



DOBRYSTART

Centra wspierania i informacji organizacji
pozarządowych na obszarach wiejskich



Podsumowanie projektu „Dobry Start”

10 lat polskich organizacji
wiejskich w Unii Europejskiej

Zarządzanie personelem
w wiejskich organizacjach
pozarządowych

Wpływ wiejskich organizacji
na Europarlament i inne
instytucje europejskie





forum aktywizacji obszarów wiejskich



Od Wydawcy

W niniejszym numerze Biuletynu FAOW – ostatnim, który jest wydawany w ramach projektu „Dobry Start” – poświęcamy wiele uwagi kończącemu się projektowi. Prezentujemy go z punktu widzenia dwóch ekspertów, z których jeden – Ryszard Zarudzki – pracuje blisko lokalnych społeczności i wspiera organizacje wiejskie na poziomie sołectwa, patrzy zatem na projekt „od wewnątrz”, drugi zaś – Jacek Gądecki – ogląda go „od zewnątrz”, z punktu widzenia ewaluatora.

Pierwszy z nich, w artykule „Refleksje z ponad dwóch lat realizacji projektu „Dobry Start”, sygnalizuje ważną kwestię ciągłości: pomoc dla organizacji wiejskich nie może zależeć od pojedynczego projektu, nawet wieloletniego, ale musi stanowić stabilny i długofalowy system wsparcia. Do tego potrzebne są trwałe instytucje, stawiające sobie za cel budowanie potencjału wiejskich organizacji pozarządowych – jedną z nich jest właśnie Forum Aktywizacji Obszarów Wiejskich. Drugi z ekspertów, w tekście „Dobry Start... jako projekt partnerski – refleksje ewaluatora”, zwraca z kolei uwagę na ważną kwestię relacji między organizacjami realizującymi projekt i na trudny proces budowania partnerstwa.

Podsumowanie projektu, a jednocześnie liczne w tym okresie rocznice ważnych wydarzeń (do których należałoby zaliczyć także dziesiątą rocznicę utworzenia FAOW, która minęła jesienią 2013 roku) skłaniają do refleksji nad kondycją wiejskich organizacji pozarządowych oraz zmianami, jakim te organizacje podlegały w ostatnich latach. Temu poświęcony jest artykuł Ryszarda Kamińskiego „Pozarządowa potrawa słodko-kwaśna, czyli 10 lat polskich organizacji wiejskich w Unii Europejskiej”. Badania organizacji wiejskich przeprowadzone w ramach projektu „Dobry Start” są tu zaprezentowane na tle ogólnej sytuacji organizacji pozarządowych w Polsce. Autor podsumowuje też działania FAOW jako głosu organizacji wiejskich na przestrzeni ostatniego dziesięciolecia.

Obok tekstów poświęconych przede wszystkim podsumowaniu przeszłości, zamieściliśmy w Biuletynie kilka artykułów spoglądających w przyszłość. Aleksander Woźniak przypomina, w jakich instytucjach unijnych możemy mieć przedstawicieli, którzy reprezentowaliby stanowiska polskich organizacji wiejskich, od Parlamentu Europejskiego po różnego typu gremia konsultacyjne. Z kolei artykuł Urszuli Budzich-Tabor, poświęcony zarządzaniu personelem w wiejskich organizacjach pozarządowych, otwiera nowy cykl poświęcony analizie doświadczeń w zakresie zarządzania organizacjami wiejskimi. O ile zainteresuje on Czytelników, cykl ten będzie kontynuowany w przyszłości w formie artykułów w Biuletynie lub materiałach jakie będzie publikowało FAOW na swej stronie www. Ostatnim tekstem z tej grupy jest informacja o nowym projekcie („Fair Village”), którego realizację rozpoczyna właśnie FAOW. Jego celem jest podnoszenie świadomości społeczności wiejskich w Polsce na temat kwestii sprawiedliwości globalnej (takich jak sprawiedliwy handel czy współodpowiedzialność za zmiany klimatu).

Ponadto w Biuletynie jak zwykle aktualności projektu „Dobry Start”, lista doradców oraz wykaz ciekawych stron www – tym razem wybraliśmy najciekawsze ze stron, które zamieszczaliśmy w poprzednich wydaniach naszego Biuletynu. Zachęcamy Czytelników do dzielenia się swoimi opiniami na forum dostępnym na stronie FAOW: <http://www.faow.org.pl/index.php/pl/forum>.

Maj, 2014 r.

Życzymy miłej lektury!
Zespół FAOW i TRGP

Spis treści

- 3 Projekt „Dobry Start” – informacje/zaproszenia
- 4 Doradcy projektu „Dobry Start” oraz zakresy udzielanego przez nich doradztwa
- 5 Refleksje z ponad dwóch lat realizacji projektu „Dobry Start”?
Ryszard Zarudzki
- 10 Dobry Start... jako projekt partnerski – refleksje ewaluatora. *Jacek Gądecki*
- 11 Pozarządowa potrawa słodko-kwaśna, czyli 10 lat polskich organizacji wiejskich w Unii Europejskiej. *Ryszard Kamiński*
- 18 Zarządzanie personelem w wiejskich organizacjach pozarządowych.
Urszula Budzich-Tabor
- 22 Nie zostawiamy naszych europarlamentarzystów samych!
Aleksander Woźniak
- 24 Nowy projekt FAOW – Fair Village Events
- 26 Adresy, które warto odwiedzać w Internecie – c.d. wykazów z Biuletynów DS. nr 2-7 i powtórzenie adresów najważniejszych

Projekt „Dobry Start”

– informacje/zaproszenia

Projekt „Dobry Start – Centra wspierania i informacji organizacji pozarządowych na obszarach wiejskich” jest projektem skierowanym do przedstawicieli organizacji pozarządowych realizowanym w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Działanie 5.4.2 Rozwój Trzeciego sektora. **Głównym celem projektu** jest stworzenie metodologii wspierania aktywności obywatelskiej na obszarach wiejskich, upowszechnienie dobrych praktyk oraz zwiększenie zakresu i poprawa jakości mechanizmów współpracy administracji publicznej i organizacji pozarządowych.

Czas trwania projektu: listopad 2011 – lipiec 2014

Realizatorzy projektu prowadzą **starania o przedłużenie projektu** by móc przede wszystkim zorganizować więcej szkoleń.

Podsumowanie projektu nastąpi podczas konferencji pt. „10 lat wiejskich organizacji pozarządowych w Unii Europejskiej”, która odbędzie się w Warszawie w dniach 9-10 VI 2014 r.

Szkolenia w ramach projektu:

Informujemy, że **prawdopodobnie jeszcze w II lub III kwartale br. odbędą się dodatkowe szkolenia – jeśli organizatorzy uzyskają zgodę MPiPS na przedłużenie trwania projektu.**

– informacje na ten temat zostaną zamieszczone na witrynie projektu: <http://ds.org.pl>.

Szkolenia są bezpłatne, wymagają jednak uprzedniego zgłoszenia.

Archiwalne numery Biuletynu Dobrego Startu: Wszystkie numery biuletynu dostępne są w wersji elektronicznej na stronie: <http://ds.org.pl/biuletyny/>

Projekt „Dobry Start” realizowany jest w ramach partnerstwa Forum Aktywizacji Obszarów Wiejskich (lider projektu) z Towarzystwem Rozwoju Gminy Płużnica i **we współpracy** z czterema organizacjami członkowskimi FAOW.

Więcej informacji na temat projektu „Dobry Start” i wszelkie aktualności z nim związane zamieszczane są na jego witrynie: <http://ds.org.pl>.

Zapraszamy do częstego odwiedzania witryny projektu, gdzie zamieszczane są aktualne informacje nt. projektu i z zakresu różnych dziedzin interesujących dla wiejskich organizacji pozarządowych.

Zaproszenie do korzystania z usług doradczych:

W ramach projektu utworzono 5 profesjonalnych centrów wspierania i informacji wiejskich organizacji pozarządowych – zapraszamy do kontaktu ze specjalistami, ekspertami (praktykami i doradcami). Na następnej stronie Biuletynu dostępna jest lista doradców i informacje o kontaktach z nimi i z poszczególnymi centrami.

Zaproszenie do korzystania z interaktywnej platformy edukacyjnej:

Na platformie edukacyjnej (<http://ds.org.pl/moodle/>) dostępne są aktualnie 4 kursy e-learningowe – na trzeciej stronie okładki Biuletynu zamieszczona jest informacja o platformie.

Doradcy projektu „Dobry Start” ••• oraz zakresy udzielanego przez nich doradztwa

Imię i nazwisko doradcy, dane kontaktowe, nazwa centrum i prowadzącego je stowarzyszenia, w ramach którego działa doradca

Irena Krukowska-Szopa

tel.: 600-276-829
e-mail: krukowska@zielonaakcja.pl
Regionalne Centrum – Fundacja Ekologiczna Zielona Akcja

Region działania, zakres doradztwa

woj. dolnośląskie

- tworzenie partnerstw lokalnych, wsparcie dla lokalnych grup działania, komunikacja w partnerstwach,
- animacja i mobilizowanie społeczności lokalnych,
- kreowanie i pisanie projektów,
- zarządzanie zespołem,
- finansowanie organizacji pozarządowych,
- wsparcie liderów organizacji,
- planowanie strategiczne rozwoju, planowanie odnowy wsi,
- monitorowanie i ewaluacja strategii, programów i planów.

Krzysztof Szusika

tel.: 512-312-215
e-mail: szusika@zielonaakcja.pl
Regionalne Centrum – Fundacja Ekologiczna Zielona Akcja

woj. dolnośląskie

- działalność organizacji pozarządowych i pozyskiwanie środków, partnerstwa lokalne i regionalne,
- fundusz sołecki,
- edukacja ekologiczna i regionalna,
- *questing* – wiejskie gry terenowe.

woj. łódzkie

- finansowanie działalności organizacji pozarządowych,
- przygotowywanie statutu, dokumentów rejestrowych,
- reestrakcja produktów tradycyjnych,
- współpraca międzynarodowa – poszukiwanie partnerów,
- realizacja funduszu sołeckiego,
- współpraca z Kołami gospodyń wiejskich (KGW).

Maciej Puchala

tel.: 605-284-932
e-mail: dl-p02@wp.pl
Regionalne Centrum – Towarzystwo Rozwoju Gminy Płużnica

woj. kujawsko-pomorskie

- zakładanie organizacji i pomoc w ich prowadzeniu,
- przygotowywanie projektów (w tym pisanie wniosków) i ich realizacja,
- pisanie biznesplanów i doradztwo dla małych i średnich przedsiębiorstw.

Mirosława Tomasiak

tel.: 605-268-462
e-mail: tomasikm@mga.com.pl
Regionalne Centrum – Towarzystwo Rozwoju Gminy Płużnica

woj. kujawsko-pomorskie

- planowanie projektów i pisanie wniosków o dofinansowanie, w tym partnerskich i międzynarodowych,
- realizacja i rozliczanie projektów,
- aktywizacja społeczności lokalnych, w tym zakładanie stowarzyszeń,
- uregulowania prawne związane z funkcjonowaniem NGO,
- zarządzanie organizacją pozarządową,
- finanse w organizacjach pozarządowych,
- pisanie biznesplanów.

Marcin Marciniak-Mierzejewski

tel.: (22) 826-28-84, k. 698-210-721
e-mail: marcin.mierzejewski@faow.org.pl
Krajowe Centrum – Forum Aktywizacji Obszarów Wiejskich

woj. mazowieckie

- zagadnienia organizacyjne wewnątrz NGO,
- realizacja i rozliczanie projektów,
- projekty edukacyjne.

Dagmara Husarek

tel.: 692-498-031
e-mail: dagmarahusarek@gmail.com
Regionalne Centrum – Stowarzyszenie Na Rzecz Rozwoju Miasta i Gminy Debrzno

woj. pomorskie

- pozyskiwanie środków unijnych (w tym na realizację inwestycji/projektów) i ich rozliczanie, jak również pisanie wniosków o dofinansowanie,
- uregulowania prawne związane z funkcjonowaniem NGO, pisanie pism procesowych, itp.

woj. pomorskie

- planowanie projektów i zarządzanie projektami,
- planowanie strategiczne (szczególnie w ramach osi Leader PROW i osi IV PO RYBY),
- ewaluacja projektów, programów, strategii,
- zakładanie i funkcjonowanie NGO,
- współpraca NGO z samorządami lokalnymi,
- budowanie i rozwój partnerstw lokalnych.

Imię i nazwisko doradcy, dane kontaktowe, nazwa centrum i prowadzącego je stowarzyszenia, w ramach którego działa doradca

Agnieszka Theus

tel.: 509-153-012
e-mail: a.theus@stowdeb.pl
Regionalne Centrum – Stowarzyszenie Na Rzecz Rozwoju Miasta i Gminy Debrzno

Region działania, zakres doradztwa

woj. pomorskie

- przygotowywanie wniosków do Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (POKL).

woj. pomorskie

- wsparcie merytoryczne powstających organizacji pozarządowych,
- zagadnienia związane ze współpracą NGO i JST,
- tworzenie i rozwój partnerstw lokalnych typu LEADER (i innych np. wiejsko-miejskie),
- pomoc w przygotowywaniu wniosków,
- planowanie szkoleń, warsztatów, konferencji,
- animacja i mobilizowanie społeczności lokalnych,
- kreowanie i pisanie projektów,
- finansowanie organizacji pozarządowych,
- wsparcie liderów organizacji,
- planowanie strategiczne rozwoju, planowanie odnowy wsi,
- monitorowanie i ewaluacja strategii, programów i planów.

woj. świętokrzyskie

- działalność i finansowanie organizacji,
- pozyskiwanie środków na inicjatywy.

Anna Franczak

tel.: 694-124-380
e-mail: a.franczak@opiwrp.org.pl
Regionalne Centrum – Ośrodek Promowania Przedsiębiorczości w Sandomierzu

Piotr Korpysz

tel.: 607-586-310
e-mail: p.korpysz@opiwrp.org.pl
Regionalne Centrum – Ośrodek Promowania Przedsiębiorczości w Sandomierzu

woj. świętokrzyskie

- działalność i finansowanie organizacji,
- pozyskiwanie środków na inicjatywy.

Lidia Pięta

tel.: 728-818-078
e-mail: l.pieta@opiwrp.org.pl
Regionalne Centrum – Ośrodek Promowania Przedsiębiorczości w Sandomierzu

woj. świętokrzyskie

- rachunkowość i finanse.

Danuta Józwiak

tel.: (63) 273-52-18
e-mail: centrum-ngo.korzecznik@wp.pl
Regionalne Centrum – Stowarzyszenie Na Rzecz Rozwoju i Integracji Środowiska Lokalnego „Z Edukacją w Przyszłość” w Korzeczniku

woj. wielkopolskie

- zarządzanie finansami w organizacjach pozarządowych,
- rachunkowość w placówkach oświatowych prowadzonych przez stowarzyszenia,
- pisanie wniosków o dofinansowanie,
- rozliczanie projektów.

woj. wielkopolskie

- zakładanie szkół i przedszkoli niepublicznych,
- przekazywanie szkół organizacjom pozarządowym,
- fundusz sołecki,
- odnowa wsi,
- doradztwo zawodowe,
- pisanie i realizacja projektów oraz zarządzanie nimi,
- aktywizacja społeczności lokalnych.

Maria Nowak

tel.: 602-593-814
e-mail: maria.korzecznik@gmail.com
Regionalne Centrum – Stowarzyszenie Na Rzecz Rozwoju i Integracji Środowiska Lokalnego „Z Edukacją w Przyszłość” w Korzeczniku

woj. wielkopolskie

- zakładanie szkół i przedszkoli niepublicznych,
- przekazywanie szkół organizacjom pozarządowym,
- fundusz sołecki,
- odnowa wsi,
- doradztwo zawodowe,
- pisanie i realizacja projektów oraz zarządzanie nimi,
- aktywizacja społeczności lokalnych.

Refleksje z ponad dwóch lat realizacji projektu „Dobry Start”

Na początku projekt „Dobry Start” miał być projektem badawczym. Badania miały dotyczyć kondycji wiejskich NGO-sów. Do Forum Aktywizacji Obszarów Wiejskich zgłosił się Wojciech Goszczyński pracownik naukowy Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu. Po przeanalizowaniu tematu okazało się, że sensownie byłoby rozszerzyć zakres projektu. I kolejno konstatowano: „Tak naprawdę to potrzebne jest doradztwo dla małych stowarzyszeń”, „Jak doradztwo to również szkolenia”, „W takim razie może dodajmy moduł e-learningowy na stronę”... I tak od pomysłu do pomysłu w ramach pracy nad koncepcją projektu „Dobry Start” systematycznie zmieniały się początkowe założenia. Powstał kompleksowy plan działań mających na celu nie tylko poznanie warunków w jakich działają wiejskie organizacje pozarządowe, ale przede wszystkim wsparcie dla ich funkcjonowania. I w takiej właśnie formie Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej (MPiPS) – Jednostka Wdrażająca Program Operacyjny Kapitał Ludzki – postanowiło wesprzeć finansowo nasze przedsięwzięcie.

Z perspektywy ponad 2 lat realizacji projektu widać, że podjęto w jego ramach liczne aktywności. Powstało jedno krajowe i 5 regionalnych centrów wspierania organizacji wiejskich, nasi doradcy udzielili setek porad, odbyło się 30 szkoleń w całej Polsce i 2 konferencje ogólnopolskie, wydaliśmy 8 numerów biuletynu projektu i wiele newsletterów, przeprowadziliśmy gruntowne

badanie socjologiczne ukazujące stan i oczekiwania wiejskich organizacji obywatelskich i opublikowaliśmy jego wyniki w odrębnej publikacji. Przy wsparciu doradców powstały plany odnowy miejscowości w sołectwach i zawiązały się nowe stowarzyszenia.

Sami też się wiele nauczyliśmy. Wiemy na przykład, że o ile e-learning (szkolenie drogą elektroniczną) jest nowoczesną formą edukacji dającą wiele ekscytujących możliwości, o tyle nic nie wygra z możliwością spotkania i przeprowadzenia dialogu twarzą w twarz. Szkolenia były tak popularne, że to właśnie ich powodzenie, obok pewnych oszczędności jakie udało się zgromadzić w projekcie, stało się głównym motorem naszej decyzji, by wystąpić o przedłużenie projektu. Czekając na decyzję MPiPS w tej sprawie przygotowujemy się do organizacji kolejnej serii 3 szkoleń w każdym centrum regionalnym.

Ważnymi wydarzeniami umożliwiającymi spotkanie i wymianę myśli były konferencje pod wspólnym szyldem „Razem różniej”. Na pierwszej konferencji w maju 2012 roku gościł nas Ośrodek Promowania i Wspierania Przedsiębiorczości prowadzący centrum regionalne w Sandomierzu. Wspólnie z takimi osobami jak prof. Maria Hałamska, dr Andrzej Hałasiewicz, ekspert Kancelarii Prezydenta RP, Prezes Fundacji Wspomagania Wsi Piotr Szczepański zastanawialiśmy się „Jak organizacje pozarządowe zmieniają polską wieś”.

Rok później, w czerwcu 2013 r. w Łysomicach pod Toruniem, Towarzystwo Rozwoju Gminy Płużnica zaprosiło do dyskusji w poszukiwaniu odpowiedzi na pytanie o „Wczoraj, dziś i jutro wiejskich organizacji pozarządowych”. Staraliśmy się znaleźć te odpowiedzi angażując w dyskusję przede wszystkim działaczy konkretnych organizacji lokalnych oraz przedstawicieli instytucji wspierających III sektor, takich jak Ogólnopolska Federacja Organizacji Pozarządowych (OFOP), Stowarzyszenie Kujawsko-Pomorski Ośrodek Wsparcia Inicjatyw Pozarządowych „Tłok”, czy Biuro Pełnomocnika ds. Współpracy z Organizacjami Pozarządowymi Urzędu Marszałkowskiego Województwa Kujaw-



Konferencja w Łysomicach k/Torunia – przemawia Halina Siemaszko, prezes Ośrodka Promowania Przedsiębiorczości w Sandomierzu.

sko-Pomorskiego, ale również socjologów zainteresowanych tematem.

W tym roku, w czerwcu w Warszawie, organizowana jest Konferencja „10 lat wiejskich organizacji w Unii Europejskiej”. W Konferencji wezmą udział przedstawiciele Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi oraz takich organizacji sieciowych, jak OFOP, która obecnie przystąpiła wraz z siecią SPLOT i Stowarzyszeniem BORIS do budowania „Strategii rozwoju sektora obywatelskiego”. Będziemy prowadzić dyskusje dotyczące dotychczasowych dokonań na polu aktywizacji obszarów wiejskich oraz wyzwań i potencjalnych możliwości w tym zakresie w nadchodzącym okresie programowania funduszy unijnych.

Ciekawa jest refleksja współautorki i kierownika projektu „Dobry Start”. Mirosława Tomasiak mówi:

„Z perspektywy ponad dwóch lat realizacji projektu partnerskiego Forum Aktywizacji Obszarów Wiejskich i Towarzystwa Rozwoju Gminy Płużnica możemy stwierdzić, że jego realizacja była bardzo potrzebna. Z naszej diagnozy wynikało, że wiejskie organizacje pozarządowe borykają się z wieloma problemami utrudniającymi ich funkcjonowanie, że brakuje im dostępu do szkoleń i usług doradczych. Biorąc pod uwagę specyfikę organizacji wiejskich projekt zakładał ułatwienie dostępu do usług szkoleniowych i doradczych oraz wymianę doświadczeń. W tym celu powołano pięć regionalnych biur, które prowadzone były przy organizacjach członkowskich FAOW. Były to: Stowarzyszenie na Rzecz Rozwoju Miasta i Gminy Debrzno, Stowarzyszenie na Rzecz Rozwoju i Integracji Środowiska Lokalnego „Z Edukacją w Przyszłość” w Korzeczniku, Fundacja Ekologiczna Zielona Akcja z Legnicy, Towarzystwo Rozwoju Gminy Płużnica i Ośrodek Promowania Przedsiębiorczości w Sandomierzu.

Przeprowadzona ewaluacja projektu pokazuje, że osiągnęliśmy zakładane rezultaty, co potwierdzają nasi beneficjenci. Pomogliśmy wielu organizacjom poszerzyć ich działania, wsparliśmy grupy nieformalne w procesie zakładania nowych stowarzyszeń. Z badań ewaluacyjnych wynika także, że nie udało nam się tym wszystkim zaspokoić potrzeb w tym zakresie – tego typu działania powinny być prowadzone w jeszcze szerszym zakresie. Potrzeby szkoleniowe i doradcze wśród wiejskich organizacji są bowiem ogromne. Jednak ważne jest aby usługi zaspokajające te potrzeby były łatwo dostępne i uwzględniały trudności jakie organiza-

cje wiejskie mają w dotarciu do punktów doradczych czy szkoleń w dużych ośrodkach miejskich

Cele projektu osiągnęliśmy dzięki dużemu zaangażowaniu wszystkich pracowników i współpracowników zatrudnionych przy jego realizacji, którym w tym miejscu serdecznie dziękuję za współpracę.”



Mirosława Tomasiak, kierownik projektu „Dobry Start”.

Z perspektywy autora niniejszej refleksji, a zarazem doradcy w ramach projektu „Dobry Start”, wydaje się, że jednym z ważniejszych doświadczeń była możliwość kontaktu z aktywnymi mieszkańcami wsi. Chodzi głównie o kontakty z konkretnymi ludźmi i możliwość wspierania ich w rozwiązywaniu konkretnych problemów, w ułatwianiu trudnych spraw, czy czasami podjęcia interwencji w ich sprawach. Ważne dla mnie było i jest mierzenie się z codziennymi problemami aktywnych środowisk wiejskich. Dotyczy to zarówno pojedynczych liderów, sołtysów, jak i aktywnych nieformalnych grup czy stowarzyszeń działających na obszarze swojej „Małej Ojczyzny”. Problemy z którymi się próbowałem zmierzyć były zwyczajne i często, wydawałoby



Ryszard Zarudzki, doradca w projekcie „Dobry Start”.

się, dla wielu osób banalne. Przykładowo: „skąd pozyskać środki na realizację zaplanowanych zadań, np. na organizację placu zabaw, remont i wyposażenie świetlicy, odnowienie lub budowę wielofunkcyjnego boiska sportowego, budowę altanki integracyjnej czy na zorganizowanie festynu”. Inne zgłaszane tematy dotyczyły spraw związanych z radzeniem sobie i pokonywaniem różnych biurokratycznych barier i ograniczeń, np. „jaką treść napisać w danym oświadczeniu, jak poradzić sobie z wymaganiami urzędników”. Często problemy związane były z małą aktywnością mieszkańców, a więc moje zadanie polegało na tym aby ich zachęcić do aktywności i trwałej współpracy. Inne sprawy dotyczyły skutecznych sposobów porozumiewania się z urzędnikami już na poziomie gminy w sprawach rozwiązania podstawowych wiejskich problemów, dotyczących – ogólnie rzecz ujmując – zagospodarowania wiejskiej przestrzeni publicznej.

Takie chwile refleksji jak ta, to okazja do namysłu, co się udało zrobić? co z tego wynika dla mnie samego jako doradcy na przyszłość?, Co może mógłbym jeszcze wykorzystać w ramach możliwej kontynuacji tego projektu, a może w ramach kolejnych. Jest to również sposobność do podzielenia się informacją z osobami zainteresowanymi wiejską problematyką. Niech to będzie głos w dyskusji nad tym: „Co udało się nam do tej pory dokonać – doradcom, osobom pracującym na rzecz rozwoju wsi?”, „Jakie kolejne zadania są przed nami do wykonania?”

Uważam, że rzeczywiste i konkretne zmiany na obszarach wiejskich, choć z trudem, ale zachodzą i będą kontynuowane. Są one wymuszone głównie przez zmieniające się otoczenie, nazwijmy to ogólnie gospodarcze i społeczne. Nie chciałbym oceniać wagi tych problemów (np. związanych z bezrobociem, emigracją, wykluczeniem społecznym, czy tak często ostatnio podnoszoną sprawą grup określanych jak „defaoryzowane społecznie”). Warto pamiętać, że żyjemy w wolnym, demokratycznym społeczeństwie, gdzie sprawy po prostu się dzieją i będą się działy.

Jednocześnie, moim zdaniem z większą niż do tej pory uwagą powinniśmy adresować działania do pojedynczych sołectw, a nawet jeszcze dalej, do pojedynczych miejscowości, a właściwie do mieszkańców na ich obszarze. Moje doświadczenia z ostatnich kilku lat (w tym z pracy w ramach prowadzonego doradztwa w projekcie „Dobry Start”),

są takie, że należy więcej uwagi, energii i czasu skierować do aktywnych grup mieszkańców w danej miejscowości, czy szerzej sołectwa. Najlepiej przedstawić to na konkretnym przykładzie.

Przez kilka miesięcy w ramach projektu „Dobry Start” współpracowałem w jednej z gmin pomorskich (Gmina wiejska Wejherowo) z aktywną grupą mieszkańców w Sołectwie Gniewowo. O współpracę zwrócił się sołtys miejscowości. W wyniku wspólnej pracy z sołtysiem, radą sołecką i aktywnymi przedstawicielami mieszkańców (utworzoną tam Grupą Odnowy Wsi) wypracowano Plan Odnowy Miejscowości Gniewowo na okres od 2013 do 2020. Wspólna praca doprowadziła do identyfikacji atutów i słabych stron miejscowości, swoistego wyszczególnienia problemów związanych z brakami w infrastrukturze technicznej, małej infrastrukturze wsi, do określenia obszarów problemowych w zakresie aktywności i integracji mieszkańców. Na tej podstawie zdefiniowano cele szczegółowe wraz z wykazem zadań inwestycyjnych lub przedsięwzięć Planu Odnowy Miejscowości Gniewowo. Przykładowo, mieszkańcy określili cel szczegółowy dotyczący rozbudowy, budowy, modernizacji infrastruktury technicznej, który dotyczył potrzeby realizacji takich zadań jak budowa i modernizacja dróg w miejscowości, czy rozbudowa oświetlenia. W przypadku innego celu, związanego z poprawą stanu infrastruktury społecznej i turystycznej miejscowości, zadania koncentrowały się na potrzebie budowy kompleksu rekreacyjno-sportowego, czy remoncie i modernizacji świetlicy wiejskiej, jak i instalacji szerokopasmowego Internetu i poprawienia dostępu do niego. Inne potrzeby i zadania do realizacji związane były z: odnowieniem placu zabaw, kompleksowym zagospodarowaniem centrum wsi, tj.: zagospodarowaniem terenu wokół stawów wiejskich (np. wiata grillowa, domek dla łabędzi), czy oczyszczeniem 2 oczek wodnych, odmuleniem ich i renaturyzacją.

Przy efektywnie prowadzonej animacji udało się także wypracować cele związane z ochroną przyrody i środowiska naturalnego, tu określono potrzeby takie jak: wykonanie oczyszczenia stawów i zagospodarowanie terenu wokół nich. Mieszkańcy dostrzegają również problem azbestu, dlatego zaplanowali podjęcie działań na rzecz ochrony środowiska oraz poprawy warunków wodnych poprzez zorganizowane usuwanie i utylizację tego materiału, czy oczyszczenie lub budowę rowów melioracyjnych.

Kolejne społeczne cele zidentyfikowane przez mieszkańców związane były z tworzeniem działań integrujących, tj. z potrzebą organizacji czasu wolnego dla dzieci i młodzieży (m.in. poprzez zajęcia pozalekcyjne), organizowaniem cyklicznych imprez dla mieszkańców, turystów i gości z sąsiednich miejscowości (m.in. dzień dziecka, dożynki, bal przebierańców, dzień seniora), organizowaniem imprez i zajęć integrujących młodzież, czy z utworzeniem stowarzyszenia rozwoju społeczności lokalnej.

Zwracam uwagę na ostatnią zidentyfikowaną potrzebę – utworzenie stowarzyszenia rozwoju społeczności lokalnej. Takie zadanie pojawiło się w toku prac nad planem odnowy. Uświadomiono sobie, że współpraca gminy z sołectwem nie wystarczy aby zapewnić realizację określonych zadań. Trzeba więc zorganizować się – stworzyć organizację, za pośrednictwem której można będzie ubiegać się o wsparcie finansowe na konkretne projekty. Jak postanowili, tak zrobili. Już 6 miesięcy po przyjęciu przez Zebranie Wiejskie wsi Gniewowo i Radę Gminy Wejherowo Uchwały o przyjęciu do realizacji Planu Odnowy Miejscowości Gniewowo na lata 2013 – 2020 jako doradca w ramach projektu „Dobry Start” zostałem zaproszony przez sołtysa i grupę inicjatywną do pomocy w utworzeniu stowarzyszenia, w doprowadzaniu do jego rejestracji, przygotowaniu projektu statutu i dokumentów niezbędnych do przeprowadzenia całej procedury. W konsekwencji tych wspólnych działań mieszkańcy zorganizowali się. Zarejestrowano „Stowarzyszenie przyjaciół Gniewowa”, którego Prezesem została Pani Justyna Kleina.

W pierwszym okresie swojej działalności Stowarzyszenie pozyskało ok. 5 tys. zł na organizację czasu wolnego dla dzieci i młodzieży (m.in. poprzez zajęcia pozalekcyjne) i naukę Nordic Walking z profesjonalnym instruktorem. Stowarzyszenie aktywnie współpracuje z sołtysiem i radą sołecką przy podziale środków w ramach funduszu sołeckiego na realizację potrzeb określonych w Planie Odnowy (17 tys. zł). Wójt z tytułu zwrotu części środków wydatkowanych w ramach funduszu sołeckiego udzielił Sołectwu Gniewowo swoistej premii za aktywność, za racjonalne gospodarowanie środkami (ok. 4 tys. zł).

Aktualnie Stowarzyszenie ubiega się o kolejne środki na realizację wybranych działań w ramach realizacji potrzeb spisanych w Planie Odnowy Miejscowości. Trwają prace nad kilkoma aplika-

cjami na łączną kwotę prawie 10 tys. zł. Mieszkańców Gniewowa nie omijają jednak, jak to w życiu również bywa – porażki, np. przegrano aplikację w ramach wniosku o wsparcie związane ze zorganizowaniem cyklicznych imprez dla mieszkańców, turystów i sąsiadów z okolicznych miejscowości. Nie zrażają się jednak przed podejmowaniem kolejnych wyzwań, lub aplikowaniem o podobne wsparcie w innych instytucjach. Podobnych przykładów w ramach mojej pracy jest więcej, było ich co najmniej kilka.

Jakie rekomendacje wynikają z przedstawionego przykładu? Pierwsza dotyczy kontynuacji i ciągłości naszych działań doradczych. Obawiam się na ile mieszkańcy Sołectwa Gniewowo mają jeszcze siły, energii i determinacji na kontynuowanie swojej pracy. Jak długo będą w stanie podejmować kolejne wyzwania związane z umiejętnością pisania wniosków na projekty, aplikowaniem o środki, wnoszeniem poprawek, realizacją zawartych umów na dane zadania, wreszcie z rozliczaniem finansowym tych projektów. Aktualnie są niesieni na fali pierwszych sukcesów (drobnych, ale ważnych). Mimo tego, moje wątpliwości są nadal aktualne. Na jak długo wystarczy im sił w mierzeniu się z naszą często zaskakującą codziennością? Teraz mają doradcę do którego mogą zwrócić się o pomoc, wsparcie, a nawet podjęcie interwencji. Co będzie później, trudno powiedzieć. Tym samym należy postawić pytanie, „Co zrobić aby takie działania były trwałe, a pomoc i wsparcie możliwe w danym czasie i miejscu?” Mimo istniejących wielu instytucji i organizacji udzielających wsparcia, nie funkcjonuje ono jednak w sposób należyty!

Kolejna rekomendacja związana jest z zadaniami i rolą gminy jako lokalnego operatora wsparcia aktywności sołectw (jak i działających w tym środowisku grup nieformalnych, czy małych organizacji pozarządowych). W tych okolicznościach, moim zdaniem, jedna sprawa jest zasadnicza. W urzędzie gminy musi być chociażby wydzielona jedna osoba do współpracy z sołectwami i tworzącymi się lub funkcjonującymi na ich terenie organizacjami pozarządowymi.

Kiedy połączymy te dwie sprawy, pomoc oddolną aktywnym społecznościom w konkretnej miejscowości ze stworzeniem minimalnego wsparcia doradczego i merytorycznego w gminie, to będzie to gwarancja ciągłości i kontynuacji działań podejmowanych w ramach takich projektów jak

„Dobry Start”. W przeciwnym wypadku, obawiam się, że nasza praca i trud, będzie jedynie kolejną próbą, kolejnym „dobrym doświadczeniem”, może z kilkoma dobrymi praktykami, z których tak naprawdę niewiele będzie wynikać. Tak bardzo chciałbym się mylić!

Jednocześnie dostrzegam szansę na sukces i trwałe rezultaty naszych działań w sytuacji kiedy zostaną stworzone warunki trwałości i ciągłości takich projektów jak nasz „Dobry Start”. Kluczowa jest trwałość pomocy mieszkańcom w radzeniu sobie z problemami „tu i teraz”, oraz ich wsparcie w realizacji zidentyfikowanych potrzeb w krótkookresowej perspektywie – 2-3 lat. Jest to m.in. związane ze zmianą postaw społecznych i rozwojem społeczeństwa obywatelskiego na obszarach wiejskich, w małych lokalnych środowiskach wiejskich. Ale to już inny temat. Zachęcam do dyskusji w tej sprawie, zgłaszania swoich opinii i rekomendacji – na przykład przy okazji Konferencji „10 lat wiejskich organizacji w Unii Europejskiej”, która będzie miała miejsce w Warszawie w ramach podsumowania rezultatów osiągniętych w ramach realizacji projektu „Dobry Start”.”



- Ryszard Zarudzki
doradca w projekcie „Dobry Start”

• Dobry Start... jako projekt partnerski – • refleksje ewaluatora

Chciałbym podzielić się refleksjami, jakie niesie współpraca przy ewaluacji projektu „Dobry Start”. Co prawda wnioski ze wstępnego raportu ewaluacyjnego zostały krótko zaprezentowane w jednym ze wcześniejszych biuletynów projektu¹, jednak chciałbym zwrócić uwagę na ważny, wewnętrzny aspekt ewaluacji tego projektu.

Mimo, iż głównym celem prowadzonej przeze mnie ewaluacji było ustalenie trafności, skuteczności, użyteczności i trwałości struktur oraz metodologii wsparcia aktywności obywatelskiej dla beneficjentów i beneficjentek ostatecznych projektu „Dobry Start”, to chciałbym wskazać na rolę współpracy między partnerami projektu. Działając jako podmiot zewnętrzny miałem okazję, prócz pozostałych zastosowanych metod, spotykać się z zespołem partnerów realizujących projekt i, w oparciu o model partycypacyjny, pracować z nimi lub też towarzyszyć wypracowywaniu konkretnych rozwiązań przygotowywanych przez partnerów projektu. W tym podejściu funkcjonowałem raczej jako obserwator, czy *facylitator* (moderator) dyskusji negocjujący między uczestnikami ewaluacji reprezentującymi różne organizacje.

Warto podkreślić, że w projekt zaangażowanych było kilka organizacji z całego kraju, które powołały do życia i prowadziły wiejskie centra wspierania i informacji organizacji pozarządowych w: Sandomierzu (Ośrodek Promowania Przedsiębiorczości w Sandomierzu), Korzeczniku (Stowarzyszenie Na Rzecz Rozwoju i Integracji Środowiska Lokalnego „Z Edukacją w Przyszłość” w Korzeczniku), Płużnicy (Towarzystwo Rozwoju Gminy Płużnica), Legnicy (Fundacja Ekologiczna Zielona Akcja) i Debrznie (Stowarzyszenie Na Rzecz Rozwoju Miasta i Gminy Debrzno) oraz Krajowe Centrum Wsparcia i Informacji Wiejskich Organizacji Pozarządowych – funkcjonujące w siedzibie Forum Aktywizacji Obszarów Wiejskich w Warszawie. We wszystkich centrach udzielano wsparcia doradczego i informacyjnego.

Ocena wewnętrznego funkcjonowania partnerstwa jest zdecydowanie mniej jednoznaczna niż ocena projektu poczyniona z perspektywy jego uczestników i uczestniczek. O ile bowiem oceny beneficjentów i beneficjentek są jednoznaczne, to funkcjonowanie partnerstwa rodzi różne



Jacek Gądecki

problemy. Beneficjenci wskazywali na to, że zaproponowane szkolenia były dobrane w sposób trafny i pozwalały na efektywne uczenie się, a doradcy i doradczynie byli niezwykle kompetentni i pomocni. Jednak współpraca między silnymi lokalnymi partnerami nie zawsze przebiegała pomyślnie.

Mimo trudności w raportowaniu, przekazywaniu dokumentów i koordynacji pięciu lokalnych biur (które odnotowałem w raporcie ewaluacyjnym), warto jednak zwrócić uwagę na ważny, choć trudny do zmierzenia, partnerski wymiar przedsięwzięcia. Faktycznie – w toku dyskusji i spotkań – można zauważyć efekt, który szumnie i zgodnie

z korporacyjną nowomową określiłbym mianem efektu synergii. W przypadku „Dobrego Startu” mamy rzeczywistość do czynienia z efektem $2+2=5!$ Widać to było szczególnie wyraźnie w chwili, gdy zespół proszony o wskazanie silnych stron projektu, zaznaczał połączenie potencjałów lokalnych organizacji (z ich wypracowaną już marką) oraz dobrą jakość usług szkoleniowych i doradczych oferowanych w ramach wspólnego projektu. Obserwowanie prac zespołu w trakcie sesji ewaluacyjnych dostarczało ciekawych spostrzeżeń na temat realiów i wizji partnerskiej współpracy pomiędzy organizacjami wiejskimi.

Jak sądzę na bok należy odłożyć dyskusję dotyczącą zarządzania sieciami informacji, organizacji, zasobów ludzkich (która jest na pewno ważna dla oceny partnerstwa), a skoncentrować się na bardzo budującym efekcie prawdziwego partnerstwa i myślenia w kategoriach „my”, które pojawiło się z czasem wśród członków zespołu tak silnie przecież związanych z macierzystymi organizacjami. Sądzę, że ten potencjał, choć trudny do wyrażenia w skwantyfikowany sposób, stanowi ważny kapitał dla powstania kolejnych projektów realizowanych przez zespół podmiotów uczestniczących w projekcie: tak silnych lokalnie, a jednocześnie skoncentrowanych i pewnych wspólnej wizji oraz zaangażowanych w realizację wspólnej misji w ramach szkoleń i działań doradczych.

•••••
• Dr Jacek Gądecki
ewaluator projektu „Dobry Start”,
Katedra Socjologii Ogólnej i Antropologii Społecznej
Wydziału Humanistycznego AGH w Krakowie

¹ Tekst pt. „Projekt „Dobry Start” w świetle badań ewaluacyjnych” zamieszczony został w Biuletynie nr 4.

Pozarządowa potrawa słodko-kwaśna,

• czyli 10 lat polskich organizacji wiejskich w Unii Europejskiej

Pierwsze dziesięć lat udziału Polski w strukturach Unii Europejskiej widoczne jest niemal na każdym kroku. Powstały nowe drogi, obiekty sportowe, hale widowiskowe, modernizowane są dworce, na polach wszędzie widać nowoczesne ciągniki, kombajny i inne maszyny rolnicze, tysiące osób ukończyło szkolenia dofinansowane z Europejskiego Funduszu Społecznego. Korzystają gminy, powiaty, muzea, domy kultury, szkoły, uczelnie, rolnicy, więksi i mniejsi przedsiębiorcy, bezrobotni, studenci, uczniowie i pracownicy etatowi. Wypada więc zadać sobie pytanie jaki jest bilans dziesięciolecia w przypadku organizacji pozarządowych? Dla Forum Aktywizacji Obszarów Wiejskich zasadnym jest pytanie o wiejskie organizacje pozarządowe.

• Trzy grzyby w barszcz, czyli ile tych organizacji?

W powszechnym mniemaniu osób zaangażowanych w działalność organizacji pozarządowych jest coraz więcej, a organizacje te wkraczają w niemal każdą dziedzinę życia, a integracja z Unią Europejską jeszcze ten proces przyspieszyła. Rzeczywiście, po 2004 roku powstało wiele nowych organizacji, zarówno w miastach, jak i na wsi, z których większość jako jedną z istotnych motywacji miała dostępność funduszy europejskich. Według ostatniego raportu KLON/Jawor¹ jedna czwarta spośród 80 tysięcy organizacji jest zarejestrowana w gminach wiejskich. Ogólny raport nie oddaje jednak w pełni liczebności i różnorodności organizacji pozarządowych na wsi i w małych miastach. W badaniach KLON/Jawor rzadko ukazują się odrębne zestawienia odnoszące się do tej gru-



Ryszard Kamiński

py organizacji. Jan Herbst powołując się na badania z 2007 roku² już w 2008 r. doliczył się ogółem od 31 do 43 tysięcy podmiotów „wiejskiego trzeciego sektora”. Należy do niego prawie 26 tysięcy stowarzyszeń, w tym 15 tysięcy ochotniczych straży pożarnych. Kolejne 700 organizacji to zarejestrowane na wsiach fundacje oraz 900 innych zarejestrowanych podmiotów, takich jak koła łowieckie, kasy zapomogowo-pożyczkowe, czy zarejestrowane komitety społeczne. Następną for-

malnie i legalnie działającą grupą organizacji jest prawie 3000 organizacji samorządu zawodowego i gospodarczego rolników, w tym kółka rolnicze, organizacje producentów i rolnicze zrzeszenia branżowe, ponadto działa też 4000 spółdzielni rolniczych. Herbst przytacza jeszcze 1300 jednostek pozarolniczych związków zawodowych, 8000 jednostek organizacyjnych Kościoła katolickiego i przynajmniej 300 jednostek innych Kościołów. Obraz organizacji pozarządowych działających na wsi i w małych miastach dopełnia cała gama organizacji niezarejestrowanych w systemie REGON, jak choćby rejestrowane wyłącznie w starostwach stowarzyszenia zwykłe, spółki wodne, związki waldowe, wspólnoty gruntowe i leśne, i cały szereg innych, które działają na wsi bardziej siłą tradycji i z wewnętrznej potrzeby mieszkańców, niż ze względu na czynniki zewnętrzne.

Duża rozbieżność w oficjalnych statystykach i niewystarczająco precyzyjne informacje o działalności organizacji były bezpośrednią przyczyną badania przeprowadzonego w latach 2012-2013 przez Forum Aktywizacji Obszarów Wiejskich. Miało ono charakter przeglądu funkcjonowania organizacji zarejestrowanych w gminach wiejskich i miejsko-wiejskich. Do badań przeprowadzonych w ramach

1 J. Przewłocka, *Polskie organizacje pozarządowe 2012*. Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2013, s. 4.

2 J. Herbst, *Inny Trzeci sektor [w:] Wiejskie organizacje pozarządowe*, pod red. Marii Hałamskiej, IRWiR PAN, Warszawa 2008, s. 36.

Projektu Dobry Start FAOW zgromadził bazę adresową ponad 16 tysięcy organizacji. Wstępne wyniki badania prezentowaliśmy w numerze 2 niniejszego Biuletynu we wrześniu 2012 r., podsumowanie badania zostało przedstawione w raporcie „Dylemat linoskoczka...”³, niektóre z wyników zostały zaprezentowane w niniejszym tekście.

• **Ilu do pieczenia chleba? Czyli aktywność w organizacjach**

W powszechnym odczuciu nie tylko liderów lokalnych, ale też tzw. zwykłych ludzi, przybywa organizacji i ludzi zaangażowanych w ich działalność. Kiedy jednak chłodno spojrzymy na przynależność Polaków do organizacji pozarządowych, to okaże się, że skłonność do stowarzyszenia się, gdy przynależność do organizacji stała się po zmianie systemu w pełni dobrowolna, gwałtownie spadła z 30,5 proc. w 1989 r. do 14,8 proc. w roku 2013⁴. Przy czym osiągnięty wynik lokuje Polskę w tym względzie, podobnie jak pod względem zaufania, na końcu grupy krajów objętych badaniem europejskim⁵. Na pytanie stawiane od kilku lat przez CBOS⁶: *Czy w ubiegłym roku pracował(a) Pan(i) dobrowolnie i nieodpłatnie na rzecz swojego środowiska, kościoła, osiedla, wsi, miasta, albo na rzecz potrzebujących?* pozytywnie odpowiedziało w 2002 roku 19%, w 2004 r. – 24%, a w 2006 r. – 23%, natomiast w 2010 roku 28% respondentów. Trzeba tu dodać, że mieszkańcy wsi i rolnicy częściej deklarują swoje zaangażowanie w prace na rzecz swojego środowiska niż ogół Polaków. W przypadku środowisk wiejskich wyraźnie należy rozróżnić formalną przynależność od rzeczywistego zaangażowania. Wszystkie organizacje z pogranicza formalnej aktywności, koła gospodyń, rady sołeckie, rady rodziców i inne wspomniane wcześniej, to przejawy aktywności zwykle nieistniejące w formalnych statystykach. Trzeba jednak dodać, że po integracji z Unią Europejską spadła formalna przynależność rolników do zarejestrowanych organizacji. Pewnym paradoksem jest fakt, że rolnicy – od zawsze uznawani za liderów swoich środowisk – w ostatnich latach

wycofują się ze swojego lokalnego przywództwa, na rzecz innych mieszkańców wsi, niezwiązanych z rolnictwem. Z drugiej strony, ci sami rolnicy, o których wielu obawiało się, czy będą zainteresowani integracją europejską, po 10 latach okazali się liderami wykorzystania unijnych funduszy.

Polskie organizacje opierają się głównie na pracy społecznej swoich członków⁷ i aż 94% tych podmiotów deklaruje, że członkowie i władze pracują regularnie bez wynagrodzenia. Z wolontariuszami zewnętrznymi współpracuje 55% organizacji i aż 45% deklaruje, że opiera swoją działalność wyłącznie na pracy społecznej. Liczba zatrudnionych w ramach stosunku pracy wynosi około 71 tys. pracowników (58,5 tys. pełnych etatów). Natomiast zatrudnienie w formie umów-zleceń i o dzieło wynosi 38 tys. etatów przeliczeniowych⁸.

Podobne wyniki przyniosły wspomniane badania FAOW. Wiejskie organizacje, podobnie jak wszystkie inne w skali kraju, traktują zatrudnienie pracowników jako „ostateczność” i w powszechnej świadomości dobra organizacja pozarządowa to taka, która opiera się wyłącznie na pracy społecznej członków i wolontariuszy. Najbardziej aktywnymi członkami są lokalne elity i/lub klasa średnia – urzędnicy, nauczyciele, inni pracownicy umysłowi. Brakuje za to wśród nich lokalnych przedsiębiorców, rolników, a przede wszystkim najogólniej rzecz biorąc – ludzi młodych. W wielu organizacjach dominują od lat ci sami, aktywni gracze. Im bardziej oddolny był proces tworzenia organizacji pozarządowych, tym mniejsze ich uzależnienie kadrowe i finansowe od sektora publicznego.

• **Co w pozarządowym menu? – czyli obszary działalności organizacji**

Jak wynika z badania FAOW⁹ spośród badanych organizacji zdecydowanie najwięcej – 36,7% zadeklarowało aktywność w obszarze rozwoju regionalnego i lokalnego. Co ciekawe, ten rodzaj aktywności zadeklarowała jako „główny” większość kół gospodyń i ochotniczych straży pożarnych oraz ponad jedna trzecia stowarzyszeń. W ogół-

3 W. Goszczyński, R. Kamiński, W. Knieć, *Dylemat linoskoczka, czyli o profesjonalizacji, autentyczności i perspektywach rozwoju organizacji pozarządowych na wsi i w małych miastach*. Forum Aktywizacji Obszarów Wiejskich, Toruń-Warszawa 2013.

4 *Diagnoza Społeczna 2013*, pod red. J. Czapińskiego i T. Panka, Rada Monitoringu Społecznego, Warszawa 22.08.2013.

5 European Social Survey za *Diagnoza Społeczna 2013*: <http://www.europeansocialsurvey.org/>.

6 *Aktywność Polaków w organizacjach obywatelskich 1998-2010*, Fundacja CBOS, Warszawa 2010.

7 *Op. cit.* J. Przewłocka, *Polskie organizacje pozarządowe 2012...*, s. 6.

8 K. Goś-Wójcicka, A. Knapp, S. Nałęcz, *Podstawowe dane o stowarzyszeniach, fundacjach i społecznych podmiotach wyznaniowych działających w 2008 r.* Główny Urząd Statystyczny. Departament Badań Społecznych, Warszawa 2010.

9 *Op. cit.* W. Goszczyński, R. Kamiński, W. Knieć *Dylemat linoskoczka...*

nopolskich badaniach KLON/JAWOR, obszar ten, jako główny wykazuje zaledwie 5% organizacji, natomiast zdecydowanie dominuje tam połączona kategoria „sport, turystyka, rekreacja, hobby” (38%)¹⁰. W badaniach organizacji wiejskich na drugim miejscu pojawia się obszar „pomoc społeczna” (20,4%), którym szczególnie zajmują się fundacje zarejestrowane w powiatach ziemskich. Badane organizacje zadeklarowały też jako istotny obszar swojej aktywności „kulturę i sztukę” (9%), co dotyczy zarówno stowarzyszeń, jak i fundacji, a nawet OSP/KGW¹¹ (5,3%). Kolejnym ważnym obszarem wszystkich badanych organizacji była „oświata, edukacja i wychowanie” (8,1%). Organizacje pozarządowe z obszarów wiejskich przynajmniej na poziomie deklaracji bardziej zajmują się zagadnieniami rozwoju najbliższej okolicy niż organizacją czasu wolnego, sportu i rekreacji dla swoich członków. Tak więc można zaryzykować tezę, że na wsi pełnią one częściej funkcje instytucji publicznych, które w miastach realizują zwykle urzędy lub wyspecjalizowane jednostki administracji samorządowej lub rządowej. W organizacjach pozarządowych, w składzie których jako najbardziej aktywni członkowie dominują lokalne elity polityczne i intelektualne (urzędnicy, radni, nauczyciele), ich działalność ściśle wiąże się z rozwiązywaniem problemów i spraw, z którymi nie radzi sobie lokalna administracja samorządowa. Ten brak zaradności wiąże się bardziej ze statutowym gorsetem samorządu terytorialnego ograniczającego możliwość interwencji wobec zidentyfikowanych problemów oraz z brakiem funduszy na te cele w budżetach gmin, aniżeli z nieudolnością urzędników. W efekcie, nie mogąc skutecznie reagować na wspomnianych polach problemowych, pracownicy instytucji samorządowych odnajdują finansowe i organizacyjne szanse na radzenie sobie z nimi – funkcjonując w ramach sektora pozarządowego. Skutkiem tego zjawiska dochodzi do bardzo ciekawego paradoksu – lokalne organizacje pozarządowe zdominowane choćby finansowo przez sektor publiczny *de facto* funkcjonują jako przykład specyficznego uzu-

pełniania się – subsydiarności państwa i sektora społecznego.

• **Niedrogie pozarządowe danie, czyli finanse organizacji**

Budżety polskich organizacji pozarządowych są niezwykle zróżnicowane. Około jednej piątej organizacji ma budżet roczny mniejszy niż tysiąc złotych (w 2011 roku 12% z nich deklarowało brak jakichkolwiek przychodów), a jednocześnie tyle samo osiąga roczne przychody przekraczające 100 tysięcy złotych (w tym 4% deklaruje przychody powyżej 1 miliona złotych)¹². Większość kłopotów z finansami zaczyna się od tego, że organizacji nie stać na osobę, która w rzetelny sposób zajmie się tą trudną kwestią. Organizacje badane przez FAOW najczęściej, bo aż w 49%, deklarowały środki z budżetu gmin i powiatów jako podstawowe źródło finansowania. W przypadku badań ogólnopolskich organizacje najczęściej, bo aż w 59%, deklarują składki członkowskie, jako podstawowe źródło swojego budżetu¹³. Chociaż wśród badanych przez FAOW organizacji drugim najczęściej deklarowanym źródłem były składki członkowskie, to swoisty system powiązania wiejskich organizacji z samorządami lokalnymi pojawia się w badaniach wielokrotnie. Środki z budżetów gmin i powiatów stanowiły 20,4% budżetów stowarzyszeń, 14,3% budżetów fundacji i 23% budżetów KGW i OSP. Darowizny od instytucji i firm oraz darowizny od osób fizycznych stanowiły kolejne istotne źródło finansowania przywoływane przez ponad jedną trzecią badanych organizacji, chociaż ich znaczenie w strukturze źródeł dochodu stowarzyszenia szacują tylko na 14,1% (jeśli chodzi o darowizny od osób fizycznych) i 16,1% (jeżeli chodzi o darowizny od instytucji), natomiast fundacje odpowiednio: 11,4% i 15,7%. Badane organizacje bardzo mało środków pozyskują z własnej działalności, czy to z odpłatnej działalności statutowej, czy z działalności gospodarczej. Wiejskie organizacje rzadko też korzystają z odpisów 1%¹⁴ ze względu na lokalną skalę ich

10 *Op. cit.* J. Przewłocka, *Polskie organizacje pozarządowe 2012...*

11 OSP to ochotnicze strażnice pożarne, a KGW to koła gospodyń wiejskich.

12 J. Przewłocka, P. Adamiak, A. Zając, *Życie codzienne organizacji pozarządowych w Polsce, Raport z badania „Kondycja Sektora organizacji pozarządowych w Polsce 2012”*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2012.

13 *Op. cit.* European Social Survey za... s. 100.

14 Odpis 1% to możliwość przeznaczenia 1% należnego podatku na rzecz wybranej organizacji pożytku publicznego – w ramach rozliczania podatku od dochodu osób fizycznych (PIT). Wśród organizacji wiejskich niewiele posiada ten status.

działalności i wciąż małą świadomość wiejskich podatników, pomijając fakt, że rolnicy nie odprowadzając podatku dochodowego są pozbawieni szansy na taki odpis.

Innym znaczącym problemem polskich organizacji pozarządowych jest ich minimalny udział w samodzielnym korzystaniu z projektów unijnych. Tylko 14% organizacji wskazało to źródło finansowania, jeszcze gorzej wygląda to z perspektywy struktury budżetów organizacji. Fundacje finansują swoją działalność w 11,4% z projektów unijnych, stowarzyszenia w 5,5%, a żadne koło gospodyń wiejskich uczestniczące w badaniach FAOW, ani żadna ochotnicza straż pożarna nie zadeklarowały w strukturze swoich przychodów w ostatnim roku samodzielną realizację projektów unijnych (choć znane są w Polsce przypadki tego typu). Doświadczenia dziesięciu lat funduszy unijnych w Polsce pokazują, że procedury są skrajnie nieprzychylne dla małych lokalnych organizacji, co stanowi ważne wyjaśnienie niewielkiego znaczenia takich środków w strukturze finansowania organizacji.

• **Danie urozmaicone, ale czy smaczne?**

Tuż przed akcesją oraz krótko po integracji europejskiej (w latach 2003-2007) nastąpił lawinowy wzrost liczby formalnych organizacji pozarządowych. Dotyczy to nie tylko terenów wiejskich, ale na wsi powstało ich wtedy szczególnie dużo. Przynajmniej połowa z nich funkcjonowała wcześniej jako organizacje nieformalne (niezarejestrowane w KRS), które wraz z pojawieniem się funduszy unijnych postanowiły w ten sposób otworzyć sobie do nich drogę. Niestety, znaczna część organizacji deklaruje rozczarowanie ograniczoną dostępnością środków unijnych. Tylko około 10% badanych przez FAOW organizacji kiedykolwiek skorzystało ze środków unijnych. Warto tu zaznaczyć, że „ograniczona dostępność” środków unijnych wynika nie tyle z tego że pieniędzy jest mało, ale przede wszystkim z tego że proces ubiegania się jest bardzo zbiurokratyzowany (a może również nie zawsze całkowicie przejrzysty), z tego punktu widzenia środki samorządowe wydają się łatwiejsze. Większość stowarzyszeń zamiast nie-

zależnego finansowania ze środków europejskich wręcz uzależniła się więc od tych stosunkowo łatwiejszych lecz wielokrotnie mniejszych dotacji samorządów lokalnych.

Integracja z Unią Europejską spowodowała pojawienie się nowych form aktywności lokalnej. Praktycznie wszędzie w Polsce znane są partnerstwa trójsektorowe w postaci lokalnych grup działania (LGD) lub rzadziej lokalnych grup rybackich (LGR). Liderzy sektora pozarządowego niezaangażowani bezpośrednio w ich tworzenie podchodzą do nich z dużą rezerwą, zarzucając przede wszystkim dominację partnerstw przez samorządy lokalne. Lokalne grupy działania stały się jednak obiektywnie w ostatnich latach ważnym inicjatorem wielu działań na wsi, co szczególnie dotyczy wspierania turystyki wiejskiej. Niewątpliwym mankamentem LGD jest ogromna biurokracja działań finansowanych z programu Lider (w ramach Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich), poprzez który LGD zostały utworzone i są finansowane. Ta biurokracja najbardziej zniechęciła lokalne stowarzyszenia do starania się o środki na wdrażanie tzw. małych projektów, które mogły być finansowane w ramach tego programu. Ostatecznie jednak lokalne grupy działania w większości działają sprawnie, wielowymiarowo i skutecznie. Jednym z najważniejszych efektów ich działania jest aktywizacja drobnych zrzeszeń, głównie wiejskich, poprzez zaoferowanie im współpracy, doradztwa, a w przyszłości może nawet tzw. grantów parasolowych¹⁵.

Wraz z pojawieniem się środków pomocowych oraz z przesuwaniem coraz większych obowiązków na organizacje pozarządowe, pojawiło się zjawisko profesjonalizacji ich działań. Formujący się sektor potrzebuje profesjonalnej kadry, metod ewaluacji swojej pracy, mechanizmów rozliczeń finansowych. Organizacje pozarządowe podnosząc swój profesjonalny poziom działania nie mogą jednak oderwać się od społeczności, w której są zakorzenione. Próba pogodzenia rosnących wymogów formalnych działania organizacji z koniecznością zachowania autentyczności ich działań jest tytułowym balansowaniem na linie i „dylematem linoskoczka”¹⁶. Silny trzeci sektor działający na wsi i w małych miastach musi jedno-

15 Jest to nowa forma grantów zaproponowana w ramach mechanizmu „Rozwój Kierowany przez Lokalną Społeczność” na lata 2014-2020, w ramach której LGD będą dysponowały środkami dla lokalnych organizacji – z uproszczoną procedurą biurokratyczną.

16 *Op. cit.* W. Goszczyński, R. Kamiński, W. Knieć, *Dylemat linoskoczka...*

częściej umieć sensownie korzystać ze środków pomocowych oraz bezpośrednio angażować mieszkańców w swoje działania.

Należy podkreślić jeszcze jedną specyficzną cechę polskich organizacji pozarządowych. Działają one w swoistej próżni, charakterystyczne jest to, że mają one bieżące i bardzo częste kontakty z sektorem publicznym i bardzo rzadkie między sobą. Sytuację tę nasila rosnąca konkurencja o dostęp do środków. Istnieje ryzyko, że w działaniu organizacji obywatelskich zaczną funkcjonować *quasi*-rynkowe mechanizmy przewag konkurencyjnych. Niedopuszczalna jest sytuacja, w której systemowe wsparcie organizacji pozarządowych zachęca ich liderów do konkurencji, zamiast do współpracy. Poza nielicznymi przykładami, trudno zaobserwować dzisiaj lokalne czy regionalne sieci trzeciego sektora. Trudno za takie uważać zinstytucjonalizowane formy takie jak Krajowa Sieć Obszarów Wiejskich. Tymczasem trzeci sektor, jeżeli ma być efektywny, to musi funkcjonować w sieciach wiążących go z innymi organizacjami, sektorem publicznym, instytucjami państwa, organizacjami ponadnarodowymi, czy wreszcie z rynkiem. Wydaje się, że dzisiaj nie tylko wiejski trzeci sektor balansuje na tytułowej linii samotnie.

- **Festiwal Smaku, czyli spotkania wiejskich organizacji w Marózie**¹⁷

Organizowane od 2002 roku kolejne „Ogólnopolskie Spotkania Organizacji Działających na Obszarach Wiejskich” stały się największym wydarzeniem dla pozarządowych organizacji wiejskich. Formuła tych spotkań, jak i skład uczestników sprawiają, że są one swoistym barometrem sytuacji wiejskich organizacji pozarządowych. Około 500 przedstawicieli lokalnych środowisk i inicjatyw przyjeżdża co roku do miejsca zasytego głęboko w lasach między Nidzicą a Olsztynkiem, aby poszerzyć wiedzę o tym jak działać, skąd wziąć środki na swoją aktywność, znaleźć ciekawe tematy i sposoby pracy. Spotkania w Marózie są też okazją do tego aby się wyzalić i ponarzekać, jednak organizatorzy dosyć skutecznie dbają, by nie pojawiło się tam zbyt wiele narzekań lub roszczeń. Rzadko zdarzają się apele, dezyderaty lub stanowiska adresowane do władz, lub agencji czy innych instytucji. O ważnych sprawach przy-

szłości wsi, polityce społecznej, nowoczesnych technologiach, wspieraniu aktywności z wykorzystaniem istniejących zasobów rozmawia się i debatuje, ale w Marózie najważniejsze są sprawy zwykłych ludzi. Przyziemne problemy, dylematy działania, sukcesy i porażki wiejskich liderów wypełniają zdecydowaną większość kilkudniowych spotkań. Spotkania przedstawicieli organizacji wiejskich są niekwestionowanym wydarzeniem dla liderów organizacji lokalnych z całego kraju. Organizatorzy spotkań, przede wszystkim Fundacja Wspomagania Wsi oraz Nidzicka Fundacja Rozwoju „NIDA” z niezwykłą starannością dbają o specyficzny program merytoryczny. Można go określić jako niezależny nurt kreowania aktywności i podejmowania lokalnych inicjatyw.

- **Forum Aktywizacji Obszarów Wiejskich – głos wiejskich organizacji – wszyscy chcą gotować, niewielu chce reprezentować lokalnych kucharzy**

Jako nieformalne porozumienie 12 organizacji wiejskich działających w skali całego kraju lub tylko lokalnie Forum zostało utworzone w 2002 roku, a jego działalność rozpoczęła się od przyjęcia deklaracji o „gotowości pracy nad stworzeniem szerokiej reprezentacji polskich organizacji działających na rzecz wsi”. W grudniu 2005 roku Forum Aktywizacji Obszarów Wiejskich przyjęło osobowość prawną i od tego momentu funkcjonuje jako związek stowarzyszeń. Obecnie FAOW liczy 81 członków, wśród których są zarówno największe polskie organizacje zajmujące się rozwojem wsi (takie jak Fundacja Wspomagania Wsi, Fundacja na Rzecz Rozwoju Polskiego Rolnictwa, a także Fundacja Programów Pomocy dla Rolnictwa FAPA, Instytut na rzecz Ekorozwoju, Fundacja Partnerstwo dla Środowiska), organizacje o charakterze sieciowym (np. Federacja Inicjatyw Oświatowych czy Krajowe Stowarzyszenie Sołtysów), jak też organizacje działające regionalnie, i małe lokalne stowarzyszenia, które zgodnie ze statutem mają zagwarantowany parytetowy udział we władzach FAOW.

Znaczącą grupę członków stanowią lokalne grupy działania (LGD) powstałe w ramach programu Leader. Wkrótce po akcesji Polski do Unii

¹⁷ Szerzej nt. spotkań w Marózie pisaliśmy w Biuletynie nr. 2.

Europejskiej, wkrótce po akcesji Polski do UE, w ramach przygotowań do korzystania przez mieszkańców wsi ze środków unijnych, FAOW wspólnie z fundacją Fundusz Współpracy przygotował pierwszą grupę trenerów i animatorów, którzy następnie tworzyli pierwsze takie grupy, oraz pierwszą w naszej części Europy szeroką akcję informacyjną o programie Leader

FAOW, od samego początku swojego istnienia kojarzony z podejściem Leader, starał się także wpływać na kształt „Pilotażowego Programu Leader+” realizowanego w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego „Restrukturyzacja i modernizacja sektora żywnościowego oraz rozwój obszarów wiejskich” (2004-2006) oraz uczestniczył w pracach nad przygotowaniem Osi 4 Lider w ramach Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007-2013.

FAOW od początku swego istnienia bierze udział w kreowaniu polityki wobec wsi, prowadzi dialog z rządem, zwłaszcza z Ministerstwem Rolnictwa i Rozwoju Wsi, ale także w miarę możliwości z Ministerstwem Pracy i Polityki Społecznej, Ministerstwem Gospodarki i Ministerstwem Rozwoju Regionalnego, uczestniczy w różnego rodzaju grupach roboczych, ciałach konsultacyjnych, przygotowuje stanowiska i opinie. W trakcie wdrażania funduszy europejskich zarówno w okresie 2004-2006, jak i w okresie 2007-2013 FAOW aktywnie przekazuje sugestie przedstawicielom komitetów sterujących i monitorujących. Pani dr Anna Potok jako przedstawicielka FAOW w Komitecie Monitorującym PROW 2007-2013 należy do najbardziej aktywnych i najczęściej zgłaszających uwagi i sugestie osób. Obok podejścia Leader FAOW zabiera też głos w sprawie innych inicjatyw służących wszechstronnemu rozwojowi wsi, np. programów rolnośrodowiskowych, działań zmierzających do aktywizowania społeczności lokalnych w ramach odnowy wsi, działań związanych z rozwojem przedsiębiorczości i turystyki wiejskiej oraz tworzeniem i promowaniem produktów lokalnych i krótkich łańcuchów dystrybucji żywności, czy nowych form edukacji na wsi. FAOW stara się również aktywnie uczestniczyć w budowaniu szerszego dialogu pomiędzy środowiskiem wiejskich organizacji pozarządowych oraz władzami publicznymi różnych szczebli. Temu między innymi służy realizacja takich projektów jak np. „Model współpracy administracji publicznej z sektorem pozarządowym”.

Forum Aktywizacji Obszarów Wiejskich od momentu swojego powstania współpracuje z międzynarodową siecią PREPARE (Partnership for Rural Europe – Partnerstwo na rzecz Wsi Europejskiej) i jest jej członkiem. Celem PREPARE jest wzmocnienie społeczeństwa obywatelskiego na obszarach wiejskich (szczególnie w nowych krajach członkowskich Unii Europejskiej i w krajach kandydujących) oraz promowanie współpracy międzynarodowej w zakresie rozwoju wsi. PREPARE zrzesza krajowe organizacje wiejskie ze Szwecji, Finlandii, Estonii, Litwy, Łotwy, Polski, Słowacji, Węgier i Słowenii, a ponadto z Chorwacji i Serbii, jest także otwarte na porozumienia organizacji wiejskich z innych krajów. Sieć PREPARE promuje współpracę i wzajemne uczenie się na pozytywnych przykładach działań na rzecz obszarów wiejskich. Jednym z przykładów takiej współpracy jest organizowanie spotkań poświęconych wymianie doświadczeń między osobami zaangażowanymi w rozwój obszarów wiejskich w różnych krajach. Przez ostatnie lata stanowisko polskich organizacji wiejskich wobec zmian Wspólnej Polityki Rolnej UE było prezentowane – pod szyldem FAOW – podczas różnego rodzaju wydarzeń w Hiszpanii, Finlandii, Szwecji, Słowacji, Irlandii, Francji, Wielkiej Brytanii i wielokrotnie w Brukseli.

Na miarę swojego skromnego budżetu FAOW stara się pełnić funkcję reprezentacji wiejskich środowisk pozarządowych. Zależy nam na tym, aby poziom składki członkowskiej nie stanowił bariery nawet dla najmniejszych organizacji wiejskich, nie stawiamy sobie jednak za cel masowego członkostwa tysięcy małych organizacji w FAOW. Staramy się raczej o to, aby te małe organizacje, o ile są zainteresowane zagadnieniami wykraczającymi poza ich najbliższe otoczenie, postrzegały FAOW z jednej strony jako partnera, który potrafi doradzić jak lepiej działać na rzecz wsi, a z drugiej jako wyraziciela głosu społeczności lokalnych w ważnych dla wsi kwestiach. Bilans funkcji reprezentacyjnej z pewnością nie jest jeszcze satysfakcjonujący. Wiele spraw wiejskich organizacji pozarządowych traktowanych jest bowiem w naszym kraju nadal marginalnie. Wieś w powszechnym odbiorze reprezentują organizacje związkowe z pogranicza działalności pozarządowej i politycznej, organizacje związkowe o charakterze branżowym – jak związki producentów, izby rolnicze, albo stanowiące silne lobby sa-

morządy gminne. Dla równowagi potrzebny jest z całą pewnością głos prawie dwudziestu tysięcy stowarzyszeń funkcjonujących na wsi. Największym problemem jest jednak niewielka skłonność takich organizacji do współpracy między sobą. Jak wynika z przywołanych w powyższym tekście badań wiejskie stowarzyszenia wybierają raczej współpracę z lokalnym samorządem gminnym, niż z innymi stowarzyszeniami, nawet z terenu swojej gminy czy powiatu. Działalność Forum Aktywizacji Obszarów Wiejskich na rzecz integracji środowisk pozarządowych ma charakter heroicznego boju o niezależny, pozarządowy głos polskiej wsi. W przyszłości zapotrzebowanie na taki głos z pewnością nie będzie mniejsze. Może współpraca FAOW z organizatorami dorocznych spotkań w Marózie zaowocować powinna zorganizowaniem – na wzór Szwecji, Estonii czy innych państw – raz na rok, czy dwa obrad Wiejskiego Parlamentu Pozarządowego, który byłby bardziej donośnym głosem lokalnych organizacji i trafiał do uszu polityków i najwyższych urzędników. Największa praca reprezentacji środowisk wiejskich polega jednak na bieżącym śledzeniu rozlicznych regulacji, przepisów i ustaw pod kątem konsekwencji jakie mogą one przynieść dla najmniejszego stowarzyszenia.

Nie od dzisiaj wiadomo, że mieszkańcy polskiej wsi potrafią przygotować smakowite potrawy. Nie inaczej jest ze wspianiałymi lokalnymi organizacjami i inicjatywami. Bardzo często rozmaite regulacje i bariery formalne utrudniają ich przygotowanie, tak jak symboliczne ostatnio „wędzenie”, czy przyrządzanie i sprzedaż produktów lokalnych. Zadaniem Forum Aktywizacji Obszarów Wiejskich i wszystkich, którym leży na sercu wspieranie niezależnych inicjatyw na polskiej wsi jest zadbanie o to, aby nasz lokalny, wiejski kucharz mógł pokazać co potrafi!



• Ryszard Kamiński
Prezes Forum Aktywizacji Obszarów Wiejskich

Zarządzanie personelem w wiejskich organizacjach • pozarządowych

Dobiegający końca projekt „Dobry Start” miał przyczynić się do lepszego funkcjonowania wiejskich organizacji pozarządowych. Niniejszy artykuł nawiązuje do tego celu – przedstawia jeden z kluczowych obszarów funkcjonowania organizacji, jakim jest zarządzanie zasobami ludzkimi, przy czym nie chodzi tu o stworzenie kolejnego poradnika, jak zarządzać personelem¹, ale o wskazanie na kilka kluczowych kwestii, które mogą zainspirować naszych czytelników.

• Specyfika zarządzania ludźmi w organizacjach wiejskich

Organizacje pozarządowe, w tym szczególnie organizacje wiejskie, napotykają na specyficzne problemy w zarządzaniu kadrami, wynikające m.in. z następujących czynników:

- **duży udział osób pracujących nieodpłatnie** (członkowie organizacji, wolontariusze), co powoduje że metody ich motywowania i rozliczania z powierzonych zadań (np. egzekwowania terminowości, jakości) są z natury rzeczy nieco inne, niż w przypadku osób wykonujących swoje zadania w ramach pracy zawodowej;
- **szczerłość formalnie zatrudnionego personelu i bardzo uproszczone struktury organizacyjne**, połączone często z dość różnorodnym zakresem zadań, co oznacza że w organizacjach potrzebni są nie tyle specjaliści, sprawnie wykonujący ściśle określone funkcje w zespole, ale raczej „omnibusy” – osoby wszechstronne i elastyczne, zdolne podjąć różnego typu zadania, a więc i w miarę potrzeby nawet całkiem samodzielnie pokierować złożoną operacją (np. organizacją imprezy); oznacza to, że wiele osób może się znaleźć w sytuacji zarządczej (pełniąc rolę osoby odpowiedzialnej za dane działanie), powinny one zatem posiadać

umiejętność zarówno współpracy w zespole, jak i kierowania nim;

- coraz większa liczba organizacji podejmuje realizację różnego typu projektów, a w dodatku – w odróżnieniu od wielu innych krajów UE – wszystkie organizacje zarejestrowane w KRS muszą prowadzić pełną księgowość. Warunki te wymagają przynajmniej minimalnego **stopnia profesjonalizacji personelu** (np. zatrudnienia kierownika projektu lub osoby, która przygotowuje sprawozdanie finansowe) lub odpłatnego korzystania z usług profesjonalnych księgowych czy biur rachunkowych. Powstaje zatem dylemat: trzeba zatrudniać wysoko kwalifikowane osoby, a jednocześnie nie można im zapewnić poczucia stabilności – organizacje działając od projektu do projektu, nie mają bowiem pewności czy będą miały w dłuższej perspektywie czasowej środki na ich wynagrodzenia, czy na zapłatę za te profesjonalne usługi. Nie wpływa to dobrze na relacje tych osób z organizacjami ponieważ osoby te mają czasem poczucie, że ich miejsce pracy zależy w mniejszym stopniu od pracodawcy (organizacji), a w większym od konkretnego projektu.

Z drugiej strony, to właśnie ludzie (niezależnie od formy zatrudnienia czy zaangażowania) decydują o sukcesie każdej organizacji pozarządowej i są głównym źródłem przewagi konkurencyjnej, jaką dana organizacja może uzyskać – zarówno w stosunku do innych organizacji, na przykład w ubieganiu się o fundusze, jak i w stosunku do innego typu podmiotów, np. przedsiębiorstw czy administracji publicznej. Organizacje pozarządowe (zwłaszcza wiejskie) nie dysponują zwykle znaczącym majątkiem, ani szczególnymi rozwiązaniami technologicznymi czy proceduralnymi. Ich główną „bronią” w tej konkurencji są zatem ludzie, często o wysokiej motywacji (wynikającej np. z tego, że pracują w organizacji, z której celami się identy-

1 Informacje o tym jak zarządzać zasobami ludzkimi w takich podstawowych kwestiach jak zatrudnianie, ustalanie harmonogramu czasu pracy, rozwiązywanie konfliktów, znajdują się np. w poradniku nt. zarządzania organizacjami pozarządowymi pt. *Zarządzanie, planowanie i ocena własnych działań* wydanym przez Akademię Rozwoju Filantropii w Polsce w 2006 r., a dostępnym pod adresem: <http://ngoteka.pl/bitstream/handle/item/172/Modu%C5%82%202%20-%20Zarz%C4%85dzanie%20planowanie%20i%20ocena%20w%C5%82asnych%20dzia%C5%82an.pdf?sequence=1>

fikują i która im daje możliwość samorealizacji), zwykle też związani z tymi organizacjami w sposób trwały. Autorka niniejszego tekstu, pracując przez wiele lat w środowisku organizacji wiejskich współpracujących z Ministerstwem Rolnictwa miała możliwość obserwować, jak często zmieniają się ministrowie, dyrektorzy i pracownicy Ministerstwa, natomiast że organizacje pozarządowe przez lata reprezentują te same osoby. Ze względu na niski stopień formalizacji organizacji wiejskich, ich ciągłość i pamięć instytucjonalna są na dość niskim poziomie (z nielicznymi wyjątkami). Dlatego cała wiedza tych organizacji, zgromadzone przez lata kontakty i doświadczenie ze zrealizowanych projektów skupiają się w konkretnych osobach.

Zatem **kluczem do dobrze działającej organizacji pozarządowej jest wysoko zmotywowany personel**, identyfikujący się z organizacją i jej celami, elastyczny i gotowy do podejmowania bardzo różnorodnych zadań. Jak to pogodzić z niezwykle skromnymi środkami finansowymi, w dodatku często ograniczonymi w czasie? Jak uniknąć z jednej strony frustracji i wypalenia zawodowego dobrze wykwalifikowanych pracowników na umowach śmieciowych, z drugiej – chaotycznego działania od jednej „akcji” do drugiej, związanego z brakiem stałego personelu, i mobilizowania się tylko do konkretnych przedsięwzięć, przeplatanego okresami nieaktywności?

Pole działania osób kierujących wiejskimi organizacjami pozarządowymi – które same często swoją funkcję pełnią na zasadzie wolontariatu – jest wąskie, ale to nie znaczy, że nic się nie da zrobić.

Przede wszystkim, trzeba mieć świadomość, jak kluczowe dla organizacji są kadry i jak ważne jest to, aby umieć nimi mądrze zarządzać. Nie wolno powiedzieć sobie, że „w tak małej organizacji jak nasza nie możemy prowadzić polityki kadrowej”. Wręcz przeciwnie, trzeba przyjąć, że „tak mała organizacja jak nasza nie może sobie pozwolić na to, żeby nieracjonalnie gospodarować swoim najcenniejszym zasobem!” Polityka kadrowa wiejskiego stowarzyszenia nie musi być spisana w formie oficjalnego dokumentu, ale dobrze byłoby, aby była przynajmniej przedyskutowana w gronie osób podejmujących kluczowe decyzje i spisana w formie notatki wewnętrznej.

Po drugie, warto zapoznać się z dobrymi pomysłami stosowanymi nie tylko przez organizacje pozarządowe, ale także przedsiębiorstwa czy podmioty sektora publicznego. Z całą pewnością nie warto próbować przenosić do małej organizacji wiejskiej metod zarządzania kadrami z dużych, międzynarodowych korporacji, ale warto zapoznać się z rozwiązaniami, które mogą się sprawdzić zarówno w małej firmie, jak i w organizacji pozarządowej. Zainteresowanym polecam np. propagowaną w Polsce przez prof. Andrzeja Bliklego metodę „zarządzania bez kar i nagród”, nazywaną też doktryną jakości².

• „Zarządzanie bez kar i nagród”

Metoda ta jest oparta o przekonanie, że personel firmy lub organizacji (może to dotyczyć zarówno pracowników, jak i wolontariuszy) należy uczyć samodzielności, gdyż tylko wtedy ich wkład pracy może być naprawdę twórczy i samodzielny. Najlepszym sposobem eliminacji błędów jest samokontrola ze strony pracowników: nie wolno ich zatem karać za popełnione błędy (gdyż wówczas będą się starali je ukryć), ale przeciwnie, zachęcać do ich ujawniania, po to aby wspólnie znaleźć sposób, jak ich uniknąć. Z kolei nagrody budzą w pracownikach jedynie oczekiwanie kolejnych nagród, nie przyczyniają się natomiast do zmiany postaw³. Niewskazane jest także różnicowanie wynagrodzeń pracowników na podobnych stanowiskach na podstawie oceny, którzy z nich pracują gorzej a którzy lepiej. Zdaniem prof. Bliklego, płacenie niższego wynagrodzenia za gorszą pracę oznacza wyrażenie milczącej zgody na to, że ktoś pracuje gorzej – co szczególnie w małej firmie i organizacji nie powinno mieć w ogóle miejsca.

Metoda zarządzania personelem oparta na doktrynie jakości stawia w centrum uwagi **motywację wewnętrzną** pracowników, dla której kluczowa jest satysfakcja z dobrze wykonanej pracy, a nie kara czy nagroda. Prof. Blikle podkreśla, że różnicowanie wynagrodzeń czy premii między pracownikami stwarza sytuację konkurencji, zniechęcając ich tym samym do współpracy, która jest kluczem do powodzenia w przedsiębiorstwie (a tym bardziej w orga-

2 Najpełniejszy opis tej metody, zatytułowany *Doktryna jakości – rzecz o skutecznym zarządzaniu*, autorstwa Andrzeja Bliklego, znajduje się na stronie <http://www.moznainaczej.com.pl> i jest stale uzupełniany i aktualizowany. Z niego zaczerpnięte są cytaty i informacje zawarte w niniejszym artykule.

3 Zamiast uznaniowego mechanizmu nagradzania, Blikle proponuje raczej pojęcie dzielenia się „mieciską” korzyści, jakie firma (czy organizacja) odnosi na swoim rynku (obszarze działalności): czyli zamiast mówić pracownikowi: „jak się lepiej postarasz, to dam ci premię”, można powiedzieć: „jeśli w wyniku starań nas wszystkich osiągniemy dodatkowy przychód (pozyskamy dotację na nowy projekt, wygospodarujemy oszczędności) to każdy z Was będzie miał w tym udział”.

nizacji pozarządowej). Z tego względu kary i nagrody nie tylko nie pomagają w zarządzaniu ludźmi, ale są wręcz szkodliwe: psują bowiem stosunki w pracy, niszczą współpracę i podkreślają niepartnerskie relacje między przełożonymi a podwładnymi. Przy pomocy kar i nagród, jak pisze prof. Blikle, można pracownika zmusić prawie do wszystkiego, ale nie do tego aby polubił swoją pracę, chętnie pracował i nabrał zaufania do swoich szefów⁴.

Doktryna jakości stawia wysoko poprzeczkę przed osobami zarządzającymi, zgodnie z zasadą: „Jeśli chcesz, aby ludzie wykonali dla Ciebie dobrą pracę, daj im dobrą pracę do wykonania”. Zatem odpowiedzialność za to, jak pracują osoby Ci podległe, spoczywa przede wszystkim na Tobie. Metoda ta kładzie więc nacisk przede wszystkim na obowiązki szefa względem pracownika, a nie odwrotnie. Bezwzględnym warunkiem powodzenia jest tu budowanie partnerskich stosunków z pracownikami i zdobycie ich zaufania⁵.

Przytaczam tę metodę dlatego, że wiele zasad leżących u jej podstaw jest jakby idealnie dopasowanych do charakteru pracy w organizacjach pozarządowych, szczególnie:

- duży udział czynnika ludzkiego w wynikach osiągniętych przez organizację;
- ograniczone możliwości stosowania motywacji zewnętrznej (szczególnie finansowej), z jednoczesnym zwróceniem uwagi na motywację wewnętrzną, często występującą u wolontariuszy i pracowników organizacji pozarządowych;
- duża rola pracy zespołowej, a co za tym idzie potrzeba współpracy, relacji partnerskich i budowania zaufania.

Wbrew pozorom, opisane tu podejście nie jest bynajmniej nieosiągalne dla organizacji pozarządowych. Wiele spośród nich, mniej lub bardziej świadomie, stosuje wyżej wymienione zasady. Innym natomiast zasady te mogą pomóc poprawić relacje w zespole, zwiększyć motywację, zmniejszyć liczbę popełnianych błędów i w efekcie osiągnąć lepsze wyniki. Ważne jednak, aby nie próbować wprowadzać tylko niektórych elementów tego podejścia

(np. rezygnacja z kar i nagród) z pominięciem innych (takich jak budowanie zaufania, relacje partnerskie)⁶.

• Przydatne narzędzia motywowania personelu

Przy omawianiu doktryny jakości wspominałam, jak ważna jest motywacja wewnętrzna osób realizujących zadania organizacji. Motywacji tej nie da się zbudować przez stosowanie prostych bodźców typu „kija i marchewki”, osoby zarządzające organizacjami pozarządowymi mają jednak do swojej dyspozycji wiele narzędzi wspomagających pielęgnowanie motywacji podległych im osób (pracowników, wolontariuszy). Oto kilka najważniejszych:

- **Wyzwalaj inicjatywę.** Osoby zarządzające organizacją często czerpią satysfakcję z samego faktu tego, że podejmują nowe działania, wymyślają kolejne przedsięwzięcia czy projekty, w ten sposób osiągając samorealizację. Należy jednak zabiegać o to, aby taką satysfakcję mogli mieć także pracownicy i wolontariusze, którzy często większość swojego czasu spędzają na wysyłce korespondencji czy wypełnianiu dokumentów finansowych. Takie osoby trzeba zachęcać do zgłaszania własnych pomysłów, nawet jeśli początkowo wydają się one bez sensu, i w miarę możliwości pomagać im w ich dopracowaniu i zrealizowaniu. Po pewnym czasie obudzona w ten sposób inwencja stanie się bezcennym źródłem nowych projektów Waszej organizacji.
- **Poszerzaj zakres odpowiedzialności.** W organizacjach pozarządowych możliwości awansu pracowników są bardzo ograniczone, szczególnie jeśli chodzi o tzw. awans „pionowy” (przechodzenie na wyższe stanowiska w miarę zdobytych umiejętności). Można jednak i należy zapewnić, że pracownicy wraz ze zdobywaniem doświadczenia otrzymują większy zakres odpowiedzialności. Może to polegać np. na większej samodzielności w podejmowaniu decyzji (mogą tu wystąpić po kolei różne poziomy tej odpowiedzialności, np.: (1) szef decyduje o wyborze eksperta czy przy-

4 W cytowanej publikacji jest użyte porównanie między niewolnikiem, który swoją pracę wykonuje pod przymusem, a ochotnikiem, który robi coś dla przyjemności. Niewolnicy charakteryzują się najniższą wydajnością pracy, ochotnicy – najwyższą.

5 Takie podejście oparte na zaufaniu może przynosić bardzo wymierne korzyści: badania w przedsiębiorstwach pokazują mianowicie, że w firmach, gdzie organizacja pracy jest oparta na braku zaufania, koszty wynikające z absencji pracowników, przestojów, nieporozumień między administracją a produkcją mogą sięgać nawet 30% obrotów i są 4-5-krotnie wyższe niż w tych firmach, w których panuje kultura zaufania.

6 Autorka niniejszego artykułu w swoim ponaddwudziestoletnim doświadczeniu kierowania ludźmi miała możliwość przekonania się, jak skuteczne mogą być zasady doktryny jakości zarówno w organizacjach pozarządowych, jak i w niektórych organizacjach należących do sektora publicznego.

jęciu kogoś na szkolenie i tłumaczy pracownikowi, czym się przy tym kierował; (2) pracownik podejmuje tę decyzję wspólnie z szefem; (3) po jakimś czasie szef pozwala mu podjąć ją samemu i przedstawić sobie tylko do zatwierdzenia; (4) pracownik otrzymuje prawo do samodzielnego podejmowania tej decyzji); podobna progresja może dotyczyć prawa do decydowania o pewnej kwocie wydatków itp. Praktyka przydzielania nawet mniej doświadczonym osobom roli „właściciela” konkretnych zadań w organizacji (choćby niedużych) przyczynia się do budowania poczucia odpowiedzialności i zaangażowania.

- **Zapewnij życzliwą kontrolę.** W małych organizacjach wiele zadań jest wykonywanych tylko przez jedną osobę i nie ma racji bytu (a nawet byłoby szkodliwe) wprowadzanie procedur formalnej kontroli na zasadzie „drugiej pary oczu”. Jednak dla zapewnienia jakości i uniknięcia pomyłek warto szukać sposobów na sprawdzenie np. poprawności rozliczenia lub ortografii wychodzących pism. Można w tym zakresie korzystać z pomocy wolontariuszy o większym doświadczeniu (np. osób na emeryturze dysponujących czasem).
- **Pomagaj w rozwoju.** Organizacja pozarządowa – może w jeszcze większym stopniu niż firma – powinna aktywnie szukać sposobów na podwyższanie kwalifikacji swoich pracowników, nie zapominając także o wolontariuszach. Należy przy tym pozwolić jednym i drugim, aby sami wskazali, w jakim kierunku chcieliby się rozwijać, bo pracownik – a w efekcie i organizacja – odniesie większą korzyść ze szkolenia, które go interesuje. W tym procesie rozwoju warto pamiętać o tym, że – przy wspomnianej wyżej konieczności elastycznego rozdzielania zadań w zespole – te same osoby mogą pełnić różne funkcje i w związku z tym każdy członek ekipy powinien posiadać szeroki wachlarz wiedzy i umiejętności. Wiele organizacji prowadzi działalność o charakterze szkoleniowym: czasem warto zastanowić się, czy personel organizacji nie mógłby również skorzystać z udziału w szkoleniu za którego przygotowanie odpowiada.
- **Wyrażaj uznanie.** Wspomniany wyżej prof. A. Blikle wskazuje na różnicę między „pochwałą” a „wyrażeniem uznania”. Pochwała to ocena dotycząca osoby („bardzo dobrze pracujesz”), podkreślająca

asymetryczny, pionowy charakter między przełożonym a podwładnym, uznanie natomiast dotyczy konkretnego osiągnięcia („napisałeś świetny raport”) i stawia obu rozmówców na jednej płaszczyźnie. Co ciekawe, Blikle sugeruje też, aby ostrożnie stosować uznanie wyrażane w obecności innych pracowników, którzy mogą to odebrać negatywnie. O tym, że nie należy krytykować pracownika w obecności innych osób, a tym bardziej rozmawiać z nim o sprawach związanych z warunkami jego zatrudnienia czy zwolnienia, czy nt. jego problemów prywatnych, nawet nie będziemy wspominać – mamy bowiem nadzieję, że jest to dla czytelników całkowicie oczywiste.

- **Zapewnij stabilność.** O ile to możliwe, należy zadbać aby pracownicy mieli poczucie stabilności swojego miejsca pracy, gdyż to buduje ich lojalność i zaangażowanie⁷. Warto także budować stabilne relacje również z osobami zatrudnianymi do wykonania konkretnego zadania, np. na umowę zlecenie – przy pojawieniu się kolejnej okazji oszczędzi się czas, jaki trzeba by poświęcić na wprowadzenie w temat nowej osoby.

Większość wymienionych wyżej zasad można sprowadzić do jednej: **Traktuj podwładnego tak, jakby od jutra miał być twoim przełożonym.** Ta generalna zasada jest przydatna w każdym sektorze, ale może być szczególnie istotna w wiejskiej organizacji pozarządowej, także z tego względu, że może się sprawdzić w rzeczywistości: jak wspomnieliśmy, w małych organizacjach role kierowników projektów i osób im podlegających mogą ulec odwróceniu.

Zdaję sobie sprawę, że wszystkich tych zasad nie da się wprowadzić w życie od ręki, mam jednak nadzieję, że udało mi się zachęcić czytelników – szczególnie tych, którzy zarządzają personelem w organizacjach wiejskich – aby poświęcili temu zagadnieniu więcej uwagi. Mam też nadzieję, że w kolejnych wydawnictwach FAOW będzie możliwość kontynuowania rozważań na temat zarządzania organizacją pozarządową – zachęcam więc też innych do wypowiedzania się na ten temat, również na forum dyskusyjnym FAOW: <http://www.faow.org.pl/index.php/pl/forum>.

- Urszula Budzich-Tabor
Sekretarz Zarządu FAOW

7 Krótkowzroczność darczyńców i osób odpowiedzialnych za system wsparcia finansowego, a czasem i samych organizacji, skutkuje często zatrudnianiem pracowników tylko na taki czas, na jaki organizacje mają zapewnione środki. Taka praktyka sprawia, że organizacje funkcjonują bardziej jak zbiory projektów, niż jako podmioty mające do osiągnięcia długofalowe cele.

• Nie zostawiajmy naszych europarlamentarzystów samych!

25 maja br. wybraliśmy naszych 51 reprezentantów do Parlamentu Europejskiego (PE). Wszystkich europosłów (inaczej eurodeputowanych) będzie w nowej kadencji 751. Głównymi ich zadaniami będzie tworzenie prawa i uchwalanie budżetu Unii Europejskiej, co odbywa się przede wszystkim w ramach prac dwudziestu komisji tematycznych, siedmiu grup politycznych, do których należą posłowie i podczas posiedzeń plenarnych. Praca prawodawcza posłów Parlamentu Europejskiego jest niezwykle ważna również dla Polski, ponieważ jeśli legislacja europejska nie stoi w sprzeczności z Konstytucją Rzeczypospolitej Polskiej, to ma ona pierwszeństwo względem legislacji krajowej. W praktyce oznacza to, że to właśnie w Brukseli zapada wiele ważnych decyzji, które kształtują polski system prawny.

Przykładem wpływu unijnej legislacji na polskie prawodawstwo może być dyrektywa o urlopach rodzicielskich, której celem było lepsze godzenie pracy, życia prywatnego i rodzinnego przez pracujących rodziców i promowanie kobiet i mężczyzn na rynku pracy. W jej wyniku zaktualizowany został polski Kodeks pracy, i obecnie jeden miesiąc urlopu jest do wykorzystania tylko przez jednego z rodziców i nie może być oddany drugiemu.

Z kolei sam Parlament Europejski za jedno ze swoich najbliższych przeciętnemu obywatelowi dokonań zalicza likwidację taryf roamingowych od grudnia 2015 roku (przegłosowane miażdżącą większością głosów). Dzięki temu rozwiązaniu operatorzy sieci komórkowych nie będą narzucać dodatkowych opłat za wykonywanie telefonów wewnątrz Unii Europejskiej.

Warto zatem dokładnie wiedzieć kto będzie nas reprezentować i jak można skontaktować się z naszymi europosłami, by mieli lepsze pojęcie o naszych potrzebach. Bez względu bowiem na to z jakiej dany europoseł jest partii, wszyscy oni mają dwie cechy wspólne: nie mają kryształowej kuli, więc w żaden nadprzyrodzony sposób nie dowiedzą się jakie ich wyborcy mają wobec nich oczekiwania, i najpraw-

dopodobniej w przyszłości będą chcieli być wybrani ponownie. Oznacza to, że powinni poważnie liczyć się z bezpośrednim głosem wyborców.

Zaznajomienie się z pracą europosłów jest szczególnie ważne m.in. dlatego, że po raz pierwszy wybory do Parlamentu zbiegły się w czasie z implementacją nowego okresu programowania funduszy unijnych. Funduszy, które tak silnie kształtują krajobraz trzeciego sektora, również na wsi, a na które od wejścia w życie Traktatu z Lizbony posłowie mają zdecydowanie większy wpływ.



Ale najpierw odrobina teorii. Instytucji politycznych w Unii Europejskiej jest wiele. Do najważniejszych zaliczyć należy Parlament Europejski, do którego posłów wybieramy w głosowaniu bezpośrednim, Rada Unii Europejskiej, w skład której wchodzi przedstawiciele rządów państw członkowskich (szefowie rządów – premierzy, prezydenci!) oraz Komisja Europejska. W tej ostatniej, której pracami kieruje Przewodniczący Komisji wybierany przez PE, ważną rolę pełnią Komisarze – reprezentanci Państw Członkowskich proponowani przez ich rządy – kierujący poszczególnymi blokami tematycznymi prac Komisji, którzy są zatwierdzani przez Parlament Europejski wszyscy razem – Parlament zatwierdza skład całej Komisji.

Na oficjalnej stronie parlamentu UE można poznać pełną listę posłów – <http://www.europarl>.

1 Rada obraduje też na szczeblu ministrów – np. ministrów spraw zagranicznych, rolnictwa itd.

europa.eu/meps/pl/map.html. Warto również zapoznać się z bazą obietnic wyborczych dostępnych w witrynie <http://mamprawowiedziec.pl/> Stowarzyszenia 61 pod dokładnym adresem <http://obietnicewyborcze.tumblr.com/>. Przedstawicielstwo Parlamentu Europejskiego w Polsce pomaga natomiast w zorientowaniu się jakie nasi przedstawiciele zajmują stanowiska w poszczególnych sprawach nad jakimi pracuje Parlament Europejski: http://www.europarl.pl/pl/poslowie_parlament_i_ty/jak_glosowal_tvoj_posel.html.

Oprócz kontaktów z europosłami ze swojego regionu, organizacje wiejskie mogą mieć także inne sposoby wpływu na polityki unijne, np. poprzez instytucje doradcze – takie jak Europejski Komitet Regionów (EKR – zgromadzenie przedstawicieli samorządów lokalnych i regionalnych w Unii) i Europejski Komitet Ekonomiczno-Społeczny (EKES). EKES tworzą członkowie społeczeństwa obywatelskiego, a więc najprawdopodobniej wszystkich czytelników tego biuletynu – reprezentują oni trzy zasadnicze grupy: pracodawców, pracowników (związki zawodowe, w tym organizacje rolników) oraz różne organizacje obywatelskie – gospodarcze i społeczne. W witrynie <http://www.eesc.europa.eu/> publikowane są teksty opinii EKES w sprawie legislacji i polityki Unii. Warto zapoznać się z ich pracą z kilku względów. Po pierwsze, jak sami o sobie piszą „Jedną z naszych głównych ról jest budowanie pomostu między instytucjami UE a zorganizowanym społeczeństwem obywatelskim”, po drugie Polacy mają w Komitecie 21 członków, co stawia nas na 5 miejscu *ex-aequo* z Hiszpanią pod względem liczebności. Polski III sektor ma zatem do kogo się tam zwrócić. W obecnej kadencji w obydwu komitetach mamy osoby znające się na problematyce wiejskiej (np. Krzysztof Kamieniecki w EKES czy wójt Jerzy Zająkała w EKR).

Ponadto przy instytucjach europejskich istnieje cały szereg innych ciał konsultacyjnych, np. przy Dyrekcji Generalnej ds. Wsi i Rolnictwa. Mogą tam brać udział przedstawiciele organizacji pozarządowych, o ile działają na poziomie europejskim. FAOW może w nich wyrażać poglądy środowisk wiejskich dzięki członkostwu w sieci PREPARE (Partnership for Rural Europe). Zachęcamy więc również do kontaktu z nami.



•Aleksander Woźniak
Sekretariat Forum Aktywizacji Obszarów
Wiejskich

Nowy projekt FAOW – Fair Village Events

Projekt „Fair Village Events” (FVE) – Polska wieś wobec sprawiedliwości globalnej – ma na celu połączenie powszechnej potrzeby zabawy z edukacją globalną i promocją zrównoważonego rozwoju. Planowane jest stworzenie takiej formuły wiejskiej imprezy, która pozwalałaby na zwiększenie świadomości wpływu lokalnie podejmowanych decyzji na sytuację naszej planety, a w szczególności krajów rozwijających się. Ma się on skupić na społecznych, ekologicznych, ekonomicznych i kulturowych aspektach rozwoju globalnego.

Zaplanowano, że eksperci z trzech krajów – Polski, Austrii i Węgier – będą rozwijać pomysły na moduły gier, warsztatów, pokazów filmów itd., które będą organizowane w ramach np. dożynek, albo odpustów. Moduły to po prostu przygotowane „pakiety” opisujące konieczne warunki i założenia takich atrakcji. W przypadku warsztatu, będzie to scenariusz wraz z opisem docelowych uczestników, a w przypadku gry – zasady i spodziewane rezultaty. W ten sposób każdy, kto będzie chciał w ramach imprezy w swojej wsi przeprowadzić imprezę wg modułu typu Fair Village będzie mógł wybrać z projektowej biblioteki modułów to, co najbardziej mu pasuje. Projekt adresowany jest przede wszystkim do mieszkańców wsi oraz do samorządów lokalnych, którym wydarzenia „Fair Village” pomogą zrozumieć powiązania globalne i podjąć decyzje ograniczające negatywny wpływ zachowań mieszkańców krajów bogatych (do których zalicza się od niedawna także Polska) na sytuację ludzi mieszkających w uboższej części świata. Wydarzenia Fair Village odbędą się najpierw pilotażowo w dwóch gminach w Polsce, a następnie w kolejnych dwudziestu.

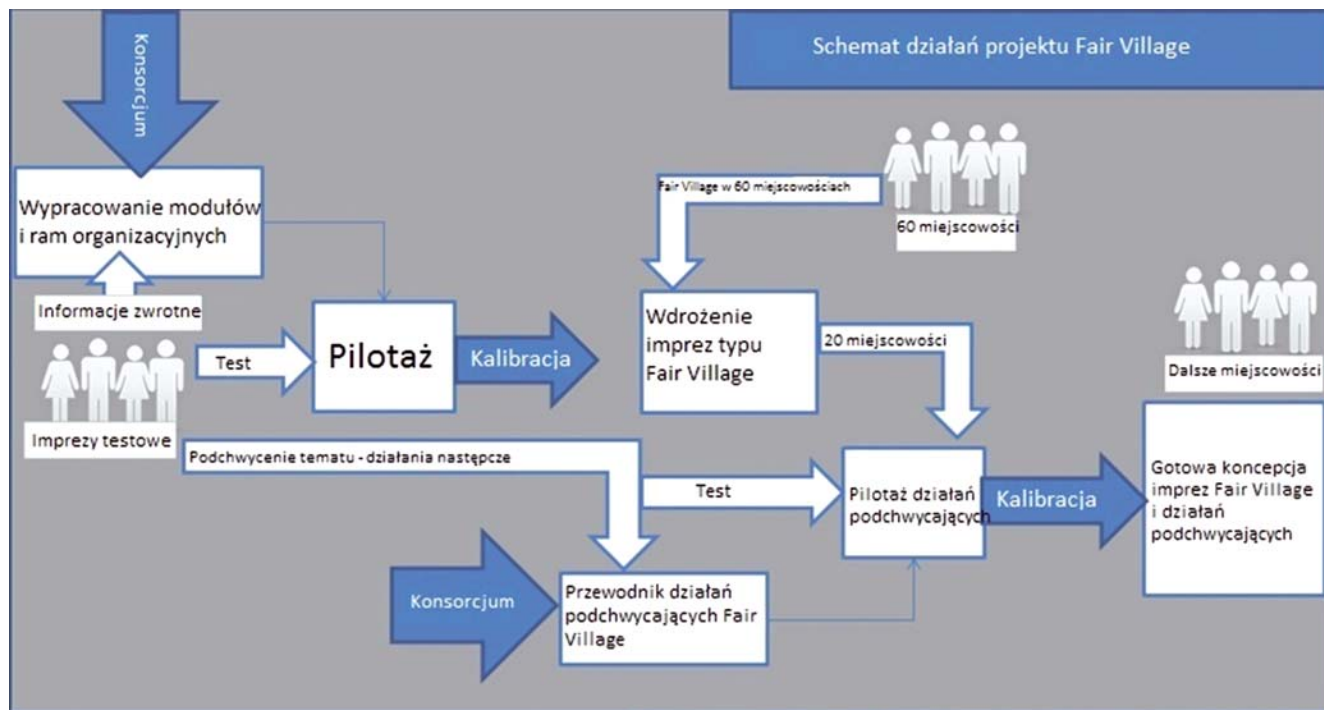
Niektóre moduły są już przez naszych zagranicznych partnerów przygotowane, ponieważ projekt już wystartował w kwietniu 2013 roku (FAOW zostało włączone do konsorcjum projektu dopiero w maju br.). Austriacki partner i zarazem lider

projektu (organizacja Klimabuendnis, <http://www.klimabuendnis.at/>) przygotował listę filmów o tematyce związanej z projektem: lista taka obejmuje zarówno filmy pełnometrażowe, jak i krótkometrażowe, które można wyświetlić w ramach czegoś na wzór tematycznego klubu filmowego aby przekazać pewną wiedzę lub sprowokować dyskusję (na razie lista dotyczy jedynie filmów w niemieckiej wersji językowej, być może w trakcie projektu uda nam się przygotować podobną dla filmów dostępnych w polskiej wersji językowej). Są już gotowe przedstawienia edukacyjne dla dzieci i dorosłych. Jest już również gotowy scenariusz meczu piłkarskiego, który, odpowiednio przeprowadzony, obrazuje ideę globalnych nierówności rozwojowych na zrozumiałym dla większości przykładzie zasad futbolu.

„O sprawiedliwości globalnej, o ile w ogóle się mówi, to zawsze z przesadnym patosem. Zawsze w oderwaniu od realiów.” mówi Aleksander Woźniak – koordynator projektu ze strony FAOW. I dalej: „Czytamy o głodzie w Etiopii, czy dzieciach szyjących dżinsy, ale albo wywołuje to w nas zbyt silną reakcję emocjonalną, albo jest to od nas zbyt odległe. Nie jesteśmy w stanie wyobrazić sobie, że nasze działania mają wpływ na życie ludzi po przeciwnej stronie planety. A formuła imprezowa ma pozwolić na skrócenie dystansu, co jest istotnym warunkiem głębszego poznania problemów z innych regionów świata.”

Projekt nie podchodzi do spraw globalnych z gotową tezą. Przygotowując poszczególne moduły projektu FAOW będzie współpracował z szeroką gamą ekspertów, i będzie się starał o neutralność ideologiczną.

Pierwsze imprezy typu Fair Village planujemy przeprowadzić zimą na przełomie bieżącego roku i roku 2015. Do tego czasu będziemy pracować nad modułami dotyczącymi lokalnej żywności i wspólnotowego gotowania, gier w edukacji globalnej, oraz filmów. Jeśli Czytelnik jest zaintereso-



wany dokładnym procesem działań, zapraszamy do przejrzania poniższego schematu.

Jeśli informacja i schemat pobudziły zainteresowanie naszych Czytelników i chcieliby oni dowiedzieć się czegoś więcej o projekcie, to zapraszamy na stronę internetową FAOW: <http://www.faow.org.pl>, gdzie już niedługo publikować będziemy dalsze informacje.

-
- Zespół projektowy Fair Village Events

Kolejne adresy, które warto odwiedzić w Internecie – c.d. wykazu z Biuletynów DS. nr 2-7 i powtórzenie adresów najważniejszych

| Nazwa / adres | Co witryna zawiera |
|---|---|
| Strony polskie: | |
| Witryna wiejska http://www.witrynawiejska.pl | Witryna wiejska to serwis informacyjny prowadzony przez Fundację Wspomagania Wsi. Obfite źródło wiedzy dla społeczników i pozarządowców działających na obszarach wiejskich. Witryna oferuje wiele różnych serwisów – np.: Internet na wsi, przedsiębiorczość, działania społeczne, zwierzęta na wsi, Wszechnica, Atlas wsi, Atlas inicjatyw oraz zawiera wiele materiałów edukacyjnych. Za pośrednictwem Witryny organizowane są szkolenia on-line na platformie e-learningowej. |
| ngo.pl – Portal organizacji pozarządowych http://www.ngo.pl | Największa witryna poświęcona organizacjom pozarządowym. Zawiera rozbudowany poradnik dla organizacji oraz różne bazy informacyjne. Na portalu publikowane są ciekawe artykuły zawierające przydatne informacje, jest możliwość zamieszczania ogłoszeń (podzielone na przejrzyste kategorie – „giełda rzeczy”, „szkolenia”, „partner do projektu” i in.). Na witrynie znajdują się wzory dokumentów niezbędnych w zarządzaniu organizacją, bazy dobrych praktyk i inne. |
| Związek Gmin Wiejskich Rzeczypospolitej Polskiej http://www.zgwrp.org.pl | Witryna Związku Gmin Wiejskich RP, zawierająca informacje o aktualnych wydarzeniach dotyczących samorządów wiejskich. Interesująca dla organizacji, które współpracują lub mogą w przyszłości współpracować z lokalnymi władzami. |
| Krajowe Stowarzyszenie Sołtysów http://www.niewiarowski.pl/kss/glowna.html | Strona Krajowego Stowarzyszenia Sołtysów, organizacji ważnej dla funkcjonowania samorządu sołectkiego i społeczności wiejskich. Strona zawiera informacje o projektach realizowanych przez KSS, których wiele odnosi się do tzw. odnowy wsi, a także nt. wydawanych przez KSS publikacji. |
| Polska Sieć LGD http://polskasielgd.pl/ | Strona związku stowarzyszeń pod nazwą „Polska Sieć LGD – Federacja Regionalnych Sieci LGD”, formalnie zawiązanego w 2013 r. – zawiera informacje ważne dla lokalnych grup działania i ich sieci regionalnych. |
| Witryna Obywatelska: http://www.prezydent.pl/witryna-obywatelska/witryna-obywatelska/ | Witryna Obywatelska jest stroną Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej, gdzie gromadzone są i upowszechniane dobre praktyki. Witryna prowadzona jest we współpracy z partnerami projektu „Decydujemy razem”. Prezentowane dobre praktyki podzielone są na trzy kategorie: 1. Wspólnota Obywatelska, 2. Partnerstwo Samorządów, 3. Obywatelska Inicjatywa Lokalna. |
| MRiRW http://www.minrol.gov.pl/pol/ | Strona Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi zawiera wiele aktualnych informacji dotyczących: rolnictwa, jakości żywności i obszarów wiejskich, programów wsparcia ze środków Unii Europejskiej, a także nt. polityki UE i Polski w odniesieniu do obszarów wiejskich – m.in. „Strategię zrównoważonego rozwoju wsi, rolnictwa i rybactwa na lata 2012-2020” i informacje nt. dyskusji o reformie Wspólnej Polityki Rolnej UE po 2013 r. |
| KSOW http://ksow.pl/ | Strona Krajowej Sieci Obszarów Wiejskich, która zawiera informacje nt. istotnych wydarzeń dotyczących wsi oraz współpracy polskiego KSOW z Komitetem Koordynacyjnym Europejskiej Sieci na Rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich, a także bazę lokalnych grup działania (LGD) oraz bazy dobrych praktyk LGD z Polski i z innych krajów UE. |
| PROW 2014-2020: http://www.minrol.gov.pl/pol/Wsparcie-rolnictwa-i-rybolowstwa/PROW-2014-2020 | Podstrona Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi poświęcona przygotowaniu Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014-2020, na której dostępny wstępny projekt tego Programu z kwietnia 2014 r. |
| Centrum Doradztwa Rolniczego w Brwinowie: http://www.cdr.gov.pl/ | Bardzo bogaty w informacje portal – można znaleźć kontakty do oddziałów Centrum i pozostałych ośrodków doradztwa w kraju oraz bardzo wiele informacji przydatnych dla rolników i pozostałych mieszkańców wsi. |

Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej:
<http://www.mpips.gov.pl/>

Strona Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej zawiera wiele aktualnych informacji dotyczących m.in. dialogu społecznego oraz współpracy z organizacjami społecznymi, a także nt. programów wsparcia dla obywateli i ich organizacji.

Ministerstwo Rozwoju Regionalnego:
<http://www.mrr.gov.pl/>

Strona Ministerstwa Rozwoju Regionalnego zawiera wiele aktualnych informacji nt. korzystania przez Polskę z funduszy Unii Europejskiej oraz nt. innych źródeł wsparcia rozwoju, a także nt. polskiej polityki regionalnej i przestrzennej.

Strony zagraniczne:

Strona Komisji Europejskiej poświęcona rolnictwu i rozwojowi obszarów wiejskich
http://ec.europa.eu/agriculture/index_pl.htm

Strona zawiera oficjalne informacje Komisji Europejskiej, w tym podstawowe akty prawne, wytyczne pomagające państwom członkowskim w realizacji programów unijnych na obszarach wiejskich, a także projekty dokumentów dotyczących przyszłego okresu programowania w celu ich konsultowania ze środowiskami wiejskimi.

Dostępna jest polska wersja strony, duża część materiałów jest też udostępniana w języku polskim.

Europejska Sieć na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich (ENRD)
http://enrd.ec.europa.eu/pl/home-page_pl.cfm

Europejska Sieć na rzecz Obszarów Wiejskich jest prowadzona na zlecenie Komisji Europejskiej w celu budowania umiejętności i stymulowania wymiany między podmiotami zajmującymi się tematyką wiejską. Strona zawiera informacje ważne dla wszystkich zainteresowanych rozwojem wsi w Europie; dużo miejsca poświęcono m.in. podejściu Leader i ułatwianiu współpracy między LGD (lokalnymi grupami działania). Na stronie zamieszczone są publikacje poświęcone wykorzystaniu funduszy europejskich dla rozwoju wsi, sprawozdania ze spotkań i konferencji, poradniki, a także filmy i zdjęcia.

Od niedawna istnieje polska wersja strony.

Europejskie Stowarzyszenie Leader na Rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich (ELARD)
http://enrd.ec.europa.eu/networks-and-networking/eu-organisations/pl/european-leader-association-for-rural-development_pl.cfm

Europejskie Stowarzyszenie Leader na Rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich (ELARD) założone zostało w celu poprawy jakości życia na obszarach wiejskich i utrzymania ich populacji poprzez zrównoważony i zintegrowany rozwój lokalny. Stowarzyszenie aktywnie promuje metodę Leader, zarówno na poziomie lokalnym (u podstaw), jak i na poziomie instytucjonalnym, aby podejście to było bardziej znane wśród europejskich decydentów.

Dostępna jest polska wersja strony, część materiałów udostępniana jest w języku polskim.

ARC2020 – Agricultural and Rural Convention (Konwencja Rolnicza i Wiejska)
<http://www.arc2020.eu/front/>

Konwencja Rolnicza i Wiejska ARC2020 to inicjatywa szerokiej debaty organizacji zajmujących się wsią i rolnictwem na temat polityki rolnej UE. Intencją Konwencji jest wypracowywanie wspólnych stanowisk organizacji wiejskich, ekologicznych i rolniczych, a także stymulowanie debaty w grupach tematycznych i językowych. Wyniki tej debaty są okresowo prezentowane decydentom, przede wszystkim Dyrekcji Generalnej do spraw Wsi i Rolnictwa.

Strona w języku angielskim, ale są tłumaczenia na język polski niektórych notatek prasowych oraz głównego przesłania (<http://www.arc2020.eu/front/arc-communication-translations/>)

PREPARE Partnership for Rural Europe (Sieć PREPARE)
<http://www.preparenetwork.org/>

Strona nieformalnej sieci organizacji wiejskich z terenu Europy, której FAOW jest członkiem – sieci która stara się wzmacniać potencjał swoich organizacji partnerskich (organizacji o charakterze sieciowym z poszczególnych krajów) oraz budować społeczeństwo obywatelskie na obszarach wiejskich w krajach kandydujących do Unii Europejskiej, a także uczestniczyć w dialogu na temat polityki wobec wsi. Strona zawiera stanowiska sieci, różne ciekawe raporty oraz informacje o organizacjach współpracujących w ramach sieci.

Strona Europejskiej Sieci Obszarów Rybackich FARNET
<https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/cms/farnet/pl/node>

Europejska Sieć Obszarów Rybackich FARNET jest prowadzona na zlecenie Komisji Europejskiej, aby wspomagać wdrażanie podejścia Leader, które odegrało tak ważną rolę w rozwoju wsi, na obszarach zależnych od rybactwa. Materiały dostępne na tej stronie przygotowane są przede wszystkim z myślą o obszarach rybackich (przewodniki, filmy, fora dyskusyjne), ale praktyczne porady dotyczące budowania partnerstwa, tworzenia lokalnych strategii, różnicowania działalności czy realizacji projektów współpracy, mogą okazać się przydatne także dla organizacji działających na obszarach wiejskich, w tym lokalnych grup działania.

Dostępna jest polska wersja strony, większość materiałów jest również dostępna w wersji polskiej.

- **Wydawca**

Forum Aktywizacji Obszarów Wiejskich
ul. Smolna 13 pok. 307
00-375 Warszawa
Tel.: 22 / 826 28 84
www.faow.org.pl
e-mail: dobry.start@faow.org.pl

Publikacja przygotowana w ramach projektu
„Dobry Start – centra wspierania i informacji
organizacji pozarządowych na obszarach wiejskich”
ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

Publikacja dystrybuowana jest bezpłatnie.

Redaktor prowadząca

Bożenna Wójcik
przy współpracy
Urszuli Budzich-Tabor

Projekt i skład

StudioDan.pl

Platforma
edukacyjna
projektu



Co powinien zawierać statut?

Gdzie złożyć wniosek o dofinansowanie?

Jak napisać dobry projekt?

Dowiedz się więcej o zakładaniu stowarzyszeń i fundacji, zarządzaniu nimi i pozyskiwaniu środków oraz o wielu innych sprawach związanych z prowadzeniem wiejskiej organizacji pozarządowej!

Więcej informacji pod adresem

www.ds.org.pl/moodle oraz www.faow.org.pl

Zarejestruj się na platformie e-learningowej projektu **Dobry Start!**

Krajowe Centrum Informacyjne
Forum Aktywizacji Obszarów Wiejskich
ul. Smolna 13 pok. 307
00-375 Warszawa
tel.: 22 / 826 28 84
e-mail: dobry.start@faow.org.pl
<http://www.faow.org.pl>, <http://ds.org.pl>