

MODEL LOKALNEJ WSPÓŁPRACY PARTNERSTWO MIĘDZYSEKTOROWE NA RZECZ ZATRUDNIENIA SOCJALNEGO



 raport
z pilotażu

Warszawa 2014

MODEL LOKALNEJ WSPÓŁPRACY PARTNERSTWO MIĘDZYSEKTOROWE NA RZECZ ZATRUDNIENIA SOCJALNEGO

 raport
z pilotażu

Warszawa 2014

Publikacja powstała w ramach projektu systemowego realizowanego przez Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich pn. „Kompleksowe formy reintegracji społeczno-zawodowej w środowisku lokalnym”, zainicjowanego przez Departament Pomocy i Integracji Społecznej Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej.

Opracował Zespół Autorów z Instytutu Rozwoju Służb Społecznych w Warszawie, w składzie:

dr Marta Komorska

Anna Kuczyńska

Anna Mazur

Katarzyna Sokołowska

Andrzej Trzeciecki

Paweł Wiśniewski

Recenzja: dr hab. Mirona Ogryzko-Wiewiórska, prof. nadzw. UMCS

© Copyright by Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej; Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich, Warszawa 2014

ISBN 978-83-7951-334-5

Publikacja bezpłatna

Nakład 3500 egz.

Projekt okładki: Anna Skrok

Korekta i skład: Joanna Iwanowska, Iwona Nitek

Druk i oprawa: Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji – PIB, Radom

Fotografia na okładce: © Michael Brown – fotolia.com

Publikacja współfinansowana ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



Spis treści

Podziękowanie	5
Wprowadzenie	7
Słowniczek	9
Rozdział I. Efekty synergii w pilotażu MLW	11
1. Krajowe tło pilotażu MLW – kilka zdań o działalności CIS i KIS	11
2. MLW – konstrukcja modelu przekazanego gminom do testowania	16
3. Pierwszy efekt synergii – proces tworzenia ZSL	18
4. Drugi efekt synergii – Gminny Katalog Interesariuszy	22
5. Trzeci efekt synergii – zmiana nastawienia Interesariuszy do MLW	31
6. Czwarty efekt synergii – początki partnerstw lokalnych	33
7. Piąty efekt synergii – wybór własnej formy organizacyjnej zatrudnienia socjalnego	47
8. Szósty efekt synergii – promocja zatrudnienia socjalnego	57
Rozdział II. Kompetencje i zasady współpracy w MLW	59
1. Konstrukcja procedur kompetencji i zasad współpracy w MLW	59
2. Rodzaje instytucji MLW wg procedur kompetencji	61
3. Procedury kompetencji instytucji inicjujących MLW	63
4. Procedury kompetencji instytucji świadczących usługi MLW	65
5. Procedury kompetencji instytucji partnerskich MLW	68
6. Proponowane zasady współpracy instytucji w MLW	69
Rozdział III. Wnioski i rekomendacje z pilotażu MLW	73
1. Wnioski pod adresem <i>Wytocznych do wdrażania MLW</i>	73
2. Rekomendacje pod adresem ustawy o zatrudnieniu socjalnym (ZSL Poznań)	75
3. Rekomendacje pod adresem ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (ZSL Poznań)	77
Podsumowanie	79

PODZIĘKOWANIE

Raport końcowy, podsumowujący działania pilotażowe Modelu Lokalnej Współpracy powstał w ramach projektu systemowego „Kompleksowe formy reintegracji społeczno-zawodowej w środowisku lokalnym”. W efekcie realizacji tego projektu opracowane zostały w formie raportu także: „System Certyfikacji Klubów Integracji Społecznej”, „Regionalne Platformy Współpracy” oraz „Animacja tworzenia Klubu Integracji Społecznej w środowisku lokalnym”.

Każdy ze wspomnianych dokumentów przygotowano dzięki wysiłkowi zespołów projektowych, których zadaniem było nie tylko koordynowanie działań na terenie własnej gminy, ale także inspirowanie różnych instytucji, które uznane zostały z punktu widzenia problematyki zatrudnienia socjalnego jako partnerskie w procesie wspomagania wdrożenia usług reintegracji społecznej i zawodowej oraz w tworzeniu na najniższym poziomie jednostek organizacyjnych zatrudnienia socjalnego i włączania ich w lokalną partnerską współpracę.

Szczególne słowa podziękowania kierujemy do członków zespołów synergii lokalnej, działających w 20 gminach biorących udział w pilotażu MLW, za dostarczenie wyczerpujących danych i informacji związanych z rezultatami pilotażu MLW, a także za osobiste sugestie związane z ewentualnym wykorzystaniem tego rozwiązania w praktyce świadczenia pomocy i wsparcia osobom zagrożonym wykluczeniem społecznym.

Podziękowania składamy także zaangażowanym w realizację projektu regionalnym ośrodkom polityki społecznej, szczególnie ROPS Lublin oraz ROPS Poznań. Dzięki zrozumieniu konieczności koordynowania przebiegu pilotażu MLW nie tylko na terenie gmin danego województwa, ale również koordynowaniu działań pilotażu MLW z pozostałymi komponentami projektu, a mianowicie: pilotażem systemu certyfikacji klubów integracji społecznej (SC KIS) oraz pilotażem regionalnych platform współpracy (RPW), udało się promować w sposób kompleksowy rozwiązania ustawy o zatrudnieniu socjalnym.

Autorzy niniejszego końcowego raportu dziękują wszystkim zaangażowanym osobom i instytucjom za współpracę.

/-/Autorzy Raportu Końcowego

WPROWADZENIE

Model Lokalnej Współpracy to jeden z trzech komponentów projektu „Kompleksowe formy reintegracji społeczno-zawodowej w środowisku lokalnym”, którego celami były:

- **Cel główny pilotażu MLW** – uzyskanie w gminach synergii działań instytucji odpowiedzialnych za realizację zadań reintegracji społeczno-zawodowej grup osób wykluczonych społecznie, wzmacniającej jakość i efektywność świadczonych usług, poprzez stworzenie Modelu Lokalnej Współpracy,
- **Cel szczegółowy nr 1** – zwiększenie stopnia koordynacji usług reintegracji społeczno-zawodowej oraz wzrost poziomu współpracy pomiędzy podmiotami odpowiedzialnymi za pomoc i reintegrację społeczną a publicznymi służbami zatrudnienia,
- **Cel szczegółowy nr 2** – wzrost świadomości społecznej w zakresie synergicznego działania wszystkich instytucji odpowiedzialnych za aktywizację społeczno-zawodową na obszarze gminy.

Pilotaż MLW został przeprowadzony w 20 gminach na terenie kraju na bazie jednolitych ram formalno-organizacyjnych określonych przez Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich z siedzibą w Warszawie (dalej: CRZL), wśród których wymienić należy:

1. Materiały o charakterze informacyjnym, w tym następujące opracowania:
 - ❖ *Wtyczne do pilotażu MLW,*
 - ❖ *Zeszyt Informacyjny „Model Lokalnej Współpracy w Gminie – kompleksowe formy reintegracji społecznej i zawodowej w środowisku lokalnym”,*
 - ❖ *Model Lokalnej Współpracy oraz Regionalne Platformy Współpracy w obszarze lokalnych usług reintegracji społecznej i zawodowej.*
2. Indywidualne umowy na realizację zadań pilotażowych wskazujące wielkość środków finansowych oraz podstawowy zakres zadań do wykonania podczas przebiegu pilotażu MLW.

Każdy wykonawca pilotażu MLW został zobowiązany do prowadzenia bieżącego wewnętrznego monitorowania postępu rzeczowego i na podstawie uzyskanej wiedzy do sporządzenia 4 częściowych raportów oraz końcowego opracowania pt.: *Procedury kompetencji i zasady współpracy instytucji w Modelu Lokalnej Współpracy świadczące usługi reintegracji społecznej i zawodowej.*

Gminy biorące udział w pilotażu MLW były także poddane niezależnemu zewnętrznemu monitoringowi przeprowadzonemu przez zewnętrznego wykonawcę wyłonionego przez CRZL. Istotnym elementem pilotażu MLW było dokonanie

przez każdą gminę podsumowania rezultatów oraz ich zaprezentowanie na szerszym forum, tj. podczas lokalnych konferencji z udziałem instytucji partnerskich, władz gminy, lokalnych przedsiębiorców, mieszkańców gminy oraz reprezentantów właściwego regionalnego ośrodka polityki społecznej. Konferencje lokalne były wydarzeniem, w którym sformułowano wiele cennych wniosków i rekomendacji pod adresem ostatecznych redakcji dokumentów projektu, w tym: standardu MLW, *Wytucznych* do wdrażania MLW, a także rekomendacje zmian w ustawie o zatrudnieniu socjalnym.

Niniejszy raport końcowy składa się z kilku elementów:

- ❖ Rozdział pierwszy – to ogólne podsumowanie rezultatów pilotażu w odniesieniu do najważniejszych elementów Modelu Lokalnej Współpracy, takich jak: Zespół Synergii Lokalnej, interesariusze MLW oraz umowa partnerskiej współpracy, zwana *Paktem na rzecz MLW*. W tej części raportu ukazane zostały także indywidualne rezultaty zasługujące na miano *dobrych wzorców* oraz wskazówek do ewentualnego wykorzystania przez inne gminy chcące skorzystać z rozwiązań MLW.
- ❖ Rozdział drugi – to prezentacja syntezy propozycji procedur kompetencji i zasad współpracy instytucji MLW w świadczeniu usług reintegracji społecznej i zawodowej, a także niektórych indywidualnych propozycji wypracowanych przez poszczególne Zespoły Synergii Lokalnej.
- ❖ Rozdział trzeci – to zbiór najważniejszych wniosków, sugestii oraz rekomendacji kierowanych nie tylko w stosunku do proponowanych rozwiązań Modelu Lokalnej Współpracy, ale także pod adresem korekty „*Wytucznych* MLW” oraz niektórych rozwiązań prawnych ustawy o zatrudnieniu socjalnym. W prezentacji zostały wykorzystane także rekomendacje w wersji oryginalnej, w postaci cytatów z raportów końcowych realizatorów pilotażu MLW.

SŁOWNICZEK MLW

CAS	Centralna Aplikacja Statystyczna – system elektroniczny archiwizowania danych statystycznych z obszarów pomocy społecznej oraz zatrudnienia socjalnego. System CAS wspomaga proces raportowania i komunikacji pomiędzy jednostkami pomocy społecznej działającymi na poszczególnych poziomach organizacyjnych: centralnym, wojewódzkim, oraz powiatowym i gminnym. Centra i kluby integracji społecznej przekazują w tym systemie sprawozdania ze swojej działalności.
CIS	Centrum Integracji Społecznej – jedna z ustawowych form organizacyjnych podmiotu zatrudnienia socjalnego.
CRZL	Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich – jednostka organizacyjna realizująca, jako Instytucja Pośrednicząca drugiego stopnia, projekty systemowe m.in. w obszarze pomocy i integracji społecznej.
GMINA MLW	Pojęcie to odnosi się do gmin, które brały udział w działaniach pilotażowych MLW w ramach projektu „Kompleksowe formy reintegracji społeczno-zawodowej w środowisku lokalnym” lub gmin, które będą korzystały w przyszłości z rozwiązań MLW.
INTERESARIUSZ MLW	Pojęcie występujące w MLW odnoszące się do instytucji, podmiotu lub osoby fizycznej. Interesariusze MLW w działaniach pilotażowych są reprezentowani przez osoby wyznaczone przez kierownictwa instytucji, podmiotów lub będące osobami o uznanym w środowisku autorytecie społecznym.
KIS	Klub Integracji Społecznej – jedna z ustawowych form organizacyjnych podmiotu zatrudnienia socjalnego.
MLW	Model Lokalnej Współpracy – proces tworzenia partnerstwa lokalnego, którego główną osią jest zatrudnienie socjalne.
PAKT NA RZECZ MLW	Pojęcie występujące w MLW odnoszące się do projektu lub ostatecznej wersji porozumienia (umowy) o współpracy zawartego pomiędzy interesariuszami, którzy zadeklarowali chęć wspierania, a także uczestniczenia w działaniach zmierzających do utworzenia (reaktywowania) klubu integracji społecznej oraz rozwoju jego usług na terenie gminy, na którym przebiegał pilotaż MLW.
PODMIOT ZATRUDNIENIA SOCJALNEGO	Pojęcie stosowane do jednostki organizacyjnej świadczącej usługi reintegracji społecznej, utworzonej zgodnie z procedurą i wymogami ustawy z dn. 13 czerwca 2003 r. o zatrudnieniu socjalnym (tekst jednolity: Dz. U. 2011 r. Nr 43 poz. 225 z późn. zm.). Podmiotem zatrudnienia socjalnego jest centrum integracji społecznej lub klub integracji społecznej.

RPW	Skrót umownej nazwy Regionalna Platforma Współpracy występującej w działaniach na poziomie powiatu/województwa, oznacza elastyczną strukturę organizacyjną budowaną oddolnie na bazie już istniejących partnerstw lub organów doradczo-konsultacyjnych takich jak: powiatowa rada rynku pracy lub powiatowa rada działalności pożytku publicznego (odpowiednio wojewódzkie). Skład nowej struktury organizacyjnej (platformy współpracy) uzupełniony jest o przedstawicieli (lub reprezentantów) działających zespołów synergii lokalnej, reprezentujących instytucje zatrudnienia socjalnego. RPW może być także tworzone na bazie zespołów ds. ekonomii społecznej działających w strukturach regionalnych ośrodków polityki społecznej, a poprzez włączenie do nich przedstawicieli zespołów synergii lokalnej może zaistnieć wzmocnienie lokalnych podmiotów zatrudnienia socjalnego.
REINTEGRACJA SPOŁECZNA	Działania mające na celu odbudowanie i podtrzymanie u osoby uczestniczącej w zajęciach w centrum integracji społecznej, klubie integracji społecznej lub zatrudnionej u pracodawcy, umiejętności uczestniczenia w życiu społeczności lokalnej i pełnienia ról społecznych w miejscu pracy, zamieszkania lub pobytu.
REINTEGRACJA ZAWODOWA	Działania mające na celu odbudowanie i podtrzymanie u osoby uczestniczącej w zajęciach w centrum integracji społecznej i klubie integracji społecznej zdolności do samodzielnego świadczenia pracy na rynku pracy.
ZATRUDNIENIE SOCJALNE	Pojęcie odnoszące się do usług reintegracji społecznej i zawodowej wykonywanych zgodnie z przepisami ustawy z dn. 13 czerwca 2003 r. o zatrudnieniu socjalnym (tekst jednolity: Dz. U. 2011 r. Nr 43 poz. 225 z późn. zm.).
ZSL	Zespół Synergii Lokalnej – podstawowe narzędzie wdrażania MLW, które w praktyce oznacza grupę reprezentantów instytucji i podmiotów partnerskich utworzoną dla inicjowania i kontynuowania działań MLW na obszarze administracyjnym gminy.

I. EFEKTY SYNERGII W PILOTAŻU MLW

1. Krajowe tło pilotażu MLW – kilka zdań o działalności CIS i KIS

Informacja statystyczna podmiotów zatrudnienia socjalnego na koniec 2013 r. rejestrowała następujące liczby działających jednostek¹:

- Centra Integracji Społecznej (dalej: CIS) – 94,
- Kluby Integracji Społecznej (dalej: KIS) – 286.

Pilotaż MLW zrealizowany w 2014 r. z całą pewnością przyczynił się nie tylko do dalszej promocji rozwiązań ustawy o zatrudnieniu socjalnym, ale przede wszystkim do zwiększenia częstotliwości deklaracji jednostek samorządu terytorialnego (gmin) angażowania się w rozwój różnych form organizacyjnych usług reintegracji społecznej i zawodowej. Jednym z celów działań pilotażowych MLW było wskazanie ścieżki dochodzenia do KIS jako najmniejszego organizacyjnie podmiotu zatrudnienia socjalnego, a także do jego najbardziej rozbudowanej struktury organizacyjnej, jaką jest centrum integracji społecznej, a w dalszej kolejności także tworzenia przedsiębiorstw społecznych.

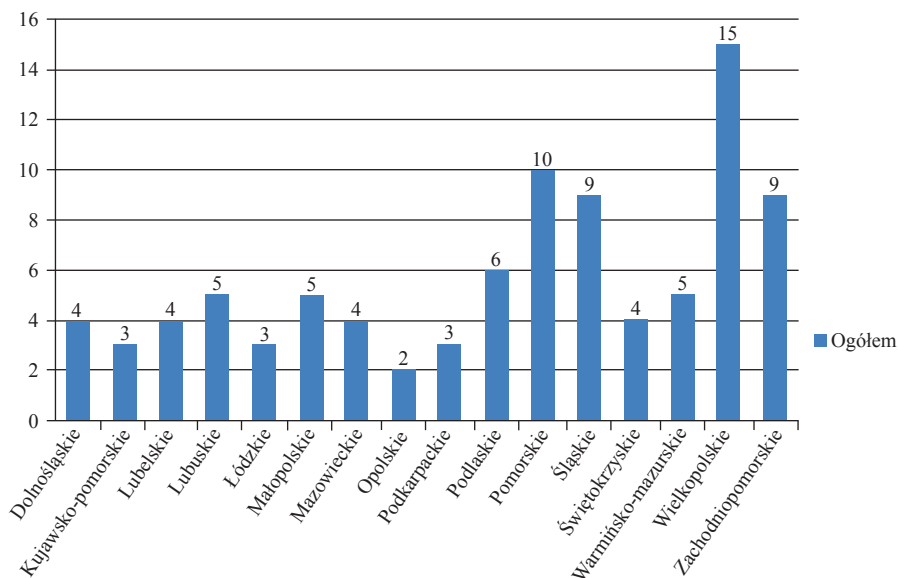
Pilotaż MLW przeprowadzony został w okresie, kiedy efekty działalności podmiotów zatrudnienia socjalnego po dziesięciu latach funkcjonowania rozwiązań ustawy o zatrudnieniu socjalnym są nie tylko statystycznie rejestrowane (system CAS), ale także co dwa lata poddawane debacie sejmowej (Rada Ministrów przedstawia Sejmowi i Senatowi Rzeczypospolitej Polskiej specjalnie opracowaną informację o działalności centrów i klubów integracji społecznej). Rozwiązania wynikające z ustawy mają więc swoją historię i znaczenie. Każde utworzenie KIS lub innej formy organizacyjnej usług reintegracji społecznej i zawodowej jest działaniem wzmacniającym środowisko ekonomii społecznej.

Centra Integracji Społecznej

Niektóre miejscowości w Polsce dysponują już kilkoma jednostkami organizacyjnymi zatrudnienia socjalnego (wykres 1). Są ośrodki dysponujące kilkoma centrami i kilkoma klubami integracji społecznej. Przykładem są miasta: Ełk, Lublin, Poznań, Szczecin, Zawiercie, Białystok, Płock, Kraków, Zielona Góra, Gdańsk, Wrocław oraz Gorzów.

¹ Dane liczbowe wg statystyki systemu CAS.

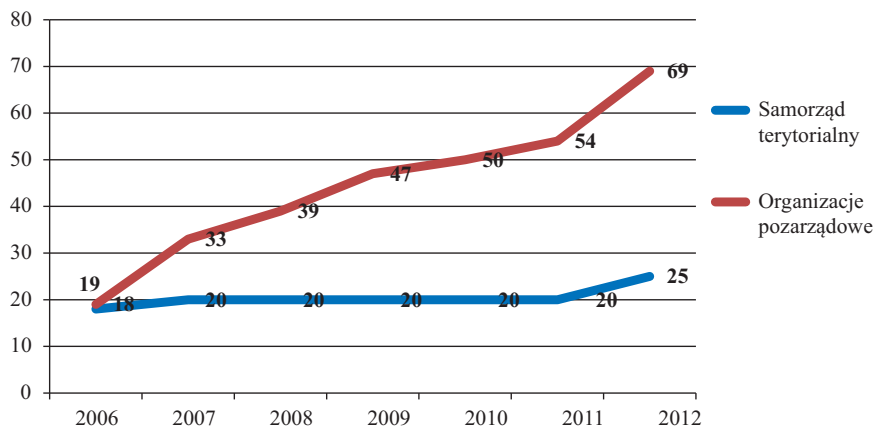
Wykres 1. Liczba centrów integracji społecznej na koniec 2013 r.



Źródło: opracowanie na podstawie danych systemu CAS.

W strukturze instytucji założycielskich w ostatnich trzech latach nie zaszły znaczące zmiany. Nadal przewaga pozostaje po stronie organizacji pozarządowych. Trend ten utrzymuje się od siedmiu lat. Należy jednak zauważyć, że dopiero od 2012 r. znowu pojawiły się samorządowe inicjatywy tworzenia centrów (odnotowano przypadek powołania powiatowego centrum przez starostę powiatu sanockiego).

Wykres 2. Trend założycielski dla centrów integracji społecznej w okresie 2006–2012 r.

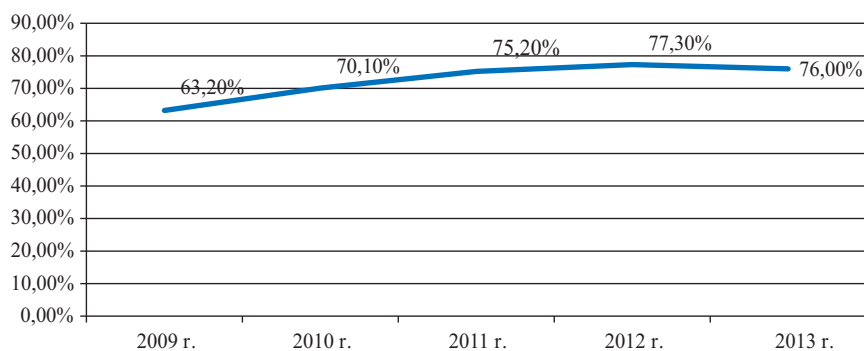


Źródło: opracowanie na podstawie danych CAS.

Przeciętna liczba pracowników zatrudnionych w CIS wynosi w skali kraju 8–10 osób. Przeciętna liczba uczestników w jednym centrum w skali kraju kształtuje się w przedziale 57–65 osób. Centra w 2013 r. świadczyły swoje usługi prawie 8 tys. osób zaliczonym do grup szczególnego ryzyka wykluczenia społecznego², przy czym przeciętny wskaźnik pozytywnego zakończenia zajęć reintegracji społecznej i zawodowej od kilku lat kształtował się w przedziale 45–52%. Ustawa nie nakłada obowiązku monitorowania losów uczestników po zakończeniu zajęć, lecz analizy danych wskazują na 75-procentowy wskaźnik usamodzielnienia ekonomicznego – po 3 miesiącach od zakończenia zajęć nie odnotowano powrotu tych osób do systemu pomocy społecznej (wykres 3).

Działalność CIS-ów finansowana jest w 86% ze środków o charakterze dotacji, natomiast 14% to środki wypracowywane w ramach prowadzonej działalności gospodarczej przez te jednostki.

Wykres 3. Trend usamodzielnienia ekonomicznego uczestników zajęć CIS



Źródło: opracowanie na podstawie danych CAS.

Kluby Integracji Społecznej

Po dokonaniu w 2011 r. zmian w ustawie o zatrudnieniu socjalnym, wprowadzających zasadę zgłaszania przez instytucje tworzące KIS nowo powstałej jednostki do rejestrów wojewodów³, według danych CAS na koniec grudnia 2013 r. było zarejestrowanych 156 klubów. Natomiast uwzględniając dane z innych dostępnych źródeł informacyjnych w kraju, zarejestrowano łącznie ponad 220 klubów⁴.

² Szerzej w opracowaniu pt.: Projekt „Informacja o funkcjonowaniu centrów i klubów integracji społecznej w okresie 2012–2013”, MPiPS 2014 r.

³ Przepis art.18 ust. 1 ustawy z dnia 13 czerwca 2003 r. o zatrudnieniu socjalnym (tekst jednolity: Dz. U. 2011 r. Nr 43 poz. 225 z późn. zm.). Gmina, organizacja pozarządowa oraz podmioty, o których mowa w art. 3 ust. 2 pkt 3, prowadzące reintegrację zawodową i społeczną dla osób, o których mowa w art. 1, mogą prowadzić klub integracji społecznej. Klub integracji społecznej prowadzony jest po dokonaniu wpisu w rejestrze, o którym mowa w art. 18a.

⁴ Innymi źródłami informacji są rejestry regionalnych ośrodków polityki społecznej oraz informatory wydziałów polityki społecznej urzędów wojewódzkich.

Tabela 1. Liczba KIS w 2013 r. wg dostępnych zbiorów informacyjnych

Lp.	Wyszczególnienie	2012 r.	2013 r.
1.	Liczba KIS w skali kraju (poz. 1 + poz. 2)	122	220
Z tego:			
1.	Liczba zarejestrowanych KIS w systemie CAS, które są także zarejestrowane przez wojewodów	122	187
1.1.	W tym: Liczba sprawozdań KIS w systemie CAS	120	156
2.	Liczba KIS w rejestrach wojewodów, bez rejestracji w systemie CAS i bez sprawozdań	brak danych	33
3.	Stopień wiedzy statystycznej o KIS (poz. 1.1 do poz. 1)	x	70,9%

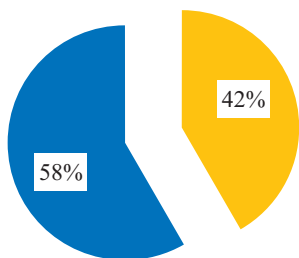
Źródło: opracowanie na podstawie danych CAS oraz rejestrów wojewodów.

W stosunku do procesów inicjowania CIS-ów sytuacja w obszarze organizowania klubów jest odwrotna. Przewaga należy do samorządu gmin. Ponad 69% działających klubów jest tworzonych przez samorząd, a prawie 90% spośród nich działa w strukturach ośrodków pomocy społecznej.

Wykres 4. Tendencje założycielskie podmiotów zatrudnienia socjalnego

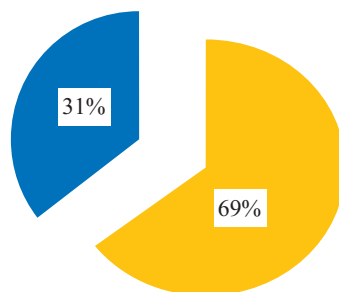
Centra Integracji Społecznej

- Samorząd terytorialny
- Organizacje pozarządowe



Kluby Integracji Społecznej

- Samorząd terytorialny
- Organizacje pozarządowe

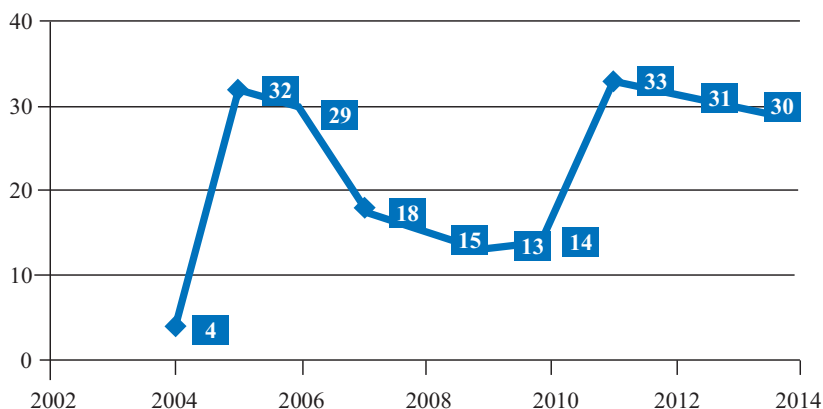


Źródło: opracowanie na podstawie danych CAS.

W KIS-ach zaangażowane są znacznie mniejsze zespoły pracownicze, co wynika przede wszystkim z możliwości finansowych instytucji tworzących. W skali kraju przeciętna liczba pracowników przypadająca na jeden statystyczny KIS to 4

osoby. W większości przypadków kadra KIS zatrudniona jest na umowę o pracę lub umowę zlecenie. Sytuacja taka odnosi się głównie do klubów działających w strukturach organizacyjnych samorządu terytorialnego (wyodrębniona jednostka w gminie lub w strukturze ośrodka pomocy społecznej). W klubach tworzonych przez NGO'sy najczęściej pracują wolontariusze. Według danych z okresu 2011–2013 liczba osób, które korzystały z usług reintegracji społecznej i zawodowej wyniosła prawie 8,0 tys. Zajęcia w KIS-ach kończyło prawie 65% uczestników, w tym: około 30% uzyskało status „absolwenta klubu”⁵. Podstawowym źródłem finansowania działalności KIS były środki EFS (prawie 84%) oraz środki samorządu gminnego (13%)⁶. Pozostałe to środki własne. Dla efektów pilotażu MLW (problematyka działania KIS) ważnym było zwrócenie uwagi Realizatorom poszczególnych lokalnych projektów na tendencję przyrostu jednostek organizacyjnych KIS w skali roku. W okresie 2010–2014 w rejestrach odnotowywano każdego roku przyrost wyrażający się około 20 nowymi jednostkami.

Wykres 5. Roczne przyrosty liczby KIS w okresie 2004–2014



Źródło: opracowanie na podstawie danych CAS.

Przyczyny tego stanu były różne, a wśród nich najważniejsze to m.in. możliwość korzystania w okresie programowym POKL 2007–2013 ze środków finansowych EFS, ale także pogarszająca się w latach 2010–2012 sytuacja na rynku pracy, powodująca konieczność sięgania po instrumenty aktywizacji społecznej i zawodowej.

⁵ Absolwent klubu integracji społecznej to osoba, która uczestniczyła w klubie integracji społecznej przez okres nie krótszy niż 6 miesięcy, posiada ważne zaświadczenie, o którym mowa w art. 18 ust. 5a, oraz zrealizowała postanowienia kontraktu socjalnego.

⁶ Patrz: Projekt „Informacja o funkcjonowaniu centrów i klubów integracji społecznej w okresie 2012–2013”, MPIPS 2014.

Pilotaż MLW został przeprowadzony w okresie, kiedy roczne ilościowe przyrosty jednostek KIS były najwyższe od początku obowiązywania ustawy o zatrudnieniu socjalnym. Dynamika rozwoju tych podmiotów była jednym z argumentów używanych wobec Realizatorów MLW, nakłaniającym do podążania w kierunku tworzenia klubów w gminach biorących udział w działaniach testowych.

2. MLW – konstrukcja modelu przekazanego gminom do testowania

Przyjmując strategiczny cel przypisany modelowi, jakim jest uzyskiwanie w gminach synergii działań instytucji korzystających z rozwiązań ustawy o zatrudnieniu socjalnym, przekazano do testowania propozycję rozwiązania skonstruowanego na bazie trzech zasadniczych elementów, którymi są:

- Gminny Katalog Interesariuszy MLW – stanowiący główną oś konstrukcyjną MLW.
- Narzędzia Modelu oraz *Wytyczne* dotyczące wdrażania MLW.
- Efekty synergii lokalnej, w tym wybór jednej z form organizacji świadczenia usług reintegracji społecznej i zawodowej.

Rysunek 1. *Elementy konstrukcyjne MLW*



Źródło: opracowanie własne.

Istotą testowanego Modelu było stworzenie w gminie warunków do inicjowania partnerskiej współpracy instytucjonalnej dla określenia własnej ścieżki wyboru jednej z form organizacyjnych świadczenia usług reintegracji społecznej i zawodowej. Model proponował gminom skorzystanie z rozwiązania organizacyjnego, jakim jest klub integracji społecznej.

Na czas pilotażu MLW zaproponowano gminom następujący zestaw narzędzi:

- **Zespół Synergii Lokalnej MLW** – to grupa reprezentantów interesariuszy inicjująca działania na obszarze gminy zmierzające do uzyskania oczekiwanych

efektów MLW, w tym stworzenia jak najliczniejszej grupy lokalnych instytucji/podmiotów popierających dążenie do rozwoju usług reintegracji społecznej i zawodowej. Zespołowi synergii przypisano rolę konsultacyjno-doradczą wobec władz gminy, głównie wobec wójta, burmistrza czy prezydenta miasta na prawach powiatu.

- **Gminny Pakt MLW** – to rodzaj partnerskiej umowy potwierdzającej wolę współpracy instytucjonalnej, szczególnie w grupie „zwolenników” rozwoju usług reintegracji społecznej i zawodowej na obszarze gminy. To umowa partnerska, której treść w trakcie wdrażania MLW jest wspólnie wypracowywana przez interesariuszy i dotyczy wypracowanych kierunków oraz podjętych decyzji w zakresie wyboru własnej formy organizacyjnej świadczenia usług reintegracji społecznej i zawodowej.
- **Klub Integracji Społecznej** – to rodzaj podmiotu zatrudnienia socjalnego, który w czasie pilotażu MLW powinien zostać utworzony lub którego dotychczasowa działalność powinna zostać odbudowana.

Wykorzystanie narzędzi MLW zostało szczegółowo opisane w specjalnie opracowanych *Wytycznych*, które w czasie działań pilotażowych były zarówno wskazówkami dla gmin wdrażania samego Modelu, jak i elementem poddanym testowaniu, a więc w końcowym efekcie podlegającym korektom przed nadaniem ostatecznego kształtu.

W zbiorze *Wytycznych do pilotażu MLW* wskazano kilka istotnych zadań przypisanych Zespołom Synergii Lokalnej, wśród których należy wymienić najważniejsze:

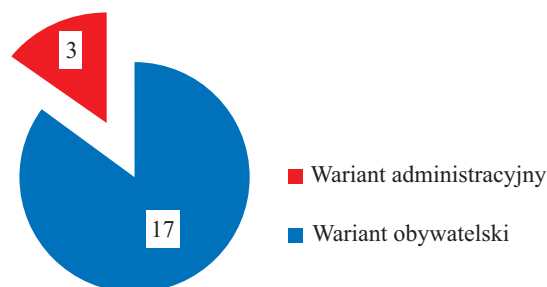
- Prezentacja promocyjna MLW w gminie wraz z tworzeniem „Gminnej Biblioteczki MLW”.
- Tworzenie własnego „Gminnego Katalogu Interesariuszy MLW” na podstawie prac analitycznych (w tym tzw. kodowania grup interesariuszy), rozpoznających stopień nastawienia poszczególnych instytucji do idei zatrudnienia socjalnego, partnerskiej współpracy oraz ewentualnego utworzenia własnego podmiotu zatrudnienia socjalnego.
- Przygotowanie i realizacja „Scenariusza oddziaływania” na instytucje w celu pozyskania ich do grona „zwolenników MLW”.
- Przeprowadzenie analizy ekonomiczno-organizacyjnej wraz z diagnozą społeczno-demograficzną, związanej z podjęciem przez gminę decyzji o utworzeniu podmiotu zatrudnienia socjalnego, reaktywowaniu lub rozszerzeniu jego dotychczasowej działalności.
- Przygotowanie projektu *Paktu na rzecz MLW* oraz skonsultowanie treści przed ostatecznym jego zawarciem.

Dla gmin, które przystąpiły do testowego wdrażania MLW, sformułowano warunek o konieczności zachowania komplementarności stosowania narzędzi, co w końcowym efekcie miało doprowadzić do zapewnienia mieszkańcom dostępu do usług reintegracji społecznej i zawodowej w formie KIS. Jednak już w trakcie pilotażu MLW zweryfikowano pogląd na końcowy jego efekt. Uznano, że gminy autonomicznie podejmują decyzję o wyborze formy organizacyjnej świadczenia usług reintegracji społecznej i zawodowej. Dało to, po pierwsze swobodę działania zespołom synergii lokalnej, a po drugie zwrócono uwagę na możliwość zastosowania innych rozwiązań alokacji usług reintegracji społecznej i zawodowej (nie tylko KIS). Gminy mogły podjąć decyzję o utworzeniu swojego klubu lub o nawiązaniu współpracy z innym, który zgodził się udostępnić usługi na danym terenie.

3. Pierwszy efekt synergii – proces tworzenia ZSL

We wszystkich dwudziestu gminach biorących udział w pilotażu powstały zespoły, przy czym tryb ich organizowania był zróżnicowany. MLW przewidywało możliwość zastosowania dwóch rozwiązań w zakresie powoływania ZSL, a mianowicie: **(a) tryb administracyjny** lub **(b) tryb obywatelski**. Z uwagi na krótki okres trwania pilotażu MLW (teoretycznie 8 miesięcy) i pojawiający się problem z jego rozpoczęciem w gminach (opóźnienie centralnego szkolenia MLW) sugerowano realizatorom pilotażu MLW skorzystanie z wariantu administracyjnego. Jednak doświadczenie niektórych gmin, a szczególnie tych, dla których metody pracy partnerskiej lub metody pracy projektowej w problematyce przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu stały się już normą, spowodowało odstępstwo od *Wytycznych*. Były to nieliczne przypadki, lecz trzeba jednocześnie podkreślić, iż stały się one okazją do kontynuowania wcześniej zainicjowanej partnerskiej, instytucjonalnej współpracy – tym razem w obszarze zatrudnienia socjalnego (wykres 6).

Wykres 6. Liczba ZSL wg wariantów utworzenia



Źródło: opracowanie na podstawie danych z raportów końcowych Realizatorów pilotażu MLW.

Zastosowanie wybranego wariantu tworzenia ZSL w poszczególnych gminach zostało przedstawione w tabeli 2. Pilotaż MLW pokazał, że wariant obywatelski może zostać wykorzystany w gminach zróżnicowanych pod względem liczby mieszkańców i dostępnych zasobów, a także o złożonej specyfice problemów społecznych (przykład: Poznań i Kolno). Jednak dla osiągnięcia rzeczywistych celów MLW należy zgodzić się z jedną z opinii, iż wariant administracyjny jest mniej korzystny dla kolejnych etapów działań, bowiem *eliminuje całkowicie ze składu ZSL przedstawicieli podmiotów i środowisk, które nie znajdują się w obszarze bezpośredniego zarządzania wójta (zatem eliminuje zarówno organizacje pozarządowe, liderów lokalnych, jak i niektóre podmioty publiczne, np. powiatowy urząd pracy). Wariant ten jest zupełnie obcy idei partycypacji społecznej i może pogłębić brak zaufania strony społecznej do władz gminy, a tym samym znacząco zmniejszyć szansę na stworzenie efektywnego, szerokiego partnerstwa lokalnego*⁷.

Stąd też należałoby rekomendować alternatywne rozwiązanie uwzględniające swobodę wyboru metody tworzenia ZSL w gminach decydujących się na wdrażanie MLW. Na poparcie tej rekomendacji należy podać przykład gminy Iława, gdzie mimo zastosowania wariantu administracyjnego pierwszy skład osobowy ZSL Iława reprezentowany był przez 9 instytucji (interesariusze MLW).

Tworzenie ostatecznego składu osobowego ZSL jest procesem (co wynika także z cech MLW), więc praktycznie wszyscy Realizatorzy skorzystali z możliwości powołania „prześciowego koordynatora MLW”, najczęściej przypisując tę funkcję instytucjom pomocy społecznej (GOPS, OPS, MOPS). Stąd też w pilotażu MLW występowali albo jednoosobowi koordynatorzy (np. kierownicy/dyrektorzy ośrodków pomocy społecznej), albo grupy robocze składające się z pracowników jednostek organizacyjnych pomocy społecznej. Były też przypadki utworzenia „prześciowego koordynatora MLW”, reprezentowanego przez pracowników kilku instytucji – przykład: gmina Janów Lubelski, gdzie „prześciowym koordynatorem MLW” była grupa składająca się z pracowników urzędu miasta i gminy, OPS oraz organizacji pozarządowej. Przydatność „prześciowego koordynatora MLW” została potwierdzona kilkoma opiniami realizatorów, jedna z nich to: *W pierwszym okresie wdrażania Modelu, do czasu ukształtowania się struktur ZSL i podjęcia przez poszczególne podmioty decyzji dotyczącej stopnia i zakresu ich zaangażowania, formalne wskazanie podmiotu instytucjonalnie odpowiedzialnego za organizację prac może być w wielu przypadkach warunkiem niezbędnym dla stabilnej realizacji działań zmierzających do powstania Partnerstwa*⁸.

⁷ Opinia Realizatora pilotażu MLW: *Raport końcowy z realizacji pilotażu MLW w Poznaniu*, MOPR Poznań, Poznań 2014 r., s. 14.

⁸ Tamże, s. 10.

Tabela 2. Zespoły Synergii Lokalnej w pilotażowych gminach

Lp.	Nazwa gminy/ województwo	Wariant utworzenia ZSL	Tryb powołania	Liczba Interesariuszy w ZSL (instytucji)		Efekt synergii
				Początek pilotażu	Po zawarciu Paktu na rzecz MLW	
1	Bełżyce woj. lubelskie	A	Zarządzenie Burmistrza nr 10/2014 z dn. 16.01.2014 r.	1	14	+ 13
2	Biłgoraj woj. lubelskie	A	Zarządzenie Wójta nr 168/2013 z dn. 31.12.2013 r.	1	7	+ 6
3	Godziszów woj. lubelskie	A	Zarządzenie Wójta ze stycznia 2014 r.	1	5	+ 4
4	Gościeradów woj. lubelskie	A	Zarządzenie Wójta ze stycznia 2014 r.	2	17	+ 15
5	Janów Lubelski woj. lubelskie	A	Zarządzenie Burmistrza ze stycznia 2014 r.	3	23	+ 20
6	Tomaszów Lubelski woj. lubelskie	A	Zarządzenie Wójta nr 45/2013 z dn. 30.12.2013 r.	4	12	+ 8
7	Modliborzyce woj. lubelskie	A	Zarządzenie Wójta ze stycznia 2014 r.	1	11	+ 10
8	Kolno woj. warmińsko-mazurskie	O	20.01.2014 r. rozstrzygnięto nabór na członków ZSL (oferty)	4 osoby fizyczne	b.d.	x
9	Purda woj. warmińsko-mazurskie	A	Zarządzenie Wójta Nr 87/2013 z dn. 31.12.2013 r.	1	b.d.	x
10	Iława woj. warmińsko-mazurskie	A	Zarządzenie Wójta nr 39/2014 z dn. 30.04.2014 r.	9	b.d.	x
11	Działdowo woj. warmińsko-mazurskie	O	Nabór prowadzony przez Koordynatora Przejściowego	4	b.d.	x

12	Poznań woj. wielkopolskie	O	List Koordynatora do wybranych Interesariuszy – zgłoszenia indywidualne	b.d.	12	x
13	Słupno woj. mazowieckie	A	Zarządzenie Wójta Gminy	b.d.	13	x
14	Sochaczew woj. mazowieckie	A	Zarządzenie Wójta nr 57/2013 z dn. 27.12.2013 r.	2	6	+ 4
15	Śrem woj. wielkopolskie	A	Zarządzenie Burmistrza z dn.24.03.2014 r.	1	7	+ 6
16	Stare Miasto woj. wielkopolskie	A	Zarządzenie Kierownika GOPS, upoważnionego przez Wójta Gminy	1	19	+ 18
17	Tłuszcz woj. mazowieckie	A	Zarządzenie Burmistrza nr 0050.55.2014 z dn.19.06.2014 r.	1	13	+ 12
18	Lubawa woj. warmińsko- mazurskie	A + O	Zarządzenie Wójta nr 314/2014 z dn. 2.01.2014 r. oraz listy intencyjne do III sektora	14	21	+ 7
19	Bulkowo woj. mazowieckie	A	Zarządzenie Wójta ze stycznia 2014 r.	1	9	+ 8
20	Legionowo woj. mazowieckie	A	Zarządzenie Nr 26/2014 Prezydenta Miasta Legionowo	1	6	+ 5

Legenda:

A – wariant administracyjny utworzenia ZSL.

O – wariant obywatelski utworzenia ZSL

b.d. – brak danych w raporcie końcowym (tylko wzmianki o poszerzeniu składu ZSL)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z raportów końcowych Realizatorów pilotażu MLW.

Bardzo ważnym elementem podkreślającym rolę i funkcję doradczo-konsultacyjną ZSL w strukturach instytucjonalnych każdej gminy było przyjęcie własnych zasad pracy wewnątrz zespołów. W tym celu najczęściej formułowano własne regulaminy oraz plany działań. Etap tworzenia przez zespoły własnych reguł był działaniem zbliżającym je do tworzenia w gminie warunków pod przyszłe umowy partnerskiej współpracy, tzw. pakty na rzecz MLW. W wewnętrznych dokumentach zespołów ZSL podkreślano przede wszystkim: otwartość na nowych interesariuszy MLW, kolegialny sposób pracy oraz fakt prowadzenia szerokich konsultacji z przedstawicielami instytucji różnych sektorów.

4. Drugi efekt synergii – Gminny Katalog Interesariuszy

W MLW najważniejszym ogniwem modelu zarówno w fazie jego konstruowania, jak i działań pilotażowych byli interesariusze, czyli instytucje działające na obszarze gminy, organizacje pozarządowe, przedsiębiorcy oraz społeczni liderzy. Uzyskanie efektu synergii wobec zdiagnozowanej grupy interesariuszy polegało na wykonaniu kilku zadań przypisanych głównie do zespołów ZSL. Wśród nich najważniejszymi były:

- Ustalenie na początku i na końcu pilotażu MLW „Gminnego Katalogu Interesariuszy MLW”, w którym sklasyfikowano instytucje/podmioty oraz społecznych liderów wg trzech podstawowych grup: zwolennicy, neutralni i przeciwnicy wdrażania rozwiązań Modelu, w tym szczególnie tworzenia partnerskiej współpracy dla wykorzystania rozwiązań ustawy o zatrudnieniu socjalnym.
- Przeprowadzenie działań promocyjnych, a także zrealizowanie opracowanych „scenariuszy oddziaływania” na grupy interesariuszy sklasyfikowane jako: neutralni i przeciwnicy.

Kodowanie oraz ustalanie grup interesariuszy

Ustalenie katalogu interesariuszy MLW odbywało się etapowo. Każda gmina, biorąca udział w pilotażu, przygotowała na początku wstępną listę instytucji, podmiotów i organizacji trzeciego sektora, lokalnych przedsiębiorców oraz społecznych liderów uznanych, jako potencjalnych interesariuszy MLW. Następnie podejmowano prace analityczne, tzw. **kodowanie**, które w przypadku niektórych gmin przeprowadzono dwukrotnie, tj. także przed końcowym zawarciem umowy partnerskiej – *Paktu na rzecz MLW*.

Zaproponowany wg *Wytocznych MLW* podział potencjalnych interesariuszy na dwie kategorie: *interesariusze wewnętrzni MLW* oraz *interesariusze zewnętrzni MLW* okazał się dla znacznej części gmin mało przydatny i był jedynie

przykładowym wskazaniem instytucji/podmiotów, które powinny być brane pod uwagę w trakcie budowania „koalicji” na rzecz wdrażania rozwiązań Modelu oraz popierania idei korzystania z usług reintegracji społecznej i zawodowej.

Bardziej istotne z punktu osiągnięcia końcowych rezultatów pilotażu w poszczególnych gminach, a także z uwagi na wniesienie ważnych sugestii i opinii przed ostatecznym zrehabilitowaniem Modelu miały prace analityczne związane z kodowaniem interesariuszy MLW. Szczególne ważne okazało się wstępne określenie grupy „zwolenników MLW”.

Realizatorów pilotażu MLW można podzielić na cztery grupy wg przyjętej metody kodowania, co zaprezentowano w tabeli 3.

Tabela 3. Podział Realizatorów pilotażu MLW wg zastosowanej metody kodowania interesariuszy

Lp.	Grupa Realizatorów pilotażu MLW wg przyjętej metody kodowania	Liczba realizatorów	Realizator – nazwa gminy
1	Kodujący wg <i>Wtycznych</i>	9	Działdowo, Purda, Bulkowo, Hława, Słupno, Sochaczew, Śrem, Tomaszów Lub., Legionowo
2	Kodujący wg <i>Wtycznych</i> z dodatkowym zastosowaniem własnych badań rozpoznawczych wobec lokalnych instytucji/ podmiotów	7	Bełżyce, Biłgoraj, Modliborzyce, Janów Lub., Godziszów, Lubawa, Tłuszcz
3	Kodujący wg skorygowanych <i>Wtycznych</i> , tj. z zastosowaniem własnych zestawów kodów, wyróżników i współczynników	3	Poznań, Gościeradów, Kolno
4	Realizatorzy, którzy nie zastosowali metody kodowania wg <i>Wtycznych</i> , przy czym ustalili grupy interesariuszy	1	Stare Miasto

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z raportów końcowych Realizatorów pilotażu MLW.

Praktyka wykonania pilotażu MLW wskazuje, iż istnieje:

- 1) podział interesariuszy na: wewnętrznych i zewnętrznych, nie jest wg opinii większości gmin adekwatny do potrzeb budowania „partnerskiej koalicji” na rzecz rozwoju usług reintegracji społecznej i zawodowej,

- 2) podział interesariuszy na trzy grupy: zwolennik MLW, neutralny MLW i przeciwnik MLW jest podziałem utrudniającym proces tworzenia partnerstw MLW, szczególnie że podmioty kwalifikowane podczas pilotażu MLW do grupy „przeciwników”, często z uwagi na brak wiedzy o zatrudnieniu socjalnym, a także sceptycznie nastawieni do partnerstwa są raczej na pozycji „obserwatora MLW”,
- 3) zestaw kodów i ich dwóch wyznaczników jest niewystarczający, a sam proces kodowania pozycji danej instytucji/podmiotu, dla zapewnienia obiektywnej oceny, powinien być prowadzony przez ekspertów niezależnych od ZSL.

Potwierdzeniem dokonania ostatecznych zmian w Modelu w zakresie „kodowania interesariuszy” jest sugestia realizatora MLW z Poznania: *przystępując do kodowania katalogu natknęto się na następujące problemy:*

- *zaproponowane narzędzie kodowania nie rozróżniało podmiotów zainteresowanych problematyką przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu oraz podmiotów zainteresowanych współpracą w ramach MLW;*
- *kodowanie w zaproponowanej formule niesie ze sobą element oceny. Dodatkowo wprowadzony aparat pojęciowy (kod zwolennik, przeciwnik) ma również charakter wyrażnie wartościujący. W sytuacji wdrażania MLW na zasadach otwartej komunikacji określenie niektórych podmiotów mianem „przeciwników” może wpływać negatywnie na ich stosunek do idei budowania partnerstwa i przeszkadzać w przekonaniu do współpracy;*
- *brakuje opracowanej metodologii pomiaru pozwalającej obiektywnie przypisać miary liczbowe szacowanym wskaźnikom. W sytuacji, w której kodowanie dokonywane jest przez jednego z kodowanych interesariuszy, może stanowić to źródło konfliktu utrudniające przyszłe budowanie partnerstwa;*
- *w powszechnej opinii partnerów kodowanie „nie wniosło zasadniczo nic nowego” – potwierdziło jedynie wcześniejsze intuicje na temat poszczególnych podmiotów*⁹.

Sugerowane przez Realizatorów pilotażu MLW zmiany powinny doprowadzić do powstania w Modelu nowego układu interesariuszy. Kierunek proponowanych zmian prezentuje poniższy wykres.

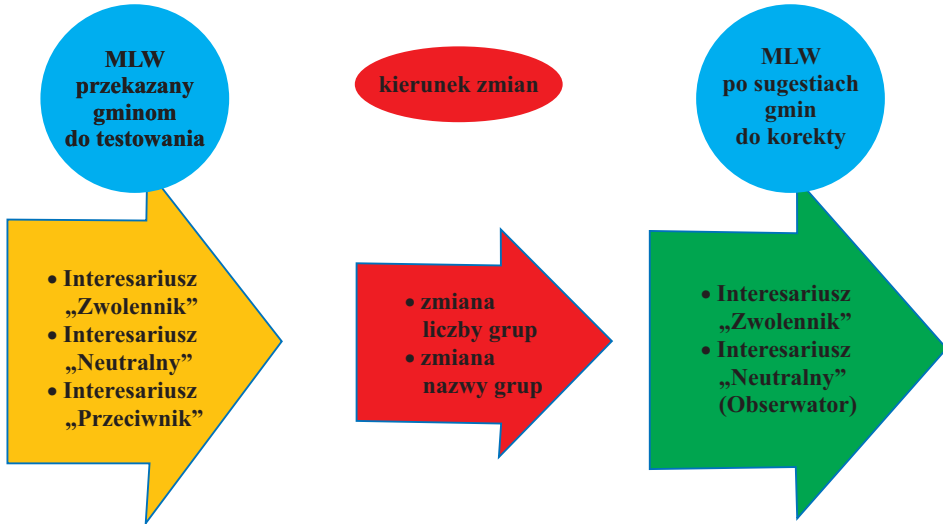
Z punktu widzenia dokonania ewentualnych korekt w Modelu warto przytoczyć niektóre propozycje tworzenia „Gminnego Katalogu Interesariuszy”, które różnią się między sobą: (a) zakresem prac poprzedzających kodowanie, (b) wprowadzeniem własnych, dodatkowych wyróżników (cech charakteryzujących) lub (c) rozszerzeniem zakresu samego kodowania.

⁹ Patrz: *Raport końcowy z realizacji pilotażu MLW w Poznaniu*, MOPR Poznań, Poznań 2014 r., s. 13.

Oto przykłady:

- Gminy Lubawa, woj. warmińsko-mazurskie – własny podział interesariuszy.
- Gminy woj. lubelskiego – poprzedzające badania ankietowe.
- Miasto Poznań – rozszerzenie wyróżników (cech) kodowania.

Wykres 7. *Proponowany kierunek zmian w grupach interesariuszy MLW*



Źródło: opracowanie na podstawie raportów końcowych Realizatorów pilotażu MLW.

PRZYKŁAD GMINY LUBAWA, woj. warmińsko-mazurskie (wyciąg z raportu końcowego)

Gmina Lubawa zastosowała pewne odstępstwo od Wytocznych, proponując wprowadzenie wyróżnika (cechy) – „Znaczenie interesariusza dla obszaru reintegracji społeczno-zawodowej w gminie Lubawa” oraz dwupunktową skalę oceny: **bezpółśrednie – półśrednie**. W ten sposób interesariusze zostali skatalogowani w dwóch grupach. Ponadto zastosowano dodatkową ocenę za pomocą udzielania odpowiedzi na następujące pytania:

- Czy dany interesariusz realizuje zadania na rzecz mieszkańców gminy?
- Czy dany interesariusz posiada siedzibę, oddział, filię na terenie gminy lub w bliskim sąsiedztwie, albo zapewnia możliwość dotarcia do klientów na terenie gminy, dzięki czemu jest łatwo dostępny?
- Czy z uwagi na swoje cele i zadania dany interesariusz może włączyć się w przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu mieszkańców poprzez reintegrację społeczno-zawodową?

- Czy dany interesariusz posiada zasoby ludzkie, rzeczowe, finansowe i/lub organizacyjne, które mogą być wykorzystane w celu rozwoju usług reintegracji społeczno-zawodowej w gminie?

Jeżeli odpowiedzi na wskazane pytania były pozytywne, to podmiot był zaliczany do pierwszej grupy, czyli interesariuszy mających **znaczenie bezpośrednie**. W grupie tej znalazły się podmioty, które w realny sposób kształtują lub wpływają na sferę usług reintegracji, w szczególności z uwagi na prowadzenie działań lokalnych – na terenie gminy, a także na posiadanie ważnych dla MLW zasobów i kompetencji (w tym decyzyjnych). Podmioty te stanowiły przedmiot dalszych analiz. Natomiast do drugiej grupy, czyli interesariuszy mających **znaczenie pośrednie**, klasyfikowano podmioty, które w sposób pośredni wpływają na rozwój usług reintegracji społeczno-zawodowej w gminie Lubawa. Zatem ze względu na obszar swojego działania oraz wykonywane funkcje instytucje te oddziałują w sposób proporcjonalny na szerszy niż gmina obszar, nie oferując przy tym usług dostępnych bezpośrednio dla zagrożonych wykluczeniem społecznym mieszkańców gminy Lubawa. Następnie przystąpiono do kodyfikacji interesariuszy. Wykorzystano trzy kody oraz dwa wyznaczniki zaproponowane w Wytycznych, jednakże kodyfikacji poddawani byli wyłącznie interesariusze bezpośredni (czyli określani na etapie 2 jako mający bezpośrednie znaczenie dla obszaru reintegracji społeczno-zawodowej).

PRZYKŁAD GMIN WOJEWÓDZTWA LUBELSKIEGO

(informacje z raportów końcowych

– gmina Modliborzyce, gmina Biłgoraj, gmina Bełżyce, gmina Godziszów oraz gmina Janów Lubelski)

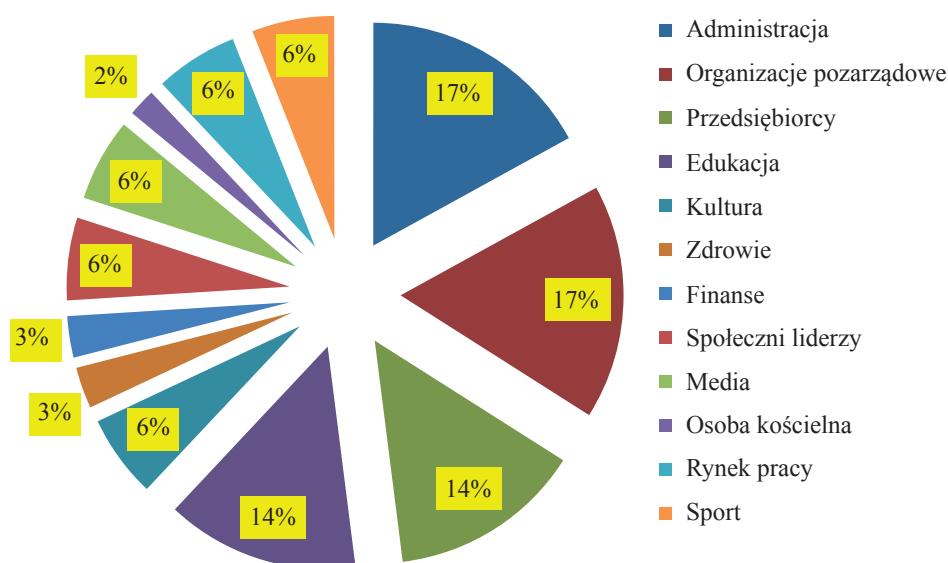
Niektóre gminy woj. lubelskiego poprzedziły prace kodowania pozycji poszczególnych instytucji/podmiotów, odrębnymi badaniami ankietowymi, które pozwoliły zorientować się zespołom ZSL o stanie:

- 1) wiedzy o ustawie o zatrudnieniu socjalnym, zakresie działalności podmiotów zatrudnienia socjalnego i ich efektywności,
- 2) gotowości do współdziałania partnerskiego w obszarze przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu,
- 3) gotowości do zadeklarowania przystąpienia do pilotażowego wdrażania MLW oraz ewentualnego zawarcia Paktu na rzecz MLW.

Dzięki włączeniu się ROPS Lublin w działania pilotażowe MLW, na obszarze województwa lubelskiego nastąpiła koordynacja działań w zakresie inicjatywy badawczej. ROPS zaproponował podstawowy zakres ankiety, jednak gminom pozostawiono swobodę w ewentualnym rozszerzaniu zakresu merytorycznego pytań.

Badanie ankietowe pozwoliło na uzyskanie szeregu informacji od potencjalnych interesariuszy, w tym także takich, które w kolejnych etapach umożliwiły opracowanie „scenariuszy oddziaływań” na podmioty, które zostały zakodowane jako: neutralny MLW lub przeciwnik MLW. Frekwencja badawcza na terenie gmin była zróżnicowana i kształtowała się w przedziale 30–70%. W podsumowaniu badań posługiwano się klasyfikowaniem respondentów wg sektorów działalności, co pozwalało poszczególnym zespołom ZSL podejmować działania pilotażowe o charakterze edukacyjno-informacyjnym o zróżnicowanym zakresie przekazywanej wiedzy merytorycznej.

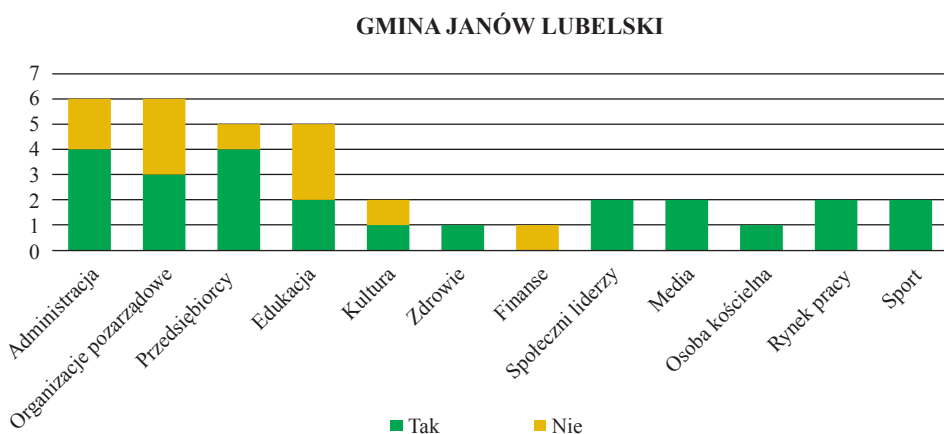
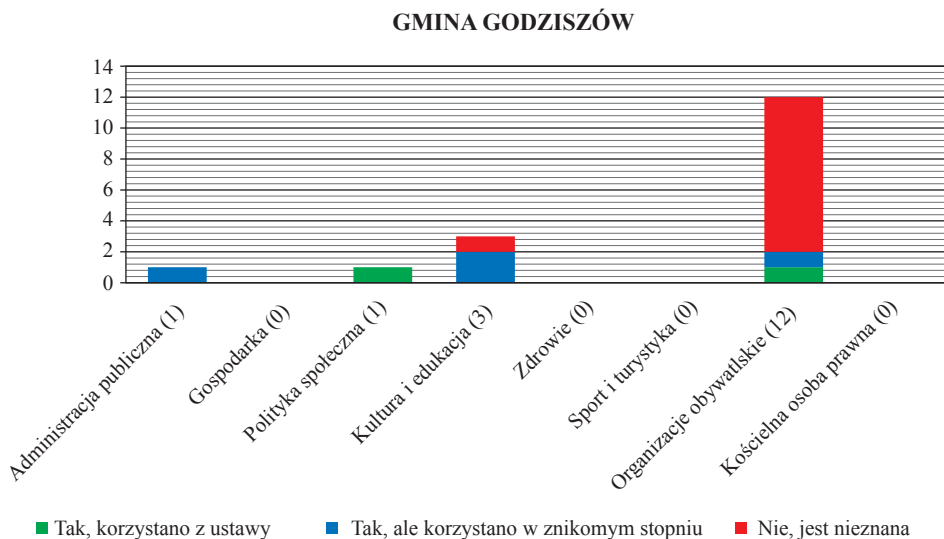
Wykres 8. Udział instytucji w badaniu poprzedzającym kodowanie wg sektorów działalności



Źródło: dokumentacja pilotażu MLW Gminy Janów Lubelski.

Informacje uzyskane w trakcie badania ankietowego w gminach były bardzo przydatne dla kodowania interesariuszy, przy czym udało się ustalić, że grupa interesariuszy MLW „przeciwnicy” w rzeczywistości oznacza grupę wykazującą się bardzo niskim stopniem wiedzy o zatrudnieniu socjalnym, lecz generalnie niebędącą przeciwną partnerskiemu działaniu na rzecz MLW.

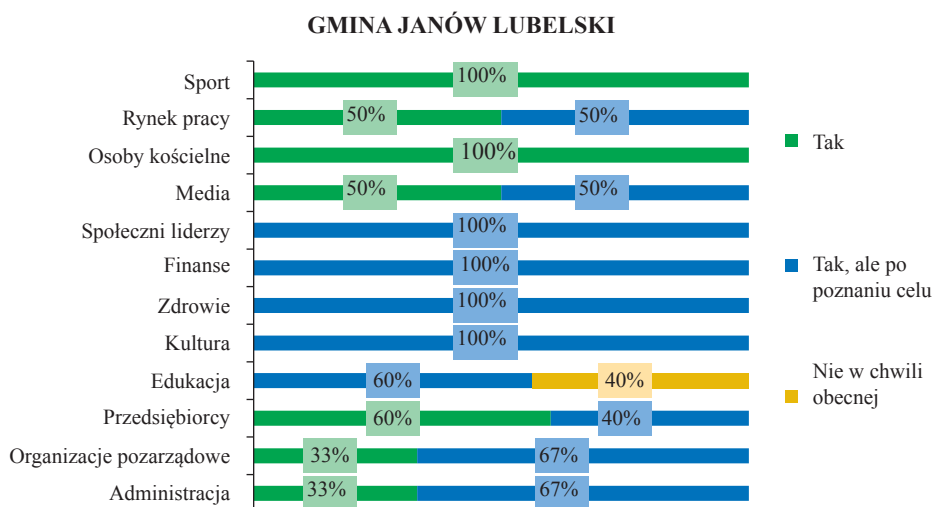
Wykres 9. Przykład odpowiedzi respondentów na temat wiedzy o ustawie o zatrudnieniu socjalnym



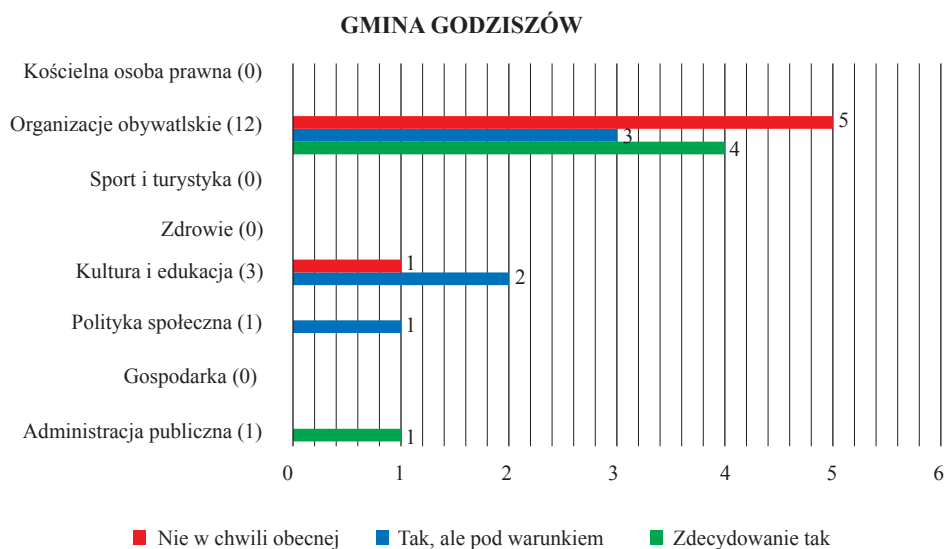
Źródło: dokumentacja pilotażu MLW gminy Godziszów i gminy Janów Lubelski.

Badania realizowane w gminach woj. lubelskiego pozwoliły przed kodowaniem uzyskać jeszcze jedną ważną informację z punktu widzenia dalszych działań pilotażowych MLW: wiedzę o gotowości do współpracy partnerskiej i nastawieniu do idei MLW. Pytanie ankietowe: Czy jesteście Państwo gotowi włączyć się w budowę na terenie gminy partnerstwa MLW na rzecz wykorzystania usług reintegracji społecznej i zawodowej? Przyniosło zróżnicowane odpowiedzi, będące punktem wyjścia do dalszych prac na rzecz MLW. Zestawienie odpowiedzi przedstawiają wykresy 10 i 11.

Wykres 10. Przykład odpowiedzi respondentów na temat nastawienia do partnerstwa MLW



Wykres 11. Przykład odpowiedzi respondentów na temat nastawienia do partnerstwa MLW



Źródło: dokumentacja pilotażu MLW gminy Janów Lubelski i gminy Godziszów.

Przykład gmin województwa lubelskiego korzystających z elementów diagnozy poprzez badanie stopnia wiedzy o zatrudnieniu socjalnym i nastawieniu poszczególnych instytucji/podmiotów, które mogą uczestniczyć w rozwoju usług reintegracji społecznej i zawodowej w środowisku lokalnym jest warto zasugerowania i stosowania w Wytycznych do wdrażania Modelu.

PRZYKŁAD MIASTA POZNAŃ (wyciąg z raportu końcowego)

ZSL Poznań zastosował własną, rozszerzoną propozycję wyznaczników kodów MLW, co było podyktowane przede wszystkim bardzo dużym doświadczeniem gminy w realizacji podobnych przedsięwzięć wykonywanych w poprzednich latach w ramach wielu projektów w obszarze przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu, a także dużym doświadczeniem w działaniach rozwijających różnorodne formy ekonomii społecznej w woj. wielkopolskim.

Spśród dwóch zaproponowanych w Wytocznych wyznaczników kodów MLW wyznacznik pierwszy – „zainteresowanie problematyką przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu poprzez zatrudnienie socjalne”, został podzielony na dwa osobne punkty:

- „stopień zainteresowania problematyką przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu poprzez zatrudnienie socjalne i ekonomię społeczną”,
- „stopień gotowości do podjęcia międzyinstytucjonalnej współpracy z wykorzystaniem metodologii MLW”.

Kodując interesariuszy według drugiego z zaproponowanych w Wytocznych wyznaczników, tj. „siły oddziaływania na rozwój zatrudnienia socjalnego”, poddano niezależnej ocenie zarówno aktualną, jak i potencjalną siłę oddziaływania. Przy czym przez przypisanie danemu podmiotowi wysokiej potencjalnej siły oddziaływania, przy jednoczesnej niskiej sile aktualnej oznaczało, że: mógłby on, w przypadku akceptacji założeń MLW, w sposób znaczący zwiększyć siłę swojego oddziaływania na funkcjonowanie usług z zakresu reintegracji społecznej i zawodowej na terenie miasta. Ponadto zaproponowano, aby zarówno potencjalną, jak i aktualną siłę oddziaływania mierzyć niezależnie w pięciu kluczowych obszarach, w których przejawia się siła oddziaływania danego podmiotu na rozwój zatrudnienia socjalnego i ekonomii społecznej:

- obszar pierwszy – bezpośrednia realizacja działań w zakresie reintegracji społecznej i zawodowej,
- obszar drugi – finansowanie działań w zakresie reintegracji społecznej i zawodowej (dotacje, zlecenie zadań),
- obszar trzeci – bezpośredni kontakt z potencjalnymi uczestnikami programów dający możliwość właściwego adresowania prowadzonych usług,
- obszar czwarty – bezpośredni kontakt z potencjalnymi interesariuszami dający szansę oddziaływania na potencjał integracyjny środowiska,
- obszar piąty – bezpośredni lub pośredni wpływ na decyzje polityczne i strategiczne (w tym kształt lokalnych programów i strategii oraz regulacji prawnych).

ZSL Poznań przyjął specjalny, własny system miar i kodów przypisując je do zidentyfikowanego katalogu interesariuszy. Bardzo cennym efektem tych prac było powstanie specjalnego raportu „Raport otwarcia”¹⁰. Ostatecznie do zawiązanego w pilotażu partnerstwa lokalnego przystąpiło 10 spośród 18 zidentyfikowanych w katalogu interesariuszy, w tym jeden (Stowarzyszenie ETAP), któremu przypisany został kod MLW – neutralny/przeciwnik. Ponadto do partnerstwa przystąpiły dodatkowo dwa podmioty, które nie zostały wcześniej ujęte w katalogu interesariuszy: Fundacja im. Królowej Polski św. Jadwigi oraz Stowarzyszenie Program Wsparcia Zadłużonych.

5. Trzeci efekt synergii – zmiana nastawienia interesariuszy do MLW

Działania zespołów ZSL, ukierunkowane na pozyskanie do partnerstw MLW tych instytucji/podmiotów, które w wyniku wstępnego kodowania interesariuszy zostały sklasyfikowane do grup „neutralni” lub „przeciwnicy” były prowadzone na podstawie specjalnie skonstruowanych „Scenariuszy oddziaływań”. Ich zakres merytoryczny jak i zastosowane formy były uzależnione od wyników kodowania, a także w wielu przypadkach od dokonanego rozszerzonego rozpoznania lokalnego „katalogu” – badania, lokalne diagnozy oraz wiedza członków zespołów ZSL.

Wskazanie w *Wytycznych* potrzeby zastosowania „scenariuszy” okazało się bardzo cenną odpowiedzią dla Realizatorów pilotażu MLW. Przykładem jest opinia ZSL Działdowo: *Zespół Synergii Lokalnej opracował scenariusz oddziaływań na interesariuszy „neutralnych” i „przeciwników”, w którym krok po kroku opracował schemat prowadzenia rozmów. Wytyczną zrealizowano bardzo szczegółowo i była ona punktem oparcia w wyznaczaniu kierunku rozmów ZSL z interesariuszami*¹¹. W wielu gminach „scenariusze oddziaływań” były skorelowane z działaniami promocyjnymi, co dawało możliwość zwiększenia stopnia wpływu na ostateczne decyzje wielu instytucji oraz podmiotów sklasyfikowanych jako potencjalni interesariusze w przystąpieniu do partnerstwa MLW.

ZSL w poszczególnych gminach biorących udział w pilotażach prowadziły cykle negocjacyjne z wybranymi interesariuszami z grup: neutralni oraz przeciwnicy. Większość reprezentantów tych grup cechowało niezdecydowanie i nieprzekonanie do idei zatrudnienia socjalnego, lecz nie byli przeciwni idei partnerskiej współpracy.

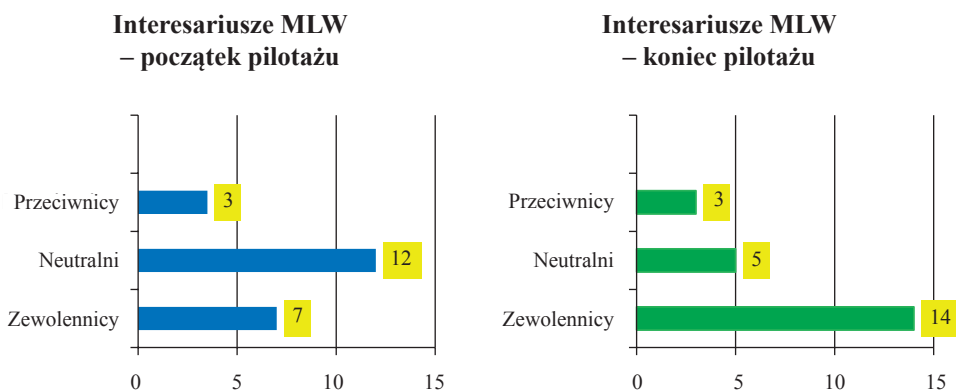
¹⁰ Więcej: *Raport otwarcia*, przygotowany przez Grupę Roboczą działającą przy Zespole Synergii Lokalnej, powołanym w trakcie realizacji Pilotażu Modelu Lokalnej Współpracy w ramach projektu systemowego „Kompleksowe formy reintegracji społeczno-zawodowej w środowisku lokalnym”, MOPR Poznań 2014.

¹¹ Patrz: Raport końcowy Miasta – Gminy Działdowo, MOPS Działdowo 2014, s. 11.

Końcowe efekty „Scenariuszy oddziaływań” były bardzo zróżnicowane, lecz we wszystkich pilotażowych gminach zmieniły początkowy układ „Gminnego Katalogu Interesariuszy MLW”. Najczęściej w formie znacznego rozszerzenia grupy „zwolenników”. Przykłady efektów pracy ZSL przedstawiają poniższe wykresy i rysunek.

Wykres 12. Zmiana ilościowa w „Katalogu Interesariuszy MLW” w czasie pilotażu

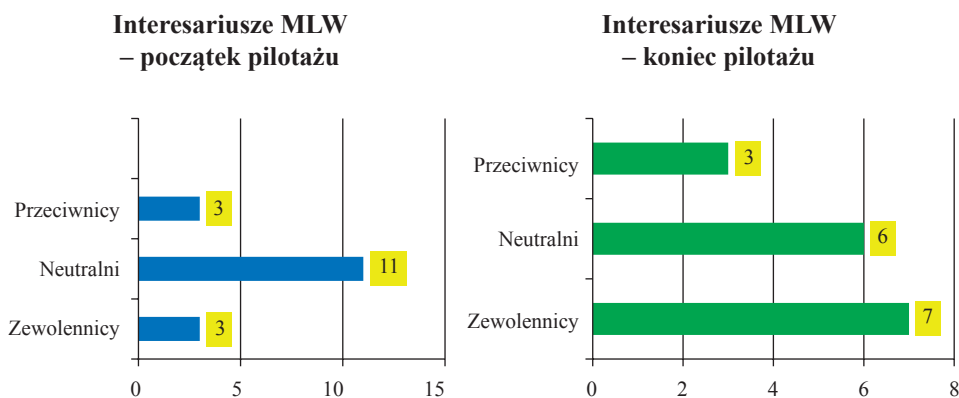
GMINA BELŻYCE, woj. lubelskie



Źródło: dokumentacja pilotażu MLW gminy Belżyce.

Wykres 13. Zmiana ilościowa w „Katalogu Interesariuszy MLW” w czasie pilotażu

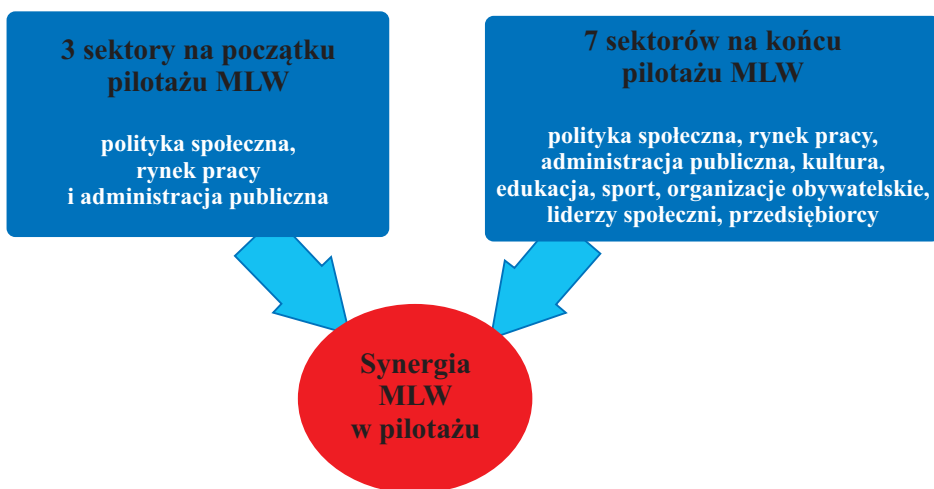
GMINA GODZISZÓW, woj. lubelskie



Źródło: dokumentacja pilotażu MLW gminy Godziszów.

Rysunek 2. Zmiana ilościowa sektorów działalności w „Katalogu Interesariuszy MLW”

GMINA JANÓW LUBELSKI, woj. lubelskie



Źródło: dokumentacja pilotażu MLW Janów Lubelski.

Generalnie należy uznać, że realizacja przez gminy w pilotażu MLW specjalnie przygotowanych „Scenariuszy oddziaływań” pozwoliła promować działania na rzecz przeciwdziałania wykluczeniu, rozwoju zatrudnienia socjalnego oraz wyselekcjonować grupę „zwolenników MLW” gotową do konsultowania i opracowywania dokumentu, regulującego ramy partnerskiej współpracy – tzw. *Pakt na rzecz MLW*.

6. Czwarty efekt synergii – początki partnerstw lokalnych

Występująca w procesie budowy „Gminnych Katalogów Interesariuszy” sektoralność instytucji i podmiotów była wpisana w założenia MLW od początku tworzenia modelu. Jednym z zakładanych efektów pilotażu MLW miało być pozyskanie przychylności lokalnych instytucji, reprezentujących różne sektory działalności, dla rozwoju usług reintegracji społecznej i zawodowej. Jak wcześniej wspomniano (pkt 4.1 raportu) wiele gmin realizując pilotaż MLW, dokonało we własnym zakresie rozpoznania nastawienia swoich potencjalnych partnerów do współpracy, w tym m.in. gotowości do udostępniania swoich zasobów. Doświadczenia minionych lat udowodniły, że organizacja zajęć z reintegracji społecznej i zawodowej wymaga w wielu przypadkach korzystania z zasobów, którymi nie dysponuje instytucja tworząca podmiot zatrudnienia socjalnego. Tym bardziej uzyskane przez

ZSL pozytywne odpowiedzi od części instytucji reprezentujących różne sektory działalności stały się podstawą do dalszych działań w budowaniu partnerstwa MLW.

W pakiecie zasobów, będących w punkcie zainteresowania realizatorów pilotażu wymieniano:

- Zasoby personalne – rozumiane jako dostępność specjalistów z danej dziedziny, gotowych włączyć się w organizację zajęć w podmiocie zatrudnienia socjalnego, a także do bycia pomocnymi przy wykonywaniu konkretnych zadań edukacyjnych, informacyjnych, a także szkoleniowych.
- Zasoby materialno-techniczne – rozumiane jako gotowość do udostępniania sal wykładowych, widowiskowych, pomieszczeń w budynkach będących siedzibami poszczególnych instytucji, sprzętu technicznego itp. w celu organizowania zajęć reintegracji.
- Zasoby know-how (doświadczenie) – rozumiane jako potencjał wiedzy i doświadczenia danej instytucji w organizowaniu wspólnych projektów czy przedsięwzięć korelujących z programami zajęć reintegracji społecznej i zawodowej (np. organizacja imprez okolicznościowych, imprez plenerowych itd.).
- Zasoby finansowe – rozumiane jako możliwości pozyskiwania, a także przeznaczania środków finansowych na organizację wspólnych przedsięwzięć z obszaru MLW.

Należy jednak zaznaczyć, że stopień gotowości udostępnienia danego rodzaju zasobu był bardzo zróżnicowany. W zakresie zasobów personalnych ten stopień był najwyższy, natomiast najniższy był w zakresie zasobów finansowych. Taki układ jest zrozumiały, kiedy przystępuje się do budowy partnerstwa lub rozpoczyna się proces jego tworzenia poprzez uruchamianie współpracy. Najtrudniejszą sprawą są kwestie finansowe.

Praktycznie we wszystkich gminach uzyskano podobny wynik w zakresie stopnia deklaracji udostępniania zasobów poszczególnych interesariuszy, przy czym tam, gdzie idea partnerskiej współpracy była już praktykowana – np. miasto i gmina Śrem, miasto Poznań, miasto i gmina Janów Lubelski – znacznie łatwiej było zespołom ZSL wyjaśnić cel pilotażu MLW oraz dążenie do zacieśnienia współpracy w zakresie tworzenia „banku wspólnych zasobów MLW”. Inne gminy w celu osiągnięcia zadowalającego efektu partycypacji zasobów musiały włożyć więcej pracy, ponieważ lokalne środowisko instytucji nie było przygotowane do tego typu współdziałania (np. gmina Bulkowo) – do chwili obecnej nie praktykowano budowy partnerstw lokalnych w obszarze polityki społecznej.

Rozpiętość w stopniu deklaracji interesariuszy w zakresie udostępniania własnych zasobów na potrzeby partnerstwa MLW przedstawiono poniżej za pomocą schematu poglądowego, wykorzystując szacunkowe informacje zawarte w dokumentacji pilotażowej poszczególnych gmin. Dane w tym zakresie należy traktować tylko poglądowo (rysunek 3). Zaprezentowanie ich ma na celu wskazanie, że przy tworzeniu partnerstwa lokalnego MLW, uzgodnienie wielu kwestii wymaga czasu i wykracza poza termin trwania pilotażu.

Rysunek 3. Deklaracje udostępnienia zasobów na cele MLW



Źródło: na podstawie informacji z raportów końcowych.

Pozytywnym przykładem dużego stopnia gotowości udostępnienia własnych zasobów przez instytucje sklasyfikowane w „Gminnym Katalogu Interesariuszy” jest miasto i gmina Janów Lubelski, posiadające wieloletnią praktykę w partnerskich działaniach na rzecz ekonomii społecznej.

Interesujący wynik w zakresie deklaracji udostępnienia własnych zasobów może także zaprezentować gmina Modliborzyce (woj. lubelskie), gdzie pozytywnym zaskoczeniem dla członków ZSL było stanowisko sektora „Przedsiębiorcy”. Przedstawiciele tej grupy interesariuszy zadeklarowali gotowość udostępniania własnych zasobów know-how, szczególnie w odniesieniu do ewentualnie inicjowanych zajęć z zakresu reintegracji zawodowej w przyszłym podmiocie zatrudnienia socjalnego lub w przedsięwzięciu prowadzonym wspólnie z innymi sąsiednimi gminami (Modliborzyce – Janów Lubelski).

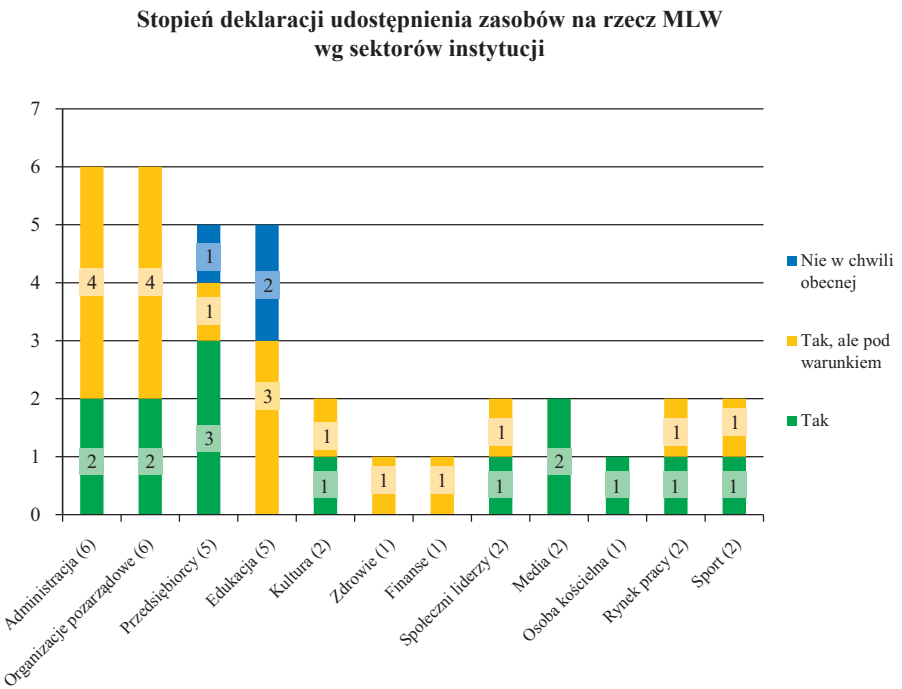
Ustalony przez ZSL Modliborzyce stopień deklaracji wśród interesariuszy w obszarze „zasobów” przedstawiał się następująco (tabela 4):

Rysunek 4. Przykład gminy Janów Lubelski – deklaracje udostępnienia zasobów

Gotowość udostępniania zasobów instytucjonalnych na potrzeby MLW
– miasto i gmina Janów Lubelski

Tak, bez warunku	13 instytucji
Tak, ale po poznaniu MLW	18 instytucji
Nie w chwili obecnej	3 instytucje
Nie, w ogóle	Brak

W przykładzie janowskim 13 instytucji nie stawiało żadnych warunków wstępnych do ewentualnego wspólnego wykorzystania ich zasobów na potrzeby organizacji zajęć reintegracji społecznej i zawodowej. Kolejnych 18 instytucji warunkowo zadeklarowało udostępnianie zasobów po zapoznaniu się z celami MLW, charakterem przyszłej współpracy itd. Biorąc pod uwagę przekrój sektorowy interesariuszy w pilotażu Janowa Lubelskiego, uzyskano następujące wyniki:



Źródło: dane z raportu cząstkowego nr 2 miasta i gminy Janów Lubelski.

Tabela 4. Deklaracja sektorowa udostępnienia zasobów interesariuszy MLW w gminie Modliborzyce

Sektor instytucji	Rodzaj zasobów będących w punkcie zainteresowania MLW			
	Zasoby personalne	Zasoby materialno-techniczne	Zasoby know-how	Zasoby finansowe
Władza i adm.	x	x		
Edukacja	x	x		
Kultura	x	x		
Media	x	x	x	
Przedsiębiorcy	—	—	x	
Organizacje NGO	x	x	x	x
Spółeczni liderzy	—	—		

Źródło: informacje własne ZSL Modliborzyce zawarte w „Raporcie z badania interesariuszy MLW – opinie ankietowe i kody”, 2014 r.

Potwierdzeniem ważności problematyki udostępniania przez partnerów własnych zasobów na poczet wspólnych przedsięwzięć jest również opinia ZSL Tłuszcz (woj. mazowieckie): *...podmiot zatrudnienia socjalnego w gminie funkcjonuje, jednak nie posiada stabilnych warunków funkcjonowania z uwagi na brak środków na działania określone ustawą w KIS. Zasoby, w postaci wiedzy i doświadczenia pracowników Ośrodka (OPS) zaowocowały utworzeniem KIS w 2010 r., pomieszczenia do remontu udostępnił lokalny przedsiębiorca*¹².

Realizatorzy pilotażu MLW poza otrzymaniem *Wytycznych*, mogli korzystać z dodatkowego wsparcia ze strony konsultantów – doradców oraz znanych w kraju ekspertów ds. zatrudnienia socjalnego. W niektórych gminach przekazali oni dodatkowe materiały informacyjne – przykład województwa lubelskiego – materiał pt.: *Wskazówki tworzenia partnerstwa lokalnego* (tabela 5).

Jedną z sugestii zawartych w materiale było wskazanie zespołom ZSL sposobu postępowania prowadzącego do budowania „klimatu-atmosfery” w lokalnym środowisku wśród potencjalnych interesariuszy MLW. Wskazówki te pomogły w późniejszym czasie opracowywać końcowy dokument pt.: *Pakt na rzecz MLW*.

¹² Raport końcowy z pilotażu MLW w gminie Tłuszcz, woj. mazowieckie, s. 21–22.

Tabela 5. Schemat ideowy „Wskazówek tworzenia partnerstwa” – wyciąg z informacji

Wskazówka	Opis najważniejszych wyróżników wskazówki
Wskazówka 1 JAK ROZPOCZĄĆ I KOGO ZAINSPIROWAĆ IDEĄ PARTNERSTWA	Modelowe partnerstwo lokalne tworzą partnerzy reprezentujący trzy podstawowe sektory: samorządowy, pozarządowy, biznesowy.
Wskazówka 2 WSPÓLNE OKREŚLENIE CELÓW PARTNERSTWA LOKALNEGO	- To partnerstwo określa, jakie cele będą priorytetowe i jakie metody wybierze do ich realizacji. - Środki finansowe są w procesie inicjowania partnerstwa drugorzędną sprawą. Wykorzystanie potencjału interesariuszy, szczególnie wiedzy i doświadczeń, zasobów kadrowych może być ścieżką do poszukiwań tych środków.
Wskazówka 3 DIAGNOZA PROBLEMÓW LOKALNYCH – WSPÓLNY INTERES	- Diagnoza może być przeprowadzona siłami własnymi partnerów. Partnerstwo wybiera wówczas odpowiednią metodę pomocną przy przeprowadzeniu diagnozy. - W przypadku partnerstwa formalnego, dysponującego środkami finansowymi, diagnoza może być zlecona ekspertom zewnętrznym, którzy konsultują z partnerstwem wybraną przez nich metodę opracowania diagnozy.
Wskazówka 4 BEZ DIAGNOZY NIE MA PARTNERSTWA LOKALNEGO	- Inicjatorem partnerstwa może być osoba fizyczna, organizacja, instytucja. Inicjator musi być wiarygodny w środowisku lokalnym. - Impulsem podjęcia inicjatywy partnerskiej jest dostrzeżenie określonego problemu/problemów społecznych i woła ich rozwiązania.
Wskazówka 5 POSZUKIWANIE PARTNERÓW	- Poszukując partnerów, należy rozważyć: jakie podmioty powinny uczestniczyć w partnerstwie, aby podjęty problem uzyskał możliwości rozwiązania, jakimi przesłankami kieruje się potencjalny partner w swojej podstawowej działalności, jakimi zasobami własnymi dysponuje. - Partnerstwo jest otwarte na nowych członków.
Wskazówka 6 WIZJA, MISJA I CELE	- Wizja jest niezbędnym elementem długofalowego planowania działań partnerstwa. Określa pożądany stan społeczności lokalnej, zmienionej w efekcie działania partnerstwa. Ostateczne wypracowanie wizji powinno być zakończone jasno sformułowanym dokumentem. - Misja określa nadrzędny cel partnerstwa, definiuje wspólne przekonania partnerów dotyczące przyczyn powołania partnerstwa. Misja określa także zasady, na których partnerstwo się opiera i które muszą być respektowane przez wszystkich jego członków. - Precyzyjne określenie celów, z uwzględnieniem celu głównego i szczegółowego, umożliwia prawidłową pracę partnerstwa. Cele szczegółowe spełniają funkcję pomocniczą przy realizacji celu głównego.

Wskazówka 7 WYBÓR FORMY DZIAŁANIA PARTNERSTWA	• W polskim prawodawstwie brak odrębnej formuły prawnej dla partnerstwa lokalnego. Partnerstwo może uzyskać osobowość prawną jako: fundacja, stowarzyszenie, związek stowarzyszeń. • Partnerstwo lokalne, które nie ubiega się o uzyskanie osobowości prawnej, może być związane umową partnerską. • Partnerstwo lokalne, które nie zawiera umowy partnerskiej, nie posiada osobowości prawnej, działa nieformalnie i ma formę współpracy.
Wskazówka 8 WYBÓR FORMY PRACY PARTNERÓW	• Organizowanie realizacji zaplanowanych przez partnerstwo zamierzeń opiera się na wspólnie opracowanym i przyjętym planie i harmonogramie pracy. • Konieczne jest dokonanie podziału zadań, sprecyzowanie, za jakie zadania jest odpowiedzialny dany partner, który z partnerów będzie prowadzić dokumentację działalności partnerstwa. • Niezbędne jest ustalenie terminów spotkań oraz sposób komunikacji między spotkaniami i przestrzeganie tych ustaleń przez wszystkich członków partnerstwa. • Niezbędne jest wybranie siedziby partnerstwa. W przypadku partnerstwa nieformalnego siedzibą może być siedziba jednego z partnerów.
Wskazówka 9 OPRACOWANIE PLANU DZIAŁANIA	• W przypadku podjęcia przez partnerstwo działań długofalowych wskazane jest opracowanie strategii partnerstwa, obejmującej działania w okresie kilku lat, np. 3 lub 4. • Partnerstwo określa i realizuje działania w oparciu o wspólnie opracowany i przyjęty plan i harmonogram pracy. • Konieczne jest opracowanie rocznych planów partnerstwa.
Wskazówka 10 EWALUACJA I MONITORING W PARTNERSTWIE	• Ewaluacja jest niezbędna przy ocenie partnerstwa i jego działań. Umożliwia polepszenie pracy partnerstwa. • Częstotliwość ewaluacji powinna być uzgodniona wspólnie przez partnerów, z możliwością modyfikacji w zależności od potrzeb. Minimum stanowi przeprowadzanie ewaluacji raz na pół roku. • Ewaluację można przeprowadzić siłami własnymi partnerstwa lub – w przypadku dysponowania odpowiednimi środkami – zlecić badanie ekspertowi/ /ekspertom zewnętrznym, co zwiększa obiektywizm badania. • Ewaluacja kończy się spisaniem odpowiedniego dokumentu przedstawiającego wykazane braki lub nieprawidłowości i zobowiązującego partnerów do usunięcia tychże braków i nieprawidłowości.

Źródło: dokumentacja pilotażu MLW w gminach województwa lubelskiego.

Pakt na rzecz MLW w gminach – wyniki pilotażu (stan na 31.08.2014 r.)

Działania pilotażowe MLW w poszczególnych gminach zostały zakończone przygotowaniem przez zespoły ZSL dokumentów mających charakter projektów umów, tj. projektów *Paktów na rzecz MLW*. Wszystkie zespoły ZSL poddały przygotowane przez siebie projekty konsultacjom z przedstawicielami interesariuszy, zaliczonymi do grupy „zwolennicy”.

Zakres merytoryczny projektów umów partnerskich był różny i zależał także od deklarowanych płaszczyzn współpracy w danym regionie, obejmował pełen zakres wypracowanych priorytetów.

W województwach wielkopolskim i lubelskim duży wkład w przygotowanie projektów miały regionalne ośrodki polityki społecznej, które koordynowały nie tylko pilotaże MLW, ale także aktywnie uczestniczyły w pilotażu RPW. Przykład dokumentu pt.: *Pakt na rzecz MLW* został zaprezentowany w Aneksie. Poniżej przedstawione zostały podstawowe informacje dotyczące podpisania umów partnerskich w poszczególnych gminach, opracowane na podstawie raportów przesłanych przez wymienione gminy.

GMINA BULKOWO, woj. mazowieckie

Zawarcie *Paktu na rzecz MLW* nastąpiło 30 sierpnia 2014 r. podczas konferencji podsumowującej efekty pilotażu w gminie. Liderem Partnerstwa MLW jest Urząd Gminy Bulkowo, natomiast w misji *Paktu* wspomniano, że działania na rzecz rozwoju usług reintegracji społecznej i zawodowej będą prowadzone w oparciu o współpracę międzysektorową oraz wykorzystanie potencjału instytucjonalnego. Efektem tej współpracy ma być przyjazny klimat do rozwoju przedsiębiorczości społecznej oraz inkubowania przedsiębiorstw społecznych. Obsługę administracyjno-organizacyjną *Paktu* zapewnia Gminny Ośrodek Pomocy Społecznej w Bulkowie. Interesariusze MLW to: Urząd Gminy w Bulkowie, PUP w Płocku, WUP filia w Płocku, Mobilne Centrum Informacji Zawodowej w Płocku, Spółdzielnia Socjalna Osób Prawnych „Centrum Usług Środowiskowych”, Stowarzyszenie Centrum Innowacji Społeczeństwa Informacyjnego Płock, Gminny Ośrodek Pomocy Społecznej w Bulkowie, Stowarzyszenie „Nasza Przyszłość” w Bulkowie, Stowarzyszenie „Żurawianki” w Bulkowie.

GMINA BEŁŻYCE, woj. lubelskie

Pakt na rzecz MLW został podpisany 21 sierpnia 2014 r. na konferencji podsumowującej pilotaż. Pomimo że nie wszyscy przedstawiciele interesariuszy mogli uczestniczyć w uroczystym podpisaniu *Paktu*, podczas konferencji zaprezentowano wszystkie instytucje, które zadeklarowały zawarcie tej umowy.

Tabela 6. Lista instytucji tworzących grupę „zwolennicy” w gminie Bełżyce

Lista instytucji tworzących grupę „Zwolennicy” w Gminie Bełżyce	Sektor
1. OŚRODEK POMOCY SPOŁECZNEJ W BEŁŻYCACH.	Polityka społeczna
2. POWIATOWY URZĄD PRACY W BEŁŻYCACH FILIA W LUBLINIE	Rynek pracy
3. URZĄD MIEJSKI W BEŁŻYCACH	Administracja publiczna
4. STOWARZYSZENIE „WSPIERAJMY SIĘ”	Organizacje obywatelskie
5. STOWARZYSZENIE KREATYWNYCH KOBIET „STOKROTKA”	Administracja publiczna
6. STOWARZYSZENIE „KOŁO KOBIET AKTYWNYCH”	
7. REGIONALNY OŚRODEK POLITYKI SPOŁECZNEJ W LUBLINIE	Administracja publiczna
8. STAROSTWO POWIATOWE W LUBLINIE	Kultura
9. MIEJSKI DOM KULTURY W BEŁŻYCACH	Edukacja
10. ZESPÓŁ SZKÓŁ NR 1 W BEŁŻYCACH	Edukacja
11. ZESPÓŁ SZKÓŁ NR 2 W BEŁŻYCACH	Edukacja
12. ZESPÓŁ SZKÓŁ IM. M. KOPERNIKA W BEŁŻYCACH	Edukacja
13. ZESPÓŁ SZKÓŁ TECHNICZNYCH W BEŁŻYCACH	Liderzy społeczni
14. SOŁECTWO BABIN, BEŁŻYCE, PODOLE, ZALESIE.	

GMINA BIŁGORAJ, woj. lubelskie

W dniu 22 sierpnia 2014 r. został podpisany dokument potwierdzający deklarację interesariuszy MLW, dając jednocześnie początek konsolidacji środowiska lokalnego wokół problematyki zatrudnienia socjalnego oraz dążenia do utworzenia podmiotu, który może świadczyć usługi reintegracji społecznej i zawodowej dla mieszkańców gminy Biłgoraj. Interesariusze MLW to: wójt gminy Biłgoraj, dyrektor GOPS Biłgoraj, dyrektor Gminnego Ośrodka Kultury w Biłgoraju, dyrektor Gminnej Biblioteki Publicznej, a także trzy organizacje pozarządowe oraz jeden przedsiębiorca.

GMINA DZIAŁDOWO, woj. warmińsko-mazurskie

W dniu 17 sierpnia 2014 r. przeprowadzono „Sesję podsumowującą pilotaż wdrażania Modelu Lokalnej Współpracy w Gminie – Miasto Działdowo” wraz z piknikiem rodzinnym organizowanym wspólnie z Urzędem Miasta w Działdowie, w celu prezentacji wyników podejmowanych działań oraz promocji MLW. Jednym z punktów sesji było uroczyste przystąpienie do *Paktu na rzecz MLW*.

Paktem niniejszym powołano *Partnerstwo na rzecz reintegracji społeczno-zawodowej osób zagrożonych wykluczeniem społecznym lub wykluczonych społecznie w Gminie Miasto – Działdowo*. W raporcie końcowym ZSL Działdowo brakuje informacji o interesariuszach MLW, którzy przystąpili do *Paktu*.

GMINA GODZISZÓW, woj. lubelskie

W dniu 18 sierpnia 2014 r. miało miejsce podsumowanie działań pilotażowych MLW na terenie gminy Godziszów, które było okazją do zawarcia *Paktu na rzecz MLW*. Realizacja pilotażu w tej gminie była bardzo trudna. Pomimo wielu działań informacyjno-promocyjnych prowadzonych przez ZSL, do idei współpracy na rzecz utworzenia podmiotu zatrudnienia socjalnego nie udało się przekonać wszystkich potencjalnych partnerów. Ostatecznie *Pakt* podpisało pięciu interesariuszy, a ZSL zadeklarował dalszą pracę na rzecz wzmacniania i rozwoju MLW.

GMINA GOŚCIERADÓW, woj. lubelskie

Dokument potwierdzający zakres współpracy został podpisany 23 sierpnia 2014 roku na konferencji podsumowującej pilotaż MLW. *Pakt* podpisali przedstawiciele: gminy Gościeradów, Powiatowego Centrum Pomocy Rodzinie w Kraśniku, Powiatowego Urzędu Pracy w Kraśniku, Stowarzyszenia Przyjaciół Gościeradowa, Stowarzyszenia Promocji i Rozwoju Gminy Gościeradów, Stowarzyszenia na Rzecz Rozwoju Wsi Księżomierz, Stowarzyszenia na Rzecz Rozwoju Wsi Szczecyn, Stowarzyszenia Res Sacra Miser w Gościeradowie, Nadleśnictwa Gościeradów, Zakładu Stolarskiego ERKADO w Gościeradowie, Restauracji Bajka Edyta Pierzchała w Gościeradowie, Zespołu Placówek Oświatowych im. Jana Pawła II w Gościeradowie, Publicznej Szkoły Podstawowej im. Marii Konopnickiej w Mniszku, Zespołu Szkół im. Józefa Twaroga w Księżomierzu, Zespołu Szkół im. Janiny Wierchowskiej w Liśniku Dużym, OPS w Gościeradowie.

GMINA LEGIONOWO – woj. mazowieckie

Pakt na rzecz MLW przyjął formę uroczyste podpisanego 28 sierpnia 2014 r. dokumentu. W jego treści wyraźnie podkreślono, że *Pakt* jest partnerstwem lokalnych instytucji, przedsiębiorców i partnerów społecznych na rzecz budowania i rozwoju sektora ekonomii społecznej oraz reintegracji społeczno-zawodowej w gminie Legionowo, zaś partnerzy przystępują do *Paktu*, mając na względzie rolę i znaczenie współpracy w tym zakresie. W raporcie końcowym ZSL Legionowo brakuje danych o interesariuszach MLW.

GMINA JANÓW LUBELSKI, woj. lubelskie

Przystąpienie interesariuszy do *Paktu na rzecz MLW* zostało poprzedzone przygotowaniem wewnętrznego dokumentu dla każdego partnera – *Deklaracja Interesariusza o udziale w pilotażu MLW*. Działanie to niejako wymuszało na

przedstawicielach instytucji zainteresowanie się merytorycznymi celami MLW, problematyką zatrudnienia socjalnego oraz funkcjonowania centrów i klubów integracji społecznej. *Pakt na rzecz MLW* zawarty 20 sierpnia 2014 r. podpisali przedstawiciele 12 instytucji reprezentujących wszystkie sektory objęte działaniami pilotażowymi MLW.

GMINA IŁAWA, woj. warmińsko-mazurskie

Projekt *Paktu* został przedyskutowany i zmieniony podczas szkolenia *Likwidacja barier organizacyjnych utrudniających rewitalizację CIS/KIS*, które odbyło się 6–8 sierpnia 2014 r. Podczas szkolenia powstała finalna wersja dokumentu. *Pakt na rzecz MLW* został ostatecznie zaprezentowany podczas konferencji kończącej pilotaż, która odbyła się 26 sierpnia 2014 roku. Moment złożenia przez sygnatariuszy *Deklaracji przystąpienia do paktu* był jednocześnie momentem przystąpienia do *Paktu*. Do końca września 2014 roku odbędzie się formalna uroczystość związana z przystąpieniem do *Paktu*.

GMINA KOLNO, woj. warmińsko-mazurskie

Dokument przygotowany w gminie Kolno to nieformalna, pisemna umowa interesariuszy, przedstawicieli różnych instytucji, w którym określone zostały partycypacyjne role i funkcje oraz zadania do wykonania. *Pakt* został podpisany na konferencji podsumowującej pilotaż 26 sierpnia 2014 roku. Interesariusze MLW, którzy przystąpili do zawarcia *Paktu*: brak danych w końcowym raporcie.

GMINA MODLIBORZYCE, woj. lubelskie

Uzyskany efekt synergiczny z pilotażu MLW w postaci zwiększonego grona instytucji „zwolenników MLW” poprzez reprezentację 11 instytucji z różnych sektorów – pozwolił przygotować projekt dokumentu pt.: *Pakt na rzecz MLW*, który został skonsultowany z interesariuszami. Uznano, że dokument ten powinien mieć charakter wyrażenia woli wspomagania rozwoju usług reintegracji społecznej i zawodowej na terenie gminy Modliborzyce. *Pakt* został podpisany na konferencji podsumowującej pilotaż MLW w dniu 19 sierpnia 2014 r.

GMINA LUBAWA, woj. warmińsko-mazurskie

Projekt *Paktu* został wypracowany przez Zespół Synergii Lokalnej, a następnie przedyskutowany z szeroką grupą interesariuszy. *Pakt na rzecz MLW* został zaprezentowany podczas konferencji kończącej pilotaż, która odbyła się 25 sierpnia 2014 roku. Podczas konferencji dokonano również podpisania *Paktu* przez jego 21 sygnatariuszy.

GMINA PURDA, woj. warmińsko-mazurskie

Pakt na rzecz MLW stanowi wstęp do sformalizowania partnerskiej współpracy poszczególnych instytucji i organizacji. Dokument ten przyjął formę umowy interesariuszy, przedstawicieli różnych instytucji, w której określone zostały partycypacyjne role i funkcje oraz zadania do wykonania. *Pakt* został podpisany na konferencji podsumowującej pilotaż w dniu 26 sierpnia 2014 roku. Brak danych w końcowym raporcie na temat sygnatariuszy *Paktu*.

GMINA SŁUPNO, woj. mazowieckie

W dniu 24 sierpnia 2014 r. została zorganizowana konferencja podsumowująca realizację pilotażu, promująca działania podjęte podczas testowego wdrażania MLW w gminie Słupno. Udział w spotkaniu wzięły osoby biorące udział w pilotażu, mieszkańcy oraz przedstawiciele innych gmin i instytucji oraz podmiotów współpracujących. Podczas konferencji podpisano *Pakt na rzecz MLW* przez interesariuszy wewnętrznych i interesariuszy zewnętrznych, zainteresowanych współpracą w zakresie reintegracji zawodowej i społecznej na rzecz mieszkańców z terenu gminy Słupno (przedstawiciele samorządu, przedstawiciele organizacji pozarządowych oraz biznesu). *Pakt* został zawarty przez 13 sygnatariuszy.

GMINA SOCHACZEW, woj. mazowieckie

Dnia 14 sierpnia 2014 r. w gminie Sochaczew zawarto *Pakt na rzecz MLW*. Stronami *Paktu* byli wójt gminy Sochaczew i partnerzy różnych sektorów gospodarki. Wśród interesariuszy *Paktu* należy wskazać takich partnerów jak: Klub Sportowy „Piaśt” Feliksów, Firma „Jeziorany” Właściciel Dariusz Zborowski, Urząd Pracy w Sochaczewie, GOPS w Sochaczewie, Komendant ZOSP RP w Sochaczewie.

GMINA ŚREM, woj. wielkopolskie

ZSL Śrem opracował projekt dokumentu *Pakt na rzecz modelu lokalnej współpracy w gminie Śrem*, który potwierdza wolę i gotowość do partnerskiej współpracy oraz ma na celu rozwój usług reintegracji społecznej i zawodowej. W dokumencie został zapisany kanon współpracy, który zgodnie z *Wytocznymi* obejmuje pięć głównych tez mówiących o partnerstwie jako inicjatywach wspomagających działania samorządu terytorialnego, zbiorze wiedzy o lokalnym środowisku, wstępie do budowania dobrych programów, platformie dla rozwiązywania problemów oraz wymiany doświadczeń w obszarze inkluzji społecznej. W symbolicznym podpisaniu uczestniczyli kluczowi partnerzy projektu: władze samorządowe, przedstawiciel instytucji pomocy społecznej, instytucji rynku pracy, organizacji pozarządowych oraz biznesu. Podpisanie *Paktu* miało miejsce podczas konferencji podsumowującej realizację pilotażu MLW w Śremie 21 sierpnia 2014 r. Sygnatariuszami byli: burmistrz Śremu, wiceprzewodniczący

Rady Miejskiej, dyrektor Powiatowego Urzędu Pracy w Śremie oraz reprezentanci Zarządu Powiatowego Polskiego Komitetu Pomocy Społecznej w Śremie, Towarzystwa Pomocy Potrzebującym im. św. Brata Alberta „Nadzieja” w Śremie, Cechu Rzemiosł Różnych, a także kierownik Ośrodka Pomocy Społecznej w Śremie. *Pakt* pozostał otwarty na innych sygnatariuszy. Mogą w nim uczestniczyć instytucje, organizacje, stowarzyszenia oraz osoby fizyczne, które podpiszą deklarację przystąpienia do współpracy. W każdej chwili partnerzy mogą zrezygnować z udziału, wyrażając swą decyzję w formie pisemnego oświadczenia. Szczegółowy zakres udziału uczestników *Paktu* skupionych wokół konkretnych działań społecznych będzie każdorazowo określany w momencie rozpoczęcia działania. Decyzje co do sposobu podejmowania konkretnych działań podejmują partnerzy skupieni wokół konkretnego zadania, wtedy też następuje podział zadań i ról. *Pakt* określa jedynie funkcję koordynującą realizację działań w jego ramach *Paktu*, którą pełni Ośrodek Pomocy Społecznej w Śremie.

MIASTO POZNAŃ, woj. wielkopolskie

Dokument kończący działania pilotażowe MLW został zawarty 21 sierpnia 2014 r. Najważniejsze treści tego dokumentu to:

1. Zobowiązanie partnerów do współdziałania w podejmowaniu i realizowaniu inicjatyw na rzecz rozwoju usług reintegracji społecznej i zawodowej na terenie Poznania, w szczególności do wspólnego opracowania, a następnie realizacji zapisów „Programu na rzecz rozwoju usług reintegracji społecznej i zawodowej w Poznaniu” zwanego dalej Programem.
2. Punktem wyjścia dla opracowania Programu są materiały przygotowane w ramach Pilotażu MLW, realizowanego przez Miejski Ośrodek Pomocy Rodzinie w Poznaniu w ramach projektu systemowego „Kompleksowe formy reintegracji społeczno-zawodowej w środowisku lokalnym”.
3. Zawarte partnerstwo lokalne nie jest samodzielną organizacją ani też odrębnym podmiotem w rozumieniu przepisów prawa. Nie powoduje także zobowiązań finansowych ze strony partnerów.
4. Wszystkie działania podejmowane w ramach partnerstwa lokalnego opierają się na następujących zasadach: dobrowolności, dialogu społecznego, demokracji, jawności działań, pomocniczości, efektywności (połączenie zasobów i możliwości partnerów), wzajemnym zaufaniu, poszanowaniu i tolerancji, otwartości (partnerstwo jest otwarte na nowych członków), a także apolityczności (partnerstwo nie jest związane z żadną partią polityczną i nie podlega próbom politycznego wykorzystania).

Pierwszymi sygnatariuszami *Paktu* zostali (12 podmiotów): Wydział Zdrowia i Spraw Społecznych Urząd Miasta Poznania, Miejski Ośrodek Pomocy Rodzinie w Poznaniu, Powiatowy Urząd Pracy w Poznaniu, Fundacja im. Królowej Polski św. Jadwigi, Fundacja Pomocy Wzajemnej „Barka”, Stowarzyszenie Szkoła „Bar-ki” im. H.Ch. Kofoeda, Spółdzielnia Socjalna „Poznanianka”, Stowarzyszenie Pogotowie Społeczne, Stowarzyszenie ETAP, Wielkopolski Związek Pracodawców LEWIATAN, Stowarzyszenie Program Wsparcia Zadłużonych, Stowarzyszenie na rzecz Spółdzielni Socjalnych.

GMINA STARE MIASTO, woj. wielkopolskie

W dniu 27 sierpnia 2014 r. w Starym Mieście odbyła się konferencja podsumowująca pilotaż MLW. Punktem kulminacyjnym spotkania było uroczyste podpisanie *STAROMIEJSKIEGO PAKTU NA RZECZ WSPÓŁPRACY*. *Pakt* miał formę pi-semną, dobrowolną i otwartą. *Pakt* i deklarację przystąpienia do *Paktu* podpisało 19 interesariuszy. Ze względu na otwarty charakter *Paktu* podczas konferencji zaproponowano wszystkim uczestnikom spotkania możliwość przystąpienia do *Paktu* i wyrażenia chęci współpracy. Z propozycji skorzystało 4 reprezentantów interesariuszy. Łącznie *Pakt* podpisało 23 uczestników konferencji.

GMINA TŁUSZCZ, woj. mazowieckie

Zespół Synergii Lokalnej w Tłuszczu przygotował *Pakt na rzecz MLW*, który został zawarty 19 sierpnia 2014 r. w Sulejowie na konferencji kończącej działania pilotażowe. Dokument jest rodzajem partnerskiej umowy będącej uzupełnieniem i inicjatywą wspomagającą działania samorządu terytorialnego i jego jednostek organizacyjnych poprzez zdolność tego partnerstwa do niekonwencjonalnych przedsięwzięć z udziałem wszystkich instytucji, organizacji i osób indywidualnych, kierujących się zasadą solidaryzmu w przeciwdziałaniu wykluczeniu społecznemu na obszarze gminy. Wśród sygnatariuszy *Paktu* należy wymienić: Powiatowy Urząd Pracy w Wołominie, Ośrodek Pomocy Społecznej w Tłuszczu, Centrum Aktywizacji Zawodowej Filia w Tłuszczu, sekretarz gminy w Tłuszczu z ramienia burmistrza Tłuszcza, Centrum Kultury, Sportu i Rekreacji w Tłuszczu, Biblioteka Publiczna w Tłuszczu, organizacje pozarządowe, tj.: Stowarzyszenie na rzecz Organizowania Społeczności Lokalnych „Ab ovo” w Tłuszczu, Stowarzyszenie „AXA” w Rysiu, Stowarzyszenie „Twórcy Jutra” w Klembowie, Stowarzyszenie „Młodzieżowa Orkiestra Dęta Tłuszcz”, Fundacja „Widnokągi wyobraźni”, Stowarzyszenie „Potok serc”, przedstawiciele Uniwersytetu Trzeciego Wieku w Tłuszczu, przedstawicielka nieformalnej grupy „Beaver Zone” z ramienia Stowarzyszenia „Kastor” w Tłuszczu.

GMINA TOMASZÓW LUBELSKI, woj. lubelskie

Sesja podsumowująca pilotaż MLW w gminie Tomaszów Lubelski odbyła się 22 sierpnia 2014 roku. Zgromadzeni przedstawiciele instytucji wchodzących w skład ZSL i zaproszeni goście uczestniczyli w debacie „Czy ekonomia społeczna rozwiązuje problemy lokalne” oraz „Partnerstwa lokalne sposobem na rozwój społeczności lokalnych”. W trakcie konferencji w sposób uroczysty dokonano podpisania *Paktu*. Zaproszenie na sesję podsumowującą przyjęli: Pan Minister Henryk Wujec – doradca Prezydenta RP ds. społecznych, Pan Mariusz Grad – Poseł na Sejm RP, Pan Tomasz Pękalski – członek Zarządu Województwa Lubelskiego, Pan Albin Mazurek – Dyrektor Wydziału Polityki Społecznej UW w Lublinie, Iwona Kędziera – przedstawicielka Regionalnego Ośrodka Polityki Społecznej w Lublinie, starosta tomaszowski, burmistrz Miasta Tomaszowa Lubelskiego, radni, pracownicy MOPS i GOPS, dyrektorzy szkół gminnych, kierownicy jednostek organizacyjnych gminy i miasta, sołtysi, pracodawcy.

Sygnatariusze *Paktu*: gmina Tomaszów Lubelski – Urząd Gminy, miasto Tomaszów Lubelski – Urząd Miasta, Starostwo Powiatowe w Tomaszowie Lubelskim, Powiatowy Urząd Pracy w Tomaszowie Lubelskim, Powiatowe Centrum Pomocy Rodzinie w Tomaszowie Lubelskim, Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej w Tomaszowie Lubelskim, Gminny Ośrodek Pomocy Społecznej w Tomaszowie Lubelskim, Gminny Zespół Administracji Szkół w Tomaszowie Lubelskim, Środowiskowy Dom Samopomocy w Szarowoli, Lokalna Grupa Działania Roztocze Tomaszowskie, Stowarzyszenie na rzecz Rozwoju Gminy Tomaszów Lubelski, Stowarzyszenie Pszczółki Roztoczańskie, Ochotnicza Straż Pożarna w Jezierni, Stowarzyszenia Czajnia, Stowarzyszenie na rzecz Osób z Upośledzeniem Umysłowym Koło w Tomaszowie Lubelskim, Stowarzyszenie MUSTANG – Olimpiady Specjalne, Spółdzielnia Socjalna „OGRODNIK”.

7. Piąty efekt synergii – wybór własnej formy organizacyjnej zatrudnienia socjalnego

Jednym z głównych zadań ZSL w trakcie pilotażu MLW było przeprowadzenie lokalnej diagnozy społeczno-demograficznej w gminie z wykorzystaniem informacji z corocznie dokonywanej Oceny Zasobów Pomocy Społecznej oraz przeanalizowania wariantów utworzenia własnego podmiotu zatrudnienia socjalnego. W trakcie pilotażu MLW okazało się, że proponowany cel Modelu powinien ulec modyfikacji, bowiem ostateczny wybór wariantu wprowadzenia usług reintegracji społecznej i zawodowej zależy od specyfiki danej gminy, zdiagnozowanych potrzeb oraz możliwości organizacyjno-finansowych.

Model przekazany do testowania zakładał, iż w końcowym etapie jego wdrażania zostanie utworzony najmniejszy organizacyjnie podmiot zatrudnienia socjalnego, tj. KIS. Jednak w fazie testowania okazało się, że poszczególne gminy zgłaszały propozycję korekty celu, zgodnie z którym sugerowały zwiększenie elastyczności w wyborze formy realizacji reintegracji społecznej i zawodowej. Nowa propozycja pozwoliła sformułować następującą tezę (cel): *warunkiem decydującego i skutecznego wyboru lokalnego wariantu usług reintegracji społecznej i zawodowej jest nie tylko rzetelne zapoznanie się z wiedzą o instrumentach zawartych w czterech ustawach, tj. o zatrudnieniu socjalnym, o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, o pomocy społecznej oraz o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, ale autonomiczne dokonanie wyboru takiej formy organizacyjnej tych usług, która dla danej gminy jest najbardziej korzystna.*

Mając na uwadze powyższe, w końcowym opracowaniu Standardu Lokalnej Współpracy (MLW) zmieniono jego ideę, formułując ją w następujący sposób: ***Istotą MLW jest partnerskie tworzenie warunków do korzystania z rozwiązań ustawy o zatrudnieniu socjalnym, a tym samym do podejmowania autonomicznych decyzji o wyborze wariantu wdrażania w gminach usług reintegracji społecznej i zawodowej***¹³.

Gminy uczestniczące w pilotażu MLW otrzymały według *Wytycznych* sugestie rozpatrzenia i ewentualnego uruchomienia działalności podmiotu zatrudnienia socjalnego, jakim jest KIS, na podstawie stosowanych w kraju wariantów, będących rezultatem praktyki 10 lat funkcjonowania ustawy o zatrudnieniu socjalnym:

- **Wariant samorządowy – wyodrębniona jednostka organizacyjna** – podstawą utworzenia przez gminę klubu są:
 - 1) przepis art. 18 ustawy z dn. 13 czerwca 2003 r. o zatrudnieniu socjalnym;
 - 2) przepis art. 9 ust. 1 ustawy z dn. 8 marca 1990 roku o samorządzie gminnym stanowiący, iż w celu wykonywania zadań gmina może tworzyć jednostki organizacyjne, a także zawierać umowy z innymi podmiotami, w tym z organizacjami pozarządowymi.
- **Wariant samorządowy – nowa forma pomocy w istniejącej strukturze organizacyjnej gminy** – podstawą utworzenia, poza wskazanym wyżej przepisami, jest także art. 15 ust. 6 ustawy z dn. 12 marca 2004 r. o pomocy społecznej mówiący, że pomoc społeczna polega, w szczególności, na rozwijaniu nowych form pomocy i samopomocy w ramach zidentyfikowanych potrzeb. W związku z tym ośrodek pomocy społecznej może prowadzić klub integracji społecznej jako wyodrębnioną część działu pomocy środowiskowej, co

¹³ Patrz: Korekta Zeszytu informacyjnego pt.: Model Lokalnej Współpracy – kompleksowe formy reintegracji społecznej i zawodowej w środowisku lokalnym (wersja skorygowana po pilotażu MLW), CRZL Warszawa, wrzesień 2014, s. 16–17.

może być uzasadnione zakresem obowiązków i kwalifikacjami pracowników zatrudnionych w tym dziale lub utworzyć nową komórkę o nazwie „klub integracji społecznej”.

➤ **Wariant organizacji pozarządowej** – podstawą są przepisy o:

- 1) Stowarzyszeniach – przepis art. 2 ust. 1 ustawy prawo o stowarzyszeniach, dający podstawy do dobrowolnego i samorządnego decydowania o celach działalności, a także strukturach organizacyjnych takiego podmiotu;
- 2) Fundacjach – przepisy art. 1 i art. 5 ustawy o fundacjach są podstawową wskazówką prawną do inicjatorów powołania klubu integracji społecznej w strukturach takiej organizacji;
- 3) Spółdzielniach socjalnych – przepis art. 2 ust. 2 oraz ust. 3 ustawy o spółdzielniach socjalnych wskazujący obszar działalności tego podmiotu, a także przepis art. 18 ust.1 ustawy o zatrudnieniu socjalnym.

Zakończony w 20 gminach pilotaż MLW pokazał różnorodność decyzji o wyborze formy organizacyjnej zatrudnienia socjalnego. W jego efekcie podjęto decyzję o utworzeniu własnego podmiotu, nawiązano współpracę z inną gminą w celu wspólnej realizacji zatrudnienia socjalnego, rozszerzono już istniejącą współpracę pomiędzy gminami oraz gminami i organizacjami pozarządowymi, podjęto decyzję o wspomaganiu i wzmocnieniu działalności niektórych podmiotów zatrudnienia socjalnego. Poniżej znajduje się informacja o rodzaju podjętej decyzji w poszczególnych gminach przygotowana na podstawie materiałów przekazanych przez jednostki objęte pilotażem.

GMINA BULKOWO, woj. mazowieckie

Wariant formy organizacyjnej zatrudnienia socjalnego	Decyzja – krótki opis
Wariant samorządowy – KIS w strukturze GOPS	Na terenie Gminy Bulkowo nie funkcjonuje KIS. Zespół Synergii Lokalnej MLW proponuje funkcjonowanie KIS w ramach struktury organizacyjnej Gminnego Ośrodka Pomocy Społecznej w Bulkowie. Proponowana forma funkcjonowania klubu generuje mniejsze koszty związane z jego działalnością. Konieczne będzie jednak doposażenie Gminnego Ośrodka Pomocy Społecznej w Bulkowie w niezbędny sprzęt potrzebny do prowadzenia zajęć w ramach KIS. Decyzja odroczone do 2015 r.

GMINA BEŁŻYCE, woj. lubelskie

Wariant formy organizacyjnej zatrudnienia socjalnego	Decyzja – krótki opis
Wariant samorządowy – KIS w strukturze OPS	ZSL Bełżyce przygotował odrębną analizę tworzenia KIS. Własny model tworzenia klubu integracji społecznej wraz z koncepcją utworzenia spółdzielni socjalnej. Decyzja o utworzeniu KIS przełożona na 2015 r.

GMINA BIŁGORAJ, woj. lubelskie

Wariant formy organizacyjnej zatrudnienia socjalnego	Decyzja – krótki opis
Wariant samorządowy – KIS w strukturze OPS	ZSL Biłgoraj przygotował odrębną analizę tworzenia KIS, rekomendując wariant rozszerzenia działalności GOPS Biłgoraj. Z uwagi na niedostateczne przygotowanie kadr oraz konieczność wyodrębnienia finansowego w budżecie gminy decyzję o utworzeniu KIS przełożono na 2015 r.

GMINA DZIAŁDOWO, woj. warmińsko-mazurskie

Wariant formy organizacyjnej zatrudnienia socjalnego	Decyzja – krótki opis
Wariant rewitalizacji KIS – KIS w strukturze MOPS	Efektom działania i prac Zespołu Synergii Lokalnej była decyzja o rewitalizacji KIS działającego przy Miejskim Ośrodku Pomocy Społecznej w Działdowie. Uznano także, że założenie spółdzielni socjalnej osób prawnych pozwoli na wydłużenie okresu reintegracji zwłaszcza zawodowej i z czasem lepsze przygotowanie do pracy na otwartym rynku pracy, a w szczególnych przypadkach na świadczenie pracy przez cały czas w spółdzielni socjalnej. KIS przy Miejskim Ośrodku Pomocy Społecznej w Działdowie został powołany Uchwałą Rady Miasta Działdowo Nr XXXVIII z dnia 4 lipca 2006 roku, stosując wariant obowiązującej wówczas ustawy o zatrudnieniu socjalnym z dnia 13 czerwca 2003 r. (tekst jednolity: Dz. U. 2011 r. Nr 43 poz. 225 z późn. zm.).

GMINA GODZISZÓW – woj. lubelskie

Wariant formy organizacyjnej zatrudnienia socjalnego	Decyzja – krótki opis
Wariant współpracy z JSNP „Humanus” z Janowa Lubelskiego do czasu utworzenia własnego KIS	ZSL Godziszów zdecydował się na wariant tworzenia własnego KIS, ale w przyszłym okresie, tj. na przykład w 2015 r. Do chwili utworzenia własnego podmiotu zatrudnienia socjalnego będzie kontynuowana współpraca z JSNP „Humanus” z Janowa Lubelskiego, która w ocenie zespołu jest wystarczająca w stosunku do potrzeb mieszkańców gminy.

GMINA GOŚCIERADÓW – woj. lubelskie

Wariant formy organizacyjnej zatrudnienia socjalnego	Decyzja – krótki opis
Wariant samorządowy lub organizacji pozarządowej	Zespół Synergii Lokalnej wypracował stanowisko, że potencjalnymi podmiotami, które mogą założyć KIS jest przede wszystkim ośrodek pomocy społecznej oraz funkcjonujące na terenie gminy Gościeradów stowarzyszenia. ZSL Gościeradów zdecydował się na wariant tworzenia własnego KIS, ale w późniejszym okresie wykorzystując zewnętrzne środki finansowe planowane na lata 2014–2020.

GMINA IŁAWA – woj. warmińsko-mazurskie

Wariant formy organizacyjnej zatrudnienia socjalnego	Decyzja – krótki opis
Wariant samorządowy – KIS w strukturze OPS	ZSL rekomenduje utworzenie KIS jako komórki GOPS. Należy podjąć decyzje określające: 1. Lokalizację klubu – odpowiednim lokalem byłaby jedna ze świetlic gminnych (należy rozważyć uwarunkowania związane z dojazdem), 2. Roczny budżet klubu – propozycja na poziomie 60 tysięcy złotych, 3. Ramowy program reintegracji społecznej i zawodowej (minimalny standard usług), 4. Podstawową kadrę klubu (minimalny standard zatrudnienia), 5. Sposób wdrażania MLW w celu budowania dobrej współpracy lokalnej – monitoring współpracy i trwałe porozumienia pomiędzy klubem i ośrodkiem a urzędem pracy oraz przedsiębiorcami. Decyzja ostateczna – prawdopodobnie w 2015 r.

GMINA JANÓW LUBELSKI, woj. lubelskie

Wariant formy organizacyjnej zatrudnienia socjalnego	Decyzja – krótki opis
Wariant rewitalizacji KIS – KIS prowadzony przez JSNP „Humanus”	Dzięki zawarciu <i>Paktu na rzecz MLW</i> poszerzyło się grono interesariuszy, szczególnie w sektorze „Przedsiębiorcy”, którzy wyznaczyli nowe kierunki współpracy lokalnej. ZSL podjął działania służące wzmocnieniu lokalnej roli KIS „Humanus”, który jest jednym z najbardziej aktywnych i doświadczonych klubów w Polsce.

GMINA KOLNO, woj. warmińsko-mazurskie

Wariant formy organizacyjnej zatrudnienia socjalnego	Decyzja – krótki opis
Wariant rewitalizacji KIS – KIS w strukturze GOPS Kolno	Biorąc pod uwagę wszystkie dokumenty opracowywane dla celów projektu oraz analizy sytuacji społeczno-demograficznej, a także organizacyjno-finansowej ZSL rekomenduje reaktywowanie już istniejącego KIS funkcjonującego w strukturach GOPS, który w perspektywie czasu ma posłużyć do promocji ekonomii społecznej.

GMINA MODLIBORZYCE, woj. lubelskie

Wariant formy organizacyjnej zatrudnienia socjalnego	Decyzja – krótki opis
Wariant współpracy z JSNP „Humanus” z Janowa Lubelskiego do czasu utworzenia własnego KIS	ZSL Modliborzyce zdecydował się na wariant tworzenia własnego KIS, ale na przykład w 2015 r. Do chwili utworzenia własnego podmiotu zatrudnienia socjalnego będzie kontynuowana współpraca z JSNP „Humanus” z Janowa Lubelskiego, która w ocenie zespołu jest wystarczająca w stosunku do potrzeb mieszkańców gminy Modliborzyce.

GMINA LUBAWA, woj. warmińsko-mazurskie

Wariant formy organizacyjnej zatrudnienia socjalnego	Decyzja – krótki opis
Wariant rewitalizacji KIS – KIS w strukturze OPS Lubawa	ZSL wskazał funkcjonujący Klub Integracji Społecznej jako rekomendowany podmiot zatrudnienia socjalnego. KIS w gminie Lubawa istnieje od 2005 r. Został powołany uchwałą nr XXV/142/2005 przez Radę Gminy. Organizację i zadania KIS określa Regulamin Organizacyjny, wprowadzony Zarządzeniem nr 21/2005 Kierownika Ośrodka Pomocy Społecznej z dnia 25 października 2005 r. Funkcjonuje w strukturze ośrodka pomocy społecznej jako komórka organizacyjna (dział programów i projektów). Siedziba klubu mieści się w Świetlicy Wiejskiej w Mortągach. Funkcjonowanie klubu dotychczas było oparte o projekty systemowe i konkursowe realizowane przez OPS. ZSL zarekomendował stworzenie stabilnych warunków do rozwoju KIS poprzez zapewnienie m.in. stałej kadry, stabilności finansowania oraz wykorzystanie zasobów wszystkich sygnatariuszy <i>Paktu na rzecz MLW</i> .

GMINA PURDA, woj. warmińsko-mazurskie

Wariant formy organizacyjnej zatrudnienia socjalnego	Decyzja – krótki opis
Wariant rewitalizacji KIS – KIS w strukturze GOPS Purda	ZSL rekomenduje dalsze funkcjonowanie oraz ewaluację działalności Klubu Integracji Społecznej na terenie gminy Purda, powołanego w strukturach Gminnego Ośrodka Pomocy Społecznej w Purdzie w roku 2006.

GMINA SŁUPNO, woj. mazowieckie

Wariant formy organizacyjnej zatrudnienia socjalnego	Decyzja – krótki opis
Wariant rewitalizacji KIS – KIS w strukturze GOPS Słupno	Klub Integracji Społecznej w gminie Słupno funkcjonuje w strukturze organizacyjnej GOPS w Słupnie. Został utworzony Zarządzeniem Nr 8/2006 Dyrektora GOPS w Słupnie z dnia 01.03.2006 r. W 2010 roku została zmieniona ustawa o finansach publicznych, która zobowiązała gminy i ich jednostki do likwidacji gospodarstw pomocniczych (taką formę miało też Centrum – instytucja społeczna funkcjonująca przy Gminnym Ośrodku Pomocy Społecznej w Słupnie). Zarządzeniem dyrektora GOPS w Słupnie zatwierdzonym przez wójta gminy Słupno został zmieniony regulamin organizacyjny GOPS w Słupnie i rozszerzone działania Klubu Integracji Społecznej w ramach struktury ośrodka. Obecnie KIS to część Działu Pracy ze Społecznością Lokalną GOPS w Słupnie.

GMINA SOCHACZEW, woj. mazowieckie

Wariant formy organizacyjnej zatrudnienia socjalnego	Decyzja – krótki opis
Wariant samorządowy – KIS w strukturze OPS	Z przeprowadzonej analizy pomiędzy ustawami o zatrudnieniu socjalnym oraz ustawami o pomocy społecznej, o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie oraz ustawy o spółdzielniach socjalnych wynika, że funkcjonowanie KIS-u w strukturach GOPS Sochaczew jest najtańszą formą, gdyż większość zadań będzie wykonywana przez pracowników GOPS. Nie należy jednak wykluczyć możliwości zlecenia prowadzenia KIS-u organizacji pozarządowej lub najlepiej spółdzielni socjalnej. Decyzja odłożona do 2015 r.

GMINA ŚREM, woj. wielkopolskie

Wariant formy organizacyjnej zatrudnienia socjalnego	Decyzja – krótki opis
Wariant rewitalizacji KIS – KIS w strukturze OPS Śrem	Utrzymanie i rozwój istniejącego Klubu Integracji Społecznej to priorytet wszystkich partnerów – sygnatariuszy <i>Paktu</i> . Ponadto ustalono plan dalszej pracy, w tym podjęcie dodatkowych działań związanych z podmiotami ekonomii społecznej, angażując w działania inne instytucje, choćby organizacje NGO przy prowadzeniu CIS czy dwa podmioty prawne prowadzące spółdzielnie socjalne.

MIASTO POZNAŃ, woj. wielkopolskie

Wariant formy organizacyjnej zatrudnienia socjalnego	Decyzja – krótki opis
Końcowym efektem realizacji na terenie Poznania Pilotażu MLW było zawiązanie partnerstwa lokalnego na rzecz rozwoju usług reintegracji społecznej i zawodowej.	Ze względu na odmienną sytuację wyjściową ten punkt pilotażu nie był realizowany. W Poznaniu funkcjonują 4 centra integracji społecznej, 2 kluby integracji społecznej, zarejestrowanych jest 28 spółdzielni socjalnych, działają przedsiębiorstwa społeczne prowadzone przez organizacje obywatelskie. W związku z tym konieczne było przeformułowanie założeń wdrażanego Modelu. W Poznaniu najważniejszą kwestią stało się partnerskie tworzenie warunków do funkcjonowania i rozwoju systemu reintegracji społecznej i zawodowej osób zagrożonych wykluczeniem w oparciu o podmioty zatrudnienia socjalnego, spółdzielnie socjalne i przedsiębiorstwa społeczne.

GMINA STARE MIASTO, woj. wielkopolskie

Wariant formy organizacyjnej zatrudnienia socjalnego	Decyzja – krótki opis
Wariant rewitalizacji KIS – KIS w strukturze OPS Stare Miasto	Na terenie gminy Stare Miasto w latach 2006–2008 funkcjonował Klub Integracji Społecznej, prowadzony przez Gminny Ośrodek Pomocy Społecznej w Starym Mieście. Z uwagi na ograniczone środki finansowe i doświadczenia z lat poprzednich gmina Stare Miasto nie jest skłonna do odtworzenia KIS-u. Na dzień dzisiejszy praca członków Zespołu Synergii Lokalnej skupia się głównie na udzielaniu pomocy w zakładaniu spółdzielni socjalnej.

MIASTO – GMINA TŁUSZCZ, woj. mazowieckie

Wariant formy organizacyjnej zatrudnienia socjalnego	Decyzja – krótki opis
Wariant rewitalizacji KIS – KIS w strukturze OPS Tłuszcz	Pracę Zespołu Synergii Lokalnej przedstawiono na wspólnym posiedzeniu burmistrza Tłuszcza, wszystkich interesariuszy uznanych jako zwolennicy i tych, którzy przystąpili do <i>Paktu</i> . W spotkaniu uczestniczyła między innymi pani skarbnik gminy Tłuszcz. Zapadła decyzja o stworzeniu stabilnych warunków dla działalności istniejącego podmiotu zatrudnienia socjalnego.

GMINA TOMASZÓW LUBELSKI, woj. lubelskie

Wariant formy organizacyjnej zatrudnienia socjalnego	Decyzja – krótki opis
Wariant rewitalizacji KIS – KIS w strukturze OPS Tomaszów Lubelski	W gminie Tomaszów Lubelski funkcjonują podmioty ekonomii społecznej: Zakład Aktywności Zawodowej w Przeorsku prowadzony przez stowarzyszenie, Klub Integracji Społecznej przy GOPS oraz Spółdzielnia Socjalna Ogrodnik, z siedzibą w Rogóźnie – założona przez dwa podmioty prawne: gminę Tomaszów Lubelski i Stowarzyszenie Czajnia. W trakcie prac zespołu uzgodniono stanowisko, iż działania pilotażowe będą skierowane na wzmocnienie działalności dwóch podmiotów ekonomii społecznej: Klubu Integracji Społecznej i Spółdzielni Socjalnej „Ogrodnik”.

GMINA LEGIONOWO, woj. mazowieckie

Wariant formy organizacyjnej zatrudnienia socjalnego	Decyzja – krótki opis
Wariant samorządowy – KIS w strukturze OPS	KIS zostanie utworzony według wariantu nr 2 – będzie działał w ramach struktury Ośrodka Pomocy Społecznej w Legionowie.

Podsumowanie sugestii zespołów ZSL, wynikających z przeprowadzonych prac analitycznych w trakcie pilotażu MLW oraz końcowych decyzji w dwudziestu gminach odnośnie do wyboru wariantu formy organizacyjnej świadczenia usług reintegracji społecznej i zawodowej, przedstawia się następująco (rys. 18).

Rysunek 18. Podsumowanie decyzji wyboru formy usług w MLW



Źródło: opracowanie na podstawie raportów końcowych 20 gmin z pilotażu MLW.

8. Szósty efekt synergii – promocja zatrudnienia socjalnego

W ramach działań pilotażowych MLW we wszystkich gminach uzyskano ważne rezultaty miękkie projektu „Kompleksowe formy reintegracji społeczno-zawodowej w środowisku lokalnym”, sformułowane dla realizatorów jako cele szczegółowe:

- Cel szczegółowy nr 1 – zwiększenie stopnia koordynacji usług reintegracji społeczno-zawodowej oraz wzrost poziomu współpracy pomiędzy podmiotami odpowiedzialnymi za pomoc i reintegrację społeczną a publicznymi służbami zatrudnienia.
- Cel szczegółowy nr 2 – wzrost świadomości społecznej w zakresie synergicznego działania wszystkich instytucji odpowiedzialnych za aktywizację społeczno-zawodową na obszarze gminy.

ZSL wskazały, że satysfakcja z przeprowadzonych działań pilotażowych wśród interesariuszy kształtuje się na wysokim poziomie. Generalnie uznaje się, że pilotaż MLW był bardzo potrzebnym i przydatnym przedsięwzięciem pozwalającym przede wszystkim na pogłębienie wiedzy o zatrudnieniu socjalnym. Pracownicy różnych instytucji mieli okazję wymienić informacje, a także lepiej zrozumieć potrzebę współdziałania na rzecz rozwiązywania problemów mieszkańców danej gminy. Pomimo iż kilka gmin nie podjęło ostatecznej decyzji o utworzeniu własnego podmiotu zatrudnienia socjalnego, wszyscy realizatorzy pilotażu MLW zadeklarowali kontynuowanie działań zmierzających do utrzymania i rozwijania współpracy instytucjonalnej na rzecz dalszego wspierania rozwoju także „wyższych form organizacyjnych” w obszarze ekonomii społecznej.

Działania pilotażowe w gminach były wzmocnione kampanią edukacyjno-informacyjną połączoną z przeprowadzeniem wielu spotkań przedstawicieli instytucji administracji samorządowej, organizacji pozarządowych, a także środowiskiem lokalnych przedsiębiorców. Niezmiernie ważnymi elementami działań pilotażowych okazały się warsztaty szkoleniowe z takich tematów jak: *Likwidacja barier utrudniających wdrażanie i funkcjonowanie partnerstwa MLW* oraz *Cele Modelu Lokalnej Współpracy oraz narzędzia jego wdrożenia*.

Poniżej przedstawiono tylko kilka przykładów działań promocyjnych, przy czym ich wybór jest losowy, ponieważ większość z nich była zrealizowana zgodnie z podanymi *Wytocznymi* oraz w konsultacji z doradcami, którzy uczestniczyli w pracach pilotażu.

GMINA DZIAŁDOWO, woj. warmińsko-mazurskie

- W dniu 30 grudnia 2013 r. przy okazji podjęcia Uchwały Nr XXXI/272/13 o przystąpieniu do pilotażu MLW, z jego celami i założeniami zapoznali się radni Rady Miasta, zarządcy osiedli mieszkaniowych, przedstawiciele lokalnych instytucji powiatowych (np. policja) oraz mieszkańcy.
- W dniu 31 stycznia 2014 r. w „Gazecie Działdowskiej”, stanowiącej dodatek do „Gazety Olsztyńskiej”, ukazał się list intencyjny do mieszkańców Działdowa. ZSL poinformował mieszkańców o przystąpieniu gminy miasta Działdowa do realizacji Pilotażu MLW oraz o jego założeniach, celach i zadaniach.
- Członkowie Zespołu Synergii Lokalnej pełnili cotygodniowe dyżury w biurze wynajętym na cele realizacji pilotażu. Dyżury służyły zwiększeniu dostępności do informacji o MLW.

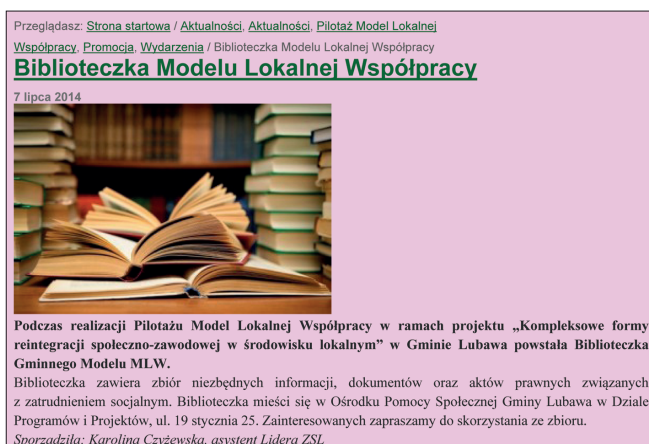
GMINA MODLIBORZYCE, woj. lubelskie

Bardzo ważnym elementem działań promocyjnych na terenie Gminy Modliborzyce było wykorzystanie **strony internetowej Urzędu Gminy Modliborzyce** do prezentacji wszystkich informacji o przebiegu pilotażu MLW (<http://www.modliborzyce.pl/widok/kid/1>). Na stronie tej prezentowane były m.in. wszystkie pozycje „Gminnej Biblioteczki MLW”, zawierającej najnowsze informacje i opracowania o zasięgu krajowym, dotyczące działalności podmiotów zatrudnienia socjalnego.

GMINA LUBAWA, woj. warmińsko-mazurskie

ZSL Lubawa udostępnił w celach edukacyjnych zbiór „Gminnej Biblioteczki MLW” w wersji elektronicznej. Zbiór ten jest otwarty i będzie w trakcie dalszego utrzymania działań w MLW po zakończeniu pilotażu poszerzany o kolejne pozycje.

Rysunek 19. Wyciąg ze strony internetowej GOPS Lubawa



Źródło: strona internetowa [gopslubawa.pl/biblioteczka-modelu-lokalnej-wspolpracy/\(01.10.2014\)](http://gopslubawa.pl/biblioteczka-modelu-lokalnej-wspolpracy/(01.10.2014)).

II. KOMPETENCJE I ZASADY WSPÓŁPRACY W MLW

Zespoły ZSL, kończąc pilotaż MLW opracowały propozycje procedur kompetencji i zasady współpracy pomiędzy instytucjami występującymi w Modelu, z perspektywy instytucji, od których zależy rozwój usług reintegracji społecznej i zawodowej w środowisku lokalnym. Praktycznie wszystkie gminy MLW przedstawiły jednakowy podział instytucji w zależności od ich roli i funkcji w ramach świadczenia usług reintegracji społecznej i zawodowej, ich zakresu kompetencji oraz reguły współpracy. Niektóre gminy starały się zaproponować pewnego rodzaju narzędzia dla określenia najważniejszych kompetencji i czynności, które powinny być wykonane na rzecz ich wdrożenia oraz zestaw zasad współpracy z ich opisem.

Przedstawione w tym rozdziale informacje stanowią syntetyczne podsumowanie danych zawartych w końcowych raportach z pilotażu MLW uzyskanych z dwudziestu gmin.

1. Konstrukcja procedur kompetencji i zasad współpracy w MLW

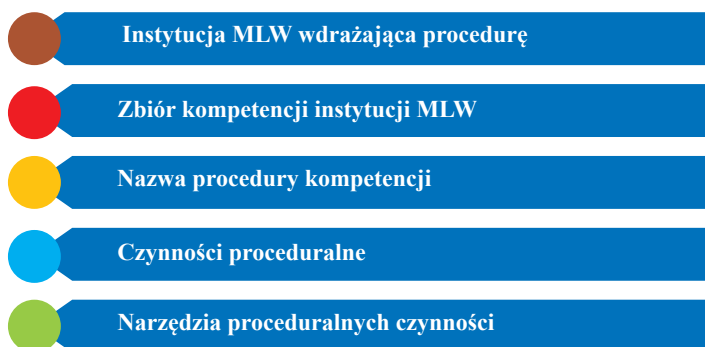
Procedury kompetencji normują działalność organizacji (instytucji), a także regulują zakres czynności oraz pozwalają udokumentować zachodzące procesy w sposób zgodny z założeniami opisanymi w dokumentach Modelu. Wdrożenie procedur poprawia efektywność działania instytucji, podmiotów i innych struktur organizacyjnych, przynosząc korzyści w wymiarze ekonomicznym (efektywne gospodarowanie zasobami instytucji) oraz zapewnia podejmowanie działań zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa.

Celem procedur instytucji występujących w Modelu jest zwrócenie uwagi na konieczność zastosowania określonych czynności dla uzyskania efektów synergii lokalnej, tj. wzmocnienia wspólnych działań o charakterze pomocowym dla osób i rodzin uznanych jako zagrożone wykluczeniem społecznym. Procedury kompetencji w MLW są potrzebne także dla osób pełniących funkcje kontrolno-nadzorcze i monitorujące wdrażanie MLW oraz funkcje doradcze dla instytucji występujących w Modelu.

Procedury, najogólniej rzecz ujmując, dotyczą tego, co w danej strukturze organizacyjnej (MLW) jest uważane za istotne i co powinno być wykonywane według ściśle określonych zasad. Czynności opisane w procedurach powinny być czynnościami rutynowymi oraz uniwersalnymi, możliwymi do wprowadzenia we wszystkich gminach, również w tych, które nie uczestniczyły w pilotażu. Ponieważ w strukturach jednostek samorządu terytorialnego szczebla gminnego występują najczęściej te same instytucje (obejmujące te same obszary, np. kultura, zdrowie, sport, edukacja), to zaprezentowane w tym *Raporcie* procedury będą mogły być wdrażane także w pozostałych rejonach kraju.

Ogólna konstrukcja procedur kompetencji instytucji MLW będzie składała się z kilku podstawowych elementów, które zaprezentowane zostały na poniższym schemacie.

Rysunek 20. Schemat ideowy konstrukcji procedur kompetencji instytucji MLW



Źródło: opracowanie na podstawie raportów końcowych 20 gmin biorących udział w pilotażu MLW.

Zasady współpracy pomiędzy instytucjami, jakie występują w MLW stanowią praktycznie wytyczne naprowadzające na określony sposób myślenia oraz postępowania. Warunki efektywnej współpracy zespołowej to: spójność, motywacja, zaufanie, komunikacja, słuchanie siebie nawzajem, zgodność celów indywidualnych z zespołowymi, współdziałanie, chęć niesienia pomocy, poczucie odpowiedzialności za grupę, szacunek oraz umiejętności delegowania zadań. Charakterystyka niektórych warunków partnerskiej (zespołowej) współpracy pozwala zrozumieć, na czym polega korzystanie z określonych zasad we wdrażaniu MLW, np.: (a) spójność – to poziom rozwoju więzów między członkami grupy (instytucji), (b) współdziałanie – to umiejętność skoordynowania działań w grupie oraz zdolność szybkiego i bezkonfliktowego wyjaśniania zadań oraz (c) komunikacja, słuchanie siebie nawzajem – to system komunikatów, informacji, poleceń.

Instrumentem, który zostanie wykorzystany w procesie określania procedur kompetencji jest **Karta Procedury Kompetencji MLW**, której propozycję wzoru przedstawiono poniżej.

Rysunek 21. Wzór Karty Procedury Kompetencji MLW

Karta Procedury	 <i>/instytucja wprowadzająca procedurę/</i>			
Nazwa procedury	 <i>/nazwa procedury/</i>			
Czynności procedury kompetencyjnej				
Czynność 1				
Czynność 2				
Czynność 3				
<i>itd.</i>				
Instytucje współpracujące				
Instytucje otrzymujące informacje w ramach procedury	 <i>/wskazanie podstawowych instytucji współpracujących/</i>			
Osoba odpowiedzialna w instytucji za procedurę	 <i>/wskazanie imienne osoby – funkcji pełnionej w instytucji/</i>			

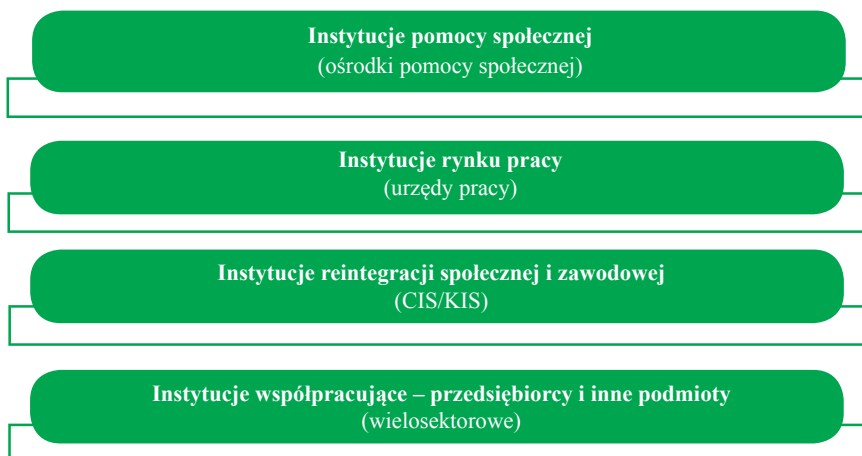
Źródło: opracowanie na podstawie raportów końcowych gmin.

W zależności od potrzeb Karta Procedury Kompetencji MLW może być indywidualnie dopasowywana do warunków danej gminy, przy czym konieczne jest uwzględnienie przeprowadzenia konsultacji lokalnych pomiędzy interesariuszami MLW.

2. Rodzaje instytucji MLW wg procedur kompetencji

Wyniki pilotażu MLW w gminach potwierdziły ukształtowany w kraju układ instytucji, które odgrywają znaczącą rolę we wdrażaniu rozwiązań ustawy o zatrudnieniu socjalnym, a także pokazały ich powiązania służące efektywnemu wdrażaniu usług reintegracji społecznej i zawodowej. Ten podział odbiega od opisywanego w ustawie o zatrudnieniu socjalnym i związany jest z procesami, jakie występują w Modelu.

Rysunek 22. Rodzaj instytucji wg ustawy o zatrudnieniu socjalnym



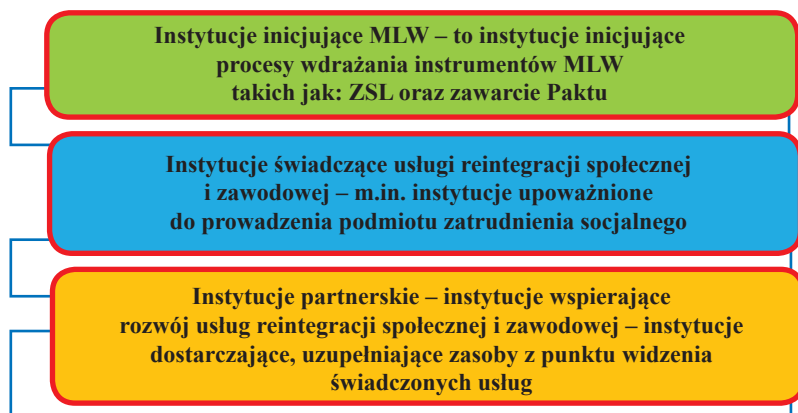
Źródło: opracowanie na podstawie raportów końcowych gmin.

W trakcie pilotażu MLW dokonano podziału instytucji ze względu na rolę i funkcję w procesach wdrażania rozwiązań Modelu. Jednocześnie uwzględniono ich kompetencje w procesie świadczenia usług reintegracji społecznej i zawodowej w MLW. Klasyfikując podmioty, wzięto pod uwagę następujące elementy:

- Rola danej instytucji w procesie wdrażania MLW, tj. rola inicjująca, rola świadczeniodawcy oraz rola wspierająca;
- Funkcja danej instytucji w procesie MLW, tj. funkcja nadzorczo-kontrolna, funkcja organizacyjna, funkcja wykonawcza usług.

Według procedur kompetencji podział instytucji w Modelu MLW wygląda następująco:

Rysunek 23. Rodzaj instytucji wg procedur kompetencji MLW



Źródło: opracowanie na podstawie raportów końcowych gmin.

3. Procedury kompetencji instytucji inicjujących MLW

Celem procedur kompetencji *instytucji inicjujących MLW* jest stworzenie warunków organizacyjnych, zagwarantowanie uporządkowanego systemu wdrażania Standardu MLW oraz prowadzenie bieżącego monitoringu w poszczególnych etapach realizacji. Zakres tych procedur odpowiada kompetencjom urzędu miasta/gminy, a także ośrodka pomocy społecznej w obszarze przepisów ustawy o zatrudnieniu socjalnym. W zależności od specyfiki zarządzania sprawami gminy, wszystkie procedury mogą zostać przypisane (poprzez zlecenie – upoważnienie) ośrodkowi pomocy społecznej. W zbiorze kompetencji MLW *instytucji inicjujących* należy wyróżnić:

- Kompetencje do inicjowania MLW na obszarze gminy,
- Kompetencje do powołania Zespołu Synergii Lokalnej,
- Kompetencje do nadzorowania i kontrolowania niektórych instytucji partnerskich,
- Kompetencje do reprezentowania ZSL na forum zewnętrznym, np. w radach i organach doradczo-konsultacyjnych,
- Kompetencje do tworzenia i prowadzenia podmiotów zatrudnienia socjalnego.

Przykład kart procedur dla instytucji inicjującej MLW

Karta nr 1	URZĄD MIASTA/GMINY/ <i>instytucja wprowadzająca procedurę/</i>
Nazwa procedury	INICJACJA MLW
Czynności	
Czynność 1	Rozpatrzenie wniosku ośrodka pomocy społecznej o możliwość wdrożenia MLW wraz z uzasadnieniem potrzeby skorzystania z rozwiązań ustawy o zatrudnieniu socjalnym dla osób, znajdujących się w trudnej sytuacji życiowej (korzystających ze świadczeń pomocy społecznej).
Czynność 2	List intencyjny do instytucji samorządu terytorialnego gminy oraz do organizacji pozarządowych, oraz przedsiębiorców i liderów społecznych (sołtysów) przedstawiający potrzebę uruchomienia wspólnych działań w ramach MLW.
Czynność 3	Organizacja spotkania informacyjnego dla mieszkańców gminy oraz spotkań z przedstawicielami najważniejszych instytucji na terenie gminy wg układu sektorowego.
Czynność 4	Zorganizowanie monitoringu MLW
Instytucje współpracujące	
Instytucje otrzymujące informacje w ramach procedury	 /wskazanie podstawowych instytucji współpracujących/
Osoba odpowiedzialna w instytucji za procedurę	 /wskazanie imienne osoby – funkcji pełnionej w instytucji/

Karta nr 2	URZĄD MIASTA/GMINY/ <i>instytucja wprowadzająca procedurę/</i>
Nazwa procedury	POWOŁANIE ZESPOŁU SYNERGII LOKALNEJ MLW
Czynności	
Czynność 1	Konsultacje z kierownikiem OPS oraz kierownikami niektórych jednostek organizacyjnych gminy w zakresie potencjalnych kandydatów do Zespołu Synergii Lokalnej.
Czynność 2	Wydanie zarządzenia wójta/burmistrza o tworzeniu Zespołu Synergii Lokalnej z obowiązkiem opracowania i wdrożenia wewnętrznego Regulaminu Pracy.
Czynność 3	Wyznaczenie lokalnego koordynatora MLW na okres „przejściowy”, tj. do czasu rozpoczęcia pracy zespołu. Czynność nieobowiązkowa.
Czynność 4	Wskazanie w urzędzie miasta i gminy reprezentanta do prac w Zespole Synergii Lokalnej.
Instytucje współpracujące	
Instytucje otrzymujące informacje w ramach procedury	 <i>/wskazanie podstawowych instytucji współpracujących/</i>
Osoba odpowiedzialna w instytucji za procedurę	 <i>/wskazanie imienne osoby – funkcji pełnionej w instytucji/</i>
Karta nr 3	URZĄD MIASTA/GMINY
Nazwa procedury	KOORDYNACJA PAKTU na rzecz MLW
Czynności	
Czynność 1	Koordinacja przygotowania projektu <i>Paktu na rzecz MLW</i> , w tym wyznaczenie instytucji odpowiedzialnej za opracowanie i redakcję umowy partnerskiej.
Czynność 2	Koordinacja konsultacji nad treścią projektu <i>Paktu na rzecz MLW</i> .
Czynność 3	Określenie sposobu reprezentacji gminy w pracach regionalnych platform współpracy.
Instytucje współpracujące	
Instytucje otrzymujące informacje	 <i>/wskazanie podstawowych instytucji współpracujących/</i>
Osoba odpowiedzialna	 <i>/wskazanie imienne osoby – funkcji pełnionej w instytucji/</i>
Karta nr 4	URZĄD MIASTA/GMINY
Nazwa procedury	LOKALNY MONITORING MLW
Czynności	
Czynność 1	Przygotowanie propozycji trybu i organizacji monitoringu, w tym zakresu informacji przekazywanych przez instytucje realizujące MLW.
Czynność 2	Wyznaczenie terminów monitoringu.
Czynność 3	Przedstawianie informacji z monitoringu na posiedzeniach Rady Gminy.

Instytucje współpracujące	
Instytucje otrzymujące informacje	 /wskazanie podstawowych instytucji współpracujących/
Osoba odpowiedzialna	 /wskazanie imienne osoby – funkcji pełnionej w instytucji/
Karta nr 5	URZĄD MIASTA/GMINY
Nazwa procedury	WYBÓR FORM ORGANIZACYJNYCH USŁUGI
Czynności procedury kompetencyjnej	
Czynność 1	Rozpatrzenie analizy wariantów tworzenia podmiotu zatrudnienia socjalnego lub innej formy organizacyjnej świadczenia usług reintegracji społecznej i zawodowej.
Czynność 2	Przedłożenie wariantów pod obrady Rady Gminy.
Czynność 3	Wykonanie uchwały rady gminy, określającej sposób wykorzystania MLW, w tym: świadczenia usług reintegracji społecznej i zawodowej.
Instytucje współpracujące	
Instytucje otrzymujące informacje	 /wskazanie podstawowych instytucji współpracujących/
Osoba odpowiedzialna	 /wskazanie imienne osoby – funkcji pełnionej w instytucji/

4. Procedury kompetencji instytucji świadczących usługi MLW

Na obszarze każdej gminy instytucją świadczącą usługi reintegracji społecznej i zawodowej, zgodnie z przepisami ustawy o zatrudnieniu socjalnym, jest najczęściej ośrodek pomocy społecznej lub organizacja pozarządowa, w tym także spółdzielnia socjalna. W pakiecie procedur dla *instytucji świadczących usługi* proponuje się ujęcie następujących kompetencji:

- Kompetencje do prowadzenia badań, analiz i kodowania interesariuszy MLW,
- Kompetencje do prezentacji wariantów świadczenia usług,
- Kompetencje do przygotowania decyzji o utworzeniu podmiotu zatrudnienia socjalnego,
- Kompetencje do organizowania grup do zajęć w KIS,
- Kompetencje do określania potrzeb KIS,
- Kompetencje do współpracy z partnerami.

Przykład kart procedur dla instytucji świadczących usługi MLW

Karta nr 6	OPS/Organizacja pozarządowa
Nazwa procedury	BADANIA< ANALIZY< KODOWANIE
Czynności	
Czynność 1	Wykonywanie wszystkich prac badawczych, analitycznych i kodujących pozycje poszczególnych instytucji, mogących być potencjalnymi interesariuszami MLW.
Czynność 2	Przeprowadzanie konsultacji lokalnych na temat wyników wykonanych prac.
Czynność 3	Informowanie o strukturze interesariuszy MLW w podziale na grupy: zwolennik, neutralny.
Czynność 4	Udział w pracach Zespołu Synergii Lokalnej.
Instytucje współpracujące	
Instytucje otrzymujące informacje	 /wskazanie podstawowych instytucji współpracujących/
Osoba odpowiedzialna	 /wskazanie imienne osoby – funkcji pełnionej w instytucji/
Karta nr 7	OPS/Organizacja pozarządowa
Nazwa procedury	PREZENTACJA WARIANTÓW USŁUG MLW
Czynności	
Czynność 1	Prowadzenie Gminnej Biblioteczki MLW.
Czynność 2	Opracowanie materiałów dla ZSL dla dokonania analizy możliwości utworzenia podmiotu zatrudnienia socjalnego lub wyboru innej formy organizacyjnej świadczenia usług reintegracji społecznej i zawodowej na terenie gminy.
Czynność 3	Przedstawienie informacji wójtowi gminy i radzie gminy.
Instytucje współpracujące	
Instytucje otrzymujące informacje	 /wskazanie podstawowych instytucji współpracujących/
Osoba odpowiedzialna	 /wskazanie imienne osoby – funkcji pełnionej w instytucji/
Karta nr 8	OPS/Organizacja pozarządowa
Nazwa procedury	DECYZJA O UTWORZENIU PODMIOTU ZATRUDNIENIA SOCJALNEGO
Czynności	
Czynność 1	Przygotowanie dokumentacji dla uruchomienia działalności podmiotu zatrudnienia socjalnego zgodnie z wymogami ustawy o zatrudnieniu socjalnym.
Czynność 2	Przygotowanie dokumentacji związanej z zawieraniem kontraktów socjalnych dla osób kierowanych do KIS.
Czynność 3	Nawiązanie współpracy z urzędem pracy odnośnie do kierowania do zajęć KIS, a także organizowania programów rynku pracy (w tym szczególnie prac społecznie użytecznych). Przygotowanie projektu uchwały rady gminy oraz ewentualne przeprowadzenie konsultacji z interesariuszami MLW.

Instytucje współpracujące	
Instytucje otrzymujące informacje	 /wskazanie podstawowych instytucji współpracujących/
Osoba odpowiedzialna	 /wskazanie imienne osoby – funkcji pełnionej w instytucji/
Karta nr 9	OPS/Organizacja pozarządowa
Nazwa procedury	ORGANIZOWANIE ZAJĘĆ REINTEGRACJI
Czynności	
Czynność 1	Dokonanie diagnozy sytuacji osób i rodzin w gminie
Czynność 2	Uzyskanie dodatkowych informacji o osobach i rodzinach mogących być objętymi usługami reintegracji społecznej i zawodowej od organizacji pozarządowych.
Czynność 3	Przygotowanie programu zajęć merytorycznych w KIS.
Czynność 4	Zawarcie kontraktów socjalnych.
Instytucje współpracujące	
Instytucje otrzymujące informacje	 /wskazanie podstawowych instytucji współpracujących/
Osoba odpowiedzialna	 /wskazanie imienne osoby – funkcji pełnionej w instytucji/
Karta nr 10	OPS/Organizacja pozarządowa
Nazwa procedury	POTRZEBY USŁUG REINTEGRACJI
Czynności	
Czynność 1	Przekazanie informacji o potrzebach KIS do Zespołu Synergii Lokalnej, tj. do przedstawicieli instytucji partnerskich zaliczonych do grupy „zwolennicy MLW”.
Czynność 2	Wyznaczenie osoby odpowiedzialnej do kontaktów z instytucjami partnerskimi.
Czynność 3	Określenie trybu i sposobu informowania partnerów o potrzebach KIS, w tym: o potrzebie dysponowania zasobami materialnymi, zasobami wiedzy z danej dziedziny, w której odbywają się zajęcia w KIS, o potrzebie dysponowania zasobami personalnymi (specjaliści na zajęcia), etc.
Instytucje współpracujące	
Instytucje otrzymujące informacje	 /wskazanie podstawowych instytucji współpracujących/
Osoba odpowiedzialna	 /wskazanie imienne osoby – funkcji pełnionej w instytucji/
Karta nr 11	OPS/Organizacja pozarządowa
Nazwa procedury	WSPÓŁPRACA Z PARTNERAMI MLW
Czynności	
Czynność 1	Określenie sposobu kontaktów z instytucjami partnerskimi oraz członkami ZSL.
Czynność 2	Określenie zakresu informacji o potrzebach kierowanych pod adresem instytucji dysponujących określonymi zasobami niezbędnymi dla organizacji zajęć w KIS.
Instytucje współpracujące	
Instytucje otrzymujące informacje	 /wskazanie podstawowych instytucji współpracujących/
Osoba odpowiedzialna	 /wskazanie imienne osoby – funkcji pełnionej w instytucji/

Procedury kompetencji *instytucji świadczących usługi* mogą być rozszerzone o inne w zależności od potrzeb wskazywanych przez Zespół Synergii Lokalnej MLW oraz interesariuszy MLW.

5. Procedury kompetencji instytucji partnerskich MLW

Procedury kompetencji instytucji partnerskich obejmują:

- Kompetencje do nawiązywania i utrzymywania stałych kontaktów z instytucjami inicjującymi i instytucjami świadczącymi usługi,
- Kompetencje do wyznaczenia w strukturze organizacyjnej osób odpowiedzialnych za utrzymywanie kontaktów,
- Kompetencje do analizy własnych zasobów, które mogą być przeznaczone na cele MLW.

Przykład kart procedur dla instytucji partnerskich MLW

Karta nr 12	INSTYTUCJE PARTNERSKIE
Nazwa procedury	NAWIĄZYWANIE I UTRZYMYWANIE KONTAKTÓW
Czynności	
Czynność 1	Wyznaczenie osób odpowiedzialnych za utrzymywanie kontaktów z instytucjami wymienionymi w Standardzie.
Czynność 2	Przyjęcie zasad współpracy, udziału w pracach ZSL oraz reprezentowania danej instytucji wobec instytucji inicjującej MLW.
Czynność 3	Określenie systemu przepływu informacji, w tym głównie przyjmowania zgłoszeń potrzeb na rzecz działającego podmiotu zatrudnienia socjalnego lub na rzecz instytucji świadczącej usługi reintegracji społecznej i zawodowej.
Instytucje współpracujące	
Instytucje otrzymujące informacje	 /wskazanie podstawowych instytucji współpracujących/
Osoba odpowiedzialna	 /wskazanie imienne osoby – funkcji pełnionej w instytucji/

Karta nr 13	INSTYTUCJE PARTNERSKIE
Nazwa procedury	WYZNACZENIE OSOBY DO REPREZENTOWANIA INSTYTUCJI/PODMIOTU
Czynności	
Czynność 1	Wyznaczenie osób, reprezentujących daną instytucję partnerską w pracach ZSL.
Czynność 2	Poinformowanie wszystkich instytucji w MLW.
Czynność 3	Przyjęcie zasad wzajemnej informacji.
Instytucje współpracujące	
Instytucje otrzymujące informacje	 /wskazanie podstawowych instytucji współpracujących/
Osoba odpowiedzialna	 /wskazanie imienne osoby – funkcji pełnionej w instytucji/

Karta nr 14	INSTYTUCJE PARTNERSKIE
Nazwa procedury	ANALIZA POTRZEB i ZASOBÓW
Czynności	
Czynność 1	Przyjmowanie zgłoszeń od podmiotu zatrudnienia socjalnego/lub instytucji świadczącej usługi w zakresie potrzeb związanych z organizacją i przebiegiem zajęć.
Czynność 2	Prowadzenie analizy możliwości udostępnienia własnych zasobów na cele MLW.
Czynność 3	Informowanie na bieżąco o niemożności spełnienia oczekiwań w zakresie udostępnienia zasobów.
Instytucje współpracujące	
Instytucje otrzymujące informacje	 <i>/wskazanie podstawowych instytucji współpracujących/</i>
Osoba odpowiedzialna	 <i>/wskazanie imienne osoby – funkcji pełnionej w instytucji/</i>

Propozycja łącznej liczby 14 kart proceduralnych jest otwarta, co oznacza, że budując partnerstwo MLW, jego członkowie powinni sami wypracować te procedury, określając swoje role, funkcje i zadania.

6. Proponowane zasady współpracy instytucji w MLW

Niemalże wszyscy Realizatorzy pilotażu MLW zgodnie określili podstawowy zestaw zasad współpracy, jakie powinny obowiązywać w Modelu. Zestaw ten jest typowym zbiorem, charakterystycznym dla działań partnerskich bez względu na obszar, w jakim przyszłe partnerstwo powinno funkcjonować. We wspólnie ustalonym zbiorze zasad współpracy należy wskazać na 8 reguł, które zostały wymienione przez gminy:

1. ZASADA AUTONOMII KAŻDEGO PARTNERA – zasada bezwzględnego przestrzegania podczas wdrażania MLW

Zasada ta określa, że każda instytucja współpracująca w ramach MLW, w tym szczególnie przystępującą do *Paktu* na rzecz MLW, musi zachować prawo do autonomicznych decyzji o czasie, formach i zakresie uczestnictwa w partnerstwie. Tak więc ewentualne utworzenie Zespołu Synergii Lokalnej oznacza, że dana instytucja może wyznaczyć swojego reprezentanta do prac w tym zespole, ale nie jest to warunek obligatoryjny. Wspieranie partnerstwa MLW nie oznacza konieczności udziału w bieżących pracach ZSL.

2. ZASADA PRIORYTETU STATUTOWEJ DZIAŁALNOŚCI PARTNERA – zasada do bezwzględnej przestrzegania podczas wdrażania MLW

Instytucje działające w ramach MLW muszą przestrzegać reguły nadrzędności statutowych zadań każdej organizacji, która przystąpiła do *Paktu na rzecz MLW* lub wyznaczyła swojego przedstawiciela do prac w ZSL.

Oznacza to, że w przypadku uznania, iż w danym czasie nie jest możliwe angażowanie się w prace na rzecz MLW z tytułu konieczności wykonywania statutowych obowiązków, instytucja partnerska nie będzie ponosiła konsekwencji czasowego wyłączenia jej z realizacji zadań MLW. Czasowe wyłączenie z prac ZSL lub działań wspierających realizację MLW nie powinno rzutować na całokształt funkcjonowania partnerstwa MLW.

3. ZASADA „RÓWNOŚCI UDZIAŁU I PODEJMOWANIA DECYZJI” – zasada do bezwzględnego przestrzegania dla zachowania warunków partnerstwa

Współpraca instytucji w ramach partnerstwa MLW, w tym szczególnie oddelegowanie swojego przedstawiciela do ZSL oznacza, że przy podejmowaniu decyzji przestrzega się reguły „jeden udział, jeden głos”. Tym samym uznaje się równość wszystkich instytucji wchodzących w danym czasie w *Pakt na rzecz MLW*. Kierowanie się tą zasadą oznacza także konieczność konsultowania się wzajemnego instytucji przy wyznaczaniu kolejnych celów i realizacji kolejnych zadań zmierzających do osiągnięcia celów MLW.

4. ZASADA „OTWARTOŚCI PARTNERÓW” – zasada do przestrzegania przez każdą instytucję przystępującą do wdrażania Modelu MLW

Instytucje wchodzące w skład partnerstwa MLW kierują się otwartością na propozycje ewentualnego przystąpienia kolejnych organizacji, podmiotów i osób fizycznych. Zasada ta oznacza, że partnerstwo MLW jest formułą otwartą na poszerzanie zakresu merytorycznego, zakresu zasobów stawianych do dyspozycji partnerstwa MLW oraz potencjału kadrowego.

5. ZASADA EFEKTYWNYCH ZASOBÓW – zasada dobrowolna do wdrażania, która nie powinna limitować liczby partnerów

Instytucje wchodzące w skład partnerstwa MLW starają się w sposób nieutrudniający wykonywanie ich statutowych obowiązków udostępniać swoje zasoby (organizacyjne, techniczne, kadrowe i finansowe) dla wzmocnienia potencjału podmiotu zatrudnienia socjalnego lub innej wybranej formy organizacyjnej świadczenia usług reintegracji społecznej i zawodowej.

6. ZASADA „PRIORYTETOWYCH POTRZEB MLW” – zasada do bezwzględnego przestrzegania w czasie wdrażania usług reintegracji społecznej i zawodowej.

Instytucje tworzące partnerstwo MLW w miarę posiadanych możliwości starają się w sposób priorytetowy uwzględniać zgłaszane potrzeby instytucji świadczącej usługi reintegracji społecznej i zawodowej – w tym przypadku prowadzącej np. klub integracji społecznej. Potrzeby te powinny być zgłaszane z wyprzedzeniem tak, aby nie następowała kolizja z wykonywaniem statutowych obowiązków partnera.

7. ZASADA „WZAJEMNEJ INFORMACJI” – zasada konieczności jej stosowania

Instytucje współpracujące w MLW przestrzegają zasady wzajemnego informowania, co oznacza, że istotne z punktu widzenia przebiegu usług reintegracji społecznej i zawodowej informacje są przekazywane w następującym porządku: (a) do instytucji tworzącej podmiot zatrudnienia socjalnego (np. OPS Biłgoraj), (b) do Zespołu Lokalnej Synergii. W tych celach wykorzystywane są wszystkie dostępne środki przekazu.

8. ZASADA „EFEKTU i MONITORINGU”

Instytucje 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 MLW jak i u poszczególnych partnerów. W celach monitoringu partnerzy uzgadniają zakres informacji oraz sposób ich prezentacji.

Przykład: Zasady współpracy na przykładzie MLW Poznań

Niektórzy Realizatorzy pilotażu MLW wskazali na kilka zasad, które można uznać, jako ważne i kształtujące oblicze partnerstw MLW, działających w obszarze szeroko pojmowanej polityki społecznej.

ZSL Poznań zwrócił uwagę na następujące zasady:

- **ZASADA DIALOGU SPOŁECZNEGO:** konsultacja i dialog organów władzy publicznej z podmiotami samoorganizującego się społeczeństwa obywatelskiego, partnerstwo uzupełnia działania lokalnych instytucji, ale ich nie zastępuje;
- **ZASADA DEMOKRACJI:** partnerzy dysponują równym głosem, decyzje podejmowane są w sposób demokratyczny;
- **ZASADA JAWNOŚCI DZIAŁAŃ:** bieżące informowanie o działalności partnerstwa, jawny system komunikacji;

- **ZASADA POMOCNICZOŚCI:** partnerstwo podejmuje działania, które przerastają potencjał indywidualnych obywateli;
- **ZASADA ODDOLNOŚCI:** uwzględnianie w działaniach inicjatyw obywatelskich;
- **ZASADA APOLITYCZNOŚCI:** partnerstwo nie jest związane z żadną partią polityczną i nie podlega próbom politycznego wykorzystania.

Dla uzasadnienia ważności powyższych propozycji trzeba przytoczyć argumentację ZSL Poznań: *Partnerstwo powinno znaleźć własną drogę powstania i rozwoju, każde jest indywidualne – ma swoje cele, partnerów i otoczenie, w którym funkcjonuje. Sposób tworzenia partnerstwa i jego rozwój jest wypadkową dążeń wszystkich partnerów, specyfiki środowiska lokalnego oraz problemów, dla rozwiązywania, których partnerstwo powstało, a także: Partnerstwo, zatem nie jest raz na zawsze ustaloną formą działania, jest raczej procesem, w którym umiejętność adekwatnego i szybkiego reagowania na zmiany sytuacji stanowi o jego realnej sile*¹⁴.

¹⁴ Patrz: „Raport końcowy z realizacji pilotażowego wdrożenia modelu lokalnej współpracy”, MOPR Poznań 2014, s. 45.

III. WNIOSKI I REKOMENDACJE Z PILOTAŻU MLW

Realizatorzy pilotażu MLW sformułowali wnioski i rekomendacje, które kierowane są do:

- Treści *Wytycznych do wdrażania MLW* traktowanych jako ogólne wskazówki dla tych gmin, które będą chciały skorzystać z Modelu przy rozwijaniu usług reintegracji społecznej i zawodowej oraz innych form organizacyjnych z ekonomii społecznej.
- Treści przepisów ustawy o zatrudnieniu socjalnym, które powinny zostać przeanalizowane przede wszystkim przez Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Departament Pomocy i Integracji Społecznej i uwzględnione w ewentualnie przygotowywanym projekcie kolejnej nowelizacji ustawy.

1. Wnioski pod adresem *Wytycznych do wdrażania MLW*

Przegląd wniosków sformułowanych w końcowych raportach dwudziestu gmin pozwala na sformułowanie propozycji korekty *Wytycznych*, poprzez wprowadzenie do ostatecznej ich redakcji kilku nowych pozycji. Propozycje te przedstawiają się następująco:

Numer <i>Wytycznej</i> – nazwa	Ogólna charakterystyka <i>Wytycznej</i>
<i>Wytyczna nr 1 – Obligatoryjna – Szkolenie centralne dla gminy przystępującej do wdrażania Modelu MLW</i>	Każda gmina przed przystąpieniem do wdrażania Standardu MLW musi w pierwszej kolejności pozyskać w wyniku centralnego szkolenia, pakiet podstawowych informacji na temat celu, istoty i narzędzi Modelu. Szkolenie centralne musi zawierać elementy informacji o problematyce zatrudnienia socjalnego.
<i>Wytyczna nr 2 (dawna nr 1) – Obligatoryjna – Prezentacja idei Modelu MLW w środowisku lokalnych instytucji (potencjalnych interesariuszy MLW)</i>	Gmina obligatoryjnie przeprowadza działania informacyjne wśród jednostek organizacyjnych, utworzonych na podstawie przepisu art. 9 ustawy o samorządzie gminnym, a także wśród mieszkańców. Narzędziami informacyjnymi są: • spotkanie informacyjne, • listy intencyjne do instytucji i liderów społecznych.
<i>Wytyczna nr 3 (dawna nr 2) – Obligatoryjna – Biblioteczka MLW</i>	Treść bez zmian, przy założeniu przekazania jej w formie elektronicznej do każdej instytucji.
<i>Wytyczna nr 4 (dawna nr 3) – Fakultatywna – Przejściowy Koordynator MLW</i>	Ta <i>Wytyczna</i> ma charakter fakultatywny, ponieważ od decyzji gminy wdrażającej Standard MLW zależy powołanie na okres przejściowy koordynatora MLW pracującego do czasu utworzenia pierwszego składu Zespołu Synergii Lokalnej.

<i>Wtyczna</i> nr 5 (dawna nr 4) – Obligatoryjna – Wykonawca Katalogu interesariuszy MLW	Treść bez zmian.
<i>Wtyczna</i> nr 6 (dawna nr 5) – Obligatoryjna – Wstępny Katalog interesariuszy MLW	Treść bez zmian, przy zachowaniu zasady konieczności tworzenia katalogu z uwzględnieniem podstawowych sektorów działalności poszczególnych instytucji (np. administracja publiczna, przedsiębiorcy, zdrowie, oświata itp.).
<i>Wtyczna</i> nr 7 (nowa) – Obligatoryjna – Badanie poziomu wiedzy o zatrudnieniu socjalnym i nastawieniu do tworzenia partnerstwa MLW	Każda gmina przed kodowaniem pozycji wyjściowej interesariusza musi dokonać we własnym zakresie badania stopnia wiedzy o zatrudnieniu socjalnym wśród instytucji ujętych we wstępnym katalogu interesariuszy MLW oraz ustalić nastawienie każdej instytucji do idei partnerstwa na rzecz MLW. Wiedza ta pozwoli wykonać wstępne kodowanie i podziału instytucji na grupy: zwolenników i neutralnych. Wykonawca: a) przejściowy Koordynator MLW lub b) Zespół Synergii Lokalnej
<i>Wtyczna</i> nr 8 (dawna nr 6) – Obligatoryjna – Wstępne kodowanie pozycji interesariusza MLW	Treść bez zmian, przy wprowadzeniu założenia, że jest to pierwsze kodowanie, dla zorientowania się w pozycji wyjściowej przed prowadzeniem działań ze strony Zespołu Synergii Lokalnej.
<i>Wtyczna</i> nr 9 (dawna nr 7) – Obligatoryjna – powołanie Zespołu Synergii Lokalnej	Treść bez zmian z zachowaniem zasady utworzenia pierwszego składu z przedstawicieli instytucji wyznaczonych przez wójta, burmistrza lub prezydenta miasta na prawach powiatu. Powołanie przez zarządzenie lub uchwałę Rady Gminy.
<i>Wtyczna</i> nr 10 (dawna nr 8) – Obligatoryjna – Zadania Zespołu Synergii Lokalnej	Treść bez zmian.
<i>Wtyczna</i> nr 11 (nowa) – Obligatoryjna – Ostateczne kodowanie interesariuszy MLW	Ostateczne kodowanie pozycji interesariuszy w celu ukształtowania grupy instytucji, które przystąpią do zawarcia <i>Paktu na rzecz MLW</i> .
<i>Wtyczna</i> nr 12 (nowa) – Fakultatywna – Ekspert MLW dla gminy	Każda gmina przystępująca do wdrażania Standardu MLW autonomicznie podejmuje decyzję o zaangażowaniu eksperta ds. zatrudnienia socjalnego, pełniącego funkcje doradcze.
<i>Wtyczna</i> nr 13 (dawna nr 9) – Obligatoryjna – Pakt na rzecz MLW	Treść bez zmian.
<i>Wtyczna</i> nr 14 (nowa) – Fakultatywna – Wizyty studyjne w doświadczonych podmiotach zatrudnienia socjalnego (CIS lub KIS)	Gmina wdrażająca Standard MLW powinna skorzystać z możliwości odbycia wizyt studyjnych w doświadczonych podmiotach zatrudnienia socjalnego przed podjęciem decyzji o ewentualnym tworzeniu własnego podmiotu.
<i>Wtyczna</i> nr 15 (dawna nr 10) – Obligatoryjna – Warianty utworzenia podmiotu zatrudnienia socjalnego	Treść bez zmian.

<i>Wztyyczna</i> nr 16 (dawna nr 11) – Obligatoryjna – Wyniki analizy wyboru wariantu tworzenia podmiotu zatrudnienia socjalnego	Treść bez zmian.
<i>Wztyyczna</i> nr 17 (dawna nr 12) – Fakultatywna – Wybór realizacji usług reintegracji społecznej i zawodowej.	Treść bez zmian z zastrzeżeniem określenia sposobu wykorzystania usług reintegracji społecznej i zawodowej (własny podmiot lub współpraca z innymi już działającymi).
<i>Wztyyczna</i> nr 18 (dawna nr 13) – Obligatoryjna – Monitoring MLW	Treść bez zmian.

2. Rekomendacje pod adresem ustawy o zatrudnieniu socjalnym (ZSL Poznań)

Rekomendacje ZSL Poznań w dużej mierze dotyczą kwestii, które były podnoszone między innymi przez członków Konwentu Centrów i Klubów Integracji Społecznej w przygotowywanym w 2012 r. projekcie nowelizacji ustawy o zatrudnieniu socjalnym. Najważniejsze propozycje dotyczą:

- uregulowania zasad stabilnego finansowania centrów integracji społecznej;
- określenia zasad wpierania przez CIS uczestników po zakończeniu pobytu w centrum;
- zmian o charakterze porządkującym wynikającym z dotychczasowej praktyki działań Centrów.

Główne zmiany zaproponowane w projekcie:

1) Kwestia finansowania działalności CIS

- Odnośnie do finansowania CIS, proponuje się, aby dotychczasowe zasady finansowania Centrum miały zastosowanie do pierwszych 24 miesięcy funkcjonowania. Po tym okresie Centrum może starać się o akredytację w zakresie usług reintegracji społecznej i reintegracji zawodowej. Uzyskanie akredytacji powinno oznaczać możliwość stałego finansowania ze środków Funduszu Pracy oraz środków jednostki samorządu terytorialnego. Koszty świadczeń integracyjnych jak i reintegracji zawodowej powinny być finansowane do wysokości przeciętnego wynagrodzenia na uczestnika. Kwota dotacji samorządu może zostać pomniejszona o kwotę będącą wartością zleceń, jakie samorząd przekazuje do realizacji Centrum z zakresu zadań własnych. Finansowanie reintegracji społecznej powinno odbywać się na podstawie kosztów z poprzednich dwóch lat.

2) Kwestia monitorowania losów uczestników CIS po zakończeniu zajęć oraz przebudowa systemu zatrudnienia wspieranego

- Odpowiedzialność Centrum za wsparcie uczestnika do 18 miesięcy po zakończeniu uczestnictwa w Centrum, w postaci rzecznictwa, poradnictwa zawodowego, psychologicznego i społecznego;
- Monitorowanie losów zawodowych uczestników Centrum;
- Poszerzenie możliwości refundacyjnych przy zatrudnieniu uczestnika CIS przez pracodawcę. Zamiast dotychczasowego zmniejszającego się poziomu refundacji proponuje się refundację w wysokości zasiłku dla bezrobotnych przez 12–18 miesięcy przy zobowiązaniu zatrudnienia, do co najmniej 24 miesięcy. Ponadto proponuje się wprowadzenie możliwości finansowania kosztów opieki nad dzieckiem w tym okresie na wniosek Centrum, które opiekuje się byłym uczestnikiem.

3) Inne kwestie zatrudnienia socjalnego

- Poszerzenie katalogu uczestników CIS o rolników i domowników (art. 1 pkt 1);
- Określenie, iż status CIS otrzymuje się na okres objęty strategią województwa, tj. do siedmiu lat, nie krócej jednak niż trzy lata (art. 1 pkt 2, art. 2) ma to skorelować działania programów wojewódzkich z funkcjonowaniem Centrum;
- Wprowadzenie zasady, że określone ustawą obowiązki pracownika socjalnego może realizować pracownik socjalny Centrum zatrudniony na podstawie umowy o pracę (art. 1 pkt 7);
- Wprowadzenie możliwości finansowania dla uczestników Centrum kosztów dojazdu na zajęcia (art. 1 pkt. 9);
- Uproszczenie procedury kwalifikowania do uczestnictwa w Centrum po okresie próbnym wyłącznie na podstawie decyzji kierownika Centrum (art. 1, pkt 8);
- Zmodyfikowanie „Zasady działalności centrum integracji społecznej, Art. 11. Punkt 3: „Pracowników Centrum zatrudnia kierownik Centrum, z tym że na jednego pracownika prowadzącego bezpośrednio zajęcia z uczestnikami nie powinno przypadać więcej niż 5 uczestników”. Praktyka wskazuje, że na jednego pracownika prowadzącego bezpośrednio zajęcia z uczestnikami nie powinno przypadać więcej niż 10 uczestników.

3. Rekomendacje pod adresem ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (ZSL Poznań)

W ramach innego projektu systemowego pt. „Tworzenie i rozwijanie usług pomocy i integracji społecznej”, realizowanego na zlecenie Departamentu Pomocy i Integracji Społecznej w MPiPS, została opracowana propozycja rozwiązań prawnych umożliwiających uzyskiwanie przez partnerstwa lokalne osobowości prawnej. Można wyróżnić trzy stopnie formalizowania partnerstwa:

- Partnerstwo niesformalizowane,
- Partnerstwo quasi-sformalizowane,
- Partnerstwo sformalizowane.

Partnerstwo opisane w Modelu MLW to partnerstwo quasi-sformalizowane – funkcjonujące w oparciu o porozumienie, które w modelu nosi nazwę *Paktu*. Sygnatariusze *Paktu* zobowiązują się w nim do podejmowania działań na rzecz realizacji celów określonych przez partnerstwo. Jednak partnerstwo MLW nie ma osobowości prawnej, co oznacza, że nie może występować w obrocie prawnym. Jeżeli w przyszłości partnerstwo MLW chciałoby taką podmiotowość uzyskać, to nie miałoby możliwości wyboru najbardziej odpowiedniej formuły. W ramach wspomnianego powyżej projektu przeprowadzono szczegółową analizę dostępnych obecnie dla partnerstw form prawnych, w tym: fundacji, stowarzyszenia, związku stowarzyszeń, spółki. Konkluzja jest taka, że żadna z tych form prawnych nie odpowiada specyfice wielosektorowego partnerstwa lokalnego MLW.

Dlatego zaproponowano wprowadzenie nowej formy prawnej – ***zmodyfikowanego związku stowarzyszeń*** – do ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie. Projekt został przekazany do Departamentu Pożytku Publicznego w MPiPS, ale Departament jeszcze się do niego nie ustosunkował.

W kontekście opracowania i wdrażania Modelu Lokalnej Współpracy warto rozważyć możliwość poparcia propozycji tego rozwiązania prawnego. Główne założenia propozycji rozwiązań prawnych w zakresie partnerstwa lokalnego to:

- Zgodnie z projektem partnerstwo lokalne będzie działało w formie związku stowarzyszeń, z tym że:
 - 1) partnerstwo lokalne może zostać utworzone przez co najmniej dwóch partnerów, z których przynajmniej jednym jest gmina, a przynajmniej jednym organizacja pozarządowa lub kościelna osoba prawna, o której mowa w art. 3 ust. 3;
 - 2) członkami-założycielami partnerstwa lokalnego mogą być także przedsiębiorcy.

Poza ww. podmiotami członkami partnerstwa lokalnego będą mogły zostać również inne podmioty funkcjonujące na terenie objętym działaniami partnerstwa lokalnego, w szczególności: jednostki organizacyjne samorządu terytorialnego, powiatowe i wojewódzkie jednostki samorządu terytorialnego oraz ich jednostki organizacyjne, organy administracji rządowej, kościelne osoby prawne, o których mowa w art. 3 ust. 3 ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, przedsiębiorstwa społeczne oraz spółdzielnie socjalne. Ma to zapewnić realizację modelu partnerstwa jako forum współpracy między samorządem a organizacjami działającymi na jego terenie.

Partnerzy pragnący powołać partnerstwo lokalne będą musieli podjąć uchwałę o jego utworzeniu, przyjąć statut i wybrać zarząd. Partnerstwo lokalne będzie wpisywane do Krajowego Rejestru Sądowego i uzyska osobowość prawną z chwilą dokonania wpisu. Projekt zakłada, iż partnerstwo lokalne jest podmiotem działającym nie w celu osiągnięcia zysku, jednak będzie mogło prowadzić działalność gospodarczą. Dochód z działalności gospodarczej partnerstwa będzie mógł służyć wyłącznie realizacji działań partnerstwa i nie będzie mógł być przeznaczony do podziału pomiędzy członków partnerstwa. Działalność gospodarcza partnerstwa lokalnego będzie mogła być prowadzona bezpośrednio przez partnerstwo lokalne lub za pomocą podmiotów powołanych do prowadzenia działalności gospodarczej. Nadzór nad działalnością partnerstwa lokalnego będzie sprawował, na podstawie kryterium zgodności z prawem, wojewoda właściwy ze względu na siedzibę partnerstwa lokalnego.

Podsumowanie

Przygotowany *Raport końcowy* z pilotażu MLW zawiera najważniejsze informacje dotyczące rezultatów tego przedsięwzięcia. Szczegółowy opis wykonanych zadań oraz ich efektów zarówno odnoszący się do poszczególnych punktów *Wytycznych*, jak i dodatkowych inicjatyw gmin zawarty jest w raportach końcowych 20 gmin.

Żaden Realizator pilotażu MLW nie odrzucił idei budowania partnerstwa lokalnego na bazie problematyki zatrudnienia socjalnego. Wręcz przeciwnie, uznano, że kontynuacja działań sektorowej współpracy powinna uwzględniać szeroką problematykę polityki społecznej oraz ekonomii społecznej, a także dążyć do wzmacniania kierunku aktywnego włączania lokalnych struktur w rozwiązywanie problemów społeczności gmin.

Wszyscy Realizatorzy pilotażu MLW uznali, że zawarte umowy o współpracy partnerskiej, zwane *Paktami na rzecz MLW*, są początkiem procesu tworzenia sze-rokich instytucjonalnych koalicji. Ważne jest także stwierdzenie, że tego typu inicjatywy są dobrymi platformami wzajemnej edukacji, poznawania misji poszczególnych instytucji i podmiotów oraz wzmacniania idei solidaryzmu społecznego.

Wydawca
Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich
AL. Jerozolimskie 65/79
00-697 Warszawa
www.crzl.gov.pl
Tel . +48 22 237 00 00
Fax. +48 22 237 00 99

ISBN: 978-83-7951-334-5

Publikacja bezpłatna

Publikacja współfinansowana ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**Ministerstwo Pracy
i Polityki Społecznej**

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

