia pretensji, oskarżeń i żądań. Niestety, przeszkodą w uzyskaniu poparcia danej akcji społecznej może okazać się upolitycznienie lokalnego środowiska, wedle zasady, że nie popiera się działań politycznych przeciwników, nawet, jeśli są ważne i słuszne;
- **organizowanie akcji społecznych, inicjowanych podczas spotkań dostosowanych do ich zainteresowań.** Spotkania z historią dla osób starszych, czy festiwal „parkur” dla młodych po pierwsze zachęcają ludzi do wyjścia z domu, a to już podstawa do tego, by udało się przekazywać idee budowania wspólnoty i wspólnego zarządzania nią. Stąd już blisko do trwałego przełamania bariery niechęci do angażowania się w sprawy społeczności;

- **poszukiwanie różnorodnych sposobów finansowania wychodzących od mieszkańców inicjatyw.** Stosowanie na poziomie lokalnym rozwiązań prawnych i finansowych zwiększających udział mieszkańców w decydowaniu o tym, na co są wydatkowane pieniądze publiczne, a także w jaki sposób wspierać realizację pomysłów zgłaszanych przez mieszkańców istotnie wpływa na poziom zaangażowania w sprawy publiczne. Obecnie stosowanymi metodami są, np. konsultacje społeczne, budżet obywatelski, działalność rad dzielnic, albo zgłaszanie pomysłów poprzez radnych.

---

### **Kluczowe wyzwania dla samorządu gminnego w kontekście realizacji Modelu OSŁ**

---

Wdrażanie metody pracy socjalnej ze społecznością wciąż jeszcze znajduje się na początku długiej drogi, wymagającej znaczącej i przemyślanej promocji, zmierzającej do zmiany świadomości społecznej. Największe trudności nie są związane z kwestiami prawnymi, lecz z postawami społeczeństwa wobec angażowania się w sprawy lokalne, co należy uznać za największe wyzwanie dla osób, które chcą rozpocząć działania tą metodą – również radnych pracowników samorządowych.

W Polsce wciąż nie mamy zadowalającego wpływu na podejmowane w naszym imieniu decyzje. Jednakże, patrząc na ostatnie 30 lat, widać, że przeszliśmy decentralizację władzy i delegowanie jej na poziomy samorządowe, w latach 90. rozwinął się sektor pozarządowy, który od początku pierwszej dekady XXI wieku pogłębia współpracę z samorządami – początkowo w ramach konkursów na realizację niektórych zadań samorządu, obecnie ta współpraca coraz częściej opiera się na zawieraniu partnerstw. Procesu konsultacji społecznych oraz organizowania społeczności lokalnych uczymy się dopiero od niedawna.

Największym wyzwaniem dla upowszechnienia metody organizowania społeczności lokalnej jest poradzenie sobie z możliwym „zderzeniem” rozbudzonych oczekiwań społeczności z chęcią zachowania pełnej kontroli decyzyjności przez władze samorządowe. Pobudzenie zaangażowania

---

*W Polsce wciąż nie mamy zadowalającego wpływu na podejmowane w naszym imieniu decyzje.*

społeczności lokalnych może i powinno wywołać wzrost chęci decydowania o sprawach, które do tej pory były w gestii lokalnych władarzy. W związku z tym, że ludzie coraz wyraźniej dostrzegają swoją rolę w wywieraniu wpływu na otoczenie, a wzrost społecznej aktywności można uznać za proces nieodwracalny, [taka sytuacja będzie wymagała przeformułowania roli i funkcji władzy samorządowej oraz dalszych zmian w świadomości społecznej](#).

Zmiana działania władz samorządowych powinna polegać na zmianie jej roli z jedyne go organu podejmującego decyzje (władza, która rządzi i sama wie najlepiej, co trzeba zrobić) na funkcję zarządzającego istotnymi dla społeczności procesami i niezbędnymi jej usługami. To wymaga zmiany podejścia w zarządzaniu sprawami publicznymi (w tym w systemie pomocy społecznej). Zamiast ograniczania się do wypełniania obowiązkowych zadań zapisanych w ustawach trzeba skutecznie świadczyć usługi społeczne, tworzyć plany na podstawie rozeznania potrzeb i zasobów oraz wyznaczać cele, konieczne do ich zrealizowania zadania i środki na ich realizację.

[Wyzwanie stanowi także ujawnianie się nowych problemów](#). Jak pisze Simon Parker: *Rosnące możliwości współpracy między państwem a obywatelami mogą pokazać w nowym świetle kwestie, z jakimi się zmagamy, ale to podejście nie jest mniej złożone niż tradycyjne postrzeganie zadań władz. W rzeczy samej podejście to wymaga nowych umiejętności od państwa i jego obywateli, jak również rozpoznawania i doceniania nowych dowodów i spostrzeżeń na dużo wcześniejszym etapie procesu decyzyjnego i projektowania przepisów*<sup>9</sup>.

Trzeba jednak pamiętać o istotnym zagrożeniu, jakie wynika z przeformułowania sposobu zarządzania sprawami publicznymi dla metody OSL. Chodzi o rodzące się [niebezpieczeństwo uwikłania takich działań w spory ideologiczne i polityczne](#) – aksjologicznym podstawom tej metody łatwo przypisać łatkę *liberalnych* lub *komunitarnych*. W tym kontekście wyzwanie stanowi zapobieżenie sytuacji, w której jakieś ugrupowanie polityczne,

9. Simon Parker, *Paradoks współ-produkcji*, w: S. Parker, N. Gallagher, *The Collaborative State. How working together can transform public services*, tekst dostępny na XII Seminarium Laboratorium Partycypacji Obywatelskiej.

czy nawet orientacja ideologiczna, zawłaszczyła sobie tę idee i uczyniła z niej swoje sztandarowe hasło.

Dopuszczenie obywateli do współzarządzania sprawami lokalnymi wymaga od władz samorządowych dużo czasu, wysiłku i wiedzy. Łatwiej jest usiąść (nawet w kilkusobowej grupie) i wymyślić rozwiązanie, niż konsultować, np. wybór priorytetów budżetowych ze wszystkimi mieszkańcami gminy. Największe wyzwanie stanowi oparte na konsensusie godzenie interesów poszczególnych grup, zamiast prostego podejmowania decyzji przez większość, jak to dzieje się obecnie. Wobec ograniczoności środków finansowych to po stronie zarządzających będzie leżał obowiązek otwartego i rzetelnego informowania, jakie potrzeby mogą być zaspokojone i jakie to przyniesie konsekwencje dla innych obszarów życia społecznego. Dochodzenie do konsensu w pierwszym etapie powinno stanowić swoisty proces edukacyjny, polegający na wzajemnym uczeniu się zadań i możliwości poszczególnych interesariuszy, ustaleniu wspólnych (lub co najmniej niesprzecznych) priorytetów, zasad współpracy, zrozumieniu długofalowości zmian społecznych. W tym procesie [ważne jest nieustanne odwoływanie się do idei dobra wspólnego, które obecnie bywa wypierane](#) przez indywidualizm i własność prywatną, albo – odwrotnie – komunalną lub państwową (czyli *de facto* społeczną, chociaż nie zawsze jest to tak rozumiane). Pocięszający jest fakt, że tam, gdzie działają realne partnerstwa procesy te już zachodzą pomiędzy poszczególnymi współpracującymi instytucjami.

Działania edukacyjne muszą zostać skierowane także do obywateli. Konieczna jest *redefinicja związku między indywidualnymi ludźmi a światem, który zamieszkują. W swej najlepszej postaci, głęboko idąca współpraca między obywatelem a państwem polega na dawaniu ludziom szansy, by sami kształtowali swoje życie. Chodzi o wytrenowanie tego, co Robert Sampson nazwał zbiorową skutecznością (collective efficacy) – innymi słowy, sprawienie, by ludzie widzieli związek między decyzjami, które podejmują, a jakością sfery publicznej doświadczanej przez ludzi obok nich*<sup>10</sup>. Mijemy nadzieję, że proces postępującej świadomości oby-

10. Tom Bentley, *Opracowywanie przyszłości*, w: *The Collaborative State. How working together can transform public services*, red. S. Parker, N. Gallagher, tekst dostępny na XII Seminarium Laboratorium Partycypacji Obywatelskiej.

---

*Łatwiej jest usiąść (nawet w kilkusobowej grupie) i wymyślić rozwiązanie, niż konsultować, np. wybór priorytetów budżetowych ze wszystkimi mieszkańcami gminy.*

watelskiej doprowadzi w końcu do [uwspólnienia odpowiedzialności za dobro wspólne](#).

Innym wyzwaniem stojącym przed ideą organizowania społeczności lokalnych jest nakierowanie aktywności i zaangażowania obywatelskiego z jednej strony na odpowiedzialne przejmowanie kontroli społecznej, a z drugiej także na świadczenie usług społecznych, np. w ramach pomocy sąsiedzkiej, czy usług wzajemnościowych. Wiąże się to głównie z tym, że państwo (pojmowane jako organy administracyjne) staje się niewydolne w realizowaniu usług na rzecz społeczeństwa, np. w zakresie opieki nad osobami starszymi i dziećmi, czy zapewnienia nadzoru i kontroli we wszystkich obszarach życia, np. sytuacjach doświadczania przemocy. Siła, która pozwoli na zniwelowanie tych problemów upatrywana jest w świadomych i zaangażowanych społecznościach lokalnych.

Kolejnym wyzwaniem jest stworzenie mechanizmów – głównie prawnych, które nie blokowałyby innowacyjnych sposobów rozwiązywania przez społeczność dotkliwych dla niej problemów. To kwestia szczególnie ważna w etapie przechodzenia od upowszechniania sprawdzonych rozwiązań i sposobów organizowania społeczności lokalnej do poszukiwania i kreowania nowych, często nieoczywistych działań w tym zakresie.

Podejmowanie prób współzarządzania, szczególnie na początku może okazać się zadaniem ponad siły osób, które się na to decydują, dlatego wyzwanie stanowi też gotowość na popełnianie błędów przez społeczność, która jest na tyle zorganizowana, że samodzielnie podejmuje decyzje dotyczące najbardziej ich dotykających spraw, ale nie zawsze jest od razu wystarczająco kompetentna. W takich sytuacjach to rolę organizatora będzie wspieranie społeczności w radzeniu sobie z taką sytuacją i pokazywanie zależności między podjęciem decyzji a odpowiedzialnością i koniecznością doprowadzenia podjętych zobowiązań do końca. W ten sposób, nawet na własnych błędach, [społeczności poznają na czym polegają trudności w zarządzaniu wspólnymi sprawami, a przez to może zrozumieją problemy, z którymi na co dzień zmierza się „władza”](#).

Wyzwaniem bliższym niż zmiana w podejściu do zarządzania sprawami publicznymi jest szukanie sposobów na aktywizowanie tych osób, które

nie są zainteresowane wspólnym działaniem oraz tych, którzy są pominięci we wspólnych działaniach ze względu na ich specyficzne cechy, tj. wiek, pochodzenie, choroby. Pierwsza grupa to zwykle osoby, których aktywność obywatelska ogranicza się do płacenia podatków oraz okazjonalnych głosowań w wyborach. Nie są zainteresowani sprawami małych społeczności lokalnych. W tym przypadku wyzwanie polega na zdiagnozowaniu przyczyny, dlaczego nie chcą się włączać w działania na rzecz społeczności lokalnej oraz na stworzeniu takich mechanizmów, które przynajmniej w minimalnym stopniu włączałyby te osoby w procesy współdecydowania lub wspierania akcji na rzecz społeczności lokalnej (np. z wykorzystaniem Internetu, nowoczesnych technologii).

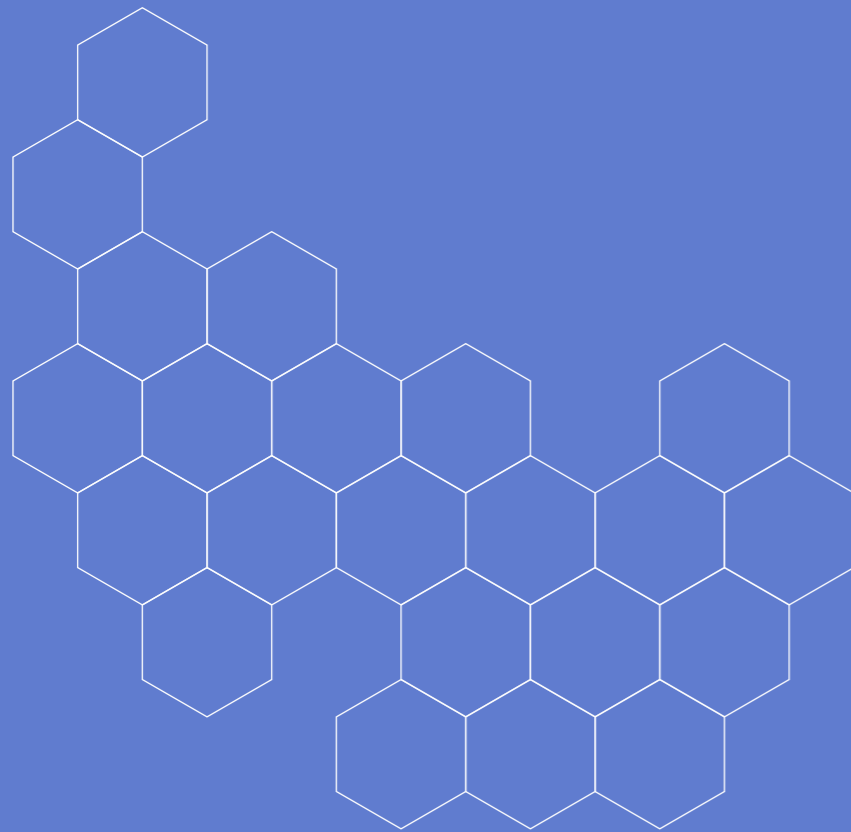
Jeszcze większej uwagi i wysiłku wymaga włączanie we wspólne działania tych, którzy chcą w nich uczestniczyć, ale są z tego wykluczani. Dotyczy to, np. Romów, dzieci, osób starszych, bezdomnych, osób ze specjalnymi potrzebami (np. głuchoniemych, niewidomych, upośledzonych umysłowo). Niejednokrotnie planując działania w społeczności zapomina się o tworzeniu warunków, w których wszyscy chętni będą mogli zaangażować się w działania lub je projektować. Pozytywnymi przykładami w tym zakresie będzie projektowanie placów zabaw przez dzieci, które mają z niego korzystać, np. poprzez poproszenie ich o narysowanie wymarzonego placu zabaw lub przeprowadzanie dyskusji z udziałem tłumacza języka migowego w społeczności, w której znajdują się osoby głuchonieme. Z jednej strony trzeba szukać rozwiązań, które pozwolą im włączać w procesy diagnozowania, decydowania, działania oraz recenzowania tych działań, ale z drugiej strony chyba większym wyzwaniem jest edukacja „pozostałej” części społeczności, że takie osoby też mają prawo się wypowiadać i podejmować decyzje.

---

Opisane wyzwania pokazują, że [upowszechnienie metody OSL może doprowadzić do nieprzewidywalnych i nieodwracalnych procesów, które będą odczuwalne nie tylko wśród mieszkańców, ale także przez władze samorządowe](#). Dlatego już na początku tej drogi warto wbudowywać mechanizmy uświadamiania wszystkim stronom i podmiotom zaangażowanym w ten proces, jakie może on przynieść konsekwencje.

# Jak organizowanie społeczności lokalnej można wdrożyć do struktur OPS?

Barbara Bąbska



Model OSL naturalnie wpisuje się w środowiskową metodę pracy socjalnej – powinien zatem, przynajmniej w tym zakresie znaleźć swoje trwałe miejsce w działaniach ośrodków pomocy społecznej i stać się, obok pracy z rodziną „podstawowym zadaniem tych instytucji”<sup>1</sup>. Również zmiany w podejściu do polityki społecznej, której instytucją jest pomoc społeczna, nakierowane są na przywrócenie mu funkcji integracji i aktywizacji społecznej oraz **przeniesienie punktu ciężkości ze świadczeń o charakterze materialnym na rzecz świadczeń pozamaterialnych, w tym w szczególności pracy socjalnej**. Jednostki i rodziny coraz częściej zaczynają być postrzegane w określonej przestrzeni społecznej, co oznacza, że działania z zakresu pracy socjalnej muszą zostać skierowane także do sąsiedztw i konkretnych społeczności lokalnych, uznanych za jedno z podstawowych środowisk socjalizacyjnych, mających wpływ na kształtowanie człowieka oraz jego codzienne funkcjonowanie. Konieczna jest także zasadnicza zmiana w postrzeganiu lokalnej społeczności i traktowaniu jej nie tylko jako ważnego elementu społeczeństwa demokratycznego, ale przede wszystkim, dostrzeganie w niej jednego z najważniejszych sojuszników pracownika socjalnego. Jednak musi to być społeczność aktywna i dobrze zorganizowana – wtedy jest w stanie zareagować, gdy komuś dzieje się krzywda oraz wesprzeć tych, którzy znajdują się w trudnej sytuacji. Na przeszkodzie może jednak stanąć zjawisko marginalizacji niektórych osób, grup i środowisk – to wielki obszar do zagospodarowania, jednak zintegrowanych wspólnot nie zbuduje się poprzez organizowanie festywnów i sporadycznych akcji na rzecz rozwiązania jakiegoś problemu lub

1. Jest to w pełni zgodne z obowiązującą ustawą z dnia 12 marca 2004 roku o pomocy społecznej, według której praca socjalna jest jednym z podstawowych zadań pomocy społecznej (art. 15 § 2), podobnie jak rozwijanie nowych form pomocy i samopomocy w ramach zidentyfikowanych potrzeb (art. 15 § 6). Praca socjalna powinna zaś być prowadzona przy wykorzystaniu właściwych jej metod i technik działania (art. 45), a środowisko pracy socjalnej do nich należy.

ukierunkowanych na rzecz jednej, zazwyczaj niewielkiej, grupy. Pożądane zmiany mogą pojawić się wyłącznie poprzez realizację wszechstronnych, kompleksowych i długofalowych działań, które mogą być realizowane przez ośrodki pomocy społecznej w ramach organizowania społeczności lokalnej/środowiskowej pracy socjalnej. Działania z tego zakresu, ze względu na specyfikę pomocy społecznej, powinny być kierowane głównie do społeczności zagrożonych społecznym wykluczeniem.

Profesjonalne wdrażanie OSL przez ośrodki pomocy społecznej wymaga jednak wprowadzenia określonych zmian w zakresie funkcjonowania tych instytucji. Jest to związane w szczególności z **wyodrębnieniem określonych struktur, które będą w sposób profesjonalny prowadzić działania ukierunkowane na przetwarzanie marginalizowanych społeczności lokalnych, zgodnie z modelem OSL**. Należy podkreślić, że ustawa o pomocy społecznej umożliwia takie przekształcenia, zgodnie z art. 110a § 1, w ramach struktury organizacyjnej ośrodka pomocy społecznej może zostać wyodrębniony zespół realizujący zadania tego ośrodka w zakresie pracy socjalnej i integracji społecznej.

**Proponowane rozwiązania organizacyjne związane z wdrażaniem OSL są uniwersalne** i mogą zostać zastosowane zarówno w obecnie obowiązujących strukturach ośrodków pomocy społecznej, jak i w nowo proponowanych formach, zakładających przekształcenie ośrodków w Centra Pomocy i Usług Socjalnych.

## Etapy wdrażania OSL

Wprowadzenie OSL do polityki ośrodka pomocy społecznej, wraz z tworzeniem odpowiednich struktur umożliwiających realizację związanych z tym zadań, powinno zostać dobrze zaplanowane i przeprowadzone według określonego schematu, który zakłada realizację pięciu podstawowych kroków:

- zapoznanie pracowników instytucji z ideą OSL;

---

*Pożądane zmiany mogą pojawić się wyłącznie poprzez realizację wszechstronnych, kompleksowych i długofalowych działań, które mogą być realizowane przez ośrodki pomocy społecznej w ramach organizowania społeczności lokalnej/środowiskowej pracy socjalnej.*

- analiza możliwości finansowych i kadrowych ośrodka i wybór odpowiedniej struktury organizacyjnej;
- opracowanie zmian w statucie, strukturze i regulaminie;
- wybór pracownika, który będzie pełnił rolę organizatora społeczności lokalnej;
- opracowanie zakresów czynności dla organizatora społeczności lokalnej.

## Etap 1: Zapoznanie pracowników instytucji z ideą OSL2

Pierwszym krokiem procesu wprowadzania OSL do polityki i praktyki ośrodka pomocy społecznej jest spotkanie z kadrą danej instytucji. **Ma ono dwa cele: informacyjny**, czyli przekazanie wiedzy na temat OSL i tego, w jaki sposób będą wprowadzane zmiany; oraz **perswazyjny**, czyli przekonanie pracowników do tych zmian oraz wysłuchanie ich opinii i propozycji dotyczących sposobu wdrażania nowych rozwiązań. Jedno i drugie jest konieczne, by możliwe stało się skuteczne i trwałe włączenie tej metody, na równi z pracą z rodziną, do działań OPS.

---

## Jak przekonać pracowników do OSL i zasadności jego wdrażania przez ośrodek?

Należy:

- zasygnalizować znaczenie społeczności lokalnej dla funkcjonowania każdego człowieka,
- podkreślić, dlaczego konieczne jest oddziaływanie na jednostki i środowiska zagrożone społecznym wykluczeniem i dlatego zamiast wsparcia dla innych stanowią źródło problemów społeczności,

- wyjaśnić, że do obowiązków pracownika socjalnego należy świadczenie pracy socjalnej, która składa się z wielu metod teoretycznych i praktycznych, a jedną z nich jest organizowanie społeczności lokalnej/środowiskowa praca socjalna,
- wytłumaczyć, w jaki sposób podejmowanie działań w społecznościach lokalnych wpływa na zmianę wizerunku instytucji, w szczególności tego stereotypowego, według którego ośrodki są urzędem, zajmującym się wyłącznie rozdawnictwem zasiłków,
- przekonać, że stosowanie wszystkich metod pracy socjalnej wpłynie na podniesienie jakości i efektywności pracy oraz satysfakcji pracowników z wykonywanej pracy, poprzez przeciwdziałanie zjawisku wypalenia zawodowego.

Zapoznanie pracowników ośrodka z ideą OSL i istotą zmian jest niezwykle ważnym elementem, ponieważ organizowanie społeczności lokalnej jest procesem, w który w mniej lub bardziej bezpośredni sposób powinna być włączona cała kadra. Współpraca wewnątrz ośrodka stanowi podstawę profesjonalnego działania w ramach organizowania społeczności lokalnej. Ze względu na bardzo szerokie spektrum oddziaływań, ukierunkowanych na zmianę, OSL nie może być efektywnie wdrażany przez pojedyncze osoby, bez względu na przyjęte przez daną instytucję rozwiązania organizacyjne w zakresie realizacji tej metody pracy. Pożądane efekty może przynieść tylko współdziałanie wszystkich jednostek w danej instytucji oraz zatrudnionych osób. Głównym partnerem dla organizatorów społeczności lokalnej są pracownicy socjalni, którzy pracując w terenie z osobami i rodzinami bardzo wiele o nich wiedzą i cieszą się zaufaniem, często budowanym przez długi czas. Współdziałanie z nimi, to zatem szansa na wzajemne uzupełnianie się działań na rzecz osób, rodzin grup i całej społeczności lokalnej, co sprzyja podniesieniu efektywności pracy socjalnej.

Spotkanie z kadrami OPS pozwala przygotować ją do nadchodzących zmian poprzez:

- dostarczenie wyczerpujących informacji;

*Organizowanie społeczności lokalnej jest procesem, w który w mniej lub bardziej bezpośredni sposób powinna być włączona cała kadra.*

- rozwianie wątpliwości;
- opanowanie obaw i zwiększenie poczucia bezpieczeństwa;
- zmniejszenie ryzyka powstania naturalnego oporu przed zmianą.

## Etap 2: Możliwości finansowe i kadrowe ośrodka. Jaka struktura organizacyjna?

Rzetelna analiza finansów, zasobów kadrowych i wynikający z niej dobór najbardziej odpowiedniej (w ramach instytucji i w ramach gminy) struktury organizacyjnej, to istotny warunek powodzenia. Nowa struktura nie musi zawsze wiązać się z koniecznością ponoszenia dodatkowych nakładów finansowych, co mogłoby utrudnić lub nawet uniemożliwić

Schemat 1: Przykładowe struktury OPS umożliwiające wdrażanie OSL





wprowadzenie zmian ze względu na trudną sytuację gminy. Przeprowadzenie dogłębnej analizy zarówno istniejącej struktury, jak i obowiązującej organizacji pracy oraz obciążenia pracowników, w szczególności socjalnych, często pozwala utworzyć nową strukturę bez dodatkowych środków lub przy niewielkim nakładzie finansowym, np. dzięki wprowadzeniu zmian w zakresie organizacji pracy i efektywnego wykorzystywania czasu pracy osób zatrudnionych w OPS.

W ramach modelu OSL zostały zaproponowane trzy możliwe struktury organizacyjne, w ramach których można profesjonalnie wdrażać OSL.

### Zespół lub dział organizowania społeczności lokalnej...

(...) to forma najbardziej odpowiednia dla dużych oraz średnich ośrodków pomocy społecznej. Wiąże się z utworzeniem nowej struktury organizacyjnej, która – obok działu realizującego zadania na rzecz osób i rodzin – będzie podmiotem realizującym zadania z zakresu pracy socjalnej. Wewnętrzna organizacja działu/zespołu powinna przedstawiać się następująco:

- jednoosobowe stanowisko kierownika lub koordynatora;
- wieloosobowe stanowiska organizatorów społeczności lokalnej;
- jednoosobowe lub wieloosobowe stanowiska związane z prowadzeniem placówek realizujących zadania ukierunkowane na społeczności lokalne (osoby prowadzące, np. klub integracji społecznej, samopomocy seniora lub wolontariatu, świetlice, punkty informacyjno-konsultacyjne itp.).

Nowo powołanym zespołem/działem powinna zatem kierować osoba, której będą podlegać organizatorzy społeczności lokalnej oraz podmioty prowadzące działania ukierunkowane na społeczności lokalne w rozumieniu terytorialnym lub kategoriałnym. **Skupienie wszystkich jednostek w jednej strukturze umożliwi koordynowanie działań i prowadzenie planowej oraz systemowej pracy ukierunkowanej na budowanie zintegrowanych wspólnot społecznych.** Organizatorom społeczności lokalnej umożliwi

to ponadto wymianę doświadczeń z innymi oraz wzajemne wspieranie się, co wpłynie na podniesienie jakości i efektywności ich pracy, ułatwi też wzajemne zastępowanie się, i tym samym, zachowanie ciągłości pracy, np. w okresie urlopowym, czy w różnych przypadkach losowych. Ciągłość i systematyczność pracy, gdy proces OSL już został zainicjowany, zwłaszcza w społecznościach marginalizowanych, stanowi jeden z warunków powodzenia: każda przerwa może spowodować powrót do sytuacji pierwotnej i zaprzepaścić to, co już ostało osiągnięte.

### Jednostka pracy ze społecznością lokalną...

(...) to forma organizacyjna wdrażająca OSL proponowana dla ośrodków średniej wielkości (ew. małych), w których niemożliwe jest wyodrębnienie działu lub zespołu. W jednostce tej powinien być zatrudniony organizator społeczności lokalnej, który poza wykonywaniem bezpośredniej pracy w społecznościach lokalnych, powinien pełnić rolę koordynatora wszelkich działań ukierunkowanych na dokonywanie zmian w społeczności lokalnej realizowanych przez Ośrodek. Jednostce tej powinny zatem podlegać podmioty realizujące działania aktywizujące i wspierające, takie jak, np. KIS, świetlica środowiskowa, czy też klub samopomocy.

### Samodzielne stanowisko OSL...

(...) to forma organizacyjna do wykorzystania, gdy nie ma możliwości utworzenia działu/zespołu/jednostki do pracy ze społecznością lokalną. Do jego zadań winna należeć bezpośrednia praca w społecznościach lokalnych oraz koordynowanie wszelkich przedsięwzięć o charakterze środowiskowym realizowanych przez Ośrodek.

### Funkcja organizatora społeczności lokalnej...

(...) to forma organizacyjna odpowiednia dla małych, w szczególności wiejskich ośrodków pomocy społecznej, w których z powodów kadrowych lub finansowych niemożliwe jest wyodrębnienie innych struktur. Funkcja ta powinna zostać przypisana jednemu z pracowników socjalnych. Powinno to skutkować znaczącym ograniczeniem jego dotychczasowych obowiązków, np. zmniejszeniem terenu, za który odpowiada lub

liczby klientów, na rzecz których pracuje. Alternatywą tego rozwiązania może być przypisanie funkcji organizatora społeczności lokalnej kilku pracownikom socjalnym. Wybierając funkcję organizatora jako formę wdrażania OSL, należy mieć na uwadze, że łączenie przez niego zadań może wpływać na mniejszą efektywność działania w społecznościach lokalnych. Konieczne jest zatem jasne określenie zadań (zarówno dotyczących pracy z rodziną, jak i OSL), także poprzez jednoznaczne wydzielenie czasu (ew. części etatu), jaki powinien być poświęcony na pracę ze społecznością lokalną.

### Etap 3: Opracowanie zmian w statucie, strukturze i regulaminie wewnętrznym

Proces wdrażania OSL w ośrodku pomocy społecznej nie zaistnieje bez wprowadzenia zmian w dokumentacji określającej ramy funkcjonowania instytucji. Wyodrębnienie nowej struktury organizacyjnej wraz z określeniem celów i zadań, jakie w jej ramach będą realizowane, musi znaleźć odzwierciedlenie zarówno w statucie, jak i w wewnętrznym regulaminie organizacyjnym ośrodka. Tylko tak metoda OSL zostanie na stałe wprowadzona do polityki ośrodka, co pozwoli nadać jemu odpowiednią rangę i umożliwi pozyskiwanie środków finansowych, również z budżetu gminy.

Podstawowa zmiana w **statucie** powinna pojawić się w części określającej cele i zadania ośrodka. **Chodzi o wprowadzenie jako beneficjenta – poza osobami i rodzinami – także zagrożonych społecznym wykluczeniem grup i społeczności lokalnych.**

*Proces wdrażania OSL w ośrodku pomocy społecznej nie zaistnieje bez wprowadzenia zmian w dokumentacji określającej ramy funkcjonowania instytucji.*

#### Propozycje konkretnych zapisów w statucie

Cel:

- Celem działania Ośrodka jest wspieranie oraz wzmocnianie osób, rodzin, grup i społeczności lokalnych, poprzez pobudzanie ich potencjału i aktywności oraz ukierunkowywanie jej na rozwiązywanie problemów oraz rozwój.

Zadania:

- podejmowanie działań ukierunkowanych na aktywizację, integrację oraz edukację grup kategoryalnych (np. dzieci, młodzież, seniorzy, bezrobotni, niepełnosprawni) oraz społeczności lokalnych, w szczególności zagrożonych społecznym wykluczeniem, będących odpowiedzią na generowane przez te podmioty potrzeby oraz problemy;
- rzecznictwo interesów grup i społeczności lokalnych, w szczególności zagrożonych społecznym wykluczeniem;
- realizacja programów (np. programów organizowania społeczności lokalnej) oraz projektów odpowiadających na potrzeby społeczności lokalnych i grup.

**W wewnętrznym regulaminie organizacyjnym** powinny znaleźć się bardziej szczegółowe zapisy określające **zasady działania i zadania nowej struktury**, która będzie zajmowała się wdrażaniem OSL. Oznacza to, że w tym dokumencie niezbędne jest wskazanie:

- nazwy nowej struktury;
- przewidzianych w niej stanowisk pracy;
- zadań, jakie mają być realizowane, które jednocześnie można określić jako program organizowania społeczności lokalnej w danym ośrodku pomocy społecznej.

#### Propozycja zapisów związanych z określeniem zadań ośrodka z zakresu OSL (Program OSL):

Organizowanie Społeczności Lokalnej jest metodą pracy, która ma charakter długofalowy i wielowymiarowy, co wiąże się z realizacją takich zadań jak:

- rozpoznawanie możliwości i potencjału lokalnych zasobów instytucjonalnych;
- rozpoznawanie potencjału, potrzeb i problemów grup kategoryalnych oraz społeczności lokalnych, w szczególności zagrożonych społecznym wykluczeniem lub dotkniętych tym zjawiskiem, m.in. poprzez prowadzenie badań aktywizujących: badanie przez działanie (*action research*);
- prowadzenie działań prewencyjnych, interwencyjnych oraz wspierających we współpracy z innymi pracownikami Ośrodka, w szczególności z terenowymi pracownikami socjalnymi oraz lokalnymi instytucjami i organizacjami m.in. poprzez inicjowanie lokalnych partnerstw, budowanie sieci współpracy;
- koordynowanie lokalnych działań ukierunkowanych na grupy i społeczności lokalne, w szczególności zagrożonych wykluczeniem społecznym, których celem jest wspieranie tych podmiotów w rozwoju, empowerment i włączanie w życie społeczne;
- tworzenie kanałów przepływu informacji między lokalnymi zasobami instytucjonalnymi a grupami oraz społecznościami lokalnymi, w szczególności tymi, które znajdują się w niekorzystnej sytuacji;
- utrzymywanie stałych kontaktów z grupami oraz społecznościami, celem budowania trwałych relacji oraz zaufania;
- wyzwalamie potencjału i energii grup lub społeczności, w szczególności tych, które znajdują się w niekorzystnym położeniu;
- wzmacnianie zdolności i możliwości grup oraz społeczności do samodzielnego rozwiązywania problemów poprzez udostępnienie informacji oraz edukację środowiskową;
- inicjowanie i wspieranie działań samopomocowych;
- organizowanie debat społecznych;

- aktywizowanie mieszkańców (w szczególności osób wykluczonych lub zagrożonych wykluczeniem), poprzez zachęcanie ich do działań na rzecz poprawy sytuacji w ich miejscu zamieszkania oraz rozwiązywania istniejących problemów;
- promowanie działań wolontariackich;
- organizowanie kampanii społecznych, celem zwrócenia uwagi na problemy poszczególnych grup lub społeczności oraz wzmocnienia znaczenia podmiotów zepchniętych na margines życia społecznego;
- wspieranie lokalnych liderów;
- inspirowanie oraz wspieranie inicjatyw oddolnych;
- rozwijanie w ludziach poczucia przynależności do miejsca, w którym żyją;
- tworzenie wspólnot lokalnych, poprzez odbudowywanie więzi społecznych oraz współdziałanie;
- mediowanie w sytuacjach trudnych i konfliktowych społeczności lokalnej;
- badanie dowodów zmiany;
- uczestnictwo w planowaniu oraz wprowadzaniu programów oraz usług, których celem jest zaspakajanie potrzeb oraz wzmacnianie grup oraz społeczności lokalnych, czyli kształtowanie lokalnej polityki społecznej.

## Etap 4: Wybór organizatora/organizatorów społeczności lokalnej

Wdrażanie OSŁ wymaga dokonania starannego i przemyślanego wyboru osoby/osób, które będą pełniły funkcję organizatora społeczności lokalnej. Zgodnie z założeniami modelu OSŁ organizatorem może być:

- pracownik socjalny, spełniający wymogi art. 116 § 1 ustawy z dnia 12 marca 2004 roku o pomocy społecznej;
- osoba przygotowana i posiadająca doświadczenie w pracy ze społecznością lokalną, np. związane z realizacją programów aktywności lokalnej.

Praca w społecznościach lokalnych może być etapem w rozwoju zawodowym pracowników socjalnych, dlatego to oni w pierwszej kolejności winni być brani pod uwagę przy wyborze organizatora społeczności lokalnej. Dokonując takiego wyboru, należy pamiętać, że w swojej pracy **organizator musi łączyć trzy role: animatora, organizatora sieci społecznych oraz lokalnego planisty**. Oznacza to, że jego praca będzie związana m.in. z tak różnorodnymi zadaniami, jak:

- mobilizowanie ludzi do działania;
- wspieranie inicjatyw obywatelskich;
- inicjowanie działań samopomocowych i wolontariackich;
- tworzenie sieci współpracy;
- budowanie lokalnych partnerstw;
- pełnienie funkcji mediacyjnej i pośredniczącej;
- uczestniczenie w procesach planistycznych ukierunkowanych na wspieranie lokalnych wspólnot.

---

*Wdrażanie OSŁ wymaga dokonania starannego i przemyślanego wyboru osoby/osób, które będą pełniły funkcję organizatora społeczności lokalnej.*

Realizacja tych zadań wymaga od organizatora określonej wiedzy i umiejętności. Niezbędna jest znajomość podstaw psychologii, socjologii, pedagogiki społecznej, prawa, ekonomii, polityki społecznej, a także wiedza na temat sytuacji swojej gminy, zasad jej funkcjonowania, planów rozwojowych. Szczególnie istotna jest znajomość mechanizmów funkcjonowania i zmiany (w) społeczności lokalnej oraz umiejętności metodycznego ich wywoływania, przeprowadzania oraz podtrzymywania. Ponadto organizator winien być wyposażony w umiejętności interpersonalne, ponieważ jego praca opiera się na stałych kontaktach z ludźmi, zarówno z mieszkańcami, jak i przedstawicielami różnych instytucji i lokalnej władzy. Niezbędne są umiejętności w zakresie komunikowania, diagnozowania, negocjowania, mediowania, analizowania, motywowania, facylitowania, budowania sieci kontaktów, podtrzymywania istniejących relacji oraz pobudzonego zaangażowania, zarządzania, planowania oraz badania dowodów zmiany. **Organizatorem społeczności lokalnej powinna zostać osoba** mająca predyspozycje do pracy z ludźmi, **szanująca każdego człowieka, bez względu na jego wiek, płeć, poglądy, wyznanie, czy też dysfunkcje** oraz wierząca w to, że każda ludzka jednostka, grupa, społeczność posiada potencjał, dzięki któremu może dokonać zmian zarówno w swoim życiu, jak i życiu społeczności, w której na co dzień funkcjonuje. Powinna ją również cechować zdolność do poddawania swoich działań krytycznej refleksji, co służy poprawie jakości i efektywności wykonywanej pracy.

Wyboru osoby, która będzie pełniła funkcję organizatora społeczności lokalnej (lub kierownika/koordynatora zespołu/działu organizowania społeczności lokalnej) kierownik/dyrektor może dokonać poprzez:

- wskazanie osoby, która jego zdaniem spełnia wymogi w zakresie wiedzy, umiejętności i ma predyspozycje do takiej pracy;
- wybranie osoby spośród kandydatów, którzy wyrażą chęć pełnienia tej funkcji;

przeprowadzenie wewnętrznego konkursu, podczas którego kandydaci powinni przedstawić swoją wizję pracy w społecznościach lokalnych/wizji funkcjonowania nowo powoływanej struktury.

## Etap 5: Opracowanie zakresów czynności dla organizatora/organizatorów społeczności lokalnej

Organizator społeczności lokalnej, podejmujący w praktyce działania animatora, organizatora sieci i lokalnego planisty, musi mieć jasno określone zadania, zgodne z ideą i metodyką OSŁ, wpisane w jego zakres obowiązków. Konieczne jest zwrócenie uwagi także na konieczność permanentnej edukacji – zwiększania wiedzy i umiejętności, celem podnoszenia jakości oraz efektywności pracy w społecznościach lokalnych.

### Propozycja zapisów w zakresie czynności dla organizatora społeczności lokalnej:

- I. Zakres uprawnień i odpowiedzialności: wynikający z przepisów prawa pracy oraz wewnętrznych aktów prawnych obowiązujących pracowników Ośrodka Pomocy Społecznej w...
- II. Zadania podstawowe:
  1. Zadania formalno-prawne.
  2. Zadania merytoryczne, związane z organizowaniem społeczności lokalnej.
  3. Rozwój wiedzy zawodowej.
  4. Inne zadania.
- III. Zadania szczegółowe:
  - Ad. 1 Zadania formalno-prawne:
    - diagnozowanie potrzeb i problemów oraz zasobów społeczności o charakterze terytorialnym oraz kategorialnym;
    - prowadzenie właściwej dokumentacji: mapa zasobów i potrzeb,

projekty socjalne i animacyjne wraz z dokumentacją związaną z monitorowaniem i ewaluacją;

- przygotowywanie rocznych planów pracy oraz sprawozdań, ze szczególnym uwzględnieniem dowodów zmiany;
  - znajomość i stosowanie obowiązujących przepisów prawnych;
  - stałe współdziałanie z innymi pracownikami ośrodka, w szczególności z pracownikami socjalnymi, pracującymi w terenie.
- Ad. 2 Zadania merytoryczne, związane z organizowaniem społeczności lokalnej:
- sukcesywne rozpoznawanie zasobów ludzkich i instytucjonalnych poszczególnych społeczności lokalnych i kategorialnych, w szczególności zagrożonych społecznym wykluczeniem oraz ich potencjału, poprzez prowadzenie badań aktywizujących;
  - przygotowywanie projektów socjalnych i animacyjnych, mających na celu aktywizację podmiotów zagrożonych społecznym wykluczeniem oraz włączanie ich w życie społeczne;
  - tworzenie i stałe uzupełnianie mapy zasobów i potrzeb;
  - budowanie trwałych relacji oraz zaufania, poprzez utrzymywanie stałych kontaktów z grupami i społecznościami;
  - tworzenie sieci współpracy oraz budowanie lokalnych partnerstw;
  - wyzwalamie potencjału i energii grup i społeczności, w szczególności tych znajdujących się w najbardziej niekorzystnym położeniu, celem wykorzystania jej w procesie zmian, mających na celu przeciwdziałanie społecznemu wykluczeniu;
  - aktywizowanie mieszkańców, w szczególności wykluczonych lub zagrożonych tym zjawiskiem, poprzez zachęcanie ich do działań

na rzecz poprawy sytuacji w ich miejscu zamieszkania oraz rozwiązywania istniejących problemów;

- mobilizowanie ludzi do działania poprzez inicjowanie ruchów samopomocowych oraz obywatelskich oraz promowanie działań wolontariackich;
- wspieranie i podtrzymywanie aktywności, i zaangażowania mieszkańców oraz przedstawicieli lokalnych instytucji;
- inicjowanie i wspierania oddolnych inicjatyw;
- wyszukiwanie i wspieranie lokalnych liderów;
- inicjowanie sytuacji edukacyjnych;
- ułatwianie dostępu do edukacji i informacji, w szczególności z zakresu przysługujących obywatelom praw i uprawnień;
- rzecznictwo interesów społeczności wykluczonych społecznie lub zagrożonych tym zjawiskiem, poprzez reprezentowanie i obronę ich praw, np. poprzez inicjowanie kampanii społecznych;
- tworzenie kanałów przepływu informacji między lokalnymi zasobami instytucjonalnymi a grupami oraz społecznościami lokalnymi, w szczególności tymi, które znajdują się w niekorzystnej sytuacji;
- inicjowanie lokalnych akcji i wydarzeń;
- rozwijanie w ludziach poczucia przynależności do swojego miejsca zamieszkania;
- tworzenie wspólnot lokalnych, poprzez odbudowywanie więzi społecznych oraz współdziałanie;
- mediowanie w sytuacjach trudnych i konfliktowych społeczności lokalnej;

- stałe badanie dowodów zmiany;
- dokumentowanie prowadzonych działań, ze szczególnym uwzględnieniem dowodów zmiany;
- uczestniczenie w planowaniu oraz wprowadzaniu programów oraz usług, których celem jest zaspakajanie potrzeb oraz wzmacnianie grup oraz społeczności lokalnych, czyli kształtowanie lokalnej polityki społecznej.

#### Ad. 3 Rozwój wiedzy zawodowej:

- samokształcenie, w szczególności dotyczące wiedzy o sytuacji w gminie oraz metodach i technikach pracy ze społecznością lokalną;
- podnoszenie kwalifikacji formalnych na studiach wyższych, podyplomowych lub poprzez podjęcie nauki w ramach specjalizacji, ukierunkowanej na organizowanie społeczności lokalnej;
- uczestniczenie w szkoleniach, związanych z organizowaniem społeczności lokalnej;
- poddawanie się superwizji.

#### Ad. 4 Inne zadania:

- kierowanie się zasadami: pomocniczości, solidarności oraz równości społecznej, oraz dobrem podmiotów, z którymi się pracuje, a także poszanowanie ich godności i prawa do samostanowienia;
- przeciwdziałanie niehumanitarnym i dyskryminującym praktykom wobec społeczności o charakterze terytorialnym oraz kategoriałnym;
- samokontrola w zakresie realizowanych działań;
- wykonywanie innych zadań zleconych przez zespół zarządzający ośrodkiem oraz bezpośredniego przełożonego.

Należy zaznaczyć, że organizatorem społeczności może być nie tylko pracownik socjalny, ale również starszy pracownik socjalny lub specjalista pracy socjalnej i w tym przypadku zakres czynności organizatora powinien zostać odpowiednio rozszerzony, np. przez zwiększenie terenu oddziaływania na skalę całego rejonu, podczas gdy w przypadku pracownika socjalnego będzie ograniczony do mniejszych terenów. W przypadku specjalistów pracy socjalnej zakres może być rozszerzony także o rolę mentora oraz edukatora, zarówno w stosunku do młodszych stażem pracowników, jak również wobec społeczności lokalnych. Ponadto do ich zadań powinno należeć prowadzenie działań diagnostycznych oraz planistycznych w skali gminy, co jest związane z rozszerzeniem zakresu zadań, przypisanych roli planisty.

#### Propozycje dodatkowych zadań dla specjalistów pracy socjalnej pełniących funkcję organizatora społeczności lokalnej:

- wspomaganie i wspieranie mniej doświadczonych organizatorów społeczności lokalnej (rola mentora);
- przygotowywanie i prowadzenie edukacji dla organizatorów społeczności lokalnej, pracowników socjalnych oraz społeczności lokalnych;
- inicjowanie nowych form pracy w społecznościach lokalnych;
- inspirowanie organizowania instytucji świadczących usługi służące poprawie jakości życia mieszkańców;
- uczestniczenie w opracowywaniu programów oraz projektów w zakresie przeciwdziałania społecznemu wykluczeniu społeczności terytorialnych oraz kategorialnych skali całej gminy.

#### Jak, gdzie i kiedy pracuje organizator społeczności lokalnej?

Specyfika pracy w ramach OSL wymaga, by organizator mógł ją wykonywać w różnych godzinach, dostosowanych do potrzeb danej społeczności. W związku z tym powinien on być zatrudniony na umowę o pracę w wymiarze pełnego etatu (średnio 40 godzin tygodniowo) powinien mieć możliwość wykonywania obowiązku w ramach:

- ruchomego czasu pracy, który pozwoli organizatorowi godziny rozpoczęcia i kończenia pracy dostosować do specyficznych potrzeb społeczności, z którą pracuje;
- zadaniowego czasu pracy, który pozwoli organizatorowi samodzielnie podejmować decyzje dotyczące momentu realizacji jego zadań, także w dni wolne od pracy (w godzinach nadliczbowych) z możliwością odbioru tych godzin w wymiarze o połowę wyższym niż liczba przepracowanych godzin nadliczbowych, najpóźniej do końca okresu rozliczeniowego. Nie powinno to oczywiście skutkować obniżeniem wynagrodzenia.

Stałym miejscem pracy organizatora społeczności lokalnej powinno być miejsce, w którym zlokalizowana jest struktura wdrażająca OSL. Organizator zatrudniony w dużych, czy też średnich ośrodkach pomocy społecznej, powinien również często przebywać w zespołach, czy też rejonach pracy socjalnej, na obszarze działania których zlokalizowane są społeczności objęte OSL. Takie rozwiązanie nie tylko ułatwi dostęp do społeczności, ale również pozwoli na ciągle współdziałanie z pracownikami socjalnymi pracującymi w terenie, co wpłynie na poprawę jakości pracy obu stron, poprzez przeplatanie się pracy z rodziną i pracy ze społecznością. W miarę możliwości warto spróbować zlokalizować miejsca pracy organizatora także bezpośrednio w danej społeczności, co umożliwi stałe kontakty i budowanie relacji z mieszkańcami.

- Pomimo że większość czasu pracy organizatora społeczności lokalnej powinna być poświęcana na pracę w terenie, niezbędne jest zapewnienie mu odpowiednich warunków lokalowych. W tym zakresie należy mu zapewnić możliwość korzystania z:

*Większość czasu pracy organizatora społeczności lokalnej powinna być poświęcana na pracę w terenie*

- podstawowego sprzętu, materiałów biurowych oraz niezbędnych mebli;
- miejsca do planowania i dokumentowania działań;
- miejsca do prowadzenie indywidualnych rozmów z przedstawicielami społeczności lokalnej;
- aparatu fotograficznego, kamery, dyktafonu, bo takie sprzęty są niezbędne zarówno w procesie diagnozowania, jak i zbierania dowodów zmiany;
- odpowiednio wyposażonej sali, w której mogą być organizowane spotkania z mieszkańcami lub partnerami.

## Dokumentowanie procesu OSL

Profesjonalne wdrażanie OSL, zwłaszcza w przypadku instytucji publicznej, nakłada na organizatora społeczności lokalnej obowiązek prowadzenia określonej dokumentacji. Nie chodzi tu w żadnym wypadku o zwiększenie poziomu biurokracji, ale o uczciwe dokumentowanie całego procesu OSL od planowania po ewaluację. **Staranna dokumentacja stanowi odzwierciedlenie pracy organizatora** (co jest szczególnie ważne zwłaszcza w przypadku zadaniowego lub ruchomego czasu pracy), ilustruje przebieg całego procesu oraz, co najważniejsze, pozwala na dokumentowanie zmian, jakie zaszły w efekcie prowadzonych działań i zaangażowania w nie lokalnych aktorów. W związku z tym **podstawą dokumentowania jest zbieranie dowodów zmiany**.

## Dokumentacja wyznaczająca kierunek pracy

Pierwszym dokumentem koniecznym do zaplanowania działań organizatora społeczności lokalnej jest raport z badania sytuacji danej społeczności lokalnej, czyli Mapa zasobów i potrzeb, która powinna uwzględniać

poziom *empowermentu* danej społeczności, na który składa się spójność, upodmiotowienie, wpływ, zaangażowanie i kooperacja.

Społeczność terytorialna	Społeczność kategoryalna
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ charakterystyka społeczności,</li> <li>▪ inwentaryzacja i analiza zasobów,</li> <li>▪ analiza społeczno-demograficzna,</li> <li>▪ potrzeby i problemy mieszkańców,</li> <li>▪ potencjał społeczności,</li> <li>▪ wnioski.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ charakterystyka społeczności/grupy,</li> <li>▪ wykaz podkategorii i ich charakterystyka,</li> <li>▪ opis kontekstu środowiskowego, inwentaryzacja i analiza zasobów ważnych z punktu widzenia danej społeczności,</li> <li>▪ potrzeby i problemy grupy, potencjał grupy oraz środowiska, w którym funkcjonuje.</li> </ul>

Należy pamiętać, że **Mapa zasobów i potrzeb jest dokumentem, który powinien być na bieżąco aktualizowany**, ponieważ sytuacja społeczności zmienia się, między innymi pod wpływem podejmowanych działań. Na podstawie rozpoznanych potrzeb oraz potencjałów, przy udziale samych zainteresowanych, czyli mieszkańców i partnerów powinny być tworzone **roczne plany działania**.

Tabela 1: Elementy Mapy zasobów i potrzeb.

## Zawartość rocznego planu działania:

- krótki opis sytuacji wyjściowej (na podstawie aktualnych badań);
- cel ogólny i cele szczegółowe;
- adresaci, czyli uczestnicy procesu zmian;
- metody pracy, zadania i działania (planowane sposoby pracy z daną społecznością);
- zakładane rezultaty, czyli określenia zmian, jakie powinny się pojawiać w efekcie wspólnej pracy;



- partnerzy, czyli podmioty, które poza ośrodkiem pomocy społecznej będą włączone w działania w danej społeczności;
- zasoby niezbędne do prowadzenia działań;
- harmonogram (+ew. budżet).

W trakcie realizacji planu niezbędne jest przygotowywanie miesięcznych lub kwartalnych sprawozdań zawierających wykaz/opis zadań i działań zrealizowanych w okresie sprawozdawczym oraz zmiany, jakie udało się wywołać w obrębie społeczności. Całościowo plan powinien zostać rozliczony po zakończeniu okresu jego realizacji.

#### Zawartość sprawozdania:

- wykaz działań,
- opis produktów i osiągniętych rezultatów w odniesieniu do założonych celów, czyli prezentacja dowodów zmiany,
- wnioski do dalszej pracy, które powinny zostać uwzględnione w procesie tworzenia kolejnego rocznego planu.

### Dokumentacja szczegółowa

Profesjonalne wdrażanie OSL wymaga, żeby każde inicjowane, czy też realizowane działanie było odpowiednio udokumentowane przez organizatora społeczności lokalnej. W tym zakresie niezbędne jest zarówno przygotowywanie planów, jak i dokumentowanie ich przebiegu, wraz ze zbieraniem dowodów zmian, jakie pojawiają się w ich efekcie.

Rodzaj działań	Wykaz dokumentacji
Nieoficjalne spotkania z mieszkańcami	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ karty obserwacyjne;</li> <li>▪ notatki ze spotkań (krótkie informacje z kim prowadzono rozmowy, co było ich tematem, efekty, cytaty).</li> </ul>
Spotkania obywatelskie	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ plan spotkania;</li> <li>▪ wykaz zaproszonych osób;</li> <li>▪ wzory zaproszeń, ogłoszeń, ulotek, plakatów;</li> <li>▪ raporty ze spotkań (termin, miejsce, czas trwania, opis uczestników: ilość osób, ich charakterystyka, opis przebiegu spotkania, podjęte ustalenia: z podaniem co, kto ma zrobić, termin kolejnego spotkania i ew. wnioski/refleksje organizatora); w kolejnych spotkaniach należy odnosić się do ustaleń i dokonywać rozliczenia, co zostało zrobione, a co nie i dlaczego.</li> </ul>
Grupy obywatelskie	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ wykaz grup i ich zadań;</li> <li>▪ wykaz uczestników grupy i opis sposobu komunikowania się, przepływu informacji;</li> <li>▪ plan działania grupy (co, kto, kiedy, terminy spotkań);</li> <li>▪ opis działań i ich rezultatów (z odniesieniem do planów, z uwzględnieniem konkretnych wypowiedzi uczestników grupy);</li> <li>▪ zdjęcia, artykuły prasowe, nagrania, filmy<sup>2</sup>, ew. listy obecności.</li> </ul>
Grupy edukacyjne, szkolenia, warsztaty	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ plan – projekt: opis problemu, adresaci, czas trwania, cel główny i cele szczegółowe, rezultaty oraz wskaźniki, poprzez które będzie badana zmiana, metody pracy, zadania, działania, monitoring, ewaluacja, harmonogram działań, budżet;</li> <li>▪ plan zajęć (ew. konspekty);</li> <li>▪ materiały szkoleniowe;</li> <li>▪ listy obecności;</li> <li>▪ ankiety ewaluacyjne i/lub wywiady z uczestnikami;</li> <li>▪ refleksje prowadzących;</li> <li>▪ zdjęcia, filmy, informacje w mediach;</li> <li>▪ ewaluacja ocena osiągnięcia założonych celów.</li> </ul>

2. Organizator musi pamiętać, że w przypadku wykorzystywania zdjęć, filmów, jak i cytatów z powołaniem na nazwiska konkretnych twórców, niezbędna jest ich zgoda na upublicznienie tych materiałów.

Rodzaj działań	Wykaz dokumentacji
Grupy samopomocowe	<ul style="list-style-type: none"> <li>projekt: opis sytuacji, problem, adresaci, cele, rezultaty, sposób pozyskiwania uczestników, rola i zadania inicjatora, niezbędne zasoby;</li> <li>arkusze obserwacyjne, transkrypcje wywiadów z uczestnikami, notatki ze spotkań z uczestnikami (poza grupą);</li> <li>zdjęcia, artykuły prasowe.</li> </ul>
Partnerstwo	<ul style="list-style-type: none"> <li>wykaz partnerów (pełna nazwa instytucji/organizacji, przedsiębiorstwa; dane teleadresowe, imię i nazwisko przedstawiciela, krótka charakterystyka obszaru działania, zadań; imię i nazwisko aktywnego mieszkańca, dane teleadresowe, krótka charakterystyka obszaru działania, zadań);</li> <li>zasady funkcjonowania partnerstwa (cele, zadania, sprawy organizacyjne: miejsce spotkań, ich częstotliwość, sposoby komunikowania itp.);</li> <li>porozumienie/umowa;</li> <li>raporty ze spotkań (data i miejsce spotkania, temat, przebieg, ustalenia: zadania, termin wykonania i osoby odpowiedzialne – na kolejnych spotkaniach rozliczenie z wykonania, termin i miejsce kolejnego spotkania);</li> <li>listy obecności;</li> <li>materiały dokumentujące działania partnerstwa (wypowiedzi partnerów, zdjęcia, artykuły prasowe itp.).</li> </ul>
Wolontariat	<p>Współpraca z wolontariuszami</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ewidencja wolontariuszy (imię i nazwisko, dane teleadresowe, data przystąpienia oraz odejścia);</li> <li>karty aktywności wolontariuszy (termin i rodzaj wykonywanych działań);</li> <li>porozumienia z wolontariuszami;</li> <li>notatki ze spotkań z wolontariuszami oraz z przeprowadzonych dla nich szkoleń;</li> <li>zdjęcia, artykuły prasowe, wypowiedzi wolontariuszy, np. wywiady narracyjne z wolontariuszami.</li> </ul> <p>Klub wolontariusza</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>plan – projekt: opis sytuacji problemowej, adresaci, cele, rezultaty, metody prowadzenia kampanii, partnerzy, harmonogram, budżet;</li> <li>wzory plakatów, ulotek, artykułów, wystąpień w mediach itp.;</li> <li>scenariusz kampanii;</li> </ul>

Rodzaj działań	Wykaz dokumentacji
Wolontariat	<ul style="list-style-type: none"> <li>raport z przebiegu (co i jak zostało zrealizowane, efekty – obserwacje, wypowiedzi ludzi itp.).</li> <li>plan wdrażania wolontariatu;</li> <li>regulamin pracy wolontariuszy;</li> <li>baza wolontariuszy i baza odbiorców;</li> <li>wywiady z kandydatami na wolontariuszy i potencjalnymi odbiorcami;</li> <li>porozumienia oraz rozwiązania porozumień;</li> <li>karty aktywności wolontariuszy;</li> <li>dokumentowanie wydarzeń, szkoleń, spotkań (plany zajęć, listy obecności, refleksje uczestników, np. ankiety ewaluacyjne, refleksje prowadzącego);</li> <li>zaświadczenia wydawane wolontariuszom;</li> <li>zdjęcia, artykuły prasowe, wypowiedzi wolontariuszy, np. wywiady narracyjne z wolontariuszami.</li> </ul>
Kampanie	<ul style="list-style-type: none"> <li>plan – projekt: opis sytuacji problemowej, adresaci, cele, rezultaty, metody prowadzenia kampanii, partnerzy, harmonogram, budżet;</li> <li>wzory plakatów, ulotek, artykułów, wystąpień w mediach itp.;</li> <li>scenariusz kampanii;</li> <li>raport z przebiegu (co i jak zostało zrealizowane, efekty – obserwacje, wypowiedzi ludzi itp.).</li> </ul>
Debaty	<ul style="list-style-type: none"> <li>plan – projekt debaty: opis sytuacji problemowej, adresaci, cele, rezultaty, zadania, partnerzy, harmonogram, budżet;</li> <li>wykaz zaproszonych osób;</li> <li>zaproszenia, ogłoszenia, ulotki, plakaty;</li> <li>scenariusz debaty;</li> <li>raporty z debat (termin, miejsce, czas trwania, opis uczestników: ilość osób, ich charakterystyka, opis przebiegu debaty, osiągnięte efekty, ustalenia, wnioski, ew. termin kolejnego spotkania).</li> </ul>

Rodzaj działań	Wykaz dokumentacji
Lokalne wydarzenia (festyny, pikniki, rajdy, rozgrywki sportowe, zabawy, wystawy itp.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>plan – mini projekt: rodzaj wydarzenia, cel, miejsce, termin, uczestnicy, partnerzy, metody, rezultaty, harmonogram zawierający zadania i osoby odpowiedzialne, budżet;</li> <li>scenariusz imprezy;</li> <li>wzór zaproszenia, plakatu, ulotki;</li> <li>raporty z przebiegu wydarzenia z ewaluacją, uwzględniającą zarówno sukcesy, jak i porażki oraz wnioski;</li> <li>zdjęcia, filmy, artykuły prasowe, wypowiedzi uczestników itp.</li> </ul>
Punkt informacyjno-konsultacyjny	<ul style="list-style-type: none"> <li>projekt: opis sytuacji problemowej, cele, adresaci, rezultaty, metody, zadania, realizatorzy, partnerzy, budżet;</li> <li>wykaz specjalistów pełniących dyżury;</li> <li>rejestr udzielanych porad, konsultacji (data, dane specjalisty, rodzaj problemu, potrzeby oraz rodzaj udzielonej porady, pomocy, wsparcia);</li> <li>wzory materiałów informacyjnych (ulotki, biuletyny itp.);</li> <li>kwartalne lub półroczne raporty (ilość dyżurów, liczba specjalistów, rodzaj udzielonych porad, konsultacji oraz ich ilość, ocena efektywności: refleksje ekspertów, wypowiedzi uczestników).</li> </ul>

Tabela 2: Wykaz szczegółowej dokumentacji OSL

## Superwizja: jak polepszać jakość działań

Istotnym elementem przy wdrażaniu OSL przez ośrodek pomocy społecznej jest **wprowadzenie superwizji indywidualnej i/lub grupowej**, jako stałego elementu, mającego na celu podnoszenie jakości oraz efektywności działań realizowanych przez instytucję oraz organizatorów społeczności lokalnej. Oznacza to, że superwizja winna mieć w szczególności charakter edukacyjny i jej celem powinno być udzielanie merytorycznego oraz metodycznego wsparcia zarówno osobom bezpośrednio, jak i pośrednio zaangażowanym w proces OSL. Superwizja, to przede wszystkim platforma wzajemnego uczenia się oraz analizy problemów merytorycznych i osobistych trudności nie tylko organizatorów społeczności lokalnej, ale także innych pracowników ośrodka, w tym kadry zarządzającej. Taka

*Superwizja winna mieć w szczególności charakter edukacyjny i jej celem powinno być udzielanie merytorycznego oraz metodycznego wsparcia.*

analiza tworzy szansę na zdiagnozowanie przyczyn trudności, a następnie wygenerowanie sposobów postępowania w określonych sytuacjach i niwelowanie problemów.

Superwizja w zakresie OSL może dotyczyć:

- organizatora/organizatorów społeczności lokalnej, w szczególności pod kątem wzmocnienia ich warsztatu pracy ze społecznością lokalną;
- kadry zarządzającej w zakresie tworzenia odpowiednich warunków do wdrażania OSL oraz promowania tych działań w środowisku i wobec władz samorządowych;
- społeczności lokalnej, co jest związane z pośrednim lub bezpośrednim wspieraniem organizatora społeczności lokalnej w jego pracy, w tym także w zakresie współpracy z lokalnymi partnerami.

Superwizja może mieć charakter wewnętrzny, jednak **znacznie lepsze efekty przynosi superwizja prowadzona przez zewnętrznych superwizorów specjalizujących się w superwizji pracy ze społecznością lokalną**. Osoby z zewnątrz nie są uwikłane w żadne relacje, mają też świeże spojrzenie na sytuację w danym ośrodku, społeczności, czy też gminie. Ponadto superwizorzy specjalizujący się w OSL po prostu dysponują znaczną wiedzą i umiejętnościami w zakresie pracy ze społecznością lokalną i dzięki temu mogą znacząco wpłynąć na podniesienie jakości i efektywności działań realizowanych przez ośrodek i zatrudnionych w nim organizatorów.

## Rola ośrodków pomocy społecznej w kształtowaniu lokalnej polityki społecznej

Organizowanie społeczności lokalnej, to metoda pracy ukierunkowana na rozwój społeczności. Tym samym, w demokratycznym społeczeństwie funkcjonującym w oparciu o struktury samorządowe takie działania

powinny być wprowadzone do realizowanej przez gminę polityki społecznej. Ośrodek pomocy społecznej może w tym zakresie prowadzić działania promujące OSL, jak i włączające przedstawicieli samorządu w inicjatywy podejmowane w konkretnych społecznościach lokalnych. Może także przyjąć na siebie rolę rzecznika interesów społeczności, w szczególności grup i środowisk zagrożonych społecznym wykluczeniem oraz uczestniczyć w procesie tworzenia strategii rozwiązywania problemów społecznych, a następnie jej realizacji. Dokument ten, pomimo niefortunnego tytułu (powinna to być raczej strategia polityki społecznej, czy też integracji społecznej), należy do podstawowych dokumentów strategicznych wyznaczających ramy i długofalowe kierunki działania gminy w obszarach związanych z polityką społeczną. W jego tworzenie, poza ośrodkiem pomocy społecznej, powinni oczywiście być włączani przedstawiciele instytucji i organizacji działających w obszarze polityki społecznej.

Uczestnictwo w tworzeniu strategii stwarza ośrodkowi pomocy społecznej szansę na zwrócenie uwagi na sprawy związane z organizowaniem społeczności lokalnej i lobbowanie na rzecz wprowadzenia działań ukierunkowanych na rozwój społeczności lokalnych (w szczególności marginalizowanych) do planów strategicznych gminy. Nie chodzi przy tym o skoncentrowanie strategicznego planowania wyłącznie na sprawach związanych z ubóstwem materialnym. Równie istotne jest uwzględnienie także pozamaterialnych czynników marginalizacji i, co najważniejsze potencjałów, jakimi dysponują jednostki i zbiorowości, niezależnie od dysfunkcji, które są ich udziałem. Efektywność i skuteczność działań jest warunkowana bliskim kontaktem z konkretnymi grupami i środowiskami, dlatego właśnie ośrodek powinien je wskazywać jako beneficjentów działań realizowanych w ramach lokalnej polityki społecznej. Jeśli strategia rozwiązywania problemów społecznych w danej gminie została przyjęta wcześniej i nie zawiera elementów związanych z organizowaniem społeczności lokalnej, ośrodek pomocy społecznej winien podjąć działania mające na celu wprowadzenie stosowanych poprawek w formie aneksu.

*Ośrodek pomocy społecznej może w tym zakresie prowadzić działania promujące OSL, jak i włączające przedstawicieli samorządu w inicjatywy podejmowane w konkretnych społecznościach lokalnych.*

### Przykładowe określenie priorytetu związanego z OSL oraz celów szczegółowych w strategii rozwiązywania problemów społecznych

Priorytet:

- Organizowanie społeczności lokalnej, jako podstawowa forma działań mających na celu zwalczanie oraz zapobieganie społecznemu wykluczeniu, które jest podstawową barierą integracji i postępu społecznego.

Cele szczegółowe:

- bieżące diagnozowanie potrzeb i problemów społeczności lokalnych, wraz z badaniem dowodów zmiany,
- rozpoznawanie i efektywne pobudzanie potencjału osób, rodzin, grup oraz społeczności lokalnych, pomimo ich deficytów i dysfunkcji,
- rozwój postaw proaktywnych i prospołecznych,
- inicjowanie ruchów obywatelskich i samopomocowych,
- zaangażowanie w działania wszystkich lokalnych instytucji oraz organizacji,
- rozwój lokalnych wspólnot jako najlepszego systemu wsparcia swoich członków, także tych znajdujących się w niekorzystnej sytuacji.

Mając na uwadze fakt, że w dokumentach o charakterze strategicznym zadania i działania określone są w sposób ogólny, konkretyzacja celów i zadań w zakresie organizowania społeczności lokalnych powinna znaleźć odzwierciedlenie w załączonym do strategii Programie Organizowania Społeczności Lokalnej. Dokument taki powinien być długofalowym

planem pracy w społecznościach o charakterze terytorialnym oraz kategoryalnym z terenu całej gminy. Program powinien uwzględniać specyfikę gminy oraz poszczególnych społeczności i zawierać plany pracy, w tym formy wsparcia i usług, będących odpowiedzią na faktyczne problemy i potrzeby poszczególnych podmiotów. Następnie, na jego podstawie, powinny być tworzone projekty działań dla konkretnych społeczności, które mogą być realizowane zarówno przez ośrodek pomocy społecznej, jak i przez inne instytucje publiczne (np. domy kultury, czy szkoły) oraz organizacje pozarządowe, czy też kościoły i związki wyznaniowe.

W programie, podobnie jak w strategii, niezbędne jest [podkreślanie roli partnerskiego realizowania zadań, jak również możliwości zlecania części z nich organizacjom sektora pozarządowego](#), jeśli głównym realizatorem jest instytucja publiczna. Takie rozwiązania powinny w procesie wdrażania OSL stosować również ośrodki pomocy społecznej, ponieważ dzięki temu możliwe jest nie tylko odciążenie instytucji, ale również poprawa jakości świadczonych usług wynikająca z kreatywności oraz daleko idącej specjalizacji sektora pozarządowego.

# Jak pracowników OPS przekonać do organizowania społeczności lokalnej?

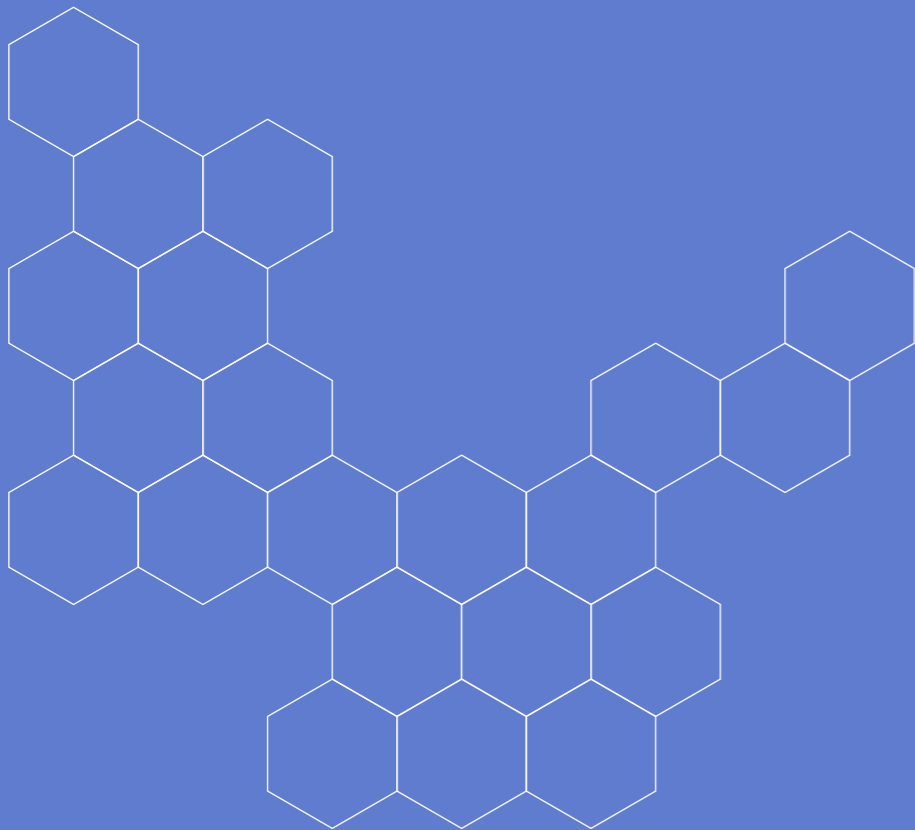
Magdalena  
Dudkiewicz

Złożoność działań instytucji systemu wsparcia jest oczywistością. Z drugiej strony wiele badań, ale także komunikatów płynących wprost od pracowników socjalnych, wskazuje na **znaczące zbiurokratyzowanie całego sytemu, ograniczenia wynikające z gorsetu przepisów, trudności, jakie napotykają osoby i środowiska starające się wprowadzać zmiany**, czasem nawet nie mające charakteru innowacyjnego, jednak pozostające w sprzeczności ze sztywnym niedostosowanym do współczesnych wyzwań społecznym systemem.

Nakłada się na to złożony problem niezbyt dobrego zewnętrznego wizerunku instytucji pomocowych<sup>1</sup>. Wynika on zarówno z niezrozumienia społecznego i niskiej akceptacji dla działań pomocowych, jak i z wieloletnich zaniedbań komunikacyjnych instytucji pomocowych – mówiąc najprościej, mamy do czynienia z błędnym kołem – społeczeństwo nie rozumie sytemu (nie wie, dlaczego pomaganie najslabszym jest konieczne dla rozwoju całego społeczeństwa i w jaki sposób przekłada się to także na ich osobisty interes), a system nie podejmuje starań by swoje cele, zadania i uwarunkowania wyjaśniać społeczeństwu. Jeśli dodamy do tego złe samopoczucie pracowników socjalnych<sup>2</sup>, jasne staje się, że, jak mało gdzie, dla podniesienia jakości działań pomocy społecznej ważne jest tu komunikowanie się w obrębie miejsca pracy pracowników socjalnych, czyli placówki pomocy społecznej.

*Mamy do czynienia z błędnym kołem – społeczeństwo nie rozumie sytemu, a system nie podejmuje starań by swoje cele, zadania i uwarunkowania wyjaśniać społeczeństwu.*

1. Szeroko na ten temat w: M. Dudkiewicz, *Jak nas widzą, tak nas piszą – wizerunek publiczny pracowników socjalnych*, w: *Pracownicy socjalni i praca socjalna w Polsce. Między służbą społeczną a urzędem*, red. M. Rymsza, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2012.
2. Por. m.in. *Pracownicy socjalni: pomiędzy instytucją pomocy społecznej a środowiskiem lokalnym*, red. M. Dudkiewicz, raport z badań jakościowych prowadzonych przez Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2011; *Praca socjalna i pracownicy socjalni w Polsce. Między służbą a urzędem*, red. M. Rymsza, raport badań ilościowych prowadzonych przez Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2011.



Pozostając w obrębie teorii dotyczących zakresu, metod i znaczenia wewnętrznego *PR-u* (określanego także jako *IR*, czyli *Internal Relations*) warto dostrzec specyfikę tego rodzaju działań, które powinny być prowadzone w instytucjach pomocy społecznej. Dotyczy to w szczególności inicjowania, planowania i systematycznej dbałości o wewnętrzną komunikację, mającą na celu trwałe zaimplementowanie w instytucji działań z zakresu organizowania społeczności lokalnej.

## Co to takiego *Public Relations*?

Oczywiście mamy do wyboru wiele podejść, jednak najbardziej użyteczne wydają się dwa. Pierwsza definicja, to znane stwierdzenie Frasera P. Seitla, że *PR, to podejmowanie słusznych działań i komunikowanie o nich*<sup>3</sup>. Natomiast Scott M. Cutlip, Allen H. Center i Glen M. Broom definiują *PR* jako *funkcję zarządzania, która nawiązuje i podtrzymuje wzajemnie korzystne stosunki między instytucją oraz grupami, od których zależy jej sukces lub klęska*<sup>4</sup>. Jak w tym ulokować *PR* wewnętrzny? W odniesieniu do pierwszego pojęcia wystarczy dodać, że chodzi o komunikowanie o słusznych działaniach personelowi własnej instytucji (środowiska), natomiast w przypadku drugiej definicji kluczowe jest uświadomienie sobie, że ten szczególny adresat stanowi, w gruncie rzeczy kluczową grupę, od której zależy sukces lub klęska podejmowanych działań.

Wewnętrzny *PR* najprościej można zdefiniować, jako zespół działań skierowanych do „środowiska wewnętrznego” organizacji (instytucji). Jednak sprawa jest nieco bardziej złożona. Liczą się nie tylko osoby w danym momencie zatrudnione w placówce – w działaniach społecznych – a do takich niewątpliwie należy pomoc społeczna; ustne, nieformalne, a nawet rodzinne i towarzyskie przekazy często są więcej warte, niż wszystkie zaawansowane narzędzia nowoczesnego *PR*. Dlatego, wewnętrzne oddziaływanie powinno być kierowane także do tych, którzy wcześniej pracowali w placówce, do wolontariuszy, a nawet do rodzin pracowników –

3. F.P. Seitel, *Public relations*, Felberg SJA, Warszawa 2003, s. 4.

4. S.M. Cutlip, A.H. Center, G.M. Broom, *Effective Public Relations*, Upper Saddle River, N.J., London, Prentice Hall 2006, s. 7.

wszyscy oni, zaopatrzeni w poprawne i przyjazne komunikaty o działaniach pomocy mogą wpływać na to, jak jest ona postrzegana. Jak czytamy w poradniku NGO: *dobra komunikacja z otoczeniem, nastawiona na dialog zaczyna się wewnątrz organizacji – to właśnie pracownicy i inni uczestnicy »środowiska wewnętrznego« stanowią najbardziej wiarygodnych ambasadorów instytucji*<sup>5</sup>. Co z tego wynika? Otóż, nie da się dobrze komunikować na zewnątrz, jeśli zabraknie wewnętrznego dialogu z wewnętrznym środowiskiem. Dialog, to nie tylko informowanie – to komunikacja dwustronna, nastawiona nie tylko na formułowanie kompetentnego komunikatu, ale także na sprawny, niezakłócony odbiór informacji zwrotnych i ich przetwarzanie. W pewnym uproszczeniu można określić tę relację mianem *ustawicznej konsultacji*. Takie podejście opłaca się z co najmniej kilku powodów:

- pozwala szybko wychwytywać ewentualne zakłócenia i niepoprawne przekazy oraz sprawnie i szybko na nie reagować;
- buduje kanały komunikacji i przekazywania wiedzy oraz doświadczeń pomiędzy tymi, którzy stosują nowe metody i tymi, którzy w obrębie działań pomocy społecznej skupiają się przede wszystkim na zadaniach związanych z wypłatą zasiłków i dokumentacją;
- upodmiotawia personel instytucji i pozwala budować dobre relacje w języku wzajemnych korzyści płynących z prowadzenia często bardzo odmiennych działań a nie rywalizacji.

## Cele i wyzwania

Działania z zakresu *Internal Relations* mają zwykle trzy zasadnicze cele: motywacyjny, integracyjny oraz aktywizujący. Dla ich osiągnięcia, czyli dla zmotywowania, zintegrowania oraz zaktywizowania pracowników, konieczne jest to, by po prostu lubili oni swoje miejsce pracy, rozumieli i akceptowali to, co się w nim dzieje oraz swoje miejsce i rolę w jego

5. <http://www.ngo.pl/x/480772>

Nie da się dobrze komunikować na zewnątrz, jeśli zabraknie wewnętrznego dialogu z wewnętrznym środowiskiem.

strukturze. Chodzi zatem o zbudowanie właściwego wizerunku instytucji pomocowej w świadomości osób, które w niej pracują. Co to oznacza? Rzecz w tym, by pracownicy identyfikowali się ze swoim miejscem pracy, ponieważ:

- gdy będą przekonani do słuszności tego, co robią, to chętnie i pozytywnie będą o tym opowiadać;
- gdy będą czuli więź i solidarność ze współpracownikami, będą gotowi uczestniczyć w pracy zespołowej;
- gdy będą czuli się współodpowiedzialni za powodzenie prowadzonych działań, nie tylko własnych, ale całej instytucji, to będzie dla nich oczywiste, że od tego w znacznym stopniu zależy też ich indywidualny sukces zawodowy.

Powstaje pytanie, kto może na tym zyskać, na ile takie podejście jest ważne dla poszczególnych pracowników, a na ile dla funkcjonowania całej placówki? *Mamy tu do czynienia ze sprzężeniem zwrotnym, to klasyczna sytuacja win-win, a nawet win-win-win.* Na dobrej komunikacji i wizerunku zyskuje bowiem, po pierwsze sam pracownik, po drugie instytucja, która go zatrudnia (w tym kierownictwo), po trzecie wreszcie cały system pomocy społecznej, który ma w tej kwestii sporo do nadrobienia. Do tego konieczne jest wzbudzenie zaufania i zrozumienia personelu dla decyzji i polityki kierownictwa, co w konsekwencji daje szansę na szybkie rozładowywanie ewentualnych konfliktów i wyjaśnianie nieporozumień.

#### Podstawowe cele *Internal Relations*:

- pozyskanie pracowników do tego, by możliwe stało się zbudowanie pozytywnego obrazu instytucji na zewnątrz – to oni mają największy wpływ na reputację instytucji, „dają świadectwo” najbardziej wiarygodne, bo z pierwszej ręki. Jeśli sami nie będą przekonani do działań, które podejmuje ich instytucja, na pewno też nikogo do nich nie przekonają;

- przygotowanie przyjaznego podłoża do wprowadzenia zmiany. Możliwe jest to tylko wtedy, gdy pracownicy czują się związani z instytucją, mają zaufanie do sposobu zarządzania, czują się włączeni w proces decyzyjny, poprzez pewność, że w razie wątpliwości ich opinie zostaną wysłuchane, a problemy rozwiązane. Warto wiele czasu poświęcić na wyjaśnienie każdej wątpliwości, na wykazanie, że zmiana nie jest zagrożeniem, lecz szansą zarówno dla tych, których dotyczy w największym stopniu (np. pracowników socjalnych, którzy będą pracować nową metodą lub nawet tworzyć nową strukturę dla takich działań), jak i dla pozostałych, którzy nie stają się tym samym mniej ważni, czy mniej wartościowi. Utrzymanie spójności zespołu w procesie wprowadzanych zmian, to chyba największe wyzwanie – o rozłam i konflikty jest wówczas szczególnie łatwo;
- ograniczenie niepokoju i niepewności wśród pracowników oraz rozwiązywanie ewentualnych problemów w załączku, unikając ich eskalacji. Takie podejście wprost przekłada się na większe zaufanie i lojalność wobec kadry kierowniczej, zwiększa gotowość do podejmowania nowych wyzwań, odnalezienia swojego miejsca w nieco zmodyfikowanej strukturze. Zmiana w takiej atmosferze nie musi budzić lęku, lecz wyzwalać kolejne pokłady innowacyjności, a nawet naprawiać wcześniejsze błędy, polegające np. na przypisaniu poszczególnym osobom zadań, w których nie czują się komfortowo – zmiana daje szansę na swoiste „przetasowanie” kadrowe, na ponowne rozdanie ról, potencjalnie w sposób bardziej trafny i zgodny z indywidualnymi oczekiwaniami, ambicjami i predyspozycjami pracowników.

Jak pisze Marcin Pietraszek: *wewnętrzny PR powinien uwzględnić zarówno potrzebę »gaszenia pożarów«, a więc doraźnych działań, gdy nagle komunikacja przybiera formę niebezpieczną dla interesów firmy, jak i długofalowe budowanie pozytywnych relacji, by do takich »pożarów« dochodziło jak najrzadziej*<sup>6</sup>. W sytuacji wprowadzania zmian w sposobie funkcjonowania instytucji **take podejście – jednocześnie długofalowe i doraźnie elastyczne – jest po prostu koniecznością.**

6. M. Pietraszek, *Wewnętrzny PR – na czym polega?*, <http://bizrun.pl/marketing/wewnetrzny-pr-na-czym-polega/>



## Narzędzia, czyli jak to się robi?

Istnieje wiele zestawień narzędzi używanych w ramach wewnętrznego PR, także specyficznym dedykowanych do zastosowania w instytucjach pomocy społecznej<sup>7</sup>. Należą do nich m.in.:

- **media wewnętrzne:** w dużych instytucjach radiowęzeł, telewizja, gazeta firmowa, ale także gazetki okolicznościowe, foldery, ulotki;
- **narzędzia internetowe:** wortale pracownicze, oficjalne profile na portalach społecznościowych, kanał filmowy w serwisie *YouTube*, a także proste *mailingi*, elektroniczne biuletyny – newslettery z bieżącymi informacjami wysyłane regularnie, np. raz, czy dwa razy w miesiącu na skrzynki mailowe pracowników, które zawierają m.in. zaproszenia na ważne wydarzenia związane np. z inauguracją nowych projektów, linki do opublikowanych informacji prasowych, ciekawych konferencji i szkoleń, albo informacje na temat bieżącej działalności – raporty, sprawozdania, zbiory przydatnych danych;
- **skrzynki uwag i pomysłów oraz tablice informacyjne,** które oprócz aktualności mogą tworzyć rodzaj *hide parku* – miejsca do zamieszczania informacji i komentarzy w swobodnej formie;
- **komunikaty ze strony kierownictwa:** spotkania, listy (np. gratulacyjne, albo w szczególnie ważnych, a także trudnych sytuacjach).

Większość tych narzędzi bywa wykorzystywana przede wszystkim do zbudowania wewnętrznej komunikacji charakteryzowanej w klasycznej literaturze dotyczącej *Internal Relations* ze względu na kierunek przepływu informacji – przede wszystkim „z góry na dół” i „z dołu do góry”. Dla skuteczności implementowania w instytucji nowych działań nie wszystkie one mają jednak równe znaczenie. Za szczególnie istotne uznać należy podejście edukacyjne, integracyjne oraz prowadzenie dialogu z pracownikami w języku wzajemnych korzyści, czyli wyjaśnianie,

*Za szczególnie istotne uznać należy podejście edukacyjne, integracyjne oraz prowadzenie dialogu z pracownikami w języku wzajemnych korzyści.*

<sup>7</sup> Por. m.in. M. Szyszka, *Kształtowanie wizerunku instytucji pomocy społecznej w mediach*, IRSS, Warszawa 2012, s. 80–82.

dlaczego wielość podejść i metod pracy socjalnej jest w ostatecznym rozrachunku korzystna dla całej instytucji i wszystkich pracowników, niezależnie od tego, czy je w danym momencie stosują. Dla takiej instytucji jak OPS, w sytuacji, gdy wyzwanie stanowi wprowadzenie w jej obręb wcześniej niestosowanych metod pracy, szczególnie ważne są bardziej zaawansowane formy komunikacji:

- **komunikacja dwustronna** oznacza z jednej strony sumę wcześniej wskazanych kierunków, a z drugiej wymusza ich jednoczesność, czyli dialog w miejsce dwóch niezależnych monologów. Oznacza to, nie tylko bierne oczekiwanie przez nadawcę, ale wręcz wymaganie od adresata komunikatu, sformułowania przez niego **informacji zwrotnej, potwierdzającej, że jego wiadomość dotarła, została odebrana, zrozumiana, a najlepiej od razu skomentowana**. Taki „obyczaj komunikacyjny” w naturalny sposób sprawia, że pracownicy czują się potrzebni i docenieni, a nie mają wrażenia, że oczekuje się od nich jedynie wykonania poleceń;
- **komunikacja pozioma**, czyli wymiana informacji pomiędzy pracownikami – często istnieje przekonanie, że przecież ludzie w naturalny sposób ze sobą rozmawiają, że stymulowanie takiego procesu jest, co najmniej niepotrzebne, jeśli nie zwyczajnie szkodliwe. Jednak to nie takie proste: nie chodzi bowiem o jakąkolwiek komunikację poziomą, lecz o to, by stanowiła ona kanał przekazywania ważnych i – co najważniejsze – prawdziwych informacji.

### Narzędzia przydatne do inicjowania i stymulowania komunikacji dwustronnej i poziomej:

- stałe miejsce spotkań, w którym podczas przerw w pracy w nieformalnej atmosferze można wypić razem herbatę, ale w razie potrzeby można też zwołać szybkie doraźne spotkanie dla omówienia pilnej sprawy;
- wymiana pracowników – organizowanie „mini wizyt studyjnych” w poszczególnych działach, także dla przedstawicieli kadry

zarządzającej – nic tak dobrze nie wpływa na zrozumienie punktu widzenia drugiej osoby, jak postawienie się na jej miejscu i przejęcie, choćby na chwilę jej obowiązków;

- imprezy firmowe, takie jak pracownicze „wigilie”, spotkania związane z sukcesem któregoś z pracowników lub, np. wygraniem projektu przez któryś z działów; wspólne obchodzenie uroczystości środowiskowych i pracowniczych (np. dzień pracownika socjalnego, ważne jubileusze), wyjazdy integracyjne;
- regularne spotkania z kadrą kierowniczą, np. poniedziałkowe lub/i piątkowe „operatywki”, narady – to nieprawda, że szkoda czasu, bo wszystko da się omówić za pośrednictwem telefonu lub Internetu – często nawet krótkie spotkanie face to face dostarcza znacznie więcej informacji i bardziej pobudza do działania. Oczywiście, takie spotkanie nie może być „o wszystkim”, ani przeciągać się w nieskończoność – w sytuacji, gdy spotkania są regularne, warto wprowadzić określony termin zgłaszania tematów, a następnie zwyczaj rozsyłania agendy spotkania dzień przed, z pozostawieniem niewielkiego marginesu na tzw. „wolne wnioski”;
- wprowadzenie zwyczaju „drzwi otwartych” dla pracowników, czyli stworzenie możliwości rozmowy z osobami na wyższych stanowiskach w każdym momencie, co buduje atmosferę pozbawioną sztywniej hierarchii i podziałów, bardzo pożądaną w placówce pomocowej;
- ankiety wewnętrzne, które umożliwiają szybkie zebranie uporządkowanych opinii na konkretny zadany temat – warto zadbać o zapewnienie faktycznej anonimowości jej uczestników, co wyklucza np. przesyłanie wypełnianych ankiet mailem;
- inicjowanie płaszczyzn wymiany doświadczeń pomiędzy pracownikami, m.in. poprzez wewnętrzne pokazy szczególnych osiągnięć, prezentowanie dokumentacji zdjęciowej z projektów, przekazywanie materiałów i ciekawych pomysłów, z którymi pracownicy zetknęli się podczas konferencji lub wizyt studyjnych;

- organizacja wspólnych wyjazdów łączących cele integracyjne, edukacyjne (nie tylko szkoleniowe, lecz także wymiany doświadczeń), rozrywkowe, czy turystyczne. Takie wyjazdy stanowią też doskonałą okazję do snucia planów i wymiany pomysłów na dalsze działania oraz skonfrontowania ich w półformalnej atmosferze z kolegami z pracy oraz z kierownictwem placówki. Warto rozważyć wykorzystanie podczas takich wyjazdów technik w rodzaju burzy mózgów, pod warunkiem, że wśród pracowników jest ktoś, kto faktycznie potrafi ją poprowadzić – wbrew pozorom namówienie uczestników, by zgłaszali wszelkie, nawet najbardziej nierealistyczne pomysły, a także powstrzymali się od komentowania tego, co wymyślili inni, wcale nie jest takie łatwe, jak się wydaje;
- zamknięte czaty dla pracowników – każdy pracownik może wziąć udział w takiej rozmowie, jednak pozostaje wówczas anonimowy, co pozwala mu bez obaw zadawać nawet trudne pytania i formułować odważne komentarze. Pytania do osób kierujących placówką, ponieważ mogą być trudne i kłopotliwe, można zadawać już wcześniej, by można się było do nich przygotować.

Żaden katalog narzędzi komunikacyjnych nie może być kompletny, ani w całości użyteczny dla każdej konkretnej placówki – [co innego sprawdzi się](#) w małym, kilkuosobowym zespole, co innego warto [zastosować](#) w dużym ośrodku z wieloma oddziałami, z natury rzeczy często rozrzuconymi po całej miejscowości. Jednak warto z pewnością przymierzyć się do zastosowania wskazanych technik i na własne potrzeby dokonać zarówno wyboru, jak też uzupełnień i modyfikacji.

### Jak to zrobić, żeby nie żałować?

*PR*, a zatem także wewnętrzny *IR* to, jak było wcześniej powiedziane, funkcja zarządzania. Zatem [dobra komunikacja nie robi się sama](#). Istnieje kilka podstawowych zasad w tym zakresie – ich zaniedbanie nieuchronnie prowadzi do sytuacji, w której podejmowane działania są nie tylko nieskuteczne, ale wręcz mogą się okazać szkodliwe.

## O czym więc trzeba koniecznie pamiętać?

Podejmując działania z zakresu IR należy przestrzegać następujących zasad:

- należy je przeprowadzać w sposób **zaplanowany i systematyczny** – ujawnianie szczątkowych, nieprzemyślanych informacji od czasu do czasu, w przypadkowych momentach doprowadzi raczej do powstania plotek, niż pozwoli zbudować zrozumienie i poparcie dla podejmowanych działań;
- za przepływ informacji powinna być **odpowiedzialna konkretna osoba**, nie musi – zwłaszcza w niewielkiej instytucji – zajmować się wyłącznie tym, ale na pewno powinna wiedzieć o wszystkim i kontrolować stosowanie np. przez kadrę kierowniczą poszczególnych narzędzi komunikacji. Nie chodzi bowiem o to, by taki pracownik odpowiadał za treść komunikatu (za to odpowiada jego nadawca), lecz już za sposób jego upowszechniania zdecydowanie tak – mówiąc najprościej: zadanie takiego „komunikacyjnego koordynatora” polega na maksymalnie efektywnym przekazywaniu informacji we wszystkich kierunkach;
- oprócz zawartości konkretnych komunikatów dobra **komunikacja musi być przyjazna** – nie tylko łatwa do zastosowania przez każdego, kto tego potrzebuje, lecz także bezpieczna. Oznacza to konieczność zadbania o swego rodzaju meta-komunikat, który sprowadza się do stwierdzenia: niezależnie od tego, co komunikujesz, masz do tego prawo i możesz czuć się w takiej sytuacji bezpiecznie.

## Błędy i zaniechania: czym to grozi?

Nie sposób jednoznacznie ocenić, czy większym błędem jest zaniechanie działań wewnętrznego PR, czy prowadzenie ich w sposób chaotyczny, przypadkowy, nieprzemyślany i nieprzyjazny. Jednak z pewnością obie formy zaniedbań w obrębie polityki informacyjnej (nawet w najmniejszej

placówce] wcześniej, czy później doprowadzą do powstania nieformalnego obiegu informacji, czyli po prostu plotek. W sytuacji wprowadzania istotnych zmian grozi to też powstaniem – trudnych potem do zażegnania – nieporozumień i animozji pomiędzy poszczególnymi pracownikami. **Bez jasnego i szczerego wyjaśnienia, dlaczego wprowadzane zmiany są pożyteczne, a nawet konieczne, nie ma co liczyć na ich poparcie.** Brak takich systematycznych i przemyślanych działań informacyjnych oraz gotowości do nieustannego wyjaśniania wszelkich wątpliwości i nieporozumień niemal na pewno zaowocuje jawnym, bądź – co gorsza – ukrytym oporem, zwłaszcza ze strony osób pozostających (lub mających prawo poczuć się) na marginesie zmian.

Warto zatem wspomnieć o **kilku podstawowych błędach, jakich należy się wystrzegać podczas komunikacji z pracownikami:**

- najczęstszy polega na **formułowaniu niezrozumiałych komunikatów**, co często ma miejsce w sytuacji implementowania w obrębie instytucji nowych, niestosowanych powszechnie metod działania (takie zagrożenie z pewnością dotyczy złożonego modelu OSL). Pozorne oszczędności czasowe w zakresie żmudnego wyjaśniania, tłumaczenia, odpowiadania na wiele pytań potrafią bardzo zemścić się wówczas, gdy nagle okaże się, że prowadzone zmiany – mające często swoje konsekwencje także w obrębie organizacji pracy (w tym podziału obowiązków pomiędzy pracownikami, np. wydzielenie nowych stanowisk, inne rozdzielenie pomiędzy pracowników tzw. rejonów) są dla wielu osób niejasne i nieuzasadnione. W komunikacji obowiązuje generalna zasada, że nie ma w niej miejsca na próżnię – co nie zostało niedopowiedziane szybko zostanie zagospodarowane przez pozostające całkowicie poza kontrolą interpretacje dokonywane w sposób najwygodniejszy dla odbiorców;
- błędem, nawet bardziej istotnym w przekazie wewnętrznym niż zewnętrznym (bo tutaj zostanie to natychmiast dostrzeżone) jest **brak spójności i dopuszczanie do powstawania szumu informacyjnego** – między innymi dlatego tak ważne jest, by jedna konkretna osoba kontrolowała przekazy, również pod kątem ich spójności.

---

*W komunikacji obowiązuje generalna zasada, że nie ma w niej miejsca na próżnię.*

Poważne zagrożenie stanowią też ewentualne rozbieżności pomiędzy oficjalnym przekazem a rzeczywistymi praktykami stosowanymi w placówce. Tzw. „nieporozumienia” w tym zakresie z całą pewnością nie przysporzą sympatii i zrozumienia dla działań kierownictwa – nie tylko zepsują atmosferę, ale też znacząco obniżą poziom zaangażowania pracowników. W takiej sytuacji mamy do czynienia nie tyle z informowaniem, co z propagandą, na której trudno budować dobry klimat dla wprowadzanych zmian;

- bardzo wiele złego można też zrobić, **inicjując działania komunikacyjne bez wystarczającej dbałości o poczucie bezpieczeństwa tych, których do nich zapraszamy**. Wielu pracowników unika tego typu działań, bojąc się o swoje stanowisko pracy, a sytuacja wprowadzania zmian może tylko zintensyfikować takie obawy. Użycie odpowiednich, czyli zapewniających całkowitą anonimowość narzędzi, szczególnie w sytuacjach złożonych, niepewnych, związanych z możliwymi zmianami dotyczącymi pracowników jest nie do przecenienia. Co więcej, w miarę budowania rzeczywistości i szczerzej komunikacji poziom tych obaw będzie się zapewne obniżał i w coraz większym stopniu pracownicy swoje opinie, także te krytyczne, będą gotowi wyrażać wprost i pod własnym nazwiskiem.

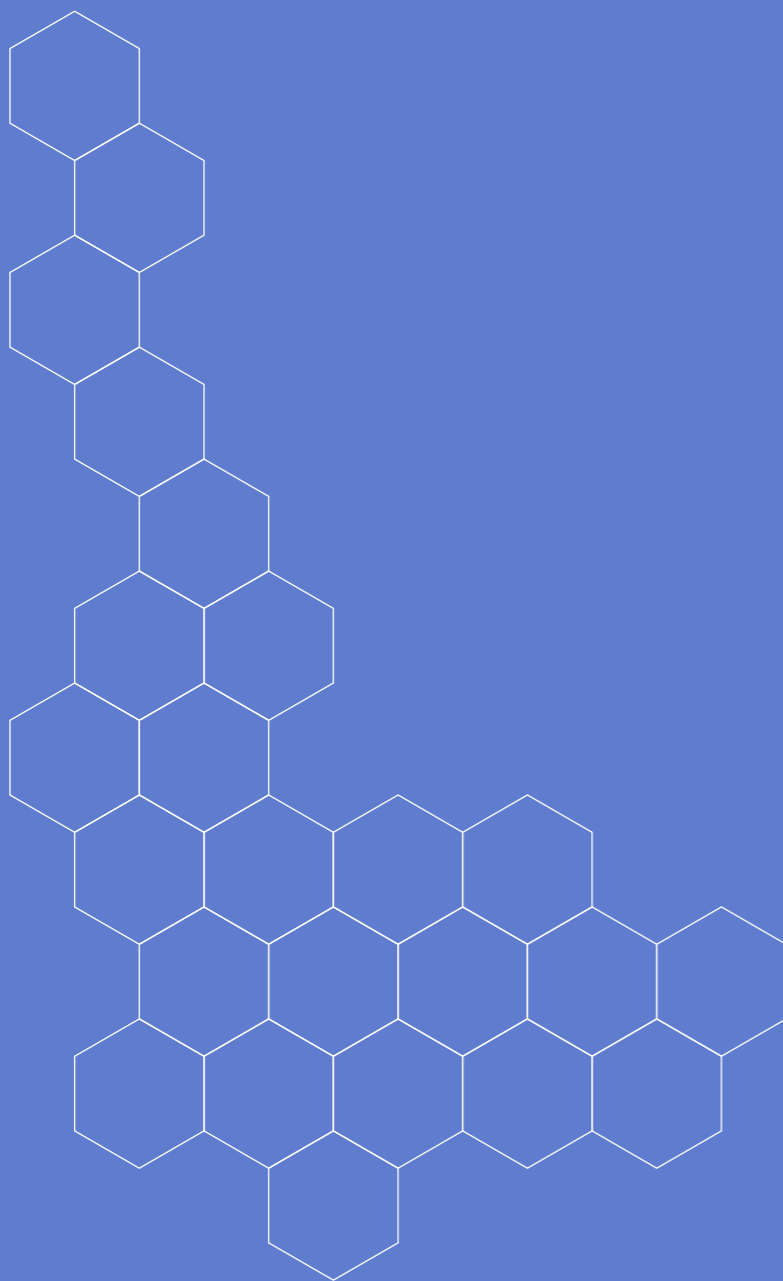
Trzeba też zdawać sobie sprawę, że konsekwencje wskazanych błędów i zaniedbań nie pozostaną raczej wewnętrzną sprawą instytucji – taki stan rzeczy ma też oczywiste przełożenie na wizerunek zewnętrzny instytucji, bowiem niepochlebne plotki, nieprawdziwe informacje i wzajemne niesnaski prędzej czy później wydadzą się też na zewnątrz.

*PR* wewnętrzny w instytucji pomocy społecznej, prowadzony w momencie istotnej zmiany w sposobie jej funkcjonowania stanowi nie lada wyzwanie. Nie sposób w krótkim tekście wyjaśnić wszelkich wątpliwości w tym zakresie, ani tym bardziej choćby zarysować schematycznego planu prowadzenia takich działań. To kwestia długotrwałego treningu – jeśli relacje w instytucji od dawna były poprawne, jeśli komunikowanie się stanowiło zawsze naturalny sposób porozumiewania, to zapewne wystarczy ten

proces nieco uporządkować, zaplanować, uzupełnić np. nowoczesnymi narzędziami i zmiana ma szansę zostać wprowadzona bezboleśnie. **Jeśli natomiast w instytucji od dawna dominuje nakazowy przekaz z góry na dół, założenie, że zadaniem pracowników socjalnych jest bezdyskusyjne podporządkowywanie się decyzjom kierownictwa placówki, to najlepszy plan wewnętrznego PR nie pomoże i nie naprawi komunikacji**. Powstaje jednak pytanie, czy w tak zarządzanej placówce w ogóle możliwe jest wprowadzenie poważnych zmian i metod w rodzaju OSŁ, których celem jest upodmiotowienie klientów pomocy społecznej i lokalnej społeczności? Takiego celu raczej nie uda się osiągnąć pracownikom socjalnym, którzy nawet w obrębie własnej placówki nie są traktowani podmiotowo, z szacunkiem, jako osoby, które mają prawo prowadzić dyskusję na każdy temat. Dobry *PR* wewnętrzny nie jest bowiem czymś do zastosowania zamiast dobrego zarządzania, jest, jak każdy *PR*, jego istotną funkcją.

---

*Niepochlebne plotki, nieprawdziwe informacje i wzajemne niesnaski prędzej, czy później wydadzą się też na zewnątrz.*



Praca w społecznościach lokalnych coraz częściej jest realizowana przez ośrodki pomocy społecznej; niestety w większości przypadków nie jest prowadzona zgodnie z metodyką organizowania społeczności lokalnej/środowiskowej pracy socjalnej. Najczęściej ogranicza się ona do inicjowania incydentalnych, czy też akcyjnych przedsięwzięć, które same w sobie nie mogą zapoczątkować zmiany społecznej. Powszechnym błędem jest niewątpliwie zlecanie zadań z zakresu OSL pracownikom socjalnym zajmującymi się czasochłonną i niestety mocno zbiurokratyzowaną pomocą osobom i rodzinom. Osoby te zwyczajnie nie są w stanie jednocześnie prowadzić systematycznych i kompleksowych działań wspierających rozwój społeczności lokalnych, w szczególności zagrożonych społecznym wykluczeniem.

Istnieją jednak przykłady praktycznych rozwiązań w zakresie w pełni profesjonalnego wdrażania usługi OSL, które stanowią najlepszy dowód, że nawet w obowiązującym systemie prawnym jest to w Polsce możliwe. Najlepszym materiałem są przykłady opisów rozwiązań organizacyjnych zastosowanych przez konkretne ośrodki pomocy społecznej. Nie jest ich dotąd wiele, jednak udowadniają, że wprowadzenie OSL na stałe do polityki działania ośrodka i dostosowanie struktur organizacyjnych do profesjonalnego wdrażania tego rodzaju działań przynosi konkretne efekty. Ilustrują to przykłady ośrodków w: Częstochowie, Radomiu i Łapach, a także nietypowych rozwiązań zastosowanych w Katowicach i w Gdyni.

### Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej w Częstochowie

MOPS w Częstochowie metodę OSL wdraża od 2011 roku. Szukając sposobu zwiększenia efektywności działań, jego strukturę organizacyjną ukierunkowano na rozwój społeczności lokalnych, w szczególności zagrożonych społecznym wykluczeniem. Wiązało się to z utworzeniem odrębnej komórki organizacyjnej: Zespołu ds. Organizowania Społeczności

Lokalnej, w którym pracuje trzech Organizatorów Społeczności Lokalnej i testowaniem w latach 2011–2013 różnych rozwiązań związanych z jego umiejscowieniem<sup>1</sup>:

- od maja do grudnia 2011 roku Zespół wchodził w skład Działu Instytucjonalnej i Środowiskowej Pomocy Dziecku i Rodzinie oraz Aktywizacji Zawodowej, który podlegał zastępcy dyrektora ds. Świadczeń Pomocy Społecznej;
- od stycznia 2012 do maja 2013 Zespół podlegał bezpośrednio zastępcy dyrektora ds. Świadczeń Pomocy Społecznej;
- od czerwca do sierpnia 2013 roku Zespół został umiejscowiony w Zespole ds. Obsługi Projektów, podlegającym zastępcy dyrektora ds. Świadczeń Rodzinnych i Pomocy Społecznej Grupom Wybranym;
- od września 2013 roku Zespół ds. Organizowania Społeczności Lokalnej działa jako samodzielna struktura, która podlega bezpośrednio zastępcy dyrektora ds. Świadczeń Pomocy Społecznej.

Dlaczego zdecydowano się na tak wiele zmian w zakresie umiejscowienia Zespołu ds. Organizowania Społeczności Lokalnej w strukturze organizacyjnej MOPS w tak krótkim czasie? Kadra zarządzająca instytucją poszukiwała optymalnego rozwiązania, stwarzającego jak najlepsze warunki do wdrażania OSL na terenie miasta. Przeniesienie do Zespołu Obsługi Projektów było spowodowane przekonaniem, że połączenie działań OSL z realizacją projektu systemowego, a w nim programu aktywności lokalnej, wpłynie na usprawnienie działań, a zarazem zwiększy ich jakość i efektywność. Trzymiesięczne doświadczenia udowodniły jednak, że tak się nie stało. Działania w społeczności zaczęły się bowiem ograniczać do realizacji zadań związanych z projektem, tracąc oczekiwany przez dyrekcję kompleksowy, systemowy i obejmujący wszystkich mieszkańców charakter. Podjęto zatem decyzję o powrocie do wcześniejszego rozwiązania i obecnie (początek 2014 roku) Zespół ds. Organizowania

1. Wszystkie zarządzenia Prezydenta Miasta Częstochowy (nr 215/11; nr 658/12; nr 1546/13; nr 1708/13) dostępne na stronie: [www.czestochowa.pl](http://www.czestochowa.pl).

Społeczności Lokalnej podlega bezpośrednio zastępcy dyrektora ds. Świadczeń Pomocy Społecznej, który koordynuje i nadzoruje również pracę Rejonowych Zespołów Pomocy Społecznej, zatrudniających pracowników socjalnych. Tym samym *stworzone zostały warunki do budowania sieci współdziałania między organizatorami społeczności lokalnej a terenowymi pracownikami socjalnymi*. A taka współpraca, zdaniem zastępcy dyrektora, jest niezbędna, ponieważ działania ukierunkowane na społeczności lokalne oraz osoby i rodziny powinny się wzajemnie uzupełniać, i w ostatecznym efekcie wpływać na zwiększenie jakości oraz efektywności działań realizowanych przez Ośrodek.

*OSL to jedna z metod pracy socjalnej, a praca socjalna to podstawowa działalność pracowników socjalnych. Praca środowiskowa ma jednak własną specyfikę, która pozwala wyodrębnić ją i odróżnić od innych form i metod praktykowania pracy socjalnej. (...) Chcieliśmy także zobaczyć, jak wygląda oddzielenie pracy socjalnej od przyznawania świadczeń, później dodatkowo zaczęliśmy testować model ośrodka, oddzielającego pracę socjalną od świadczeń. (...) zmieniliśmy schemat organizacyjny, zmieniliśmy regulamin. (...) Na początku uczestnictwa w projekcie nasi obecni organizatorzy Jola i Piotr byli pracownikami podlegającymi pod Dział Instytucjonalnej i Środowiskowej Pomocy Dziecku i Rodzinie, ale uważaliśmy, że będzie dużo korzystniej dla nich i dla Ośrodka, gdy powstanie Zespół Organizowania Społeczności Lokalnej, który bezpośrednio podlegać będzie zastępcy dyrektora. Zespół powiększa się, obecnie zatrudnione są trzy osoby. (...) Kiedy powstał Zespół Organizowania Społeczności Lokalnej musieliśmy stworzyć odpowiednie miejsce, gdzie organizatorzy mogliby prowadzić swoją działalność, więc szukaliśmy odpowiedniego pomieszczenia, wyposażonego w potrzebny sprzęt. Przekazaliśmy trzech pracowników socjalnych, a to są trzy etaty, które później musieliśmy uzupełnić, więc w skali roku, w skali lat jest to duży wydatek. (...) Rozpoczynając pracę OSL obawialiśmy się, że mogą wystąpić pewne problemy dlatego, że nasi pracownicy wybrali sobie bardzo trudny obszar działania. (...) Dużym problemem było nawiązanie kontaktu z mieszkańcami, bo na ogół nie byli oni otwarci na jakąkolwiek współpracę. (...) Jola i Piotr długo wykorzystywali swoje umiejętności, aby nawiązać jakiegokolwiek relacje z mieszkańcami. (...) Mieszkańcy otworzyli się na współpracę, a Jola z Piotrem widzieli w nich coraz większy potencjał i ten potencjał rozwinęli,*

*Działania ukierunkowane na społeczności lokalne oraz osoby i rodziny powinny się wzajemnie uzupełniać, i w ostatecznym efekcie wpływać na zwiększenie jakości oraz efektywności działań.*

angażując osoby w odpowiednie działania. Przy zespole ds. OSL powstał Środowiskowy Klub Dzieci i Młodzieży, w którym dzieci korzystają z różnorodnych form wsparcia, mają zorganizowaną pomoc w odrabianiu lekcji, zajęcia plastyczne, ruchowe, muzyczne, naukę języka. (...) Przy zespole prowadzona jest również praca na rzecz osób starszych zarówno w formie treningu pamięci, jak i obsługi komputera, czy nauki języków obcych. (...) Uważam, że świetnym pomysłem było utworzenie Klubu Środowiskowego, bo przychodzi tam bardzo dużo dzieci mimo że w pobliżu znajdują się inne świetlice. Poza tym my, jako Ośrodek, jesteśmy postrzegani inaczej, nie tak standardowo, jak tylko instytucja przyznająca pomoc. Ważne jest również to, że nasi pracownicy oceniani są bardzo pozytywnie przez Urząd Miasta, czy organizacje, które z nami współpracują. (...) Wiem, że nasz Zespół OSL jest znany w mieście i bardzo dobrze oceniany, co wpływa również na wizerunek samego ośrodka. (...) Kilka miesięcy temu zaczęliśmy pracować metodą OSL w innej dzielnicy Częstochowy, na Starym Rynku. (...) To już druga dzielnica, w której wykorzystujemy metodę OSL, czyli musi nam się to bardzo podobać i podobać mieszkańcom skoro dajemy kolejnego pracownika, żeby kontynuował pracę. (...) Myślę, że sukces OSL zależy od wielu czynników i mechanizmów, ale kluczowe jest tutaj wsparcie instytucji pomocy społecznej, której organizatorzy są pracownikami. Nasi pracownicy mają takie wsparcie od Dyrektora Ośrodka, kibicują nam również i pomagają nasze władze samorządowe – Prezydent, radni, którzy angażują się w cały proces. Jeżeli chodzi o zapisy w ustawie, nam wystarczyły te, które obowiązują. Potrzebne środki znaleźliśmy we własnym zakresie, bo nie można było inaczej, albo zaczynamy i robimy coś i chcemy to robić dobrze, albo mówimy, że nie mamy na to pieniędzy. Bardzo pomocne było dla nas również dobre przygotowanie merytoryczne organizatorów. Myślę, że nie zapisy w ustawie są kluczowe, ale to, że pracownicy zostali dokładnie przeszkoleni, wiedzą, co robić i mają indywidualne predyspozycje do tej pracy. Poza tym jest dużo, dużo chęci z naszej i ich strony. Iwona Borysiuk, wicedyrektorka MOPS Częstochowa, fragment wywiadu udzielonego Monice Makowieckiej, źródło: www.osl.org.pl.

Zadania Zespołu ds. Organizowania Społeczności Lokalnej zostały określone w Regulaminie Organizacyjnym Miejskiego Ośrodka Pomocy Społecznej, natomiast zadania poszczególnych organizatorów społeczności lokalnej zostały wpisane do ich zakresu czynności pracowników socjalnych.

### Fragment Regulaminu Organizacyjnego Miejskiego Ośrodka Pomocy Społecznej

§ 16<sup>1</sup>. Do zadań Zespołu ds. Organizowania Społeczności Lokalnej należą w szczególności:

- 1) organizacja społeczności lokalnej na terenie podejmowanych działań poprzez:
  - a) diagnozę środowiskową,
  - b) wybór podmiotu działania i rozpoznanie jego problemów i potencjału,
  - c) tworzenie planów i struktury grupy,
  - d) realizację zaplanowanych działań,
  - e) monitorowanie i ocenianie efektywności podejmowanych działań,
  - f) realizację Programu Aktywności Lokalnej.

Źródło: Zarządzenie nr 1708/13 Prezydenta Miasta Częstochowa z dnia 27 września 2013 roku w sprawie zmiany Zarządzenia nr 1546/13 z dnia 19 czerwca 2013 roku w sprawie zmiany Regulaminu Organizacyjnego Miejskiego Ośrodka Pomocy Społecznej w Częstochowie – www.czestochowa.pl.

### Fragment zakresu czynności starszego specjalisty pracy socjalnej:

1. Przygotowywanie charakterystyki społeczności lokalnych na wybranym obszarze pod względem geograficznym, społeczno-kulturowym, ekonomicznym i społecznym.
2. Diagnozowanie społeczności lokalnych.
3. Aktywizowanie społeczności lokalnych.
4. Przygotowywanie programów aktywności lokalnej w odniesieniu do wybranych obszarów geograficznych.

5. Współpraca z instytucjami, organizacjami i przedstawicielami wszystkich sfer działalności, w celu animowania działań mających na celu aktywizowanie wybranych społeczności lokalnych.
6. Tworzenie sieci partnerstw lokalnych oraz grup współpracy.
7. Tworzenie grup wsparcia dla społeczności lokalnej.
8. Prowadzenie zajęć dla dzieci i młodzieży.
9. Prowadzenie zajęć dla seniorów.
10. Poprawa wizerunku społeczności lokalnej oraz dzielnicy obejmowanej działaniami.
11. Organizowanie stosownej pomocy dla osób i rodzin celem ich życiowego usamodzielnienia i integracji ze środowiskiem lokalnym.
12. Ustalenie potrzeb i opracowywanie planów zaspakajania potrzeb osób i rodzin znajdujących się w trudnej sytuacji życiowej.
13. Prowadzenie grup wsparcia.
14. Współpraca i reprezentowanie podopiecznych przy rozwiązywaniu ich problemów życiowych.
15. Inicjowanie działań zmierzających do zapobiegania degradacji osób, rodzin i grup społecznych.
16. Opracowywanie sprawozdawczości z powierzonych zadań.

Źródło: materiał udostępniony przez MOPS Częstochowa

Organizatorzy społeczności lokalnej swoim działaniem obejmują społeczności lokalne dwóch dzielnic: od 2011 roku Rakowa i od 2013 roku także Starego Miasta. Narzędziem wspierającym działania OSŁ jest Program Aktywności Lokalnej.

### Fragmety Programu Aktywności Lokalnej:

Głównym celem Programu Aktywności Lokalnej jest zwiększenie aktywności mieszkańców dzielnicy Stare Miasto, w szczególności grup zagrożonych wykluczeniem społecznym we wszystkich obszarach życia społecznego, w tym także rynku pracy, oraz zwiększenie ich potencjału rozwojowego.

Cel główny Programu Aktywności Lokalnej będzie realizowany za pomocą celów szczegółowych:

1. zmniejszenie obszarów wykluczenia społecznego,
2. zapobieganie marginalizacji osób i rodzin poprzez wyrównywanie szans dla grup defaworyzowanych,
3. zwiększenie wiedzy na temat potrzeb i problemów grup i społeczności lokalnych,
4. zwiększenie świadomości obywatelskiej grup i społeczności lokalnych,
5. wsparcie postaw obywatelskich poprzez wsparcie działań prospołecznych,
6. zwiększenie dostępności mieszkańców do informacji na temat ich praw i obowiązków,
7. zwiększenie gotowości mieszkańców miasta do podejmowania aktywności w zakresie samodzielnego rozwiązywania problemów lokalnych oraz problemów społecznych,
8. zwiększenie kompetencji społecznych i zawodowych w przypadku osób pozostających poza rynkiem pracy,
9. poprawa jakości życia poprzez zaspokojenie potrzeb społecznych.



Cele programu realizowane będą poprzez podejmowanie następujących działań:

1. promowanie, wspieranie i realizowanie projektów aktywizujących oraz integrujących społeczność lokalną,
2. ukierunkowanie instytucji samorządowych na współpracę z organizacjami pozarządowymi i lokalną społecznością,
3. wspieranie organizacyjne oraz finansowe lokalnych inicjatyw,
4. wspieranie lokalnych liderów poprzez pomoc techniczną i dostęp do informacji,
5. aktywizację, integrację i wykorzystanie potencjału osób starszych w środowisku lokalnym,
6. wypracowanie modelu działań środowiskowych opartych na współdziałaniu różnych instytucji, organizacji i mieszkańców,
7. stworzenie warunków do powstawania inicjatyw i struktur funkcjonujących na rzecz społeczności lokalnej,
8. aktywne integrowanie osób zagrożonych wykluczeniem społecznym i ich otoczenia,
9. przeciwdziałanie utrwalaniu się bezradności i pogłębianiu marginalizacji społecznej wśród mieszkańców,
10. umożliwienie dostępu do informacji i konsultacji,
11. wspieranie rozwoju informacji obywatelskiej, wolontariatu, grup samopomocy,
12. wspieranie członków społeczności lokalnych w podejmowaniu aktywności na rzecz poprawy swojej sytuacji życiowej oraz poprawy standardów życia,

13. organizowanie i finansowanie treningów kompetencji i umiejętności społecznych, uczestnictwo w grupach i klubach samopomocowych,
14. aktywizowanie i mobilizacja mieszkańców do rozwiązywania grupowych i środowiskowych problemów społecznych,
15. organizowanie prac społecznie użytecznych,
16. organizowanie i finansowanie działań o charakterze środowiskowym obejmujących przygotowanie i realizację Programu Aktywności Lokalnej,
17. organizowanie i inspirowanie udziału mieszkańców w imprezach i spotkaniach o charakterze integracyjnym, edukacyjnym, kulturalnym, sportowym, ekologicznym lub turystycznym,
18. pomoc w poszukiwaniu środków finansowych z innych źródeł niż budżet Miasta Częstochowy,
19. systematyczne badanie potrzeb mieszkańców.

Źródło: Uchwała nr 737/XL/2013 Rady Miasta Częstochowy w sprawie przyjęcia do realizacji Programu Aktywności Lokalnej dla Mieszkańców Dzielnicy Stare Miasto na lata 2013 – 2016 – [www.czestochowa.pl](http://www.czestochowa.pl).

### Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej w Radomiu

MOPS w Radomiu środowiskową pracę socjalną realizuje w praktyce od 2000 roku poprzez wdrażanie programu Centrum Aktywności Lokalnej. Działania z tego zakresu przez niemal 12 lat były realizowane przez wszystkich pracowników socjalnych, którzy łączyli pracę ze społecznością z pracą z osobami i rodzinami, co niestety, przy dużym obciążeniu, skutkowało ograniczeniem zakresu czasu poświęcanego tej pierwszej. Dlatego dyrektorka zdecydowała, że niezbędne jest wprowadzenie zmian w tym zakresie: zostali wyłonieni organizatorzy społeczności lokalnej,

zajmujący się wyłącznie tym obszarem działalności<sup>2</sup>. Jest ich pięciu i każdy z nich zajmuje się organizowaniem społeczności lokalnej w dwóch Zespołach Pracy Socjalnej. Każdy z organizatorów ma zakres czynności, w którym precyzyjnie zostały określone zadania związane z prowadzeniem długofalowej i systemowej pracy ukierunkowanej na wzmocnienie potencjału społeczności lokalnych i rozwiązywania jej problemów. Są one zbliżone do zadań rekomendowanych w procesie wdrażania OSL i obejmują wszystkie sprawy związane z profesjonalnym prowadzeniem działań oraz ich dokumentowaniem<sup>3</sup>.

Aktualny sposób prowadzenia pracy w środowisku jest w mojej ocenie bardzo dobry. W tej chwili mam możliwość skupienia się wyłącznie na prowadzeniu działań na rzecz danej społeczności. Pracując na stanowisku pracownika socjalnego, musiałam pogodzić prowadzenie pracy z rodziną i z działaniami środowiskowymi, co nie zawsze skutkowało wysoką jakością działań. Dzięki pracy na stanowisku organizatora społeczności lokalnej mogłam przeprowadzić pogłębioną diagnozę środowiska, na rzecz którego pracuję. Mam możliwość lepszego poznania ludzi, z którymi pracuję, a także lepsze rozpoznanie zasobów danego obszaru. Ważnym elementem mojej pracy jest współpraca z pracownikiem socjalnym, który pracuje na tym terenie – to właśnie ten pracownik w pewien sposób przeciera szlaki mojej pracy. Organizatorka społeczności lokalnej Anna Sztencel, wypowiedź udzielona autorce na potrzeby niniejszego materiału.

Powołanie organizatorów nie znajduje odzwierciedlenia w dokumentach określających ramy funkcjonowania Ośrodka, czyli w statucie, regulaminie ani ogólnej strukturze, bowiem organizatorzy funkcjonują w ramach istniejącego od dawna Działu Pracy Socjalnej. Takie rozwiązanie zostało przyjęte zgodnie z obowiązującym statutem, według którego dyrektor ma prawo dokonywać zmian w strukturze organizacyjnej w ramach liczby etatów zatwierdzonych przez Prezydenta Miasta.

2. Mimo że pracownicy Ośrodka w Radomiu nie uczestniczyli w fazie pilotażu realizowanego w ramach projektu „Tworzenie i rozwijanie standardów usług pomocy i integracji społecznej”.  
3. Por. B. Bąbska, *Jak organizowanie społeczności lokalnej można wdrożyć do struktur OPS*, w niniejszym tomie.

## Fragment Statutu Miejskiego Ośrodka Pomocy Społecznej w Radomiu

### § 16.

1. Dyrektor Ośrodka w Regulaminie Organizacyjnym Miejskiego Ośrodka Pomocy Społecznej w Radomiu określa strukturę organizacyjną Ośrodka.
2. Prezydent Miasta Radomia zatwierdza łączną liczbę etatów w Miejskim Ośrodku Pomocy Społecznej w Radomiu.
3. Dyrektor Ośrodka ma prawo do dokonywania zmian w strukturze organizacyjnej Ośrodka w ramach łącznej liczby etatów zatwierdzonej przez Prezydenta Miasta Radomia.

Źródło: Uchwała nr 338/2012 Rady Miejskiej w Radomiu z dnia 28 maja 2012 roku w sprawie uchwalenia zmiany Uchwały nr 421/2004 Rady Miejskiej w Radomiu z dnia 17 maja 2004 roku w sprawie nadania statutu Miejskiemu Ośrodkowi Pomocy Społecznej w Radomiu – [www.mops.radom.pl](http://www.mops.radom.pl).

W Ośrodku są natomiast opracowywane materiały dotyczące struktury wewnętrznej i zakresu działania poszczególnych komórek organizacyjnych, także dla Działu Pracy Socjalnej, w którym pracują organizatorzy społeczności lokalnej – zostało w niej określone, że są to wieloosobowe stanowiska ds. integracji społecznej.

Struktura wewnętrzna i zakres działania Działu Pracy Socjalnej Miejskiego Ośrodka Pomocy Społecznej w Radomiu jest przygotowywany i zatwierdzany przez dyrektora co roku. Aktualna wersja została zatwierdzona przez dyrektorkę MOPS, Halinę Janiszek w dniu 16 stycznia 2014 roku. Zwiera ona schemat organizacyjny Działu oraz opis zadań poszczególnych komórek i pracowników. Nie ma w nim określonych zadań organizatorów, ponieważ wchodzi oni w skład Zespołu Strategii, Doradztwa Metodycznego i Integracji Społecznej, ale zadania te są jasno określone w zakresach czynności.

Wdrożenie metody OSL były konsekwencją doświadczeń związanych z działaniami CAL-owskimi, wynikało to z chęci dalszej profesjonalnej pracy ze społecznościami lokalnymi. W związku z tym wyłoniono spośród pracowników Działu Pracy Socjalnej pięciu organizatorów społeczności lokalnej, którzy zostali włączeni w strukturę istniejącego Zespołu Strategii Doradztwa Metodycznego i Integracji Społecznej. Przyjęcie takiego rozwiązania pozwoliło na szybkie i sprawne wdrożenie nowego modelu pracy. Zmiany takiej można było dokonać w ramach wewnętrznie obowiązujących w naszym Ośrodku przepisów, bez konieczności wprowadzania zmian w regulaminie Ośrodka, zmiany takie natomiast zostały wprowadzone w strukturze wewnętrznej Działu Pracy Socjalnej poprzez wyodrębnienie w Zespole Strategii zespołu OSL-owców wraz z ich koordynatorem. Dyrektorka MOPS Radom, Halina Janiszek, wypowiedź udzielona autorce na potrzeby niniejszego materiału.

Wyłonienie grupy OSL-owców i włączenie ich do pracy w Zespole Strategii w znaczący sposób wpłynęło na sposób pracy ze społecznościami lokalnymi. Praca metodą OSL z jednej strony wzmocniła działania prowadzone przez pracowników socjalnych Zespołu Pracy Socjalnej, z drugiej zaś dała organizatorom możliwość samodzielnego kreowania działań. Organizatorzy społeczności lokalnej tworząc zespół, mają możliwość wzajemnego wspierania, realizowania wspólnych przedsięwzięć, jak również wspólnej oceny i analizy ich skuteczności i efektywności. Włączenie OSL do Zespołu Strategii pozwoliło na efektywniejsze koordynowanie działań organizowanych w skali całego miasta – np. działań wolontariackich, czy działań na rzecz osób niepełnosprawnych. Kierowniczka Zespołu Strategii Doradztwa Metodycznego i Integracji Społecznej Dominika Wójcik, wypowiedź udzielona autorce na potrzeby niniejszego materiału.

## Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej w Łapach

MOPS w Łapach, rozpoczynając proces wdrażania OSL, zadbał o to, żeby ten rodzaj realizowanych zadań znalazł odzwierciedlenie zarówno w strukturze

organizacyjnej, jak i dokumentach określających zasady funkcjonowania instytucji.

Ze względu na swoją rolę Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej w Łapach jest naturalnym miejscem spotkań osób szukających pomocy z osobami chcącymi pomóc. MOPS bardzo dobrze orientuje się w specyfice środowiska, w którym funkcjonuje, zna jego problemy i potrzeby. Wdrażając model organizowania społeczności lokalnej, może na nie lepiej i szybciej reagować, bez nakładów finansowych rozszerzać zakres świadczonych usług, zwiększać efektywność swoich działań. Przez to nie jest postrzegany jedynie jako instytucja „rozdająca pieniądze”, ale rzeczywiście wspierająca mieszkańców od najmłodszych lat do wieku dojrzałego. Dzięki działaniom zmienia się wizerunek ośrodka pomocy społecznej w społeczności lokalnej, a osoby potrzebujące wsparcia mogą aktywnie uczestniczyć w rozwiązywaniu swoich problemów. Dyrektorka MOPS w Łapach, Małgorzata Wasilewska, wypowiedź udzielona autorce na potrzeby niniejszego materiału.

W strukturze wyodrębniony został: Dział Świadczeń i Organizowania Społeczności Lokalnej, któremu podlega Zespół ds. Organizowania Społeczności Lokalnej.

Wyodrębnienie struktury zajmującej się prowadzeniem działań w społecznościach lokalnych, wraz z opisem jej podstawowych zadań znajduje odzwierciedlenie zarówno w Statucie<sup>4</sup>, jak i regulaminie organizacyjnym. Na podkreślenie zasługuje to, że zapisy w Statucie precyzyjnie wskazują na to, że praca w lokalnym środowisku należy do podstawowych zadań Ośrodka.

*Zapisy w Statucie precyzyjnie wskazują na to, że praca w lokalnym środowisku należy do podstawowych zadań Ośrodka.*

4. Zmiany zostały wprowadzone na mocy uchwały nr XVI/157/11 Rady Miejskiej w Łapach z dnia 28 października 2011 roku w sprawie nadania Statutu Miejskiemu Ośrodkowi Pomocy Społecznej w Łapach i utrzymane uchwałą nr XXXIII/324/13 Rady Miejskiej w Łapach z dnia 22 marca w sprawie nadania Statutu Miejskiemu Ośrodkowi Pomocy Społecznej w Łapach.

## Fragmenty Statutu MOPS Łapy

### § 3.

Celem działalności MOPS jest:

1. doprowadzenie do możliwie pełnego życiowego usamodzielnienia osób i rodzin oraz doprowadzenie do ich integracji ze środowiskiem;
2. umożliwienie osobom i rodzinom przezwyciężenie trudnych sytuacji życiowych, których nie są w stanie pokonać, wykorzystując własne zasoby, możliwości i uprawnienia oraz zapobieganie powstawaniu takich sytuacji;
3. wspieranie oraz wzmacnianie osób, rodzin, grup i społeczności lokalnych, poprzez pobudzenie ich potencjału i aktywności oraz ukierunkowanie jej na rozwiązywanie problemów oraz rozwój.

### § 4.

Zadania MOPS obejmują:

6. [...] współdziałanie z grupami i społecznościami lokalnymi, mające na celu rozwijanie w nich zdolności do samodzielnego rozwiązywania własnych problemów;
7. organizowanie różnorodnych form pomocy, w tym rozwijanie nowych form pomocy społecznej, a także udział w rozwijaniu infrastruktury odpowiadającej potrzebom społecznym;
8. podejmowanie działań ukierunkowanych na aktywizację, integrację oraz edukację grup kategoriałnych (np. dzieci, młodzież, seniorzy, bezrobotni, niepełnosprawni) oraz społeczności lokalnych, w szczególności zagrożonych społecznym wykluczeniem, będących odpowiedzialnością na generowane przez te podmioty potrzeby i problemy;

9. rzecznictwo interesów grup i społeczności lokalnych, w szczególności zagrożonych wykluczeniem społecznym;
10. realizacja programów aktywności lokalnej, odpowiadających na potrzeby społeczności lokalnych i grup.

### § 8.

W strukturze organizacyjnej Ośrodka wyróżnia się następujące działy:

- 1) dział organizacyjny,
  - 2) finansowo-księgowy,
  - 3) dział świadczeń rodzinnych i funduszu alimentacyjnego,
  - 4) dział świadczeń i organizowania społeczności lokalnej,
  - 5) Środowiskowy Dom Samopomocy,
  - 6) Świetlica Socjoterapeutyczna.
1. W dziale świadczeń i organizowania społeczności lokalnej realizuje się pracę ze społecznością, jednostką i rodziną, funkcjonuje Klub Integracji Społecznej, Zespół Interdyscyplinarny i realizowany jest Program Aktywności Lokalnej.

Źródło: Uchwała nr XXXIII/342/13 Rady Miejskiej w Łapach z dnia 22 marca 2013 roku w sprawie nadania Statutu Miejskiemu Ośrodkowi Pomocy Społecznej w Łapach – [www.lapy.podlasie.pl](http://www.lapy.podlasie.pl).

W Regulaminie organizacyjnym (załącznik do Zarządzenia nr 10/2011 Dyrektora MOPS w Łapach<sup>5</sup>) wprowadzone zostało stanowisko: *organizatora społeczności lokalnej*. Zarówno ten dokument, jak i kolejna jego wersja z 2013 roku bardzo szczegółowo określają zadania związane z organizowaniem społeczności lokalnej. W szerokim katalogu zadań,

5. Materiał udostępniony przez MOPS w Łapach.

jakie należą do Działu Świadczeń i Organizowania Społeczności Lokalnej, kilkanaście dotyczy właśnie pracy w społeczności. Są one zbliżone do zadań, jakie rekomendowane były w *Poradniku wdrażania OSL*. W Ośrodku jest na razie jeden organizator społeczności lokalnej, chociaż dyrekcja jednoznacznie deklaruje chęć powołania kolejnych. Na razie nie jest to możliwe, ze względu na trudną sytuacją finansową gminy i tym samym Ośrodka. Organizator jest natomiast wspierany zarówno przez kadrę zarządzającą, jak i innych pracowników Ośrodka.

W zakresie czynności pracownik ma określone szczegółowe zadania związane z pracą w społecznościach zarówno o charakterze terytorialnym, jak i kategorialnym. Zadania (zbliżone do rekomendowanych w procesie wdrażania OSL) są związane zarówno z diagnozowaniem potrzeb i potencjałów, animacją, budowaniem sieci współpracy, integracją, edukacją, jak i wykorzystywaniem narzędzi wspierających oraz dokumentowaniem prowadzonych działań wraz ze zbieraniem dowodów zachodzących zmian.

Gdy rozpoczynałam pracę na Osse trudno było zaprosić mieszkańców na spotkania, pomimo ich promowania, ogłaszania za pośrednictwem parafii, frekwencja była bardzo niska, to podcinało skrzydła, myśleliśmy, że to my chcemy a nie mieszkańcy. Ale nie poddawaliśmy się, (...) i ze spotkania na spotkanie przychodziło coraz więcej ludzi. Mówili czego potrzebują, co by chcieli i jak by chcieli zmieniać swoje otoczenie, rozwiązywać problemy, wtedy pojawiły się pomysły na odnowienie klatek i podnoszenie kwalifikacji. (...) Natomiast w pracy z seniorami trudność stanowiły warunki lokalowe, nie mamy sali, w której moglibyśmy wszyscy się spotkać i jeszcze prowadzić zajęcia wymagające większej przestrzeni. (...) Bardzo przychylna jest nasza Pani Dyrektor Małgorzata Wasilewska, mówi: »róbcie, działajcie, fajnie, że to się rozkręca«. Zawsze gdy o coś poproszę, pomagają mi także inni pracownicy Ośrodka. Poza tym współpracuję z mieszkańcami, partnerami z osiedla Osse, ze szkół, instytucji, ale także lokalnego biznesu, dostrzegam dużą chęć wsparcia i potrzebę wspólnego działania. (...) Zauważyłam, że w każdym człowieku jest potencjał, że czasami wydaje się, że nie z każdym można współpracować, a okazuje się, że osoba ta ma wielką wartość. Świadomość tego dodaje mi skrzydeł. Nie myślałam wcześniej, że praca metodą OSL może mieć taki sens i taką siłę, i że nawet tak bierne środowiska można

ożywić. Przecież jeszcze rok temu nie było tu ani Klubu Seniora, ani Klubu Wolontariusza. (...) Cieszę się, że dostałam szansę pracy jako organizator i staram się ją dobrze wykorzystać. I chciałabym, żeby z mojej pracy płynęły korzyści dla innych (...) a że warto, działania społeczności Osse, wolontariuszy i seniorów oraz ja sama, jestem tego najlepszym dowodem. Praca ta oddziałuje nie tylko na ludzi, z którymi pracuję i na mnie, ale także na moją rodzinę, mój syn jest w gimnazjum i już jest wolontariuszem, wciągnął już dwoje ludzi, a 11 letnia córka już nie może się doczekać, kiedy zostanie wolontariuszką. Ale najszcześniejsza jest moja mama, która jest członkiem klubu seniora. Śmiejemy się, gdy umawia się z koleżankami, to najpierw patrzy w kalendarz, czy aby nie ma zajęć w grupie, bo nie może, a raczej nie chce, żadnego z nich opuścić. Organizatorka społeczności lokalnej Maryla Busłowska, fragment wywiadu udzielonego Monice Makowieckiej, [www.osl.org.pl](http://www.osl.org.pl).

### Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej w Katowicach: partnerska realizacja programów aktywności lokalnej

MOPS w Katowicach od 2007 roku prowadzi działania związane z organizowaniem społeczności lokalnej, a od 2008 roku, jako narzędzie pracy ze społecznością lokalną, wykorzystuje programy aktywności lokalnej realizowane w ramach projektu systemowego *Damy radę – program aktywizacji zawodowej i społecznej w Katowicach* w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, współfinansowanego z Europejskiego Funduszu Społecznego.

W latach 2012–2013 realizowanych było łącznie sześć programów aktywności lokalnej (dwa ukierunkowane na społeczności o charakterze kategorialnym i cztery na społeczności lokalne o charakterze terytorialnym)<sup>6</sup>:

6. Wszystkie uchwały dostępne na stronie: [www.katowice.eu](http://www.katowice.eu) (nr XX/421/12 Rady Miasta Katowice z dnia 28 marca 2012 roku, ze zmianami wprowadzonymi Uchwałami Rady Miasta Katowice nr XXXV/776/13 z dnia 27 marca 2013 roku oraz XLII/991/13 z dnia 27 listopada 2013 roku; nr XX/420/12 Rady Miasta Katowice z dnia 28 marca 2012 roku, ze zmianami wprowadzonymi Uchwałą nr XXXV/774/13 Rady Miasta Katowice z dnia 27 marca 2013 roku; nr XX/418/12 Rady Miasta Katowice z dnia 28 marca 2012 roku, ze zmianami wprowadzonymi Uchwałami Rady Miasta Katowice nr XXXV/773/13 z dnia 27 marca 2013 roku oraz XLII/990/13 z dnia 27 listopada 2013 roku; nr XX/419/12 Rady Miasta Katowice z dnia 28 marca 2012 roku,

- Program integracji społecznej i zawodowej osób niepełnosprawnych *Teraz my!* na lata 2012–2013;
- Program aktywności lokalnej na rzecz młodzieży w Katowicach *Postaw na siebie!* na lata 2012–2013;
- Program Centrum Aktywności Lokalnej w Szopienicach na lata 2012–2013;
- Program Centrum Aktywności Lokalnej w Załężu na lata 2012–2013;
- Program Centrum Aktywności Lokalnej w Nikiszowcu na lata 2012–2013;
- Program Giszowieckie Centrum Aktywności Lokalnej (GiCAL) na lata 2012–2013.

Innowację w tych programach aktywności lokalnej stanowi realizowanie ich w partnerstwie, w skład którego wchodzi Partnerzy wyłonieni w ramach otwartego naboru ogłoszonego przez Ośrodek<sup>7</sup>. Ogłoszenie o naborze jednoznacznie określało, że działania w znacznym zakresie będą związane z animowaniem, aktywizowaniem i integrowaniem społeczności lokalnych zarówno o charakterze terytorialnym, jak i kategoriowym.

---

*Innowację w tych programach aktywności lokalnej stanowi realizowanie ich w partnerstwie.*

### Ogłoszenie o otwartym naborze partnerów (fragmenty)

Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej w Katowicach na podstawie Art. 28a Ustawy o zasadach prowadzenia polityki rozwoju z dnia 6 grudnia 2006 r. (Dz. U. 2006 r. Nr 227, poz. 1658 z późn. zm.) **ogłasza otwarty nabór Partnerów do realizacji Projektu systemowego na lata 2012–2013.**

<sup>7</sup> ze zmianami wprowadzonymi Uchwałami Rady Miasta Katowice nr XXXV/771/13 z dnia 27 marca 2013 roku oraz XLII/989/13 z dnia 27 listopada 2013 roku; nr XX/417/12 Rady Miasta Katowice z dnia 28 marca 2012 roku, ze zmianami wprowadzonymi Uchwałą nr XXXV/772/13 Rady Miasta Katowice z dnia 27 marca 2013 roku; nr XXIV/536/12 Rady Miasta Katowice z dnia 27 czerwca 2012 roku, ze zmianami wprowadzonymi Uchwałą nr XXXV/775/13 Rady Miasta Katowice z dnia 27 marca 2013 roku.

<sup>7</sup> [http://www.mops.katowice.pl/Files/File/ProjektyFE/DamyRade/damy\\_rade\\_2011\\_.pdf](http://www.mops.katowice.pl/Files/File/ProjektyFE/DamyRade/damy_rade_2011_.pdf)

„Damy radę – program aktywizacji zawodowej i społecznej w Katowicach” realizowanego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, poddziałanie 7.1.1 – rozwój i upowszechnianie aktywnej integracji przez ośrodki pomocy społecznej.

(...) Celem partnerstwa jest wspólna realizacja części zadań służących celowi głównemu Projektu, tj. poprawie sytuacji społecznej i zawodowej osób zagrożonych trwałym wykluczeniem społecznym i zawodowym, w tym w szczególności kobiet.

Zakładane na lata 2012–2013 cele szczegółowe Projektu obejmują:

- integrowanie lokalnych społeczności;
- wzbogacenie metodyki organizowania społeczności lokalnych i pracy środowiskowej;
- podniesienie poziomu przygotowania do prawidłowego funkcjonowania w życiu społecznym i zawodowym młodzieży (w tym zwłaszcza kobiet) w wieku 15–25 lat oraz podniesienie poziomu aktywności i samodzielności mieszkańców wybranych dzielnic Katowic;
- zwiększenie poziomu kompetencji i umiejętności społeczno-zawodowych młodzieży i dorosłych;
- wsparcie młodzieży i ich rodzin w podejmowaniu aktywności społecznej i zawodowej;
- identyfikacja potrzeb osób niepełnosprawnych, wzmocnienie ich aktywności w życiu społecznym oraz rozwój ich kompetencji i umiejętności;
- promocja idei wolontariatu oraz integracji europejskiej wśród uczestników Projektu; (...)

Powyższe cele będą realizowane m.in. przy wykorzystaniu:

1. Instrumentów aktywnej integracji, w tym poprzez:
  - wspólną realizację Klubu Integracji Społecznej dla mieszkańców Katowic;
  - wspólną realizację wybranych Programów Aktywności Lokalnej;
  - wspólną realizację instrumentów aktywnej integracji zgodnie z zasadami przygotowania, realizacji i rozliczania Projektów systemowych Ośrodków Pomocy Społecznej, Powiatowych Centrów Pomocy Rodzinie oraz Regionalnego Ośrodka Polityki Społecznej w ramach POKL 2007–2013.
2. Działań o charakterze środowiskowym, w tym poprzez:
  - środowiskowe imprezy integracyjne dla lokalnej społeczności;
  - środowiskowe spotkania edukacyjno-informacyjne;
  - wsparcie inicjatyw lokalnych (np. konkursy, akcje społeczne, festyny);
  - wyjazdy integracyjne (turystyczno-krajoznawcze);
  - wyjścia integracyjne (np. do kina, muzeum, teatru, kręgielni, pizzerii);
  - integracyjne obozy socjoterapeutyczne;
  - festyny i pikniki rodzinne;
  - spotkania integracyjne dla osób niepełnosprawnych i ich otoczenia.
3. Działań informacyjno-promocyjnych:

Przy wyborze Partnerów będą brane pod uwagę następujące kryteria:

- I. zgodność misji/profilu działania potencjalnego Partnera z celami

partnerstwa, w tym w szczególności posiadanie odpowiednich zapisów w dokumentach statutowych;

- II. oferowany wkład potencjalnego Partnera w realizację Projektu (posiadanie zasobów kadrowych gwarantujących wysoką jakość realizacji zadań, posiadanie zaplecza organizacyjno-lokalowego gwarantującego możliwość realizacji zadań Partnera), w tym zapewnienie wkładu potencjalnego Partnera w realizację celu partnerstwa;
- III. doświadczenie w realizacji Projektów/zadań o podobnym charakterze (znajomość problematyki wykluczenia społecznego, doświadczenie w pracy środowiskowej, działalność związana z realizacją projektów EFS oraz, co najmniej 3-letnie doświadczenie w realizacji zadań na rzecz osób i rodzin marginalizowanych);
- IV. proponowany przez Partnera zakres współpracy w zakresie przygotowania wniosku aplikacyjnego.

Źródło: [http://www.mops.katowice.pl/Files/File/ProjektyFE/DamyRade/damy\\_rade\\_2011\\_.pdf](http://www.mops.katowice.pl/Files/File/ProjektyFE/DamyRade/damy_rade_2011_.pdf)

Po dokonaniu oceny i porównaniu złożonych ofert wydane zostały rekomendacje do dalszych negocjacji i zawarcia umowy dla ofert ze stowarzyszeniem *Instytut Współpracy i Partnerstwa Lokalnego* z Katowic oraz ze stowarzyszeniem *Fabryka Inicjatyw Lokalnych* w Tychach, które w trakcie realizacji partnerstwa zmieniło swoją siedzibę na Katowice. W uzasadnieniu napisano, że obie organizacje uzyskały wymaganą liczbę punktów i posiadają doświadczenie oraz zasoby, które gwarantują prawidłową realizację Projektu. Komisja uznała również, że udział tych podmiotów przyniesie dodatkowe korzyści związane z trójstronną wymianą doświadczeń<sup>8</sup>. Ta uwaga jest szczególnie istotna, ponieważ wskazuje na docenienie roli włączania innych podmiotów w działania ukierunkowane na rozwój społeczności lokalnych. A znaczenie udziału przedstawicieli organizacji pozarządowych w tego rodzaju działaniach jest nie do przecenienia, ponieważ są one najbliższe ludzi, a zatem najlepiej znają

8. <http://www.mops.katowice.pl/node/771>

ich problemy, a ponadto cechuje je kreatywność, która nie jest tłumiona poprzez różnorodne przepisy, obowiązujące w instytucjach publicznych.

Między MOPS i wyłonionymi Partnerami na podstawie art. 28a Ustawy z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju w dniu 16 kwietnia 2012 roku została podpisana umowa partnerska<sup>9</sup> na rzecz realizacji Projektu *Damy radę – program aktywizacji zawodowej i społecznej w Katowicach*. W umowie zostały określone:

- strony partnerstwa i osoby, które je prezentują;
- zakres umowy określający, że partnerstwo zostało ustanowione na rzecz realizacji projektu *Damy radę – program aktywizacji zawodowej i społecznej w Katowicach*, zgodnie z wnioskiem o dofinansowanie;
- odpowiedzialność Partnerów za prawidłową realizację umowy o dofinansowanie;
- zakres odpowiedzialności Lidera, czyli Miejskiego Ośrodka Pomocy Społecznej, która wiąże się m.in. z reprezentowaniem partnerstwa, koordynowaniem działań, wspieraniem Partnerów w zakresie realizacji powierzonych zadań, czuwaniem nad prawidłowym przebiegiem operacji finansowych, pozyskiwaniem i gromadzeniem dokumentacji;
- zakres zadań Partnerów, czyli określenie, jakie zadania należą do poszczególnych Partnerów (szczegółowo ilustruje to poniższa ramka);
- obowiązki Partnerów związane m.in. z aktywnym uczestnictwem i współpracą, stosowaniem się do przyjętego systemu przepływu informacji i komunikacji między Partnerami, udzielaniem niezbędnych informacji i wyjaśnień dotyczących zarówno realizacji zadań, jak i przeszkód, jakie się pojawiają w tym zakresie, poddawaniem

9. Pełny tekst umowy: [http://www.mops.katowice.pl/Files/File/ProjektyFE/DamyRade/umowa\\_partnerstwo\\_do\\_podpisu.pdf](http://www.mops.katowice.pl/Files/File/ProjektyFE/DamyRade/umowa_partnerstwo_do_podpisu.pdf)

się kontroli dotyczącej podejmowanych działań, udostępnianiem wglądu w dokumenty, wykorzystywaniem środków finansowych wyłącznie na realizację powierzonych zadań, umieszczeniem obowiązujących logotypów na materiałach promocyjnych i edukacyjnych, dokumentowaniem działań i wydatków oraz ich archiwizowaniem;

- personel partnerstwa, co wiąże się z podpisywaniem umów z osobami o odpowiednich kwalifikacjach oraz określeniem zasad zmiany składu personelu;
- organizacja wewnętrzna partnerstwa, czyli określenie, m.in. systemu organizacyjnego funkcjonowania partnerstwa, sposobu podejmowania decyzji, systemu przepływu informacji i komunikacji w ramach partnerstwa oraz sposobu oceny realizacji Projektu i systemu wewnętrznej kontroli finansowej;
- zagadnienia finansowe związane ze sposobem przekazywania środków na pokrycie kosztów ponoszonych przez Partnerów w związku z wykonywaniem zadań;
- ochrona danych osobowych – sposób przechowywania oraz przetwarzania tych danych;
- obowiązki informacyjne dotyczące udostępniania i stosowania obowiązujących w Projekcie logotypów;
- obowiązki w zakresie przechowywania dokumentacji;
- odpowiedzialność cywilną Partnerów;
- zasady wprowadzania zmian w Umowie;
- okres obowiązywania Umowy (w przypadku tej Umowy okres obowiązywania został określony na 31 grudnia 2013 roku, jeśli chodzi o czas realizacji zadań, do 31 grudnia 2020 roku w zakresie rozliczania i kontroli);



- określenie możliwości i zasad rozwiązania Umowy oraz zasad postępowania w sprawach spornych i nieuregulowanych Umową;
- oraz postanowienie końcowe.

Umowa została podpisana przez osoby wskazane do reprezentowania przez poszczególnych Partnerów. Załączniki stanowią: pełnomocnictwo, budżet projektu z podziałem na Lidera partnerstwa i Partnerów, harmonogram płatności, wzór zestawienia dokumentów potwierdzających wydatki, a także wykaz osób zaangażowanych w realizację projektu.

### Fragmenty Umowy partnerskiej:

#### § 4.

Zakres zadań Partnerów:

1. Strony Umowy pełnią funkcję Partnerów Projektu. Oznacza to, że wszyscy Partnerzy są współrealizującymi Projekt, o którym mowa w § 1, ust. 1 niniejszej Umowy, odpowiedzialnymi za realizację jednego lub kilku zadań określonych w Projekcie.
2. Strony ustalają następujący podział zadań między Partnerami :
  - 1) Lider Partnerstwa jest odpowiedzialny za realizację zadań wskazanych we wniosku o dofinansowanie, w tym w szczególności:
    - a) w zadaniu 1. Aktywna integracja (zawarcie i realizacja kontraktów socjalnych, Programów Aktywności Lokalnej w Szopienicach, Załężu, Programu Aktywności Lokalnej na Rzecz Młodzieży, Programu Integracji Społecznej i Zawodowej Osób Niepełnosprawnych, zakupu sprzętu i wyposażenia dla Programów Aktywności Lokalnej – zgodnie z podziałem określonym w budżecie wniosku; zapewnienie części wkładu własnego w formie pokrycia kosztów związanych z zatrudnieniem personelu w zakresie określonym we wniosku o dofinansowanie),

- b) w zadaniu 2. Praca socjalna (koszty wynagrodzenia pracowników socjalnych na pełen etat, w tym dodatkowych świadczeń wynikających z Regulaminu),
- c) w zadaniu 3. Zasiłki i pomoc w naturze (zasiłki wypłacane uczestnikom projektu, jako wkład własny Lidera),
- d) w zadaniu 4. Działania o charakterze środowiskowym (organizacja lokalnych imprez integracyjnych w ramach Programów Aktywności Lokalnej i Programu Integracji Społecznej i Zawodowej Osób Niepełnosprawnych; poczęstunków, wyjazdów integracyjno-turystycznych, lokalnych inicjatyw środowiskowych, itp.),
- e) w zadaniu 6. Zarządzanie Projektem (koszty wynagrodzenia koordynatora Projektu, koordynatora ds. współpracy ponadnarodowej, asystenta, pracownika ds. ewaluacji; promocji i informacji, koszty zakupu materiałów promocyjnych),
- f) realizacja zadań związanych z obsługą Projektu przez Lidera.

2) Partner nr 1 jest odpowiedzialny za realizację zadań wskazanych we wniosku o dofinansowanie, w tym w szczególności:

- a) w zadaniu 1. Aktywna integracja – realizacja instrumentów aktywnej integracji, w tym w szczególności realizacja KIS, wsparcie w realizacji instrumentów w PCAL Załęże;
- b) w zadaniu 5. Współpraca ponadnarodowa (realizacja zadań w ramach komponentu ponadnarodowego);
- c) w zadaniu 6. Zarządzanie Projektem (w okresie od 15.04.2012 do 31.12.2013);
- d) realizacja zadań związanych z obsługą Projektu przez Partnera.

3) Partner nr 2 jest odpowiedzialny za realizację zadań wskazanych we wniosku o dofinansowanie, w tym w szczególności:

- a) w zadaniu 1. Aktywna integracja (realizacja instrumentów aktywnej integracji w PCAL Nikiszowiec i PCAL Giszowiec),
- b) w zadaniu 4. Działania o charakterze środowiskowym (organizacja imprez integracyjnych oraz edukacyjnych, spotkań

- kulturowo-sportowych, integracyjnego obozu rodzin, poczęstunku, festynu trzeźwości, itp. w ramach PCAL Nikiszowiec i PCAL Giszowiec),
- c) w zadaniu 5. Współpraca ponadnarodowa (realizacja zadań w ramach komponentu ponadnarodowego),
- d) w zadaniu 6. Zarządzanie Projektem (w okresie od 01.08.2012 do 31.12.2013),
- e) realizacja zadań związanych z obsługą Projektu przez Partnera.
- 4) Lider Partnerstwa, Partner nr 1 i Partner nr 2 deklarują współpracę przy realizacji komponentu ponadnarodowego.
- 5) za rekrutację uczestników Projektu odpowiada Lider Partnerstwa we współpracy z Partnerem nr 1 i Partnerem nr 2.
3. Lider Partnerstwa i Partnerzy wykonują samodzielnie przyjęte na siebie zadania.

Źródło: [http://www.mops.katowice.pl/Files/File/ProjektyFE/DamyRade/umowa\\_partnerstwo\\_do\\_podpisu.pdf](http://www.mops.katowice.pl/Files/File/ProjektyFE/DamyRade/umowa_partnerstwo_do_podpisu.pdf)

Analiza zadań, które zostały przypisane poszczególnym Partnerom w zakresie realizacji Programów Aktywności Lokalnej wskazuje, że:

- na MOPS, jako Liderze Partnerstwa, poza zarządzeniem i obsługą całości Projektu i wypłacaniem przysługujących beneficjentom świadczeń, spoczywała pełna realizacja programów skierowanych do grup (młodzieży i osób niepełnosprawnych) oraz PAL w Szopienicach i Załężu (dotyczyło to zarówno aktywnej integracji, pracy socjalnej, jak i działań o charakterze środowiskowym);
- stowarzyszenie *Instytut Współpracy i Partnerstwa Lokalnego* (Partner nr 1) odpowiadał za wdrożenie instrumentów aktywnej integracji, w szczególności Klubu Integracji Społecznej i wspieranie aktywnej integracji w programie realizowanym na Załężu;
- stowarzyszenie *Fabryka Inicjatyw Lokalnych* (Partner nr 2) odpowiadało za aktywną integrację i działania o charakterze

środowiskowym w dwóch programach w dzielnicach Nikiszowiec i Giszowiec.

*Wszyscy Partnerzy wywiązali się ze swoich zadań* i realizacja Programów Aktywności Lokalnej za okres obowiązujący w umowie do 31 grudnia 2013 roku została zakończona. Nie oznacza to, że zakończył się proces pracy w społecznościach lokalnych, ponieważ realizacja Programów Aktywności Lokalnej będzie kontynuowana. MOPS zdecydował, że działania powinny być nadal prowadzone w partnerstwie, w związku z tym ogłoszony został otwarty nabór na Partnerów do realizacji Projektu Systemowego na lata 2014–2015. Jak wskazano w Ogłoszeniu, realizacja zadań będzie wiązała się z organizowaniem usług wspierających animację lokalną, poradnictwa specjalistycznego, wsparcia indywidualnego i grupowego oraz środowiskowych wydarzeń o charakterze integracyjnym, a także wspieranie lokalnych inicjatyw<sup>10</sup>.

Na podstawie zgłoszeń komisja, ze względu na ograniczone środki finansowe, do dalszych negocjacji rekomendowała tylko jednego Partnera, którym jest stowarzyszenie *Fabryka Inicjatyw Lokalnych* w Katowicach. W uzasadnieniu podano, że organizacja ta posiada doświadczenie w zakresie animowania społeczności lokalnych i ich rozwoju oraz zna specyfikę dzielnic Nikiszowiec i Giszowiec, co gwarantuje prawidłową kontynuację działań w tychże społecznościach lokalnych<sup>11</sup>.

Należy zaznaczyć, że z ramienia MOPS działania związane z organizowaniem społeczności lokalnych są realizowane przez dwie współpracujące ze sobą sekcje: Sekcję ds. Realizacji Projektu *Damy Radę*, która odpowiada za całościową realizację Projektu oraz Sekcję ds. Współpracy ze Społecznością Lokalną, która skupia pracowników Ośrodka odpowiedzialnych za realizację Programów Aktywności Lokalnej. Struktury te podlegają bezpośrednio pierwszemu zastępcy dyrektora MOPS, który sprawuje nadzór nad realizacją zadań.

Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej w Katowicach zdecydował się na powierzenie części zadań w ramach partnerstwa organizacjom pozarządowym,

*Realizacja Programów Aktywności Lokalnej będzie kontynuowana.*

10. Tekst ogłoszenia: <http://www.mops.katowice.pl/Files/File/ProjektyFE/DamyRade/2013/ogloszenie20130320.pdf>

11. Tekst ogłoszenia: <http://www.mops.katowice.pl/node/196>

dostrzegając znaczenie i duży walor podmiotów trzeciego sektora w kształtowaniu i rozwoju dzisiejszych społeczności, zarówno w ujęciu kategorialnym, jak i lokalnym. Okres wspólnej realizacji Projektu pokazał, iż była to dobra decyzja. Myślę, że każdy z Partnerów nie tylko wniósł wiele zasobów merytorycznych do Projektu, ale również otrzymał sposobność do doskonalenia swojego potencjału i poszerzenia doświadczeń. Mam nadzieję, że będzie to inspirujący przykład, jak w praktyce powinna być realizowana zasada subsydiarności. Wicedyrektorka MOPS w Katowicach Ewa Bromboszcz, pisemna wypowiedź udzielona autorce na potrzeby niniejszego materiału.

Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej w Katowicach zdecydował się na powierzenie części zadań w ramach partnerstwa organizacjom pozarządowym, dostrzegając znaczenie i duży walor podmiotów trzeciego sektora w kształtowaniu i rozwoju dzisiejszych społeczności, zarówno w ujęciu kategorialnym, jak i lokalnym. Okres wspólnej realizacji Projektu pokazał, iż była to dobra decyzja. Myślę, że każdy z Partnerów nie tylko wniósł wiele zasobów merytorycznych do Projektu, ale również otrzymał sposobność do doskonalenia swojego potencjału i poszerzenia doświadczeń. Mam nadzieję, że będzie to inspirujący przykład, jak w praktyce powinna być realizowana zasada subsydiarności. Wicedyrektorka MOPS w Katowicach Ewa Bromboszcz, pisemna wypowiedź udzielona autorce na potrzeby niniejszego materiału.

Partnerstwo Miejskiego Ośrodka Pomocy Społecznej Katowice i stowarzyszenia Fabryka Inicjatyw Lokalnych, to w pełni wspólne planowanie Projektu i działań, a także bardzo czytelne zasady współpracy i wzajemnego wsparcia oraz korzystny dla obu stron system rozliczania. Korzyści ze współpracy, to:

- pozytywne doświadczenie oddania kompetencji, ale i części odpowiedzialności za działania w społecznościach lokalnych do organizacji pozarządowej;
- budowa środowiska pozytywnej zmiany w relacjach JST-NGO. Opinia o MOPS jako instytucji nowoczesnej, pokazuje ją w świetle jednostki,

która nie obawia się nowych wyzwań, wspierania działań innowacyjnych i funkcjonowania w formule poszukiwania korzyści i zasobów, a nie problemów i zagrożeń; w szczególności widać korzyści w dobrze funkcjonującym środowisku organizacji pozarządowych, które mogą być wsparciem w zakresie określonych działań;

- bezpieczeństwo finansowe i merytoryczne związane z budową i realizacją partnerstwa długofalowego, opartego na wzajemnym zaufaniu i świadomości wspólnych celów i korzyści;
- Dla Stowarzyszenia FIL, to zwiększona swoboda w działaniu, ale i samokontrola, a także dodatkowa motywacja do edukacji w nowej sytuacji. Przedstawiciel Partnera Waldemar Jan, wypowiedź udzielona na potrzeby niniejszego materiału.

### Rozwiązania zastosowane w Gdyni: samorząd lokalny jako zleceniodawca usługi OSL

Nowatorskie rozwiązanie w zakresie wdrażania usługi OSL zastosowały władze samorządowe Gdyni, które w drodze konkursu zadanie to zleciły organizacji pozarządowej. Podstawą prawną, która umożliwia zastosowanie takiego podejścia są przepisy Ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie oraz przyjęty przez gminę Wieloletni Program Współpracy Miasta Gdyni z Organizacjami Pozarządowymi na lata 2010–2015<sup>12</sup>. Ze wstępu do niego jasno wynika, że **samorząd gminy stawia na współpracę z III sektorem** (pod pojęciem tym rozumie zarówno organizacje pozarządowe, jak i inne podmioty wskazane w Ustawie o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie). Uznaje bowiem, że miarą dojrzałości demokratycznego społeczeństwa jest aktywność obywateli, grup i organizacji obywatelskich. Podkreślić przy tym należy, że Gdynia jako pierwsza w Polsce, bo już w 1995 roku, wprowadziła zasadę współpracy z podmiotami pozarządowymi do swojej polityki, której celem jest realizacja priorytetów związanych z rozwojem miasta oraz zaspakajaniem potrzeb jego mieszkańców.

12. Uchwała nr XIV/267/11 Rady Miasta Gdyni z dnia 23 listopada 2011 roku w sprawie zmiany Wieloletniego Programu Współpracy Miasta Gdyni z Organizacjami Pozarządowymi na lata 2010–2015 – <http://gdyniasport.pl/pl/otwarte-konkursy-ofert/przepisy-prawne/item/92>

*Miarą dojrzałości demokratycznego społeczeństwa jest aktywność obywateli, grup i organizacji obywatelskich.*

## Fragmety wieloletniego programu współpracy miasta Gdyni z organizacjami pozarządowymi na lata 2010–2015:

### § 1.

Wieloletni Program Współpracy określa długoterminowe zasady kooperacji gdyńskiego samorządu z sektorem pozarządowym. Celem głównym tej współpracy jest:

1. aktywizacja społeczności lokalnej, wzrost kapitału społecznego;
2. budowanie społeczeństwa obywatelskiego poprzez umacnianie w świadomości Gdynian poczucia odpowiedzialności za wspólnotę lokalną, swoje otoczenie oraz tradycję;
3. zwiększanie udziału mieszkańców w rozwiązywaniu lokalnych problemów;
4. poprawa jakości i efektywności świadczenia usług publicznych;
5. wprowadzanie nowatorskich działań na rzecz mieszkańców;
6. wdrażanie innowacji społecznych;
7. kreowanie i wykorzystywanie możliwości jakie niesie ze sobą rozwój ekonomii społecznej;
8. umożliwienie uzupełniania usług świadczonych przez miasto;
9. poprawa jakości życia poprzez pełniejsze zaspokajanie potrzeb społecznych.

### § 2.

Współpraca miasta Gdyni z organizacjami pozarządowymi opiera się na zasadach:

- 1) powszechności i otwartości – miasto Gdynia, jako cel priorytetowy traktuje współpracę ze wszystkimi organizacjami pozarządowymi (bez względu na ich siedzibę), prowadzącymi działalność mającą na celu poprawę jakości życia jego mieszkańców. Podniesieniu powszechności tej współpracy i monitorowaniu działań na rzecz społeczności lokalnej służy aktualizowanie ankiety Gdyńskiego Banku Danych o Organizacjach Pozarządowych;
- 2) współodpowiedzialności za obywateli – współpraca z sektorem pozarządowym wynika z głębokiego przekonania o szerokim oddziaływaniu wspólnie wdrażanych przedsięwzięć na społeczne funkcjonowanie wszystkich Gdynian, z zapewnieniem im możliwości wszechstronnego rozwoju i realizowania się w każdej sferze życia publicznego. Realizując wspólnie zadania publiczne, III sektor wspólnie z samorządem ponosi odpowiedzialność za jakość życia mieszkańców Gdyni;
- 3) zrównoważonego rozwoju – gdyński samorząd dąży do realizacji zapisów Strategii Rozwoju Miasta, która zakłada efektywne wykonywanie zadań publicznych we współpracy z organizacjami pozarządowymi. Celem tych działań jest świadome kształtowanie właściwych relacji pomiędzy wzrostem gospodarczym, dbałością o środowisko oraz zdrowie i pozycją społeczną mieszkańców;
- 4) partnerstwa – III sektor oraz gdyński samorząd to równoprawni partnerzy w definiowaniu problemów społecznych, określaniu sposobów ich rozwiązywania i realizacji określonych zadań. Prawidłowa współpraca wymaga od obu stron aktywności na forum wspólnych grup tematycznych i problemowych, podejmowania nowych inicjatyw na rzecz społeczności lokalnej oraz tworzenia innowacyjnych rozwiązań dla identyfikowanych wspólnie problemów;
- 5) suwerenności stron – gdyński samorząd szanuje i respektuje niezależność organizacji pozarządowych, które realizując swoje cele statutowe kierują się najlepiej rozumianym interesem mieszkańców. Sposobem rozstrzygania sporów w tych

sytuacjach, gdy statutowe władze organizacji pozarządowych mają odmienne poglądy od władz samorządowych, jest otwarta dyskusja mająca na celu wypracowywanie konsensusu, który będzie służył Gdynianom;

- 6] pomocniczości – gdyński samorząd wyraża wolę przekazania szerokiego zakresu zadań publicznych do realizacji poprzez struktury usytuowane blisko obywateli, w tym w szczególności przez organizacje pozarządowe. Dostrzega również potrzebę zapewnienia warunków sprzyjających wzrostowi liczby zadań realizowanych przez organizacje, w szczególności zaś jest otwarty na propozycje realizacji nowych przedsięwzięć wynikających z rozpoznanych potrzeb lokalnej społeczności;
- 7] jawności – wszystkie działania realizowane w ramach współpracy gdyńskiego samorządu z organizacjami pozarządowymi są transparentne. Miasto informuje o celach, kosztach i efektach współpracy, a także środkach finansowych zaplanowanych w budżecie na współpracę z podmiotami programu oraz o kryteriach i sposobie oceny projektów, w której uczestniczą reprezentanci organizacji pozarządowych. Zasada jawności obliguje również organizacje do udostępniania danych dotyczących ich struktury, sposobu funkcjonowania oraz prowadzonej przez nie działalności statutowej.

### § 3.

Przedmiotem współpracy gdyńskiego samorządu z organizacjami pozarządowymi jest:

- 1] określanie potrzeb społecznych i sposobu ich zaspakajania;
- 2] realizacja zadań gminy w sferze pożytku publicznego;
- 3] tworzenie systemowych rozwiązań ważnych problemów społecznych.

### § 16.

Miasto Gdynia realizuje jedno ze swoich zadań, jakim jest współpraca z organizacjami pozarządowymi. Współpraca odbywa się głównie w formach:

- 1] zlecania organizacjom pozarządowym realizacji zadań publicznych;
- 2] realizacji wspólnych projektów i inicjatyw na rzecz społeczności lokalnej;
- 3] współdziałania w pozyskiwaniu środków finansowych z innych źródeł, w szczególności z funduszy Unii Europejskiej;
- 4] udziału organizacji pozarządowych w działaniach programowych samorządu, w zespołach doradczych i opiniujących;
- 5] udostępniania na preferencyjnych zasadach lokali i budynków komunalnych;
- 6] szkoleń dla liderów organizacji pozarządowych poszerzających ich umiejętności zarządzania organizacją;
- 7] pomocy w tworzeniu partnerstw lokalnych;
- 8] pomocy w nawiązywaniu kontaktów międzynarodowych;
- 9] konsultowania z organizacjami pozarządowymi projektów, aktów normatywnych;
- 10] popularyzacji działalności organizacji pozarządowych poprzez Kampanię 1%, Gdyńską Strefę Pozarządową oraz w mediach i na stronie internetowej [www.gdynia.pl](http://www.gdynia.pl);
- 11] wzajemnego informowania się o prowadzonej działalności poprzez organizację spotkań tematycznych i problemowych.[...]

## § 65.

Celem uszczegółowienia zasad współpracy gdyńskiego samorządu z organizacjami pozarządowymi corocznie Rada Miasta Gdyni uchwała Roczny

Program Współpracy z Organizacjami Pozarządowymi, który zawiera następujące informacje:

- 1) cele szczegółowe;
- 2) zakres przedmiotowy na poziomie szczegółowym;
- 3) priorytetowe zadania publiczne;
- 4) okres realizacji;
- 5) wysokość środków przeznaczanych na realizację Programu Współpracy;
- 6) sposób oceny realizacji Programu;
- 7) sposób tworzenia Rocznej Programu oraz przebiegu konsultacji w zakresie jego tworzenia.

Źródło: <http://gdyniasport.pl/pl/otwarte-konkursy-ofert/przepisy-prawne/item/92>

Analiza zarówno Wieloletniego Programu, jak również Programów Rocznych, wskazuje, że istotne miejsce w zakresie współpracy z organizacjami pozarządowymi zajmują sprawy związane z organizowaniem społeczności lokalnej. A co najważniejsze, nie ogranicza się to jedynie do zapisów w dokumentach określających zasady prowadzonej przez miasto polityki, ale jest stosowane w praktyce, o czym świadczy właśnie zlecenie organizacji pozarządowej realizacji zadania publicznego związanego z OSL. Zostało to przeprowadzone w formie otwartego konkursu ofert na wsparcie realizacji zadania publicznego, ściśle związanego z OSL w rejonie dwóch ulic w dzielnicy Chylonia. Podkreślić przy tym należy, że zadanie to jest jednym z elementów programu rewitalizacji tej dzielnicy,

której społeczność doświadcza wielu różnych problemów społecznych, a sama dzielnica wśród mieszkańców miasta nie cieszy się dobrą sławą.

### Fragment ogłoszenia konkursu na realizację zadania publicznego

Prezydent Miasta Gdyni ogłasza otwarty konkurs ofert na wsparcie realizacji zadania publicznego z zakresu innowacji społecznych w postaci działalności wspomagającej rozwój wspólnot i społeczności lokalnych oraz przeciwdziałania uzależnieniom i patologiom społecznym polegającego na realizacji działań z zakresu profilaktyki uzależnień (w tym prowadzenie Klubu dla Młodzieży i organizowania społeczności lokalnej w rejonie Zamenhofa i Opata Hackiego w okresie od 10.09.2012 do 30.06.2014 r.).

#### I. Rodzaj zadania:

Realizacja działań z zakresu profilaktyki uzależnień (w tym prowadzenie Klubu dla Młodzieży) i organizowania społeczności lokalnej w rejonie Zamenhofa i Opata Hackiego.

#### II. Wysokość środków publicznych (w zł) przeznaczonych na realizację zadania:

Zleceniodawca zlecający zadanie zapewni przekazanie środków finansowych w formie dotacji w 2012 roku do kwoty 140 000 zł.

W kolejnych latach środki finansowe na realizację zadania będą odpowiednio mniejsze niż iloczyn  $\frac{1}{4}$  kwoty środków na realizację zadania w 2012 roku oraz ilości miesięcy realizacji zadania w danym roku, jak również każdorazowo ustalane aneksem do umowy na dany rok. Od 2013 roku środki te mogą być waloryzowane zgodnie ze wskaźnikami ekonomicznymi przyjętymi do szacowania projektu budżetu Gminy na dany rok.

#### III. Zasady przyznawania dotacji:

1. Podmiotami uprawnionymi do złożenia oferty są organizacje

pozarządowe oraz podmioty wymienione w art. 3 ust. 3 Ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 roku o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, które łącznie spełnią następujące warunki:

- α) zaprowadzą działalność statutową w dziedzinie pomocy społecznej,
  - β) zamierzają realizować zadania na terenie gminy Gdynia i na rzecz jej mieszkańców.
2. Dotacja zostanie przyznana do wysokości zabezpieczonych środków w ramach wsparcia wykonanego zadania publicznego.
  3. Jeden oferent może złożyć jedną ofertę.
  4. Dwie lub więcej organizacji pozarządowych lub podmiotów wymienionych w art. 3 ust. 3 Ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie mogą złożyć ofertę wspólną.
  5. W ramach otwartego konkursu ofert może zostać wybrana jedna oferta.

Źródło: Załącznik nr 1 do Zarządzenie nr 7353/12/VI/R Prezydenta Miasta Gdynia z dnia 24 lipca 2012 roku.

W efekcie konkursu ofert wyłoniona została *Fundacja Zmian Społecznych „Kreatywni”* z siedzibą w Gdyni i to jej powierzona została realizacja zadania publicznego. Ramy współpracy określa umowa między Gminą Miasta Gdynia<sup>13</sup> a Fundacją na realizację zadania z zakresu profilaktyki uzależnień (w tym prowadzenie Klubu dla Młodzieży) i organizowanie społeczności lokalnej w rejonie Zamenhofa i Opata Hackiego w okresie od 10 września 2012 roku do 30 czerwca 2014 roku, podpisana na mocy Zarządzenia nr 7738/12/VI Prezydenta Miasta Gdyni z dnia 10 września 2012 roku. W umowie określone zostały: sposób wykonania zadania oraz wszystkie sprawy związane z dotowaniem, dokumentowaniem

13. W imieniu Miasta Umowę podpisał Wiceprezydent Miasta oraz dyrektorka Gdyńskiego Centrum Innowacji (GCI), która to jednostka została powołana w 2008 roku do koordynacji procesów innowacyjnych w obszarach informatyki, inżynierii, biotechnologii, ochrony środowiska, designu i kwestii społecznych [za ten ostatni element odpowiedzialny jest moduł Innowacji Społecznych, będący jednostką GCI].

i sprawozdawczością. Szczegółowo w umowie opisane są zadania, jakie winien w ramach zlecenia wykonywać zleceniobiorca. Do zadań *Fundacji Zmian Społecznych „Kreatywni”* należy:

- organizowanie warunków do aktywności mieszkańców na terytorium objętym procesem organizowania społeczności lokalnej, jakim jest teren wyznaczony ulicami Zamenhofa i Opata Hackiego, określanym w skrócie jako ZOH. Zadanie to wiąże się m.in. z prowadzeniem lokalu przeznaczonego na Centrum Aktywnego Mieszkańca – Klubu Osiedlowego „Apteka” oraz lokalu dedykowanego młodzieży; organizacją i zapewnieniem warunków do integracji oraz współpracy międzypokoleniowej, organizacją działań podnoszących kompetencje obywatelskie mieszkańców, zapewnienie warunków do budowania relacji i więzi międzysąsiedzkich, realizowanie działań ukierunkowanych na podnoszenie wiedzy mieszkańców na temat społeczności i przestrzeni, w której żyją oraz działanie na rzecz zwiększania lokalnej dumy i utożsamiania się z osiedlem kierowanych poza dzielnicę;
- opracowanie i wdrożenie programu działań z zakresu profilaktyki uzależnień, zwłaszcza kierowanych do młodzieży, a w tym m.in. animowanie działań z zakresu profilaktyki uzależnień, realizowanie niestandardowych form spędzania czasu wolnego oraz działań służących nabywaniu wiedzy i kompetencji pomocnych w profilaktyce uzależnień przy wykorzystaniu społecznego potencjału, w tym grup samopomocy i wolontariatu, prowadzenie konsultacji i poradnictwa specjalistycznego, zapewnienie oferty kompleksowego wsparcia w obszarze problematyki uzależnień (np. poprzez organizowanie poradnictwa, warsztatów, Klubu Rodzica, pomocy w nauce), realizowanie działań edukacyjnych dla młodzieży;
- organizowanie warunków do coraz większego włączania mieszkańców w życie osiedla miasta, poprzez realizację działań wspierających mieszkańców w samodzielnym działaniu na rzecz swojego miejsca zamieszkania i umożliwiających powierzanie im coraz większej odpowiedzialności za osiedle; tworzenie warunków do partycypacyjnego wpływania przez mieszkańców na proces

zagospodarowania i rewitalizacji wspólnej przestrzeni publicznej, zapewnianie mieszkańcom możliwości realizacji działań zmierzających do poprawy estetyki i wyglądu dzielnicy, wyszukiwanie i wspieranie lokalnych liderów, inicjowanie grup obywatelskich oraz realizacja działań ukierunkowanych na podnoszenie wiedzy i kompetencji mieszkańców w zakresie demokratycznych procesów ich dotyczących;

- **tworzenie planów działania, ich realizacja i dostosowywanie do potrzeb i potencjału członków społeczności lokalnej, z uwzględnieniem perspektywy całego miasta**, poprzez prowadzenie stałej diagnozy, animowanie mieszkańców do dyskusji dotyczących istotnych aspektów codziennego życia, ustalanie priorytetów i projektowanie działań w oparciu o ujawnione w procesie diagnozy problemy i potrzeby mieszkańców oraz modyfikowanie planów w oparciu o informacje zwrotne płynące od koalicji miejskiej/grupy pilotażowej;
- **organizacja warunków do harmonijnego działania podmiotów w dzielnicy na rzecz mieszkańców**, poprzez stałe nawiązywanie kontaktów i prowadzenie regularnej współpracy z instytucjami działającymi na rzecz mieszkańców, w tym m.in. z Radą Dzielnicy, biblioteką oraz zespołami pracy socjalnej Dzielnicowego Ośrodka Pomocy Społecznej nr 3 oraz inicjowanie działań zmierzających do budowania koalicji lokalnych podmiotów na poziomie dzielnicy; harmonizowanie działań lokalnych podmiotów instytucjonalnych i dążenie do ich spójności, uaktualnianie analizy potrzeb i zasobów oraz oferty koalicjantów, celem rzetelnego przekazywania informacji mieszkańcom; realizowanie działań ukierunkowanych na zwiększenie poziomu wiedzy i zaangażowania w tematy procesu organizowania społeczności lokalnej przez przedstawicieli lokalnych podmiotów;
- **bieżące informowanie i promowanie procesu organizowania społeczności lokalnej, jako inicjatywy finansowanej przez gminę Gdynia**, poprzez regularne dostarczanie mieszkańcom oraz instytucjom informacji na temat realizowanych działań; wspieranie

mieszkańców w samodzielnym przygotowaniu informacji na temat dzielnicy; prowadzenie współpracy i wymiany informacji zarówno z mediami, jak i rzecznikami prasowymi jednostek organizacyjnych miasta; inicjowanie kampanii i wydarzeń społecznych oraz upowszechnianie wiedzy na temat procesu organizowania społeczności lokalnej jako „dobrej praktyki”;

- **zaprojektowanie i wdrażanie systemu badań monitorujących i ewaluujących proces organizowania społeczności lokalnej w rejonie ZO H i zmian społecznych tam zachodzących**, poprzez projektowanie i wprowadzanie elementów systematycznej obserwacji zachodzących na osiedlu procesów; wprowadzenie mechanizmu (auto) analizy postępów w realizacji zadania oraz skuteczności stosowanych rozwiązań; prowadzenie dokumentacji związanej z monitorowaniem działań i ewaluacją oraz dokumentowanie realizowanych działań (bieżące notatki i sprawozdania, listy obecności ze spotkań, protokoły ze spotkań, zbieranie materiałów promocyjnych, prasowych opisujących działania, sporządzanie i archiwizowanie dokumentacji fotograficznej i filmowej z realizowanych działań);
- **organizowanie działalności koalicji ponadsektorowej i ogólnogdyńskiej działającej na rzecz rozwoju społeczności lokalnych w Gdyni** poprzez prowadzenie kalendarza spotkań i wydarzeń; organizowanie i utrzymywanie kanałów informacyjnych, dokumentowanie kluczowych wyników pracy koalicjantów, analizowanie działań realizowanych w ramach procesu organizowania społeczności lokalnej, podejmowanie działań ukierunkowanych na zwiększanie wiedzy i zaangażowania w tematykę ZO H członków koalicji miejskiej oraz na rzecz zwiększania roli, uznania i wizerunku mieszkańców oraz urzędu miasta we wspólnym zarządzaniu rejonem ulic Zamenhofa i Opata Hackiego<sup>14</sup>.
- Z opisu zadań jasno wynika, że **powierzone Fundacji zadania dotyczą zarówno podejmowania konkretnych działań związanych z organizowaniem społeczności lokalnej, jak również ich**

14. Załącznik nr 1 Zarządzenia nr 7738/12/VI/R Prezydenta Miasta Gdynia z dnia 10 września 2012 roku.



dokumentowaniem oraz promowaniem. Zadanie jest w toku realizacji, zaś termin jego zakończenia, zgodnie z Umową, upływa z dniem 30 czerwca 2014 roku.

Kluczem do sukcesu jest nieustanny twórczy niepokój, poszukiwanie w ramach funkcjonującego systemu samorządności nowych rozwiązań. (...) Budowanie demokracji lokalnej, to włączanie zwykłych mieszkańców w działania, które poprawiają jakość ich życia. W projekcie rewitalizacji Chyloni naszym zadaniem było nie tylko doprowadzić do sytuacji, w której interesariusze „spotkali się przy jednym stole” w procesie twórczego organizowania społeczności lokalnej, ale również stałe wspieranie ich, wsłuchiwanie się w potrzeby dzielnicy, wychodzenie naprzeciw oczekiwaniom, wreszcie usamodzielnienie oraz budzenie do działania. Partnerami tego procesu są mieszkańcy, lokalni liderzy, profesjonaliści, eksperci, radni. W Gdyni staramy się kreować politykę społeczną, która jest blisko ludzi. By to osiągnąć, niezbędna jest współpraca międzysektorowa oraz partycypacyjne podejście oparte o takie wartości, jak: zaufanie, otwartość, dobro wspólne. Podejmujemy ciągle nowe wyzwania, aby te wartości wcielać w życie. Partnerstwo mieszkańców, organizacji pozarządowych oraz samorządu jest realne, ale wymaga od wszystkich wysiłku, wspólnoty wartości i głębokiego zaangażowania każdej ze stron. Michał Guć, Wiceprezydent Gdyni, wypowiedź udzielona na potrzeby niniejszego materiału.

Klucz do sukcesu... udało nam się, osiągnęliśmy sukces, ponieważ przy jednym stole zasiedli ludzie z trzech sektorów, jednak na pierwszym planie nie były ważne tylko „role zawodowe”, strategie, dokumenty miejskie, ale najważniejszy był człowiek, ta społeczność lokalna, dobro wspólne. Cały czas rozmawialiśmy, planowaliśmy, jednak cały czas priorytetem było słuchanie, wsłuchiwanie się i odkrywanie zasobów i mierzenie się z trudnościami „poza schematem, poza konwencją”. Mam nadzieję, że podtrzymamy takową tendencję, która nie boi się ryzyka i rozmawiania o rzeczach niepopularnych. Na swojej drodze spotkałam odważnych ludzi, którzy sięgają po odważne rozwiązania. Sukces współpracy międzysektorowej, w przypadku działań dotyczących rewitalizacji Chyloni, leży w woli, chęci działania naszej organizacji i naszych partnerów, a nie

tylko statystykach, (choć te bronią się same). Aleksandra Mróz-Wykusz, Fundacja Zmian Społecznych „Kreatywni”, wypowiedź udzielona na potrzeby niniejszego materiału.

## Prawo sprzyja, czy przeszkadza wdrażaniu usługi OSL?

Jak pokazują opisane przykłady, obowiązujący w Polsce stan prawny umożliwia realizowanie usługi OSL. Nie zmienia to faktu, że wprowadzenie usługi OSL do polityki społecznej na stałe wymaga dokonania określonych zmian w zapisach prawnych, dotyczących w szczególności zadań samorządów gminnych i pomocy społecznej. **Powinny one w sposób jednoznaczny wskazywać na konieczność wdrażania działań z tego zakresu na poziomie lokalnym, w szczególności wobec społeczności marginalizowanych i zagrożonych społecznym wykluczeniem.** Niezbędne jest zapisanie w odpowiednich aktach prawnych obowiązku tworzenia i realizowania wieloletnich lokalnych programów organizowania społeczności lokalnej, spójnych ze strategiami rozwoju gminy, polityki społecznej, czy też rozwiązywania problemów społecznych. Istotne jest przy tym wskazanie, że w proces opracowywania, realizowania oraz ewaluacji tych programów **należy włączać zarówno instytucje publiczne, jak i organizacje pozarządowe** (z uwzględnieniem podmiotów wymienionych w art. 3 ust. 3 Ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie) oraz, co najważniejsze, przedstawicieli społeczności lokalnych. Obecnie konieczność prowadzenia działań ukierunkowanych na aktywizację, integrację, czy też rozwój społeczności lokalnych, jako ważny element budowania demokratycznego społeczeństwa, wskazywana jest jedynie w dokumentach o charakterze strategicznym, takich jak: *Strategia Rozwoju Kraju*<sup>15</sup>, *Strategia Polityki Społecznej*<sup>16</sup>, *Polska 2030, wyzwania rozwojowe*<sup>17</sup>. Jednoznacznych zapisów w tym zakresie brakuje natomiast w obowiązujących ustawach, w szczególności o samorządzie gminnym, pomocy społecznej, czy też finansach publicznych.

*Wprowadzenie usługi OSL do polityki społecznej na stałe wymaga dokonania określonych zmian w zapisach prawnych, dotyczących w szczególności zadań samorządów gminnych i pomocy społecznej.*

15. [www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl)

16. [www.mpips.gov.pl](http://www.mpips.gov.pl)

17. [www.zds.kprm.gov.pl](http://www.zds.kprm.gov.pl)

Jak było to powiedziane, mimo wszystko, wskazane braki nie uniemożliwiają realizowania działań związanych z organizowaniem społeczności. Analiza aktów prawnych wskazuje, że obowiązujące przepisy ustawowe, choć nie w wystarczająco jednoznaczny sposób, to jednak pozwalają na wdrażanie OSL zarówno przez gminę, jak i inne podmioty, w tym ośrodki pomocy społecznej, organizacje pozarządowe, lokalne partnerstwa.

#### Zapisy ustawowe umożliwiające wdrażanie OSL:

- **Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym** (Dz. U. 1990 r. Nr 16, poz. 95 z późn. zm.):
  - **art. 7**, zgodnie z którym do zakresu działania gminy należą wszystkie sprawy publiczne o znaczeniu lokalnym, niezastrzeżone ustawami na rzecz innych podmiotów (**ust. 1**), zaś **ust. 2 pkt 17** określa, że zadaniem gminy jest: wspieranie i upowszechnianie idei samorządowej, w tym tworzenie warunków do działania i rozwoju jednostek pomocniczych i wdrażanie programów pobudzania aktywności obywatelskiej, natomiast **pkt 18** mówi o tym, że zadaniem gminy jest prowadzenie współpracy i działalności na rzecz organizacji oraz podmiotów wymienionych w **art. 3 ust. 3** Ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie;
  - **art. 40 ust. 2** wskazuje, że gminie przysługuje prawo stanowienia aktów prawa miejscowego obowiązujących na obszarze gminy
- **Ustawa z 24 kwietnia 2003 roku o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie** (tekst jednolity: Dz. U. 2010 r. Nr 234, poz. 1536 z późn. zm.)
  - reguluje zasady: prowadzenia działalności pożytku publicznego przez organizacje pozarządowe w sferze zadań publicznych oraz współpracy organów administracji publicznej z organizacjami pozarządowymi (**art. 1 ust. 1**);
  - określa sferę tych zadań, do których należy m.in.: działalność

---

*Obowiązujące przepisy ustawowe, pozwalają na wdrażanie OSL zarówno przez gminę, jak i inne podmioty, w tym ośrodki pomocy społecznej, organizacje pozarządowe, lokalne partnerstwa.*

na rzecz integracji i reintegracji zawodowej i społecznej osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, podtrzymywanie i upowszechnianie tradycji narodowej, pielęgnowanie polskości oraz rozwoju świadomości narodowej, obywatelskiej i kulturowej, działalność na rzecz osób niepełnosprawnych, działalność wspomagająca rozwój wspólnot i społeczności lokalnych, upowszechnianie i ochrona wolności i praw człowieka oraz swobód obywatelskich, a także działań wspomagających rozwój demokracji oraz promocji i organizacji wolontariatu (**art. 4 ust. 1 pkt 2, 4, 7, 13, 22 i 27**);

- **art. 3** wskazuje podmioty upoważnione do prowadzenie działalności pożytku publicznego, którymi poza organizacjami pozarządowymi, są również inne podmioty określone w **ust. 3.**, a są nimi, w szczególności: osoby prawne i jednostki organizacyjne działające na podstawie przepisów o stosunku Państwa do Kościoła Katolickiego w Rzeczypospolitej Polskiej, o stosunku Państwa do innych kościołów i związków wyznaniowych oraz o gwarancjach wolności sumienia i wyznania, jeżeli ich cele statutowe obejmują prowadzenie działalności pożytku publicznego, stowarzyszenia jednostek samorządu terytorialnego, spółdzielnie socjalne;
- **art. 5 ust. 2** określa formy współpracy administracji publicznej z organizacjami pozarządowymi oraz innymi podmiotami określonymi w **art. 3** Ustawy, zaś jedną z takich form jest zlecenie realizacji zadań, co zgodnie z **ust. 4** może mieć formę: powierzenia wykonywania zadań lub wspierania wykonywania zadań;
- **art. 11 i 13–15** określają zasady powierzenia zadań, przeprowadzania konkursu i wyboru ofert, zaś **art. 16** określa zasady zawierania umów;
- **art. 12** wskazuje, że organizacje pozarządowe i inne podmioty wymienione w **art. 3** mogą również z własnej inicjatywy złożyć wnioski o realizację zadania publicznego.

- [Ustawa z dnia 12 marca 2004 roku o pomocy społecznej](#) (tekst jednolity Dz. U. 2008 r. Nr 115, poz. 728 z późn. zm.) określa między innymi, że:
  - zadaniem pomocy społecznej jest zapobieganie niekorzystnym sytuacjom, przez podejmowanie działań zmierzających do życiowego usamodzielnienia osób i rodzin oraz ich integracji ze środowiskiem [\[art. 3\]](#);
  - do podstawowych zadań pomocy społecznej zalicza się m.in.: pracę socjalną [\[art. 15\]](#), rozwijanie nowych form pomocy społecznej i samopomocy w ramach zidentyfikowanych potrzeb [\[art. 15\]](#);
  - do zadań własnych gminy o charakterze obowiązkowym należy m.in.: opracowywanie i realizacja gminnej strategii rozwiązywania problemów społecznych [\[art. 17\]](#), praca socjalna [\[art. 17\]](#), zaś do zadań własnych należy m.in. podejmowanie innych zadań z zakresu pomocy społecznej, wynikających z rozeznaczonych potrzeb gminy, w tym tworzenie i realizacja programów osłonowych [\[art. 17\]](#);
  - praca socjalna powinna być prowadzona w stosunku do osób, rodzin i społeczności lokalnych, przy wykorzystaniu właściwych jej metod i technik działania [\[art. 45\]](#) – natomiast zgodnie z modelem, OSL zazębia się ze środowiskową metodą pracy socjalnej;
  - zadania pomocy społeczne w gminach wykonują jednostki organizacyjne – ośrodki pomocy społecznej [\[art. 110 ust. 1\]](#);
  - w ramach struktury organizacyjnej ośrodka pomocy społecznej może zostać wyodrębniony zespół realizujący zadania tego ośrodka w zakresie pracy socjalnej i integracji społecznej [\[art. 110a\]](#);
  - do zadań pracownika socjalnego, oprócz działalności diagnostycznej, innowacyjnej, kooperacyjnej i inspiratorskiej, należy

działalność animacyjna, czyli pobudzanie społecznej aktywności i inspirowanie działań samopomocowych w zaspokajaniu niezbędnych potrzeb życiowych osób, rodzin, grup i środowisk społecznych [\[art. 119\]](#).

- [Ustawa z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju](#) (Dz. U. 2006 r. Nr 227, poz. 1658 z późn. zm.):
  - [art. 28a](#), zgodnie, z którym w celu wspólnej realizacji projektów mogą być tworzone partnerstwa, przez podmioty wnoszące do projektu zasoby ludzkie, organizacyjne, techniczne lub finansowe. Podmioty te mogą wspólnie realizować projekty w oparciu o porozumienie lub umowę, w której określone są w szczególności zadania partnerów, zasady wspólnego zarządzania projektem oraz sposób przekazywania środków finansowych na pokrycie niezbędnych kosztów ponoszonych przez partnerów na realizację zadań w ramach projektu.
- [Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 roku o finansach publicznych](#) (Dz. U. z 2009 r. Nr 157, poz. 1240 z późn. zm.), która określa zasady i zakres wydatkowania środków publicznych.

Inne ustawy, które zawierają zapisy umożliwiające wzmacnianie działań z zakresu organizowania społeczności lokalnych, to:

- [Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 roku o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy](#) (Dz. U. 2004 r. Nr 99, poz. 1001 z późn. zm.), umożliwiająca organizowanie prac społecznie użytecznych [\[art. 73a\]](#), które m.in. mogą być realizowane w społecznościach lokalnych.
- [Ustawa z dnia 13 czerwca 2003 roku o zatrudnieniu socjalnym](#) (Dz. U. z 2003 r. Nr 122, poz. 1143 z późn. zm.), która umożliwia samorządom terytorialnym oraz organizacjom pozarządowym organizowanie i prowadzenie centrów integracji społecznej [\[art. 3–15a\]](#) oraz klubów integracji społecznej [\[art. 18–18c\]](#).

- [Ustawa z dnia 27 kwietnia 2006 roku o spółdzielniach socjalnych](#) (Dz. U. z 2006 r. Nr 94, poz. 651 z późn. zm.) określająca zasady zakładania, prowadzenia działalności, łączenia oraz likwidacji spółdzielni socjalnej.

## Postscriptum: OSL jako usługa społeczna

Wyciąg z ekspertyzy Mirosława Grewińskiego *Ramowy model organizowania społeczności lokalnej/środowiskowej pracy socjalnej jako usługa społeczna*<sup>1</sup>.

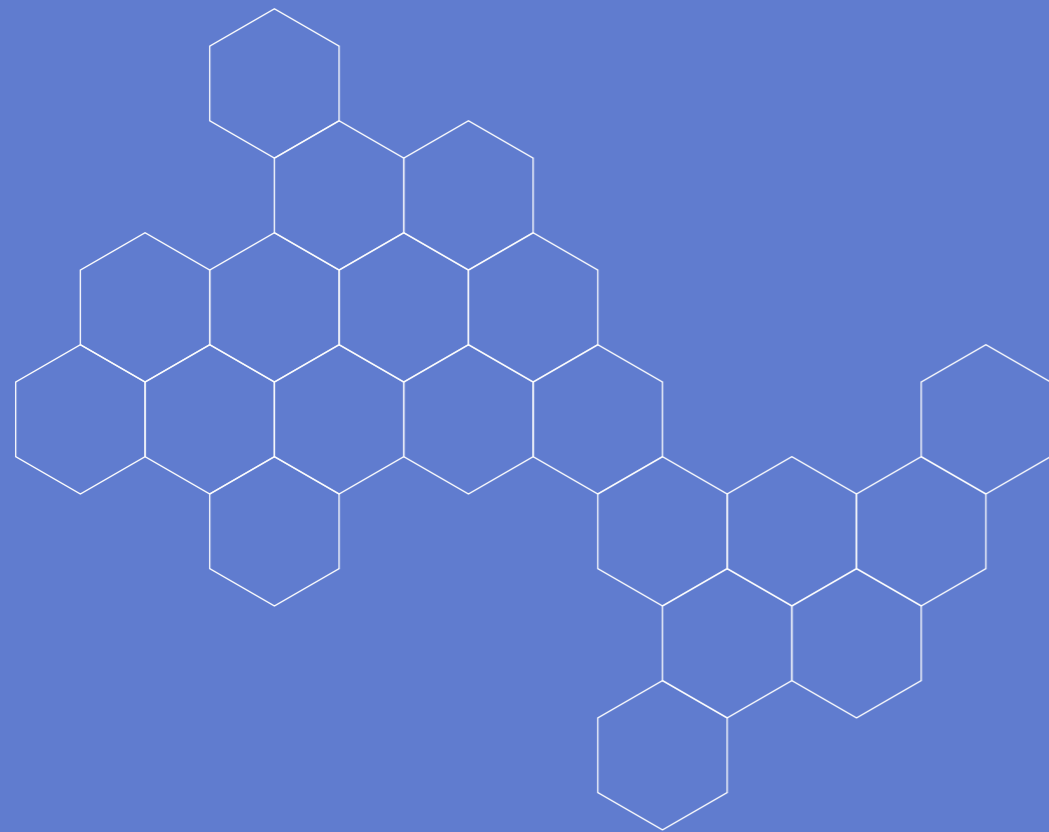
### OSL jako platforma współdziałania

*Czynnikami zewnętrznymi, które zachęciły nas do rewizji podejścia do prowadzenia aktywnej polityki społecznej, w tym środowiskowej pracy socjalnej, była nie sama akcesja naszego kraju do Unii Europejskiej, ale przede wszystkim otwarcie możliwości wielopoziomowego współdziałania różnych instytucji polityki i pomocy społecznej, wymiany doświadczeń, dobrych praktyk, korzystanie z benchmarków (punktów odniesienia), wizyt studyjnych, wspólnej realizacji projektów społecznych, w tym projektów innowacyjnych. Także dostęp do najlepszych rozwiązań, do badań i zachodniej literatury przedmiotu, bardzo zdynamizował proces konwergencji stosowanych instrumentów i metod. Także procesy globalizacji i presja konkurencyjności w kontekście konieczności rozwoju rynków pracy i mobilizacji zasobów pracy wpłynęła na podjęcie decyzji o przygotowaniu planów reformy systemu pomocy społecznej w kierunku polityki integracji i spójności społecznej.*

### Aktywizacja i integracja

*Aktualnie prawie nikt nie kwestionuje przyjętego paradygmatu, że ukierunkowanie polskiej polityki pomocy społecznej na aktywizację i integrację*

1. Ekspertyza została opracowana w ramach projektu 1.18 Tworzenie i rozwijanie standardów usług pomocy i integracji społecznej. Wybór i śródtytuły: Magdalena Popłońska, Magdalena Dudkiewicz.



społeczną stanowi najlepszą metodę zapobiegania wykluczeniu społecznemu i innym kwestiom społecznym. Polityka aktywizacji obok wielosektorowej polityki społecznej i ekonomii społecznej stanowi główny paradygmat podejmowanych działań opartych na usługach społecznych a nie tylko na świadczeniach finansowych lub rzeczowych.

Specyfikę środowiskowej usługi społecznej, którą jak twierdzi B. Skrzypczak należy traktować jako długofalowy proces upodmiotowienia ludzi, tworzenia sieci współpracy i lokalnych struktur, które na stałe będą wspierać rozwój tej społeczności, jej zdolności do rozwiązywania problemów, tworzenia środowiska zmiany i budowania potencjałów zarówno grup jak i całej społeczności dla polepszenia jakości życia ludzi tam mieszkających. (...) Podstawą usługi środowiskowej jest podejście do człowieka jako podmiotu oraz uznanie, że w procesie zmiany nie można go postrzegać w oderwaniu od jego środowiska życia, które ma zasadniczy wpływ na jego funkcjonowanie. (...) Społeczność (postrzegana jest) jako przestrzeń świadczenia usług, kluczowe miejsce, gdzie indywidualne i zbiorowe potrzeby są definiowane i zaspokajane. Przy czym społeczność lokalną traktuje się zarówno jako świadczeniobiorców, jak i świadczeniodawców usług społecznych. Społeczność jest także podstawą, na której konstruowana jest lokalna polityka społeczna. Społeczność zapewnia wszelkie możliwości działania dla odpowiedzialnych za planowanie i świadczenie usług aktorów życia społecznego, by angażowali się w relacje z obywatelami, indywidualnie i grupowo, w celu strategicznego planowania usług i szerszego otwartego dialogu demokratycznego.

### Lokalne polityki społeczne w duchu *governance* i wielosektorowości

Środowiskowe usługi społeczne będą mogły rozwijać się sprawniej, jeśli na poziomie lokalnym umacniany będzie model lokalnej polityki społecznej zorganizowany w duchu *governance*, czyli systemu współzrządzenia, współzarządzania i współuczestniczenia w procesach decyzyjnych i realizacyjnych wielu różnych interesariuszy regionalnych i lokalnych, którzy byłiby współodpowiedzialni za dobrobyt i rozwój społeczny.

Programowanie polityki lokalnej poprzez strategie, dostarczanie i produkcję usług społecznych, nadzór i kontrolę procesów polityki społecznej, nie byłyby tu zadaniem tylko władz samorządowych i sektora publicznego, ale różnorodnych podmiotów społecznych, prywatnych, kościelnych, nieformalnych, którzy mieliby interes we wspólnym rozwiązaniu problemów społecznych (*welfare pluralism*).

*Wielosektorowa polityka społeczna rozkłada odpowiedzialność za realizację zadań i usług społecznych na większą liczbę podmiotów działających w ramach różnych sektorów. Włącza w partycypacyjny sposób w dostarczanie usług społecznych różnorodne grupy interesariuszy, a także aktywnych obywateli, którzy tworzą nową jakość usług społecznych. Tym samym wielosektorowa polityka społeczna przyczynia się do rozwoju *governance*. Sektor nieformalny (rodzina, wspólnota, środowisko lokalne) staje się koproducentem usług społecznych. Wielosektorowość przyczynia się do bardziej racjonalnego rozłożenia różnorodnych ryzyk społecznych jakie funkcjonują w społeczeństwie, jak również do większego zróżnicowania usług odpowiadających na zindywidualizowane potrzeby obywateli.*

*Wykorzystując model wielosektorowej polityki społecznej na potrzeby organizowania społeczności lokalnych, można byłoby wskazać, że środowiskowa praca ze społecznościami może być prowadzona przez różnorodne instytucje i służby zarówno z sektora publicznego, jak i niepublicznego. Szczególnie silne związki wykorzystywania metody pracy środowiskowej są charakterystyczne dla sektora pozarządowego (obywatelskiego), gdyż takie doświadczenia płyną z rozwiązań przyjętych w W. Brytanii, czy w Niemczech. Duża część usług środowiskowych jest realizowana w tych krajach przez III sektor. Państwo i/lub samorząd jest natomiast koordynatorem i współpłatnikiem tych usług na zasadzie „*finance mix*”.*

*Paradygmatem przyczyniającym się do pozytywnej zmiany roli i znaczenia usług społecznych jest uspołecznienie polityki społecznej, czyli wykorzystanie potencjału podmiotów trzeciego sektora (organizacji pozarządowych) w produkcji i dostarczaniu usług społecznych i społecznych. Uspołecznienie we współczesnej polityce społecznej można rozumieć jako „uwrażliwienie” społeczeństwa obywatelskiego i sektora pozarządowego*

na problemy socjalne obywateli i przekazanie III sektorowi kompetencji socjalnych w tym zakresie przez państwo i samorząd.

Czy organizowania społeczności lokalnych nie powierzyć na preferencyjnych zasadach właśnie organizacjom pozarządowym (ewentualnie także podmiotom ekonomii społecznej)? Przemawiają za tym co najmniej 3 argumenty: po pierwsze – w wielu państwach europejskich środowiskowa praca ze społecznością jako usługa społeczna jest realizowana przez NGO's (Non Governmental Organisations); po drugie, posiadamy w Polsce spore doświadczenie w organizowaniu społeczności lokalnych w ramach metody CAL rozwijanej przez Stowarzyszenie o tej samej nazwie; po trzecie, wreszcie w ramach drugiej reformy administracyjnej w Polsce pod koniec lat 90. XX wieku, zdecentralizowano liczne zadania pomocy społecznej, wprowadzono mechanizmy rynkowe w wielu zadaniach polityki społecznej, ale nie zauważono sektora pozarządowego jako ważnego aktora dostarczania, czy produkcji usług społecznych. Praca ze społecznością mogłaby być zatem w tej chwili dla sektora pozarządowego w pewnym sensie „rekompensatą” za ominięcie sektora non-profit przy poprzednich reformach. Mogłoby to mieć także pozytywny wymiar cementowania tkanki obywatelskiej i odbudowy kapitału społecznego i zwiększania partycypacji obywatelskiej. Praca ze środowiskiem i w środowisku społecznym wydaje się zresztą bardzo naturalną przestrzenią działalności dla organizacji pozarządowych.

## Usługa społeczna w kontekście Europejskiego Funduszu Społecznego

Usługi społeczne, w tym te związane z pracą socjalną, aktywną integracją, pobudzaniem i organizowaniem społeczności lokalnych, stały się elementem inwestycji Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki . (...) Według tego komunikatu usługi społeczne są środkiem do osiągnięcia następujących celów:

- są to usługi zorientowane na osobę, przeznaczone do zaspokajania życiowych potrzeb człowieka, a zwłaszcza potrzeb słabszych grup w społeczeństwie;

- zapewniają ochronę przed ogólnymi i szczególnymi zagrożeniami dla życia oraz pomagają w realizacji osobistych wyzwań i działania w sytuacjach kryzysowych;
- świadczone są również na rzecz rodzin, w kontekście zmiany wzorców rodziny, wspierania ich roli w opiece nad młodymi i starszymi członkami rodziny, jak również nad osobami niepełnosprawnymi oraz kompensują ewentualny rozpad rodzin;
- są to kluczowe instrumenty ochrony podstawowych praw człowieka i ludzkiej godności;
- pełnią rolę zapobiegawczą i integrują społecznie wszystkich członków populacji niezależnie od ich stanu posiadania, czy dochodów;
- przyczyniają się do zwalczania dyskryminacji, zapewnienia równości płci, poprawy warunków życia i tworzenia równych szans dla wszystkich, zwiększając tym samym zdolność jednostek do pełnego uczestnictwa w życiu społecznym.

Organizacja, świadczenie i finansowanie usług społecznych według Komisji Europejskiej powinno być zorganizowane w następujący sposób:

- zaspokojenie wielorakich potrzeb poszczególnych jednostek wymaga wszechstronności i personalizacji usług socjalnych, które muszą być opracowane i świadczone w sposób zintegrowany; często między odbiorcą usługi i usługodawcą istnieje osobista relacja;
- przy definiowaniu i świadczeniu usługi trzeba uwzględnić różnorodność ich adresatów;
- usługi socjalne świadczone w celu zaspokojenia potrzeb osób należących do słabszych grup społeczeństwa charakteryzuje często asymetryczny stosunek między usługodawcami i beneficjentami, odmienny od relacji mających miejsce między dostawcą handlowym a konsumentem;

- z uwagi na fakt, że usługi te często osadzone są w (lokalnych) tradycjach kulturowych, wybiera się rozwiązania dostosowane do szczególnych cech lokalnej sytuacji, gwarantujące bliskość między usługodawcą a użytkownikiem, zapewniając jednocześnie równy dostęp do usług na całym terytorium;
- usługodawcy często potrzebują dużej autonomii, by zaspokoić różne i zmieniające się potrzeby socjalne;
- z reguły usługi te opierają się na zasadzie solidarności i w dużym stopniu są one uzależnione od publicznego finansowania, co zapewnia równy dostęp, niezależnie od stanu posiadania czy dochodów;
- usługodawcy nienastawieni na zysk oraz pracownicy wolontariatu często odgrywają ważną rolę w świadczeniu usług socjalnych, wyrażając tym samym postawę obywatelską i przyczyniając się do integracji społecznej, spójności społecznej wspólnot lokalnych oraz do solidarności międzypokoleniowej.

## Organizacja i finansowanie

Jeśli chodzi o organizacyjny aspekt OSL jako usługi społecznej, to kluczowy dylemat dotyczy tego, jakie podmioty i służby miałyby realizować pracę środowiskową. Czy miałyby to być publiczne instytucje pomocy społecznej, a jeśli tak to czy OPS, czy PCPR (a może obie te instytucje), czy może jednostki organizacyjne pomocy społecznej takie jak środowiskowe domy społeczne, świetlice środowiskowe, placówki opiekuńczo-wychowawcze, czy placówki całodobowej opieki? Być może alternatywnym rozwiązaniem byłoby powierzenie organizacji społeczności lokalnej innym – niepublicznym podmiotom, w tym przede wszystkim organizacjom pozarządowym? Takie usytuowanie tej usługi sprzyjałoby realizacji koncepcji obywatelskiej polityki społecznej.

Mechanizmy finansowania mogą być przy usłudze OSL różne, niemniej autor tego opracowania skłania się ku rozwiązaniu „finance mix”, które

polega na łączeniu różnorodnych źródeł finansowych. Nie należy bowiem sądzić, aby państwo, czy samorząd chciały w całości finansować tego typu usługę, ale być może byłaby możliwość montażu finansowego usługi OSL ze środków centralnych i samorządowych; dodatkowo środków europejskich i organizacji pozarządowych lub ze źródeł prywatnych. Takie rozwiązania stosuje się bardzo często w państwach zachodnich. Jednakże finansowanie w całości usług OSL na podobieństwo PAL ze środków EFS jest bardzo ryzykowne, ponieważ po zakończeniu wspierania Polski przez UE w ramach polityki spójności, praca środowiskowa może nie być kontynuowana ze względu na brak środków.

Aby profesjonalnie realizować usługę środowiskową, potrzeba jest także odpowiedniej infrastruktury, zaplecza technicznego i sprzętowego. Z wielu badań i analiz instytucji pomocy społecznej wiemy, że zarówno publiczne instytucje pomocy społecznej, jak i organizacje pozarządowe borykają się tutaj z wieloma problemami i deficytami. Inaczej sytuacja wygląda w dużych miejskich ośrodkach pomocy społecznej a inaczej w małych biedniejszych podmiotach; duże zróżnicowanie jest także w sektorze pozarządowym. Należałoby się zatem zastanowić, jak upowszechniając model OSL i usługi w tym obszarze, wzmocnić infrastrukturę podmiotów pomocy społecznej. Sam „cross-finansing” w ramach projektów POKL nie będzie tutaj wystarczającym narzędziem.

## Podmioty realizujące usługę

Kto ma udostępniać, a kto produkować usługę OSL? Piszący te słowa jest za tym, aby udostępnianiem usługi, zgodnie z porządkiem prawnym i legitymacją samorządu terytorialnego, zajęły się publiczne podmioty pomocy społecznej, natomiast produkcję usług środowiskowych należałoby powierzyć różnorodnym podmiotom w duchu urynkowienia i uspołecznienia usług, z preferencjami w kierunku organizacji pozarządowych, co wiąże się z argumentacją zaprezentowaną powyżej w tej ekspertyzie. Urynkowienie wprowadza bowiem konkurencję do usługodawców, co sprzyja generalnie jakości i dostępności do usługi, uspołecznienie natomiast pobudza aktywną społeczność do tworzenia stowarzyszeń i pracy



środowiskowej na rzecz społeczności lokalnej w duchu obywatelskiej partycypacji. Usługę OSL można byłoby zlecać w ramach publicznych przetargów, gdzie NGO-s mogłyby być uprzywilejowane w stosunku do podmiotów rynkowych (takie rozwiązania stosuje się np. w Niemczech, w myśl zasady subsydiarności) lub też środki na realizację pracy środowiskowej przekazywane mogłyby być przez podmioty sektora publicznego NGO-som w ramach dotacji na cele statutowe.

## Pracownicy, infrastruktura, system zarządzania

Ważnym elementem usług społecznych jest kontekst zarządzania, koordynacji i organizowania usług społecznych. Z punktu widzenia potencjalnego realizatora usług środowiskowych jakim są publiczne instytucje pomocy społecznej należałoby rozróżnić zarządzanie tymi usługami przez małe, wiejskie OPS i duże, wielkomiejskie ośrodki. Inny styl i mechanizm zarządzania będzie też w jednostkach organizacyjnych pomocy społecznej, które podlegają, np. PCPR lub OPS, gdzie mamy do czynienia z tzw. „frontową” pracą socjalną. Realizując usługę środowiskową, należałoby się zastanowić nad zakresem zadań i odpowiedzialnością poszczególnych osób w instytucjach pomocy społecznej. (...) Niewątpliwie osadzenie usług środowiskowych w publicznym systemie pomocy społecznej musi uwzględniać rolę podmiotów centralnych (MPIPS), które tworzą prawo socjalne i przekazują środki finansowe na realizację zadań, w tym wydziałów polityki społecznej przy urzędach wojewódzkich. Jednakże, najważniejsza przestrzeń koordynacji i zarządzania usługami ma miejsce na poziomie lokalnym i subregionalnym (gmina i powiat). Tutaj mamy do czynienia z lokalnymi władzami ustawodawczymi (rady powiatów i gmin) i wykonawczymi (starostowie, prezydenci, burmistrzowie lub wójtowie), czyli bezpośrednimi zwierzchnikami organów samorządowej pomocy społecznej.

## Skuteczność i efektywność

Istotnym kontekstem dla realizacji usług społecznych jest zorientowanie na ich skuteczność, jakość i efektywność. Wiąże się to z racjonalizacją polityki społecznej i zorientowaniem jej na korzyści.(E) Aby działalność usługodawcza była skuteczna, niezbędna jest rewizja sposobów zarządzania w ramach konkretnych podmiotów pomocy społecznej i wobec konkretnych problemów oraz kreowanie nowych metod ewaluacji i dokonywania pomiarów rezultatów o obiektywne wskaźniki. Gwarantem wysokiej jakości usług może być postępująca profesjonalizacja, dominująca nad regułami biurokracji i hierarchicznością w kontaktach pracownik-pracownik, czy pracownik-klient (społeczność lokalna). Krokiem ku skuteczniejszej ofercie usług społecznych będzie także wprowadzenie zarządzania wydajnością, poprzez realną ewaluację i superwizję pracy pracowników socjalnych (środowiskowych).

## Standaryzacja czy modelowanie?

Jedną z ważniejszych kwestii dotyczących usług społecznych, w tym organizowania społeczności lokalnych, jest odpowiedź na pytanie dotyczące wprowadzenia standaryzacji. Autor tej ekspertyzy jest zwolennikiem standaryzacji usług publicznych, jednakże takiej standaryzacji, która w pierwszej kolejności dotyczy samej usługi, a nie tylko i wyłącznie standaryzacji instytucji, które dostarczają usługi, a takie podejście obserwuje się bardzo często przy standaryzacji w Polsce. Ponadto autor jest także zwolennikiem wprowadzania standardu ogólnego, ramowego, bez wchodzenia w szczegóły, które mogą stworzyć przeregulowane świadczenie społeczne. Przeregulowanie standardów może bowiem przynieść rezultaty przeciwne od zamierzonych i tym samym stać się narzędziem przeciwskutecznym i nieefektywnym. Może także prowadzić do bojkotu ze strony samych służb społecznych, w tym pracowników socjalnych, albo napotkać na opór władz samorządowych. Stworzenie standardu pracy środowiskowej, czy też OSL, może bazować na doświadczeniach tworzenia standardów w ramach systemowego projektu „1.18” – Tworzenie standardów usług pomocy i integracji społecznej, gdzie różnorodne

standardy usług społecznych tworzyli eksperci związani z organizacją „Wrzos”, a także konsorcjum różnorodnych organizacji w zakresie standardów na rzecz osób bezdomnych.

Alternatywnym sposobem do szczegółowej standaryzacji usług społecznych może być ich modelowanie. (...) Należy podkreślić, że model jest zawsze wynikiem kompromisu między dążeniem do wiernego i dokładnego odwzorowania rzeczywistości idealnej, a dążeniem do jej uproszczenia. (...) W zależności od celu modelowania dzielimy je na: modele poznawcze, decyzyjne i projektowe. (...) Modele projektowe, są to wzory działań realizacyjnych związanych z kształtowaniem badanej rzeczywistości. Model OSL w opinii autora ekspertyzy powinien być właśnie modelem projektowym. Stosowane ujęcie pojęcia „model” ponosi za sobą określone konsekwencje, czyli między innymi dookreślenie kryteriów i wag dla zastosowanych desygnatów. Warto zwrócić na to uwagę, jeśli OSL miałoby być bardziej modelem, aniżeli standardem”.

## Katalog najważniejszych obszarów

Poniżej przedstawiono w punktach, co zdaniem autora tej ekspertyzy powinno się znaleźć w takim opisie usługi:

- beneficjenci usług – adresaci, do których powinna być skierowana usługa; powinny być to, z jednej strony grupy zagrożone wykluczeniem społecznym, ale z drugiej, cała lokalna społeczność w celu włączenia otoczenia społecznego osób marginalizowanych socjalnie do rozwiązywania lokalnych kwestii społecznych;
- cel ogólny i cele szczegółowe usługi wraz z określeniem celów bezpośrednich i pośrednich, długofalowych i średniookresowych oraz celów doraźnych;
- rezultaty twarde i miękkie – należałoby skwantyfikować wymierne efekty usługi z opisem ilościowym i jakościowym oraz podać wartość dodaną i korzyści niewymierne usługi;

- harmonogram realizacji usługi w ujęciu rocznym i wieloletnim wskazującym na procesowość realizacji usługi;
- charakterystyka i zakres usługi – wskazujący na stan faktyczny problemu (diagnozę), plan działań i zadania do realizacji, system ewaluacji usługi;
- otoczenie prawne usługi – wskazanie na dokumenty strategiczne, ustawodawstwo socjalne i akty prawne wykonawcze oraz akty niższego rzędu;
- instytucje realizujące usługę – wskazanie na podmioty publiczne i niepubliczne, które mogą realizować usługę; zastosowanie kryteriów preferowania pewnych typów organizacji, np. NGO-s, ekonomii społecznej; ewentualnie informacja o procedurze wyboru realizatora usługi;
- profesjonalizacja zawodowa – wykształcenie, kwalifikacje, umiejętności i kompetencje koordynatora/organizatora społeczności lokalnej; doświadczenie zawodowe, dorobek w tym zakresie;
- zasady i warunki realizacji usługi – wraz z opisem dokumentacji i procedur współtowarzyszących;
- partnerstwo i sieci interesariuszy – opis różnorodnych aktorów życia lokalnego wspierających realizację usługi;
- ewaluacja i monitoring usługi – ocena wewnętrzna i zewnętrzna, *ex ante*, *on going*, *in term* i *ex-post* wraz z opisem systemu raportowania i sprawozdawczości
- audyt i kontrola usługi – zasady nadzorowania poprawności realizacji usługi;
- *finansowanie usługi – podanie głównego źródła finansowania i ewentualnie dodatkowych przy modelu „finace mix”.*

## Integracja usług – wielosektorowa polityka społeczna w gminie

*Integracja usług polega na koordynacji służb i świadczeń, ale także na współpracy, partnerstwie i współdziałaniu różnorodnych podmiotów polityki społecznej. (...) Celem integracji usług społecznych jest to, aby klient (grupa klientów) w jednym miejscu (na wzór „jednego okienka” przy zakładaniu nowej firmy) otrzymywał kompleksowe wsparcie odpowiadające jego różnorodnym potrzebom. Integracja usług może dotyczyć różnorodnych zadań z zakresu tylko systemu pomocy społecznej, jak również mieć charakter ponadsystemowy i dotyczyć usług pomocy społecznej w powiązaniu do usług: rynku pracy, edukacji, zdrowia, opieki długoterminowej, reintegracji społecznej, edukacji środowiskowej, czy animacji lokalnej, usług na rzecz osób niepełnosprawnych, czy innych grup społecznych. Może dotyczyć usług realizowanych tylko w ramach sektora publicznego, ale może także dotyczyć podmiotów działających w różnorodnych sektorach i podsektorach. W integracji nie chodzi bowiem o to, kto dostarcza usługi, tylko jakiej jakości jest, ile kosztuje dana usługa i czy jest ona dostępna dla odbiorcy/odbiorców.*

Aby integracja usług społecznych w wielosektorowym modelu polityki społecznej mogła się udać, należałoby przełamać następujące bariery i stereotypy między poszczególnymi sektorami/institucjami:

- postrzeganie sektora publicznego (przez samych pracowników tego sektora) jako jedyne uprawnione do dostarczania usług społecznych;
- postrzeganie organizacji pozarządowych (przez sektor publiczny i prywatny) jako słabo zorganizowanych struktur, dysponujących niską jakością usług i słabymi kadrami działającymi na zasadzie wolontariatu;
- postrzeganie sektora prywatnego (przez sektor publiczny i pozarządowy) jako sektora działającego tylko i wyłącznie dla zysku, a nie dla niesienia pomocy innym;

- istnienie poglądu, że środki publiczne powinny przechodzić tylko i wyłącznie przez instytucje państwowe lub samorządowe;
- brak wiedzy i wiary w to, że partnerstwo lokalne i outsourcing usług jest możliwy przy odrobinie dobrych chęci do współpracy i wzajemnych kontaktów.

Usługi społeczne będzie można zintegrować ze sobą jeśli zapewnione zostaną następujące elementy:

- pieniądze publiczne (świadczenia) będą szły za beneficjentem, a nie za konkretną instytucją publiczną; dlatego też, należy stworzyć podejście „osobistych usług społecznych”, które można otrzymywać niezależnie od tego, kto dostarcza usługi;
- na szczeblu rządowym i regionalnym prowadzona będzie rzeczwiśta koordynacja działań, a nie pozorowanie takowych;
- rozwijane będą lokalne partnerstwa na rzecz integracji usług i koordynacji przepływow informacji i środków; (np. wspólne działania w ramach partnerstwa publicznospołecznego; partnerstwa relacji);
- postępować będzie delegowanie zadań w ramach partnerstw realizacji usług (zlecenie podmiotom na zewnątrz);
- projekty finansowane ze środków europejskich (EFS) i krajowych będą realizowane wspólnie przez różnorodne podmioty, w celu kompleksowego podejścia do grupy docelowej.

## Struktura OPS

*Ośrodki Pomocy Społecznej (...) są odpowiedzialne za udostępnienie usługi środowiskowej, nie powinny jednak realizować tej usługi same – powinny otoczyć się tutaj różnorodnymi organizacjami pozarządowymi i/lub nieformalnymi (w mniejszym chyba stopniu prywatnymi, chociaż podmiotami*

ekonomii społecznej już tak) i na zasadzie procedury kontraktu lub dotacji powinny rozkładać zadania związane z produkcją i dostarczaniem usług na różnorodnych innych interesariuszy, tak aby pobudzać partycypację zrzeszonych obywateli w lokalny rozwój społeczny. Można byłoby realizować taką usługę wspólnie, na zasadzie partnerstwa pomiędzy sektorem publicznym, a społecznym, w zależności od uwarunkowań lokalnych.

W celu zapewnienia koordynacji usług społecznych, w tym usługi OSL, w ośrodkach pomocy społecznej, (szczególnie tych większych) powinno zostać utworzone stanowisko lub nadana rola koordynatora usług społecznych. Należałoby wyraźnie odróżnić to stanowisko lub rolę od zadań specjalisty ds. świadczeń. Koordynator ds. usług społecznych zarządzałby całym procesem organizacji usług społecznych, w tym usług opiekuńczych, specjalistycznych, pracy socjalnej i środowiskowej (jako usług), aktywnej integracji. To on organizowałby cały proces zlecania i nadzorowania, jak również dostarczania usług. Natomiast specjalista ds. świadczeń koordynowałby zadania związane z redystrybucją różnorodnych świadczeń finansowych i rzeczowych, w tym głównie zasiłków i zapomóg. Taki podział wydaje się być konieczny z punktu widzenia organizacji procesu dostarczania usług.

Należy podkreślić celowość rozróżnienia rozwiązań strukturalnych i organizacyjnych dotyczących usługi OSL w publicznych instytucjach pomocy społecznej i dokonanie podziału na duże, średnie i małe ośrodki pomocy społecznej. W dużych ośrodkach można byłoby zastosować rozwiązanie utworzenia nowego działu pracy środowiskowej z kierownikiem tematu; w średnich mógłby być to mały zespół lub stanowisko koordynatora pracy środowiskowej, a w małych ośrodkach mogłaby być to tylko funkcja/rola organizatora usługi środowiskowej.

Ośrodki Pomocy Społecznej powinny być odpowiedzialne za udostępnienie i realizację usług społecznych (wspólnie z sektorem pozarządowym). Za koordynację sytuacji na poziomie powiatu, wsparcie w realizacji nowej usługi, a także współpracę różnorodnych interesariuszy w realizacji usług, w tym OSL, powinien być odpowiedzialny powiat, czyli PCPR, a w miastach na prawach powiatu miejskie wydziały polityki społecznej.

---

## Perspektywy i bariery rozwoju usług społecznych w Polsce:

---

Usługi społeczne, w tym OSL, należy traktować nie tylko i wyłącznie jako zaspokojenie zróżnicowanych potrzeb indywidualnych i zbiorowych społeczeństwa, ale jako inwestycję w kapitał ludzki i społeczny konieczny do rozwoju społeczno-gospodarczego i lepszej jakości życia obywateli. Nie dostrzeganie inwestycyjnej roli usług, w tym OSL, i traktowanie usług jako świadczeń o charakterze redystrybucyjnym, może skutkować ograniczoną skutecznością podejmowanych działań w ramach lokalnej polityki społecznej.

Zmiany demograficzne, kulturowe, społeczne i gospodarcze będą skutkować zwiększającym się zapotrzebowaniem na wyspecjalizowane usługi społeczne i ich coraz większą indywidualizację. W przypadku usługi OSL mówimy o zbiorowym odbiorcy usługi jakim jest społeczność lokalna, dlatego indywidualizacja oznacza tu podejmowanie zróżnicowanych działań na rzecz każdej ze społeczności, tak aby dopasować ofertę usługi do jej potrzeb.

O rozwoju usług społecznych, w tym OSL, zdecydują nie tylko potrzeby społeczne, ale polityka władz, która powinna iść w kierunku rozwijania różnorodnych usług, w tym OSL, jako najlepszego instrumentu rozwoju lokalnego i wprowadzania zmiany społecznej. Odkrycie potencjału społeczności w ramach OSL może się wiązać z odkryciem potencjalnych koproducentów innych usług społecznych, co byłoby istotną wartością dodaną.

Aby usługa OSL się rozwijała, będzie potrzebna tutaj prowadzenia spójnej polityki międzyresortowej, koordynacji działań i współpracy MPiPS z regionalnymi ośrodkami polityki społecznej a tych z powiatowymi centrami pomocy rodzinie i ośrodkami pomocy społecznej. Zagrożeniem jest tu jednak niska kultura partnerstwa międzyinstytucjonalnego w Polsce oraz autonomia wszystkich szczebli samorządu terytorialnego.

Zagrożeniem dla realizacji usługi OSL, ale też innych usług, jest w dalszym ciągu niski poziom profesjonalizmu wśród pracowników socjalnych.

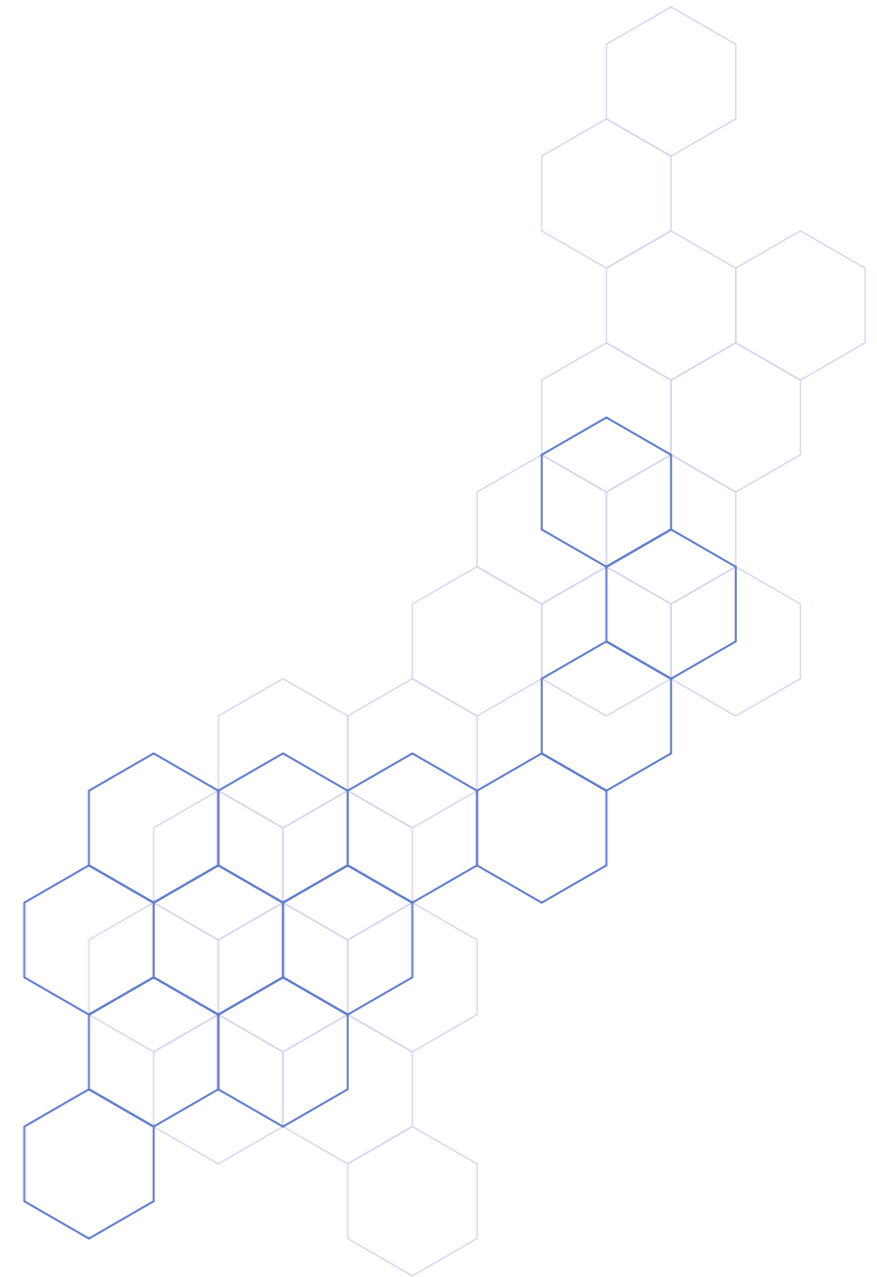
*Usługa OSL może być „torpedowana” przez samych pracowników społecznych, którzy z uwagi na obiektywne problemy, takie jak: wynagrodzenie na najniższym poziomie krajowym, brak systemów motywacyjnych, brak ścieżek kariery i niski prestiż zawodu, mogą nie chcieć realizować bardzo trudnej i wymagającej usługi OSL, tym bardziej, że instytucje pomocy społecznej borykają się coraz bardziej z problemami biurokratyzowania i formalizowania realizacji zadań przez instytucje kontrolne i finansujące.*

Środowiskowi pracownicy socjalni będą potrzebowali ewaluacji swoich działań, ale także superwizji i sesji coachingowych. Należałoby zatem w przygotowywanym aktualnie standardzie superwizji w pracy środowiskowej włączyć superwizję jako metodę wsparcia organizatora społeczności lokalnej.

*OSL jako usługa społeczna uda się, przede wszystkim tam, gdzie będziemy mieli do czynienia z otwartą społecznością lokalną i zrozumieniem oraz poparciem władz samorządowych. Dlatego należałoby równocześnie podjąć kroki do upowszechniania wiedzy i prowadzenia stosownej polityki promocyjnej nowej usługi. Można byłoby pokusić się o przygotowanie książek – poradników, jak również materiałów upowszechniających i promocyjnych z tego zakresu.*

---

*Praca środowiskowa/organizowanie społeczności lokalnej powinna być traktowana jako usługa społeczna, która zorientowana jest na społeczności lokalne. Zdaniem autora tej ekspertyzy powinno się wystandardyzować/wymodelować OSL jako usługę, ale w ogólny sposób bez wchodzenia w zbytne szczegóły, które mogą zniechęcić pracowników społecznych i publiczne służby pomocy społecznej oraz NGO-s do jej realizacji. Ustawowo powinno się wprowadzić OSL do noweli Ustawy o pomocy społecznej jako zadanie obowiązkowe każdej gminy. Środki finansowe realizacji OSL, to głównie środki JST, ale też EFS na lata 2014–2020 i inne źródła prywatne lub centralne. OSL jako usługa społeczna jest elementem lokalnej polityki społecznej.*



**Autorzy poradnika III, Organizowanie społeczności lokalnej –  
usługa społeczna**

**Redaktor poradnika:**

- Magdalena Dudkiewicz – dr habilitowany socjologii, adiunkt w Instytucie Stosowanych Nauk Społecznych UW, ekspert w zakresie publicznego wizerunku działań pomocowych, realizacji projektów badawczych oraz animacji kultury. Członek zespołu Obserwatorium Żywej Kultury, ekspert Instytutu Spraw Publicznych, sekretarz redakcji kwartalnika „Trzeci Sektor”. Od 2009 roku ekspert w projekcie *Tworzenie i rozwijanie standardów usług pomocy i integracji społecznej*: zadanie 3.  
email: magda.dudkiewicz@isp.org.pl

**Autorzy:**

- Agnieszka Skowrońska – dr nauk humanistycznych w zakresie nauk politycznych oraz socjolog, pracownik Instytutu Rozwoju Służb Społecznych, były pracownik socjalny. Obecnie zajmuje się badaniami i ewaluacją w pomocy społecznej oraz sektorze organizacji pozarządowych.  
email: agnieskowronska@wp.pl
- Barbara Bąbska – socjolog ze specjalnością praca socjalna, superwizor animacji i współpracy środowiskowej. Ekspert i trener Centrum Wspierania Aktywności Lokalnej. W latach 1983 - 2009 pracownik Miejskiego Ośrodka Pomocy Społecznej w Radomiu odpowiedzialny m.in. za wdrażanie i koordynowanie programu Centrum Aktywności Lokalnej. Od 2009 roku ekspert w projekcie *Tworzenie i rozwijanie standardów usług pomocy i integracji społecznej*: zadanie 3.  
email: basiab@cal.org.pl

#### **Konsultacje merytoryczne: Paweł Jordan**

- Paweł Jordan – socjolog, Prezes Biura Obsługi Ruchów Inicjatyw Społecznych BORIS, Przewodniczący Rady Programowej Centrum Wspierania Aktywności Lokalnej CAL, superwizor w Stowarzyszeniu Trenerów Organizacji Pozarządowych (STOP). Autor książek na temat wolontariatu, rozwoju społeczności lokalnej. Jeden z inicjatorów m.in. Centrum Wolontariatu, Funduszy Lokalnych, STOP, CAL. Od 2009 roku ekspert w projekcie *Tworzenie i rozwijanie standardów usług pomocy i integracji społecznej*: zadanie 3. email: pawelj@boris.org.pl

#### **Redaktor serii: Bohdan Skrzypczak**

- Bohdan Skrzypczak – dr nauk humanistycznych w zakresie pedagogiki społecznej, historyk, adiunkt w Katedrze Pedagogiki Społecznej Instytutu Profilaktyki Społecznej i Resocjalizacji Uniwersytetu Warszawskiego. Prezes Centrum Wspierania Aktywności Lokalnej CAL skupiającego środowisko ludzi i instytucji zainteresowanych problematyką aktywizacji i rozwoju społeczności lokalnej, inicjator i dyrektor Centrum Badań Społeczności i Polityk Lokalnych Collegium Civitas. Od 2009 roku ekspert w projekcie *Tworzenie i rozwijanie standardów usług pomocy i integracji społecznej*: zadanie 3, kierownik Laboratorium Innowacji Społecznej. email: bohdans@cal.org.pl

## Organizowanie społeczności lokalnej – usługa społeczna

*Redaktor poradnika:*

dr hab. Magdalena Dudkiewicz

*Konsultacje merytoryczne:*

Paweł Jordan

*Redaktor serii:*

dr Bohdan Skrzypczak

*Projekt graficzny serii oraz skład:*

Marta Malesińska [manukastudio.pl]

*Korekta:*

Editio. Beata Bociąg

*Wydawca:*

Centrum Wspierania Aktywności Lokalnej CAL  
ul. Paca 40, 04-386 Warszawa  
Tel. 22 121 59 10  
e-mail: biuro@cal.org.pl

*Druk:*

Wydawnictwo Garamond  
ul. Kazuń Nowy 22 D  
05-152 Czosnów

© Copyright by Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich 2014

ISBN: 978-83-62380-26-8

Nakład 1000 egzemplarzy

Egzemplarz bezpłatny (publikacja bezpłatna)



Seria *ABC organizowania społeczności lokalnej* składa się z trzech poradników: *Organizator społeczności lokalnej – refleksyjny praktyk*, *Organizowanie społeczności lokalnej – metodyka pracy środowiskowej*, *Organizowanie społeczności lokalnej – usługa społeczna*. W serii czytelnik znajdzie kompendium wiedzy z zakresu aktywizowania i mobilizowania społeczności lokalnej do samopomocy oraz propozycje rozwiązań organizacyjnych. Każdy poradnik jest pewną odrębną pozycją, ale wszystkie trzy razem stanowią całościowe spojrzenie na ww. zagadnienia. W pierwszej publikacji *Organizator społeczności*

*lokalnej – refleksyjny praktyk* prezentowana jest rola „agenta zmiany”, czyli właśnie organizatora społeczności lokalnej jako nowo tworzącej się profesji. Druga pozycja *Organizowanie społeczności lokalnej – metodyka pracy środowiskowej* poświęcona jest w całości kwestii, jak krok po kroku pracować w społeczności, podsuwa użyteczne wskazówki, pokazuje narzędzia i konkretne przykłady. Trzeci poradnik *Organizowanie społeczności lokalnej – usługa społeczna* to pokazanie pewnych rozwiązań prawno-organizacyjnych, które można zastosować w lokalnym samorządzie i wdrożyć usługę organizowania społeczności.

Seria poradnicza została wydana w ramach projektu systemowego 1.18 „Tworzenie i rozwijanie standardów usług pomocy i integracji społecznej”. To partnerski projekt, którego celem jest podniesienie profesjonalizmu i zwiększenie skuteczności instytucji pomocy i integracji społecznej w rozwiązywaniu problemu wykluczenia społecznego poprzez stworzenie, przetestowanie oraz wdrożenie standardów instytucji i usług pomocy oraz integracji społecznej.

Projekt realizowany w latach 2009–2014

Partnerzy projektu realizujący zadanie:



Publikacja jest współfinansowana przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY

