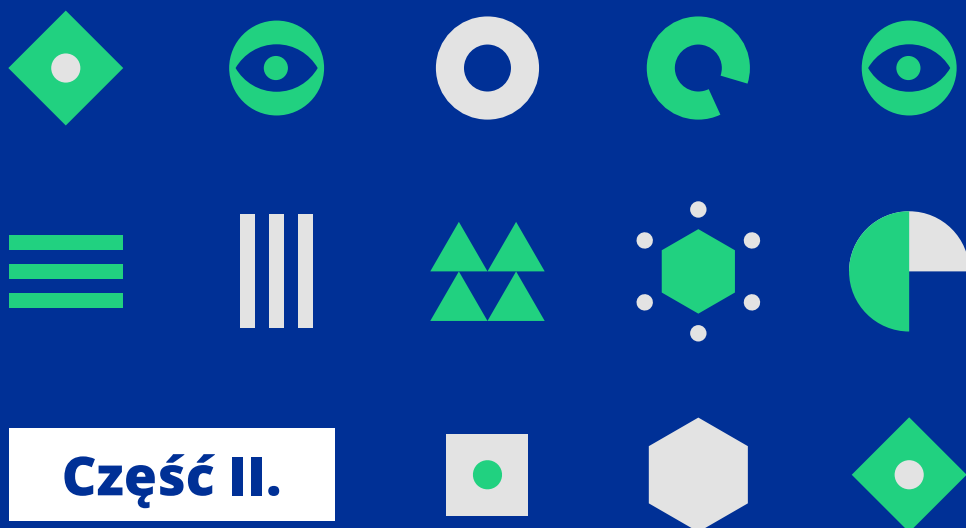


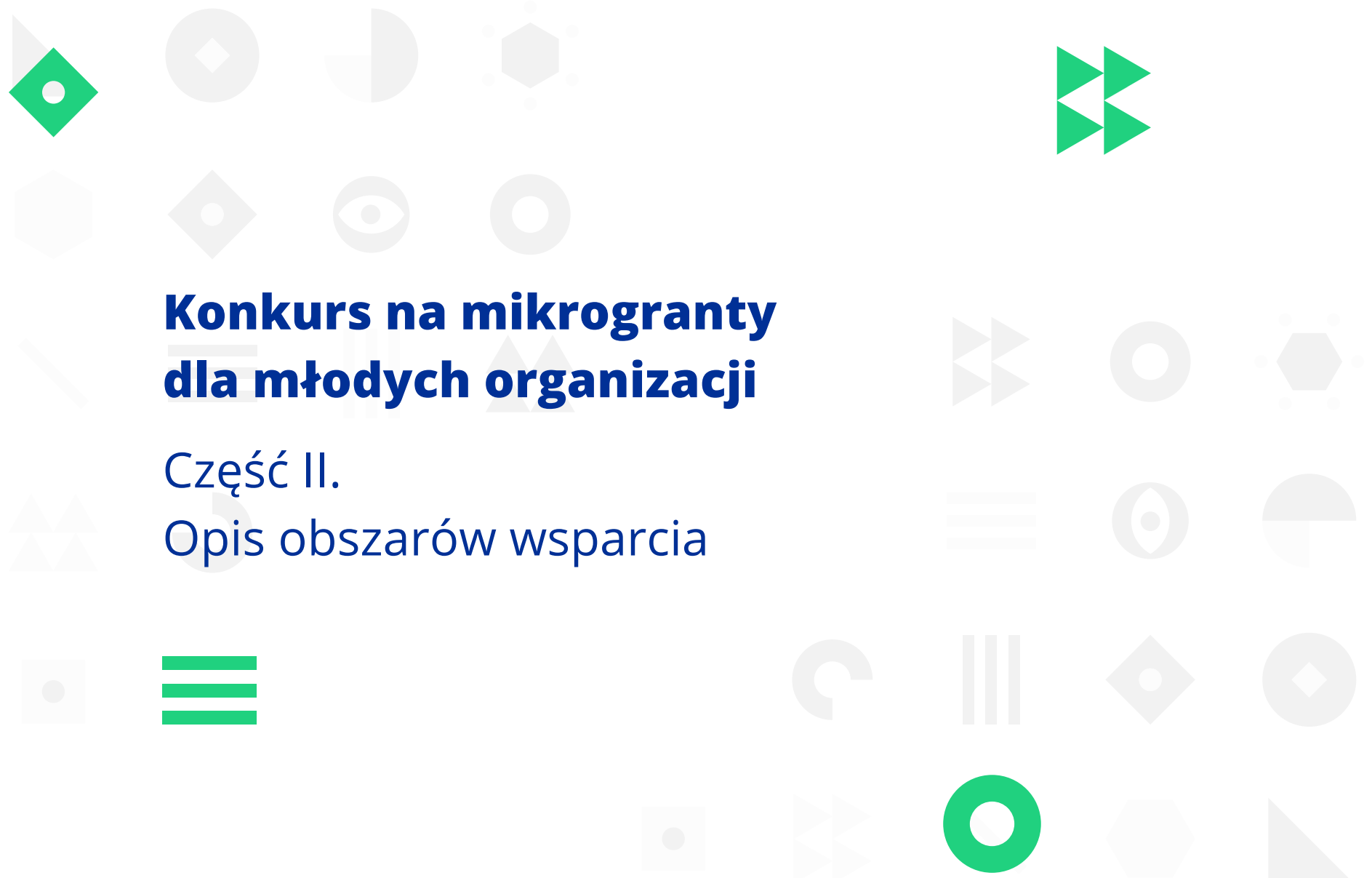


**Część II.**

**MIKROGRANTY**

# **Podręcznik dla Wnioskodawców i Grantobiorców Programu Aktywni Obywatele – Fundusz Regionalny**

2. konkurs grantowy  
na projekty tematyczne



# **Konkurs na mikrogranty dla młodych organizacji**

Część II.

Opis obszarów wsparcia

# Spis treści

## Obszary wsparcia

|                                                                                                                                                                 |               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| <b>Obszar 1. Ochrona praw człowieka<br/>(w tym kwestie związane z równością płci)</b>                                                                           | <b>6</b>      |
| Cele obszaru                                                                                                                                                    | 6             |
| Jak organizacje mogą realizować cele obszaru?                                                                                                                   | 9             |
| Przykładowe działania                                                                                                                                           | 9             |
| O czym warto pamiętać planując działania?                                                                                                                       | 11            |
| <br><b>Obszar 2. Działanie na rzecz różnorodności<br/>społecznej i przeciwdziałanie wykluczeniu</b>                                                             | <br><b>14</b> |
| Cele obszaru                                                                                                                                                    | 14            |
| Jak organizacje mogą realizować cele obszaru?                                                                                                                   | 17            |
| Przykładowe działania                                                                                                                                           | 20            |
| O czym warto pamiętać planując działania?                                                                                                                       | 20            |
| <br><b>Obszar 3. Budowanie kultury demokratycznej i zaangażowania<br/>obywatelskiego na poziomie lokalnym (w tym kwestie<br/>związane z ochroną środowiska)</b> | <br><b>26</b> |
| Cele obszaru                                                                                                                                                    | 26            |
| Jak organizacje mogą realizować cele obszaru?                                                                                                                   | 28            |
| Przykładowe działania                                                                                                                                           | 29            |
| O czym warto pamiętać planując działania?                                                                                                                       | 32            |
| <br><b>Obszar 4. Wsparcie rozwoju sektora społecznego</b>                                                                                                       | <br><b>35</b> |
| Cele obszaru                                                                                                                                                    | 35            |
| Jak organizacje mogą realizować cele obszaru?                                                                                                                   | 37            |
| Przykładowe działania                                                                                                                                           | 37            |
| O czym warto pamiętać planując działania?                                                                                                                       | 42            |



# Obszary wsparcia



## **Obszar 1.**

### **Ochrona praw człowieka (w tym kwestie związane z równością płci)**

*Autor: Maciej Sopyło, ekspert w 1. obszarze tematycznym  
Programu Aktywni Obywatele – Fundusz Regionalny*

# Obszar 1.

## Ochrona praw człowieka (w tym kwestie związane z równością płci)

### Cele obszaru

Prawa człowieka to zbiór zasad chroniących każdą osobę – obywatela/obywatelkę i nie-obywatela/nie-obywatelkę – przed władzą państwa i siłą tego, kto w imieniu państwa sprawuje jakąś władzę (np. urzędnika, nauczyciela). Prawa człowieka:

- wstrzymują zakusy władzy: *Polityku, urzędniczko, nie wolno ci tu wkraczać, bo to jest przestrzeń wolna od twojej ingerencji* (np. wolność myśli, sumienia, wyznania),
- zmuszają do podejmowania pewnych czynności: *Polityczko, urzędniku, musisz działać, bo masz obowiązek zagwarantowania czegoś ludziom* (np. budowy sądów, podjęcia działań służących zagwarantowaniu orzekania przez niezawisłych sędziów, budowy szkół i zatrudnienia nauczycieli/nauczycielek w celu zapewnienia prawa do nauki).

Według klasycznej koncepcji praw człowieka, prawa te odnoszą się do relacji człowiek – państwo i władza państwowa, nie relacji człowiek – człowiek. Jeśli sąsiad wtargnie do mojego domu i mnie pobije, łamie przepisy kodeksu karnego, ale nie moje prawa człowieka (nie ma tu relacji człowiek – władza). Te ostatnie może jednak złamać policja, jeśli odmówi przyjęcia zawiadomienia o możliwości popełnienia przestępstwa przez sąsiada (w tym przypadku następuje relacja człowiek – władza). Policjant nadużywający władzy wobec osoby zatrzymanej łamie prawa człowieka, bo wykonuje władzę państwową nad jednostką. Ten sam policjant dopuszczający się

bez związku z obowiązkami zawodowymi przemocy domowej wobec swoich bliskich łamie prawo i powinien odpowiadać na podstawie przepisów prawa karnego, ale nie za łamanie praw człowieka (bo jest to sytuacja niezwiązana z obowiązkami, policjant nie działa tu w imieniu władzy). Łamanie praw człowieka mogą dopuścić się jego koleżanki i koledzy, jeśli bezpodstawnie odmówią ścigania kogoś, kto znęca się nad rodziną (tu następuje relacja władza – człowiek).

Prawa człowieka chronią przyrodzoną godność każdej jednostki, zarówno kogoś, kto popełnił zbrodnię, jak i najuczciwszej osoby pod słońcem, która nigdy nie zrobiła nikomu nic złego – z tego tytułu, że każdy i każda z nas jest człowiekiem, i żaden czyn (lub zaniechanie, na przykład nierealizowanie jakichś obowiązków, które nakłada na nas państwo) tego nie przekreśli.

Prawa człowieka wymienia rozdział II Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej pt. „Wolności, prawa i obowiązki człowieka i obywatela” czy Europejska Konwencja Praw Człowieka. Są to między innymi: wolność zgromadzeń, wolność od tortur, wolność od niewolnictwa, wolność myśli, sumienia, wyznania, prawo do sądu, prawo do prywatności, prawo do swobody poruszania się, prawo do informacji, prawo do nauki, prawo do opieki zdrowotnej. W Programie można też składać wnioski dotyczące tzw. praw człowieka trzeciej generacji (m.in. prawo do czystego środowiska).

Równe traktowanie to zakaz różnicowania (różnego traktowania) osób bez obiektywnej, uzasadnionej, racjonalnej przyczyny. W czasach, w których ludzkość dopiero pracuje nad samosterującymi się samochodami, zasada, że osoba niewidoma nie może prowadzić samochodu, nie jest nierównym traktowaniem. Ale wprowadzenie prawa, że tylko kobiety mogą prowadzić samochód, już by nim było. Zasada równego traktowania działa nie tylko w relacji człowiek – państwo, ale także człowiek – człowiek występujący w określonej roli (np. osoby wynajmującej mieszkanie czy ofe-

rującej usługi – jako przedsiębiorca nie mogę odmówić zatrudnienia danej osoby, bo nie podoba mi się jej pochodzenie). Artykuł 32 Konstytucji nakłada na państwo obowiązek ochrony prawnej przed dyskryminacją (którą w Programie Aktywni Obywatele – Fundusz Regionalny traktujemy jako synonim nierównego traktowania).

Zarówno prawa człowieka, jak i zasada równego traktowania są ważnymi, nieodzownymi elementami istnienia i trwania demokratycznego państwa prawa i rozwoju społeczeństwa obywatelskiego.

Badania<sup>1</sup> i rzeczywistość ostatnich lat pokazują, że istnienie i zasadność stosowania praw człowieka w Polsce jest podważana, zarówno przez obywateli, jak i przez władze różnych szczebli. Działania władzy, jak tworzenie tzw. stref wolnych od LGBT, pokazują, że daleko nam także do pełnego wdrożenia standardów równego traktowania. Potwierdzają to m.in. raporty Rzecznika Praw Obywatelskich<sup>2</sup>.

**W ramach obszaru 1. Program wspiera działania mające na celu budowanie świata, w którym prawa człowieka i równe traktowanie są rozumianymi i docenianymi przez ludzi i stosowanymi przez władzę zasadami.**

---

1 Human Rights in 2018: A Global Advisor Survey. Press release, IPSOS, 2018, [https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2018-07/human\\_rights\\_in\\_2018\\_-\\_global\\_advisor\\_survey\\_press\\_release\\_0.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2018-07/human_rights_in_2018_-_global_advisor_survey_press_release_0.pdf) (dostęp: 10.03.2021).

2 Zasada równego traktowania. Raporty RPO. Prawo i praktyka, <https://www.rpo.gov.pl/pl/kategoria-prawna-i-organizacyjna/zasada-r%C3%B3wnego-traktowania-raporty-rpo-prawo-i-praktyka> (dostęp: 10.03.2021).



## Jak organizacje mogą realizować cele obszaru?

Projekty w ramach obszaru 1. mają przyczynić się do:

- lepszego, głębszego rozumienia zasad praw człowieka i równego traktowania, ich związku i wpływu na codzienne życie każdego człowieka – zarówno członków/ członkiń danej społeczności lub grupy docelowej, jak i liderów/liderek czy osób działających i pracujących na rzecz tej społeczności lub grupy docelowej (aktywistów/aktywistek, urzędników/urzędniczek, pracowników/pracowniczek socjalnych itd.),
- ograniczenia wpływów i znaczenia stereotypów, uprzedzeń, dyskryminacji, mowy nienawiści i dezinformacji w obszarze praw człowieka i równego traktowania, w tym postrzegania zasad praw człowieka i równego traktowania jako narzędzi walki o niesłuszne przywileje,
- docenienia i uznania praw człowieka jako istotnego czynnika wpływającego na decyzje podejmowane przez władzę,
- zdobycia i rozwoju umiejętności osób, organizacji pozarządowych i instytucji publicznych działających na rzecz praw człowieka i równego traktowania,
- zwiększenia liczby sektorowych i międzysektorowych działań na rzecz praw człowieka i równego traktowania,
- zmniejszenia naruszeń i dolegliwości naruszeń zasad praw człowieka i równego traktowania dla ich ofiar.

## Przykładowe działania

W obszarze 1. organizacje mogą realizować wymienione niżej cele szczegółowe i działania (lista jednych i drugich ma charakter przykładowy i jest otwarta).

- **Działania edukacyjne (m.in. warsztaty i szkolenia, projekty, konkursy, ale także nowe formy edukacji, w tym tworzenie mediów szkolnych, podcastów i wykorzystywanie nowych technologii)** dla młodzieży, nauczycieli/nauczycielek, liderów/liderek środowisk i społeczności, pracowników/pracowniczek socjalnych, urzędników/urzędniczek, aktywistów/aktywistek organizacji pozarządowych i innych osób pracujących z osobami z grup szczególnie narażonych na nierówne traktowanie i naruszenia praw człowieka (imigrantami/imigrantkami, uchodźcami/uchodźczyniami, przedstawicielami/przedstawicielkami mniejszości wyznaniowych i etnicznych, kobietami, osobami z grupy LGBT+):
  - dające doświadczenie dostrzeżenia praktycznego znaczenia praw człowieka i równego traktowania w codziennym życiu i funkcjonowaniu,
  - zwiększające uważność na kwestie równego traktowania i praw człowieka oraz zachęcające do działań na ich rzecz,
  - przygotowujące do prowadzenia ciekawych i praktycznych (opartych na doświadczeniu) warsztatów o prawach człowieka i równym traktowaniu,
  - pokazujące, jak radzić sobie w sytuacjach, gdy dochodzi do naruszeń praw człowieka i nierównego traktowania (offline i online).
- **Tworzenie materiałów:** raportów, formularzy, podręczników, scenariuszy zajęć i innych opracowań pozwalających skutecznie działać, rozwijać wiedzę i umiejętności w obszarze praw człowieka i równego traktowania oraz przyczyniających się do stosowania praw człowieka i zasady równego traktowania w praktyce, a także promujących dobre praktyki i rozwiązania w zakresie równego traktowania i praw człowieka.
- **Tworzenie nowych form współpracy i rozwijanie obecnych:** między organizacjami, grupami nieformalnymi (w tym młodzieżowymi), instytucjami publicznymi, grupami zawodowymi, tworzenie inkubatorów dla nowych działań i nowych podmiotów, zakładanie nowych organizacji pozwalających m.in. na łączenie doświadczenia sektora publicznego, prywatnego i pozarządowego czy grup niefor-

malnych, poszerzanie kręgu już istniejących organizacji po to, by zwiększać zasięg (szukanie nowych kanałów dotarcia do grup nieobjętych jeszcze działaniami), jakość i skuteczność działań na rzecz praw człowieka i równego traktowania.

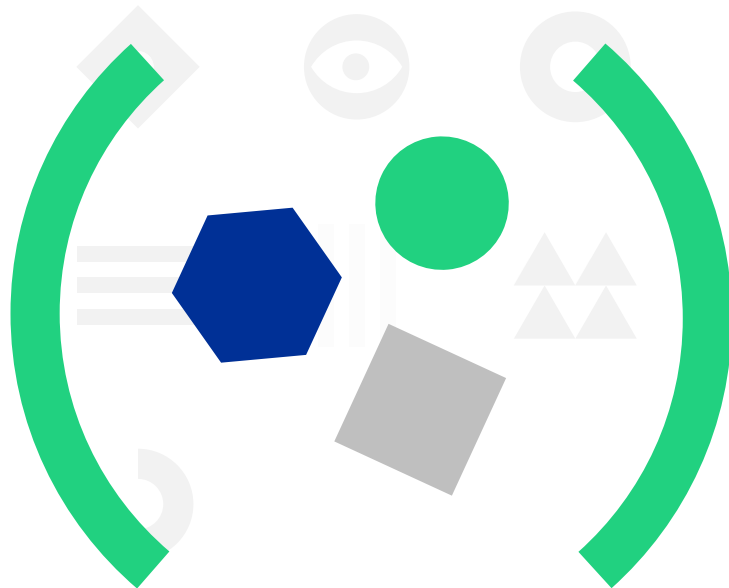
- **Prowadzenie kampanii społecznych, organizacja flash mobów, happeningów, działań artystycznych** zwiększających wrażliwość, w tym wrażliwość młodzieży, na rzecz równego traktowania i praw człowieka oraz zachęcających do działań na ich rzecz, przyczyniających się do przeciwdziałania hejtowi, mowie nienawiści i dezinformacji w obszarach praw człowieka i równego traktowania oraz promujących rolę i znaczenie instytucji działających na rzecz praw człowieka i równego traktowania (np sądów, RPO itd.).
- **Wzmocnienie** i promowanie aktywnego obywatelstwa poprzez rozwijanie umiejętności korzystania z praw człowieka (np organizacji zgromadzeń publicznych).
- **Działania monitorujące tworzenie prawa i działanie instytucji** (np. zabezpieczania zgromadzeń publicznych przez policję).
- **Działania rzecznicze** promujące konkretne rozwiązania, w tym rozwiązania prawne oraz krajowe i lokalne polityki w zakresie praw człowieka i równego traktowania.
- **Działania strażnicze** nagłaśniające przypadki wadliwego działania prawa i instytucji.
- **Działania zapewniające wsparcie prawne i psychologiczne** osobom narażonym lub doświadczającym nierównego traktowania i łamania praw człowieka oraz osobom i instytucjom działającym na ich rzecz i w ich imieniu.

## O czym warto pamiętać planując działania?

W działaniach warto:

- uwzględniać nauczanie przez doświadczenie, uczyć w działaniu, pokazywać wpływ praw człowieka i równego traktowania na codzienność,

- uwzględniać działania już podjęte lub podejmowane przez inne osoby i podmioty – po to, by wzmacniać się wzajemnie i uzupełniać, a nie konkurować ze sobą,
- docierać do osób nieprzekonanych,
- szukać nowych metod działania, a w przypadku stosowania już istniejących metod, opierać się na dowodach i przykładach potwierdzających, że te metody się sprawdzają i są skuteczne,
- w miarę możliwości zadbać o przedłużenie życia działań i ich efektów, np. budować partnerstwa, które przetrwają okres finansowania (szkoły – goście, których zaprosiliśmy), wybierać kanały promocji, które nie wymagają finansowania (np. media społecznościowe, a nie wymagająca stałych opłat strona www),
- solidnie i rzetelnie dokumentować oraz ewaluować własne działania.



## **Obszar 2.**

### **Działanie na rzecz różnorodności społecznej i przeciwdziałanie wykluczeniu**

*Autorka: Katarzyna Bryczkowska, ekspertka w 2. obszarze  
tematycznym Programu Aktywni Obywatele – Fundusz Regionalny*

# Obszar 2.

## Działanie na rzecz różnorodności społecznej i przeciwdziałanie wykluczeniu

### Cele obszaru

Działanie na rzecz różnorodności społecznej i przeciwdziałanie wykluczeniu to obszar dotyczący zjawisk związanych z pojęciem normy społecznej oraz przekonaniami funkcjonującymi w społecznościach. Tradycyjnie pojmowany model polskości kształtuje normy funkcjonowania społecznego, zwłaszcza w rodzinie, co w szczególności przekłada się na stosunek do roli kobiet w społeczeństwie oraz do praw osób z grupy LGBT+. Kulturowe atrybuty polskości często zamykają nas na przejawy inności i różnorodności, a w rezultacie są powodem wykluczenia lub dyskryminacji.

Druga silna norma społeczna nawiązuje do przekonań, w których „każdy jest kowalem własnego losu” i ponosi pełną odpowiedzialność, a nawet winę za swoje niepowodzenia czy sytuację życiową. Jest to przekonanie, które umocniło się podczas transformacji ustrojowej i jest podtrzymywane do dziś. Przekonanie to nie daje przestrzeni na słabość, nie uznaje również niekorzystnego splotu okoliczności czy czynników zewnętrznych, które mogły wpłynąć na czyjś los. Pozwala na usprawiedliwianie czy bierny stosunek do zjawiska rozwarstwienia społecznego, nierówności w obszarze dostępu do dobrej jakości edukacji, usług społecznych czy dostępu do rynku pracy.

Ludzie mogą być wykluczani ze społeczności z powodu nieprzystosowania do panującej normy lub ogólnie żywnego przekonania. Dlatego, z jednej strony, wyklucza-

ne są takie grupy, jak: osoby LGBT+, mniejszości etniczne, migranci, samotne matki. Z drugiej strony, wykluczane i marginalizowane są takie grupy, jak: kobiety doświadczające przemocy, osoby biedne, osoby z niepełnosprawnościami, osoby dotknięte kryzysem bezdomności, osoby z uzależnieniami, osoby starsze czy dzieci i młodzież w pieczy zastępczej.

Wyjście z wykluczenia wymaga zwykle, wbrew przekonaniu o byciu kowalem własnego losu, wsparcia oraz działań systemowych i systematycznych. Dlatego cele ogólne obszaru 2. dotyczą:

- **zwiększenia poziomu świadomości i empatii obywateli** w zakresie nierówności społecznych oraz problemów i potrzeb grup szczególnie wrażliwych,
- **wzmocnienia integracji społecznej oraz obniżenia poziomu wykluczenia** poprzez wysokiej jakości działania edukacyjne i rozwojowe oraz budowanie i promowanie modeli skutecznej współpracy na rzecz różnorodności i przeciwdziałania wykluczeniu na poziomie lokalnym, regionalnym i krajowym,
- **upodmiotowienia osób z grup wykluczonych** poprzez wzmacnianie ich głosu, reprezentację oraz rzecznictwo przekładające się na kształtowanie polityk społecznych, zarówno lokalnych, jak i krajowych.

**UWAGA!** W kontekście realizacji celów ogólnych obszaru 2. wykluczone jest świadczenie usług socjalnych, takich jak wypłaty zapomóg pieniężnych, zaś inne formy pomocy materialnej mogą być finansowane ze środków Programu jedynie w bardzo silnym i uzasadnionym powiązaniu z działaniami związanymi z podnoszeniem świadomości społecznej, rzecznictwem, upodmiotowianiem czy inicjatywami reform. Wszelkie działania mające na celu przeciwdziałanie wykluczeniu powinny koncentrować się nie tylko na bezpośrednim wsparciu grup/jednostek defaworyzowanych, ale i na uruchomieniu procesów integracji z **udziałem całej społeczności**, czyli budowaniu widzialności, akceptacji i pełnoprawnego uczestnictwa w życiu społecznym.

Szczególnie zależy nam na działaniach, które mogą tworzyć podwaliny pod nowe rozwiązania, inicjatywy reform, mechanizmy współpracy lokalnej organizacji, instytucji czy osób, które będą funkcjonować także po zakończeniu ich realizacji.

Ponadto istotne jest podejmowanie inicjatyw oraz włączanie w realizację działań osób i organizacji reprezentujących grupy zagrożone wykluczeniem czy dyskryminacją jako element procesu upodmiotowienia tych osób czy grup.

**PRZYKŁADY:**

*Działanie skierowane do osób w kryzysie bezdomności może zawierać pewne elementy wsparcia materialnego (np. zakup kocy, żywienia), tylko jeżeli:*

- zapewnienie takich form pomocy jest absolutnie konieczne (np. do zapewnienia obecności uczestników);
- działania zaplanowane w projekcie wykraczają poza wsparcie materialne konkretnej grupy odbiorców (zawierają element wzmocnienia psychologicznego, kompetencyjnego, wsparcia w znalezieniu zatrudnienia, pracę z rodzinami/społecznością itd.).

*Działania tego rodzaju mogą opcjonalnie angażować organizacje/instytucje aktywne w danym obszarze, pozwalać na zainicjowanie długoterminowej współpracy i tworzyć możliwość poszerzenia danej grupy odbiorców o kolejne osoby.*



*Działania zakładające stworzenie mieszkań chronionych dla osób w kryzysie bezdomności, rodzin dotkniętych zjawiskiem przemocy, osób LGBT+, które utraciły dostęp do mieszkania, są zgodne z wytycznymi i celami obszaru 2. Przygotowanie odpowiedniej infrastruktury dla osób z grup defaworyzowanych, w szczególności obudowane elementami rzecznictwa we wspólnocie lokalnej, czy też wzmacniania poszczególnych osób we współpracy z organizacjami aktywnymi lokalnie jest również rozwiązaniem posiadającym cechy trwałości.*

## **Jak organizacje mogą realizować cele obszaru?**

Organizacje mogą włączać się w realizację celów obszaru 2. poprzez budowanie ponadsektorowych koalicji lub tworzenie i wzmacnianie partnerstw międzysektorowych, których celem jest skuteczne podjęcie jednego lub kilku niżej przedstawionych wyzwań:

1. Zwiększenie siły oddziaływania na politykę społeczną dotyczącą zapobiegania i przeciwdziałania skutkom wykluczenia społecznego.
2. Profesjonalne działanie na rzecz włączania grup zagrożonych wykluczeniem i/lub pracujących ze społecznością.
3. Realizowanie programów diagnostycznych, które przyczynią się do zbudowania współpracy ponadsektorowej oraz dokładnie wskażą, jak pomagać lokalnie wybranym grupom osób wykluczanych i jak włączać te osoby do społeczności.
4. Tworzenie nowych rozwiązań integracyjnych opracowanych w ramach współpracy międzysektorowej, zwłaszcza na poziomie lokalnym, zakładających aktywny udział osób z grup zagrożonych wykluczeniem.

5. Wypracowywanie modelowych praktyk wspierania różnorodności w społeczności lokalnej i przeciwdziałania wykluczeniu oraz dyskryminacji, w tym praktyk i działań o charakterze rzeczniczym, wzmacniającym głos osób reprezentujących środowiska zagrożone wykluczeniem w społeczności.

Szczególnie ważne jest zapewnienie trwałości tym koalicjom czy partnerstwom oraz wpisanie ich w mapę działań wspierających różnorodność i zapobiegających wykluczeniu.

**UWAGA! Upodmiotowienie** to proces, w wyniku którego jednostka czy społeczność zyskuje poczucie kontroli nad rzeczywistością oraz wpływu na swoje życie i otoczenie.

Proces wzmacniania i upodmiotowienia jednostek lub grup społecznych to z angielskiego **empowerment**, czyli różnorodne inicjatywy, których celem jest rozbudzenie w ludziach siły do działania i wiary we własną sprawczość oraz możliwość zmiany sytuacji. Jest on przeciwieństwem bezsilności, poczucia braku nadziei na zmianę czy poczucia bezradności.

**Zapewnienie trwałości** rozumiemy jako zbudowanie na tyle silnych relacji, kontaktów i modeli współdziałania między partnerami zaangażowanymi w działania, że efekty tego partnerstwa pozostają na dłużej. Rezultaty działań powinny być podstawą do ich kontynuacji w społeczności lokalnej. Nie chodzi nam o jednorazową akcję finansowaną z obszaru 2. Zależy nam na tym, aby ta inwestycja była zrębem systemowych działań lokalnych. Trwałość jest możliwa, jeśli wokół danego tematu zawiążą się prawdziwe relacje pomiędzy partnerami, zatem istotne jest dbanie, a też o jego stronę interpersonalną.

**Jako działania systemowe** rozumiemy podejście kompleksowe do zdiagnozowanego problemu, przy którego rozwiązaniu pracują różnorodni aktorzy lokalnego życia społecznego, w tym podmioty mające przełożenie na kształtowanie lokalnej polityki społecznej (samorządowcy, lokalni przedstawiciele JST, NGO czy nawet biznesu). Przy podejściu systemowym podmioty działające na rzecz rozwiązania problemu społecznego wiedzą o sobie, prowadzą ze sobą dialog, współpracują i uzupełniają się w swoich działaniach, zamiast ze sobą konkurować. Mają wspólny cel, którym jest zmiana sytuacji osób czy grup na rzecz których zawiązali współpracę. Istotne jest, aby ktoś koordynował taką współpracę i dbał o jej przejrzystość.

**Działania o charakterze rzeczniczym** to występowanie w imieniu kogoś lub jakiejś sprawy. Można być rzecznikiem/rzeczniczką sprawy własnej lub działać na rzecz innych osób, grup, istot, kwestii społecznych. Celem rzecznictwa jest wywołanie zmian czy powstrzymanie procesów uznanych za niekorzystne. Narzędziami rzeczniczymi są działania w sferze publicznej takie jak np. tworzenie koalicji, partnerstw, kampanie społeczne, lobbying, działania edukacyjne czy aktywny udział w ciałach opiniotwórczych lub ustawodawczych.

Nawiązując do powyższych wyjaśnień, przestrzenie do realizacji celów obszaru 2. to również:

- budowanie lokalnego środowiska włączającego, kręgów wsparcia w społeczności czy w najbliższym otoczeniu beneficjentek/beneficjentów,
- realizacja profilowanych, interdyscyplinarnych działań wzmacniających, na różnych poziomach, osoby zagrożone wykluczeniem społecznym, oferujących indywidualnie dobrane ścieżki wsparcia,
- realizowanie lokalnych kampanii angażujących i włączających całą społeczność, mających na celu zbliżenie ludzi, pobudzenie kontaktów interpersonalnych, obniżenie poziomu uprzedzeń czy lęków,

- tworzenie oraz wzmacnianie inicjatyw integrujących osoby w różnym wieku i przeciwdziałających marginalizacji osób starszych,
- realizowanie działań powiązanych z kulturą i sztuką, których celem jest przybliżanie mieszkańców do siebie, obniżanie wzajemnego dystansu, poznawanie się ludzi z perspektywy silnych stron i zasobów, przełamywanie stereotypów i uprzedzeń.

## Przykładowe działania

Włączanie grup zagrożonych wykluczeniem społecznym to równoległe działania na dwóch poziomach. Poziom pierwszy to praca ze społecznością czy z najbliższym otoczeniem, a poziom drugi (równie ważny) to praca z osobami zagrożonymi wykluczeniem.

Niżej opisane działania są tylko przykładowymi inspiracjami. Zachęcamy, aby planować je adekwatnie do potrzeb, problemów oraz celów założonych w projekcie.

**Uwaga.** Zachęcamy, aby tak skompilować działania, by zapewniały trwałość rezultatów i były zrębem zmiany w społeczności lokalnej. Działania powinny być dobrane do celów, a cele powinny wpisywać się w cele ogólne obszaru 2. (w przynajmniej jeden z nich – patrz część 1 tego tekstu).

- **Wsparcie, poradnictwo specjalistyczne, szkolenia.** Wprowadzenie kompleksowego wsparcia opartego na idei Indywidualnego Planu Działania, psychoterapia, socjoterapia, warsztaty wzmacniające kompetencje miękkie, warsztaty budujące poczucie własnej wartości i umiejętności poruszania się po rynku pracy, coaching, grupy wsparcia, poradnictwo prawne, doradztwo zawodowe, konsultacje

specjalistyczne w zakresie umożliwiającym pokonanie specyficznych problemów, wsparcie w zakresie planowania kariery i podnoszenia kwalifikacji zawodowych, wsparcie w zakresie radzenia sobie w sytuacjach przemocy, działania typu networking, edukacja dotycząca dbania o zdrowie, w tym edukacja seksualna i dotycząca bezpiecznych praktyk seksualnych.

- **Wzmacnianie podmiotowości osób zagrożonych wykluczeniem.** Działania edukacyjne takie jak: warsztaty, coaching, procesy rozwojowo-edukacyjne przygotowujące do rzecznictwa oraz reprezentowania interesów danej grupy, inicjowanie bądź wspieranie sieci czy grup wspierających się nawzajem, edukacja w zakresie planowania i realizowania projektów oraz w zakresie samoorganizowania się, również formalnego. Wzmacnianie postaw proaktywnych oraz edukowanie liderów/ liderów wywodzących się z grup zagrożonych wykluczeniem. Wzmacnianie niezbędnych kompetencji interpersonalnych oraz cyfrowych umożliwiających reprezentowanie i udział w wydarzeniach na żywo i online.
- **Praca animacyjna ze społecznością lokalną:**
  - prowadzenie działań w społeczności, które mają na celu integrację, minimalizowanie uprzedzeń, wzmocnienie wzajemnych relacji i akceptacji, takich jak: spotkania, eventy, bale, konferencje, wydarzenia sportowe, lokalne święta itp. – ważnym elementem jest możliwość działania i prowadzenia części animacji z wykorzystaniem internetu,
  - budowanie realnych partnerstw i koalicji ponadsektorowych angażujących osoby z instytucji mających wpływ na sytuację grup zagrożonych wykluczeniem społecznym,
  - organizacja czy wsparcie animacyjne miejsc spotkań społeczności, takich jak świetlice, kluby czy Miejsca Aktywności Lokalnej (MALe).
- **Podnoszenie kompetencji profesjonalistów/profesjonalistek.** Warsztaty antydyskryminacyjne, warsztaty z zakresu savoir-vivre wobec osób z niepełnosprawnościami oraz dostępności, warsztaty z zakresu przeciwdziałania wypaleniu zawodowemu, superwi-

zje, wsparcie psychologiczne, szkolenia dla liderów/liderów, szkolenia specjalistyczne w zakresie udzielania pomocy, np. osobom doświadczającym przemocy lub osobom z PTSD czy z traumą, szeroko rozumianej dostępności czy przeciwdziałania przemocy.

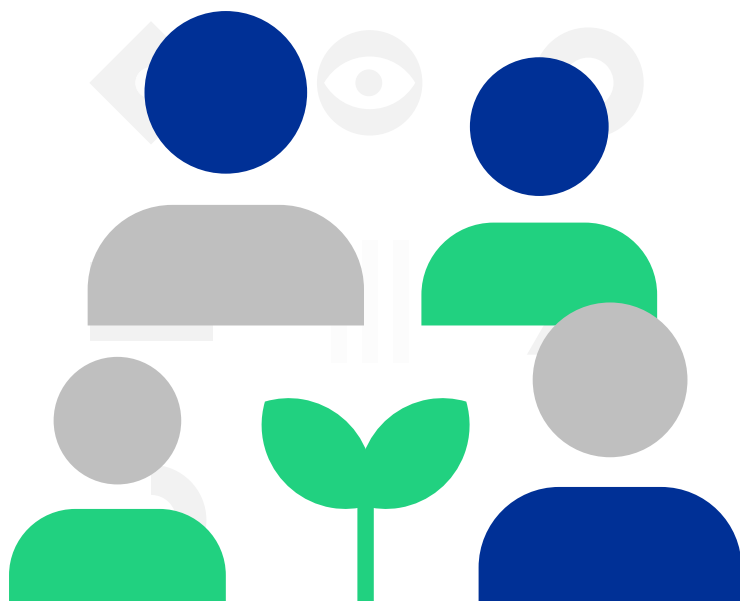
- **Wykorzystywanie nowych technologii.** Działania zmniejszające wykluczenie cyfrowe i włączające osoby nim zagrożone, umożliwienie konsultacji poprzez komunikatory, uruchomienie zdalnej linii wsparcia, tworzenie stron internetowych mających na celu integrację społeczności i/lub wzmacniających grupy mniejszościowe, wykorzystanie różnych form zdalnych do upowszechniania informacji lub edukowania społeczności w zakresie włączania czy przeciwdziałania dyskryminacji, filmy tematyczne.
- **Integracja poprzez kulturę i sztukę.** Organizacja wydarzeń artystycznych, w których biorą udział osoby z grup wykluczonych i/lub współtworzy je cała społeczność, wydarzenia wzmacniające i pokazujące zasoby oraz potencjał osób zagrożonych wykluczeniem, wykorzystanie technik dramatycznych i form teatralnych do działań wzmacniających poczucie własnej wartości lub do wzmacniania integracji społeczności, praca z historiami poszczególnych osób – tworzenie filmów czy słuchowisk, które przybliżają ludzi do siebie albo integrują pokolenia i są częścią większego programu budującego wzajemny szacunek, wykorzystanie zasobów i zdolności artystycznych osób wykluczanych do odbudowy ich poczucia własnej wartości oraz do złamania stereotypów na ich temat.
- **Działania na rzecz włączania grup wykluczonych,** dające im głos, pozwalające społecznościom je poznać i zmienić stosunek do nich oraz do należnych im praw (np. działania typu Żywa Biblioteka).

## O czym warto pamiętać planując działania?

- Wspieranie osób i grup zagrożonych wykluczeniem to oddanie im głosu, a nie mówienie za nich.
- W udzielaniu wsparcia konieczne jest słuchanie, uważność, asertywność, dialog oraz unikanie wyższościowej postawy. Konsultujcie Wasze pomysły z zainteresowanymi grupami, ponieważ w ten sposób wiele się dowiecie. Sedno sprawy może być gdzie indziej, niż wam się wydaje. Istotne jest uznanie perspektywy osób, które wspieramy, gdyż jest ona najczęściej zdecydowanie inna od naszej. Jest to też element upodmiotowienia.
- Pamiętajcie, że to większość ostatecznie decyduje, czy uzna i czy „wpuści do siebie” tych, których wyklucza. Dlatego tak istotne są dwa poziomy pracy. Jeśli społeczność nie będzie gotowa na włączenie wykluczanych osób, to im samym będzie bardzo trudno do niej dołączyć.
- Przy przełamywaniu uprzedzeń sprawdza się „hipoteza kontaktu”. Ludzie powinni mieć możliwość spotkania, rozmowy, zobaczenia człowieka w drugim człowieku. Budując wspólne działania, unikajcie rywalizacji, twórzcie wyzwania, które będą miały jeden wspólny cel, pozwolą na kontakt, relację, poznanie się i wspólne przeżycia.
- Unikajcie dużych, ogólnych akcji. Lepiej działać precyzyjnie i w kontakcie z ludźmi, niż zrobić wielką, anonimową kampanię, która nie wpłynie na obniżenie poziomu niechęci.
- Unikajcie stygmatyzujących nazw i akcji typu: „posiłki dla biednych dzieci”, „pomoc psychologiczna dla byłych więźniów”, „koło wsparcia dla ofiar przemocy” itp. – nikt nie chce być naznaczony. Nie należy podkreślać tego, co jest powodem wykluczenia i czego mogą się wstydzić beneficjenci/beneficjentki.
- Pamiętajcie, że zmiany wymagają czasu i gotowości do ich wprowadzania. Dlatego tak ważna jest sprofilowana praca i dopasowanie ścieżek wsparcia. Ludzie mogą

Wam odmówić i nie kontynuować udziału w projekcie. Takie ryzyko zminimalizujecie stosując indywidualne podejście, zawierając kontrakty psychologiczne dotyczące wsparcia, jego celów, metod i czasu trwania, dopasowując rodzaje wsparcia, współpracując z ekspertami/ekspertkami.





### **Obszar 3.**

**Budowanie kultury  
demokratycznej  
i zaangażowania  
obywatelskiego  
na poziomie lokalnym  
(w tym kwestie związane  
z ochroną środowiska)**

*Autor: Krzysztof Stanowski, ekspert w 3. obszarze tematycznym  
Programu Aktywni Obywatele – Fundusz Regionalny*

# Obszar 3.

**Budowanie kultury demokratycznej  
i zaangażowania obywatelskiego  
na poziomie lokalnym  
(w tym kwestie związane  
z ochroną środowiska)**

## **Cele obszaru**

Zaangażowanie obywatelskie i kultura demokratyczna to aktywny udział każdego z nas – mieszkańców, obywateli, uczniów/uczennic i rodziców, studentów/studentek czy emerytów/emerytek – w działaniu na rzecz dobra wspólnego i zarządzaniu sprawami publicznymi na szczeblu lokalnym, we wspólnotach, w których funkcjonujemy.

Są to na przykład:

- nasze aktywności i wypracowywanie wspólnych decyzji w kole gospodyń wiejskich, stowarzyszeniu, spółdzielni mieszkaniowej, radzie rodziców, samorządzie uczniowskim czy radzie gminy zgodnie z przyjętymi zasadami,
- po rozmowach z sąsiadami – stworzenie boiska na nieużytku,
- udział w wyborach do władz stowarzyszenia, konsultacjach społecznych w gminie, dbanie o to by mieszkańcy – w czasie, gdy mają miejsce konsultacje – dysponowali rzetelną informacją, by zasady konsultacji uwzględniały potrzeby różnych grup,
- proponowanie z sąsiadami działań w budżecie obywatelskim, aktywność w radzie sołectkiej czy radzie osiedla, wspólne zgłaszanie radnym postulatów dotyczących komunikacji publicznej czy zaangażowanie stowarzyszenia we wsparcie dzieci nowych mieszkańców naszej społeczności.

Bardzo ważną cechą demokratycznej kultury jest też świadome działanie na rzecz dobra wspólnego przy zachowaniu szacunku wobec osób o innych poglądach, osób należących do różnych grup i mniejszości.

Zaangażowanie obywatelskie to chęć i możliwość jednostki do aktywnego – tak indywidualnego, jak i zbiorowego – udziału w kształtowaniu swojego najbliższego otoczenia na wielu poziomach, w tworzeniu tego, co rozumiemy jako „dobre wspólne”. Taki udział nie tylko pozwala na osiągnięcie konkretnej zmiany, ale przede wszystkim uczy kompetencji potrzebnych do uczestnictwa w życiu społecznym na podstawowym poziomie.

W polskim, coraz bardziej spolaryzowanym, społeczeństwie odczuwamy silny deficyt umiejętności prowadzenia dialogu, współpracy i poszukiwania tego, co łączy, koncentrowania się na wspólnym celu: wypracowywanym właśnie „dobru wspólnym”. Taki udział nie zawsze musi oznaczać zaangażowanie się w zmiany na szczeblu gminy. Czasem zorganizowanie pikniku szkolnego czy zbudowanie wspomnianego wyżej boiska jest ważne, potrzebne wielu osobom, dające ludziom poczucie sprawczości oraz kompetencje niezbędne do tego, aby następnym razem pójść o krok dalej i myśleć o zmianach w sposób systemowy.

Kultury demokratycznej nie należy mylić z liczeniem głosów czy dyktaturą większości. Aby mówić o prawdziwych wyborach, przede wszystkim musi istnieć wybór: nieograniczona możliwość zgłaszania kandydatów. Kandydaci/kandydatki muszą mieć takie same możliwości komunikowania się z wyborcami. Głosujący muszą mieć możliwość dokonania wolnego wyboru bez administracyjnych nacisków. Wreszcie oddane głosy muszą zostać rzetelnie i transparentnie policzone.

Przydatność demokratycznych procedur i demokratycznej kultury doceniamy szczególnie w czasie kryzysu. Kiedy lokalna społeczność jest podzielona, ludzie mają różne, często przeciwstawne opinie. Demokratyczne procedury i umiejętność prowadzenia dialogu pomogą w takiej sytuacji przeprowadzić autentyczną debatę, pozwalającą na przedstawienie i wysłuchanie różnych racji, poznanie opinii ekspertów/ekspertek oraz doświadczeń innych społeczności. Pomogą w poszukiwaniu rozwiązań, akceptowalnych przez wszystkich, bądź przynajmniej przez większość.

W ramach obszaru 3. Budowanie kultury demokratycznej i zaangażowania obywatelskiego na poziomie lokalnym, Program wspiera działania umożliwiające bezpośrednio zaangażowanie w życie publiczne i aktywność społeczną na poziomie sąsiedzkim, lokalnym lub regionalnym oraz wzmocnienie demokratycznych praktyk w lokalnych instytucjach i organizacjach, m.in. w samorządach, organizacjach pozarządowych, spółdzielniach i grupach nieformalnych. W naszej ocenie szczególnie istotne jest prowadzenie działań, które pozwolą uzyskać pozytywne doświadczenie członków/członkiń organizacji, społeczności lokalnej, mieszkańców itp. w zarządzaniu sprawami publicznymi poprzez wypracowywanie zbiorowych decyzji w sytuacjach występowania przeciwstawnych poglądów.

## **Jak organizacje mogą realizować cele obszaru?**

Działania w ramach tego obszaru mają przyczynić się do:

- głębszego rozumienia istoty i znaczenia mechanizmów demokratycznych w podejmowaniu decyzji, szczególnie w czasie konfliktu,
- stworzenia uczestnikom/uczestniczkom działań okazji do osobistego, pozytywnego doświadczenia udziału w demokratycznym podejmowaniu decyzji na szczeblu lokalnym i/lub działaniu na rzecz dobra wspólnego,

- upowszechnienia znajomości narzędzi i procedur demokratycznego podejmowania decyzji oraz umiejętności wykorzystania ich w praktyce,
- upowszechnienia koncyliacyjnego podejścia do rozwiązywania problemów lokalnych, tworzenia przestrzeni do dyskusji, debaty i dialogu (w tym kontekście również zwiększania rozpoznawalności organizacji pozarządowych jako ważnych aktorów życia społecznego),
- pełniejszego, głębszego rozumienia znaczenia i roli informacji, a także rozwijanie kompetencji związanych z weryfikacją oraz umiejętnością interpretacji informacji pochodzących z różnych źródeł,
- upowszechnienia demokratycznych praktyk w instytucjach i organizacjach lokalnych (zarówno jednostkach samorządu terytorialnego, innych instytucjach publicznych, jak i organizacjach pozarządowych czy grupach nieformalnych),
- zwiększenia bezpośredniego zaangażowania członków/członkiń grup czy organizacji oraz ogółu mieszkańców w kształtowanie polityk lokalnych,
- świadomego angażowania się w działania na rzecz wspólnoty (edukacja obywatelska, zaufanie, dialog), wzmocnienia poczucia sprawczości, zaangażowania obywateli (również w sprawy codzienne) i mobilizacji społeczności, propagowania ruchów wolontariackich i działań na rzecz dobra wspólnego,
- współpracy pomiędzy lokalnymi aktorami społecznymi, m.in. na rzecz pogłębienia procesów integracji różnych grup mieszkańców,
- nabywania kompetencji społecznych niezbędnych do aktywnego udziału w życiu społecznym.

## Przykładowe działania

- **Wzmocnienie demokratycznych praktyk** istniejących w lokalnych instytucjach i organizacjach, na przykład w samorządach lokalnych, uczniowskich, zawodo-

wych, lokalnych organizacjach pozarządowych, spółdzielniach, młodzieżowej radzie miasta, radzie szkoły poprzez:

- doskonalenie dokumentów regulujących demokratyczne praktyki w funkcjonowaniu lokalnych instytucji i organizacji (statut miasta, statut stowarzyszenia, spółdzielni, samorządu uczniowskiego, regulamin walnego zebrania stowarzyszenia, pracy zarządu itd.),
- wprowadzenie nowych mechanizmów demokratycznych do funkcjonowania instytucji (np. w jednostkach samorządu terytorialnego: konsultacji społecznych, komisji dialogu społecznego, młodzieżowej rady miasta),
- poprawę praktyki prowadzenia zebrań, konsultacji społecznych i innych form udziału członków/członkiń organizacji, mieszkańców, obywateli, rodziców (poprzez szkolenia, symulacje, wizyty studyjne, wzajemną ocenę, ewaluację),
- poprawę demokratycznych praktyk i transparentności w organizacjach pozarządowych (stowarzyszeniach, spółdzielniach socjalnych, fundacjach itd.), m.in. poprzez wzajemną ocenę (peer review), analizę dokumentów, popularyzację dobrych praktyk, promocję organizacji stosujących przyjęte wspólne standardy (np. publikacja składu władz, statutu, sprawozdań rocznych), szkolenia z zakresu demokracji wewnętrznej.
- **Zaangażowanie mieszkańców i organizacji pozarządowych w kształtowanie polityk lokalnych**, np. przez stworzenie przestrzeni i nowych narzędzi do systematycznego dialogu i wyrażania poglądów mieszkańców, członków/członkiń organizacji, dotyczących bieżących spraw (np. panel obywatelski), informowanie o wszystkich lub najważniejszych sprawach będących przedmiotem decyzji samorządu lokalnego czy zbliżającego się zjazdu organizacji, a także tworzenie narzędzi wykorzystujących technologie informacyjne i komunikacyjne, wspierających demokratyczne procedury (np. przekazywanie radnym opinii mieszkańców w sprawach będących przedmiotem obrad rady gminy, spotkania online z radnymi, głosowanie online mieszkańców, członków/członkiń organizacji).

- **Edukacja obywatelska** prowadząca do angażowania uczestników działań w wolontariackie działania (propagowanie idei wolontariatu).
- **Szkolenia dotyczące podstawowych procedur demokratycznych** wśród mieszkańców lub członków/członkiń organizacji (np. umiejętność efektywnego uczestnictwa w zebraniu lub debacie, sformułowania wniosku lub poprawki, prowadzenia zebrania lub debaty, stworzenia regulaminu obrad, spisania protokołu).
- **Upowszechnianie narzędzi demokracji na odległość**, np. w warunkach pandemii – wypracowywanie i popularyzacja rozwiązań umożliwiających, w innych formach niż fizyczne, zebranie mieszkańców, władz, członków/członkiń organizacji, pozwalających na dyskutowanie i podejmowanie decyzji z zachowaniem demokratycznych procedur. Dostosowywanie dokumentów regulujących funkcjonowanie instytucji do nowych rozwiązań.
- **Tworzenie neutralnej świątopoglądowo przestrzeni do publicznej dyskusji** na wybrane tematy (zarówno łączące, jak i trudne) dla osób czy środowisk o przeciwnych poglądach.
- **Edukacja medialna** prowadząca do podejmowania decyzji i działań w oparciu o zweryfikowane informacje pochodzące z wielu wiarygodnych źródeł oraz do skutecznego przeciwdziałania manipulacji informacjami i dezinformacji.
- **Włączanie członków/członkiń różnych mniejszości** oraz osób czy środowisk zagrożonych wykluczeniem lub z powodów formalnych wyłączonych z możliwości decydowania o bieżących sprawach lokalnych (np. migranci/migrantki spoza UE).
- **Działania aktywizujące osoby o różnych poglądach** (doświadczeniu, wieku itp.) i/ lub osoby bądź instytucje reprezentujące różne sektory (organizacje pozarządowe, samorząd lokalny, uniwersytety i szkoły, media, biznes) do dialogu i wspólnego angażowania się w działania na rzecz dobra wspólnego (społeczności lokalnej i/lub ochrony środowiska).
- **Działania na rzecz udostępniania rzetelnej informacji** przez władze, media, organizacje społeczne.

- **Popularyzacja aktywności obywatelskiej i współdecydowania o sprawach społeczności lokalnych** (np. w formie kampanii społecznych), w tym: programy współpracy z NGO i samorządem lokalnym, wspieranie i promowanie mediów obywatelskich, kampanie na rzecz ochrony środowiska, świadomości zmian klimatycznych itp.
- **Działania służące budowaniu, aktualizowaniu i systematyzowaniu wiedzy** (analizy, raporty badawcze) na temat funkcjonowania społeczeństwa obywatelskiego na poziomie lokalnym i regionalnym (o ile są niezbędne dla realizacji innych działań). Grantu nie mogą uzyskać działania, których jedynym elementem są szkolenia, debaty, konferencje, przeprowadzenie monitoringu, badań czy stworzenie raportu.

## O czym warto pamiętać planując działania?

Planując działania w obszarze 3. Budowanie kultury demokratycznej i zaangażowania obywatelskiego na poziomie lokalnym, zachęcam do zwrócenia szczególnej uwagi na zgodność celów i metod realizacji. Trudno spodziewać się, że kulturę demokratyczną wprowadzimy autorytarnymi metodami czy propagowaniem fake newsów. Mało wiarygodne będą działania na rzecz transparentności w samorządzie organizacji, która ukrywa własny statut, skład władz czy informacje o dotychczasowej działalności. Trudno cenić działania na rzecz mniejszości prowadzone przez organizację, która usuwa ze swoich szeregów osoby o odmiennych poglądach.

Nie jest żadną sztuką wypracować wspólną decyzję w grupie osób o takich samych poglądach. Postarajcie się, żeby Wasze projekty stworzył przestrzeń do wspólnej rozmowy i działania osób, którym jest do siebie daleko, które wcześniej ze sobą nie rozmawiały albo nie potrafiły się porozumieć. W historii Polski takim doświadczeniem była Solidarność. U jej źródeł leżało przekonanie, że los obcej mi osoby jest nie mniej ważny niż los moich krewnych czy ludzi podobnych do mnie.



Kiedys slyszalem, ze sa trzy typy demokratow. Pierwszy, jezeli znajdzie sie w dalekim swiecie, szybko zapomni o dotychczasowych demokratycznych doswiadczeniach ze spolecznosci lokalnej czy organizacji pozarządowej. Drugi rozejrzy sie i włączy sie w dzialanie istniejacego lokalnego samorządu czy organizacji. Trzeci, jezeli nie znajdzie takich instytucji w nowym srodowisku, stworzy je od zera. Planujac dzialania, zastanowcie sie, co zrobic, aby po ich zakonczeniu pozostalo jak najwiecej ludzi, ktorzy nie tylko nie zapomna, ale przez cale zycie beda, demokratycznymi procedurami, poszukiwac konsensusu na rzecz dobra wspolnego.



## **Obszar 4.** **Wsparcie rozwoju** **sektora społecznego**

*Autor: Jacek Królikowski, ekspert w 4. obszarze tematycznym  
Programu Aktywni Obywatele – Fundusz Regionalny*

# Obszar 4.

## Wsparcie rozwoju sektora społecznego

Aby realizować swoje misje, i tym samym odpowiadać na ważne potrzeby społeczne, organizacje muszą mieć do tego odpowiednie zasoby. Potrzebują, między innymi, funduszy, sprzętu, dobrego zarządzania, kompetentnych i zmotywowanych zespołów. Dlatego w ramach Programu Aktywni Obywatele – Fundusz Regionalny istnieje możliwość nie tylko realizowania działań skierowanych bezpośrednio do odbiorców, ale także takich, które pozwalają usprawnić funkcjonowanie organizacji.

### Cele obszaru

Celem wsparcia instytucjonalnego w Programie Aktywni Obywatele – Fundusz Regionalny jest profesjonalizacja organizacji, zwłaszcza tych mniejszych, działających na terenach wiejskich i w małych miejscowościach, i tym samym zwiększenie ich roli w rozwoju społeczeństwa obywatelskiego. Dzięki temu organizacje będą mogły skuteczniej realizować swoje działania także po zakończeniu Programu. Mogą też lepiej przygotować się na trudne do przewidzenia wyzwania wynikające z pandemii, np. dotyczące konieczności realizowania niektórych działań zdalnie. Dobrze funkcjonujące organizacje nie tylko odpowiadają na potrzeby danej społeczności, ale także zwiększają zaangażowanie mieszkańców i włączają ich w działania na rzecz dobra wspólnego. Takie organizacje postrzegane są jako potrzebne, rośnie zrozumienie dla ich roli w społeczności, zwiększają się możliwości pozyskania wsparcia – także finansowego – dla podejmowanych przez nie inicjatyw.

Działania w ramach tego obszaru mają przyczynić się do tego, by organizacje potrafiły:

- jasno określić swoją misję (co i jak chcą zmieniać poprzez swoje działania, co je odróżnia od innych), odpowiadającą na zdiagnozowane potrzeby określonych grup odbiorców, plany rozwojowe samorządu terytorialnego czy danego sektora (np. pomocy społecznej, edukacji itp.),
- realizować misję w elastyczny, dostosowany do zmieniających się warunków sposób, wynikający ze stałej refleksji nad długofalowymi celami, wykraczającymi poza horyzont poszczególnych działań,
- włączać obywateli w realizowane działania, od etapu planowania (partycypacja w procesie formułowania misji i budowaniu strategii organizacji), poprzez realizację (udział w działaniach) i ocenę efektywności podejmowanych działań (sposobu realizacji działań i osiągniętych celów),
- dywersyfikować swoje budżety, zmniejszając, na ile to możliwe, swoje uzależnienie od jednego źródła finansowania lub jednego donora, np. w większym stopniu korzystać ze środków przekazywanych przez obywateli, tak aby zapewnić organizacji zasoby pozwalające na stabilne działanie i niezależność w formułowaniu celów i metod ich realizacji,
- wdrażać skuteczne strategie fundraisingowe, zwiększać niezależność finansową organizacji poprzez prowadzenie działalności gospodarczej, działalność odpłatną pożytku publicznego oraz tworzenie spółek z o.o. non profit,
- usprawniać zarządzanie, skutecznie wykorzystywać narzędzia cyfrowe w realizacji działań, współpracy w zespole oraz komunikacji z odbiorcami,
- doskonalić partnerstwa i sieci współpracy z innymi organizacjami i grupami nieformalnymi, a także instytucjami publicznymi i firmami,
- oferować pracownikom/pracowniczkom i wolontariuszom/wolontariuszkom stabilne, atrakcyjne warunki pracy oraz możliwość stałego podnoszenia kompetencji, zwiększać ich motywację do angażowania się w realizację misji organizacji poprzez wpływ na kierunki jej rozwoju,

- dbać o swoją przejrzystość, zwiększać skuteczność działań rzeczniczych, ułatwiających innym zrozumienie korzyści wynikających z ich działań oraz ich rolę w rozwoju społeczeństwa obywatelskiego.

## Jak organizacje mogą realizować cele obszaru?

### Każda organizacja tworzy własny plan

Mamy świadomość tego, że organizacje uczestniczące w Programie różnią się od siebie doświadczeniami, obszarami i zakresem działania, wysokością rocznych budżetów, liczbą członków zespołu itp., i tym samym mają różne potrzeby w zakresie rozwoju instytucjonalnego. Dlatego też przyjęliśmy, iż każda organizacja – samodzielnie lub korzystając z naszego wsparcia – identyfikuje swoje potrzeby i proponuje działania przyczyniające się do swojego rozwoju. Zdajemy sobie sprawę, że od kilku lat w szczególnej sytuacji znajdują się organizacje zajmujące się ochroną praw człowieka – są one pozbawione wsparcia ze strony państwa, co wpływa na ich potencjał instytucjonalny. Dla wielu organizacji wyzwaniem stanowią też następstwa pandemii, w tym konieczność cyfryzacji, zarówno wewnętrznych procesów zarządczych, jak i działań skierowanych do odbiorców. Zdaniem wielu ekspertów, niektóre efekty tej cyfrowej transformacji staną się trwałe po zakończeniu pandemii, prowadząc do nowego modelu organizacji hybrydowej, łączącej działania stacjonarne ze zdalnymi. Jak wynika z raportu Stowarzyszenia Klon/Jawor<sup>3</sup>, większość organizacji jest dopiero na początku tego procesu, a wiele wciąż wierzy w powrót do „normalności”, czyli do prowadzenia wyłącznie działań stacjonarnych.

---

<sup>3</sup> Stowarzyszenie Klon/Jawor, Organizacje pozarządowe wobec pandemii. Raport z badań 2020, <https://fakty.ngo.pl/raporty/organizacje-pozarządowe-wobec-pandemii-2020> (dostęp: 5 marca 2021).

## Przykładowe działania

Aby osiągnąć zakładane cele dotyczące rozwoju instytucjonalnego organizacji, w ramach Programu będziemy wspierać działania, których przykłady są opisane poniżej. Zachęcamy, aby planować je adekwatnie do potrzeb, problemów oraz celów założonych w projekcie.

- **Wzmacnianie trwałości działań organizacji:**
  - badanie potrzeb odbiorców, do których organizacja kieruje swoje działania,
  - formułowanie lub aktualizacja misji oraz planowanie działań organizacji, w powiązaniu np. z potrzebami wybranych grup odbiorców, planami rozwoju lokalnego i innymi dokumentami strategicznymi, włączanie w ten proces zespołu organizacji, a także odbiorców i partnerów,
  - włączanie w planowanie działań organizacji mieszkańców, z wykorzystaniem różnych form mniej lub bardziej formalnych (np. opiniowanie planów działania, tworzenie rad złożonych z przedstawicielek i przedstawicieli społeczności lokalnej reprezentujących różne sektory i grupy), odkrywanie i testowanie nowych metod włączania mieszkańców w działania organizacji bazujące na lepszym zrozumieniu jej misji oraz problemów, które stara się rozwiązywać,
  - prowadzenie badań ewaluacyjnych dotyczących efektów działań dla odbiorców z ich aktywnym udziałem,
  - realizacja audytów i innych form badania stanu organizacji lub różnych aspektów jej działania (np. zarządzania finansowego, komunikacji itp.),
  - wprowadzanie nowych form refleksji strategicznej w organizacji (np. okresowe warsztaty strategiczne, spotkania poświęcone analizie raportów z badań, śledzenie nowych trendów itp.) oraz opracowywanie możliwych scenariuszy przyszłości w obszarze jej działania (np. *Co się zmieni w edukacji szkolnej w ciągu najbliższych lat? Jakie nowe potrzeby w zakresie edukacji cyfrowej pojawią w związku ze skutkami pandemii?*) z aktywnym udziałem mieszkańców i ich przedstawicieli,

- wdrażanie nowych form finansowania działań organizacji: zbiórek publicznych, crowdfundingu, regularnych wpłat od obywateli itp.,
- opracowywanie i wdrażanie strategii fundraisingowych oraz rozwój kompetencji zespołu w tym zakresie,
- opracowywanie planu prowadzenia działalności gospodarczej i odpłatnej przez organizację (w ramach wsparcia nie można finansować samej działalności),
- opracowywanie i wdrażanie innowacyjnych działań odpowiadających na nowe potrzeby odbiorców, także te, które są skutkiem pandemii, pozyskiwanie nowych odbiorców,
- zakup sprzętu i oprogramowania, które jest niezbędne do realizacji działań zwiększających potencjał instytucjonalny organizacji i rozwijających możliwości realizacji jej misji.
- **Polepszanie jakości zarządzania w organizacji:**
  - opracowywanie i wdrażanie optymalnego dla danej organizacji modelu hybrydowego, łączącego działania stacjonarne i zdalne adresowane do odbiorców,
  - rozwój kompetencji przywódczych liderów/liderek organizacji, tak aby potrafili łączyć skuteczność jej działania z demokratyczną kulturą,
  - doskonalenie kompetencji związanych z zarządzaniem projektami, w tym wykorzystywanie narzędzi cyfrowych umożliwiających planowanie, monitoring, raportowanie itp.,
  - doskonalenie różnych form współpracy w zespole, korzystanie z narzędzi cyfrowych umożliwiających zdalną komunikację, wspólną pracę nad dokumentami, zespołowe planowanie działań itp.,
  - tworzenie strategii komunikacji umożliwiających skuteczne docieranie do odbiorców i partnerów z przekazami dotyczącymi misji i działań organizacji, np. z wykorzystaniem potencjału mediów społecznościowych, ulepszanie procedur związanych z wdrażaniem tej strategii w zespole i rozwój kompetencji zespołu w tym zakresie,

- wprowadzanie nowych form promocji działań organizacji z wykorzystaniem narzędzi cyfrowych,
- usprawnianie procesu obiegu dokumentów i innych procedur administracyjnych, księgowych i zarządczych, np. poprzez ich cyfryzację, opracowywanie lub aktualizację procedur związanych z RODO,
- dostosowywanie warunków pracy w organizacji do wymogów sanitarnych wynikających z pandemii.
- **Doskonalenie form współpracy z Partnerami:**
  - tworzenie lub rozwijanie istniejących partnerstw z innymi organizacjami, grupami nieformalnymi, instytucjami publicznymi, jednostkami samorządu terytorialnego i firmami,
  - planowanie i realizacja współpracy międzysektorowej bazującej na mapowaniu Partnerów, lepszym poznaniu ich potrzeb i specyfik działania, wypracowywanie z nimi celów i form wspólnych działań, ze szczególnym uwzględnieniem lokalnego sektora publicznego (instytucji samorządowych), z którym współpraca nie tylko wzmacnia wspólnotę, ale jest też jedną z form rzecznictwa (postrzeganie organizacji przez władze publiczne jako partnera w realizacji lokalnych polityk i strategii, a nie "odbiorcy grantów"),
  - wzmacnianie współpracy partnerskiej, np. w formie warsztatów, wizyt studyjnych itp., pozwalających na przejście procesu od identyfikacji dobra wspólnego do planu działań partnerskich,
  - opracowywanie i wdrażanie nowych form współpracy organizacji z jednostkami samorządu terytorialnego, np. w tworzeniu planów współpracy, zaangażowaniu społeczeństwa obywatelskiego w konsultacje społeczne, opracowywaniu planów i strategii lokalnych,
  - inicjowanie i tworzenie sieci współpracy z innymi organizacjami: problemowych (zajmujących się podobnymi problemami społecznymi, np. aktywizacją społeczną osób starszych), terytorialnych (gminnych, powiatowych, regionalnych, ogólnych),



nopolskich) itp.,

- zwiększanie efektywności działań organizacji w sieciach współpracy, w których uczestniczy,
- realizacja działań związanych ze współpracą transgraniczną (z krajami zza wschodniej granicy), a także współpracą z innymi krajami, w których jest realizowany Program Aktywni Obywatele.
- **Wzmacnianie zespołu organizacji:**
  - zwiększanie identyfikacji zespołu z misją organizacji, wspólne tworzenie misji i refleksja nad jej rozumieniem przez poszczególne osoby, rozwijanie umiejętności wyjaśniania misji różnym grupom odbiorców i partnerom,
  - włączanie zespołu do refleksji strategicznej nad zmieniającymi się warunkami działania organizacji, badaniem potrzeb odbiorców i planowaniem działań,
  - pogłębianie spójności zespołu, integracja pracowników/pracowniczek ze współpracownikami/współpracowniczkami i wolontariuszami/wolontariuszkami, rozwijanie kompetencji związanych z zarządzaniem zespołem rozproszonym i współpracą w takim zespole,
  - zwiększanie motywacji zespołu do realizacji działań, np. poprzez różne formy wywierania wpływu na rozwój organizacji, udział w planowaniu jej przyszłości, różne formy wewnętrznej wymiany doświadczeń, budowanie klimatu współpracy itp.,
  - dbanie o stały rozwój zawodowy zespołu, badanie potrzeb w tym zakresie, organizowanie szkoleń wewnętrznych oraz umożliwianie korzystania z zewnętrznych form rozwijania kompetencji stacjonarnie i online, oferowanych przez inne organizacje, firmy itp., tworzenie indywidualnych planów rozwoju kompetencji przez pracowników/pracowniczki, współpracowników/współpracowniczki i wolontariuszy/wolontariuszki, różne formy wspierania ich w realizacji tych planów (wsparcie finansowe, wsparcie psychologiczne łagodzące skutki stresu związanego z pandemią i koniecznością pracy zdalnej, zachęcanie do włączania się do istniejących sieci wymiany doświadczeń itp.).

- **Wzmacnianie roli organizacji w społeczności lokalnej lub w środowisku, w którym działa:**
  - zwiększanie przejrzystości działań, między innymi poprzez publikowanie swoich planów, informowanie o pozyskanych funduszach, publikowanie sprawozdań, angażowanie przedstawicieli/przedstawicielek społeczności lokalnej do udziału w ciałach doradczych itp.,
  - podnoszenie kompetencji liderów/liderek i zespołu organizacji w zakresie prowadzenia działań rzeczniczych: tworzenia przekazów rzeczniczych, formułowania celów oraz realizowania działań, zwiększanie zrozumienia dla roli organizacji w rozwiązywaniu problemów danej społeczności lokalnej – także wśród potencjalnych grantodawców – i wsparcia dla jej działań.

## **O czym warto pamiętać planując działania?**

- Misja organizacji powinna precyzyjnie opisywać, jakie problemy chce ona rozwiązywać, co chce zmienić, w jakiej skali i w odniesieniu do jakiej grupy odbiorców, a także, w jaki sposób. Pozwoli to na określenie priorytetów i skoncentrowanie ograniczonych zasobów na tym, co ważne. Potrzeby odbiorców i warunki działania organizacji są trudne do przewidzenia w dłuższej perspektywie czasowej. Tradycyjne, wieloletnie strategie stają się trudne do opracowania i szybko się dezaktualizują. Potrzebna jest stała refleksja nad zmianami i wzmacnianie elastyczności organizacji, gotowości do szybkiego dostosowania się do zmian. Ciągłe szukanie nowych sposobów na realizację misji to warunek trwałości organizacji.
- Określenie misji, a następnie podjęcie skutecznych działań zależy w dużym stopniu od trafności rozpoznania potrzeb odbiorców. Rozwój kompetencji zespołu w tym zakresie oraz korzystanie z zewnętrznej pomocy ma kluczowe znaczenie dla rozwoju organizacji.

- Istotą organizacji jest to, że przyczyniają się do rozwiązywania problemów społecznych, a jednocześnie stanowią szkołę obywatelskiego zaangażowania dla swoich zespołów i odbiorców. Ważne jest, zatem, aby były zarządzane w sposób demokratyczny, włączający, uczący współpracy w działaniach na rzecz dobra wspólnego. Rozwiązania instytucjonalne, które to wspierają, powinny być priorytetem w planie rozwoju.
- Nawet najbardziej znana lokalnie organizacja powinna stale prowadzić działania rzecznicze. Nikt nie ma obowiązku dowiadywać się, co organizacja robi i jakie korzyści mają z tego odbiorcy oraz społeczność lokalna. To organizacja musi zadbać o to, by inni się o tym dowiedzieli i chcieli ją wspierać.
- Budowanie partnerstwa wymaga czasu i wysiłku. Dopóki nie realizuje się wspólnych projektów finansowanych z zewnętrznych źródeł, nie warto zaczynać od ich formalizowania. Najważniejsze jest, by partnerzy potrafili określić, co ich łączy na poziomie wartości i misji, co chcą wspólnie zrobić oraz jakie mogą wnieść (uzupełniające się) zasoby.



Publikacja opracowana przez  
Operatora Programu Aktywni Obywatele – Fundusz Regionalny,  
którym jest konsorcjum w składzie:

Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej im. Jerzego Reguńskiego

Fundacja Edukacja dla Demokracji

Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego

Program Aktywni Obywatele – Fundusz Regionalny  
jest finansowany przez Islandię, Liechtenstein i Norwegię  
w ramach Funduszy EOG i Funduszy Norweskich.

ISBN 978-83-961459-7-0

Publikacja jest dostępna na licencji Creative Commons Uznanie  
autorstwa-Użycie niekomercyjne-Na tych samych warunkach 4.0  
Międzynarodowe.



Warszawa 2023

Konsorcjum realizujące Program:

