

„Trójki murarskie” – współpraca ROPS i OWES na rzecz wspierania ekonomii społecznej



Opracowanie i tekst: Michał Sobczyk
Redakcja serii: Agnieszka Deja

Tytuł serii: **Dobre praktyki w zakresie koordynacji ekonomii społecznej**

Korekta, skład, DTP: Pracownia C&C

Wydawca:
Ogólnopolski Związek Rewizyjny Spółdzielni Socjalnych
ul. Jasna 1, 00-013 Warszawa
biuro@ozrss.pl, www.ozrss.pl

Warszawa, styczeń 2019 r.
Nakład: 200 egz.
Druk: Pracownia C&C

ISBN:

seria	978-83-950293-0-1
druk	978-83-953299-1-3
pdf	978-83-953299-2-0
epub	978-83-953299-3-7
mobi	978-83-953299-4-4

Publikacja bezpłatna.

Ten utwór jest dostępny na licencji Creative Commons [Uznanie autorstwa – Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/). Autorskie prawa majątkowe do utworu posiada Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej. Ogólnopolski Związek Rewizyjny Spółdzielni Socjalnych posiada licencję niewyłączną na korzystanie z tego utworu na potrzeby własne bądź określonych podmiotów nieodpłatnie.



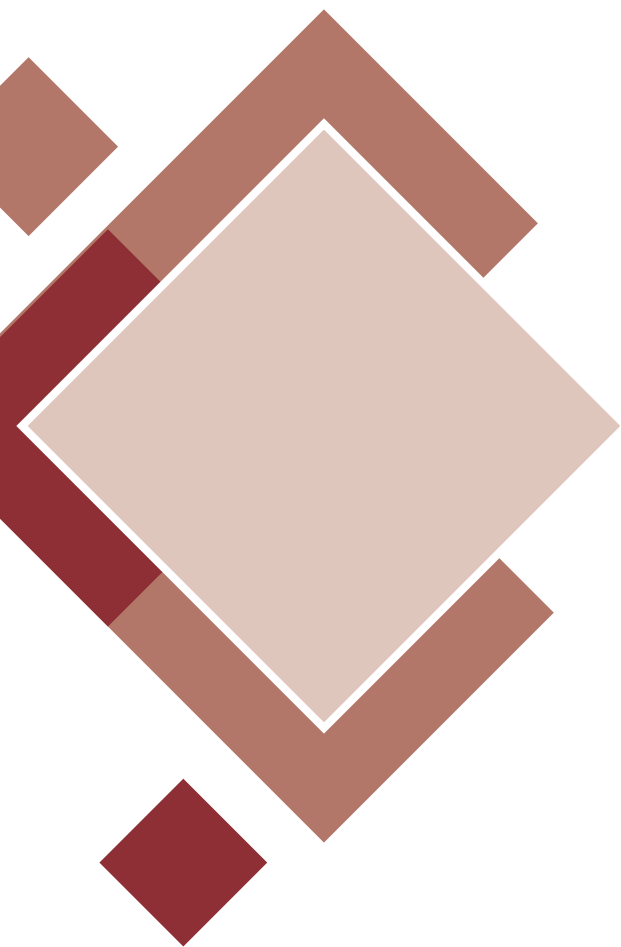
Publikację przygotowano w ramach projektu „Spójna integracja regionalna ekonomii społecznej” realizowanego w partnerstwie z Fundacją Idea Rozwoju i Stowarzyszeniem Trenerów Organizacji Pozarządowych. Projekt jest realizowany w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój.



Publikacja wydrukowana na papierze wyprodukowanym w 100% z makulatury w technologii przyjaznej dla środowiska naturalnego.

Spis treści

Czego dotyczy dobra praktyka	5
Kontekst	6
Opis rozwiązania	9
Źródło prezentowanego rozwiązania i jego podstawowe założenia	9
Niezbędne zasoby	13
Rezultaty	14
Czynniki sukcesu	16
Specyfika aktorów	19
Problemy i ryzyka	20
Na co warto zwrócić uwagę – odpowiedzi dla naśladowców	25
Załącznik: Porozumienie w sprawie określenia planu i zasad współpracy oraz realizacji wspólnych inicjatyw pomiędzy ROPS a OWES w woj. świętokrzyskim	27



Czego dotyczy dobra praktyka

„Trójki murarskie” to innowacyjny pomysł z zakresu wsparcia sektora ekonomii społecznej, wypracowany i zastosowany na terenie województwa świętokrzyskiego. Jego istotą jest świadczenie usług doradczych oraz animacyjnych na rzecz jednostek samorządu terytorialnego (JST) oraz podmiotów ekonomii społecznej (PES) przez trzyosobowe zespoły o uzupełniających się kompetencjach. W skład każdej „trójki” wchodzi: doradca z Regionalnego Ośrodka Polityki Społecznej Województwa Świętokrzyskiego (ROPS) oraz animator i doradca kluczowy, reprezentujący Kielecko-Ostrowiecki Ośrodek Wsparcia Ekonomii Społecznej (KOOWES). „Trójka” ma pod opieką określony teren, który stale analizuje pod kątem zapotrzebowania na animację i doradztwo oraz na tej podstawie organizuje wspólne spotkania i doradztwo dla samorządowców, PES, liderów lokalnych oraz innych osób zainteresowanych rozwojem sektora ekonomii społecznej. W swojej pracy wykorzystuje dopełniające się kompetencje poszczególnych osób: znajomość priorytetów i kierunków działań w zakresie polityki społecznej w regionie (doradca ROPS), umiejętności strategicznego przygotowania procesu animacji, pracy z grupą i moderowania spotkań (animator OWES, zwany także mentorem rozwoju lokalnego) oraz wiedzę i umiejętności praktyczne w zakresie tworzenia PES, w tym przedsiębiorstw społecznych, a także dobrą znajomość lokalnie działających organizacji pozarządowych (doradca kluczowy OWES). „Trójki” czerpią ponadto z zasobów instytucji, które reprezentują ich członkowie. Przykładowo, wiarygodność, jaką cieszy się ROPS w oczach JST, ułatwia rozmowy na temat stosowania klauzul społecznych w realizowanych przez nie zamówieniach publicznych.

Głównym celem „trójek” jest zwiększanie świadczenia wysokiej jakości usług społecznych przez PES w sposób optymalny dla samorządu

i mieszkańców. Połączenie atutów ROPS i OWES, jak również usprawnienie przepływu informacji między nimi, zapewnia wysoką skuteczność wsparcia. Tak zorganizowane współdziałanie pozwala kompleksowo spojrzeć na potencjał, potrzeby i problemy występujące na danym terenie, a następnie wypracować optymalne rozwiązania, w tym wytyczyć nowe ścieżki rozwoju lokalnego. Kolejnym wymiarem efektywności prezentowanej praktyki jest to, że pozwala ona oszczędzać czas oraz inne zasoby. Przykładowo, władze lokalne nie muszą uczestniczyć w osobnych spotkaniach z przedstawicielami obu instytucji wsparcia ekonomii społecznej. Wreszcie współpraca w ramach „trójek murarskich” jest dla tworzących je podmiotów źródłem nowej wiedzy i okazją do doskonalenia własnych kultur organizacyjnych.

Kontekst

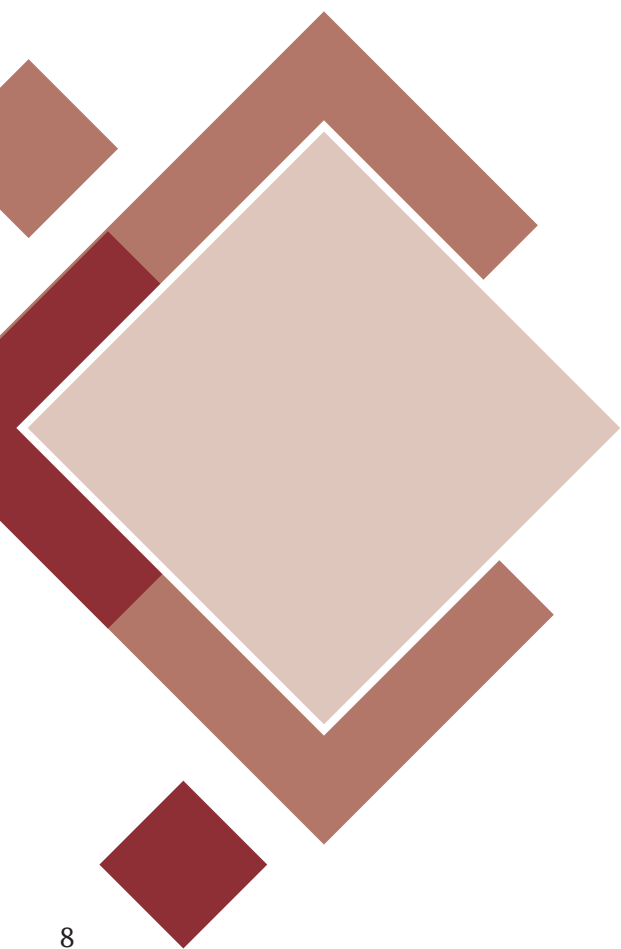
Żeby zrozumieć, dlaczego został uruchomiony taki mechanizm kooperacji, warto przeanalizować, czym zajmują się zaangażowane w nią instytucje oraz osoby. ROPS jest koordynatorem rozwoju sektora ekonomii społecznej w województwie świętokrzyskim. W ramach tych działań m.in. nadzoruje funkcjonowanie akredytowanych OWES¹, promuje ekonomię społeczną, współpracuje z samorządami oraz edukuje je w zakresie społecznie odpowiedzialnych zamówień publicznych. Zadania te wykonują doradcy ds. ekonomii społecznej, których miejsca pracy w ROPS są finansowane z projektu pozakonkursowego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego w zakresie koordynacji ekonomii społecznej w województwie świętokrzyskim². Ośrodki Wsparcia Ekonomii Społecznej, w których pracują animatorzy i doradcy kluczowi, są odpowiedzialne za bezpośrednie wsparcie sektora ekonomii społecznej – doradzają PES, pomagają zakładać przedsiębiorstwa społeczne, pomagają w ekonomizacji organizacji pozarządowych, wspierają liderów lokalnych w tworzeniu nowych PES, inicjują działania społeczności lokalnych wspierające rozwój ekonomii społecznej. Oprócz tego OWES są operatorami wsparcia dotacyjnego w regionie, finansując tworzenie miejsc pracy w przedsiębiorstwach społecznych.

W swojej działalności ROPS koncentruje się na pracy z samorządami i promocji idei ekonomii społecznej, natomiast w niewielkim stopniu wspiera same PES. Z nimi oraz z liderami lokalnymi pracują OWES, które z kolei mają ograniczone możliwości kooperacji z JST (nie są podmiotami publicznymi, co w wielu samorządach stawia je w roli „akwizytora”, a nie potencjalnego partnera). Należy jednak pamiętać, że do rozwoju sektora

¹ Poza KOOWES jest nim również Świętokrzyski OWES.

² Więcej o działaniach świętokrzyskiego ROPS w zakresie wspierania ekonomii społecznej: <http://www.es.umws.pl/>.

ekonomii społecznej nie wystarczy samo wspieranie PES, konieczny jest również korzystny klimat dla działań w obszarze ekonomii społecznej. Takiego kompleksowego podejścia nie zapewni w sposób efektywny samodzielnie ani OWES, ani ROPS.



Opis rozwiązania

Źródło prezentowanego rozwiązania i jego podstawowe założenia

Kielecko-Ostrowiecki Ośrodek Wsparcia Ekonomii Społecznej³ ma strukturę partnerską, tworzą go lokalne i regionalne organizacje z województwa świętokrzyskiego: Stowarzyszenie Integracja i Rozwój⁴, Fundacja „PEStka”⁵ (obie z Kielc), Stowarzyszenie Lokalna Grupa Działania „Krzemienny Krąg”⁶ z Bałtowa, a także działające w skali ogólnopolskiej Stowarzyszenie Centrum Wspierania Aktywności Lokalnej CAL⁷ z siedzibą w Warszawie. Jako mentorów rozwoju lokalnego⁸ KOOWES zatrudnił osoby spoza regionu. – *Nabór nie ograniczał się do specjalistów z innych województw, zresztą byłoby to złamaniem zasady konkurencyjności. Liczyliśmy jednak, że uda się zatrudnić właśnie takich ekspertów. Jest to zgodne z koncepcją pracy animacyjnej jaką stosuje CAL: animator powinien być „z zewnątrz”, natomiast wykorzystywać w pracy osoby działające w danym środowisku. Taki animator wnosi świeże spojrzenie, nową energię i doświadczenia z innych regionów. A przez to, że na początku nie zna środowiska, może łamać konwenanse, nie jest uwikłany w jakieś lokalne rozgrywki, sympatie i animozje – wyjaśnia Dariusz Kurcman ze Stowarzyszenia Integracja i Rozwój, koordynator KOOWES będący jednocześnie doradcą kluczowym. – Jest również drugi powód – w naszym województwie trudno znaleźć dobrego animatora. CAL*

3 <http://koowes.pl/>

4 <http://sir.com.pl>

5 <http://fundacjapestka.pl/>

6 <http://www.krzemiennykrag.info/>

7 <http://www.cal.org.pl/>

8 Stanowisko, które w innych OWES odpowiada funkcji animatora.

jako partner był więc strzałem w dziesiątkę – dodaje Anna Górak, doradca ds. ekonomii społecznej w ROPS w Kielcach.

– Genezą „trójek” była próba odpowiedzi na pytanie, od czego najlepiej zacząć „dystrybuowanie” ekonomii społecznej w środowisku, które nas nie zna i którego my kompletnie nie znamy. Jak w takiej sytuacji przebić się przez mur dystansu czy wręcz nieufności i zapewnić sobie dobre nastawienie władz samorządowych i lokalnych liderów, od którego zależy sukces naszych działań? Jak szybko wchodzić w nowe środowiska, zawiązywać w nich platformy dyskusji, a następnie animować powstawanie grup inicjatywnych? – wspomina Jacek Gralczyk, jeden z zatrudnionych przez KOOWES mentorów rozwoju lokalnego.

O tym wszystkim rozmawiano w marcu 2017 r. podczas spotkania grupy sterującej projektu „Kielecko-Ostrowiecki Ośrodek Wsparcia Ekonomii Społecznej”⁹. W toku dyskusji, w której uczestniczyli przedstawiciele podmiotów tworzących KOOWES oraz liderzy Regionalnego Ośrodka Polityki Społecznej Województwa Świętokrzyskiego, stało się jasne, że odpowiedzią na wszystkie te wyzwania może być praca w minizespołach, łączących w sobie kluczowe rodzaje autorytetów, którymi dysponują instytucje wspierające rozwój ekonomii społecznej w regionie oraz zatrudnieni w nich specjaliści.

– Pozwoliłem sobie nazwać to połączenie „kompozytem autorytetów” – kontynuuje Gralczyk. – Przedstawiciel ROPS wnosi do niego autorytet formalny: swoją poważną nazwę, status jednostki organizacyjnej Urzędu Marszałkowskiego, znajomość polityki społecznej i wiedzę o możliwościach pozyskiwania środków unijnych. Prawidłowo zrekrutowany animator wnosi „charyzmat empatii”, czyli wrodzoną uważność na innych ludzi, dzięki której jest w stanie np. rozładować napiętą atmosferę. Z kolei obecność doradcy kluczowego, posiadającego autorytet ekspercki, potwierdza naszą wiarygodność.

⁹ Więcej informacji o projekcie, współfinansowanym ze środków Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Świętokrzyskiego w ramach osi priorytetowej Włączenie społeczne i walka z ubóstwem, można znaleźć na stronie: <http://koowes.pl>.

Anna Górak zwraca uwagę na inny aspekt idei „trójek”. – *W naszej jednostce łącznie ze mną są trzy doradczynie, których zadaniem jest wspieranie samorządów w kwestiach związanych z zamówieniami publicznymi, usługami społecznymi, partnerstwami lokalnymi, współpracą z przedsiębiorstwami społecznymi itd. Bardzo podobny zakres zadań, opisany m.in. w standardach akredytacji Ośrodków Wsparcia Ekonomii Społecznej, mają zatrudniani przez nie animatorzy, a częściowo nawet doradcy kluczowi. Na papierze udało nam się idealnie podzielić role pomiędzy ROPS a OWES, ale później w praktyce zaczęły się one coraz bardziej zazębiać. Dlatego kiedy podczas spotkania w Bałtowie powstał pomysł „trójek murarskich”, od razu bardzo mi się spodobał.*

Działanie w takiej formule pomaga zachować spójność działań, m.in. właśnie dzięki zapobieganiu ich powielania. – *Jak by to wyglądało, gdybym umówiła się z wójtem czy burmistrzem na spotkanie poświęcone rozwojowi ekonomii społecznej, a dzień później z identyczną propozycją zadzwoniłby do niego przedstawiciel OWES? – pyta retorycznie Górak, a Jacek Gralczyk przypomina, że wcześniej zdarzył się już taki przypadek.*

Dzięki temu, że „trójki” tworzą osoby o uzupełniających się zasobach (autorytetach, kompetencjach, cechach charakteru), mogą one dzielić się rolami. Początkowo podział zadań, z konieczności, ma charakter bardziej formalny i wynika ze zróżnicowanych obowiązków, ale z czasem każdy zespół wypracowuje uzupełniający go, nieoficjalny i praktyczny układ ról w poszczególnych rodzajach sytuacji. Przykładem zgranego kolektywu jest „trójka”, którą poza Anną Górak i Jackiem Gralczykiem tworzy także Marcin Marzec, doradca kluczowy z LGD „Krzemienny Krąg”. – *Ania zapewnia pierwszy kontakt z nowym środowiskiem, niezwykle ważny. Ponieważ jako przedstawicielce administracji jest jej, z różnych względów, łatwiej rozmawiać z samorządowcami. To ona negocjuje terminy i miejsca spotkań, listy uczestników, tematy, którymi będziemy się zajmować itd. Ja koncentruję się m.in. na sytuacji psychologicznej na sali, czyli choćby na tym, czy nikt z urzędników nie poczuł się pominięty, czy urażony. Ania i Marcin w ogóle nie muszą na to zwracać uwagi – mają komfort wynikający z pewności, że co by się nie działo na spotkaniu, zawsze jakoś wystartujemy i jakoś wyłączymy – przekonuje Gralczyk. – Dzięki niewchodzeniu sobie nawzajem w kompetencje możemy się spokojnie oddawać szlifowaniu własnego mistrzostwa – dodaje.*

Również Anna Górak uważa możliwość łączenia kompetencji za jedną z kluczowych korzyści z pracy w trio. Najlepiej z całego zespołu zna się na polityce społecznej i usługach społecznych, nieźle orientuje się w zagadnieniach związanych ze środkami unijnymi, ale już w budowaniu lokalnych strategii rozwoju czy moderowaniu spotkań nie czuje się mocna. – *I nie muszę, bo Jacek jest w tym świetny. A Marcin wie wszystko o przedsiębiorstwach społecznych* – chwali kolegów. Jednocześnie doświadczenie wspomnianej „trójki” pokazuje, że z czasem podział ról i autorytetów może się zmieniać, choćby w związku z ujawnianiem się kolejnych talentów poszczególnych osób.

„Trójki murarskie” to wreszcie sposób na uporanie się z tym, że – jak obrazowo określa to Jacek Gralczyk – w projektach realizowanych przez ROPS, mających na celu wspieranie i koordynowanie rozwoju ekonomii społecznej, rzadko kiedy jest przewidziana przestrzeń i pieniądze na refleksję. Większość porad międzyinstytucjonalnych jest poświęconych goniącym terminom, nieosiągniętym wskaźnikom itd. – *Przypomina to znane z dowcipu bieganie z pustą taczka po placu, bo jest tyle roboty, że nie ma czasu jej załadować. W takiej atmosferze trudno dojść do mądrych wniosków ogólnych, spojrzeć na realizowane działania z perspektywy wykraczającej poza „bieżączkę”* – mówi Gralczyk. Przekonuje, że w przypadku pracy w „trójce” sytuacja wielokrotnie wymusza wspólną refleksję, która inaczej by się nie odbyła. – *Często po prostu musimy się spotkać i porozmawiać, niezależnie od tego, czy jest na to czas w godzinach pracy, czy będziemy musieli na to poświęcić popołudnie.*

Każde ze spotkań z przedstawicielami JST poprzedzają rozmowy wewnątrz „trójki”, w ramach których jej członkowie szczegółowo informują się o oczekiwaniach, wątpliwościach i obawach oraz ustalają wspólne cele. Również spotkanie jest czasem pracy w zespole, po czym jego członkowie skupiają się na pracy indywidualnej. – *Oczywiście gdy już nawiążemy lokalne kontakty i zaczniemy zajmować się konkretnymi zadaniami, nie wszędzie jeździmy razem. Chcę wyraźnie podkreślić, że działania w ramach „trójki” są tylko fragmentem naszej aktywności zawodowej, ale za to bardzo istotnym, bo tworzy on ramę dla całej reszty naszej roboty, ułatwia jej rozpoczęcie i zarządzanie nią* – uśmiecha się Gralczyk.

– Warto zwrócić uwagę na fakt, że niezależnie od kompetencji oraz instytucjonalnego umocowania każdej z osób, co uznajemy za atut omawianego rozwiązania, „trójka” zyskuje pewną swobodę w doborze metod – mówi Jarosław Kuba, prezes Stowarzyszenia LGD „Krzemienny Krąg”.
– Staje się sprawnym „miniurzędem” ds. ekonomii społecznej, będącym w stanie reagować szybko i adekwatnie do zastanych warunków. Z tego punktu widzenia „trójki murarskie” pozwalają lepiej wykorzystywać istniejący potencjał ludzki.

Niezbędne zasoby

Co istotne, tworzenie „trójek” nie musi wymagać wygospodarowania przez ROPS czy OWES żadnych dodatkowych zasobów, gdyż angażuje pracowników zatrudnionych już wcześniej, realizujących określone zadania przewidziane w budżetach (projektów) tych instytucji. Współpraca w tej formie jest więc po prostu zmianą organizacyjną w realizacji przez oba podmioty ich statutowych zadań. Oczywiście powstaje pytanie, czy i jak to rozwiązanie będzie funkcjonowało po zakończeniu realizacji projektów. Zatrudnienie przez ROPS doradcy ze środków pozaprojektowych (bieżących) jest jak najbardziej możliwe, skoro jednym z ustawowych zadań tej instytucji jest koordynacja rozwoju ekonomii społecznej w regionie.

Członkowie opisywanej „trójki” podkreślają, że ich kooperacja jest wręcz źródłem oszczędności. – Wystarczy zapytać, czy partner ma przewidziane w budżecie np. środki na przerwę kawową, bo my akurat nie mamy. Jeśli ma, nie musimy już szukać na nią pieniędzy – wyjaśnia Anna Górak. – Niedawno wspólnie zorganizowaliśmy spotkanie, na które przyszło 20 przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego. Wyobraźmy sobie teraz, że każde z nas ma dotrzeć do tych 20 osób: skontaktować się z nimi, jeździć do nich na rozmowy itd. Zgromadzenie ich w jednym terminie w jednym miejscu jest bardzo ekonomiczne, zarówno jeśli chodzi o czas, jak i pieniądze – podkreśla Gralczyk. Jego zdaniem opisywane rozwiązanie umożliwia daleko idącą racjonalizację wydatkowania środków publicznych. – Mam głębokie poczucie, że ani złotówka z naszych pensji czy z innych pozycji budżetowych nie idzie w tym układzie na marne. Co więcej, dzięki „trójkom” można osiągać ciekawe efekty społeczne bez żadnych dodatkowych projektów i środków – przekonuje.

Górak zastrzega jednocześnie, że warunkiem powstania „trójek” jest zatrudnianie przez dany ROPS odpowiednich specjalistów. O ile każdy OWES ma na liście płac animatorów i doradców kluczowych, to mało który ROPS posiada etatowych doradców dla samorządów. W kieleckim

urzędzie takie stanowiska stworzono znacznie wcześniej, przy okazji doradztwa świadczonego w projekcie systemowym finansowanym ze środków Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Gralczyk od razu zastrzeżę jednak, że dla żadnego ROPS brak doradców nie powinien stanowić wymówki w poszukiwaniu innowacji organizacyjnych. – *Morał z naszej „bajki” nie brzmi „jeśli nie masz specjalistów od współpracy z samorządami, to współpraca w »trójkach« ci się nie uda”. Jest następujący: musisz zatrudniać doradców, bo tylko wtedy można skutecznie wspierać rozwój ekonomii społecznej, a jak już ich będziesz miał, to fajną praktyką jest wtedy m.in. tworzenie „trójek murarskich”.*

Warto szukać rozwiązań organizacyjnych w zespołach ROPS zajmujących się koordynacją ekonomii społecznej w regionie. Doradca, oprócz animacji lokalnej, może także zajmować się kwestiami związanymi z rzecznictwem czy budowaniem relacji na poziomie samorządu województwa. Wspólnym mianownikiem dla działań tej osoby może być propagowanie rozwiązań ze sfery ekonomii społecznej w samorządach, zarówno w gminach, jak i na szczeblu powiatu czy województwa.

Rezultaty

Pozytywne efekty przejścia na pracę w „trójkach” są wyraźnie zauważalne, nawet jeśli niektóre z nich trudno ująć w formie wskaźników. Najważniejszym jest wzrost jakości świadczonego wsparcia.

– Zdecydowanie można mówić o efekcie synergii naszych zasobów, doświadczeń i perspektyw. Dzięki niej możliwe jest strategiczne podejście do wspierania poszczególnych środowisk – wyjaśnia Górak.

A Gralczyk uzupełnia, że „trójki” są doskonałym narzędziem tego, co można nazwać wspólnotowym wytwarzaniem wiedzy. – *Żebyśmy nie wiem jak długo kombinowali, pewnych rozwiązań dla poszczególnych społeczności nikt z nas by nie wymyślił. Każda strona – ROPS, OWES i samorządowcy – ma bowiem tylko częściowy ogląd danej sytuacji. Musiało dojść do spotkania, by z tych klocków wyspanych na stół można było ułożyć sensowny obrazek.*

Również Dariusz Kurcman zapewnia, że wspólna praca jest nieustającym źródłem inspiracji. – *Zdarza się, że animator ma poumawianą całą serię spotkań, dzień po dniu, a nasz doradca jedzie w teren razem z nim. Wygląda to dziwnie: doradca jest cały tydzień poza biurem. Ale ja wiem, że warto, bo po pierwsze dzięki temu łatwiej wejdzie w nowe środowiska, a po drugie*

– wróci z dwoma czy trzema potencjalnie ciekawymi pomysłami, które będziemy mogli rozwijać – mówi. Jego zdaniem z wyjazdów w „dwójkach” i „trójkach” każda organizacja wyciągnie coś dla siebie.

Uczestnictwo w „trójce” umożliwia jej członkom uczenie się od siebie nawzajem, a także znacznie usprawnia przepływ informacji. – *Dzięki stałej współpracy w trzysobowym zespole wszyscy jego uczestnicy mają naprawdę kompleksową wiedzę na temat powiatów, którymi się zajmują* – mówi Anna Górak. – *Żyjemy w świecie, w którym każdy produkuje tony maili, gdzie co chwila powstają nowe publikacje, strony internetowe, ogłoszenia. Co gorsza to wszystko jest tak skonstruowane, że często nie wiadomo, co jest ważne. Regularnie dostają raporty na 30 stron, z których istotne okazują się dla mnie dwie linijki gdzieś pod koniec* – wzdycha Jacek Gralczyk. – *Tymczasem wystarczy nieraz jedno spotkanie „trójki”, żebym się dowiedział o wszystkich najważniejszych nowościach w OWES-ie oraz u partnera w ROPS-ie. Co szczególnie cenne, rozmowy i dyskusje pozwalają nie tylko zaktualizować wiedzę o konkretnych wydarzeniach czy procedurach, ale także np. lepiej wyczuć nowe trendy w sposobie myślenia organizatorów konkursów dotacyjnych.*

– *Praktyka realizacji projektów wskazuje na wdzierającą się szabloność – przyznaje Jarosław Kuba. – Do pewnych obszarów „przypisano” określone rozwiązania, do osób metody, a do władz samorządowych preferencje. Tymczasem niektóre realizacje można by przeprowadzić lepiej, gdyby nie szufladkowanie i rutynowe samoograniczenia. Na tle opisanej tendencji „trójki” wprowadzają świeżość, natychmiastową wymianę myśli oraz mobilność, która często jest podstawą sukcesu.*

Zarówno ROPS, jak i KOOWES dopiero zaczynają obserwację wymiernych skutków istnienia „trójek murarskich”. Mechanizm ten funkcjonuje dopiero od około półtora roku (od połowy 2017 r.), jest to minimalna perspektywa czasowa umożliwiająca dostrzeżenie efektów działań animacyjnych. Już teraz widać, że większość inicjatyw i pomysłów ze sfery ekonomii społecznej, w które zaangażowany jest samorząd lokalny, powstaje w środowiskach, w których intensywnie działają „trójki”. Mowa tu choćby o powoływaniu nowych przedsiębiorstw społecznych w ramach współpracy pomiędzy samorządami lub między samorządem a podmiotem ekonomii społecznej.

Dariusz Kurcman przekonuje, że środowiska, w których pracują „trójki murarskie”, są bardziej otwarte na współpracę międzysektorową

(np. kooperację JST z lokalnymi organizacjami pozarządowymi) oraz wprowadzanie innowacyjnych rozwiązań w obszarze polityki społecznej. Zdecydowanie częściej stosowane są w nich społecznie odpowiedzialne zamówienia publiczne, a usługi społeczne – zlecane PES. W tych środowiskach staje się możliwe przeprowadzenie partycypacyjnej diagnozy potrzeb społecznych czy stworzenie kompleksowego, nowatorskiego projektu.

– „Trójka murarska” funkcjonuje ponad podziałami, łamiąc istniejące schematy i stereotypy. Zawsze łączy osoby i podmioty, a nigdy nie dzieli – zapewnia Kurcman.

Na koniec trzeba wspomnieć, że wprowadzenie „trójek” ułatwiło codzienną pracę ich członków. Przykładowo, przebieg organizowanych przez nich spotkań jest inny, gdy mogą liczyć na dwójkę partnerów. – *Wcale nie tak łatwo samodzielnie poprowadzić np. dyskusję z samorządowcami. Trzeba być cały czas skoncentrowanym i kontrolować sytuację, a jednocześnie prowadzić notatki i co chwila czegoś szukać w dokumentach. We troje można skuteczniej zrealizować założone cele, a poza tym jest po prostu różniej* – zaręcza Górak.

Czynniki sukcesu

Jednym z kluczy do sukcesu jest odpowiedni dobór ludzi. Przykładem może być stanowisko animatora. W jego przypadku najważniejsze są nie kompetencje lidarskie czy zarządcze, ale interpersonalne, w dużej mierze wrodzone. – *Dobry animator po 5 minutach jest z wójtem na „Ty”, zauważy, kiedy urzędniczka była u fryzjera i zwróci uwagę, czy na spotkaniu podawane są najtańsze ciastka z zamówienia publicznego, czy szarlotka upieczona przez lokalne przedsiębiorstwo społeczne. Empatia, uważność na świat, dostrzeganie detali – wszystko to jest u niego naturalne* – wylicza Jacek Gralczyk. Nie znaczy to, że podział ról powinien odpowiadać jednemu, sztywnemu wzorcowi. Anna Górak zauważa, że choć wszystkie „trójki” mają podobne cele i założenia, w praktyce mogą się one różnić szczegółami organizacji pracy. Rozkład kompetencji i wiedzy, predyspozycji i preferencji w każdym zespole będzie bowiem trochę inny.

Efektywności sprzyja ponadto zachowanie – w takim stopniu, w jakim to możliwe – stałości składu „trójek” działających w poszczególnych

powiatach¹⁰. – *Nawet jeśli w danym zespole nie wszyscy charakterologicznie do siebie pasują, czy wręcz działają sobie na nerwy, to wystarczy pięć wspólnych wizyt w terenie, aby się siebie nauczyć* – przekonuje Gralczyk. Członkowie „trójki” szybko odkrywają np. w jakich kwestiach nie należy ze sobą konkurować, a perspektywa dajmy na to roku wspólnej pracy wymusza wzajemny szacunek dla odrębności charakterów i poglądów. – *Wiedząc, że mamy pewną robotę do zrobienia, w ramach której jesteście na siebie „skazani”, oraz widząc, że każde z nas jest dobre w tym, co robi i że ma swój autorytet oraz siłę przełożenia, dopasowujemy się do siebie, czy tego chcemy, czy nie* – zapewnia animator. Stały układ personalny, zmuszający członków „trójki” do kooperacji niemal na co dzień, sprawia, że jej zasady, które w innym przypadku musiałyby być szczegółowo opisane w procedurze, tworzą się w sposób naturalny. Nie do końca sformalizowany charakter współpracy na poziomie operacyjnym jest zresztą celem samym w sobie. – *Gdybyśmy zaczęli spisywać szczegółowe zasady współpracy w poszczególnych kwestiach, mogłoby to zahamować jej rozwój* – uważa Dariusz Kurcman.

– Moja rekomendacja dla ewentualnych naśladowców jest następująca: zamiast zaczynać od budowania procedur, lepiej po prostu stworzyć jedną „trójkę”, przypisać jej jeden powiat i dać popracować co najmniej rok, a następnie ocenić efekty, ale ocenić obserwując środowisko, a nie na podstawie raportów czy wskaźników.

Przy formowaniu „trójek” konieczna jest elastyczność. – *Może się np. zdarzyć, że z zespołu odejdzie animator, a jego następcą będzie znacznie lepiej sprawdzać się na terenach miejskich niż wiejskich. Warto wówczas rozważyć rozwiązanie, w którym dwie pozostałe osoby na jednych obszarach pracują z nim, a na drugich – z kimś innym. Stałość składu „trójek” jest ważna, ale najważniejsze, żeby w każdym zespole znalazł się człowiek odpowiadający za politykę społeczną, człowiek odpowiadający za procesy i relacje oraz człowiek mający głęboką wiedzę ekspercką na temat przedsiębiorczości społecznej* – argumentuje Gralczyk. Anna Górak uściśla, że załatwianie wszystkich spraw we troje nie jest celem samym w sobie. – *Musimy wiedzieć, co na naszym terenie robią pozostałe osoby, ale w zależności od potrzeb poszczególne działania realizujemy w trójkę, w dwójkę lub pojedynczo.*

¹⁰ O ile doradca ROPS ma pod opieką kilka powiatów, o tyle mentor rozwoju lokalnego działa w konkretnym powiecie, podobnie jak doradca. W związku z tym w każdym powiecie funkcjonuje „trójka” o innym składzie.

Zdaniem Jacka Gralczyka „trójki” wypaliły w dużej mierze dlatego, że w odróżnieniu od innych modeli współpracy w ich przypadku nie zachodzi nakładanie się ról, a więc i konflikty interesów. – *Każdy członek zespołu, mówiąc obrazowo, bierze pieniądze za coś zupełnie innego. Dzięki temu ustają podejrzenia, że np. będziemy sobie podbierać klientów.* To nie bez znaczenia, bo w innych częściach Polski wcale nierzadkie są sytuacje, że ROPS i OWES realizują dwa różne projekty skierowane do podobnych lub tych samych grup docelowych czy z tymi samymi wskaźnikami do osiągnięcia itd. – *Wówczas jeden i ten sam wójt jest „na celowniku” obu organizacji, bo obie chcą go zabrać na swoją wizytę studyjną, a on chce jechać tylko na jedną – śmieje się Gralczyk.* – *Gdyby nie wypracowany model współpracy, oparty na „trójkach”, naszemu OWES-owi również zostałaby rywalizacja ze znacznie od nas silniejszym ROPS-em. Tego tutaj nie ma, także dlatego, że gdy pojawia się potencjalne zarzewie konfliktu, jesteśmy w stanie wszystko sobie szybko wyjaśnić. A jest to możliwe, bo nasze rozmowy nie idą przez sekretariaty, tylko mamy „bezpośrednie linie”.* Na to wszystko nakładają się relacje osobiste i dużo wzajemnej sympatii, co powoduje, że nawet jeśli ostatecznie pojawią się jakieś międzyorganizacyjne „napinki”, to dość szybko udaje nam się porozumieć.

Anna Górak wskazuje na następny powód, dla którego omawiana praktyka okazała się sukcesem: członkowie „trójek” zostali obdarzeni przez swoich przełożonych odpowiednią dozą zaufania. – *Moja szefowa, Karolina Jarosz, wie, że kiedy wyjeżdżam, a zdarza się to często, to po prostu pracuję w terenie i w ten sposób wykonuję swoje zadania. Wie też, że po powrocie postaram się jak najszybciej nadgonić „papiery”, które w tym czasie nagromadzą się na moim biurku.*

Jest jeszcze jedna rzecz, która przesądziła, że „trójki murarskie” mogły się zakorzenić w regionie świętokrzyskim: cierpliwość.

– *Trzeba po prostu zaakceptować fakt, że czasami po prostu „nie wyjdzie”, to znaczy „trójka” zorganizuje spotkanie, zainicjuje działania w danej społeczności, ale gdy potem pojedzie tam doradca, nadal nie pojawi się żaden konkretny pomysł, którego realizację warto dalej wspierać – mówi Kurcman.*

Gralczyk zastrzega, że nigdy nie jest tak, żeby z działań w terenie zupełnie nic nie wyniknęło. – *W pewnym powiecie doradczynie z OWES-u i ja próbowaliśmy coś uruchomić na wszelkie możliwe sposoby. Odwiedziliśmy niezliczoną liczbę ludzi – i nic. Po czym doradczynie z ROPS-u zorganizowała*

dla nich wizytę studyjną i zanim się ona skończyła dostałem od niej telefon, że trzy dni później mam spotkanie, bo w tamtej społeczności pojawiła się gotowość do działania. Gdyby nie nasz partner, pół roku pracy poszłoby zapewne na nic.

Specyfika aktorów

Kurcman podkreśla, że świętokrzyski ROPS pod wieloma względami funkcjonuje jak organizacja pozarządowa – szybko reaguje, jest elastyczny i otwarty na partnerskie relacje. – *Jak jest sprawa do zrobienia, to po prostu jest robiona, bez mnożenia zbędnych pism, formalnych decyzji itd. Tam, gdzie to tylko możliwe, tworzenie szczegółowych procedur zastępuje zdrowy rozsądek i wzajemne zaufanie* – mówi.

W opinii Gralczyka, który przez wiele lat był urzędnikiem samorządowym w Bełchatowie, błędem byłoby jednak sprowadzanie specyfiki świętokrzyskiego ROPS do ponadprzeciętnego zaufania szefostwa do podwładnych. – To, że pracownikowi daje się wolną rękę i rozlicza z efektów, zamiast nieustająco kontrolować, jest oczywiście bardzo ważne. Wydaje mi się jednak, że zmiana, która tutaj zaszła jest dużo głębsza. Cały czas podkreślam, że skuteczne wprowadzenie w życie dobrej praktyki, o której rozmawiamy, było możliwe tylko dzięki temu, że cały zespół kieleckiego ROPS-u, włącznie ze światłym kierownictwem, dokonał zasadniczego przewartościowania kultury organizacyjnej urzędu.

Wpisuje się ono w ewolucję charakteru całej administracji samorządowej. Symbolem fundamentalnych przemian w tym sektorze może być to, że słowo „petent” jest zastępowane „klientem” oraz odchodzenie od pracy „na dokumentach” na rzecz pracy „na zadaniach”. Innym przykładem jest coraz większe docenianie umiejętności interpersonalnych, zwłaszcza komunikacyjnych, podczas rekrutacji na stanowiska urzędnicze wymagające częstych kontaktów z innymi ludźmi. Instytucje, które szczególnie dobrze czują ducha wszystkich tych trendów, stają się gotowe do efektywnego wprowadzania rozwiązań takich jak „trójki murarskie”. Co więcej, podobne innowacje głębiej się w nich zakorzeniają. Jacek Gralczyk przypomina, że o powodzeniu różnego rodzaju nietypowych przedsięwzięć często decydują indywidualne cechy zaangażowanych w nie urzędników. Gdy jednak dobra praktyka ma oparcie w kulturze organizacyjnej, odejście takich osób jest mniejszym zagrożeniem dla jej trwałości, choćby dlatego, że dotychczasowy sposób działania będzie w niewypowiedziany

sposób wpływał na to, jakie cechy będą poszukiwane u nowo zatrudnianych pracowników.

Z perspektywy Gralczyka, niezwiązanego wcześniej z regionem świętokrzyskim, udany eksperyment z „trójkami murarskimi” wzmocnił i pogłębił wcześniejsze zmiany w filozofii funkcjonowania tutejszego ROPS, utwierdzając jego zespół w przekonaniu o słuszności wybranej drogi. – *Bodaj najważniejszy element tego nowego sposobu myślenia polega na uznaniu, że urząd jest tam, gdzie urzędnik, a urzędnik powinien być tam, gdzie jest jego zadanie do wykonania. Jeśli ludzie, którym ma pomóc, są w Bodzentynie, to urzędnik ma być w Bodzentynie, to tam jest wówczas jego „biurko” – tłumaczy.*

Zastrzegła jednocześnie, że choć takie myślenie przyjęło się w praktyce, nadal czeka na silniejsze umocowanie w formalnych dokumentach: zakresach zadań, regulaminie organizacyjnym itd.

Z kolei Dariusz Kurcman ponownie zwraca uwagę na specyfikę KOOWES. – *Animatorom lokalnym związanym z regionem łatwiej wchodzić w tutejsze społeczności, ale trudniej zachować obiektywizm i niezależność. Nasi animatorzy, jako osoby spoza województwa, są w stanie patrzeć na nie bez takich obciążeń, dzięki czemu animacja daje lepsze efekty – twierdzi. Nawiązywanie kontaktów lokalnych nie jest dla nich problemem, gdyż mają w tym względzie wsparcie w pozostałych członkach swoich „trójek”. – Fajnie, gdy w „trójce” jest ktoś z zewnątrz i ktoś miejscowy, bo dzięki temu można uzyskać pełniejszy obraz danej społeczności – zgadza się Anna Górak.*

Problemy i ryzyka

Początki pracy w „trójce” mogą być niełatwe. Kluczowe stają się wówczas zwyczajna ludzka empatia i wyczucie. – *Wyobraźmy sobie nasze pierwsze spotkanie: do poważnej pani urzędniczki z dużego miasta wojewódzkiego przyjeżdża jakiś koleś w krótkich spodenkach, wyglądający tak jak ja, i próbuje ją pouczyć, żeby zadzwoniła do Starachowic i umówiła spotkanie. Takich rzeczy po prostu nie wolno robić, bo nawet przy dobrych chęciach wszystkich stron tak jaskrawe ignorowanie etykiety życia społecznego będzie dla członków „trójki” psychologicznie nie do przeskoczenia – ostrzega Gralczyk.*

Z kolei Anna Górak uczuła na różnice w języku, wynikające z różnych charakterów poszczególnych osób, ale także z odmiennych kultur organizacyjnych ich pracodawców. – *Musieliśmy trochę się dotrzeć, zanim*

zaczęło nam się dobrze współpracować. Nie było między nami konfliktów, ale zdarzały się np. trudności w zrozumieniu, czego naprawdę chce reszta. Okazało się, że w większości przypadków chodziło nam o to samo, wystarczyło doprecyzowanie lub zmiana terminologii – zapewnia. Przekonuje jednocześnie, że nawet różnice zdań są nie tylko wyzwaniem, ale także szansą na skuteczniejszą współpracę. – *Nie jest tak, że potulnie godzimy się na wszystko, co proponują pozostali członkowie zespołu. Jednak rozmowy, w których musimy się nawzajem do czegoś przekonać, są zawsze bardzo konstruktywne. Wymieniamy się poglądami, a na końcu wspólnie dochodzimy do najlepszego rozwiązania. Dlatego jak w pewnym momencie zaczęłam się z Jackiem zgadzać w większości przypadków, zaczęłam się bardzo martwić. Zastanawiałam się, czy tak dobrze się zgraliśmy, czy może raczej ja odpuściłam* – śmieje się doradczyni.

Bez wątpienia niełatwym zadaniem jest skłonienie danego ROPS do zmian w kulturze organizacyjnej, co jak już wspomniano jest kluczowe nie tylko dla efektywnej współpracy międzyinstytucjonalnej. – *Niestety bardzo rzadko zdarza się, żeby urząd uznał, że nie będzie w stanie prawidłowo realizować swoich statutowych zadań, jeśli do swojej metodologii pracy nie wprowadzi pewnych elementów animacji społecznej, zwłaszcza na poziomie komunikacji, tj. docierania do nowych środowisk i utrzymywania z nimi bezpośredniego kontaktu* – twierdzi Jacek Gralczyk. Przeworsowanie tego rodzaju zmian w podejściu jest trudne nie tylko dlatego, że wymaga otwartości oraz elastycznego zarządzania. Problemem mogą być dodatkowe koszty, jakie generują delegacje nieprzewidziane w projektach, czy to, że regularne ruszanie pracowników „w teren” komplikuje codzienną pracę instytucji. Co więcej, dla każdego nowego sposobu działania trzeba znaleźć odpowiednie uzasadnienie w ramach tzw. pragmatyki urzędowej.

We wdrażaniu „trójek”, czy szerzej we wprowadzaniu innowacyjnych rozwiązań, najtrudniejszy jest często pierwszy krok: podjęcie przez organizacje i instytucje oraz zatrudnionych w nich ludzi ryzyka wyjścia poza to, co znane. – *Przyznam się, że choć od początku byłam bardzo zainteresowana współpracą, jednocześnie trochę obawiałam się pierwszego spotkania prowadzonego przez nas w trójkę. Na sali dwadzieścia osób, a my mamy robić coś, czego nigdy nie robiliśmy razem. To trochę tak, jak z wykonaniem pierwszego tańca na środku parkietu: albo się uda, albo będzie kłapa* – wspomina Górak. Dodaje od razu, że jej „trójce” się udało, a od tego czasu współpraca jest coraz bliższa i bardziej intuicyjna. – *Nie musimy nawet zbyt dużo uzgadniać przed kolejnymi spotkaniami, bo większość rzeczy wychodzi nam naturalnie.*

Dariusz Kurcman podkreśla wagę innego wyzwania. – *Wiele organizacji nie potrafi zrozumieć, dlaczego w jednym spotkaniu, z tymi samymi przedstawicielami samorządu, bierze udział kilku różnych specjalistów, w tym reprezentujących inne podmioty, i każdy z nich rozlicza je w ramach swoich godzin pracy. Nie dociera do nich, że każda z tych osób w tym czasie tak naprawdę wykonuje inną pracę i trzeba umieć im to wyjaśnić.* Dodaje, że partnerzy współtworzący „trójki” nigdy się nie „boksują”: to spotkanie jest wasze, a to nasze. Jest dla nich oczywiste, że one są po prostu wspólne i że wspólnymi siłami uzyskują efekt synergii.

Warto zatrzymać się przy kwestii rozliczania pracy animatorów i doradców, bo może ona wręcz uniemożliwić funkcjonowanie „trójek” czy podobnych form wspólnej pracy kilku specjalistów. – *Na spotkanie przyjeżdża animator, który ma za to płacone, doradca, który robi to w ramach etatu, więc też ma za to płacone, i jeszcze ekspert biznesowy, który również nie pracuje za darmo. To samo miejsce, ci sami klienci i ten sam czas pracy są rozliczane kilkukrotnie. Jeśli teraz np. któraś z osób kontrolujących projekt uprze się, że „tak nie wolno” i że każde spotkanie może mieć tylko jednego prowadzącego, a takie pomysły pojawiają się w różnych instytucjach, wówczas koncepcja pracy w „trójkach” automatycznie się wysypie* – tłumaczy Kurcman.

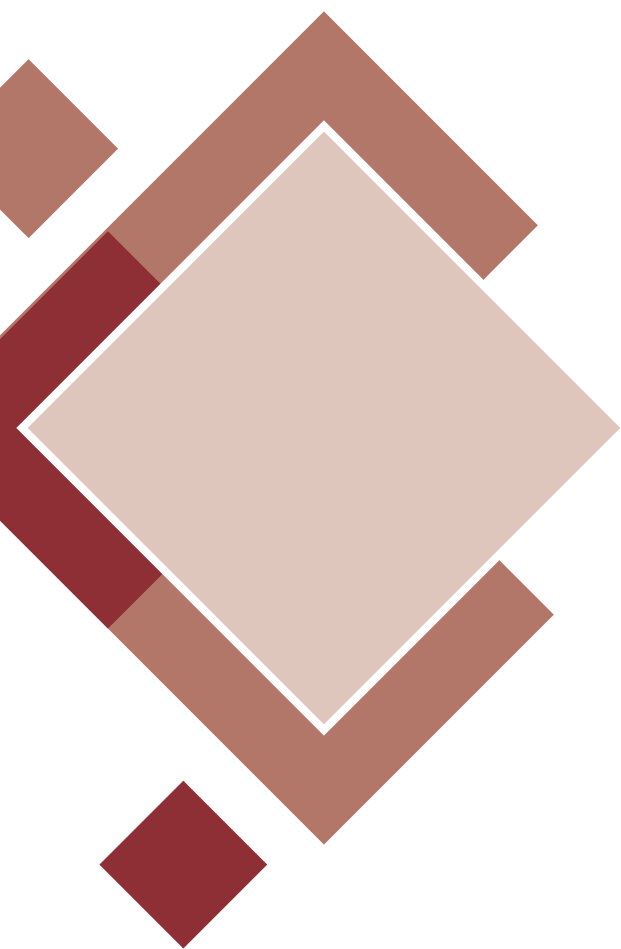
Jacek Gralczyk wskazuje na szerszy, systemowy problem: ekonomię społeczną często traktuje się jako odrębną dziedzinę, a nie jedną z cegiełek w murze sensownej, nowoczesnej polityki społecznej. – *My jesteśmy mrówkami, które na samym dole próbują spowodować, żeby rozwój Polski był mądry i oparty na zasobach społecznych. Jeśli ci, którzy są na górze – tworzą prawo, przyznają pieniądze, nadzorują naszą pracę – nie będą widzieć powiązań pomiędzy poszczególnymi elementami, np. ROPS-ami i OWES-ami, pomysły takie jak „trójki” nie będą mogły liczyć na akceptację i rozwój. Tym bardziej, że wymierne efekty ich wprowadzenia zwykle są widoczne dopiero po kilku latach.*

– „Trójki” często są zmuszone do pracy metodą prób i błędów, tymczasem wiele organizacji oczekuje, by każde wejście w nową społeczność lokalną szybko zaowocowało mierzalnymi efektami. Niestety, tak się nie da – mówi Kurcman. – *Możemy mieć pewne intuicje i sygnały, że idziemy w dobrym kierunku, ale rzadko będziemy mieć twarde dowody, na dodatek natychmiastowe. A np. burmistrzów często interesuje głównie to, czym tu i teraz można zapunktować, zwłaszcza przed wyborami* – uzupełnia Gralczyk.

Przekonuje on, że główną barierą rozwoju długofalowej, kompleksowej animacji społeczności lokalnych są decydenci, którzy nie rozumieją wagi takich działań. – *Uchwycą się każdego kija, żeby zatłuc ideę normalnej relacji pomiędzy urzędnikiem, animatorem i mieszkańcem. Zrobią to, najzwyczajniej w świecie, z powodu zbyt wąskich horyzontów.*

Choć lista wyzwań może wydawać się długa, bez wątpienia warto podjąć wysiłek i ryzyko. – *Efekty pomysłu na „trójki”, którego byłem współautorem, wielokrotnie przekroczyły moje oczekiwania. Proste zagranie organizacyjne, bo na pierwszy rzut oka wyglądało, że to po prostu banalna synchronizacja czasu, ludzi i miejsc, całkowicie zmieniło to, jak wygląda nasza praca, a zwłaszcza jej owoce. Wcześniej chwytaaliśmy się kogokolwiek, kto chciał nas słuchać, i „ewangelizowaliśmy” go ekonomią społeczną. Teraz zaczynamy mieć kłopot w drugą stronę, tak duże jest zapotrzebowanie na nasze usługi. To dla mnie dowód, że nie tylko my wysoko oceniamy ideę „trójek” i to, jak udało nam się wprowadzić ją życie –* podsumowuje Jacek Gralczyk.

Dariusz Kurcman podkreśla, że koncepcja funkcjonowania „trójek” nie jest zamknięta i że w jej ramach prawdopodobne są kolejne innowacje. – *Jeżeli w przyszłości dalej będziemy prowadzić OWES, chcielibyśmy m.in. zacząć pracować w formule dwóch animatorów. Do każdego mentora dołączyłby lokalny lider, który niekoniecznie ma dużą wiedzę ekspercką, ale za to dobrze zna ludzi i jest na miejscu. Może więc nadejdzie czas „czwórek murarskich”?*



Na co warto zwrócić uwagę – podpowiedzi dla naśladowców

1. Jeśli Twój ROPS nie zatrudnia doradcy dla samorządów – zmień to koniecznie albo zastanów się, czy pracownicy, którymi już dysponujesz (posiadający odpowiednią wiedzę i kompetencje), mogliby podjąć się takiego zadania.
2. Stwórz jedną „trójkę”, przypisz jej jeden powiat i daj popracować co najmniej rok (w tym stwórz warunki do pracy w terenie, poza urzędem i nie zawsze za biurkiem), a następnie przyjrzyj się i oceń efekty.
3. Bądź cierpliwy/cierpliwa – efekty pracy animacyjnej nie przyjdą od razu.
4. Wypracuj ramowy, półformalny podział ról w „trójce”, ale bądź otwarta/otwarty na jego modyfikację. Pamiętaj także o planowaniu pracy „trójki” i jej bieżącej ewaluacji (czy choćby refleksji).
5. Upewnij się, że członkowie „trójki” tak samo rozumieją przyjęte ustalenia, stosowaną terminologię itd. Wspólnie określcie cele „trójki” – po co to robicie, do jakiej zmiany dążycie, jakie zakładacie efekty, rezultaty Waszych działań. Przyglądajcie się, czy zmierzacie w ustalonym przez Was kierunku, czy są potrzebne jakieś zmiany bądź wprowadzenie nowych elementów pracy.

6. Dbaj o zachowanie stałości składu „trójki” (w takim stopniu w jakim jest to możliwe).
7. W miarę możliwości tworzenie szczegółowych procedur zastępuj zdrowym rozsądkiem i wzajemnym zaufaniem.
8. Wyjaśnij z instytucjami nadrzędnymi/kontrolnymi wszelkie niejasne kwestie, np. związane z rozliczaniem czasu i efektów pracy osób wchodzących w skład „trójki”, które są zatrudnione w ramach projektów.
9. Nie zamykaj się na innowacje, w tym na zasadnicze zmiany w formule działania „trójki”.

Miejsce	województwo świętokrzyskie
Czas (okres)	od marca 2017 r.
Kontakt	(aktualny na: listopad 2018) Anna Górak, doradca do spraw ekonomii społecznej, Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej w Kielcach, al. IX Wieków Kielc 3, 25-516 Kielce, tel. 41 342 11 80, anna.gorak@sejmik.kielce.pl

Załącznik: Porozumienie w sprawie określenia planu i zasad współpracy oraz realizacji wspólnych inicjatyw pomiędzy ROPS a OWES w woj. świętokrzyskim

W dniu 16 grudnia 2016 r. przyjęto:

Porozumienie w sprawie określenia planu i zasad współpracy oraz realizacji wspólnych inicjatyw pomiędzy Regionalnym Ośrodkiem Polityki Społecznej, koordynatorem ekonomii społecznej w regionie a Ośrodkami Wsparcia Ekonomii Społecznej w województwie świętokrzyskim

1. Cel nadrzędny

Celem nadrzędnym współpracy ROPS i OWES jest rozwój sektora ekonomii społecznej w województwie świętokrzyskim.

Określenie planu i zasad współpracy ROPS i OWES w realizacji zadań prowadzonych w obszarze sektora ekonomii społecznej - podniesie ich jakość, skuteczność i efektywność, co w konsekwencji przyczyni się do rozwoju sektora ekonomii społecznej w regionie.

2. Cele szczegółowe

- 1) Zapewnienie spójności działań w obszarze ekonomii społecznej – uspołnianie i synchronizowanie działań OWES przez ROPS w regionie.
- 2) Agregowanie informacji na temat działalności OWES (oraz sektora ES) i wyników ich pracy na poziomie całego regionu.
- 3) Tworzenie kompleksowego systemu wsparcia oraz zaangażowania instytucji i podmiotów innych sektorów na poziomie regionalnym i lokalnym.

3. Obszary i zasady współpracy

- 1) Wymiana informacji:
 - Wzajemna wymiana informacji o planowanych działaniach, umożliwiająca synchronizowanie działań w regionie.

- Wzajemna wymiana informacji o stosowanych rozwiązaniach i metodach pracy, wynikach pracy i pojawiających się problemach umożliwiająca zachowanie spójności działań i stosowanie najlepszych rozwiązań w całym regionie.
- 2) Promowanie i wspieranie realizowanych działań poprzez:
- Zamieszczanie na stronach internetowych ROPS informacji o działaniach podejmowanych przez OWES (na wniosek OWES),
 - Zamieszczanie na stronach internetowych OWES informacji o działaniach podejmowanych przez ROPS (na wniosek ROPS),
 - Wzajemne uczestnictwo w konferencjach, spotkaniach, seminariach (na wniosek stron),
 - Wzajemną pomoc i wsparcie przy realizowanych działaniach (na miarę możliwości każdego z podmiotów).
- 3) Ewaluacja i monitoring
- OWES zobowiązany jest do:
- samoewaluacji procesu, jakości i efektywności wsparcia świadczącego przedsiębiorstwom społecznym, podmiotom ekonomii społecznej i grupom założycielskim przy wykorzystaniu standardowych narzędzi rekomendowanych przez ROPS,
 - prezentacji wyników działania na Regionalnym Komitecie Rozwoju Ekonomii Społecznej.
- ROPS zobowiązany jest do:
- sporządzania rocznego raportu o stanie ekonomii społecznej w regionie,
 - prezentacji raportu i jego zatwierdzenia na Regionalnym Komitecie Rozwoju Ekonomii Społecznej,
 - prowadzenia badań cyklicznych i badań ad hoc oraz udostępniania ich wyników OWES.
- 4) Poszukiwanie dobrych praktyk i innowacji dot. rozwoju ekonomii społecznej, możliwych do zastosowania w województwie świętokrzyskim.
- 5) Identyfikacja i propozycja niwelowania barier uniemożliwiających rozwój ekonomii społecznej w województwie świętokrzyskim.
- 6) Analiza i opiniowanie aktów prawnych i dokumentów programowych dot. ekonomii społecznej.
- 7) Propagowanie idei partnerstwa lokalnego i dialogu społecznego.

- 8) Formułowanie rekomendacji i opinii, które ułatwią rozwój sektora ekonomii społecznej w województwie świętokrzyskim.

4. Obszary kompetencji

- 1) Działania ROPS i OWES powinny być zgodne z Krajowym Programem Rozwoju Ekonomii Społecznej, Regionalnym Programem Rozwoju Ekonomii Społecznej, Standardami działania AKSES oraz obowiązującymi Wytycznymi w zakresie realizacji przedsięwzięć w obszarze włączenia społecznego i zwalczania ubóstwa z wykorzystaniem środków Europejskiego Funduszu Społecznego i Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego na lata 2014-2020.
- 2) Działania ROPS mają charakter regionalny, a ich celem jest tworzenie trwałych mechanizmów wsparcia i koordynacji ekonomii społecznej w regionie, a także wzmocnienie kapitału społecznego, edukacja i promocja ekonomii społecznej.
- 3) Działania OWES mają charakter lokalny/ subregionalny, a ich celem jest bezpośrednio, kompleksowe wsparcie podmiotów ekonomii społecznej oraz osób fizycznych (w szczególności zagrożonych wykluczeniem społecznym) i instytucji zainteresowanych założeniem i prowadzeniem podmiotu ekonomii społecznej. Działania OWES koncentrują się na: tworzeniu miejsc pracy w podmiotach ekonomii społecznej, ekonomizacji organizacji pozarządowych oraz tworzeniu przedsiębiorstw społecznych dla uczestników WTZ, CIS i osób zatrudnionych w ZAZ.
- 4) Działania adresowane do sektora publicznego oraz innych instytucji wspierających sektor ekonomii społecznej, których celem jest podnoszenie wiedzy pracowników (warsztaty, wizyty studyjne) w zakresie stosowania klauzul społecznych, społecznie odpowiedzialnych zamówień publicznych, zlecania usług społecznych, zgodnie z ustawą z dnia 24 kwietnia 2003 roku o działalności pożytku publicznego i wolontariacie, tworzenia lokalnych planów ekonomii społecznej są zadaniem ROPS.
- 5) W działaniach OWES, których celem jest podnoszenie wiedzy mogą uczestniczyć pracownicy instytucji wspierających sektor ekonomii społecznej, jeżeli są członkami grup inicjatywnych.
- 6) ROPS i OWES mogą podejmować działania przypisane do kompetencji drugiej strony – za obopólną zgodą.

5. Plan i organizacja wspólnej pracy

- 1) Podstawową formą współpracy są spotkania organizowane przez ROPS w ramach Grupy Tematycznej ds. współpracy Regionalnego Ośrodka Polityki Społecznej i Ośrodków Wsparcia Ekonomii Społecznej, działającej przy Regionalnym Komitecie Rozwoju Ekonomii Społecznej, współfinansowanej ze środków Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Świętokrzyskiego na lata 2014-2020.
- 2) Organizatorami spotkania mogą być również OWESy za zgodą stron.
- 3) Spotkania odbywają się zgodnie z bieżącymi potrzebami, jednak nie rzadziej niż dwa razy w roku.
- 4) Inicjatorem spotkania może być każda ze stron.
- 5) Informacje o spotkaniu będą przekazywane przez ROPS za pośrednictwem poczty elektronicznej na 14 dni przed planowanym terminem spotkania lub w krótszym czasie za zgodą stron.
- 6) Konsultowanie bieżących spraw i problemów może odbywać się osobiście, telefonicznie, drogą elektroniczną.

6. Postanowienia końcowe

- 1) Porozumienie wchodzi w życie z dniem podpisania.
- 2) Porozumienie zostaje zawarte na czas nieokreślony i obowiązuje OWES-y w okresie posiadania akredytacji.

Przedstawiciele ROPS:

Przedstawiciele podmiotów wchodzących w skład poszczególnych konsorcjów OWES:

1. Świętokrzyski Ośrodek Wsparcia Ekonomii Społecznej
2. Kielecko – Ostrowiecki Ośrodek Wsparcia Ekonomii Społecznej
3. Świętokrzyski OWES

W ramach projektu „Spójna integracja regionalna ekonomii społecznej” przedstawiamy cykl publikacji dobrych praktyk wypracowanych w poszczególnych regionach, które mogą być pomocne w szukaniu ciekawych i niebanalnych rozwiązań dla innych regionów. Często mogą być to działania uznane za standardowe, czasem uznane za innowacyjne. Wspólnym mianownikiem jest fakt, że dany region przetestował konkretne działanie i zostało ono uznane za rozwojowe, inspirujące i warte upowszechnienia.

Publikacje z serii dobrych praktyk są adresowane do pracowników Regionalnych Ośrodków Polityki Społecznej, Instytucji Zarządzających RPO i członków Regionalnych Komitetów Rozwoju Ekonomii Społecznej, czyli grupy decydującej lub współdecydującej o działaniach na rzecz budowy polityki rozwoju ekonomii społecznej w województwie.

Prezentowane pomysły i rozwiązania omawiane są z różnej perspektywy – od ich założeń po praktyczne wdrażanie. Warto jednak pamiętać, że nie chodzi o proste kopiowanie, ale inspirowanie się różnorodnymi doświadczeniami innych, by doskonalić własne rozwiązania.

O Wydawcy:

Ogólnopolski Związek Rewizyjny Spółdzielni Socjalnych został powołany, zgodnie z prawem spółdzielczym, w 2007 r., by wspierać rozwój sektora spółdzielczości socjalnej oraz inicjować i rozwijać kooperację między spółdzielcami.

www.ozrss.pl



Fundusze Europejskie
Wiedza Edukacja Rozwój



Unia Europejska
Europejski Fundusz Społeczny

