



# PODREČNIK DLA EKSPERTÓW TESTUJĄCYCH


NOWY MODEL WSPÓŁPRACY  
INSTYTUCJI ZATRUDNIENIA  
SOCJALNEGO





# PODREČZNIK DLA EKSPERTÓW TESTUJĄCYCH

MODEL WSPÓŁPRACY  
INSTYTUCJI ZATRUDNIENIA  
SOCJALNEGO Z INNYMI  
PODMIOTAMI REALIZUJĄCYMI  
USŁUGI SPOŁECZNE



Material szkoleniowy opracowany na podstawie roboczych wersji dokumentów: „Studium Testowej Wersji Modelu współpracy podmiotów zatrudnienia socjalnego z instytucjami/podmiotami realizującymi usługi społeczne” oraz „Wersji testowej 3-częściowego modelu – Koncepcja Modelu Współpracy instytucji zatrudnienia socjalnego z innymi podmiotami realizującymi usługi społeczne” przygotowanych w ramach projektu „Nowy model współpracy instytucji zatrudnienia socjalnego”

Projekt „Nowy model współpracy instytucji zatrudnienia socjalnego”  
współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu  
Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020.

Projekt realizowany przez Sylpo System Sp. z o. o., Instytut Pracy i Spraw Socjalnych,  
Fundację Fundusz Współpracy, Państwową Wyższą Szkołę Zawodową w Chełmie  
oraz Janowskie Stowarzyszenie Niesienia Pomocy „Humanus”.



Fundacja  
FUNDUSZ WSPÓŁPRACY



Warszawa, 2019 r.



ROLA MODELU WSPÓŁPRACY W BUDOWANIU  
ZNACZENIA ZATRUDNIENIA SOCJALNEGO  
W LOKALNEJ POLITYCE SPOŁECZNEJ

MODUŁ I

METODY REINTEGRACJI SPOŁECZNEJ  
I ZAWODOWEJ W POLSCE

MODUŁ II

PROJEKTOWANIE DZIAŁAŃ W SPOŁECZNOŚCI

MODUŁ III

PROCEDURY TMW – MODEL CZĄSTKOWY 1

MODUŁ IV

PROCEDURY TMW – MODEL CZĄSTKOWY 2

MODUŁ V

PROCEDURY TMW – MODEL CZĄSTKOWY 3

MODUŁ VI

WPROWADZANIE ZMIAN W DZIAŁANIACH  
REALIZOWANYCH W SPOŁECZNOŚCI

MODUŁ VII

WARSZTAT EWALUACYJNY

MODUŁ VIII

ROZSZERZENIA UZYSKANYCH REZULTATÓW

MODUŁ IX

FUNDACJA FUNDUSZ WSPÓŁPRACY

## PODRĘCZNIK DLA EKSPERTÓW TESTUJĄCYCH MODEL WSPÓŁPRACY INSTYTUCJI ZATRUDNIENIA SOCJALNEGO Z INNYMI PODMIOTAMI REALIZUJĄCYMI USŁUGI SPOŁECZNE

Podręcznik został przygotowany w ramach projektu „**Nowy model współpracy instytucji zatrudnienia socjalnego**”, współfinansowanego przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020.

Podręcznik opracowany w oparciu o robocze wersje dokumentów: „**Studium Testowej Wersji Modelu współpracy podmiotów zatrudnienia socjalnego z instytucjami/podmiotami realizującymi usługi społeczne**” oraz „**Wersji testowej 3-częściowego modelu – Koncepcja Modelu Współpracy instytucji zatrudnienia socjalnego z innymi podmiotami realizującymi usługi społeczne**”.

Opracowanie: Certes Sp. z o. o. Jacek Gralczyk na zlecenie Fundacja Fundusz Współpracy

Konsultacje merytoryczne: Michał Bargielski, Izabela Kowalska, Katarzyna Trzaska.

Koordinacja wydania, projekt graficzny i skład: Studio graficzne Ling Brett

Zdjęcia: Freepik

Redakcja, korekta: Firma Korektorska UKKLW – Karolina Strzelczyk, Weronika Trzeciak

Druk i oprawa: DB Print Polska Sp. z o.o. Drukarnia offsetowa ekologiczna

© Copyright by Fundacja Fundusz Współpracy, Warszawa 2019

Wydawca:

Fundacja Fundusz Współpracy

00-444 Warszawa, ul. Górnośląska 4a

tel. 22 450 98 10, faks: 22 450 98 03

e-mail: [cofund@cofund.org.pl](mailto:cofund@cofund.org.pl), [www.cofund.org.pl](http://www.cofund.org.pl)



Wydrukowano na papierze posiadającym certyfikat FSC.



Unia Europejska  
Europejski Fundusz Społeczny



PUBLIKACJA DYSTRYBUOWANA BEZPŁATNIE

# SPIS TREŚCI

WSTĘP .....	6
MODUŁ I <b>ROLA MODELU WSPÓŁPRACY W BUDOWANIU ZNACZENIA ZATRUDNIENIA SOCJALNEGO W LOKALNEJ POLITYCE SPOŁECZNEJ</b> .....	10
MODUŁ II <b>METODY REINTEGRACJI SPOŁECZNEJ I ZAWODOWEJ W POLSCE</b> .....	24
MODUŁ III <b>PROJEKTOWANIE DZIAŁAŃ W SPOŁECZNOŚCI</b> .....	34
MODUŁ IV <b>PROCEDURY TMW-MODEL CZĄSTKOWY 1</b> .....	48
MODUŁ V <b>PROCEDURY TMW-MODEL CZĄSTKOWY 2</b> .....	66
MODUŁ VI <b>PROCEDURY TMW-MODEL CZĄSTKOWY 3</b> .....	78
MODUŁ VII <b>WPROWADZANIE ZMIAN W DZIAŁANIACH REALIZOWANYCH W SPOŁECZNOŚCI</b> .....	90
MODUŁ VIII <b>WARSZTAT EWALUACYJNY</b> .....	98
MODUŁ IX <b>ROZSZERZENIA UZYSKANYCH REZULTATÓW</b> .....	108

# WSTĘP

Niniejsze opracowanie stanowi podsumowanie zrealizowanego w 2019 r. szkolenia dla ekspertów testujących Model Współpracy instytucji zatrudnienia socjalnego z innymi podmiotami realizującymi usługi społeczne. Jest efektem pracy zespołów merytorycznych wszystkich partnerów realizujących projekt „Nowy model współpracy instytucji zatrudnienia socjalnego”.

W szkoleniu wzięło udział 60 ekspertów-praktyków z obszarów zatrudnienia socjalnego i ekonomii społecznej, na co dzień podejmujących te kwestie w instytucjach zatrudnienia socjalnego, jednostkach samorządu terytorialnego, ośrodkach wsparcia ekonomii społecznej, organizacjach pozarządowych oraz ośrodkach pomocy społecznej. W tych podmiotach, w ramach pilotażu, zostanie podjęta próba wdrożenia założeń Modelu Współpracy w wersji testowej, dalej nazwany jako „TMW” (30 instytucji zatrudnienia socjalnego).

Niniejszy podręcznik to wsparcie dla ekspertów i członków lokalnych partnerstw, którzy wezmą na siebie wysiłek testowania zaprojektowanych procesów, standardów współpracy i zatrudnienia socjalnego. Znajdują się w nim omówienia najważniejszych elementów TMW, uwagi i informacje wspierające proces testowania.

Wdrożenie Modelu Współpracy w 30 instytucjach zatrudnienia socjalnego stanowi specyficzną kontynuację wcześniejszych testów w obszarze wielowymiarowej, instytucjonalnej współpracy z wykorzystaniem podmiotów zatrudnienia socjalnego, jego wdrożenie zaś ma przyczynić się do rozszerzenia zakresu i form współpracy międzyinstytucjonalnej z korzyścią dla powiększania katalogu usług społecznych.

Organizacja zatrudnienia socjalnego w społeczności lokalnej to jednak wyzwanie trudne samo w sobie. Osadzenie go w sferze usług społecznych to podniesienie poprzeczki organizatorom klubów integracji społecznej i centrów integracji społecznej jeszcze wyżej. Aby zwiększyć efektywność zatrudnienia socjalnego mierzoną skutecznymi procesami integracji społeczno-zawodowej, konieczne jest włączenie w tę działalność całego szeregu lokalnych aktorów społecznych. Testowy Model Współpracy (TMW) to próba znalezienia recepty na kooperację, która włączy w realizację tych wyzwań instytucje i organizacje, od których zależy lokalny sukces w tej dziedzinie.



Konstrukcja TMW to zbiór trzech kompatybilnych sfer współpracy, obejmujących następujące obszary:

- › zaspokajanie przez podmioty ZS potrzeb kadrowych realizatorów niektórych usług społecznych, w tym przypadku podmiotów ES,
- › tworzenie nowych podmiotów ES specjalizujących się w świadczeniu niektórych rodzajów usług społecznych przez absolwentów centrów i klubów integracji społecznej,
- › zlecenie niektórych usług społecznych sektorowi ES, z uwzględnieniem przygotowania podmiotów ZS do ich wykonywania.

Dziewięć modułów zawartych w podręczniku omawia zagadnienia bezpośrednio powiązane z Testowym Modelem Współpracy, w tym m.in. osadzenie zatrudnienia socjalnego w lokalnej polityce społecznej, zagadnienia organizacyjne i formalne, związane z budowaniem partnerstwa i zlecaniem usług przez jednostki samorządowe, oraz stanowi wprowadzenie do pełnej treści Koncepcji Modelu Współpracy instytucji zatrudnienia socjalnego z innymi podmiotami realizującymi usługi społeczne.

Mamy nadzieję, że zarówno lokalni aktorzy TMW, jak i eksperci zaangażowani w testowanie Modelu znajdą tu treści pozwalające lepiej zaprojektować współpracę. Bardzo chcielibyśmy, żeby czytelnicy tego opracowania nie traktowali go jako zamkniętą całość. Przeciwnie – liczymy, że zostanie ono potraktowane jako zaproszenie do regionalnych i ogólnopolskiej dyskusji nad wyzwaniami, jakie niesie ze sobą idea rozszerzania lokalnych katalogów usług społecznych w oparciu o partnersko organizowane zatrudnienie socjalne.



ROLA MODELU WSPÓŁPRACY W BUDOWANIU  
ZNACZENIA ZATRUDNIENIA SOCJALNEGO  
W LOKALNEJ POLITYCE SPOŁECZNEJ



# MODUŁ I

ROLA MODELU WSPÓŁPRACY **W BUDOWANIU**  
**ZNACZENIA ZATRUDNIENIA SOCJALNEGO**  
W LOKALNEJ POLITYCE SPOŁECZNEJ



Podstawowym zadaniem modelu współpracy jest wytworzenie lokalnego rynku usług społecznych, na którym najważniejszym dostawcą tych usług będą podmioty ekonomii społecznej (dalej PES). Polskie prawo umożliwia uprzywilejowanie tych podmiotów na lokalnym rynku. Żeby było to jednak możliwe, konieczne jest jednak spełnienie kilku ważnych kryteriów.

Konieczne są porozumienie i współpraca różnych interesariuszy (dalej nazywamy ich aktorami modelu) co do stanu wiedzy i informacji o potrzebach mieszkańców, ale też możliwościach dostarczania usług przez PES oraz ich finansowania przez samorząd terytorialny. Niezbędni są też pracownicy, którzy będą świadczyć te usługi, i organizacje, u których samorząd je zakontraktuje. Ostatecznie też wymagane jest porozumienie co do standardu usług oraz zasad, na jakich wybrani zostaną wykonawcy.

Niezbędnym elementem TMW jest również zatrudnienie socjalne i realizujące je dwa typy podmiotów: centra i kluby integracji społecznej. Gdy wprowadzimy do budowania lokalnego rynku usług prowadzoną przez nie działalność w zakresie reintegracji społecznej i zawodowej, okaże się, że możemy wykorzystać środki publiczne w zwielokrotniony sposób.

Przede wszystkim, jeśli uczestnicy CIS i KIS będą pracowali przy świadczeniu usług społecznych, wykorzystamy środki finansujące te typy podmiotów do edukacji na potrzeby ważnego społecznie zadania. Ponadto zatrudnienie absolwentów w PES będzie wydłużeniem ścieżki reintegracyjnej, czyli również realizacją zadania publicznego. Ostatecznie, w idealnym modelowym rozwiązaniu, za pieniądze przeznaczone na kontraktowanie usług zarówno podnosimy jakość życia mieszkańców, dostarczając im niezbędne wsparcie, jak i przeznaczamy te środki na reintegrację społeczną i zawodową. Podnosi to skuteczność podtrzymania efektów działania CIS i KIS. Na ten pozornie prosty schemat składa się wiele procesów, zakorzenionych głęboko w poszczególnych aktach prawnych, procesach społecznych i zasadach funkcjonowania instytucji.

## IDEA TMW W SZERSZYM KONTEKŚCIE: ZAŁOŻENIA POLITYKI AKTYWIZACJI. DYLEMATY AKTYWIZACJI SPOŁECZNEJ I ZAWODOWEJ

Powolywanie i funkcjonowanie instytucji zatrudnienia socjalnego odpowiedzialnych za proces reintegracji pozwala ludziom wykluczonym odzyskiwać zdolność do uczestniczenia w życiu zawodowym i społecznym. Idea TMW ma na celu realizację potrzeb społecznego i zrównoważonego rozwoju, polityki prorodzinnej, spójności społecznej, przeciwdziałania ubóstwu, deinstytucjonalizacji instytucji pomocy społecznej. Wdrożenie systemu pozwala na rozszerzenie katalogu usług społecznych w oparciu o zasoby różnych dziedzin życia publicznego.

TMW ma przyczyniać się do wykorzystywania zasobów różnych dziedzin życia publicznego (ochrona zdrowia, edukacja, kultura, sport, rekreacja i turystyka) dla sposobów organizacji usług społecznych, a także prowadzić do przygotowywania własnych, lokalnych zasobów kadrowych, specjalizujących się w ich świadczeniu. Przykładowo, chodzi o takie rodzaje usług jak<sup>1</sup>:

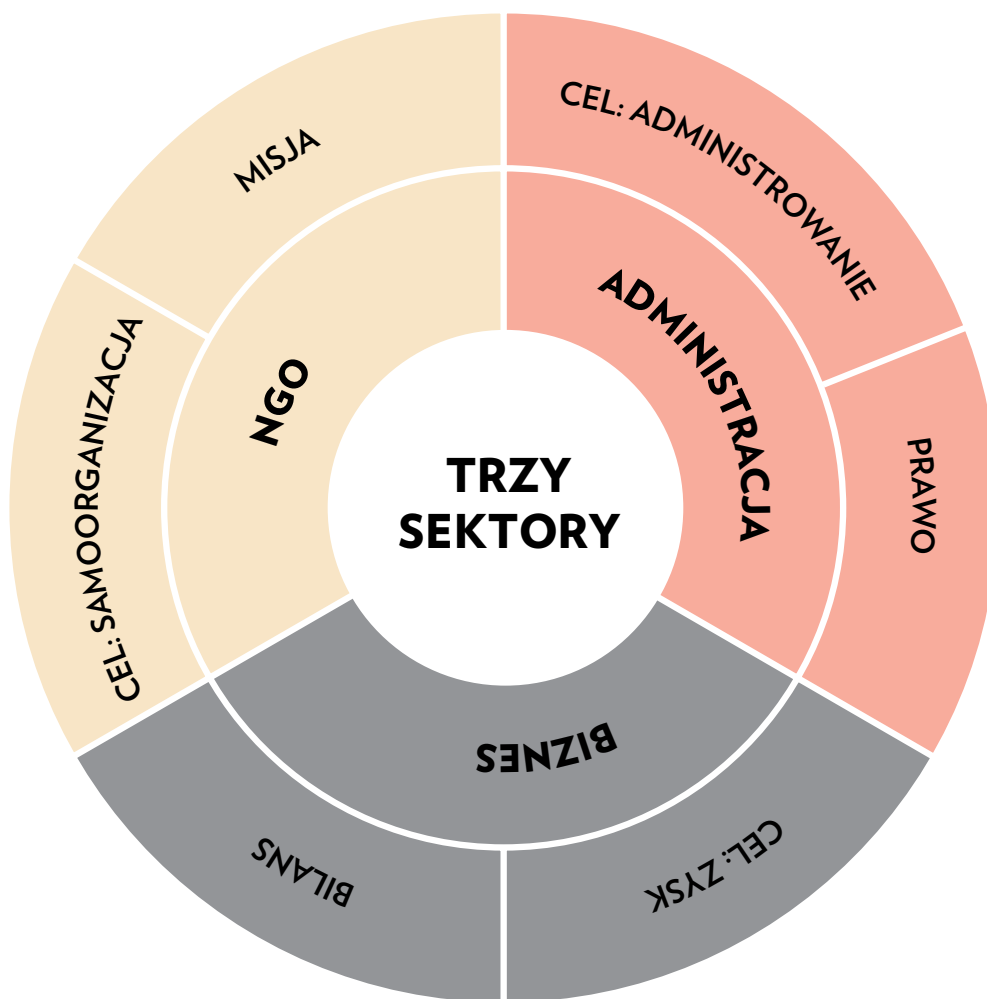
- ▶ usługi, które zapobiegają rozdzielaniu rodzin,
- ▶ usługi dowozu posiłków,
- ▶ usługi ośrodków opieki dziennej dla dorosłych i osób starszych,
- ▶ usługi „towarzysza” dla osób starszych, niepełnosprawnych,
- ▶ usługi tzw. domu ucieczki (Weglaufhaus) lub ośrodków interwencji kryzysowej,
- ▶ usługi opieki pozaszkolnej i zajęć pozalekcyjnych,
- ▶ usługi dla małych dzieci,
- ▶ usługi pomocy w domu i usługi w zakresie opieki domowej,
- ▶ usługi tzw. krótkiego urlopu lub opieki wytchnieniowej dla opiekunów osób niepełnosprawnych<sup>2</sup>.

1. Patrz dokument Europejskiej Grupy Ekspertów ds. Przejścia od Opieki Instytucjonalnej do Opieki Świadczonej na Poziomie Lokalnych Społeczności, pn. *Ogólnoeuropejskie wytyczne dotyczące przejścia od opieki instytucjonalnej do opieki świadczonej na poziomie lokalnych społeczności*, s. 98-112.

2. Studium Testowej Wersji Modelu współpracy podmiotów zatrudnienia socjalnego z instytucjami/podmiotami realizującymi usługi społeczne.

Polityka aktywizacji zakłada kooperację trzech sektorów społecznych: administracji, biznesu i organizacji pozarządowych. Wśród najczęstszych problemów związanych z jej realizacją można wskazać specyfikę rynku pracy oraz bariery mentalne, wynikające z nastawienia społecznego. Stereotypy dotyczące osób wykluczonych,

niezrozumienie społeczne roli profesjonalnie podejmowanych procesów reintegracyjnych, uprzedzenia, deficyty solidaryzmu społecznego, brak kompetencji społecznych wchodzenia w relacje z osobami wykluczonymi to poważne trudności, jakie napotyka proces aktywizacji społeczno-zawodowej.



**Rys 1.** Schemat kooperacji trzech sektorów społecznych: administracji, biznesu i organizacji pozarządowych [źródło: Studium Testowej Wersji Modelu współpracy podmiotów zatrudnienia socjalnego z instytucjami/podmiotami realizującymi usługi społeczne]

### TERYTORIALNOŚĆ

– cecha ta oznacza, że proponowane instrumenty i narzędzia TMW mogą być zastosowane w każdej gminie lub każdym powiecie.

## Cechy TMW

### PARTYCYPACYJNOŚĆ MODELU

– oznacza, że jego ostateczny kształt będzie wynikiem nie tylko praktycznego testu na obszarze wybranych JST, lecz także wynikiem konsultacji z przedstawicielami podmiotów i instytucji biorących udział w testowaniu, ale również tych, które w nim nie uczestniczą.

### PROCESOWOŚĆ

cecha ta oznacza, że poza faktem etapowego dochodzenia do ostatecznej wersji modelu, co przewiduje scenariusz projektu, jego wdrażanie w praktykę jest działaniem procesowym.

### OTWARTOŚĆ

– oznacza, że niektóre elementy modelu, w tym szczególnie zbiór interesariuszy współpracujących w poszczególnych sferach współpracy, a także katalog usług społecznych będących przedmiotem współpracy nie są zbiorem enumeratywnym. Przyjęcie założenia o otwartości TMW wypełnia zobowiązanie interesariuszy o odnoszeniu się w praktyce do niektórych kierunków „Ogólnoeuropejskich wytycznych dotyczących przejścia od opieki instytucjonalnej do opieki świadczonej na poziomie lokalnych społeczności”<sup>3</sup>, w tym szczególnie do rozwoju niektórych typów usług na poziomie lokalnych społeczności. Otwartość jest też wyróżnikiem dającym możliwość dokonywania modyfikacji Modelu, szczególnie w fazie jego testowania.

## USŁUGI SPOŁECZNE I ZATRUDNIENIE SOCJALNE – PODSTAWY LEGISLACYJNE I KWESTIE DEFINICYJNE

Sprecyzowanie katalogu usług społecznych nie jest proste ze względu na brak prawnej definicji zagadnienia, zaś omawiane kwestie oparte są na definicjach funkcjonujących w literaturze przedmiotu lub dokumentach programowych. W 2018 r. podjęto próbę określenia prawnej definicji usług społecznych, będącej propozycją projektu ustawy o realizowaniu usług społecznych. Od 2019 r., czyli od momentu przyjęcia znowelizowane-

go KPRES<sup>4</sup>, usługi społeczne użyteczności publicznej mieszczą się w zadaniach z zakresu: pomocy społecznej, zatrudnienia socjalnego, opieki nad dziećmi, wspierania rodziny i systemu pieczy zastępczej, kształcenia, wychowania i opieki, ochrony zdrowia, w tym ochrony zdrowia psychicznego, wspierania oraz zatrudniania osób niepełnosprawnych, promocji zatrudnienia oraz aktywizacji lokalnego rynku pracy. Obecne przepisy prawne upoważniają samorządy gmin do wprowadzania w życie programów rozwoju usług społecznych. Jest to jednak kwestia fakultatywna, co oznacza, że nie każda gmina dysponuje takim programem.

3. Dokument Europejskiej Grupy Ekspertów ds. Przejścia od Opieki Instytucjonalnej do Opieki Świadczonej na Poziomie Lokalnych Społeczności, opublikowany w 2013 r., s. 93–112, [www.pfon.org/dokumenty-i-publikacje/inne-publikacje/315-droga-do-opieki-w-srodowisku-lokalnym-materialy](http://www.pfon.org/dokumenty-i-publikacje/inne-publikacje/315-droga-do-opieki-w-srodowisku-lokalnym-materialy) (13.06.2019).

4. Krajowy Program Rozwoju Ekonomii Społecznej do 2023 roku. Ekonomia Solidarności Społecznej, Monitor Polski z 2019 r. poz. 214, dalej: KPRES.

Akty prawne<sup>5</sup> regulujące sferę usług społecznych:

- 1) ustawa z 9 czerwca 2011 r. o wspieraniu rodziny i systemie pieczy zastępczej (tj.: Dz. U. z 2019 r. poz. 1111, z późn. zm.);
- 2) ustawa z 29 lipca 2005 r. o przeciwdziałaniu przemocy w rodzinie (tj.: Dz. U. z 2015 r. poz. 1390 z późn. zm.);
- 3) ustawa z 12 marca 2004 r. o pomocy społecznej (tj.: Dz. U. z 2019 r. poz. 1507 z późn. zm.);
- 4) ustawa z 27 sierpnia 2004 r. o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych (tj.: Dz. U. z 2019 r. poz. 1373, z późn. zm.);
- 5) ustawa z 19 sierpnia 1994 r. o ochronie zdrowia psychicznego (tj.: Dz. U. z 2018 r. poz. 1878 z późn. zm.);
- 6) ustawa z 11 września 2015 r. o zdrowiu publicznym (tj.: Dz. U. z 2018 r. poz. 1492 z późn. zm.);
- 7) ustawa z 26 października 1982 r. o wychowaniu w trzeźwości i przeciwdziałaniu alkoholizmowi (tj.: Dz. U. z 2018 r. poz. 2137 z późn. zm.);
- 8) ustawa z 29 lipca 2005 r. o przeciwdziałaniu narkomanii (tj.: Dz. U. z 2019 r. poz. 852, z późn. zm.);
- 9) ustawa z 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych (tj.: Dz. U. z 2019 r. poz. 1172, z późn. zm.);
- 10) ustawa z 14 grudnia 2016 r. – Prawo oświatowe (tj.: Dz. U. z 2019 r. poz. 1148 z późn. zm.);
- 11) ustawa z 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (tj.: Dz. U. z 2019 r. poz. 1482, z późn. zm.);
- 12) ustawa z 13 czerwca 2003 r. o zatrudnieniu socjalnym (tj.: Dz. U. z 2019, poz. 217 z późn. zm.);
- 13) ustawa z 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej (tj.: Dz. U. z 2018 r. poz. 1983 z późn. zm.);
- 14) ustawa z 25 czerwca 2010 r. o sporcie (tj.: Dz. U. z 2019 r. poz. 1468 z późn. zm.);
- 15) ustawa z 9 października 2015 r. o rewitalizacji (tj.: Dz. U. z 2018 r. poz. 1398 z późn. zm.);

## KATALOG USŁUG SPOŁECZNYCH: W JAKIM SENSIE USŁUGI SĄ „SPOŁECZNE” I „PUBLICZNE”

### Usługi publiczne a usługi społeczne

Usługi publiczne są świadczone przez administrację publiczną obywatelom bezpośrednio (w ramach sektora publicznego) lub poprzez finansowanie podmiotów prywatnych zapewniających daną usługę. Usługi mają charakter niematerialny, nie są trwałe i nie można ich przechowywać – są procesem. Obejmują ogół działań skierowanych do mieszkańców i pozwalają na funkcjonowanie danej społeczności w ramach państwa: usługi administracyjne, komunalne, edukacyjne czy społeczne. Ważne, aby wskazać ich określony cel, zaspokajający potrzeby mieszkańców.

Potrzeby te określają katalogi usług społecznych świadczonych w ramach polityki aktywizacji, obejmują zadania z zakresu: usług opiekuńczych, zarówno tych w domu rodzinnym, jak i w ośrodkach wsparcia, np. w domu pomocy społecznej. To także usługi asystenckie na rzecz osób z niepełnosprawnościami, usługi wspierania rodziny, usługi w postaci mieszkań chronionych i mieszkań wspomaganych.

Od 2019 r., czyli od momentu przyjęcia znowelizowanego KPRES, za usługi społeczne użyteczności publicznej uznaje się te, które mieszczą się w zadaniach z zakresu<sup>6</sup>:

- 1) pomocy społecznej, w rozumieniu przepisów ustawy z 12 marca 2004 r. o pomocy społecznej;
- 2) zatrudnienia socjalnego, w rozumieniu przepisów ustawy z 13 czerwca 2003 r. o zatrudnieniu socjalnym;
- 3) opieki nad dziećmi, o której mowa w ustawie z 4 lutego 2011 r. o opiece nad dziećmi w wieku do lat 3;
- 4) wspierania rodziny i systemu pieczy zastępczej, określone ustawą z 9 czerwca 2011 r. o wspieraniu rodziny i systemie pieczy zastępczej;
- 5) kształcenia, wychowania i opieki, o których mowa w ustawie z 14 grudnia 2016 r. – Prawo oświatowe oraz ustawie z 7 września 1991 r. o systemie oświaty;

5. Studium Testowej Wersji Modelu Współpracy podmiotów zatrudnienia socjalnego z instytucjami/podmiotami realizującymi usługi społeczne.

6. KPRES, s. 28.

- 6) ochrony zdrowia, w tym ochrony zdrowia psychicznego, w rozumieniu ustawy z 11 września 2015 r. o zdrowiu publicznym, ustawy z 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej oraz ustawy z 19 sierpnia 1994 r. o ochronie zdrowia psychicznego;
- 7) wspierania osób niepełnosprawnych w rozumieniu ustawy z 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych;
- 8) promocji zatrudnienia oraz aktywizacji lokalnego rynku pracy, o których mowa w ustawie z 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy.

Od stycznia 2020 r. wejdzie w życie ustawa o realizacji usług społecznych przez centra usług społecznych<sup>7</sup>, która definiuje usługi społeczne jako zadania z zakresu:

- 1) polityki prorodzinnej,
- 2) wspierania rodziny,
- 3) pieczy zastępczej,
- 4) pomocy społecznej,
- 5) promocji i ochrony zdrowia,
- 6) wspierania osób niepełnosprawnych,
- 7) edukacji publicznej,
- 8) przeciwdziałania bezrobociu,
- 9) kultury,
- 10) kultury fizycznej i turystyki,
- 11) pobudzania aktywności obywatelskiej,
- 12) mieszkalnictwa,
- 13) ochrony środowiska,
- 14) reintegracji zawodowej i społecznej.

## LOKALNE INSTYTUCJE, WSPÓŁPRACA I LOKALNE RYNKI USŁUG SPOŁECZNYCH

W obszarze polityki aktywizacji społecznej znajduje się działalność klubów integracji społecznej (KIS) i centrów integracji społecznej (CIS) oraz innych instytucji zatrudnienia socjalnego, np. spółdzielni socjalnych. Istota działania tych instytucji polega na objęciu swoim przedmiotowym zakresem usług typu: mieszkalnictwo, opieka zdrowotna, edukacja, zatrudnienie oraz kultura i rozrywka, a więc takich, których zasoby powinny być dostępne dla wszystkich, bez względu na rodzaj niepełnosprawności bądź wymagany stopień wsparcia. Specyfika ofert oraz różnorodność schematów organizacyjnych CIS-ów i KIS-ów uzależniona jest od ustaleń jednostek samorządu terytorialnego.

CIS: formy prawno-organizacyjne:

- ▶ jako jednostka budżetowa samorządu terytorialnego,
- ▶ jako samorządowy zakład budżetowy,
- ▶ jako wydzielona organizacyjnie i księgowo-finansowo jednostka organizacji pozarządowej.

KIS: formy prawno-organizacyjne:

- ▶ jako jednostka organizacyjna samorządu gminy,
- ▶ w strukturze jednostki organizacyjnej pomocy społecznej,
- ▶ jako wyodrębniona struktura w organizacji pozarządowej,
- ▶ jako wyodrębniona struktura w spółdzielni socjalnej,

## INTERESARIUSZE WSPÓŁPRACY<sup>8</sup>:

Działania podejmowane w ramach wdrażania modelu opierają się na współpracy różnego rodzaju grup i osób. Każda zmiana, która ma nastąpić w społeczności, wymaga głośnego nazwania potrzeb, wskazania docelowego stanu i ścieżki, jaką mamy dojść do wybranego rozwiązania. Na poziomie gminy czy powiatu, kiedy rozważamy zakres potrzeb, na jakie odpowiadać mają usługi społeczne, musimy brać pod uwagę wielu aktorów, których obowiązki, cele i chęci działania będą dotyczyć podje-

wanego w dyskusji zagadnienia. Nawiązanie współpracy będzie więc dialogiem pomiędzy różnymi aktorami tego procesu. W TMW wyróżniamy przede wszystkim aktorów pierwszoplanowych, którzy będą bezpośrednio współpracować w realizacji celów modelu, a także aktorów uzupełniających. Ich potencjał będzie znaczącym wkładem do realizacji celów, ale ich zaangażowanie będzie polegać przede wszystkim na wsparciu nawiązującej się współpracy. Bez względu na przyjmowaną przez aktorów rolę istotą całego modelu jest współdziałanie stron.

## AKTORZY PIERWSZOPLANOWI



## AKTORZY POMOCNICZY (doradcy/konsultanci)



8. Studium Testowej Wersji Modelu współpracy podmiotów zatrudnienia socjalnego z instytucjami/podmiotami realizującymi usługi społeczne.

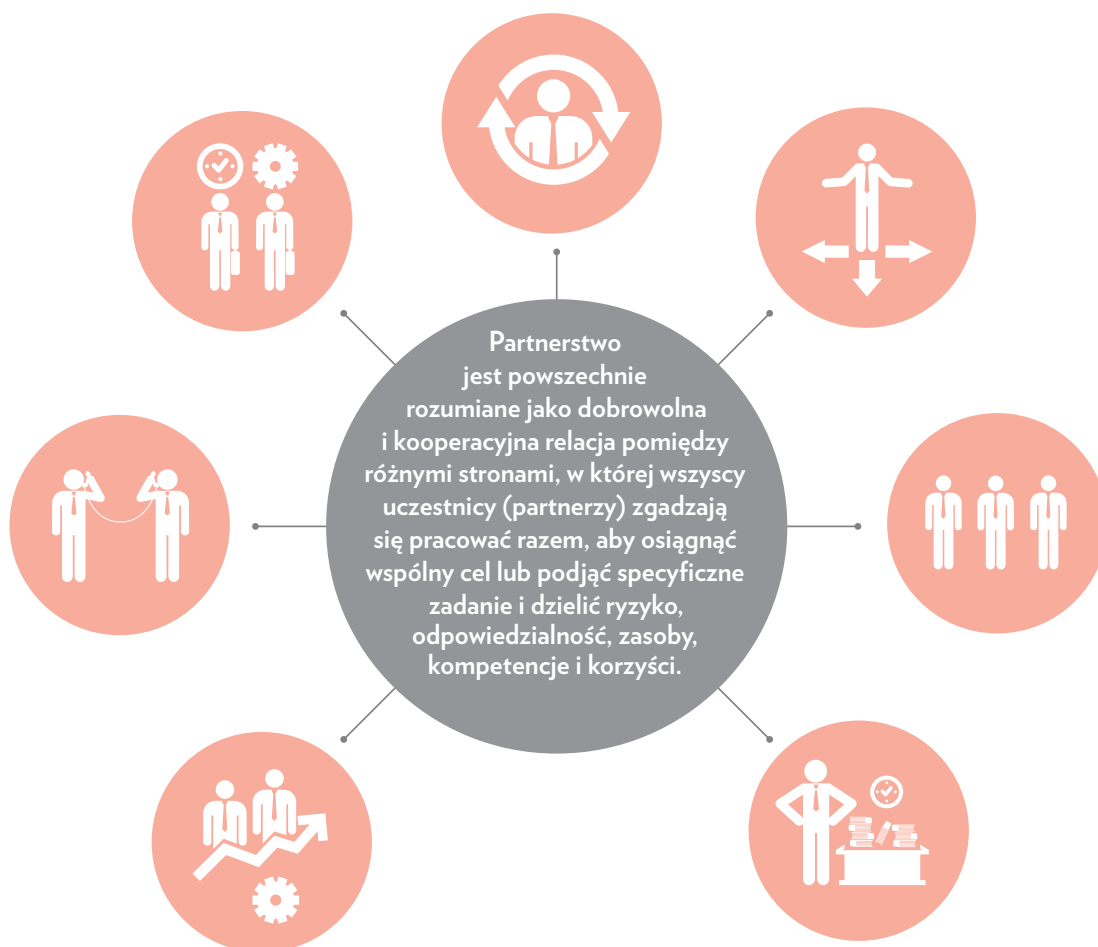
9. Pod pojęciem instytucji administracji lokalnej rozumie się urzędy administracyjne wójta, burmistrza i prezydenta miasta na prawach powiatu.

## POSTULAT BUDOWANIA PARTNERSTW I SIECIOWANIA

Partnerstwo jest współczesnym narzędziem rozwiązywania problemów społecznych, np. braku pracy czy gwarantowania stabilności i wsparcia najbardziej potrzebującym. To także nieodłączny element umożliwiający uzyskanie integracji społecznej i aktywności wśród członków lokalnych społeczności. Partnerstwo zakłada współdziałanie lokalnych liderów rozpoznawalnych w danym środowisku społecznym, instytucji sektora pozarządowego

oraz lokalnych instytucji publicznych. Z punktu widzenia efektywności działań partnerstwo jest czynnikiem wspomagającym pracę jednostek organizacyjnych, przełamywania barier izolacji społecznej, a także zwiększenia poczucia solidaryzmu lokalnego. Podniesieniu skuteczności współpracy służy także sieciowanie. Ta koncepcja współpracy między podmiotami zakłada planowanie wspólnych przedsięwzięć, umocnienie związków organizacji z otoczeniem, osiągnięcie konsensusu przy działaniach angażujących wiele podmiotów.

## PARTNERSTWO - DEFINICJA POJĘCIA I ZASADY:



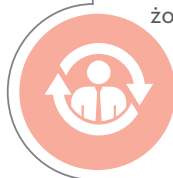
## ZASADA AUTONOMII PARTNERA - ZASADA BEZWZGLĘDNA PARTNERSTWA

Przyjęta zasada oznacza, że każda instytucja współpracująca w ramach partnerstwa musi zachować prawo do autonomicznych decyzji o czasie, formach i zakresie uczestnictwa w partnerstwie. Wspieranie partnerstwa nie oznacza konieczności udziału w bieżących działaniach, lecz ważne jest, aby na początku inicjacji partnerstwa określić swój stosunek do tej idei. W TMW będzie to oznaczało, że wszystkie instytucje wypełniające role doradczo-koordynacyjne będą musiały zadeklarować zakres swojego uczestnictwa.



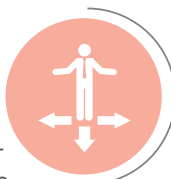
## ZASADA PRIORYTETU STATUTOWEJ DZIAŁALNOŚCI PARTNERA

Członkowie partnerstwa muszą przestrzegać reguły nadrzędności statutowych zadań każdej strony, która przystąpiła do umowy partnerskiej. Oznacza to, że w przypadku niemożności angażowania się w prace z tytułu konieczności wykonywania statutowych obowiązków instytucja partnerska nie będzie ponosiła konsekwencji czasowego wyłączenia się z realizacji zaplanowanych zadań.



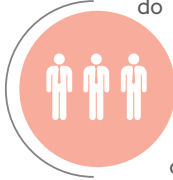
## ZASADA OTWARTOŚCI PARTNERÓW, tzw. zasada otwartych drzwi

Instytucje, organizacje i osoby wchodzące w skład partnerstwa kierują się otwartością na propozycje ewentualnego przystąpienia kolejnych organizacji, podmiotów i osób. Zasada ta oznacza, że partnerstwo jest formułą otwartą na poszerzanie zakresu merytorycznego oraz zasobów organizacyjno-technicznych stawianych do dyspozycji partnerstwa.



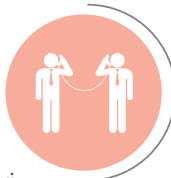
## ZASADA RÓWNOŚCI UDZIAŁU I PODEJMOWANIA DECYZJI

Współpraca instytucji w ramach partnerstwa, w tym szczególnie oddelegowanie swojego przedstawiciela do funkcjonowania różnego rodzaju zespołów lub innych gremiów, oznacza, że przy podejmowaniu decyzji przestrzega się reguły „jeden udział, jeden głos”. Tym samym uznaje się równość wszystkich instytucji wchodzących w danym czasie w skład partnerstwa.



## ZASADA WZAJEMNEJ INFORMACJI

Wszyscy interesariusze partnerstwa przestrzegają zasady wzajemnego informowania, co oznacza, że istotne z punktu widzenia przebiegu poszczególnych zadań oraz osiągania celów komunikaty są przekazywane w porządku ustalonym wewnętrznie przez partnerstwo. W tym celu wykorzystywane są wszystkie dostępne środki przekazu.



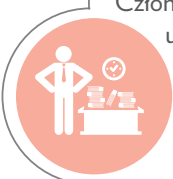
## ZASADA EFEKTU I MONITORINGU

Instytucje, organizacje i osoby współpracujące przyjmują regułę monitoringu, który powinien zapewnić okresowe informacje dla wszystkich partnerów o stanie realizacji zadań, o powstałych trudnościach i barierach koniecznych do rozwiązania, zarówno w ramach partnerstwa, jak i u poszczególnych partnerów. W celach monitoringu partnerzy uzgadniają zakres informacji oraz sposób ich prezentacji.



## ZASADA EFEKTYWNYCH ZASOBÓW

Członkowie partnerstwa starają się w sposób nieutrudniający wykonywanie ich statutowych obowiązków udostępniać swoje zasoby (organizacyjne, techniczne, kadrowe i finansowe) dla wzmocnienia potencjału organizacyjnego wspólnej inicjatywy.



## CHARAKTERYSTYKA UCZESTNIKÓW PROGRAMÓW REINTEGRACJI SPOŁECZNEJ I ZAWODOWEJ

Funkcjonowanie podmiotów zatrudnienia socjalnego ma charakter lokalny i związane jest z procesem zaspokajania potrzeb poszczególnych grup społecznych przez środowisko instytucjonalne danej jednostki terytorialnej (grupy, organizacje, struktury, instytucje). Przepisy ustawy o zatrudnieniu socjalnym określają potencjalnych kandydatów na uczestników zajęć w podmiotach ZS oraz zasady ich funkcjonowania i pakiet oferowanych usług.

Ustawa z dnia 13 czerwca 2003 r. o zatrudnieniu socjalnym (Rozdz. 1 Przepisy ogólne, art. 1 pkt 1-2) określa zasady zatrudnienia socjalnego. Jej przepisy stosuje się w szczególności do:

- 1) bezdomnych realizujących indywidualny program wychodzenia z bezdomności, w rozumieniu przepisów o pomocy społecznej,
- 2) uzależnionych od alkoholu,
- 3) uzależnionych od narkotyków lub innych środków odurzających,
- 4) chorych psychicznie, w rozumieniu przepisów o ochronie zdrowia psychicznego,
- 5) długotrwale bezrobotnych w rozumieniu przepisów o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy,
- 6) zwalnianych z zakładów karnych, mających trudności w integracji ze środowiskiem, w rozumieniu przepisów o pomocy społecznej,
- 7) uchodźców realizujących indywidualny program integracji, w rozumieniu przepisów o pomocy społecznej,
- 8) osób niepełnosprawnych, w rozumieniu przepisów o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych, którzy podlegają wykluczeniu społecznemu i ze względu

na swoją sytuację życiową nie są w stanie własnym staraniem zaspokoić swoich podstawowych potrzeb życiowych i znajdują się w sytuacji powodującej ubóstwo oraz uniemożliwiającej lub ograniczającej uczestnictwo w życiu zawodowym, społecznym i rodzinnym<sup>10</sup>.

**Potencjał reintegracyjny**<sup>11</sup> zakłada włączenie osoby wykluczonej w obszar życia społecznego, gospodarczego i publicznego. Czynniki kształtujące ten potencjał to przede wszystkim czynniki indywidualne, okoliczności życiowe oraz czynniki środowiskowe. Wśród elementów przypisywanych podmiotowi reintegracji wymienić należy cechy osobowościowe, indywidualne zdolności, a także stopień gotowości do współdziałania. Nie każdy bowiem chce podjąć wyzwanie reorganizacji własnego życia we współpracy z powołaną do tego jednostką społeczną. Reintegracja zakłada pracę nad deficytami i słabościami oraz rozwijanie możliwości i zasobów. Efekty działań uzależnione są od stopnia zaangażowania pracowników instytucji prospołecznej, a przede wszystkim zainteresowania uczestników programu, do których kierowana jest oferta.

Wśród najczęstszych problemów aktywizacji społeczno-zawodowej wskazać można postawy prezentowane przez klientów. Instrumentalne podejście do udziału w projektach socjalnych, niechęć do zmiany swojej sytuacji życiowej, strach przed wyzwaniami, brak wewnętrznej motywacji do udziału w proponowanych formach działań aktywizujących, manipulowanie czy utrwalone rodzinne dziedziczenie skłonności do korzystania z usług społecznych to tylko niektóre z barier napotykanych przez pracowników instytucji społecznych. Zadaniem instytucji społecznych jest wydobycie potencjału uczestników programu i wdrożenie działań systemowych sprzyjających reintegracji na danym terenie.

Dla realizatorów usług społecznych niezwykle ważną wskazówką jest promowany sposób ich wykonywania (warunki łączne dla świadczenia usług), a mianowicie:

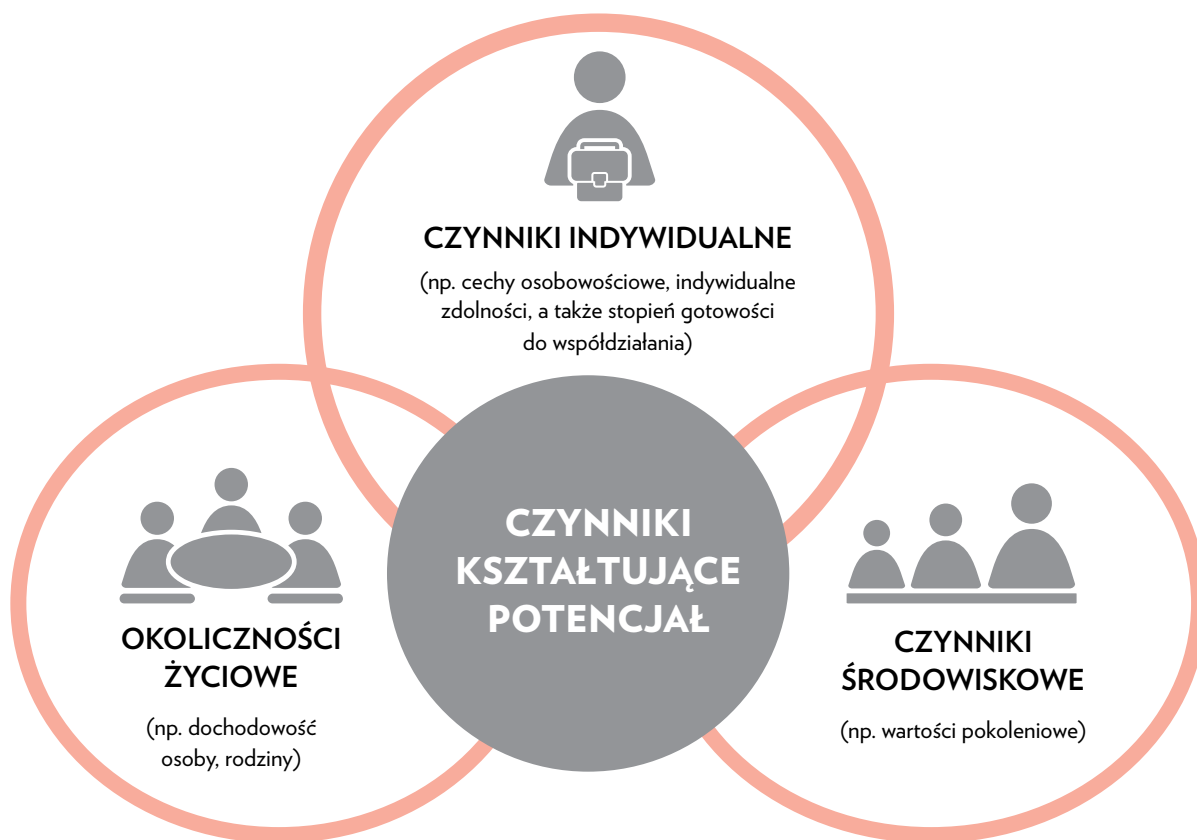
10. Ustawa z 13 czerwca 2003 r. o zatrudnieniu socjalnym, t.j. Dz.U. z 2003 r. nr 122, poz. 1143.

11. «Pojęcie potencjału reintegracyjnego omówiono szerzej w: Rozbicka-Stanisławska J., *Wzorzec sektorowych usług reintegracyjnych*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2018.

- 1) zindywidualizowany (dostosowany do potrzeb i możliwości danej osoby) oraz jak najbardziej zbliżony do warunków odpowiadających życiu w środowisku domowym i rodzinnym,
- 2) umożliwiającą odbiorcom usług kontrolę nad swoim życiem i nad decyzjami, które ich dotyczą,
- 3) zapewniającą, że odbiorcy usług nie są odizolowani od ogółu społeczności lub nie są zmuszani do mieszkania razem,
- 4) gwarantującą, że wymagania organizacyjne wykonywania usług nie mają pierwszeństwa przed indywidualnymi potrzebami mieszkańców<sup>12</sup>.

## POTENCJAŁ REINTEGRACYJNY OSOBY

Potencjał reintegracyjny osoby odnosi się do zdolności/możliwości danej osoby do włączenia się w nurt życia społecznego, gospodarczego i publicznego.



**Potencjał reintegracyjny** to termin wielowymiarowy (zatrudnienie to tylko jeden wymiar). Posługiwanie się tym terminem zmusza do zwracania uwagi nie tylko na słabości i deficyty, lecz także na posiadane przez daną osobę zasoby i aktywa. W toku procesu reintegracji te pierwsze byłyby zredukowane/kompensowane, te drugie – mobilizowane.



# METODY REINTEGRACJI SPOŁECZNEJ I ZAWODOWEJ W POLSCE



# **MODUŁ II**

**METODY REINTEGRACJI SPOŁECZNEJ  
I ZAWODOWEJ W POLSCE**



## TYPOLOGIA POSTAW SAMORZĄDÓW I REAKCJI SPOŁECZNOŚCI NA FUNKCJONOWANIE PZS

Aktywizacja społeczna zakłada rozwój w oparciu o wykorzystanie zasobów ludzkich, materialnych, środowiskowych oraz kulturowych, a także współdziałanie jednostek terytorialnych na rzecz środowiska lokalnego. Poprzedzony diagnozą program działań, wytyczony cel i kierunki dążeń do celu oraz schemat jego realizacji i kontrola przebiegu zagwarantować mają budowanie lepszej przyszłości danego środowiska społeczno-kulturalnego. Wzrost aktywizacji warunkuje, poza zaangażowaniem samych zainteresowanych, także odpowiedzialność samorządów i poziom działań lokalnych. Samorząd terytorialny jako główny zleceniodawca jest odpowiedzialny za zaspokajanie tych potrzeb w drodze świadczenia różnych usług. Zasady te reguluje – Prawo zamówień publicznych dla usług publicznych. Reguły i zasady współpracy instytucji są określone w regionalnych i lokalnych dokumentach strategicznych, np.: w Programie rozwoju ekonomii społecznej lub w Programie rozwoju usług społecznych. Zasady koordynacji usług w społeczności lokalnej określa lokalny program rozwoju usług społecznych lub inny dokument programujący rozwój, przyjęty przez lokalne władze.

Obowiązki samorządu terytorialnego, w myśl funkcjonujących przepisów prawnych dotyczących wielu sfer społeczno-gospodarczych, skupiają się wokół zagadnienia zaspokajania potrzeb społeczności lokalnych w drodze świadczenia różnych usług. To zaspokajanie może odbywać się na dwa zasadnicze sposoby – poprzez samodzielne wykonywanie usług przez jednostki samorządu terytorialnego lub poprzez zlecenie ich różnym podmiotom, w tym także nieposiadającym osobowości prawnej – co w kontekście TMW-3 dotyczy różnego rodzaju PES.

## PRAWNE INSTRUMENTY WSPARCIA PZS

Prawo zamówień publicznych (art. 138h PZP)<sup>13</sup> określa zakres kategorii zleceń świadczonych w ramach usług społecznych, opierając się na dyrektywach Parlamentu i Rady Europejskiej nr 2014/24/UE<sup>14</sup> oraz 2014/25/UE<sup>15</sup>. Są wśród nich:

- 1) usługi zdrowotne, społeczne i pokrewne,
- 2) usługi administracyjne w zakresie edukacji, opieki zdrowotnej i kultury,
- 3) usługi w zakresie obowiązkowego ubezpieczenia społecznego,
- 4) świadczenia społeczne,
- 5) inne usługi komunalne, socjalne i osobiste, w tym usługi świadczone przez związki zawodowe, organizacje polityczne, stowarzyszenia młodzieżowe i inne organizacje członkowskie,
- 6) usługi religijne,
- 7) usługi hotelowe i restauracyjne,
- 8) usługi prawne, niewyłączone na mocy innych przepisów dyrektywy klasycznej lub sektorowej,
- 9) inne usługi administracyjne i rządowe,
- 10) świadczenie usług na rzecz społeczności,
- 11) usługi w zakresie więziennictwa, bezpieczeństwa publicznego i ratownictwa, o ile nie są wyłączone na mocy innych przepisów dyrektywy klasycznej lub sektorowej,
- 12) usługi detektywistyczne i ochroniarskie,
- 13) usługi międzynarodowe,
- 14) usługi pocztowe,
- 15) usługi różne (formowanie opon i usługi kowalskie)<sup>16</sup>.

13. Ustawa – Prawo zamówień publicznych, t.j. Dz.U. z 2019 r. poz. 1843, art. 138h.

14. Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/24/UE z 26 lutego 2014 r. w sprawie zamówień publicznych.

15. Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/25/UE z 26 lutego 2014 r. w sprawie udzielania zamówień przez podmioty działające w sektorach gospodarki wodnej, energetyki, transportu i usług pocztowych.

16. Por. załączniki do dyrektyw wymienionych w przypisach 13 i 14.

W związku z nawiązywaniem współpracy PZS z instytucjami samorządu terytorialnego uszczegółowione i określone są tryby zlecenia usług społecznych. Wśród nich znalazły się:

- 1) tryb pożytku publicznego – tzw. otwarty konkurs ofert podmiotów uprawnionych do udziału w tych przedsięwzięciach,
- 2) tryb ustawy o zasadach prowadzenia polityki rozwoju – art. 28a tej ustawy – tzw. otwarty nabór partnera,
- 3) tryb ustawy – Prawo zamówień publicznych – tzw. zakup usług na bazie klauzul społecznych,
- 4) zamówienia typu „in-house” dla podmiotów wewnętrznych<sup>17</sup>.

Wśród aspektów mogących stanowić bariery dla podmiotu zatrudnienia socjalnego wskazać można:

- 1) brak bazy ES,
- 2) problemy finansowe podmiotów,
- 3) brak rozpoznania rynku usługodawców,
- 4) problemy kadrowe,
- 5) brak systemów motywacyjnych,
- 6) braki w standaryzacji procesu świadczenia usług,
- 7) niedostatek oferty ZS,
- 8) niski poziom wiedzy o użyteczności sektora ES oraz korzyściach z korelacji pomiędzy rozwiązywaniem (zaspokajaniem) potrzeb mieszkańców a ideą sektora ES,
- 9) niską ocenę odnoszonych korzyści przy zlecaniu usług podmiotom ES, szczególnie w wymiarze finansowym, oraz specyficzną bojaźń w stosowaniu tych procedur, szczególnie w kontekście zachowania reguł konkurencyjności,
- 10) brak rozwijania idei case management,
- 11) brak zaufania i gwarancji poprawnego i rzetelnego wykonawstwa ze strony podmiotów ES, w tym także podmiotów ZS.

## DOSTĘPNE ROZWIĄZANIA I MOŻLIWOŚCI W OPARCIU O ISTNIEJĄCY STAN PRAWNY

Elementem niezbędnym w procesie ubiegania się o zlecenie (zakup-sprzedaż) usług społecznych jest znajomość klauzul społecznych oraz zasada przestrzegania reguły społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR). Klauzule społeczne (inaczej odstępstwo od zasad zamówień publicznych) to rozwiązania umożliwiające zleceniodawcy uwzględnienie przy wyborze takiego wykonawcy, który dostarczy istotnych korzyści społecznych lub środowiskowych.



## RODZAJE KLAUZUL SPOŁECZNYCH

### Klauzula społeczna zatrudnieniowa/pracownicza

Klauzula ta dotyczy sfery usług i robót budowlanych i wprowadza obowiązek zatrudnienia osób na umowę o pracę.

### Klauzula usługowa (zastrzeżenie dla określonej grupy wykonawców)

W tym rozwiązaniu konieczne jest zastrzeżenie, że o udzielenie zamówienia na usługi zdrowotne, społeczne oraz kulturalne objęte kodami: CPV 75121000-0, 75122000-7, 75123000-4, 79622000-0, 79624000-4, 79625000-1, 80110000-8, 80300000-7, 80420000-4, 80430000-7, 80511000-9, 80520000-5, 80590000-6, od 85000000-9 do 85323000-9, 92500000-6, 92600000-7, 98133000-4, 98133110-8, mogą ubiegać się wyłącznie wykonawcy, którzy spełniają łącznie następujące warunki: (1) celem ich działalności jest realizacja zadań użyteczności publicznej związanej ze świadczeniem tych usług oraz społeczna i zawodowa integracja osób, (2) nie działają w celu osiągnięcia zysku, całość dochodu przeznaczana jest na cele statutowe, (3) struktura zarządzania nimi lub ich struktura własnościowa opiera się na współzarządzaniu w przypadku spółdzielni, akcjonariacie pracowniczym lub zasadach partycypacji pracowników, co wykonawca określa w swoim statucie, oraz (4) w ciągu ostatnich 3 lat poprzedzających dzień wszczęcia postępowania o udzielenie zamówienia na usługi społeczne nie udzielono im zamówienia na podstawie tego przepisu przez tego samego zamawiającego.<sup>18</sup>

Instrument pozwalający powierzyć usługę poprzez dokonanie zastrzeżenia w ogłoszeniu o zamówieniu, że jej wykonawca prowadzi działalność obejmującą społeczną i zawodową integrację osób lub grup zagrożonych wykluczeniem społecznym i marginalizowanych (np. osoby z niepełnosprawnością, osoby bezrobotne, osoby pozbawione wolności lub zwalnianie z zakładów karnych, osoby bezdomne, osoby z zaburzeniami psychicznymi, a także osoby, które uzyskały status uchodźcy, oraz osoby należące do mniejszości narodowych i etnicznych znajdujące się w niekorzystnej sytuacji życiowej). Zamawiający usługę musi w ogłoszeniu określić minimalny procentowy wskaźnik zatrudnienia osób należących do uprawnionych grup.

### Klauzula społeczna zastrzeżona

Klauzula ta umożliwia zamawiającemu usługę postawienia warunku zatrudnienia osób z grup defaworyzowanych, np. osób bezrobotnych, osób młodocianych, osób niepełnosprawnych oraz osób wymienionych w ustawie o zatrudnieniu socjalnym. Zamawiający musi określić w zamówieniu liczbę osób z określonych grup, uprawnionych w tej klauzuli, okresowi realizacji przedmiotu zamówienia, a także w sposób bardzo wyraźny sankcje za niespełnienie warunków klauzuli.

### Klauzula społeczna prozatrudnieniowa

## CHARAKTERYSTYKA POTENCJALNYCH WYKONAWCÓW USŁUG (WZMACNIANIE PROCESÓW REINTEGRACJI SPOŁECZNEJ I ZAWODOWEJ)

W obszarze usług reintegracji zawodowej wskazać można trzy zasadnicze ich typy:

➤ usługi służące przełamywaniu przez daną osobę barier/ograniczeń stojących na drodze ich reintegracji,

rozumianych głównie jako rozwój kapitału ludzkiego osób aktywizowanych,

➤ usługi służące budowaniu podmiotowości osób wykluczonych, budzeniu i rozwijaniu ich gotowości do kierowania własnym życiem, w tym aktywnego zaangażowania w proces reintegracji,

➤ *case management* służący koordynowaniu usługami świadczonymi w procesie reintegracji<sup>19</sup>.

## SZCZEGÓŁOWY ZAKRES PRZYKŁADOWYCH USŁUG SPOŁECZNYCH

### Usługa pomocy osobistej

To rodzaj usługi umożliwiającej niezależne życie osobom niepełnosprawnym (osoby dorosłe, seniorzy, dzieci), w szczególności decydowania o ocenie własnych potrzeb oraz wyborze danej usługi przy dysponowaniu na jej zakup własnymi środkami finansowymi (np. świadczenia pieniężne, wypłacane z systemu pomocy społecznej). Beneficjent usługi może ją zakupić od instytucji/podmiotu ES samodzielnie. Ta usługa jest rodzajem usługi niezależnej i nie jest utożsamiana z takimi usługami, jak pomoc w domu lub usługa opieki domowej. Zakup usługi „pomocy osobistej” następuje bezpośrednio na rynku lub poprzez skorzystanie ze wsparcia podmiotu ES, dysponującego odpowiednio przygotowaną kadrą pracowników. Osoba wykonująca usługę „pomocy osobistej” jest specyficznym rodzajem przedstawiciela prawnego, który wspiera beneficjenta w wyborze świadczeniodawcy wybranej usługi, a w niektórych przypadkach sam musi daną usługę wykonać.

### Usługa interwencji kryzysowej i usług w nagłych przypadkach

To rodzaj usługi świadczonej indywidualnie określonym osobom, wykonywana przez przeszkoloną osobę (będącą np. pracownikiem podmiotu ES), której główną rolą jest doradzanie i pomaganie w podejmowaniu decyzji lub korzystania z przysługujących uprawnień, uczestniczenie w negocjacjach z innymi instytucjami.

### Usługa profesjonalnego reprezentowania interesów

To specyficzny rodzaj usług, kierowany najczęściej do grup osób lub rodzin doświadczających kryzysu psychicznego oraz do dzieci narażonych na zaniedbania i złe traktowanie poprzez zapewnienie opieki zastępczej. Usługa polega m.in. na: (1) przebywaniu w pierwszych dniach kryzysu w domu beneficjenta usługi dla nawiązania ścisłej nacechowanej zaufaniem relacji i kontrolowaniu np. podawania leków, (2) sukcesywnym włączaniu w codzienne obowiązki wraz z dojściem do sytuacji powrotu do ról domowych, zawodowych etc., (3) stopniowym ograniczaniu swojej obecności w otoczeniu beneficjenta.

Wykonywanie tej usługi wymaga specjalistycznego przygotowania realizatora (np. pracownika podmiotu ES).

**Usługa krótkich urlopów, tzw. usługa wytchnienia**

To rodzaj usługi stosowany wobec dzieci z niepełnosprawnością lub osób dorosłych czy starszych polegający na odciążeniu ich opiekunów od codziennych powinności. Usługa może być świadczona przez kilka godzin, kilka dni oraz w miejscu pobytu beneficjenta lub w miejscu pobytu osoby wypełniającej rolę „zastępczego” opiekuna. Ten rodzaj usług wymaga nie tylko specjalistycznego przygotowania zawodowego, lecz także zagwarantowania bezpieczeństwa instytucjonalnego, np. poprzez oferowanie takiej usługi przez podmiot ES, dysponujący odpowiednimi referencjami.

To rodzaj usługi o charakterze indywidualnym, polegający na okresowych wizytach w miejscu pobytu beneficjenta oraz wykonywaniu czynności związanych z prowadzeniem gospodarstwa domowego (np. zakupy, porządki, higiena, kąpiele, pranie, dopilnowywanie pobierania leków). Osoba wykonująca tę usługę powinna posiadać referencje np. podmiotu ES oraz gwarancje w przypadku wystąpienia losowych zdarzeń (np. posądzeń o kradzieże etc.).

**Usługa pomocy domowej i opieki domowej**

To usługa kierowana do osób zależnych, seniorów oraz ich rodzin. Wykonawcą może być rekomendowana osoba przez znany podmiot ES (np. pracownik), a także zgłoszona do najbliższej jednostki policji jako osoba godna zaufania. Usługa ta pozwala na przewycięzanie izolacji oraz prowadzi do ewentualnego większego zaangażowania się beneficjenta w życie społeczności i życie towarzyskie. Osoba wykonująca tę usługę musi być przeszkolona, szczególnie w odniesieniu do opieki nad dziećmi lub dorosłymi szczególnej troski.

**Usługa zawierania znajomości**

To usługi prowadzone w formie zinstytucjonalizowanej przez podmioty ES – np. kluby malucha, bawialnie, opieka nad dziećmi 0–3 lata w miejscu zamieszkania, świetlice dla dzieci w wieku 6–12 lat, świetlice socjoterapeutyczne, place i sale zabaw, salony rodzinne.

**Usługa dla małych dzieci**

To rodzaj usług prowadzonych przez podmioty ES zatrudniające wyszkolone osoby, posiadające ukończone kursy etc. Podmioty ES prowadzące tę usługę muszą posiadać zaakceptowane przez Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej programy szkoleniowe w wymiarze:

- (a) 280 godzin – dla opiekuna w żłobku lub klubie dziecięcym,
- (b) 160 godzin – dla dziennego opiekuna,
- (c) 80 godzin – szkolenie uzupełniające dla opiekuna w żłobku lub klubie dziecięcym,
- (d) 40 godzin – szkolenie uzupełniające dla dziennego opiekuna.

**Usługa żłobkowa i przedszkolna**



## Usługi opiekuńcze – niektóre rodzaje

To usługi wymagające specjalistycznego przygotowania zawodowego, obejmujące m.in.: usługi opiekuńczo-pielęgnacyjne, pomoc opiekunek, usługi opiekuńcze w godzinach popołudniowych i w weekendy, monitorowanie stanu zdrowia pacjentów, zajęcia terapeutyczne, dydaktyczne, edukacyjne, domową opiekę pielęgniarzką oraz całodobową asystę i pomoc osobom chorym i ich rodzinom. Usługi te oferowane są przez personel podmiotów ES i wymagają specjalistycznego przygotowania zawodowego.

### Usługi rehabilitacyjne

To specjalistyczne usługi wykonywane przez przygotowany personel, posiadający odpowiednie kwalifikacje. Paleta tych usług jest szeroka, a wśród nich wymienia się m.in.: usługi z zakresu refleksologii, zajęcia ruchowe, masaże lecznicze, kursy tańca, aerobik, gimnastykę korekcyjną, spacer (nordic walking) z instruktorem, zabiegi dotleniające organizm, kinezyterapię, integrację sensoryczną dla dzieci, wspomaganie rozwoju mowy. Usługi te oferowane są przez personel podmiotów ES i wymagają specjalistycznego przygotowania zawodowego.

To specyficzny rodzaj usług kierowany najczęściej do osób mających problemy ze zdrowiem psychicznym, ale niekoniecznie. Osoba wykonująca tę usługę musi nie tylko przejść odpowiednie szkolenie, lecz także dysponować specyficznymi cechami osobowościowymi.

### Usługi „towarzysza”

### Usługa opieki pozaszkolnej i zajęć pozalekcyjnych

To różne usługi zaliczane do form opieki nad dziećmi przed lekcjami i po nich oraz podczas wakacji. Najczęściej prowadzone w formie instytucjonalnej.

### Usługi pomocy technicznej i serwisowania sprzętu

To usługi mające na celu ułatwienie funkcjonowania beneficjentom w codziennym życiu, poprawiające kontakt z otoczeniem, a także umożliwiające odpłatne lub nieodpłatne korzystanie z urządzeń technicznych (sprzęt rehabilitacyjny, wypożyczanie go) oraz serwisowanie i naprawę. Wykonywanie tych usług wymaga specjalistycznego przeszkolenia, szczególnie w odniesieniu do obsługi sprzętu, zaznajomienia się z konstrukcjami technicznymi oraz prowadzeniem serwisu.

To rodzaj usług stosowanych najczęściej do osób zależnych, w tym seniorów. Wymagają przygotowania zawodowego z zakresu gastronomii, zdrowego żywienia oraz obsługi urządzeń gastronomicznych i innych technicznych (np. pojazdów).

### Usługi przygotowywania i dowozu posiłków

### Usługi remontowo-adaptacyjne

To usługi wymagające przygotowania specjalistycznego w niektórych zawodach budowlanych. Ich wykonywanie ma na celu przełamywanie barier technicznych, usprawnianie pomieszczeń i dostosowywanie ich do potrzeb określonych grup beneficjentów.



# PROJEKTOWANIE DZIAŁAŃ W SPOŁECZNOŚCI



# **MODUŁ III**

**PROJEKTOWANIE DZIAŁAŃ W SPOŁECZNOŚCI**



## BUDOWANIE PARTNERSTW I POROZUMIEŃ W ŚRODOWISKU PONADGMINNYM

### „PERSPEKTYWA ŚLEPCA”

#### – BAJKA AFRYKAŃSKA

*Było sobie czterech ślepców, którzy wędrowali przez świat. W pewnym momencie napotkali przeszkodę. Aby zorientować się, co to jest, zaczęli jej dotykać.*

- *To jest gruba lina – powiedział jeden.*
- *Nie, to kolumna – stwierdził drugi.*
- *Nie macie racji, to jest wąż – zdenerwował się trzeci.*

*Czwarty natomiast stwierdził:*

- *To dzida.*

*Pokłócili się i rozeszli każdy w swoją stronę.*

*Tymczasem był to... słoń!*

*Jeden ze ślepców dotykał ogona, drugi nogi, trzeci trąby, a czwarty – kła.*

### PARTNERSTWO LOKALNE

#### – podstawowe elementy

Partnerstwo lokalne to sposób działania oparty na współpracy podmiotów reprezentujących różne sektory życia społecznego, który zwiększa szansę na rozwiązanie istniejących problemów oraz rozwój. Gdy mowa jest o współpracy partnerskiej, to chodzi o trwałe i efektywne współdziałanie ukierunkowane na osiągnięcie określonych celów, w ramach której uczestniczące w nim podmioty nawzajem się wzbogacają poprzez poznawanie doświadczeń innych i inny sposób myślenia. Największą wartość mają partnerstwa trójsektorowe, w skład których wchodzi zarówno przedstawiciele sektora publicznego, jak i pozarządowego oraz biznesowego.

### PRZYKŁAD DEFINICJI

**Partnerstwo lokalne** to rodzaj sformalizowanej, długofalowej formy współpracy między lokalnymi instytucjami, organizacjami, przedsiębiorcami i obywatelami, którzy są zainteresowani wspólnym działaniem na rzecz rozwiązania problemów ich społeczności, dobrowolnie realizując wspólnie określone zobowiązania, dzieląc zarówno ryzyko, jak i korzyści.

**Partnerstwo** to dobrowolna i kooperacyjna relacja pomiędzy różnymi stronami, w której wszyscy uczestnicy zgadzają się pracować razem, aby osiągnąć wspólny cel lub podjąć specyficzne zadanie i dzielić ryzyko, odpowiedzialność, zasoby, kompetencje i korzyści.

(według ONZ – z raportu na Zgromadzenie Ogólne w 2003 r.)<sup>20</sup>

### Wartość partnerstwa:

- > lepsza koordynacja środków, usług, inicjatyw, ograniczenie powielania usług i funkcji,
- > lepsze skierowanie środków na rzeczywiste potrzeby,
- > szersza „własność” strategii i planów,
- > silne poczucie wspólnego zaangażowania i odpowiedzialności za uzyskiwanie lepszych wyników.

### Cechy partnerstwa:

- > dobrowolność udziału uczestników,
- > równość uczestników wobec siebie,
- > wspólnie ustalony przez wszystkich uczestników cel i sposoby jego osiągnięcia,
- > wspólna odpowiedzialność.

### Cele budowania partnerstwa:

- > poszerzanie potencjału środowiska,
- > wzmacnianie konkurencyjności,
- > rozwiązywanie problemów,
- > zarządzanie przyjętą strategią.

## Korzyści:

- lepsze rozpoznanie i zrozumienie sytuacji danego obszaru, jego problemów;
- wykorzystanie jego potencjału;
- realizowanie większych, efektywniejszych projektów;
- budowanie poczucia wspólnoty i lokalnej tożsamości;
- skumulowanie wiedzy, umiejętności i doświadczenia.

## Formy współpracy partnerskiej:

- a) partnerstwa branżowe – są nimi np.: związki i izby zawodowe, federacje organizacji pozarządowych, stowarzyszenia profesjonalistów i inne organizacje zrzeszające podobne sobie osoby bądź podmioty,
- b) partnerstwa dwusektorowe – są to przede wszystkim porozumienia zawierane pomiędzy samorządem terytorialnym a lokalnymi organizacjami pozarządowymi (w postaci programu lub karty współpracy lub innych form powoływanych na podstawie ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie: grupy robocze, fora dialogu społecznego, zespoły konsultacyjne i standaryzacyjne),
- c) partnerstwa międzysektorowe – dobrowolnie zawiązywane instytucje społeczne grupujące partnerów z sektora publicznego, pozarządowego i biznesowego, są to np.: partnerstwa lokalne, lokalne grupy działania, grupy partnerskie.

## INICJOWANIE WSPÓŁPRACY W SPOŁECZNOŚCIACH LOKALNYCH

Budowanie partnerstwa to długotrwały proces wymagający czasu i faktycznego zaangażowania uczestników partnerstwa. Proces ten ma charakter dynamiczny, co oznacza, że jego zakres i treść działania powinny wynikać zarówno ze specyfiki miejsca działania i jego możliwości, jak i doświadczenia partnerów oraz ich potencjału. Do podstawowych etapów tworzenia partnerstwa należą:

## Etapy:

- poznanie środowiska;
- tożsamość;
  - poznanie i negocjacje,
  - budowanie zaufania,
- efektywna praca:
  - konsolidacja i ustalanie kierunku,
  - struktura i działanie,
- ocena wpływu na środowisko.

W „życiu” każdego partnerstwa można wyróżnić dwie podstawowe fazy rozwoju partnerstwa, które decydują o tym, czy i jak partnerstwo funkcjonuje. Są to: faza budowania tożsamości i faza efektywnej pracy.

## Budowanie tożsamości partnerstwa

W pierwszej z tych faz – budowania tożsamości – działania i wysiłki członków partnerstwa skierowane są do wewnątrz – na budowanie relacji między członkami, na ustalanie zasad działania (wybór zarządu, układanie i negocjacje regulaminu). W tym czasie powstają więzi członków partnerstwa z samym partnerstwem. Jest to czas, w którym decyduje się, czy uczestnicy będą widzieć siebie jako przedstawicieli tego partnerstwa, czy nadal jako przedstawicieli swoich organizacji macierzystych. Czy o swoich wspólnych działaniach będą mówić: „Zrobiło to nasze partnerstwo”, czy też „Zrobiliśmy to razem ze szkołą, klubem seniora, stowarzyszeniem”. To również czas ostateczny (na dany moment) stabilizowania składu partnerstwa (potencjalni partnerzy deklarują, czy zostają w partnerstwie, czy też nie), wyboru lidera, określenia celu działania i wyznaczenia kierunku działania.

## Efektywna praca

Drugim etapem jest faza efektywnej pracy. To czas, kiedy partnerstwo stanowi już spójną (co nie oznacza, że mocno sformalizowaną) strukturę, z określonymi celami działaniami, określonymi procedurami, i zaczyna działać już bezpośrednio w tym celu, dla którego zostało powołane. Działania te mogą być też poprzedzone zmianami organizacyjnymi, np. podziałem na sekcje tematyczne. To też moment podziału obowiązków w ramach partnerstwa, spotkań roboczych itd. Uczestnikami partnerstwa są ludzie. Chcąc więc, aby praca przebiegała sprawnie, trzeba

też zadbać o szeroko rozumianą atmosferę – integrację, poznanie się, wspólne wypracowanie zasad pracy itd.

Należy podkreślić, że tych dwóch faz nie można traktować rozdzielnie. Etap działania, „ustalania kierunku działania, budowania zaufania i konsolidacji” jest wspólny dla fazy budowania tożsamości i fazy efektywnej pracy. To kluczowy moment, podczas którego partnerstwo przechodzi z poziomu integrowania się, poznawania się, pozornie lekkich spraw do pracy skierowanej na zewnątrz. To chwila, w której trzeba wziąć odpowiedzialność za zadania, złożyć zobowiązania. Może to być moment krytyczny, pokazujący, czy partnerstwo jest gotowe do działania.

### Wpływ zewnętrzny

Partnerstwo działa w konkretnej rzeczywistości społecznej, nie jest bytem samym w sobie. Dlatego też analizując etapy jego rozwoju i jego działania, trzeba wziąć pod uwagę czynniki zewnętrzne. Środowisko zewnętrzne – ludzie (władza, mieszkańcy, przyjezdni), instytucje (macierzyste i pozostałe), wydarzenia, regulacje prawne, pogoda, zmiany demograficzne itd. – wpływają ustawicznie na poszczególnych uczestników partnerstwa i samą strukturę, ułatwiając lub utrudniając prace, wpływając na zmianę celów lub sposobów działania, integrując lub dezintegrując członków partnerstwa. To czynniki, których można się spodziewać, planując działania partnerskie, ale też nie zawsze można przewidzieć, jak wpłyną na partnerstwo. Partnerstwo musi być czujne i elastyczne.

Na działania i formę partnerstwa wpływa też sam etap przygotowawczy. Jeśli inicjator (inicjatorzy) przeprowadził rzetelną diagnozę, to można założyć, że skład partnerstwa został właściwie zaplanowany, a problem społeczności właściwie zidentyfikowany. Ale jeśli badanie nie zostało przeprowadzone lub dało błędne wyniki, to może się okazać, że już na wstępie został błąd popełniony. Co więcej, nie zawsze ten błąd się ujawni w początkowej fazie, jego skutki można odczuć np. już podczas pracy, po długich przygotowaniach.

Na efektywne i sprawne działanie partnerstwa wpływ ma wiele czynników ściśle związanych z przedstawionymi wyżej fazami rozwoju. Czynniki te łączą w sobie aspekty organizacyjne, ale i psychospołeczne.



## BARIERY I TRUDNOŚCI PARTNERSTWA

### BARIERY INDYWIDUALNE

- > brak wiedzy i umiejętności,
- > nieuwzględnienie potrzebnego zaangażowania (czas, środki),
- > osobiste zajęcia,
- > poczucie zamknięcia, „bycie w pułapce”, brak wyboru,
- > zmiana polityki organizacyjnej,
- > ego,
- > pragnienie kontrolowania innych,
- > ostrożność instytucjonalna.

### BARIERY INSTYTUCJONALNE

- > różne wartości i kultury organizacyjne,
- > utrwalone praktyki działania,
- > lojalność zawodowa,
- > tradycja biurokratyczna,
- > żargon – odmienne stosowanie języka,
- > nieporozumienie,
- > nieufność,
- > polityka lokalna,
- > ukryte cele,
- > interesy skupione na określonych sprawach,
- > konkurencja i rywalizacja,
- > niechęć do kompromisu,
- > niesprawiedliwe przypisywanie sukcesu,
- > defensywność,
- > tajemniczość.

Źródło: Z materiałów edukacyjnych Centrum Wspierania Aktywności Lokalnej CAL

# CECHY DOBREGO PARTNERSTWA

**TRWAŁOŚĆ**, jej zachowaniu sprzyjają:



**SKUTECZNOŚĆ**, jej uzyskaniu sprzyjają:



Ponadto, dobrze funkcjonujące partnerstwo cechuje się produktywnością, zasadnością istnienia i zdolnościami adaptacyjnymi.

### OGRANICZENIA I DYLEMATY PARTNERSTWA

- > mogą doprowadzić do silniejszego zamykania się w małych grupach,
- > mogą prowadzić do nadmiernego podkreślenia różnic społecznych,
- > mogą budzić nierealne nadzieje,
- > wymagają znacznego zaufania, które trzeba wypracować,
- > proces osiągnięcia konsensusu może wydawać się procesem wolnym i pracowitym,
- > zmęczenie konsultacjami – czy ktoś naprawdę nas słucha,
- > nierówny udział – niektóre grupy są bardziej obecne niż inne.

### Kluczowe czynniki wpływające na jakość pracy w partnerstwie

Doświadczenia wskazują wyraźnie na kilka niedocenianych przez inicjatorów partnerstwa obszarów, które są kluczowe z punktu widzenia sprawnego działania i wprowadzania zmiany w środowisku lokalnym. Dążenie do osiągnięcia szybkiego efektu, wymogi formalne związane z nawiązywaniem partnerstwa jako elementem realizowanego projektu czy ograniczenia czasowe powodują, że partnerstwa często stają się luźnym związkiem przedstawicieli instytucji, którzy dążą do szybkiego zrealizowania celu, pomijając bardzo ważną kwestię tworzenia sieci współpracy, nawiązywania głębszych relacji czy ustalania norm i wartości – elementów niezbędnych, jeśli traktować partnerstwo nie jako kilkumiesięczny byt, ale jako silną strukturę, która będzie trwale funkcjonowała w środowisku lokalnym jako miejsce wspólnych działań instytucji i ludzi zaangażowanych w życie społeczne środowiska.



Powyższe elementy pojawiają się podczas różnych faz rozwoju partnerstwa, z różnym natężeniem, omawiane więc będą jako całość, z nawiązaniem do momentów, w których mogą się pojawić.

## **CZYNNIKI, KTÓRE MOGĄ NEGATYWNIE NASTAWIĆ OSOBY DO INSTYTUCJI PARTNERSTWA lub spowodować trudności we współpracy:**

- brak szkolenia, ułatwiającego nawiązanie kontaktów z innymi partnerami, dającego wiedzę na temat partnerstw, mobilizującego do zaangażowania się w tworzenie nowej instytucji społecznej,
- nieuwzględnienie przez osoby potrzebnego zaangażowania, głównie czasu poświęcanego na spotkania i realizację określonych zadań,
- przytłoczenie osobistymi i zawodowymi zajęciami, nieumiejętność zaplanowania obowiązków, problemy osobiste,
- poczucie zamknięcia, ograniczenia podejmowania decyzji, bycia zdominowanym przez innych uczestników,
- pragnienie podporządkowania i kontrolowania innych przy zachowaniu swojej autonomii,
- nieujawnianie swoich rzeczywistych i autentycznych motywów pracy w partnerstwie, różne wartości i kultury organizacyjne, ukrywanie swoich oczekiwań i interesów, rutyna i utrwalone praktyki działania, żargon zawodowy utrudniający skuteczne porozumiewanie się, brak tradycji współpracy oraz wynikająca stąd nieufność i niechęć do kompromisu, a także negatywny wpływ lokalnej polityki, klanowych powiązań i zależności.



## **Obawa przed zmianą**

Zadaniem partnerstwa jest rozwiązanie określonego problemu, zaspokojenie wspólnie zdefiniowanej potrzeby. Niezależnie od tego, czego dokładnie praca będzie dotyczyć, jej celem jest wprowadzenie zmiany. Zmiana, która ma polepszyć warunki życia w społeczności lokalnej, ale która zarazem budzi lęk – przed nieznanym, przed utratą pozycji, przez naruszeniem może nie najlepszego, ale jednak już dobrze znanego i oswojonego status quo.

Lęk przed zmianą jest zjawiskiem naturalnym. I występuje on nie tylko wśród ludzi zewnętrznych, spoza partnerstwa, którzy mogą z niepewnością obserwować, co jego działanie przyniesie, lecz także istnieje wewnątrz partnerstwa. Lęk wśród członków partnerstwa może pochodzić z trzech obszarów i najczęściej się przeplata. „Lęk osobisty”, związany ze zmianą, jaką aktywność w partnerstwie i efekty jego pracy, może wnieść w życie osobiste partnera. „Lęk społeczny”, związany ze zmianą, jaką może zająć w społeczności lokalnej (na poziomach: „Czy się uda, czy nie uda?”, „Czy na pewno robimy dobrze?”, „Czy dobry cel i środki wybraliśmy?”). Do tego może jeszcze dojść „lęk instytucjonalny”, związany ze zmianą, jaką wywoła w organizacji zaangażowanie w partnerstwo (np. utrata pozycji, narażenie prestiżu na nieudane przedsięwzięcie, zaakceptowanie obcej osoby lub innej instytucji jako lidera działania).

Niezależnie jednak od tego, z jakim obszarem lęk jest w największym stopniu związany, warto zwrócić uwagę na najczęstsze przyczyny obawy przed zmianą, jakie występują wśród ludzi – zarówno tych, którzy tylko obserwują zmianę, jak i tych, którzy ją wprowadzają. Znajomość przyczyn obaw – czyli źródła oporu wobec zmiany – pozwala zastosować skuteczne narzędzia do zminimalizowania tego lęku i zmniejszenia oporu. Narzędzia, które nie są techniką manipulacyjną, ale realną i prawdziwą odpowiedzią na zgłaszane obawy.



## NAJCZĘSTSZE POWODY OBAW

### OBAWA PRZED UTRATĄ KONTROLI

- > osoba zaangażowana w zmianę obawia się, że utraci władzę, przestanie być „ważna” (często dotyczy osób zajmujących kierownicze stanowisko w swoich macierzystych instytucjach, które obawiają się, że w partnerstwie nie będą miały już takiego dużego wpływu;

**SPOSÓB NA OBAWĘ:** aktywne włączanie osoby w działania, dawanie poczucia kontroli;

### NIEPEWNOŚĆ

- > zbyt mała wiedza o planowanych zmianach, niejasne postanowienia, nieprecyzyjne określenia celu działania powodują, że część osób nie jest pewna, do czego partnerstwo zmierza, jakie w rzeczywistości zmiany ma wprowadzić, co one będą oznaczały;

**SPOSÓB NA OBAWĘ:** stałe, partycypacyjne włączanie wszystkich partnerów w działania, udzielanie pełnej informacji (zwłaszcza w dużych partnerstwach, o skomplikowanej strukturze, podziale na podgrupy tematyczne itd.);

### STRACH PRZED UTRATĄ TWARZY

- > zgoda na zmianę oznacza przyznanie, że stan obecny wymaga poprawy, nie jest idealny; to dla wielu osób oznacza też przyznanie, że to, co dotąd robiły, nie sprawdziło się, źle działało itd.; obawiają się, że akceptacja zmiany oznacza dla nich przyznanie się do błędu;

**SPOSÓB NA OBAWĘ:** pokazanie zalet z wprowadzenia zmiany, wskazanie, że problemy nie wynikają z powodu jednego

działania/jednej instytucji, że sytuacja w środowisku/ społeczności się zmienia i trzeba stosować inne, nowe metody pracy;

## LĘK PRZED BRAKIEM KOMPETENCJI

- zmiana może oznaczać konieczność sprawdzenia się w nowej sytuacji, wymagającej wiedzy czy umiejętności, co do których uczestnicy nie są pewni, że je posiadają; boją się, że się nie sprawdzą;

**SPOSÓB NA OBAWĘ:** pomoc w odkryciu kompetencji, przywołanie przykładów sytuacji, w których dana osoba radziła sobie z podobnym zadaniem lub zapewnienie kompetencji, np. poprzez szkolenie;

## OBAWA PRZED NAWAŁEM PRACY

- zwiększenie ilości pracy może budzić opór; nawet wówczas, gdy dana osoba intelektualnie przyznaje, że wprowadzenie zmiany jest konieczne, to opór przeciw dodatkowej pracy może się pojawić;

**SPOSÓB NA OBAWĘ:** pokazanie przyszłych korzyści, pokazanie sensu i atrakcyjności wspólnej pracy, wynagradzanie dodatkowego wysiłku (pochwałą, uznaniem);

## PRZESZŁE URAZY

- nie jest to typowa obawa, jednak zadawnione, nierozwiązane konflikty mogą skutecznie powstrzymać potencjalnego członka partnerstwa od aktywnego zaangażowania się w pracę;

**SPOSÓB NA OBAWĘ:** rozwiązanie konfliktów, wyjaśnienie – brak tego skutecznie może rozbić pracę partnerstwa, zwłaszcza jeśli w konflikt zaangażowane są kluczowe osoby;

## LĘK PRZED PORAŻKĄ

- czasem jest tak, że zagrożenie porażką jest realne: partnerstwo działa w trudnym obszarze, stawia sobie bardzo ambitne cele, narasta oczekiwanie na sukces;

**SPOSÓB NA OBAWĘ:** wzajemne wsparcie, wytworzenie poczucia jedności i współpracy (wszyscy odnosimy sukcesy, wszyscy ponosimy porażki), rozłożenie odpowiedzialności.

Warto zwrócić uwagę, że większość z tych lęków może pojawiać się nie tylko po stronie uczestników partnerstwa, osób zaangażowanych w pracę i świadomych wprowadzanych zmian, lecz także wśród osób, które tylko wiedzą, że powstało partnerstwo i pracuje nad ważnymi sprawami, ale nie znają szczegółów i tylko mogą snuć domysły. Szczególnie dwie ostatnie obawy mogą stać się udziałem ludzi z zewnątrz, chociaż występują również i wewnątrz partnerstwa:

## OBAWA PRZED ZASKOCZENIEM

- gwałtowna, niezapowiedziana zmiana napawa lękiem; połączona z brakiem informacji i niepewnością może skutecznie odstraszyć od jej poparcia;

**SPOSÓB NA OBAWĘ:** szybkie dzielenie się wizją zmiany, informowanie o działaniach, planach itd.,

## EFEKT RÓŻNICY

- gwałtowna, radykalna odmiana stanu codziennego budzi opór; ludzie, nawet widząc pewne niedogodności w swoim życiu czy środowisku, nie są z reguły gotowi na rewolucyjne rozwiązania;

**SPOSÓB NA OBAWĘ:** pełna informacja i metoda małych kroków.

Pojawienie się lęku u członków partnerstwa jest pewne. Nie u każdego, nie tego samego rodzaju, ale nie ma wątpliwości, że się pojawi. Zadaniem wszystkich członków partnerstwa (ale szczególnie odpowiedzialność spoczywa na facylitatorze, który może te lęki wychwycić wcześniej) jest zadbanie o to, aby były one jak najmniejsze. Zaproponowane wyżej „sposoby na obawy” sprawdzą się wówczas, gdy całe partnerstwo będzie świadome powodów lęków i będzie stanowiło spójną całość, gotową do zmierzenia się z nimi.

Nieprzecenioną rolę odgrywa tutaj kwestia informacji – większość obaw bierze się z niedoinformowania

– i partnerstwo nie może zapominać, że nie działa w zamkniętej rzeczywistości, lecz jest otoczone światem zewnętrznym, który może i nie za bardzo interesuje się tym, co dokładnie robi partnerstwo, ale strzeże swojej rzeczywistości i status quo i nie chce zmian, na które nie ma wpływu, a co najmniej nie jest o nich uprzedzony.

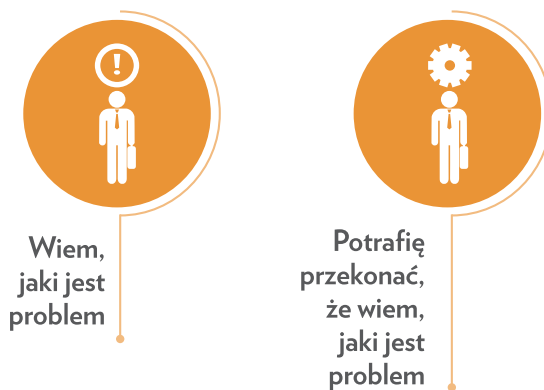
Jednak na partnerstwo przede wszystkim trzeba patrzeć jako na grupę ludzi, która chce razem pracować na rzecz swojej społeczności lokalnej. To, że reprezentują różne instytucje, różne potencjały – to jedno. Ale nie zmienia to faktu, że są to ludzie, którzy nie tylko chcą wykonać pracę, ale zależy im na poczuciu sukcesu, na dobrej atmosferze, czystych i jasnych relacjach wewnątrz grupy. Bez tego nikt nie będzie w pełni zmobilizowany do działania, a efekty osiągnięte przez partnerstwo – bo mierzalne, twarde efekty można osiągnąć tak czy tak – nie będą stanowiły podstawy do dalszej, systematycznej pracy, włączającej coraz większą liczbę instytucji i mieszkańców, ale staną się tylko świadectwem niewykorzystanego potencjału.

### PODSTAWY DIAGNOZY LOKALNEJ W KONTEKŚCIE LOKALNEGO RYNKU USŁUG SPOŁECZNYCH

Diagnozę uważa się za podstawę każdej interwencji publicznej (projektu, programu, strategii). Jest ona opracowywana na potrzeby każdej interwencji z osobna: otoczenie danego projektu, jego bieżąca charakterystyka, grupa docelowa rzadko się powtarzają w tym samym układzie. Z jednej strony to niedobrze, bo z dużą ostrożnością należy podchodzić do dorobku diagnostycznego innych: problem wydaje się podobny, ale czy czynniki wyznaczające możliwości naszego działania tworzą podobną konstelację? Z drugiej zaś każdy projekt jest niepowtarzalny, zatem i rozwiązania mogą być różne, co daje nam wielkie pole do popisu i szukania optymalnych rozwiązań. O jego użyteczności przesądza to, że opiera się na fundamentalnym pytaniu pozwalającym odkrywać i rozumieć świat: DLACZEGO? Właśnie tak poznają rzeczywistość dzieci i naukowcy. Po czym próbują go naprawić, posługując się prostym schematem: „Jeśli zro-

bię X, to stanie się Y, a jeśli mając Y, zrobię jeszcze...” itd. Większość z nas nawet nie uświadamia sobie, że oparte na nich modele logiczne towarzyszą nam na co dzień, zarówno w życiu prywatnym, jak i zawodowym.

Można odróżnić dwie wyraźnie różne sytuacje, w jakich mogą się znaleźć osoby przygotowujące diagnozę:



### WIEM, JAKI JEST PROBLEM

Sytuacja „wiem, jaki jest problem” może twynikać niekoniecznie z badań ilościowych, jakościowych, zebrania materiału empirycznego, odwołania się do literatury, danych statystycznych. Osoby stawiające diagnozę problemów często wiedzą, jaki jest problem na podstawie osobistego doświadczenia, wieloletniej praktyki, i nie czują potrzeby poszukiwania na użytek przygotowywanego projektu innych uzasadnień. Działalność np. w obszarze wykluczenia społecznego albo na danym obszarze geograficznym pozwala poznać problemy, deficyty, a często też wypracować skuteczne metody prowadzenia działań. Można określić, że tak rozumiana intuicja stanu rzeczy jest niezreflektowana naukowo i metodologicznie, ale jednocześnie daje głębokie przekonanie o słuszności i oczywistości twierdzeń, potwierdzone jednak zdroworozsądkowo oraz dotychczasowymi rezultatami. Trudno odmówić wartości takiemu poznaniu. Codziennie posługujemy się właśnie takim sposobem poznawania rzeczywistości i na tej podstawie zupełnie niezłe radzimy sobie z definiowaniem i rozwiązywaniem problemów, dzięki czemu nie musimy odwo-

tywać się do teorii naukowych, statystyk, opracowań itp. Dojście do konstatacji źródeł problemów oraz sposobów ich rozwiązania może być również wynikiem procesu konsultacji społecznych w partycypacyjnym modelu decydowania o rozwiązaniach. Na przykład wypracowane na spotkaniu sołtysów opinie dotyczące czynników wykluczenia społecznego na terenie ich sołectw są wiarygodne i wystarczająco uprawdopodobnione, by traktować je jako argument dla podjęcia interwencji poprzez realizację projektu. Wymaganie, by do tego zostały jeszcze „dorobione” dane statystyczne, analiza dokumentów strategicznych, źródła empiryczne, wydłuża proces przygotowywania wniosku o dofinansowanie, nie zmieniając już dokonanych ustaleń. Rysuje się sytuacja, że przyjęcie podejścia zdroworozsądkowego i diagnoz opartych na wielu źródłach nie tylko obiektywnych, lecz także budowanych partycypacyjnie przez interesariuszy, powinno być dopuszczalne jako równie wiarygodne. Podobna refleksja przyczyniła się do wprowadzenia zmian ustawowych przy okazji nowelizacji. Ustawa o pożytku publicznym i wolontariacie wprowadza pojęcie inicjatywy lokalnej jako przedsięwzięcia z obszaru zadań publicznych, o którego zrealizowanie mogą wystąpić mieszkańcy lub lokalne organizacje pozarządowe. W tym przypadku uzasadnieniem podjęcia działania jest stwierdzenie przez grupę osób lub organizacji potrzeby realizacji.

Głównym momentem jest zatem partycypacyjne zbudowanie decyzji, a niekoniecznie naukowe i poprawne metodologicznie, oparte o dane statystyczne czy źródła empiryczne argumenty za realizacją. Pozostawiono w ustawie decyzję o realizacji danej inicjatywy kompetencjom władz samorządowych, ale jednak w art. 19c pkt 1–2 stwierdza się: „1. Organ stanowiący jednostki samorządu terytorialnego określa tryb i szczegółowe kryteria oceny wniosków o realizację zadania publicznego w ramach inicjatywy lokalnej. Szczegółowe kryteria oceny powinny uwzględniać przede wszystkim wkład pracy społecznej w realizację inicjatywy lokalnej. 2. Organ wykonawczy jednostki samorządu terytorialnego, dokonując oceny wniosku, bierze pod uwagę szczegółowe kryteria oceny wniosku oraz jego celowość z punktu widzenia potrzeb społeczności lokalnej”. Wskazuje się na zaangażowanie w społeczne współwykonanie inicjatywy jako kryterium główne uznania jej za wartościową, dodatkowo wskazane zostało kryterium celowości z punktu widzenia potrzeb społeczności lokalnej”.



## **POTRAFIĘ PRZEKONAĆ, ŻE WIEM, JAKI JEST PROBLEM**

Przygotowanie diagnozy do wniosku o dofinansowanie wymaga zarówno własnego przekonania, że i stnieje sytuacja problemowa, jak i w obecnej praktyce ocen wniosków ściśle określonego typu uzasadnienia posiadającego jasno określoną strukturę oraz język. Wytworzył się specyficzny kod, którego znajomość w wielu przypadkach jest wymagana, by uzyskać wysoką ocenę i dofinansowanie przedsięwzięcia. Wymagane jest powoływanie się na dane statystyczne, cytaty z opracowań z podaniem źródła, przygotowanie analiz porównawczych, własnych badań na wiarygodnej próbie. Zbyt często odrzuca się możliwość odwołania do doświadczeń wnioskodawcy, przekonania liderów lokalnych społeczności jako mało wiarygodne i niesprawdzalne. Zamiast uzasadnień mamy obecnie technologię napisania diagnozy. Celem jest konstrukcja wypowiedzi o właściwych proporcjach i języku zamiast określenia stanu rzeczy w sposób adekwatny do badanego przedmiotu z zastosowaniem odpowiednich dla problemu metod. Sytuacja wymusza na wnioskodawcach koncentrowanie się na poznaniu tego kodu i umiejętnym jego stosowaniu. Jednocześnie operuje na rynku wielu „specjalistów” tego języka, którzy gotowi są uzasadnić niemal każde przedsięwzięcie, również takie, które jest pozbawione związku z rzeczywistością.



# PROCEDURY TMW – MODEL CZĄSTKOWY 1

# **MODUŁ IV**

**PROCEDURY TMW – MODEL CZĄSTKOWY 1**



Procedury wchodzące w skład poszczególnych sfer modelu współpracy to fakultatywne propozycje działań, których podjęcie powinno doprowadzić do zbudowania lokalnego rynku usług społecznych. Każda sfera ma do

wypełnienia inną rolę, przynosząc określone rezultaty. Dzięki nim sytuacja w społeczności powinna ulec zmianie w określonych kierunkach. Postulowany stan docelowy przedstawia poniższa tabela.

**Tabela 1.** Stan docelowy po wdrożeniu procedur modelu współpracy. Źródło: Opracowanie na podstawie materiału roboczego pt. „Ramowa propozycja przygotowania ścieżki testowania”, maszynopis FFW



<p><b>FUNKCJONUJĄCE NA TERYTORIUM PARTNERSTWO/ SIEĆ WSPÓŁPRACY</b></p> <p>Współpraca i dialog pomiędzy lokalnymi partnerami prowadzi do wymiany informacji i wspólnego generowania wiedzy o potrzebach i możliwości realizacji zadań z zakresu usług społecznych użyteczności publicznej, świadczonych na rzecz wspólnoty samorządowej.</p>	<p><b>PRACOWNICY PRZESZKOLENI/GOTOWI DO PODJĘCIA PRACY W PES/IZS</b></p> <p>Poinformowane o kierunkach rozwoju oraz wsparte instytucje zatrudnienia socjalnego przygotowują kadry do realizacji usług społecznych użyteczności publicznej.</p>
<p><b>DIAGNOZA SYTUACJI LOKALNEJ obejmująca zapotrzebowanie na usługi społeczne i potencjalnych wykonawców</b></p>	<p><b>PES/IZS GOTOWE DO ŚWIADCZENIA USŁUG SPOŁECZNYCH</b></p> <p>Działający na danym terenie OWES oraz partnerzy lokalni tworzą nowe miejsca pracy w istniejących podmiotach ekonomii społecznej lub tworzą nowe podmioty.</p>
<p><b>ZAKTUALIZOWANE LUB UCHWALONE DOKUMENTY STRATEGICZNE, określające katalog usług społecznych</b></p>	<p><b>KONTRAKTOWANE NA DANYM TERYTORIUM USŁUGI SPOŁECZNE zgodne z ustalonym katalogiem</b></p> <p>Samorząd terytorialny, zgodnie z zapisami dokumentów programujących rozwój, wdraża procedury kontraktowania usług społecznych u podmiotów ekonomii społecznej, w tym potencjalnego wykonywania tych usług w ramach możliwych ścieżek zlecania ich podmiotom reintegracyjnym.</p>
<p><b>ZAKTUALIZOWANE LUB UCHWALONE DOKUMENTY STRATEGICZNE, określające katalog usług społecznych</b></p> <p>Ustalone możliwe kierunki działań znajdują swoje odzwierciedlenie w nowo stworzonych lub aktualizowanych dokumentach regulujących lokalną politykę rozwoju oraz kierunki interwencji publicznej podejmowanej przez jednostki samorządu terytorialnego obejmujące dany obszar (na różnych szczeblach, w miarę możliwości powstałych w wyniku nawiązanych lub pielęgnowanych sieci współpracy).</p>	<p><b>JAKOŚĆ ŚWIADCZONYCH USŁUG SPOŁECZNYCH spełnia oczekiwania/ standardy wyznaczone przez społeczność</b></p> <p>Usługi świadczone mieszkańcom podlegają standaryzacji oraz monitoringowi. Ewentualne niedociągnięcia są usuwane.</p>

## LOKALNY PROGRAM ROZWOJU USŁUG SPOŁECZNYCH – PUNKT STARTOWY WDROŻENIA MODELU WSPÓŁPRACY

Punktem startowym dla wdrożenia modelu współpracy powinien być uchwalony **Lokalny program rozwoju usług społecznych**. To idealna sytuacja, która nie zawsze wystąpi w trakcie testów. W przypadku terytorium, jakim

jest gmina, zgodnie z zasadami zarządzania przedsięwzięciami projektowymi, można przyjąć hipotetycznie, że lokalny program rozwoju usług społecznych będzie specyficznym „kamieniem bazowym”. Aдекватnie, kamieniem bazowym dla terytorium powiatu będą uchwalone w jego gminach programy lub ewentualnie powiatowy program rozwoju usług.

### PRZYKŁADY KAMIENIA BAZOWEGO DLA TMW<sup>21</sup> – GMINA/POWIAT DYSPONUJĄCY PROGRAMEM ROZWOJU USŁUG SPOŁECZNYCH



#### Miasto Kętrzyn<sup>22</sup>

– Uchwała Rady Miejskiej w Kętrzynie Nr LXIII/397/14 wraz Załącznikiem nr 2 z 25 marca 2014 r. w sprawie „Programu rozwoju usług społecznych w mieście Kętrzyn”. Ten program poprzedziły takie działania jak diagnoza i konsultacje społeczne. Program odpowiada na postulat uwzględnienia „Ogólnoeuropejskich wytycznych dotyczących przejścia od opieki instytucjonalnej do opieki świadczonej na poziomie lokalnych społeczności”. W programie tym można odnaleźć elementy odpowiadające tematyce modelu TMW (np. jest zapowiedź powołania CIS, współpracy z sektorem ES przy wykonywaniu określonych rodzajów usług społecznych)



#### Powiat świebodziński<sup>23</sup>

– Uchwała Rady Powiatu Świebodzińskiego Nr IX/48/2015 wraz z Załącznikiem z 23 czerwca 2015 r. w sprawie „Programu rozwoju usług społecznych w Powiecie Świebodzińskim na lata 2015–2018”. W tym programie odnaleźć można postanowienia dotyczące m.in.: (1) rozwoju współpracy z sektorem ES, a także utworzenia podmiotów ES realizujących usługi na rzecz wsparcia rodziny i osób niepełnosprawnych, (2) rozszerzenia oferty usług społecznych zgodnie z potrzebami mieszkańców (np. dzieci i opieka żłobkowa, usługi środowiskowe dla osób starszych, usługi asystenckie dla osób niepełnosprawnych). Ponadto dla wielu przedsięwzięć przewidziano formę zlecenia usług organizacjom pozarządowym oraz kreowania nowych realizatorów usług społecznych (podmioty ES).

21. Poniższe przykłady przywołano za: Studium Testowej Wersji Modelu współpracy podmiotów zatrudnienia socjalnego z instytucjami/podmiotami realizującymi usługi społeczne.

22. Patrz: [http://bip.miastoketrzyn.pl/system/obj/3212\\_397\\_z2\\_14.pdf](http://bip.miastoketrzyn.pl/system/obj/3212_397_z2_14.pdf) (14.06.2019).

23. Patrz: <http://bip.wrota.lubuskie.pl/spswiebodin>.

W czasie wdrażania modelu współpracy jego interesariusze mogą zastać sytuację, w której na danym terytorium brak będzie oddzielnego dokumentu programowego dla rozwoju usług społecznych (uchwały o programie rozwoju usług społecznych). Sytuacja ta nie oznacza braku jakiegokolwiek możliwości pozyskania wiedzy, która pozwoli ukierunkować wspólne działania w poszczególnych sferach współpracy.

Tak jak wspomniano, istnieje wiele źródeł programowych pozwalających na identyfikację w zakresie potrzeb usług społecznych oraz zlecenia tych usług. Poszukując kolejnych źródeł, do dyspozycji pozostają także m.in. takie możliwości, jak przeglądy analityczne i studia dokumentacji projektowej z okresu np. 2014-2018:

- 1) Wojewódzkich programów rewitalizacji tworzonych w ramach RPO, szczególnie odnoszących się do ram priorytetów inwestycyjnych, takich jak: nr 9b EFRR „9b Wspieranie rewitalizacji fizycznej, gospodarczej i społecznej ubogich społeczności na obszarach miejskich i wiejskich<sup>24</sup>, ewentualnie priorytetów inwestycyjnych EFS: nr „9i aktywne włączenie, w tym z myślą o promowaniu równych szans oraz aktywnego uczestnictwa i zwiększaniu szans na zatrudnienie” lub nr „9iv ułatwanie dostępu do niedrogich, trwałych oraz wysokiej jakości usług, w tym opieki zdrowotnej i usług socjalnych świadczonych w interesie ogólnym”.
- 2) Lokalnych projektów rewitalizacyjnych, realizowanych na terytoriach wdrażania modelu współpracy (gmina/powiat).



## PRZYKŁAD SUBSTYTUCYJNEGO KAMIENIA BAZOWEGO DLA TMW

MIASTO  
RUMIA

### Projekty rewitalizacyjne Miasta Rumia na lata 2014–2020 z aspektami prospołecznymi

Projekt „**Rewitalizacja Zagórza w Rumi**”, współfinansowany ze środków EFRR w ramach RPO Województwa Pomorskiego na lata 2014–2020. Celem strategicznym rewitalizacji jest poprawa jakości życia mieszkańców obszarów zdegradowanych, ożywienie społeczne i gospodarcze miasta, zwiększenie potencjału turystycznego i kulturalnego terenów zdegradowanych poprzez odnowę zdegradowanych obszarów miejskich.

Projekt „**Klub Integracji Społecznej – ZAGÓRZE**” współfinansowany z EFS w ramach RPO Województwa Pomorskiego na lata 2014–2020, Oś Priorytetowa 6 Integracja, Działanie 6.1 Aktywna Integracja, Poddziałanie 6.1.1. Aktywizacja społeczno-zawodowa. Celem jest zwiększenie wsparcia dla osób z grup dotkniętych i zagrożonych ubóstwem i wykluczeniem społecznym, a także zwiększenie ich szans na zatrudnienie z terenu Rumia Zagórze.

Projekt „**Centrum Usług Społecznych Zagórze**” współfinansowany z EFS w ramach RPO Województwa Pomorskiego na lata 2014–2020, Oś Priorytetowa 6 Integracja, Działanie 6.2 Usługi Społeczne, Poddziałanie 6.2.1. Rozwój usług społecznych. Celem jest utworzenie trwałych miejsc świadczenia usług społecznych, w tym: warsztatów i szkoleń dla rodziców oraz poradnictwa specjalistycznego w zakresie prawa rodzinnego. W ramach wsparcia zostaną utworzone Zagórski Klub Rodziny i Klub Młodzieżowy.

# PROCEDURA NR 1:

## ZAINICJOWANIE WSPÓŁPRACY

Procedura ta jest punktem wyjściowym dla wdrażania pierwszej sfery Testowego Modelu Współpracy

### WARUNKI WEJŚCIOWE

Analiza dokumentów nt. zasobów i zapotrzebowania na usługi społeczne w gminie

### CEL REALIZACJI

Dokonanie rekonesansu stopnia nastawienia (gotowości) poszczególnych przyszłych partnerów do nawiązania współpracy.

### ZAANGAŻOWANI AKTORZY

- (1) Aktor inicjująco-koordynujący (OWES)
- (2) Terytorialny aktor zatrudnienia socjalnego
- (3) Terytorialny realizator usług społecznych

Na tym etapie nie jest wymagane występowanie innych instytucji/podmiotów, lecz nie musi to być regułą. Kwestia ta należy do decyzji aktora inicjująco-koordynującego, który z racji uznania nadrzędnego celu, jakim jest uzyskanie zwrotnej odpowiedzi o gotowości do takiej współpracy, może zaprosić wybranych przedstawicieli z grona aktorów pomocniczych (np. OPS, właściwy dla terytorium inicjowania współpracy).

#### 1) WARIANT PIERWSZY, TZW. WARIANT OPTYMALNY

##### **Inicjatorem jest OWES**

Ten wariant wydaje się najbardziej optymalny z punktu widzenia końcowego rezultatu – zawiązania współpracy.

#### 2) WARIANT DRUGI, TZW. WARIANT AKTYWNY

##### **Inicjatorem jest realizator usług społecznych**

W tym wariantcie punktem wyjściowym są potrzeby kadrowe realizatora usług społecznych, który z ewentualnymi problemami winien zwrócić się do OWES (zasygnalizować problem) jako ogniwa, które na danym terytorium scala sektor ES, a więc posiada rozeznanie o działających podmiotach reintegracyjnych, ich dotychczasowym dorobku i uznaniu w instytucjonalnym środowisku, szczególnie w odniesieniu do opinii urzędów gmin, ośrodków pomocy społecznej i innych międzysektorowych partnerów. Rolą OWES jest uzyskanie zwrotnej informacji z danego terytorium (warunek – występowanie na terytorium podmiotu ZS, potencjalnie chętnego do przedmiotowej współpracy).

#### 3) WARIANT TRZECI, TZW. WARIANT PASYWNY

##### **Inicjatorem jest podmiot zatrudnienia socjalnego**

To najmniej korzystna sytuacja, bowiem podmiot ZS musiałby w swoich planach rozwojowych (jego instytucja tworząca) przewidywać zmianę lub uzupełnienie dotychczasowej oferty programowej o segmenty programu edukacyjnego, ukierunkowanego na konkretne potrzeby podmiotów ES świadczących usługi społeczne.

## DZIAŁANIA

### 1) DLA WARIANTU „OPTYMALNEGO”:

- ▶ zasygnalizowanie przez OWES oczekiwania na zwrotną odpowiedź – stanowisko w zwyczajowo przyjmowanych terminach wymiany korespondencji,
- ▶ poinformowanie urzędu gminy oraz OPS, na którego terytorium zamierza się zainicjować współpracę o potrzebie dysponowania grupą osób zaliczanych do kategorii wykluczonych lub zagrożonych wykluczeniem społecznym,
- ▶ zaproponowanie przyszłym partnerom terminu pierwszego spotkania,
- ▶ przygotowanie listy głównych interesariuszy przyszłej współpracy oraz ewentualnych partnerów pomocniczych.

### 2) DLA WARIANTU „AKTYWNEGO” I „PASYWNEGO”:

- ▶ dołączenie do listu intencyjnego przygotowanego portfolio partnera. Ten dokument powinien być traktowany jako specyficzny rodzaj reklamy, dzięki której można przekonać przyszłego partnera, że jest się właściwym podmiotem, mogącym spełnić oczekiwania w zakresie zaspokojenia potrzeb kadrowych, Portfolio bywa formą autopromocji, którą można dostarczyć wraz z listem intencyjnym. Główny nacisk w takiej prezentacji powinien zostać położony na opis cech podmiotu (mocnych stron), który gotowy jest wejść w relacje partnerskie. Ten zbiór informacji to m.in.: największe osiągnięcia, zrealizowane projekty na rzecz lokalnej społeczności, ewentualnie zgromadzone rekomendacje oraz wyróżnienia, a także udział reprezentantów w gremiach doradczo-konsultacyjnych szczebla lokalnego czy regionalnego. W przypadku braku doświadczenia w obszarze usług społecznych ważne jest zasygnalizowanie atutów z takich obszarów jak zasoby kadrowe lub techniczne. Ważne jest, aby w portfolio nie powtarzać ogólnych informacji, które można odszukać np. na stronie internetowej danego podmiotu. Ważną kwestią wpisana w kulturę stosunków i relacji jest także przesłanie portfolio do strony, z którą chce się nawiązać kontakt, a nie do strony, która zwraca się o podjęcie współpracy.
- ▶ przekazanie, analogicznie jak w wariantcie „optymalnym”, zawiadomienia do instytucji o charakterze pomocniczym o zamiarze nawiązania współpracy umożliwiającej przygotowywanie kadr dla realizatorów usług społecznych

## NARZĘDZIA

- » List intencyjny
- » Portfolio podmiotu (aktora TMW-1)

## ZAKŁADANE EFEKTY

- ▶ Opracowanie listy głównych interesariuszy przyszłej współpracy oraz ewentualnych partnerów pomocniczych (notatka robocza)
- ▶ Sformułowanie i przekazanie przyszłym stronom współpracy listu intencyjnego, w którym przedstawiony zostanie zamiar (cel).

## PROCEDURA NR 2:

### PEŁNOMOCNICTWA DO PROCEDOWANIA ZAKRESU I WARUNKÓW WSPÓŁPRACY

Ta procedura ma ograniczony zakres zastosowania. Dotyczy przede wszystkim tych aktorów TMW-1, którzy nie dysponują osobowością prawną. Jej zastosowanie jest traktowane jako specyficzny rodzaj zabezpieczenia dalszych procedur, w szczególności ewentualnego powstawania sytuacji mogących negatywnie wpływać na rytmiczność niektórych zdarzeń i czynności, np. konieczność przerwania lub opóźnienia wspólnego wykonania przyjętych zobowiązań z powodu niemożności podejmowania decyzji.

#### WARUNKI WEJŚCIOWE

Nie dotyczy.

#### CEL REALIZACJI

Ustanowienie kompetencji do podjęcia działań na rzecz współpracy przez podmioty nieposiadające własnej osobowości prawnej przez organ prowadzący/założycielski.

#### ZAANGAŻOWANI AKTORZY

Głównie podmioty zatrudnienia socjalnego (CIS, KIS).

#### DZIAŁANIA

- (1) Przedstawienie zwierzchnim organom danego podmiotu otrzymanej propozycji nawiązania współpracy.
- (2) Uzyskanie pisemnego upoważnienia lub pisemnej akceptacji do dalszego udziału w procesie zawiązywania współpracy, a także reprezentowania danego aktora TWM-1.

#### NARZĘDZIA

- » **Pełnomocnictwo/upoważnienie**
- » **Pisemna akceptacja dla dalszego działania**

#### ZAKŁADANE EFEKTY

Ustanowione przez organ prowadzący/założycielski pełnomocnictwa do procedowania zakresu i warunków współpracy.

## PROCEDURA NR 3:

### CYKL NEGOCJACJI UŚCIŚLAJĄCYCH TRYB, ZAKRES I WARUNKI WSPÓŁPRACY

#### WARUNKI WEJŚCIOWE

Tak, pozytywny wynik procedury nr 1 TMW-1.

#### CEL REALIZACJI

Ustalenie trybu i warunków współpracy.

#### ZAANGAŻOWANI AKTORZY

Wszyscy aktorzy TMW-1, z wiodącą rolą OWES bez względu na wariant inicjacji współpracy. W pierwszym spotkaniu nie muszą uczestniczyć przedstawiciele aktorów pomocniczych, np. OPS, urząd gminy. Kolejne spotkania to już poszerzone grono interesariuszy, w tym także lokalne organizacje pozarządowe, które swoją działalność statutową kierują w stronę osób i rodzin zagrożonych wykluczeniem społecznym (to „sojuszniczy” rekrutacji przyszłych kandydatów do zatrudnienia w sektorze usług społecznych).

#### DZIAŁANIA

**Założenie, że mamy do czynienia z cyklem przedsięwzięć organizacyjnych (spotkań), powoduje, że zbiór zdarzeń i czynności jest obszarem rozbudowanym tematycznie. Ich koordynację powinien prowadzić OWES.**

**1) PREZENTACJA PODMIOTÓW, KTÓRE WYRAZIŁY AKCES DO WSPÓŁPRACY** – to pierwsze spotkanie przedstawicieli przyszłych partnerów. Tematyka powinna dotyczyć przybliżenia celu współpracy oraz prezentacji profilu działalności interesariuszy (terytorialnych aktorów TMW-1), a także imiennego przedstawienia osób reprezentujących dany podmiot. Warto, aby wcześniej uczestnicy spotkania skorzystali z formy „draftu”, opisującego syntetycznie profil działalności reprezentowanego podmiotu, a następnie wzajemnie się nimi wymienili. Ważną sprawą jest też przyjęcie ustalenia o utrzymaniu w miarę możliwości stałości składu reprezentacyjnego. Do strony inicjującej współpracę należy decyzja o zaproszeniu przedstawicieli aktorów pomocniczych;

**2) POWOŁANIE GRUPY ZADANIOWEJ (PROPONOWANA NAZWA „ZESPÓŁ DS. USŁUG SPOŁECZNYCH”)** – to ważne zdarzenie polega na wytypowaniu osób, reprezentujących zarówno bezpośrednio zainteresowane współpracą podmioty, jak i te instytucje, które będą pełniły funkcje pomocnicze. Zdarzenie to ma swój imperatyw organizacyjny, którym jest m.in. tendencja do: (a) jednoczenia się wokół problemów, (b) koordynacji, planowania i centralizacji czynności, (c) fachowego (eksperckiego) formułowania kierunków działania. Zadaniem takiej grupy powinno być:

- » dokonanie rozpoznania lokalnych warunków do podjęcia współpracy, w tym m.in. ustalenie istnienia na danym terytorium np. planu lub programu rozwoju usług społecznych lub innych dokumentów, z których można byłoby wnioskować, jakie rodzaje i typy usług społecznych są potrzebne mieszkańcom,

- » sprecyzowanie zakresu potrzeb kadrowych podmiotu świadczącego usługi społeczne (lub podmiotu, który będzie przygotował się do ich uruchomienia) oraz dokonanie analizy porównawczej z potencjałem podmiotu zatrudnienia socjalnego, tj. jego zdolnością wykonawczą (CIS/KIS),
- » opracowanie projektu umowy o współpracy (paktu na rzecz współpracy) wraz z określeniem najważniejszych jej warunków, zakresem wzajemnych zobowiązań, a także zaprezentowanie go na szerszym forum interesariuszy;

**3) PREZENTACJA USTALEŃ I WYNIKÓW PRAC ZESPOŁU DS. USŁUG SPOŁECZNYCH** – to zdarzenie finalizujące prace grupy zadaniowej, wskazujące obszary współpracy (katalog rodzaju usług społecznych) możliwe do podjęcia przez aktorów terytorialnych TMW-1 oraz prezentujące propozycje sformalizowania współpracy (projekt porozumienia, umowy, paktu). Na tym etapie ważne jest przeprowadzenie wewnętrznych konsultacji przed opracowaniem ostatecznego kształtu „potwierzenia” współpracy (treść umowy /porozumienia/ paktu na rzecz współpracy).

## NARZĘDZIA

- » **Draft profilu działalności podmiotu – uczestnika procedury**  
Syntetyczna forma prezentacji podmiotu, który wyraził akces do współpracy. Bank informacyjno-kontaktowy, tj. personalia osób reprezentujących dany podmiot oraz uzgodniona forma kontaktu (np. adres poczty e-mailowej).
- » **Decyzja o powołaniu grupy zadaniowej (tzw. Zespół ds. usług społecznych)**  
Wspólny dokument określający wolę głównych aktorów TMW-1 o powstaniu grupy zadaniowej, przekazany do publicznej wiadomości na danym terytorium.
- » **Dokumenty potwierdzające prace Zespołu ds. usług społecznych**  
Przedmiotem przyjętego sposobu rejestrowania zdarzeń i czynności mogą być protokoły ustaleń, notatki, a także projekty porozumień/umów/paktów.
- » **Projekt umowy o współpracy/porozumienia/paktu**  
To projekt dokumentu wypracowanego w trakcie Procedury nr 3, uzgodniony z aktorami TMW-1.
- » **Wstępny katalog rodzajowy usług społecznych, będących przedmiotem współpracy, w tym umowy/porozumienia/paktu**  
Wstępnie wypracowana lista rodzaju usług społecznych mogących być przedmiotem współpracy na danym terytorium.

## NARZĘDZIA

- » **Protokoły, notatki ze spotkań**
- » **Dokumenty potwierdzające prace Zespołu ds. usług społecznych**
- » **Projekt umowy o współpracy/porozumienia/paktu**
- » **Wstępny katalog rodzajowy usług społecznych, będących przedmiotem współpracy, w tym umowy/ porozumienia/paktu**

Za archiwizowanie dokumentacji Procedury nr 3 odpowiada aktor inicjująco-koordynacyjny. Katalog narzędzi należy uznać za otwarty.

## ZAKŁADANE EFEKTY

Opracowanie kierunków dalszej współpracy

## PROCEDURA NR 4:

### ALOKACJA ZESPOŁU DS. USŁUG SPOŁECZNYCH

Celem procedury jest nadanie szczególnej funkcji Zespołowi oraz podkreślenie jej znaczenia dla całości przedsięwzięcia. Zespół może być potraktowany jako zasób o charakterze doradczo-konsultacyjnym, szczególnie dla samorządu terytorialnego, co oznacza konieczność analizy instytucji i podmiotów, do których może zostać on włączony (stałe miejsce, rodzaj siedziby). Zespół może być ogniwem wewnętrznym włączonym do struktur organizacyjnych jednego z aktorów TMW-1, ale może zostać także umiejscowiony na zewnątrz, tj. poza grupą współpracujących aktorów. Najbardziej optymalną propozycją jest umiejscowienie Zespołu w strukturach OWES albo aktora pomocniczego – urzędu gminy.

### WARUNKI WEJŚCIOWE

Tak, realizacja procedury nr 1-3 TMW-1.

### CEL REALIZACJI

Celem procedury jest nadanie szczególnej funkcji Zespołowi oraz podkreślenie jej znaczenia dla całości przedsięwzięcia.

### ZAANGAŻOWANI AKTORZY

Wszyscy Aktorzy TMW-1

### DZIAŁANIA

- 1) Podjęcie decyzji o alokacji Zespołu – wybór według ww. wariantów,
- 2) Prezentacja na forum Rady Gminy propozycji współpracy, wraz z zarysem oferty dla mieszkańców gminy w zakresie rozwoju usług społecznych,
- 3) Ewentualna weryfikacja planu rozwoju usług społecznych, uwzględniającego kierunki współpracy,
- 4) Prezentacja wyników decyzji przed interesariuszami współpracy, tj. przedstawicielami podmiotów ZS oraz realizatorów usług społecznych.

Czynności powinny być poprzedzone przygotowaniem **scenariusza działań**. Scenariusz ten powinien przewidywać:

- (1) analizę lokalnych dokumentów strategicznych związanych z rozwojem usług społecznych, a szczególnie przyjętych kierunków ich rozwoju (jeśli w gminie istnieje taki plan) lub
- (2) przygotowanie propozycji rozwoju usług społecznych w wyniku podjętej współpracy.

### NARZĘDZIA

» **Decyzja o alokacji Zespołu ds. usług społecznych w strukturach OWES (narzędzie obligatoryjne)**

Dokument przygotowany przez stronę inicjująco-koordynującą współpracę przy aprobacie głównych aktorów.

- » **Decyzja o alokacji Zespołu ds. usług społecznych w gremiach doradczo-konsultacyjnych gminy (narzędzie obligatoryjne, jeżeli Zespół ulokowany jest przy urzędzie gminy)**  
Dokument przygotowany przez urząd gminy, postawiony do dyskusji na Radzie Gminy i wydany w formie stosowanej uchwały.
- » **Komunikat o rozpoczęciu współpracy dla instytucji, podmiotów i mieszkańców danego terytorium, na którym rozpoczyna się współpraca na rzecz usług społecznych (narzędzie pomocnicze)**  
Wiadomość przekazywana wszystkim interesariuszom modelu w sposób gwarantujący powszechny dostęp do informacji na temat zasad i zakresu rozpoczynanej współpracy.

## ZAKŁADANE EFEKTY

Ulokowanie Zespołu ds. usług społecznych za pomocą zatwierdzonego dokumentu **Decyzja o alokacji Zespołu ds. usług społecznych w strukturach OWES**

## PROCEDURA NR 5:

### PLAN ROZWOJU USŁUG SPOŁECZNYCH – DIAGNOZA, OPRACOWANIE I EWALUACJA

Wdrożenie tej procedury jest zależne od sytuacji na danym terytorium, na którym przedmiotowa współpraca ma być prowadzona. Możliwe są dwie sytuacje:

- 1) Istnieje lokalny plan rozwoju usług społecznych – wówczas zakres czynności Zespołu powinien koncentrować się na analizie wszystkich usług społecznych, które będą mogły być podjęte przez partnerów współpracy, lub też na wprowadzeniu zmian akceptowanych przez organ odpowiedzialny za realizację takiego planu (np. rada gminy).
- 2) Brak lokalnego planu rozwoju usług społecznych – wówczas zadaniem Zespołu będzie opracowanie propozycji przyjęcia takiego planu przez Radę Gminy.

Opracowanie planu rozwoju usług społecznych, jako wdrożenia Modelu na danym terenie, musi być realizowane w zgodzie z możliwościami lokalnych realizatorów. Plan nie obejmie zatem całego spektrum usług społecznych, które znacząco wykracza poza bieżący potencjał wykonawców. Plan ten różni się zakresem usług społecznych od dokumentu zwanego „Programem usług społecznych” wskazanym ustawowo do opracowania przez CUS-y i może powstać wcześniej niż program. Jeśli jednak program byłby gotowy, to powstający plan musi go uwzględniać.

## WARUNKI WEJŚCIOWE

Pozytywne przejście procedur 1–4 TMW-1.

## CEL REALIZACJI

Ustanowienie planu rozwoju usług społecznych dla gminy lub weryfikacja zakresu usług społecznych w sytuacji, gdy taki plan już obowiązuje w danej gminie.

## ZAANGAŻOWANI AKTORZY

### Zespół ds. usług społecznych

Od wiedzy, umiejętności i posiadanego zakresu informacji członków Zespołu będzie zależało zapraszanie do współpracy przedstawicieli pozostałych interesariuszy.

## DZIAŁANIA

- 1) Zapoznanie się z ustaleniami i rekomendacjami wynikającymi z corocznej oceny zasobów pomocy społecznej
- 2) Analiza lokalnego planu rozwoju usług społecznych
- 3) Opracowanie propozycji projektu lokalnego planu rozwoju usług społecznych.

## NARZĘDZIA

### » Analiza lokalnego planu rozwoju usług społecznych

Zbiór informacji niezbędnych dla ustalenia zakresu współpracy pomiędzy podmiotem PZS a podmiotem ES świadczącym usługi społeczne, a także propozycje uzupełnienia lub modyfikacji planu.

### » Propozycja projektu lokalnego planu rozwoju usług społecznych

Zbiór propozycji, ustalonych przez Zespół ds. usług społecznych, zaprezentowany głównym aktorom współpracy, w tym informacja dla wójta i Rady Gminy do rozpatrzenia na posiedzeniu rady.

### » Propozycje zakresu merytorycznego do umowy o współpracy/porozumienia/paktu na rzecz rozwoju usług społecznych

Zbiór propozycji, które będą przedmiotem opracowania projektu umowy/porozumienia o współpracy pomiędzy głównymi aktorami terytorialnymi TMW-1.

## ZAKŁADANE EFEKTY

Projekt lokalnego planu rozwoju usług społecznych



## PROCEDURA NR 6:

### POROZUMIENIE O WSPÓŁPRACY NA RZECZ USŁUG SPOŁECZNYCH

To zadanie aktora inicjującego (np. OWES), który winien doprowadzić do sytuacji potwierdzenia nie tylko gotowości do współpracy, lecz także do wspólnego określenia jej pól (rodzaju usług społecznych). Dokument ma charakter nieformalnego porozumienia stron, przy czym nie powinien być pozbawiony części określającej wzajemne zobowiązania. Istotną kwestią będzie zaproszenie do grona sygnatariuszy reprezentanta jednostki samorządu terytorialnego, w tym także OPS-u, na którego terytorium będzie miała miejsce współpraca na rzecz rozwoju usług społecznych, jako jednego z partnerów, któremu przypisany zostanie pewien zakres zobowiązań, lub też jako obserwatora rozpoczynającej się współpracy.

#### WARUNKI WEJŚCIOWE

Pozytywne przejście procedury nr 1–5 TMW-1.

#### CEL REALIZACJI

Określenie pól współpracy w zakresie rozwoju usług społecznych na terenie gminy pomiędzy interesariuszami

#### ZAANGAŻOWANI AKTORZY

W zależności od zakresu podmiotowego poczynionych ustaleń pomiędzy stronami, jednakże pewne jest, że na liście powinni znaleźć się: (1) podmiot ZS, (2) podmiot ES – realizator usług oraz (3) OWES.

#### DZIAŁANIA

- (1) Przygotowanie projektu porozumienia o współpracy
- (2) Konsultacje między przyszłymi sygnatariuszami
- (3) Akt zawarcia umowy

#### NARZĘDZIA

› **Projekt umowy o współpracy/porozumienia TMW-1 plus konsultacje**

Dokument przygotowany przez aktora inicjująco-koordynacyjnego TMW-1. Przeprowadzone konsultacje.

› **Wzór umowy o współpracy/porozumienia TMW-1**

Zawiera m.in. misję współpracy, sygnatariuszy współpracy, określa regulamin wewnętrzny współpracy.

#### ZAKŁADANE EFEKTY

Podpisane przez wszystkich interesariuszy porozumienie o współpracy na rzecz usług społecznych.



## PROCEDURA NR 7:

### AUTOEWALUACJA WSPÓŁPRACY

Wprowadzenie tej procedury zależne jest od Aktora Inicjującego współpracę, który wykorzysta fakt, że autoewaluacja jest ważnym elementem nie tylko systematycznej oceny postępu rzeczowego współpracy, ale również elementem wzajemnego uczenia się. Wyniki autoewaluacji służyć powinny przede wszystkim poprawie realizacji ustalonych celów współpracy i zarządzania nią.

#### WARUNKI WEJŚCIOWE

Procedura prowadzona na bieżąco niezależnie od pozytywnego/negatywnego wyniku testu pozostałych procedur TMW-1

#### CEL REALIZACJI

Ewaluacja działań

#### ZAANGAŻOWANI AKTORZY

OWES lub inny podmiot inicjujący

#### DZIAŁANIA

Prace autoewaluacyjne powinny być prowadzone cyklicznie, np. w okresach półrocznych.

W grupie czynności autoewaluacyjnych należy wymienić:

- 1) przeprowadzanie wywiadów z Aktorami TMW-1, a także organizowanie wewnętrznych konsultacji,
- 2) organizowanie wymienne wizyt studyjnych u partnerów, a na podstawie obserwacji przekazywanie wzajemnych sugestii, uwag korygujących współpracę lub wprowadzających modyfikacje do przyjętych planów przygotowywania kadr dla obszaru usług społecznych,
- 3) analizowanie sytuacji na danym terytorium w zakresie potrzeb społecznych na nowe rodzaje usług społecznych.

#### NARZĘDZIA

- › **Cykliczne wywiady z przedstawicielami podmiotów współpracujących**
- › **Cykliczne wymienne wizyty studyjne**
- › **Cykliczne informacje i prezentacje osiągnięć (w tym przede wszystkim interesariuszom współpracy)**

#### ZAKŁADANE EFEKTY

Ocena efektów współpracy, identyfikacja ryzyk i opracowanie planu dalszych działań.





# **MODUŁ V**

**PROCEDURY TMW – MODEL CZĄSTKOWY 2**



## TESTOWA DRUGA SFERA WSPÓŁPRACY

Tworzenie podmiotów ES specjalizujących się w usługach społecznych przy udziale osób kończących pozytywnie zajęcia w podmiotach zatrudnienia socjalnego



### CEL

Współpraca z podmiotami zatrudnienia socjalnego i lokalnymi instytucjami, które będą zainteresowane wdrożeniem określonego pakietu usług społecznych oraz zlecenia ich podmiotom ES, w tym: podmiotom utworzonym przez osoby, które ukończyły pozytywnie zajęcia reintegracji społecznej i zawodowej<sup>25</sup>.



### DZIAŁANIE

Przygotowanie osób z grup szczególnego ryzyka wykluczenia społecznego i mieszkańców danego terytorium – absolwentów CIS/KIS – do tworzenia i prowadzenia podmiotów ES specjalizujących się w świadczeniu usług społecznych lub zasilających szeregi kadry w nowych lub istniejących podmiotach ES na danym terenie i świadczących usługi społeczne, zidentyfikowane i zaspokajające potrzeby w danym środowisku lokalnym.



### WYMAGANIA

Znajomości środowiska i możliwości oraz potencjału osób, które stanowiącą będą przyszłą kadre dla świadczenia US, a także znajomość środowiska i jego potrzeb, które będzie odbiorcą tych usług. Wiedza nt. istniejących podmiotów ES i podmiotów ZS na danym terytorium jako potencjalnych partnerów.

II Sfera zakłada współpracę trzech typów Aktorów, którzy w zależności od stosowanej procedury stają się podmiotami inicjującymi oraz Interesariusza Zewnętrznego.

- 1) Terytorialny Aktor ZS – reprezentant zatrudnienia socjalnego gł. CIS/KIS
- 2) Terytorialny realizator Usług Społecznych – przyszły pracodawca
- 3) Aktor pomocniczy – MOPS, organizacja pozarządowa, OWES.
- 4) Interesariusz Zewnętrzny – agencja szkoleniowa

# MODEL TMW-2 PROPONUJE SZEŚĆ RAMOWYCH PROCEDUR:

## PROCEDURA NR 1

**Diagnoza terytorium;** zdiagnozowanie potrzeb na określone usługi, rozpoznanie podmiotów ES działających na danym terytorium oraz rozpoznanie, które z tych podmiotów są zainteresowane tworzeniem podmiotów świadczących usługi i przygotowaniem kadry dla świadczenia tych usług.

## WARUNKI WEJŚCIOWE

- » Istnienie na danym terenie przynajmniej 1 aktora pomocniczego
- » Wiedza dotycząca potencjalnej liczby osób kwalifikujących się do procedur TMW-2
- » Rozpoznane potrzeby danego terytorium na określone usługi społeczne
- » Analiza planu rozwoju US.

## CEL REALIZACJI

Gotowa diagnoza zapotrzebowania na wybrane usługi społeczne oraz lista kandydatów, którzy zostaną skierowani na zajęcia przygotowujące do zakładania podmiotów ES świadczących usługi lub którzy zostaną zatrudnieni jako kadra do świadczenia US.

## ZAANGAŻOWANI AKTORZY

Obligatoryjnie: aktor pomocniczy dysponuje wiedzą o potrzebach lokalnych na konkretne usługi społeczne, a także dużym zasobem informacyjnym np. o zasobach pomocy społecznej. W tej procedurze KIS raczej nie odgrywa znaczącej roli głównie ze względu na ograniczenia kadrowe.

## DZIAŁANIA

- 1) Aktor pomocniczy (OPS, CUS) + fakultatywnie PUP, PCPR, OWES – zna lokalny rynek i jego potrzeby oraz sygnalizuje potrzebę świadczenia określonych usług, ewentualnie uzyskuje informacje od terytorialnego realizatora usług społecznych o zapotrzebowaniu na kadre,
- 2) Aktor pomocniczy – rozpoznanie potrzeb lokalnego rynku i możliwości ich zaspokojenia,
- 3) Aktor pomocniczy – lista kandydatów na podstawie m.in. autodiagnozy, skierowanie na zajęcia do aktora ZS

## ZAKŁADANE EFEKTY

Lista zdiagnozowanych potrzeb na określone usługi oraz lista osób – potencjalnej kadry do świadczenia usług społecznych.

## PROCEDURA NR 2

**Rekrutacja osób do cyklu przygotowawczego „Kadry dla Realizatorów Usług Społecznych”** – działania zmierzające do zorganizowania na danym terytorium grup kandydatów, które będą kierowane do podmiotów ZS celem przygotowania ich jako przyszłe kadry sektora usług społecznych.

### WARUNKI WEJŚCIOWE

Gotowa diagnoza potencjalnych kandydatów zajęć jako przyszłej kadra na podstawie przeprowadzonej procedury nr 1.

### CEL REALIZACJI

- 1) Zrekrutowanie osób, które będą stanowić przyszłą kadrę sektora usług społecznych.
- 2) Ustalenie listy predyspozycji wymaganych przy świadczeniu określonych usług; skierowanie odpowiednich osób do aktora ZS.

### ZAANGAŻOWANI AKTORZY

Terytorialny aktor ZS bierze udział w określeniu kryteriów doboru do cyklu edukacyjno-przygotowującego kadry dla obszaru usług społecznych oraz kryteriów końcowych wyboru kandydatów.

Terytorialny realizator US bierze udział w ustalaniu kryteriów/predyspozycji do wykonywania określonych usług społecznych w przygotowaniu minimum programowego cyklu zajęć oraz miejsc zatrudnienia.

Procedura może być zastosowana w przypadku wystąpienia ograniczonej liczby interesariuszy, a szczególnie w przypadku braku funkcjonującego realizatora usług społecznych. Jej istota tkwi w sposobie naboru osób na uczestników cyklu edukacyjno-przygotowawczego prowadzonego przez terytorialnego aktora ZS. W tej procedurze KIS raczej nie odgrywa znaczącej roli głównie ze względu na ograniczenia kadrowe.

### DZIAŁANIA

**Etap pierwszy** – przekazanie przez realizatora usług społecznych swoich oczekiwań wobec przyszłych kadr dla usług społecznych do Ośrodka Pomocy Społecznej (lub Centrum Usług Społecznych) oraz do podmiotu ZS.

**Etap drugi** – dokonanie przez OPS analizy porównawczej pomiędzy zgłoszonymi preferencjami realizatora usług społecznych a własnymi ustaleniami odnośnie do grupy potencjalnych kandydatów.

**Etap trzeci** – przeprowadzenie właściwej rekrutacji do planowanych zajęć przygotowujących kadry dla obszaru usług społecznych, przy jednoczesnym zasygnalizowaniu, że program przygotowawczy dotyczy konkretnych specjalności zawodowych

### ZAKŁADANE EFEKTY

Zrekrutowana grupa osób; kryteria doboru, ocena sytuacji życiowej kandydatów, lista predyspozycji przyszłej kadry; kontrakty socjalne; karty autodiagnozy – profile osób zrekrutowanych.

## PROCEDURA NR 3

**Cykl edukacyjno-przygotowawczy** „Kadry dla Realizatorów Usług Społecznych” – opracowanie i ustalenie zakresu tematycznego (programowego) zajęć w podmiocie ZS dla osób skierowanych jako przyszłe, potencjalne kadry usług społecznych.

### WARUNKI WEJŚCIOWE

Wiedza nt. zrekrutowanych osób w zakresie ich predyspozycji i potencjału zawodowego, wiedza nt. zapotrzebowania na konkretne usługi społeczne.

### CEL REALIZACJI

Program edukacyjno-przygotowawczy, który powinien być modyfikowany w zależności od zmieniających się potrzeb rozwoju lokalnych usług społecznych.

### ZAANGAŻOWANI AKTORZY

1. **Terytorialny aktor ZS** – bierze udział w opracowaniu programu edukacyjno-przygotowawczego, tj. minimum programowego z niezbędnymi obszarami wiedzy potrzebnej przed podjęciem indywidualnych decyzji co do swojej roli w obszarze usług społecznych.
2. **Terytorialny realizator US** – bierze udział w ustalaniu kryteriów/predyspozycji do wykonywania określonych usług społecznych w przygotowaniu minimum programowego cyklu zajęć oraz miejsc zatrudnienia.
3. **Aktor pomocniczy** – ustala kryteria doboru osób do cyklu edukacyjno-przygotowawczego.
4. **Zewnętrzny interesariusz** – firma/agencja szkoleniowa.

### DZIAŁANIA

- » W przypadku gdy aktorem ZS jest KIS, który inicjuje działania, kadra szkolona jest głównie pod kątem zatrudnienia jako personel w innych podmiotach ekonomii społecznej,
- 1) Przygotowanie programu szkoleniowego przy udziale zewnętrznego interesariusza specjalizującego się w szkoleniach zawodowych,
- 2) Rozeznanie form reintegracji zawodowej – aktor ZS (KIS),
- 3) Ukończenie cyklu zajęć przez osoby zrekrutowane,
- 4) Nadanie tytułu „Absolwent KIS” + certyfikat zawodowy,
- 5) Aktor pomocniczy – monitorowanie kontraktów socjalnych wraz z lokalnym realizatorem usług i nakłanianie „absolwentów KIS” do podjęcia indywidualnych decyzji o zatrudnieniu,
- » W przypadku gdy aktorem ZS inicjującym działanie jest CIS, może być realizowany również wariant szkolenia kadry jako przyszłych założycieli podmiotów ES.

### ZAKŁADANE EFEKTY

Przygotowana kadra – osoby przygotowane do wykonywania niektórych rodzajów usług społecznych wobec współmieszkańców; odpowiednie dokumenty potwierdzające uzyskanie odpowiednich kwalifikacji – dyplomy/zaświadczenia/certyfikaty.

## PROCEDURA NR 4

Wsparcie tworzenia przez absolwentów CIS/KIS podmiotu ES specjalizującego się w usługach społecznych – działania pomagające absolwentom podmiotów ZS w zakładaniu i prowadzeniu działalności gospodarczej w sektorze US.

### WARUNKI WEJŚCIOWE

Opracowany oddzielny zakres informacyjny dla tych osób, które kończąc pozytywnie zajęcia w podmiocie ZS, podejmą decyzję o tworzeniu własnego miejsca prowadzenia działalności gospodarczej w sektorze usług społecznych; znajomość regul prawnych dotycząca zakładania podmiotów ES.

### CEL REALIZACJI

Działalności gospodarcze – założone przez przeszkolonych absolwentów podmiotów ZS

### ZAANGAŻOWANI AKTORZY

- 1) Aktorzy pomocniczy: OWES, OPS
- 2) Aktorzy ZS

### DZIAŁANIA

- 1) Identyfikacja potrzeb
- 2) Wybór modelu biznesowego dla nowego przedsięwzięcia i określenie optymalnej formy prawnej (NGO, spółdzielnia socjalna, spółka non profit, nowy PZS)
- 3) Przeprowadzenie niezbędnych procedury rejestracyjnych
- 4) Weryfikacja statusu przedsiębiorstwa społecznego

### ZAKŁADANE EFEKTY

Nowe przedsiębiorstwa społeczne, głównie spółdzielnie socjalne, ale też organizacje pozarządowe i fundacje; dokument wydawany dla uczestników zajęć reintegracji społecznej i zawodowej, zgodnie z przepisami art. 13 ust. 5 oraz art. 18 ust. 5a Ustawy o zatrudnieniu socjalnym.

## PROCEDURA NR 5

Monitoringi współpracy w obszarze przygotowywania kadr dla realizatorów usług społecznych – dostarczanie informacji o losach i sytuacji zawodowej osób, które po zakończonym cyklu edukacyjno-przygotowawczym zostały zatrudnione jako kadra świadcząca usługi społeczne lub założyły własną działalność gospodarczą dla świadczenia tych usług.

### WARUNKI WEJŚCIOWE

Diagnoza kandydatów pod względem ich potencjału do świadczenia usług społecznych w ramach PES.

### CEL REALIZACJI

Wprowadzanie korekt do rozwiązań zastosowanych na danym terytorium, a także śledzenie losów osób, które zostały uznane jako kadra sektora usług społecznych (założyciele/pracownicy).

### ZAANGAŻOWANI AKTORZY

Terytorialny aktor zatrudnienia socjalnego i realizator usług społecznych, a także OPS lub CUS

### DZIAŁANIA

- 1) Przeprowadzenie diagnozy
- 2) Wymiana informacji

### ZAKŁADANE EFEKTY

Wydłużenie ścieżki reintegracyjnej o kolejny etap realizowany w PES (po wyjściu z PZS).

W poszczególnych instytucjach i podmiotach, do których trafiają absolwenci IZS, podnosi się świadomość ich potrzeb i możliwości.

### ŹRÓDŁO:

*Materiał opracowany na podstawie roboczej wersji „Studium Testowej Wersji Modelu Współpracy podmiotów zatrudnienia socjalnego z instytucjami/podmiotami realizującymi usługi społeczne” – Czerwiec 2019 i „Koncepcji Modelu Współpracy instytucji zatrudnienia socjalnego z innymi podmiotami realizującymi usługi społeczne” – Październik 2019*



## PROCEDURA DODATKOWA

### PROCEDURA NR 6

Inicjowanie na danym terytorium procesu utworzenia jednostek organizacyjnych zatrudnienia socjalnego – procedura uruchamiana, gdy na danym terytorium nie działa żaden podmiot zatrudnienia socjalnego.

#### WARUNKI WEJŚCIOWE

Na danym terytorium istnieją osoby/podmioty gotowe do utworzenia PZS

#### CEL REALIZACJI

Utworzenie CIS lub KIS

#### ZAANGAŻOWANI AKTORZY

Obligatoryjnie: Aktorzy Pomocniczy – OPS, OWES, ROPS

#### DZIAŁANIA

1. Określenie możliwości powołania nowego PZS.
2. Wybór adekwatnej formy (CIS/KIS) w oparciu o lokalne możliwości i potrzeby.
3. Określenie formuły w jakiej powinien działać PZS (np. zakład budżetowy, wydzielona jednostka w organizacji pozarządowej etc.).
4. Przeprowadzenie procedury rejestracji we współpracy z OWES i ROPS.
5. Rozpoczęcie działalności PZS.

#### ZAKŁADANE EFEKTY

Założenie nowego PZS

#### ŹRÓDŁO:

*Materiał opracowany na podstawie roboczej wersji „Studium Testowej Wersji Modelu Współpracy podmiotów zatrudnienia socjalnego z instytucjami/podmiotami realizującymi usługi społeczne” – Czerwiec 2019 i „Koncepcji Modelu Współpracy instytucji zatrudnienia socjalnego z innymi podmiotami realizującymi usługi społeczne” – Październik 2019*



Manufacturing Report

Summary



Manufacturing Report

Factory 1



Factory 2



Factory 3





# MODUŁ VI

PROCEDURY TMW – MODEL CZĄSTKOWY 3



Kontraktowanie usług społecznych to przede wszystkim porozumienie co do standardu i zakresu oferty, jaka będzie dostępna dla mieszkańców. W związku z tym konieczne jest zakorzenienie jej w dyskusji i porozumieniu. Dochodzenie do wspólnego stanowiska bywa długotrwałe, ale jest konieczne z powodu używania środków publicznych oraz ryzyka, że usługa może nie być dostępna wszędzie w takim samym stopniu. Dlatego TMW-3

i jej procedury są oparte na dialogu i konsultacjach. Wybór sposobu zakontraktowania usługi (klauzule społeczne, powierzenie lub wsparcie zadania pożytku publicznego itd.) jest kwestią drugorzędną wobec relacji, jaka musi zostać nawiązana pomiędzy instytucjami (pierwszoplanowi aktorzy TMW) a mieszkańcami będącymi odbiorcami usług – potencjalnymi i obecnymi.

## PROCEDURA NR 1<sup>26</sup>

Diagnoza i konsultacje

### WARUNKI WEJŚCIOWE

Zidentyfikowanie potencjalnych realizatorów usług społecznych i ich możliwości wykonawczych.

### CELE REALIZACJI

1. Ustalenie agendy potrzeb i wyzwań dla wspólnoty samorządowej, z jej udziałem i aprobatą.
2. Określenie działań i interesów mieszkańców, które nie mogą być naruszone przez wprowadzenie nowych rozwiązań w zakresie kontraktowania usług.

### ZAANGAŻOWANI AKTORZY

1. Zespół ds. usług społecznych
2. Urząd gminy/starostwa powiatowego

### DZIAŁANIA

1. Ustalenie agendy potrzeb – wybór kluczowych zagadnień (potrzeb i problemów), jakie powinny być rozwiązane w ramach realizacji modelu.
2. Sformułowanie propozycji działań przez Zespół ds. usług społecznych.
3. Konsultacje propozycji z mieszkańcami.
4. Wskazanie interesów mieszkańców, które muszą zostać zabezpieczone (np. ochrona przed likwidacją dotychczasowych miejsc pracy w efekcie rozpoczęcia kontraktowania usług społecznych u PES).

### ZAKŁADANE EFEKTY

We wspólnocie samorządowej istnieje konsensus lub przynajmniej pełna świadomość dotycząca istotnych wyzwań i potrzeb społeczności. Władze samorządowe posiadają informacje dotyczące możliwych reakcji na te potrzeby lub konieczności uzyskania nowych zdolności do reagowania na problemy wcześniej pozostające bez odpowiedzi.

## PROCEDURA NR 2

Planowanie interwencji

## WARUNKI WEJŚCIOWE

Sformułowano szeroką agendę potrzeb, jakie powinny zaspokajać świadczone usługi społeczne, i skonsultowano ją z mieszkańcami. Wybrano usługi, których realizację się planuje.

## CELE REALIZACJI

1. Określenie potencjalnych sposobów odpowiedzi na wyzwania/zaspokojenia potrzeb.
2. Analiza rozwiązań optymalnych ze względu na kryteria istotne dla wspólnoty samorządowej.

## ZAANGAŻOWANI AKTORZY

1. Zespół ds. usług społecznych
2. Urząd gminy/starostwa powiatowego
3. OWES
4. Lokalne PES
5. Mieszkańcy

## DZIAŁANIA

1. Analiza docelowych standardów usług.
2. Ocena możliwych rozwiązań w kontekście OZPS.
3. Wybór formuły kontraktowania.
4. Konsultacje przyjętych rozwiązań.

## ZAKŁADANE EFEKTY

Administracja samorządowa dysponuje przemyślanymi rozwiązaniami dotyczącymi zakresu, standardów oraz form kontraktowania usług społecznych. Rozwiązania te wpisane są do procedur wewnętrznych urzędu, a także zapisane w dokumentach programowych i planistycznych.



## PROCEDURA NR 3

Procedury kontraktowania

### WARUNKI WEJŚCIOWE

Wybrano i wyspecyfikowano usługi, jakie należy zakontraktować.

Przeanalizowano konieczne zasoby oraz zabezpieczono ich wykorzystanie.

### CELE REALIZACJI

1. Wybranie podmiotów gwarantujących realizację usług społecznych o określonym standardzie.
2. Wprowadzenie zmian w dokumentach planistycznych lub w wewnętrznych procedurach urzędu.

### ZAANGAŻOWANI AKTORZY

1. Przedstawiciele administracji samorządowej (urząd gminy/miasta lub OPS)
2. Lokalne PES
3. Radni

### DZIAŁANIA

1. Uchwalenie rocznego programu współpracy z organizacjami pozarządowymi.
2. Zarządzenie wójta/burmistrza/prezydenta/starosty ws. procedur wykorzystywanych przy formułowaniu zasad konkursów/przetargów.

### ZAKŁADANE EFEKTY

Dokumenty strategiczne i lokalne programy przewidują realizację usług społecznych przez PES. Wewnętrzne regulaminy i standardy urzędu przewidują lub zalecają stosowanie preferencji lub kierunkowego wsparcia dla PES zgodnie z obowiązującymi przepisami.



## PROCEDURA NR 4

Wdrożenie

## WARUNKI WEJŚCIOWE

Formalna możliwość realizacji usługi (podstawa w lokalnych dokumentach planistycznych lub strategicznych).

## CELE REALIZACJI

1. Zapewnienie osobom i rodzinom o określonych potrzebach usług społecznych o określonym standardzie i w ustalonym czasie, przez zakontraktowanie tych usług w PES.
2. Wykonanie umów podpisanych z realizatorami usług społecznych zgodnie z założeniami konkursów.

## ZAANGAŻOWANI AKTORZY

1. Przedstawiciele administracji samorządowej (urząd gminy/miasta lub OPS).
2. Realizator usługi społecznej.

## DZIAŁANIA

1. Ogłoszenie konkursów/przetargów.
2. Rozstrzygnięcie konkursów/przetargów.
3. Podpisanie umów z wykonawcami.
4. Realizacja przedmiotu umowy.
5. Zakończenie realizacji umowy.

## ZAKŁADANE EFEKTY

Na terenie wdrażania modelu osoby o określonych potrzebach mają dostęp do usług społecznych zgodnych z partycypacyjnie ustalonym standardem i na zasadach, które określają przepisy prawa krajowego i europejskiego lub stosowne wytyczne.



## PROCEDURA NR 5

Ewaluacja i formułowanie wizji zmiany.

## WARUNKI WEJŚCIOWE

Przeprowadzenie przygotowań i zakontraktowanie usług.

## CELE REALIZACJI

1. Weryfikacja dotrzymania podczas realizacji usług społecznych standardów wynegocjowanych podczas konsultacji oraz wymaganych przez przepisy prawa lub inne wytyczne.
2. Sformułowanie rekomendacji dla kolejnych okresów kontraktowania.

## ZAANGAŻOWANI AKTORZY

1. Zespół ds. usług społecznych.
2. Urząd gminy/starostwa powiatowego.

## DZIAŁANIA

1. Bieżący nadzór nad jakością usług (dotrzymanie ustalonych standardów).
2. Badanie zasadności świadczenia określonych usług.
3. Rekomendacje dla kolejnych okresów kontraktowania.

## ZAKŁADANE EFEKTY

Władze samorządowe posiadają zdolność do monitorowania i ewaluacji zakontraktowanych usług społecznych. Na podstawie posiadanych informacji rozwijają i dostosowują zakres świadczonych usług lub sposób ich realizacji do zmieniających się wyzwań, potrzeb i do rozwiązywania problemów. Usługi społeczne realizowane przez PES i wdrażana w ich ramach ścieżka reintegracyjna są istotnym elementem realizacji lokalnej polityki rozwoju i wpływają na jakość życia mieszkańców.



## PRZEGLĄD DOKUMENTÓW STRATEGICZNYCH I OPERACYJNYCH, na bazie których kontraktowane są usługi społeczne

Samorząd terytorialny jako główny zleceniodawca usług społecznych musi opierać się na obowiązujących przepisach prawnych, dotyczących wielu sfer społeczno-gospodarczych.

Podstawę prawną świadczenia usług socjalnych stanowią:

- 1) Ustawa o finansach publicznych,
- 2) Ustawa o partnerstwie publiczno-prywatnym,
- 3) Ustawa o koncesji na roboty budowlane i usługi,
- 4) Ustawa – Prawo zamówień publicznych,
- 5) Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie,
- 6) Ustawa o publicznym transporcie.

## PRZEGLĄD INSTRUMENTÓW SŁUŻĄCYCH DO KONTRAKTOWANIA USŁUG SPOŁECZNYCH (w szczególności PZP, UDPPiW, UPS)

Zaspokajanie potrzeb społecznych przez instytucje może się odbywać poprzez:

- a) samodzielne wykonywanie usług przez jednostki samorządu terytorialnego,
- b) zlecenie wykonania usług różnym podmiotom.

Wśród **instrumentów** umożliwiających instytucjom kontraktowanie wskazać należy:

- 1) własny wykwalifikowany zasób kadrowy (osoby w obszarze zarządzania oraz personel wykonujący zadania w ramach usługi),
- 2) bazę materialno-techniczną (w tym specjalistyczny sprzęt techniczny oraz środki transportu),
- 3) wewnętrzne procedury, regulaminy oraz reguły odpowiedzialności za właściwe wykonywanie obowiązków służbowych w trakcie czasu trwania zleconej usługi,
- 4) relacje z partnerskimi instytucjami.

W obszarze współpracy między samorządem terytorialnym a podmiotami ES występują **regulacje, porządkujące zasady działania**, takie jak:

- 1) **tryb pożytku publicznego** – tzw. otwarty konkurs ofert podmiotów uprawnionych do udziału w tych przedsięwzięciach,
- 2) **tryb ustawy o zasadach prowadzenia polityki rozwoju** – art. 28a tej ustawy – tzw. otwarty nabór partnera,
- 3) tryb ustawy – Prawo zamówień publicznych – zakup usług na bazie **klauzul społecznych**,
- 4) **zamówienia typu „in-house”** dla podmiotów wewnętrznych.

### Tryb pożytku publicznego

Podmioty ZS pełniące funkcję realizatora usług społecznych muszą stosować się do określonych zasad zlecenia usług. Są wśród nich:

- 1) uczestniczenie w otwartym konkursie ofert, jaki ogłasza jednostka samorządu terytorialnego (samorząd terytorialny może zlecić usługę w wariantcie powierzenia zadania (100% dotacji) oraz w wariantcie wsparcia zadania (dofinansowanie pewnej części kosztów usługi).
- 2) zachowanie ciągłości wykonywania prac wobec grup i członków lokalnych społeczności, a więc zawarcie umowy długoterminowej, np. na okres do 3 lat.

### Tryb ustawy – Prawo zamówień publicznych

Elementem niezbędnym w procesie ubiegania się o zlecenie (zakup-sprzedaż) usług społecznych jest znajomość klauzul społecznych oraz zasada przestrzegania reguły społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR). Klauzule społeczne (inaczej odstępstwo od zasad zamówień publicznych) to rozwiązania umożliwiające zleceniodawcy uwzględnienie przy wyborze takiego wykonawcy, który dostarczy istotnych korzyści społecznych lub środowiskowych.

Rodzaje klauzul społecznych są następujące:

- 1) **Klauzula społeczna zastrzeżona** – to instrument pozwalający powierzyć usługę poprzez dokonanie zastrzeżenia w ogłoszeniu o zamówieniu,



że jej wykonawca prowadzi działalność obejmującą społeczną i zawodową integrację osób lub grup zagrożonych wykluczeniem społecznym i marginalizowanych (np. osoby z niepełnosprawnością, bezrobotne, osoby pozbawione wolności lub zwalniane z zakładów karnych, osoby bezdomne, osoby z zaburzeniami psychicznymi, a także osoby, które uzyskały status uchodźcy, i te należące do mniejszości narodowych i etnicznych znajdujące się w niekorzystnej sytuacji życiowej). Zamawiający usługę musi w ogłoszeniu określić minimalny procentowy wskaźnik zatrudnienia osób należących do uprawnionych grup.

**2) Klauzula społeczna zatrudnieniowa/pracownicza** – dotyczy sfery usług i robót budowlanych

i wprowadza obowiązek zatrudnienia osób na umowę o pracę.

- 3) Klauzula społeczna prozatrudnieniowa** – umożliwia zamawiającemu usługę postawienie warunku zatrudnienia osób z grup defaworyzowanych, np. osób bezrobotnych, młodocianych, niepełnosprawnych oraz osób wymienionych w ustawie o zatrudnieniu socjalnym. Zamawiający musi określić w zamówieniu liczbę osób z określonych grup, uprawnionych w tej klauzuli, okres zatrudnienia równego okresowi realizacji przedmiotu zamówienia, a także w sposób bardzo wyraźny sankcje za niespełnienie warunków klauzuli.
- 4) Klauzula usługowa** (zastrzeżenie dla określonej grupy wykonawców) – w tym rozwiązaniu

konieczne jest zastrzeżenie, że o udzielenie zamówienia na usługi zdrowotne, społeczne oraz kulturalne objęte kodami: CPV 75121000-0, 75122000-7, 75123000-4, 79622000-0, 79624000-4, 79625000-1, 80110000-8, 80300000-7, 80420000-4, 80430000-7, 80511000-9, 80520000-5, 80590000-6, od 85000000-9 do 85323000-9, 92500000-6, 92600000-7, 98133000-4, 98133110-8, mogą ubiegać się wyłącznie wykonawcy, którzy spełniają łącznie następujące warunki:

- a) celem ich działalności jest realizacja zadań użyteczności publicznej związanej ze świadczeniem tych usług oraz społeczna i zawodowa integracja osób,
- b) nie działają w celu osiągnięcia zysku, całość dochodu przeznaczana jest na cele statutowe,
- c) struktura zarządzania nimi lub ich struktura własnościowa opiera się na współzarządzaniu w przypadku spółdzielni, akcjonariacie pracowniczym lub zasadach partycypacji pracowników, co wykonawca określa w swoim statucie,
- d) w ciągu ostatnich 3 lat poprzedzających dzień wszczęcia postępowania o udzielenie zamówienia na usługi społeczne nie udzielono im zamówienia na podstawie tego przepisu przez tego samego zamawiającego<sup>27</sup>,
- e) umowa nie może przekroczyć okresu dłuższego niż 3 lata.

### Zamówienia typu „in-house”

Niezbędne jest także rozumienie i stosowanie terminu „zamówienia in house”, który odnosi się do określenia „podmiot wewnętrzny” – to jest do jednostki odrębnej od zamawiającego, w stosunku do której zamawiający sprawuje kontrolę analogiczną do tej, jaką sprawuje nad własnymi służbami i gdzie ta jednostka prowadzi zasadniczą część swojej działalności na rzecz zamawiającego. Ten tryb zlecenia jest stosowany wobec podmiotu, który nie ma osobowości prawnej, np. wobec podmiotów ZS takich jak CIS.

Rozróżnia się dwa typy zamówień „in-house”:

- a) *sensu stricte* to zamówienia stosowane wówczas, gdy instytucja publiczna (samorząd) udziela zamówienia swojej jednostce organizacyjnej, pozbawionej odrębnej osobowości prawnej (zamówienie wewnątrz instytucji);
- b) *sensu largo* – to takie, które stosowane są przez instytucje publiczne (samorząd), które zawierają umowę z odrębnym podmiotem trzecim, który jest wprawdzie obdarzony osobowością prawną, ale jest równocześnie kontrolowany przez zamawiającego.

W procesie kontraktowania usług społecznych należy również przestrzegać następujących zasad:

- 1) zamówienia te nie są wyłączone z reżimu ustawy – Prawo zamówień publicznych, są traktowane jako zamówienia udzielane z wolnej ręki,
- 2) zamawiający musi przeprowadzić uproszczone postępowanie, na które składają się:
  - a) rokowania (potwierdzone sporządzonym protokołem),
  - b) potwierdzenie przez pracowników (w formie oświadczenia) braku związków z wykonawcą,
  - c) oświadczenie wykonawcy o braku podstaw do wykluczenia z postępowania,
- 3) po zakończeniu negocjacji powinna zostać zawarta umowa (nie ma tego wymogu w przypadku jednostek sektora finansów publicznych, gdyż realizacja następuje na podstawie delegowania zadania w odpowiednim wewnętrznym dokumencie, np. budżecie jednostki samorządu terytorialnego)<sup>28</sup>,
- 4) konieczność publikacji ogłoszenia o udzieleniu takiego zamówienia w Biuletynie Zamówień Publicznych lub Dzienniku Urzędowym UE oraz na stronie własnej BIP.

27. Studium Testowej Wersji Modelu współpracy podmiotów zatrudnienia socjalnego z instytucjami/podmiotami realizującymi usługi społeczne.

28. W przypadku jednostek sektora finansów publicznych nie występuje przypadek umowy bowiem podmiot Zlecający nie może zawrzeć umowy z samym sobą, np. Gmina a Centrum Integracji Społecznej jako jednostka budżetowa / samorządowy zakład budżetowy lub KIS jako jednostka budżetowa.



WPROWADZANIE ZMIAN W DZIAŁANIACH  
REALIZOWANYCH W SPOŁECZNOŚCI



# **MODUŁ VII**

**WPROWADZANIE ZMIAN W DZIAŁANIACH  
REALIZOWANYCH W SPOŁECZNOŚCI**



## PREZENTACJA DIAGNOZ LOKALNYCH

Diagnoza lokalna to zestaw działań służących poznaniu oczekiwań i problemów społeczności mieszkającej na danym terenie.

### Czynności diagnozy lokalnej to:

- określenie problemu,
- stworzenie listy interesariuszy (osób, instytucji),
- analiza danych zastanych (np. analiza danych urzędowych),
- badanie społeczne (sondaż, ankieta, wywiad),
- raport z badania,
- wdrożenie wniosków z badania do skutecznienia działań i rozwiązania problemu (upublicznienie raportu, przekazanie go lokalnym władzom i mediom, wprowadzenie działań naprawczych).

### Diagnoza lokalna pozwala:

- » hierarchizować problemy,
- » wybrać problem do rozwiązania,
- » znaleźć możliwe rozwiązania,
- » wybrać rozwiązanie i je wdrożyć,
- » zaprojektować działania prowadzące do rozwiązania problemu.

## MATRYCE LOGICZNE PROJEKTU LUB INNE NARZĘDZIA ANALITYCZNE służące do opisu lokalnie wdrażanego modelu

Matryca logiczna jest kompleksowym narzędziem stosowanym zarówno na etapie planowania działań projektowych, jak i późniejszego zarządzania realizacją projektu. Pozwala ona w syntetyczny sposób przedstawić planowaną drogę od zamysłu, przez realizację, aż po weryfikację projektu. Matryca umożliwia rozwiązanie jednego problemu w oparciu o precyzyjnie nakreślone

cele i rezultaty (nie są tożsame z rozwiązaniem problemu). Do weryfikacji osiągniętych celów służą wskaźniki ilościowe, jakościowe oraz czasowe.

### Matryca logiczna:

- formułuje cele projektu z uwzględnieniem korzyści dla jego odbiorców,
- określa, co projekt ma osiągnąć (rezultaty),
- precyzuje działania służące osiągnięciu celów,
- zawiera obszary problemowe,
- precyzuje ważne założenia,
- objaśnia związki przyczynowe,
- określa wskaźniki pomiaru.

### Metoda matrycy logicznej zakłada występowanie etapów:

- Etap analizowania (analiza problemów, celów, strategii),
- Etap planowania (harmonogram działań, wykaz wkładu i kosztów).

## MATRYCA LOGICZNA PROJEKTU

Opis projektu	Wskaźniki	Źródła weryfikacji	Założenia
<b>Cele ogólne</b>			
<b>Zamierzenia projektu</b>			
<b>Wyniki</b>			
<b>Działania</b>			
<b>Warunki wstępne</b>			

## Struktura matrycy logicznej:

**Opis projektu** – to opis celów, rezultatów i działań w nim podejmowanych. W matrycy jakościowej **strategiczne cele** projektu podkreślają jego ważność z punktu widzenia społeczeństwa oraz przedstawiają w perspektywie długoterminowej korzyści dla beneficjentów i dla innych grup. Wyjaśniają także, w jaki sposób program pasuje do regionalnej organizacji, których dotyczy.

**Bezpośredni cel** projektu powinien odnosić się do kluczowego problemu i być definiowany w kategoriach korzyści otrzymywanych przez beneficjentów lub grupę docelową, będących rezultatem wykorzystywania usług przewidzianych przez program. Cel projektu zostanie osiągnięty poprzez jego wdrożenie. Rezultaty to efekty podejmowanych działań, które w połączeniu ze sobą doprowadzą do osiągnięcia celu projektu. Działania z kolei są czynnościami, które trzeba podjąć, aby otrzymać rezultat. Rezultat ten opisują usługi świadczone beneficjentom i powinien on dotyczyć głównych przyczyn problemów dotykających grupę docelową.

**1) Wskaźniki** to specyficzne obrazy efektu (wzrostu lub spadku poziomu realizowanych usług), będące tym samym miarą efektywności projektu.

**Efekty** projektu można podzielić na trzy kategorie:

- a) produkty** (mieralne wskaźniki informujące o rodzaju podjętych działań, a niewiele mówiące o faktycznych efektach danego działania),
- b) rezultaty** (właściwe efekty działań stanowiące realizację celów projektu),
- c) oddziaływania** (długofalowe następstwa działań – wpisujące się w cele ogólne projektu).

Jasne wyodrębnienie wskaźników ilościowych (produktów) i jakościowych (rezultatów i oddziaływań) pozwala sprawnie i skutecznie przeprowadzić analizę efektywności. Do weryfikacji realizowanych celów służą głównie wskaźniki jakościowe.

**2) Źródła weryfikacji** – informacje wskazujące na to, gdzie i w jakiej formie możliwe będzie znalezienie oraz zweryfikowanie informacji o efektach projektu.

Weryfikacja może być dokonywana za pomocą np. statystyk, ankiet, sprawozdań, raportów itp. Przy planowaniu projektu należy uwzględnić potrzebny na to czas i środki finansowe. Niejednokrotnie trudności sprawiać może określenie precyzyjnego źródła weryfikacji dla wskaźników realizacji celu bezpośredniego. Te czynności nie wchodzą w zakres kompetencji beneficjenta (który nie ma obowiązku monitorowania ww. wskaźników samodzielnie), jest jednak zobowiązany do wskazania źródeł informacji, które mogą być potencjalnie istotne dla monitorowania wskaźników realizacji celu bezpośredniego projektu.

**3) Założenia** – to warunki, które muszą być spełnione, aby projekt zakończył się powodzeniem. Składają się na nie:

- a) założenia wstępne, które zawierają warunki o charakterze podstawowym i koniecznym (należy je spełnić przed realizacją projektu, np. podpisać umowę partnerską, uzyskać akceptację inwestora),
- b) założenia dotyczące działań wynikające z charakteru realizowanego wsparcia,
- c) kalkulacja ryzyka, czyli prawdopodobieństwo niesprzyjających okoliczności bądź nieudanych działań, których wystąpienie należy przewidzieć i zaprojektować warianty przeciwdziałania im.

## Korzyści płynące z zastosowania metody matrycy logicznej:

- a) usprawnianie procesu tworzenia szkicu projektu,
- b) skupienie uwagi na realizacji projektu,
- c) logiczne przedstawienie związków pomiędzy działaniami, wynikami, zamierzeniami i celami,
- d) możliwość sprawnego dostosowania matrycy do zmieniającego się otoczenia (narzędzie dynamiczne, elastyczne i uniwersalne),
- e) używanie wskaźników,
- f) wskazanie nadrzędnego celu projektu,
- g) weryfikacja osiągnięcia oczekiwanych wyników,
- h) określenie kluczowego rezultatu projektu i działań niezbędnych do ich osiągnięcia.

Praca metodą matrycy logicznej wymaga także przygotowania i odpowiedniego podejścia do tego narzędzia. Warto wiedzieć, że matryca logiczna:

- a) nie jest zestawem mechanicznych, uniwersalnych procedur, ale raczej wsparciem w procesie myślenia,
- b) nie gwarantuje sukcesu projektu,
- c) wymaga czasu i szkolenia w zakresie koncepcji i logiki podejścia,
- d) wymaga precyzji (np. określanie celów),
- e) wymaga wiedzy z zakresu zarządzania projektami.

## BILANS POTRZEB I KORZYŚCI WYNIKAJĄCYCH Z WDRAŻANIA MODELU TMW

Wdrożenie TMW ma prowadzić do rozwoju kraju, przez inwestycje w usługi społeczne. Skuteczne zapewnienie dostępu do usług społecznościom lokalnym będzie wymagało rozszerzenia katalogu świadczeń, a także zwiększania liczby realizatorów. W tym celu konieczne będzie wykorzystanie zasobów z różnorodnych dziedzin, takich jak: edukacja, ochrona zdrowia, sport, turystyka, rekreacja i kultura. Wobec zmieniających się oczekiwań wobec roli klubów integracji społecznej i przenoszenia ciężaru działalności reintegracyjnej z aspektu zawodowego na społeczny, rola działań z pola kultury prawdopodobnie będzie w kolejnych latach wzrastać.

## ZASADY WPROWADZANIA ZMIAN W MODELU

Wprowadzanie zmian w modelu TMW jest jednym z założeń projektu. Merytoryczna wartość modelu będzie bowiem zweryfikowana w trakcie działań testowych, szczególnie w czasie konsultacji z wybranymi interesariuszami. Zbiór cech TMW może zostać zmodyfikowany, co świadczy o elastyczności propozycji modelowych i dążeniu do jak największej efektywności projektu.



## POTRZEBY

- > Nawiązanie trwałej współpracy międzysektorowej,
- > zwiększenie świadomości dotyczącej problemów społecznych,
- > zacieśnienie współpracy między organizacjami pozarządowymi,
- > zmiana postaw pracodawców,
- > zwiększenie spójności lokalnych programów rozwoju społecznego,
- > zmiana podejścia organizacji pozarządowych do kwestii finansowania swoich działań,
- > poszerzenie profilu usług o nową kategorię – osoby starsze oraz ludzie z problemami psychicznymi, po kryzysach nerwowych itp.,
- > operacjonalizacja zadań CIS i KIS,
- > przygotowywanie kadr pracowniczych w przedsiębiorstwach społecznych,
- > zaspokajanie przez podmioty ZS potrzeb kadrowych realizatorów niektórych usług społecznych, w tym przypadku podmiotów ES,
- > tworzenie nowych podmiotów ES specjalizujących się w świadczeniu niektórych rodzajów usług społecznych przez absolwentów centrów i klubów integracji społecznej,
- > zlecanie niektórych usług społecznych sektorowi ES, z uwzględnieniem przygotowania podmiotów ZS do ich wykonywania,
- > promowanie w samorządzie terytorialnym idei „odpowiedzialnego społecznie terytorium”,
- > zwiększanie spójności i kompatybilności lokalnych programów rozwoju z uwzględnieniem usług społecznych,
- > innowacyjne rozwiązania w aktywizacji zawodowej.

Ewolucja modelu umożliwia następujące jego cechy:

- a) procesowość modelu,
- b) otwartość modelu,
- c) partycypacyjność modelu.



## KORZYŚCI

- Społeczny i zrównoważony rozwój,
- spójność społeczna, zwłaszcza w odniesieniu do lokalnych i regionalnych terytoriów, w rozumieniu administracyjnych podziałów kraju,
- przeciwdziałanie ubóstwu,
- wzmocnienie sektora ES,
- nadanie nadrzędnego charakteru usługom reintegracji społecznej – podbudowa dla potencjalnej aktywizacji zawodowej,
- zmiana wizerunków CIS / KIS,
- angażowanie podmiotów ES jako realizatorów niektórych rodzajów usług,
- rozszerzenie zakresu i form współpracy międzyinstytucjonalnej z korzyścią dla mieszkańców,
- powiększenie katalogu usług społecznych,
- świadczenie usług społecznych wszystkim mieszkańcom, którzy ich potrzebują,
- pozyskanie kandydatów z lokalnych społeczności, będących grupami osób zaliczanych do wykluczonych lub zagrożonych wykluczeniem społecznym, do procesów przygotowujących kadry wyspecjalizowane do tworzenia własnych podmiotów świadczących usługi społeczne.

**PROCESOWOŚĆ MODELU** zakłada procesowe wdrażanie modelu w życie. Przyczynowo-skutkowy charakter wzajemnych zależności powoduje, że rezultaty wykonanych działań jednej sfery modelu, tzw. sfery poprzedzającej, są punktem wyjściowym dla działań przewidzianych dla kolejnej sfery. Porządek podejmowanych czynności gwarantuje osiągnięcie sytuacji, w której podmiotom ZS będzie możliwe powierzane przygotowanie kadr dla realizatorów usług społecznych lub spowoduje, że podmioty ZS same zostaną uznane jako realizatorzy usług społecznych. Na procesowość modelu wpływają także wzajemne zależności wykonawców poszczególnych procedur oraz katalogi niezbędnych kwalifikacji i wymogów dla określonych rodzajów usług społecznych.

**OTWARTOŚĆ MODELU** zakłada możliwość dokonywania jego modyfikacji, szczególnie w fazie testowania, oraz umożliwia wymianę interesariuszy i usług społecznych.

**PARTYCYPACYJNOŚĆ MODELU** oznacza, że jego ostateczny kształt będzie wynikiem testu na obszarze jednostek samorządu terytorialnego oraz wynikiem konsultacji z przedstawicielami różnych podmiotów i instytucji (biorących udział, ale również nieuczestniczących w testowaniu). Cecha ta gwarantuje uzyskanie większych korzyści w praktyce niż te zawarte w koncepcji modelu.

Wprowadzanie zmian jest najczęściej podyktowane jednym z założeń:

- a) **diagnostycznym**, który sugeruje, że punktem wyjścia dla tworzenia projektu usprawnień jest analiza stanu dotychczasowego, której wyniki stanowią podstawę dla opracowania koncepcji zmian,
- b) **prognostycznym**, w którym odchodzi się od analizy stanu istniejącego, a projekty zmian w organizacji opiera się na pożądanym celach i funkcjach nowego systemu.

Wprowadzanie zmian powinny wyznaczać następujące czynności:

- a) określenie wizji zmian, rozumiane jako ustalenie celów zmian i głównych sposobów ich realizacji,
- b) pobudzanie do zmian, czyli określenie kierunków doskonalenia,
- c) pilotowanie zmian, rozumiane jako określanie i kierowanie działaniami zapewniającymi najlepszy przebieg procesu zmian,
- d) realizowanie zmian, czyli ich urzeczywistnienie, realizowanie wizji,
- e) kształtowanie współuczestnictwa w procesie zmian,
- f) kształtowanie nowych kompetencji i postaw pracowników,
- g) intensywne komunikowanie się, które usprawni proces szybkiego i zorganizowanego porozumiewania się.

Dojście do wiedzy, jak osiągnąć daną zmianę z udziałem wszystkich zainteresowanych stron, musi być poprzedzone przeglądem zakładanych rezultatów.





# **MODUŁ VIII**

## **WARSZTAT EWALUACYJNY**



## PROGRAMOWANIE LOKALNEJ POLITYKI ROZWOJU

Głównym celem lokalnej polityki rozwoju jest wzrost jakości życia społeczności lokalnej lub utrzymanie jej poziomu mimo pogarszających się warunków. W obszarze jej zainteresowania znajdują się m.in.:

- a) wysoki i zgodny z oczekiwaniami społeczności lokalnej potencjał rynku pracy,
- b) silna i zrównoważona gospodarka,
- c) zamożność (stabilność ekonomiczna) społeczności lokalnej,
- d) fizyczne i psychiczne zdrowie społeczności lokalnej,
- e) wysoka jakość i dostępność technicznych usług infrastrukturalnych,
- f) korzystne (prywatne, społeczne i zawodowe) warunki rozwoju osobistego,
- g) zaspokojenie potrzeb mieszkaniowych społeczności lokalnej, np. ład i estetyka przestrzenna,
- h) integracja społeczna,
- i) upowszechnienie uniwersalnych, niematerialnych wartości.

Mimo że nie istnieje uniwersalny wzorzec polityki lokalnej, istnieją uniwersalne idee prowadzenia polityki rozwoju lokalnego. Z punktu widzenia lokalnej polityki społecznej zakłada się systematyczną i zorganizowaną działalność prowadzoną przez organy władzy samorządowej (gminnej i powiatowej) przy współpracy organizacji pozarządowych i innych aktorów lokalnych.

W obszarze działań lokalnej polityki społecznej znajdują się:

- a) diagnostyka, zapobieganie, przeciwdziałanie i programowanie rozwiązań lokalnych problemów społecznych,
- b) zapewnienie szerokiego dostępu zainteresowanych osób do usług społecznych na określonym poziomie,

- c) pobudzanie rozwoju lokalnego, w szczególności lokalnego rynku pracy i stwarzanie równych szans rozwoju różnym kategoriom członków społeczności lokalnej,
- d) zwalczanie ubóstwa i innych negatywnych skutków bezrobocia,
- e) integracja społeczna,
- f) aktywizacja społeczna,
- g) wsparcie osób niepełnosprawnych i ich rodzin,
- h) animacja społeczności lokalnych,
- i) rozwój lokalny.

Podstawowe zadania lokalnej polityki społecznej to: szybkość reakcji podmiotów na ujawniające się problemy społeczne, trafne rozpoznanie sytuacji danych środowisk, skuteczne wykorzystanie lokalnego potencjału społecznego, formułowanie diagnozy społecznej oraz szeroko pojęta kontrola społeczna, sprzyjająca racjonalnej gospodarce środkami materialnymi i zasobami ludzkimi. Niezwykle ważne jest także prowadzenie aktywnej polityki społecznej, będącej przeciwieństwem polityki pasywnej, bazującej na zapewnieniu bezpieczeństwa socjalnego (w postaci świadczeń pieniężnych i rzeczowych, a na rynku pracy – zapewnieniu wcześniejszych emerytur dla wybranych grup zawodowych, świadczeń i zasiłków przedemerytalnych, rent dla osób niezdolnych do pracy).

**Aktywna lokalna polityka społeczna powinna ograniczyć pasywne formy wsparcia i dążyć do:**

- a) aktywizowania i pobudzania do samodzielności,
- b) przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu poprzez pomoc w podjęciu pracy lub udział w programach integracyjnych/reintegracyjnych,
- c) zwiększenia roli wolontariatu jako etapu służącemu zdobyciu kwalifikacji w przyszłej pracy zarobkowej,
- d) podejmowania działań aktywizujących nie tylko pojedynczych klientów, lecz także całe społeczności lokalne.

## Podmiotami lokalnej polityki społecznej są:

- 1) społeczności lokalne,
- 2) organy samorządu terytorialnego realizujące funkcje:
  - a) stanowiąco-kontrolne (rada powiatu, rada gminy),
  - b) wykonawcze (burmistrzowie, wójtowie, prezydenci, zarządy powiatów),
- 3) samorządowe jednostki organizacyjne i inne podmioty lokalne:
  - a) samorządowe instytucje pomocy społecznej (gminne ośrodki pomocy społecznej, powiatowe centra pomocy społecznej),
  - b) placówki oświatowe,
  - c) organizacje pozarządowe (szczególnie grupy samopomocowe, które aktywizują środowiska lokalne),
- 4) Kościoły, związki wyznaniowe, lokalne zakłady pracy itp.

Planowanie lokalnej polityki rozwoju społecznego powinno opierać się na:

- a) diagnozie sytuacji w odniesieniu do polityki społecznej,
- b) prognozie trendów rozwojowych w zakresie objętym strategią,
- c) określeniu celów strategicznych polityki społecznej,
- d) wskazaniu kierunków interwencji podmiotów,
- e) zaprogramowaniu systemu realizacji oraz ram finansowych,
- f) uwzględnieniu wskaźników realizacji.

## Programowanie lokalnej polityki społecznej

Istnieją trzy zasadnicze powody, dla których w sektorze publicznym, na każdym poziomie zarządzania, stosuje się programowanie polityki społecznej. Należą do nich:



**Pierwszy warunek** podyktowany jest przepisami ustawy o pomocy społecznej, w myśl których samorząd terytorialny jest zobligowany do tworzenia strategii rozwiązywania problemów społecznych (na poziomie lokalnym: gmina i powiat) oraz strategii w zakresie polityki społecznej (regiony/województwa samorządowe). Strategie te muszą być spójne z ogólnymi dokumentami wytyczającymi najważniejsze kierunki rozwoju jednostek terytorialnych, a ich realizacji powinny służyć programy lokalne i regionalne.

**Druga przesłanka** – członkostwo Polski w Unii Europejskiej – gwarantuje dopływ gotówki na realizację projektów z funduszy strukturalnych, co ma znaczny wpływ na przyspieszenie tempa rozwoju społeczno-gospodarczego. Finansowanie programów społecznych z funduszy strukturalnych uwarunkowane jest obecnością strategii, jaka towarzyszy wieloletnim planom rozwoju.

**Trzecia przesłanka** ma związek z nowym postrzeganiem zagadnienia zarządzania sprawami publicznymi, opartym na założeniu, że sektor publiczny powinien być w swych działaniach „przedsiębiorczy”. Właśnie takie założenie sprzyja efektywności rozwiązań oraz stosowaniu instrumentów.

W myśl tej zasady przyjmuje się, że można w jego działalności wdrażać proefektywnościowe rozwiązania charakterystyczne dla funkcjonowania organizacji rynkowych.

## NARZĘDZIA EWALUACJI TMW

Ewaluacja to ocena wartości projektu (efektywności, skuteczności, trwałości, zgodności) w kontekście założonych celów przy zastosowaniu określonych kryteriów służących usprawnieniu działań.

Najczęstsze powody prowadzenia ewaluacji to:

- a) określenie kierunków i celów działań,
- b) określenie stopnia zgodności z przyjętymi założeniami,
- c) zwiększenie skuteczności i efektywności programów/projektów,
- d) zwiększanie profesjonalizmu świadczonych usług,
- e) zbadanie potrzeb klientów,
- f) identyfikowanie słabych i mocnych stron projektu,
- g) sygnalizowanie pojawiających się problemów,

- h) poprawa podejmowanych działań,
- i) pogłębianie odpowiedzialności za program.

- c) poprawność – badania są przeprowadzone legalnie, etycznie, z uwzględnieniem dobra uczestników oraz tych, których one dotyczą,
- d) dokładność – ocena jest dokonana profesjonalnie, fachowo i precyzyjnie.

### Standardy ewaluacji:

- a) użyteczność – wyniki ewaluacji będą wykorzystane,
- b) wykonalność – przeprowadzenie analiz jest możliwe,



### Rodzaje ewaluacji:

- a) Ex-ante (przed realizacją programu/projektu),
- b) Mid-term/on-going/ewaluacja bieżąca (podczas realizacji programu/projektu),
- c) Ex-post (po zakończeniu realizacji programu/projektu).

## Konspekt ewaluacji:

- 1) przedmiot ewaluacji,
- 2) cel,
- 3) kluczowe pytania ewaluacyjne,
- 4) kryteria,
- 5) zagadnienia, jakie należy przeanalizować,
- 6) metody,
- 7) źródła informacji,
- 8) prezentacje wyników,
- 9) przykładowe narzędzia,
- 10) harmonogram prac,
- 11) budżet.



**WYWIAD**  
(wywiad indywidualny, wywiad grupowy z realizatorami, beneficjentami na temat czynników wpływających na realizację projektu)



### **ANALIZA DANYCH I DOKUMENTÓW**

(np. lista obecności, programów zajęć prowadzonych w ramach projektu)



### **ANKIETA EWALUACYJNA**

(np. wśród beneficjentów na temat satysfakcji z udziału w działaniach prowadzonych w projekcie)



### **MONITORING**

(obserwacje uczestniczące, np. podczas wydarzeń prowadzonych w ramach projektu)



W badaniu warto korzystać z różnych metod i je łączyć, gdyż każda z nich dostarcza innych informacji, które wzajemnie się dopełniają i dają pełniejszy obraz rzeczywistości.



## NARZĘDZIA EWALUACJI TMW



### ANALIZA DOKUMENTÓW

To metoda badawcza dotycząca najczęściej szeroko pojętego systemu organizacyjno-sprawozdawczego, obejmującego zakres zadań, organizację, strukturę, efekty finansowe, realizację i sprawozdawczość z działalności. Analiza odzwierciedla rzeczywistą działalność osiągnięcia danej jednostki. Metoda ta polega na ustaleniu celu badania, przyjęciu hipotezy, zgromadzeniu dokumentów, wstępnej selekcji, ustaleniu autentyczności danych i sprawdzeniu wiarygodności oraz analizie dokumentów i opracowaniu wniosków.



### WYWIAD

Metoda ta pozwala spojrzeć na problem z różnych perspektyw (np. realizatorów projektu, partnerów, końcowych beneficjentów). Wymaga ona odpowiedzialności za wypowiedziane kwestie w związku z brakiem anonimowości respondentów. Jednocześnie fakt ten może hamować badanych przed udzielaniem szczerzej odpowiedzi, szczególnie gdy te są niepochlebne lub dotyczą niepowodzeń. Niezwykle ważna jest osoba samego badacza – jego sposób bycia i prowadzenia rozmowy, przygotowanie do wykonywanych czynności, umiejętność

sluchania. Ponadto w przeprowadzeniu tych czynności istotna jest efektywność, osiągnięta przez stawianie pytań pogłębionych, oscylowanie wokół głównego tematu, eliminowanie dygresji. Nieformalna, przyjazna atmosfera może znacznie ułatwić kontakt między badaczem a respondentem.

Ze względu na formę wyróżnia się:

- a) wywiad indywidualny,
- b) wywiad grupowy.



## OBSERWACJA/MONITORING

Metoda monitoringu zapewnia możliwość bezpośredniego poznania ewaluowanych działań oraz dokonania całościowego oglądu sytuacji i poznania kontekstu działań. Ponadto sposób ten pozwala zebrać wiarygodne informacje do dalszej analizy. Obserwacja wymaga akceptacji osób, które będą poddane tej metodzie, ale też naturalności ich zachowania oraz odpowiedniego przygotowania badacza (wyzbycie się skłonności do subiektywnych opisów i opinii).



## ANKIETA

Celem ankiety jest uzyskanie wiedzy o tym, jak wielu ludzi ma określone opinie na dany temat. Jest to sposób dotarcia do dużej ilości badanych. Metoda ta zapewnia respondentom anonimowość, co daje im większe poczucie bezpieczeństwa i może skłonić do udzielania bardziej szczerych odpowiedzi. Ankieta nie może zawierać

pytań sugerujących odpowiedź ani pytań dotyczących dwóch kwestii naraz. Forma pytań w ankiecie powinna być prosta, zrozumiała i jednoznacznie brzmiąca, by nie komplikować interpretacji treści. To jednocześnie pewien mankament ankiety, która nie pozwala uzyskać informacji pogłębionych w wyniku sondowania respondentów. Wątpliwości może także czasem budzić kwestia samodzielności wypełniania ankiet oraz stopień rzetelności i odpowiedzialności podczas udzielania odpowiedzi. Ankieta dostarczająca danych statystycznych wymaga zazwyczaj wprowadzenia danych do arkusza kalkulacyjnego, a przede wszystkim posiadania umiejętności obsługi tego arkusza i wiedzy na temat podstawowych parametrów statystycznych.

Ankieta powinna określać i zawierać:

- a) cel badania,
- b) sposób wykorzystania zebranych danych,
- c) instrukcję uzupełniania.

Ankieta nie może być zbyt długa, ale powinna stanowić dla respondentów logiczną całość.

Układając ankietę, warto przestrzegać dwóch zasad:

- a) zasady przechodzenia od pytań ogólnych do szczegółowych,
- b) zasady stopniowego wyczerpywania tematu – pytania dotyczące następnych kwestii są zadawane po wyczerpaniu poprzedniej tematyki.





ROZSZERZENIA UZYSKANYCH REZULTATÓW

# **MODUŁ IX**

**ROZSZERZENIA UZYSKANYCH REZULTATÓW**



## RZECZNICTWO I BUDOWANIE KOALICJI NA RZECZ WDRAŻANIA ZMIAN W LOKALNEJ POLITYCE PUBLICZNEJ

Rzecznictwo to działanie związane z upowszechnianiem wyników monitoringu i zwróceniem uwagi na występujące problemy, co z kolei zmierzać ma do wprowadzenia zmian, gdyż warunkiem dobrego rzecznictwa jest służenie interesowi publicznemu.

Działalność rzecznicza prowadzona jest najczęściej w celu:

- a) artykulacji interesów społecznych,
- b) zmiany przepisów prawnych,
- c) zmiany praktyki urzędniczej.

Najważniejszymi adresatami projektów społecznych są obywatele. Dobre zaplanowanie działań rzeczniczych służy niesieniu pomocy grupie, do której adresowany jest projekt. Zadaniem rzecznictwa nie jest tylko informowanie obywateli o wynikach monitoringu, ale przede wszystkim ich mobilizacja do działania na rzecz wprowadzenia zmian.

### DO NAJWAŻNIEJSZYCH ZASAD DOBREGO RZECZNICTWA NALEŻĄ:

- > zachęcanie do uczestnictwa (współdecydowanie o strategii wprowadzania zmian),
- > odpowiedzialność (szczerowość kontaktu, zarówno w kwestii sukcesów, jak i niepowodzeń),
- > zaufanie (przekonanie do siebie grupy, których interesy będzie ktoś reprezentował),
- > idea reprezentowania (wzajemny kontakt, określanie potrzeb i możliwości, budowanie umiejętności rzeczniczych grupy).



## Etapy planowania działań rzeczniczych:

- 1) określenie celu ogólnego rzecznictwa,
- 2) wskazanie celów szczegółowych (sposób rozwiązania problemu, metody pomiaru osiągniętych celów, wystarczalność zaplecza organizacyjnego, wykonalność zadania w danej sytuacji społeczno-politycznej, rozłożenie projektu w czasie),
- 3) stworzenie planu działania,
- 4) określenie wskaźników sukcesu (pozwalają ustalić, czy podejmowane działania przyczyniają się do zmian i czy przynoszą one wymierne sukcesy),
- 5) wskazanie osób i instytucji oddziałujących na wybrany problem (interesariusze, decydenci) oraz stopnia ich wpływu na zmianę sytuacji. Są wśród nich:
  - a) **sprzymierzeńcy** – są to osoby i instytucje, które wspierają działania, np. reprezentanci grupy docelowej, ale również inne organizacje pozarządowe, pracownicy naukowcy, media, byli i obecni politycy itp., którzy zapewniają wsparcie logistyczne lub merytoryczne,
  - b) **podmioty neutralne** – to osoby i instytucje, które do tej pory nie wyraziły zainteresowania projektem, ale trzeba się z nimi liczyć, gdyż mogą albo zostać sprzymierzeńcami albo przeciwnikami,
  - c) **przeciwnicy** – to osoby i instytucje, które otwarcie sprzeciwiają się realizacji postulatów, często wywołujące lub podsycające problemy (np. konkurujące ze sobą grupy).
- 6) skuteczne działanie (kierowanie postulatów do osób, które mają wpływ na dokonywanie zmian).

## Metody rzecznictwa:

- 1) **działania prawne**, czyli praktyczne wykorzystywanie instrumentów prawnych do dokonania zmiany, ukarania ewentualnych sprawców zdiagnozowanych nieprawidłowości oraz w celu edukacji obywatelskiej (np. składanie skarg i wniosków czy litygacja strategiczna),

- 2) **działania polityczne**, czyli współpraca na rzecz zmian z politykami i urzędnikami na poziomie krajowym i międzynarodowym lub oddziaływanie na działania rządu – bezpośrednio lub za pośrednictwem innych instytucji (ONZ, Rada Europy itp.),
- 3) **działania społeczne**, czyli inne zorganizowane działania mające na celu wywarcie nacisku na władze (np. akcje informacyjne, debaty publiczne i inne formy akcji obywatelskich).

## METODY RZECZNICTWA zależą od problematyki i sformułowanych rekomendacji. Mogą to być np.:

- ▶ udział w debacie publicznej, m.in. przez pisanie listów otwartych, publikację artykułów prasowych,
- ▶ udział w konsultacjach społecznych, m.in. z wykorzystaniem dostępnych kwestionariuszy, uczestnictwo w zespołach roboczych, ciałach doradczych,
- ▶ zgłaszanie stanowisk z własnej inicjatywy, m.in. przygotowanych w oparciu o stanowiska ekspertów; wraz z innymi partnerami społecznymi, np. z organizacjami pozarządowymi (lub ich związkami) z terenu województwa,
- ▶ budowanie koalicji oraz zainteresowanie sprawą innych grup, np. parlamentarzystów, mediów, związków zawodowych.

## Koalicje

Ważnym elementem rzecznictwa jest zawiązywanie koalicji i partnerstw. Koalicjantami mogą być organizacje zajmujące się podobną tematyką, media, grupy dotknięte zdefiniowanym przez nas problemem, inne osoby, którym nasze stanowisko jest bliskie. Może się również zdarzyć, że partnerem stanie się jakiś organ administracji publicznej. Współpraca z innymi organizacjami skutkuje:

- a) wzmocnieniem działań – postulaty spotykają się z zainteresowaniem innych grup,
- b) rozpowszechnieniem wyników pracy,

- c) pozyskaniem wsparcia na poziomie merytorycznym i organizacyjnym,
- d) budowaniem podwalin partnerstwa w innych projektach.

**Budowanie koalicji** na rzecz wdrażania zmian w lokalnej polityce publicznej powinno być zaplanowane. Integracja grupy liderów lokalnych organizacji pozarządowych pozwoli wypracować strategię współpracy lokalnych organizacji pozarządowych i efektywnie ją realizować. Aby działania koalicji mogły być skuteczne, należy przeprowadzić czynności poprzedzające jej zawiązanie:

- a) określenie celu koalicji,
- b) wskazanie, czy współpraca pozwoli na osiągnięcie zamierzonych celów projektu,
- c) określenie zasad współpracy (równość),
- d) ustalenie warunków przystąpienia do koalicji (zasady, dokumenty, rekomendacje),
- e) nakreślenie zasad partnerstwa (np. kwestie odpowiedzialności),
- f) opracowanie formuły koalicji,
- g) wskazanie potencjalnych korzyści dla grupy docelowej,
- h) ustalenie sposobu prowadzenia polityki (w tym informacyjnej) wobec innych organizacji, istniejących ośrodków wsparcia oraz władz lokalnych,
- i) opracowanie formy umowy, określającej oczekiwania, role i odpowiedzialność partnerów,
- j) wskazanie oczekiwanych rezultatów partnerstwa.

## ROZSZERZANIE ZAKRESU ODDZIAŁYWANIA MODELU

### Jak obejmować modelem współpracy kolejne obszary usług społecznych

Upowszechnianie TMW i rozszerzanie zakresu jego oddziaływania jest naturalną konsekwencją prowadzonych działań. Zadanie to jest niezwykle ważne ze względu na:

- 1) gwarancję większej skuteczności pracy w obszarze społecznym poprzez zwiększenie liczby środowisk zaangażowanych,
- 2) poszerzenie partycypacji osób, organizacji i instytucji w projektowaniu i zarządzaniu systemem wdrażania i upowszechniania TMW,
- 3) zwiększenie elastyczności systemu poprzez stały monitoring.

Rozszerzanie modelu zakłada włączanie do współpracy reprezentantów instytucji i urzędów będących właścicielami polityk publicznych oraz organizacji pozarządowych zajmujących się usługami społecznymi. Kooperatyw pozwoli wspólnie wytwarzać najbardziej efektywne rozwiązania społeczne oraz organizować badania na rzecz innowacji społecznych. W obszarze współpracy, w związku z rozszerzeniem zakresu oddziaływania TMW, znaleźć się mogą dziedziny:

- a) polityka prorodzinna,
- b) system pieczy zastępczej,
- c) promocja i ochrona zdrowia,
- d) wspieranie osób niepełnosprawnych,
- e) edukacja publiczna,
- f) przeciwdziałanie bezrobociu,
- g) kultura,
- h) kultura fizyczna i turystyka,
- i) pobudzanie aktywności obywatelskiej.

Upowszechnianie działań społecznych i rozszerzenie zakresu oddziaływania TMW na inne obszary usług społecznych powinno opierać się na metodach, które okażą się najbardziej skuteczne i wydajne z punktu widzenia powodzenia projektu. Wśród nich warto wymienić:

- a) szkolenia,
- b) rozwój sieci kontaktów,
- c) rzecznictwo,
- d) dostarczanie informacji,
- e) marketing,
- f) prowadzenie kampanii,
- g) organizacja społeczności.

Rozszerzając zakres oddziaływania modelu, warto poczynić następujące kroki:

- 1) opisanie modelu, z uwzględnieniem jego potencjału i korzyści, jakie przynosi w praktycznym działaniu,
- 2) stworzenie listy decydentów, z którymi należy nawiązać kontakt (opracowanie harmonogramu spotkań, opracowanie materiałów informacyjnych do udostępnienia przed spotkaniem, wytypowanie osób do przeprowadzenia spotkań),
- 3) opracowanie listy mediów, które przekażą informację do opinii publicznej,
- 4) wskazanie środowisk opiniotwórczych mających konkretny stosunek do modelu,
- 5) sporządzenie listy kontaktów podmiotów i osób,
- 6) opracowanie harmonogramu kontaktów i taktyki rozmów,
- 7) wytypowanie osób odpowiedzialnych za przeprowadzenie rozmów lub spotkań mających na celu rozszerzenie działań oraz dokumentowanie wspólnych ustaleń,
- 8) sporządzenie listy i rankingu wpływów grup wykazujących zbieżne lub przeciwstawne poglądy w kwestii wykorzystania modelu TMW,
- 9) określenie sposobu pozyskania grup do wspólnego działania bądź neutralizacji tych o przeciwstawnych poglądach,
- 10) wskazanie, w jakich dziedzinach model TMW będzie wypełniał luki w obszarze usług społecznych i opisanie priorytetów działania,
- 11) określenie zadań i ról przypisanych wszystkim kluczowym uczestnikom zaangażowanym we wdrożenie strategii rozpowszechniania,
- 12) opisanie poszczególnych etapów upowszechniania i przekazanie ich wszystkim partnerom zaangażowanym w projekt,
- 13) przygotowanie planu monitoringu działań,
- 14) wskazanie osób odpowiedzialnych za zgodne z planem działania monitorujące i wyznaczenie terminów sprawozdawczych,
- 15) przygotowanie planu ewaluacji wyników upowszechniania,
- 16) wyznaczenie terminów sprawozdawczych z upowszechniania modelu i podsumowanie czynności.

W obszarze upowszechniania modelu i rozszerzania zakresu jego oddziaływania, niezwykle ważne jest monitorowanie skuteczności wybranych kanałów komunikacyjnych. Dla przykładu, jeżeli wybór padł na wydanie publikacji, to warto rzecz jasna zastanowić się, czemu dana publikacja ma służyć i jak zaplanować jej efektywne rozpowszechnianie. Odpowiedzi na wyżej wymienione pytania wraz z określeniem planowanych do wykorzystania kanałów komunikacji pozwalają na wybór najbardziej skutecznego narzędzia weryfikacji podejmowanych działań.

Plan rozpowszechniania oddziaływania TMW podlega również ewaluacji, gdyż niezwykle ważne jest określenie efektów upowszechniania i rozszerzania zakresu w ramach realizowanych projektów oraz osiąganie celów postawionych w projektach.

#### **EWALUACJA SŁUŻYĆ MOŻE:**

- poprawieniu jakości, skuteczności i efektywności działań upowszechniających i włączających model,
- usprawnieniu sposobu funkcjonowania zaangażowanych podmiotów,
- dostarczeniu pogłębionej wiedzy dla zarządzających projektami i osób zaangażowanych w realizację programu oraz opinii publicznej.

Instytucje, organizacje i osoby będące w zakresie wpływu modelu powinny współpracować w atmosferze sprzyjającej tworzeniu i pogłębianiu partnerstwa. Czynnikiem sprzyjającym jest w tej kwestii fakt przedstawiania zarówno korzyści dla społeczności lokalnej, jak i korzyści płynących dla dobra poszczególnych partnerów.



## PREZENTOWANIE WYNIKÓW PRACY I PROMOCJA OSIĄGNIĘĆ

Praca nad wdrażaniem TMW zakłada w końcowej fazie prezentowanie wyników pracy i promowanie osiągnięć. Prezentowanie wyników może się odbywać poprzez:

- a) organizowanie konferencji, seminariów, warsztatów, programów edukacyjnych poświęconych efektywności modelu,
- b) zainteresowanie mediów tematyką innowacji społecznych,
- c) prowadzenie kampanii informacyjnej promującej zjawisko,
- d) wydawanie publikacji poświęconych zagadnieniu (np. biuletynów),
- e) doradztwo metodyczne (tematyczne),
- f) współpracę ze środowiskami naukowymi,
- g) lobbowanie na rzecz nowych rozwiązań w zakresie usług,
- h) włączanie do pracy ludzi i środowisk szczególnie zainteresowanych zagadnieniem,
- i) stworzenie i prowadzenie portalu internetowego,
- j) upowszechnienie forum dyskusyjnego,
- k) opracowanie sztyldów i portfolio (prezentacja instytucji, organizacji i innowatorów),
- l) webinaria,
- m) aktywne formy dyskusji.

### Upowszechnianiu osiągnięć modelu służą także:

- >> walidacja, która potwierdza zgodność efektów z kierunkami wyznaczanymi przez polityki publiczne,
- >> skalowanie, które ma na celu zwiększenie zasięgu i wpływu innowacji, umożliwienie wdrożenia systemu innym, niezależnym podmiotom i poszerzenie grona użytkowników w ramach działania koalicji lub partnerstwa.

## Konferencje i seminaria tematyczne

Celem przedsięwzięć jest:

- >> integracja instytucji rynku pracy i podmiotów ES, środowiska pracy i edukacji wokół idei tworzenia i efektywnego wykorzystania informacji o reintegracji społecznej i zawodowej,
- >> prezentacja rezultatów projektu: model, metodologia, przykładowe opisy informacji o efektach wprowadzenia TMW,
- >> identyfikacja oczekiwań odbiorców oraz możliwości ich wykorzystania w praktyce.



## Media

Skuteczne i wydajne realizowanie celów społecznych wymaga dobrej komunikacji z mediami i otoczeniem oraz dbaniem o pozytywny wizerunek. Bez sprawnej komunikacji z otoczeniem niewiele działań udaje się rozpocząć, natomiast bez wsparcia środowiska niewiele działań kończy się pełnym sukcesem. Konieczność ciągłego zdobywania zaufania społecznego i dbanie o reputację staje się warunkiem efektywnego i skutecznego realizowania podstawowych zadań organizacji ES. Nie chodzi tylko o kontakt z mediami, lecz także o dotarcie różnymi kanałami do opinii publicznej.

Rola mediów w funkcjonowaniu podmiotów ES:

- a) informowanie i wyjaśnianie,
- b) wspieranie tożsamości instytucji,
- c) wspieranie dialogu społecznego,
- d) promowanie działań społecznych,
- e) prezentowanie osiągnięć w ramach projektów społecznych.



## Kampania informacyjna

Forma ta, niezależnie od dziedziny, ma na celu:

- >> uświadomienie odbiorcom obszaru i istoty działań instytucji społecznych,
- >> propagowanie wiedzy na temat efektów działań reintegracyjnych,
- >> informowanie o formach i możliwościach niesienia pomocy ludziom zagrożonym wykluczeniem zawodowym i społecznym.

## Publikacje/biuletyn informacyjny

Biuletyn informacyjny to informator, w którym mogą być publikowane treści prezentujące bieżącą działalność instytucji społecznych oraz informacje na temat kierunków rozwoju gminy w obszarze działań socjalnych. Ponadto bezpłatny informator to dodatkowy kanał komunikacji z mieszkańcami oraz szansa dla instytucji, które nie posiadają środków na promocję w mediach lokalnych.



## Współpraca ze środowiskami naukowymi

Współpraca podmiotów ekonomii społecznej ze środowiskami naukowymi związana jest z koniecznością

tworzenia raportów z ewaluacji działań prowadzonych na rzecz społeczności lokalnej przez podmioty ES. Badawcze podejście osoby zajmującej się analizą zagadnienia pozwala na uzyskanie rzetelnej wiedzy na wskazany temat, a stworzony przez nią raport stanowi kompendium wiedzy i zawiera wskazówki do ewentualnych modyfikacji. Przedstawienie obiektywnego stanu danego tematu czy projektu podkreśla bezstronność i precyzję, akcentuje konkret i wartość merytoryczną pracy.



### Portal internetowy

Do najważniejszych funkcji portalu należy:

- tworzenie i udostępnianie bieżących informacji o istotnych zagadnieniach związanych z projektami społecznymi (funkcjonowanie, działania, wyzwania),
- gromadzenie i upowszechnianie wiedzy z zakresu działań społecznych (raporty z badań, wydawnictwa na temat innowacji społecznych, organizacja dialogu wokół innowacji społecznych),
- ułatwianie bieżącej komunikacji w sprawach związanych ze środowiskiem innowatorów społecznych w Polsce,
- wsparcie edukacji dla innowacyjności społecznej,
- promocja osób i organizacji zajmujących się reintegracją społeczną.



### Spotkania publiczne/ forum dyskusyjne

Są najprostszą metodą, która służy wymianie doświadczeń i dzieleniu się z innymi osobami/instytucjami informacjami zdobytymi w trakcie monitoringu. Wśród najważniejszych zalet spotkania wskazać można:

- szansę na zachęcenie obywateli do włączenia się w czynności,
- obecność eksperta, który przedstawi korzyści wynikające z wprowadzenia zmian,
- szeroki zasięg oddziaływania (poprzedzająca spotkanie akcja plakatowa i ulotkowa, wizyty reprezentantów grupy docelowej, ogłoszenie o spotkaniu na łamach prasy),
- obecność decydentów – zapewnienie społeczności o odpowiedzialności skuteczności w działaniach).



### Konsultacje społeczne

Konsultacje społeczne dają możliwość wyrażenia opinii przez obywateli w danej sprawie.



Są także czynnikiem angażowania obywateli do aktywnego udziału w życiu publicznym.

### **Lobbing**

Lobbing to systematyczne, nieformalne działania zmierzające do wywarcia wpływu na organy władzy państwowej w interesie określonych grup politycznych, gospodarczych lub społecznych. Działalność lobbingowa może być bardzo skuteczną metodą wprowadzania zmiany, polega bowiem na oddziaływaniu na najważniejszych decydentów. I chociaż określenie to ma często konotacje pejoratywne i kojarzy się z zarobkową działalnością lobbingową, warto obserwować, w jakim kierunku się rozwija i może po ewentualnych zmianach w prawie stać się efektywną metodą zmian.

### **Webinaria**

Webinarium to rodzaj internetowego seminarium, które umożliwia obustronną komunikację między prowadzącym spotkanie a uczestnikami, z wykorzystaniem wirtualnych narzędzi. W założeniu ma przypominać

tradycyjne spotkanie i umożliwić kontakt mimo dużych odległości. Webinaria wykorzystywane są głównie jako narzędzia szkoleniowe i marketingowe.



Promocja osiągnięć wypracowanych w obszarze modelu TMW ma pomóc w rozwoju usług społecznych na rzecz lokalnych społeczności z wykorzystaniem podmiotów ZS. Rozszerzenie współpracy międzyinstytucjonalnej ma służyć powiększeniu katalogu usług społecznych w oparciu o wykorzystanie różnych dziedzin życia publicznego.



Projekt „Nowy model współpracy instytucji zatrudnienia socjalnego” realizowany przez Sylpo System Sp. z o. o. (Lider projektu), Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Fundację Fundusz Współpracy, Państwową Wyższą Szkołę Zawodową w Chełmie oraz Janowskie Stowarzyszenie Niesienia Pomocy „Humanus”.

