

# *Organizacje pozarządowe w Elblągu*

*Ludzie – działania – współpraca z  
samorządem*

*(Na podstawie wywiadów z liderami)*

\*\*\*

Raport z badań

opr.:

Cezary Obracht-Prondzyński

Karolina Ciechorska-Kulesza

## *Spis treści*

*Uwagi wstępne*

Rozdział I

*Metodologia badań, ich realizacja oraz dobór respondentów*

Rozdział II

*Liderzy organizacji pozarządowych w Elblągu – w kręgu doświadczeń biograficznych*

Problematyczność „pracy społecznej”

Motywy, aspiracje i pobudki do aktywności społecznej

Początki działalności

Bycie liderem

Co daje działanie w organizacji – nadzieje, oczekiwania, satysfakcja i...  
rozczarowania

Rozdział III

*Charakterystyka własnych organizacji*

W jakich warunkach i dlaczego powstała organizacja?

Krótką charakterystyką stylów działania organizacji

Stabilizacja, rozwój czy regres?

Cele i formy działalności

Kwestia wypełniania podstawowych funkcji przez organizacje

Wnętrze organizacji: struktury, decyzje, procedury...

Potrzeby organizacji – najważniejsze problemy, oczekiwane wsparcie z  
zewnątrz

Organizacje uczące się

## Rozdział IV

### *Członkowie organizacji – pracownicy – wolontariusze*

Aktywność, działanie i zaangażowanie członków

Pracownicy organizacji a problemy biurokratyzacji i etatyzacji

Problem wolontariatu

## Rozdział V

### *Organizacje w społeczności lokalnej*

Zaufanie do organizacji

Kondycja III sektora w Elblągu

Ocena własnej organizacji przez mieszkańców miasta

Relacje i współdziałanie między organizacjami pozarządowymi

Współpraca z instytucjami w środowisku lokalnym

Kwestia funkcjonowania społeczeństwa obywatelskiego w Elblągu

Problem relacji między sferą polityczną a organizacjami pozarządowymi

## Rozdział VI

### *Relacje organizacji w Elblągu z samorządem*

Ocena współpracy między samorządem a NGOami w świetle badań

Strategia, zasady współpracy a realia

Aspekt finansowy współpracy

Samorząd a organizacje, czyli między partnerstwem a klientelizmem

Ocena czynnika ludzkiego, czyli kwestia osobistych kontaktów między urzędnikami a działaczami pozarządowymi

Procedury grantowe

*Konkluzje, czyli sytuacja jest dobra, a przynajmniej nie najgorsza, choć mogłaby być lepsza...*

## Uwagi wstępne

Bezpośrednią przesłanką podjęcia prezentowanych tu badań było zainteresowanie władz samorządowych Elbląga oceną relacji między samorządem a organizacjami pozarządowymi w kontekście planów związanych z przygotowaniem wieloletniego planu współpracy. Z tym wiązała się oferta przeprowadzenia badań złożona Elbląskiej Uczelni Humanistyczno-Ekonomicznej. W piśmie Prezydenta Miasta skierowanym 3 lipca 2008 r. do Uczelni odwołano się m.in. do zasady współpracy między władzami samorządowymi a środowiskiem akademickim, słusznie zakładając, że to właśnie badania naukowe winny leżeć u podstaw decyzji odnoszących się do wybranych fragmentów rzeczywistości społecznej.

Pierwszym etapem przygotowań do realizacji projektu badawczego była próba określenia właściwego celu badań. W liście wyjaśniającym pełnomocnika ds. organizacji pozarządowych Macieja Pietrzaka z dn. 23 lipca 2008 r. oczekiwania związane z badaniami określono następująco:

*„Głównym celem założonego działania jest opracowanie Wieloletniego Programu Współpracy (swoistego rodzaju Strategii Współpracy) Elbląskiego Samorządu z Organizacjami Pozarządowymi działającymi na terenie miasta. Programu, który skupiałby w sobie dotychczasowe doświadczenia wynikające ze współdziałania obydwu sektorów i miałby za zadanie wytyczyć ogólne kierunki rozwoju dalszej współpracy pomiędzy samorządem a organizacjami pozarządowymi.*

*Pracując nad wyżej wymienionym programem, chcemy osiągnąć efekt połączenia istniejących już Zasad Współpracy oraz Strategii Rozwoju Organizacji Pozarządowych z zapisami Strategii Rozwoju Elbląga.*

*Zakładamy, iż zbudowanie dobrego systemu współpracy będzie elementem, który bez wątplenia wpłynie na poprawę jakości życia mieszkańców naszego miasta. Jednak, aby taki system miał szansę zafunkcjonować, potrzebna jest dogłębna analiza stanu obecnej współpracy oraz potrzeb III sektora jako grupy najbardziej wyczulonej na problemy lokalnej społeczności. I dlatego chcielibyśmy, aby punktem wyjścia tego dokumentu byłyby efekty badania (ilościowego i jakościowego) współpracy obydwu sektorów”.*

Kolejne rozwinięcie i uszczegółowienie planowanego zakresu badań znalazło się w piśmie z dn. 2 marca 2009 roku:

*„1. Diagnoza sektora pozarządowego w Elblągu*

*- stan ilościowy (ile jest w Elblągu organizacji pozarządowych, czy ich liczba rośnie, ile nowych organizacji powstało w ciągu ostatnich trzech lat, czym zajmują się organizacje)*

*Zasoby organizacji:*

*- potencjał organizacji (ile organizacji posiada swoje siedziby, jaka część organizacji zatrudnia stałych pracowników, jaka część organizacji pracuje z wolontariuszami, czy organizacje korzystają z nowych technologii, jaka jest częstotliwość spotkań/prowadzonych działań poszczególnych organizacji);*

*- źródła finansowania (jakie są przychody organizacji, czy organizacje pozyskują środki spoza budżetu miasta Elbląga, czy organizacje organizują zbiórki publiczne, ile organizacji działa tylko w oparciu o składki członkowskie);*

*- partnerstwo (czy organizacje współpracują z innymi podmiotami, czy podejmują działania regionalne, ogólnopolskie, międzynarodowe);*

*- potrzeby organizacji (jakie są najważniejsze problemy organizacji, jakiego wsparcia oczekują, czy korzystały ze wsparcia Centrum Organizacji Pozarządowych, jakie jest zapotrzebowanie organizacji na lokale pod działalność statutową);*

*- wizerunek organizacji (jak oceniają swoje działania organizacje, jakie nastroje panują wśród organizacji, jak organizacje odbierane są przez społeczność lokalną, jaka jest wiedza o organizacjach wśród mieszkańców Elbląga, jak oceniają działania organizacji mieszkańcy, jakich działań realizowanych przez organizacje brakuje a jakich jest zbyt wiele);*

*- poziom wiedzy (czy znają prawodawstwo regulujące działalność organizacji współpracy, zasady współpracy organizacji z samorządem lokalnym, czy potrafią zarządzać organizacją, czy prowadzą pełną księgowość).*

*Propozycje metod badawczych: ankiety, indywidualne wywiady pogłębione, zogniskowane wywiady grupowe, wywiady telefoniczne, sonda uliczna*

*2. Analiza zasad współpracy pomiędzy samorządowymi władzami Elbląga a organizacjami pozarządowymi:*

*- współpraca samorządu z organizacjami pozarządowymi (zakres i formy współpracy, częstotliwość współpracy, poziom zadowolenia z dotychczasowej współpracy);*

- relacje między partnerami (wzajemne postrzeganie, wspólnie podejmowanie inicjatywy, wizerunek partnerów);

- poziom wiedzy (znajomość zasad funkcjonowania partnerów, znajomość prawodawstwa, znajomość prawa lokalnego regulującego współpracę obu partnerów);

- oczekiwania (wzajemne oczekiwania wobec siebie, wpływ współpracy na rozwój społeczno-gospodarczy miasta, oczekiwania wobec prawa lokalnego regulującego współpracę);

- bariery współpracy.

*Propozycje metod badawczych: badanie dokumentów źródłowych, indywidualne wywiady pogłębione, zogniskowany wywiad grupowy.*

3. Stworzenie wieloletniego programu współpracy samorządu miasta Elbląga z organizacjami pozarządowymi na lata 2009-2013.

*Propozycje metod badawczych: powołanie zespołu, cykl 5-8 spotkań, redakcja dokumentu, recenzja, konsultacje społeczne”.*

Jak widać, cele badawcze zostały tu określone nader szeroko przy zastosowaniu różnorodnych metod badawczych (a w zasadzie cele te wykraczały poza działania o charakterze naukowym). Ponieważ jednak były one m.in. efektem dyskusji i konsultacji w środowisku samorządowo-pozarządowym należało przede wszystkim określić:

- co jest możliwe do wykonania przy określonych środkach, możliwościach kadrowych oraz czasowych;

- co jest rzeczywiście niezbędne z punktu widzenia celów, jakie stawiają sobie władze miejskie;

- co jest konieczne w zestawieniu z dotychczasowym stanem wiedzy (chodziło o to, aby nie powtarzać badań i nie powielać wyników już znanych).

Aby wyjaśnić te wątpliwości wykonaliśmy następujące działania:

- dokonaliśmy inwentaryzacji dotychczasowych badań nad sektorem organizacji pozarządowych w Elblągu,

- zebraliśmy podstawową dokumentację dotyczącą zasad współpracy między samorządem a organizacjami społecznymi,

- zorganizowaliśmy w dn. 6 marca 2009 roku spotkanie w kręgu osób zainteresowanych badaniem (badacze + przedstawiciele NGO-sów + przedstawiciel

samorządu), mające na celu dookreślenie potrzeb oraz ustalenie priorytetów badawczych.

W wyniku tych działań oraz dyskusji uznaliśmy, że głównym problemem badawczym powinny być dwie kwestie ściśle ze sobą powiązane:

1. Ocena współpracy między władzami miasta i organizacjami pozarządowymi.

2. Autowizerunek NGO-sów w Elblągu (jak organizacje same siebie i swoją aktywność w społeczności lokalnej postrzegają oraz jakie mają wyobrażenie na temat ich oceny ze strony społeczności lokalnej).

Wychodząc z tych przesłanek sformułowaliśmy pytania i szczegółowe cele badawcze:

#### 1. Samorząd a organizacje

- znajomość procedur, ocena ich funkcjonowania (czy są przestrzegane, czy są oceniane jako sprawiedliwe) ocena przyjmowanych priorytetów, wysokości dofinansowania itd.,

- ocena czynnika ludzkiego (kwestia osobistych kontaktów między urzędnikami a działaczami pozarządowymi),

- na ile samorząd odpowiada na potrzeby organizacji pozarządowych, sprzyja ich aktywizowaniu (albo blokuje ich działalność),

- czy między NGO-sami a samorządem istnieją relacje partnerskie, czy może raczej patronackie (kwestie etatyzacji, biurokratyzacji, uzależnienia finansowego itd.)

- drażliwy, ale niezwykle ważny, problem relacji między sferą polityczną a organizacjami pozarządowymi.

#### 2. Organizacje w społeczności lokalnej

- ocena postrzegania własnej kondycji (organizacji własnej, ale przede wszystkim całego środowiska),

- czy organizacje są ważne dla funkcjonowania społeczeństwa obywatelskiego w Elblągu (czy takie społeczeństwo w ogóle funkcjonuje),

- kwestia wypełniania podstawowych funkcji przez organizacje

- rola organizacji w budowaniu społeczeństwa obywatelskiego na poziomie lokalnym i ocena kondycji tegoż społeczeństwa w Elblągu.

Tak określone cele badawcze wymagały wyboru odpowiedniej metody badawczej oraz procedury. Trzeba jednak przyznać, że w stosunku do planowanego pierwotnie przebiegu badań doszło do pewnej korekty. Początkowo przyjęto bowiem w planowanym badaniu procedurę czterostopniową:

a. Etap wstępny: na podstawie dostępnej literatury, materiałów źródłowych (urzędowych i organizacyjnych) oraz dotychczasowych badań opis sfery pozarządowej w Elblągu i procedur współpracy między organizacjami a samorządem.

b. Etap drugi: skonstruowanie narzędzia badawczego (sformułowanie dyspozycji do wywiadów) oraz przeprowadzenie ok. 30 wywiadów pogłębionych z liderami środowiska pozarządowego (25 wywiadów) i przedstawicielami sfery samorządowej (5 wywiadów).

c. Etap trzeci: analiza zgromadzonego materiału empirycznego.

d. Etap czwarty: przygotowanie raportu z badań (a najlepiej – docelowo – osobnej publikacji poświęconej tematyce badań).

Różnica polega na tym, że ostatecznie przeprowadzono 27 wywiadów z przedstawicielami organizacji pozarządowych, a zrezygnowano z wywiadów z przedstawicielami samorządu. Uznano bowiem, że z punktu widzenia celów poznawczych wywiady z liderami środowiska społecznego są istotniejsze, ponieważ dostarczają pełniejszej informacji o kondycji środowiska i jego autowizerunku. Pozwalają też pełniej spojrzeć na obowiązujące procedury – oczyma tych, którzy animując życie społeczne muszą się z tymi procedurami na co dzień borykać. Mieliśmy też wątpliwość co do skuteczności zastosowania przyjętej metody do badań środowiska urzędniczo-politycznego oraz wielkości próby badawczej (ale nie wykluczamy, że na dalszym etapie badań być może warto będzie do badania postaw i opinii tego środowiska powrócić, ale już przy zastosowaniu innej metody). Ponadto wywiady, które przeprowadziliśmy z przedstawicielami NGO-sów, okazały się na tyle obszerne i wyczerpujące, iż uznaliśmy, że zgromadzony materiał jest wystarczający do odpowiedzi na postawione pytania badawcze.

Jednocześnie musimy stwierdzić, że dowiedzieliśmy się w trakcie badania także wielu nowych rzeczy, o które wcale pierwotnie nie zamierzaliśmy pytać i które



były poza naszymi głównymi celami badawczymi. Ale taka jest też specyfika przyjętej przez nas metody – bowiem rozmowa kieruje nas w stronę spraw istotnych z punktu widzenia respondenta, a nie koncentruje się wyłącznie na tych aspektach, które wydają się być ważne dla badającego.

W przeprowadzonych wywiadach znalazły się więc informacje dotyczące doświadczeń biograficznych, życiowych zawodów i radości, przeżyć i refleksji... Ponadto refleksje dotyczące stosunków wewnątrz sektora pozarządowego. Wreszcie nie tylko opinie o relacjach z samorządem, ale także ze społeczeństwem elbląskim. Pytaliśmy bowiem o własne wyobrażenie o tym, jak poszczególne organizacje oraz cały sektor są oceniane przez elblązan, dzięki czemu stworzyliśmy swoisty obraz „jaźni odzwierciedlonej”. A przy tym skonfrontowaliśmy to z najnowszymi badaniami na temat zaufania do organizacji społecznych w dużych miastach (w tym w Elblągu). Staraliśmy się też odnosić do strategii rozwoju NGO-sów w Elblągu, pytając o kondycję sektora, ale charakterystyczne, że w naszych rozmowach niemal nikt się do niej nie odniósł (ani pozytywnie, ani negatywnie). Dużo wypowiedzi odnosiło się do problemu wolontariatu, którego to problemu pierwotnie wcale nie zamierzaliśmy poruszać. A jednak okazało się, że jest to jeden z najważniejszych obszarów aktywności organizacji i... jedna z największych ich bolączek. Wniosek jest jeden – na wzór podobnych badań w Gdańsku warto byłoby przeprowadzić podobne w Elblągu, pytając nie tylko o aktywność wolontariacką mieszkańców miasta, ale także o istniejący tu potencjał (chęci zaangażowania w pracę wolontariacką)<sup>1</sup>.

Mając tak bogaty i różnorodny materiał w ręku, postanowiliśmy wykorzystać go maksymalnie, nawet za cenę poszerzenia, czy też modyfikacji, niektórych pierwotnych celów i problemów badawczych<sup>2</sup>. Dzięki temu jednak wydaje się nam, że uzyskaliśmy nieco pełniejszy obraz elbląskiego środowiska pozarządowego. Jednym słowem jest to ładny kawałek opowieści o Elblągu doby transformacji, a nie

---

<sup>1</sup> A. Buczyńska, P. Buczyński, M. Dębski, B. Kisiel, *Potencjał wolontarystyczny mieszkańców w Trójmieście*, Gdańsk 2009, wyd. Regionalne Centrum Wolontariatu w Gdańsku.

<sup>2</sup> Chcemy przy tym podkreślić, że obydwój autorów tego opracowania ma za sobą różnorodne doświadczenia z działalności pozarządowej. Stąd też w trakcie badań, przy ich opracowaniu oraz pisaniu raportu mogliśmy i często sięgaliśmy do własnych spostrzeżeń. Ale też z racji znajomości ruchu pozarządowego „od wewnątrz” jesteśmy przekonani o wartości pozyskanych materiałów i konieczności ich pełnego wykorzystania.

tylko o organizacjach. Są tu bowiem także informacje o społeczeństwie, o strukturze społecznej, o funkcjonowaniu elit, ale i o uprzedzeniach, nieufności, podziałach środowiskowych... Zobaczyliśmy też – mimo deklarowanych problemów, trudności itd. – ogromne zaangażowanie w różnorodne przedsięwzięcia: sportowe, kulturalne, samopomocowe i socjalne, edukacyjne, opiekuńcze, interwencyjne... Za tymi opowieściami liderów i animatorów kryje się autentyczna praca dziesiątek wolontariuszy, członków stowarzyszeń, sympatyków, kooperantów.... Praca, skierowana na pomoc równie wielu osobom, na angażowanie i mobilizowanie, na animowanie różnych zdarzeń, na budowanie społecznych więzi, na wspieranie i angażowanie młodych itd. I choć nasi rozmówcy nie ukrywali, że są problemy, bariery i kłopoty w prowadzeniu działalności społecznej, a myśmy tych wątków nie tylko nie pomijali, ale wręcz je wybijałiśmy na plan pierwszy, ponieważ poniższy raport ma służyć przede wszystkim poprawie sytuacji, to jednocześnie jesteśmy pod wrażeniem aktywności, którą dane nam było opisać. Zrobiliśmy te badania z prawdziwą przyjemnością.

Całość opracowania składa się z sześciu rozdziałów. W pierwszym omówiono kwestie metodologiczne – wybór metody i jej specyfikę, dobór respondentów oraz problemy związane z prowadzonymi badaniami. W rozdziale drugim przedstawiono doświadczenia biograficzne liderów środowiska pozarządowego, ich motywacje, doświadczenia, postrzeganie własnej roli itd. Rozdział trzeci poświęcono charakterystyce własnych organizacji przez liderów w kontekście szerszej wiedzy o organizacjach społecznych nie tylko w Elblągu. Czwarty rozdział traktuje o członkach organizacji, ich aktywności i postawach, o pracownikach oraz o wolontariuszach. Z kolei rozdział piąty dotyczy skomplikowanych relacji między organizacjami a społecznością lokalną. Tu także znalazły się pytania dotyczące oceny społeczeństwa obywatelskiego w Elblągu. I wreszcie rozdział szósty, niewątpliwie najważniejszy, poświęcono kwestiom relacji między samorządem a organizacjami. Ponadto w pracy zamieszczono próbę podsumowania badań wraz z wnioskami, które być może posłużą do podejmowania konkretnych działań.

Na końcu chcielibyśmy podziękować wszystkim, którzy wsparli nas w realizacji badania: respondentom za to, że wyrazili chęć do rozmowy i uczestnictwa

w badaniu, władzom miasta za to, że uznały takie badanie za celowe i potrzebne, p. M. Pietrzakowi za wsparcie, kooperację i życzliwą atmosferę, władzom EUH-E za chęć patronowania badaniom i wszystkim innym osobom, które m.in. dostarczały nam niezbędnych informacji i ułatwiały poruszanie w świecie elbląskich organizacji pozarządowych.

## Rozdział I

### *Metodologia badań, ich realizacja oraz dobór respondentów*

Jak już wspomniano, głównymi problemami badawczymi stały się dwie kwestie ściśle ze sobą powiązane: ocena współpracy między samorządem a organizacjami pozarządowymi oraz autowizerunek NGO-sów w Elblągu. Takie ich sformułowanie określiło wybór metody oraz dobór niezbędnych źródeł. W odniesieniu do nich należy stwierdzić, że w badaniu starano się wykorzystać wszelkie dostępne materiały: istniejące już badania (lokalne i ogólnopolskie), dane urzędowe i statystyczne, dokumenty organizacyjne, informacje z portali internetowych oraz prasy. Wykorzystano także obszerną literaturę przedmiotu<sup>3</sup>.

Jeśli idzie o badanie empiryczne, to zdecydowano się na zastosowanie podstawowego narzędzia badań jakościowych, czyli wywiadu swobodnego. Uznaliśmy bowiem, że w czasie trwającego ok. 45-60 min. wywiadu można dotrzeć nie tylko do podstawowych informacji, ale poznać także opinie, emocje, wyobrażenia itd. respondenta. W przypadku zrealizowanych badań możliwość takiej pogłębionej rozmowy była szczególnie istotna, ponieważ pozwoliła ona dotrzeć do kwestii motywacji, aspiracji, przeżyć, doświadczeń itd. osób, które współtworzą organizacje pozarządowe w Elblągu (a przez to są ważnymi aktorami lokalnej sceny społecznej).

Wywiady mogą być oczywiście w badaniach społecznych różne: standaryzowane lub niestandaryzowane, czyli swobodne, pogłębione; jawne i ukryte; indywidualne i zbiorowe; jednorazowe i panelowe; ustne lub pisemne. Wywiad badawczy, zgodnie z przyjętymi założeniami metodologicznymi, jest przede wszystkim rozmową między dwojgiem ludzi, która przebiega według określonego planu: „*Wywiad badawczy jest oparty na takich rozmowach, jakie prowadzimy*

---

<sup>3</sup> Jednocześnie jednak staraliśmy się do minimum ograniczyć przypisy, czyli tzw. aparat naukowy, aby nadmiernie nie obciążać raportu zbędnymi adnotacjami i nie utrudniać lektury.

w codziennym życiu lecz jest jednocześnie rozmową profesjonalną<sup>4</sup>. Ów profesjonalizm wywiadu badawczego polega na tym, że osoba, która przeprowadza wywiad posiada przygotowany zestaw pytań – tzw. dyspozycje do wywiadu. Nie muszą one, a czasami nawet nie powinny, być zadawane w konkretnej formule stylistycznej, w konkretnym, zawsze obowiązującym brzmieniu. Jednak badacz powinien wiedzieć, o co chce się zapytać, czego chce się dowiedzieć, jakich informacji winien mu dostarczyć respondent. Dlatego też przeprowadzający wywiad ma „ogólny plan badania, lecz nie jest to konkretny zestaw pytań, które należy zadać z użyciem konkretnych słów i w ustalonym porządku”<sup>5</sup>. Dynamika badania, typ relacji między respondentem a przeprowadzającym wywiad badaczem, atmosfera spotkania, a także drażliwość pytań określają scenariusz rozmowy. Przy czym należy podkreślić – na co zwraca uwagę Steinar Kvale – że wywiad profesjonalny charakteryzuje się asymetrią władzy, co znaczy, że rozmową kieruje osoba prowadząca wywiad. Badacz jest w relacji uprzywilejowanej, a to pociąga za sobą szczególną odpowiedzialność<sup>6</sup>.

Wywiad swobodny bywa także w literaturze nazywany niestandardyzowanym, nieukierunkowanym lub też nieskategoryzowanym, co dobrze oddaje jego charakter. Inicjatywa i aktywność są po stronie badacza, bowiem to on określa, jaki jest scenariusz wywiadu, w jaki sposób prowadzić rozmowę, jakie pytania i kiedy zadać, jakie problemy pogłębić, o co dopytać itd. „Wywiad niestandardyzowany jest luźną rozmową na określony temat. Ankieter dysponuje planem zagadnień wywiadu, który wskazuje tylko temat i kierunek rozmowy”<sup>7</sup>.

Celem wywiadu swobodnego nie jest uzyskanie danych o charakterze ilościowym, czyli porównywalnych, lecz jakościowych, które pozwalają na pogłębienie znajomości poszczególnych zjawisk, problemów, procesów itd.<sup>8</sup> Wywiad taki jest używany po to, aby poznać opinie, poglądy, uczucia, emocje, tożsamość respondentów. W mniejszym stopniu pozwala sprawdzić wiedzę respondentów na temat danego zjawiska czy procesu społecznego.

---

<sup>4</sup> S. Kvale, *Interviews – wprowadzenie do jakościowego wywiadu badawczego*, Białystok 2004, s. 17.

<sup>5</sup> E. Babbie, *Badania społeczne w praktyce*, Warszawa 2004, s. 327.

<sup>6</sup> S. Kvale, op. cit., s. 32.

<sup>7</sup> L. Sołoma, *Metody i techniki badań socjologicznych*, Olsztyn 2002, s. 127.

<sup>8</sup> J. Sztumski, *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, Katowice 1995, s. 120 i n.

Pewnym wariantem, w zasadzie rozwinięciem wywiadu swobodnego, jest wywiad pogłębiony. Choć jest on podobny do wywiadu swobodnego, to badacz nie pozwala respondentowi na zbyt dużą swobodę odpowiedzi. *„Wywiad pogłębiony ma za podstawę ustalony schemat wątków tematycznych, ale same pytania nie są standaryzowane; o kolejności i sposobie formułowania pytań decyduje osoba prowadząca wywiad, która może stawiać także pytania dodatkowe”*<sup>9</sup>. Jeszcze inaczej ujmuje to Krzysztof Konecki: *„W wywiadzie swobodnym, czasami zwanym też pogłębionym wywiadem etnograficznym, przeprowadzający wywiad ma swobodę w aranżowaniu sekwencji pytań, a także w sposobie ich formułowania w zależności od sytuacji wywiadu. Przed przystąpieniem do wywiadu badacz przygotowuje listę poszukiwanych informacji ponieważ z jakichś powodów są one dla niego ważne ze względu na badany problem. Jednak w trakcie wywiadu musi on być otwarty na nowe wyłaniające się okoliczności oraz informacje. Przeprowadzający wywiad może zmienić kolejność pytań, a także ich formę i treść, dostosowując się do respondenta. Język wywiadu swobodnego przypomina język potoczny, nie jest on sformalizowany czy też ujednolicony dla wszystkich respondentów”*<sup>10</sup>.

W zrealizowanym przez nas badaniu operowaliśmy narzędziem na pograniczu wywiadu swobodnego i pogłębionego, bowiem w trakcie rozmowy pojawiała się często konieczność zadania pytań dodatkowych, zmiany ich kolejności, dążenia tematu, szukania pełniejszych odpowiedzi (zwłaszcza jeśli dotyczyło to problemów drażliwych, np. politycznych).

Zgodnie z przyjętymi zasadami po stworzeniu narzędzia badawczego przeprowadziliśmy trzy wywiady pilotażowe, aby sprawdzić, jaki efekt przynosi użycie tegoż narzędzia. W wyniku pilotażu dokonaliśmy pewnych korekt i ostatecznie dyspozycje i scenariusz wywiadu przedstawiają się następująco:

---

<sup>9</sup> R. Mayntz, K. Holm, P. Hübner, *Wprowadzenie do metod socjologii empirycznej*, Warszawa 1985, s. 132.

<sup>10</sup> K. Konecki, *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, Warszawa 2000, s. 168.

Wywiad jest częścią większego badania, którego głównym celem jest opracowanie Wieloletniego Programu Współpracy Elbląskiego Samorządu z Organizacjami Pozarządowymi działającymi na terenie Elbląga. Badania zainicjował Samorząd we współpracy z Radą Elbląskich Organizacji Pozarządowych. Projekt badawczy opiera się na założeniu, że zbudowanie dobrego systemu współpracy będzie elementem, który wpłynie na poprawę jakości życia mieszkańców miasta. Aby taki system mógł zafunkcjonować, potrzebna jest analiza stanu obecnej współpracy samorządu z organizacjami pozarządowymi oraz potrzeb III sektora jako grupy wyczułonej na problemy społeczności lokalnej. Badania przeprowadza Elbląska Uczelnia Humanistyczno-Ekonomiczna, koordynatorem projektu jest prof. Cezary Obracht-Prondzyński, prorektor ds. kształcenia EUH-E.

Pana/i odpowiedzi, jako lidera środowiska III sektora/jako osoby współpracującej z III sektorem, są dla osiągnięcia celów badania bardzo ważne, a będą wykorzystane wyłącznie do próby spełnienia wyżej opisanych postulatów. Wywiad potrwa ok. 45 min.

1. Lider i organizacja pozarządowa

- pobudki do aktywności społecznej lidera
- początki działalności i jej rozwój
- krótka charakterystyka organizacji, w jakich warunkach i dlaczego powstała, terażniejsza działalność w organizacji pozarządowej
- wewnątrz organizacji, struktura, decyzyjność i działanie członków, wolontariuszy, pracowników
- potrzeby organizacji – najważniejsze problemy, oczekiwane wsparcie z zewnątrz

2. Organizacje w społeczności lokalnej

- ocena postrzegania własnej kondycji
- ocena postrzegania kondycji III sektora w Elblągu
- współpraca z innymi organizacjami pozarządowymi
- kwestia wypełniania podstawowych funkcji przez organizacje (kontrolna, pomocowa, opiniująca, animacyjna, integracyjna, tożsamościowa itd.)
- ocena postrzegania kondycji III sektora przez społeczność lokalną
- kwestia funkcjonowania społeczeństwa obywatelskiego w Elblągu, znaczenie funkcjonowania organizacji pozarządowych w społeczeństwie

obywatelskim

3. Samorząd a organizacje

- współpraca z agendami samorządowymi (ew. wojewódzkimi) (jakimi?, na jakiej zasadzie?), ocena tej współpracy

- współpraca z samorządem – częstotliwość, z jakimi jednostkami/agendami, w jakich sytuacjach

- znajomość procedur, ocena ich funkcjonowania (czy są przestrzegane, czy są oceniane jako sprawiedliwe), ocena przyjmowanych priorytetów, wysokości dofinansowania itd.

- na ile samorząd odpowiada na potrzeby organizacji pozarządowych, sprzyja ich aktywizowaniu (albo blokuje ich działalność)

- ocena czynnika ludzkiego (kwestia osobistych kontaktów między urzędnikami a działaczami pozarządowymi)

- czy między NGO-sami a samorządem istnieją relacje partnerskie, a na ile patronackie (kwestie etatyzacji, biurokratyzacji, uzależnienia finansowego itd.)

- problem relacji między sferą polityczną a organizacjami pozarządowymi

4. Zakończenie

- inne zagadnienia, nieporuszone w wywiadzie, które mogą przysłużyć się do wypracowania Wieloletniego Programu Współpracy Elbląskiego Samorządu z Organizacjami Pozarządowymi

- prośba o wytypowanie 3-5 liderów III sektora, znaczących w społeczności lokalnej

Realizacja badania przy zastosowaniu wywiadu przebiega w kilku etapach: ustalenie tematu, planowanie badania, prowadzenie wywiadu, transkrypcja, analiza materiału i jego weryfikacja oraz napisanie raportu<sup>11</sup>.

Określenie tematu wymaga nie tylko ustalenia używanych pojęć, ale też doprecyzowania: co będzie badane (jaki problem jest przedmiotem badania), jakie muszą zostać zbierane informacje, aby problem ten mógł zostać opisany, przeanalizowany, jaki jest cel badań oraz jaką techniką będzie przeprowadzony

---

<sup>11</sup> S. Kvale, op. cit., s. 95.



wywiad. W niniejszym badaniu temat został określony przez zleceniodawcę, choć szczegółowy zakres badania został zweryfikowany w wyniku przyjętej procedury konsultacyjnej.

Planowanie badania wynika wprost z przyjętego zakresu tematycznego. Polega zaś na „zaplanowaniu procesu, za pomocą którego będą osiągnane cele, włącznie z jego wymiarem etycznym”<sup>12</sup>. Ów aspekt etyczny należy tu podkreślić i zostanie on poruszony jeszcze w dalszej części tego rozdziału.

Kolejnym etapem jest przeprowadzenie wywiadu. Jak już wspomniano, w ramach niniejszego badania zrealizowano łącznie 27 wywiadów, przy czym zdecydowana ich większość została zrealizowana w miejscu pracy lub w siedzibie organizacji, z którą związani są respondenci. Przeciętny czas trwania wywiadu to około 45 minut, choć były także wywiady dłuższe, jak i krótsze.

Po przeprowadzeniu wywiadu należy dokonać transkrypcji, która jest „transgresją, przetłumaczeniem z jednego stylu narracji – dyskursu oralnego – na inny styl narracji – dyskurs pisany. Trans-krypcja oznacza trans-formację, zmianę z jednej formy na drugą”<sup>13</sup>. Po to, aby można było dokonać transkrypcji wywiadu muszą zostać nagrane, przy czym stosuje się przede wszystkim zapis magnetofonowy, znacznie rzadziej zapis video. W naszym badaniu zastosowaliśmy wyłącznie zapis magnetofonowy (na cyfrowym dyktafonie).

Od jakości transkrypcji wywiadu swobodnego zależy cała późniejsza procedura badawcza, analiza oraz możliwość wyciągania wniosków.

I właśnie analiza, której celem jest sprawdzenie, na ile zebrany materiał badawczy koresponduje z celem badań, jest krokiem przedostatnim w procesie badawczym. „Wyniki analizy przyjmują postać słów, kondensujących znaczenia, będących interpretacją analiz narracyjnych, czasami z rysunkami wskazującymi na uporządkowanie narracji”<sup>14</sup>. Analiza jest ściśle powiązana z weryfikacją, czyli sprawdzeniem, czy zgromadzony materiał jest rzetelny i trafny. Ma ona jednak zastosowanie przede wszystkim przy przeprowadzaniu wywiadów standaryzowanych, bo tylko wówczas jesteśmy sprawdzić rzetelność badania, czyli niezależność wyników w stosunku do

---

<sup>12</sup> E. Babie, op. cit., s. 330.

<sup>13</sup> S. Kvale, op. cit., s. 170.

<sup>14</sup> Tamże, s. 195.

różnych narzędzi zastosowanych w tym samym badaniu przez różnych badaczy. Innymi słowy – czy stosując różne techniki otrzymali oni takie same lub zbliżone wyniki. W wywiadach rzetelność jest ściśle skorelowana ze stopniem ich standaryzacji: *„Im bardziej standaryzowane są pytania, tym mniej narzędzie jest zależne od badacza bądź ankietera, który się nim posługuje”*<sup>15</sup>. Istotniejsza jest trafność, bowiem odpowiada ona na pytanie, czy wybrana metoda okazała się właściwą, czyli czy dzięki niej udało się pozyskać dane, które pozwolą opisać i przeanalizować problem badawczy, a więc zrealizować cele badawcze.

Proces badawczy kończy pisanie raportu (sprawozdanie z badań). Jego celem jest poinformowanie zlecającego badania, innych badaczy oraz pozostałych zainteresowanych osób (społeczeństwa) o wynikach badania. Raport powinien ściśle odnosić się do przyjętych celów badania, powinien także dostarczać nowej wiedzy, a jeśli podjęte badania wynikały z potrzeb praktyki, powinien zawierać także dyrektywy o charakterze socjotechnicznym. Powinien być napisany językiem przystępnym, a jednocześnie poprawnie merytorycznie, w taki sposób, aby czytelnik mógł sam poddać ostateczne wyniki badań własnej interpretacji (czasami nawet podejmując dyskusję z badaczem).

W badaniu przy zastosowaniu metody wywiadu swobodnego bardzo ważną rolę odgrywają cytaty z wypowiedzi respondentów. Wzbogacają one raport oraz sprawiają, że jest on mniej nużący. Przede wszystkim jednak prezentują opinie, poglądy i wiedzę badanych. Ponadto dzięki nim można ukazać złożoność problematyki, zniuansowanie i ambiwalencję relacji społecznych, skomplikowanie społecznych interakcji, ich wielostopniowość, dynamikę itd. Przede wszystkim cytaty z wypowiedzi respondentów dają możliwość uchwycenia czegoś tak niejednoznacznego, ale przecież bardzo istotnego, jak „klimat”. Liczby, dane statystyczne czy też procenty tego nie przedstawią... A o jakości społecznego życia bardzo często przesądza właśnie ów nieuchwytny klimat dominujący w danym środowisku.

Przystępując do badania badacz musi określić grupę, którą zamierza zbadać i krąg respondentów. Sposoby docierania do nich i wyłaniania ich są bardzo różne.

---

<sup>15</sup> R. Mayntz, K. Holm, P. Hübner, op. cit., s. 154-155.

My przyjęliśmy, że najlepszą metodą będzie tu tzw. metoda kuli śniegowej. Ale chcieliśmy ją zastosować nie tylko po to, aby wyłonić potencjalnych respondentów! Przyświecał nam też nieco inny cel. Ponieważ w niniejszym badaniu przyjęto jako podstawowe założenie, że obejmie ono różne organizacje, działające na różnych płaszczyznach problemowych, w różnych obszarach życia społecznego, chcieliśmy poznać animatorów i liderów tego środowiska. Dlatego też badanie rozpoczęliśmy od wytypowania pięciu osób – przedstawicieli organizacji pozarządowych z różnych obszarów działania. Każdego z nich następnie poprosiliśmy na końcu wywiadu o przedstawienie nam trzech do pięciu kolejnych osób, które ich zdaniem są istotnymi aktorami „sceny pozarządowej”. Podkreślamy, że tylko z częścią tych osób następnie przeprowadziliśmy wywiady. Ale poprzez te wskazania chcieliśmy niejako „zinwentaryzować” tych animatorów, o których w samym środowisku pozarządowym istnieje przekonanie, że są to ważne osoby, środowiskowi liderzy.

W poniższej tabeli zaprezentowano informację o liderach wskazanych w trakcie badania przez respondentów (nie wskazujemy przy tym, z kim przeprowadziliśmy wywiady, a powody tego wyjaśnimy na końcu tegoż rozdziału). Przy każdym nazwisku podano też liczbę wskazań (podkreślić przy tym trzeba, że kilka osób odmówiło wskazania osób-liderów, a czasami wskazywano osoby z instytucji nie będących organizacjami społecznymi):

Tabela 1

Liderzy wskazani przez respondentów

| LP | Imię i nazwisko       | Organizacja (główna)   | Ile razy wskazano |
|----|-----------------------|--|-------------------|
| 1. | Babraj Izabela        | Elbląskie Stowarzyszenie Pomocy Humanitarnej im. Św. Łazarza „Lazarus”   | 2                 |
| 2. | Bielawski Maciej      | Elbląskie Stowarzyszenie Wspieranie Inicjatyw Pozarządowych              | 1                 |
| 3. | Bocheńska Teresa      | Bank Żywności  | 6                 |
| 4. | Borowski Wojciech Ks. | Caritas Diecezji Elbląskiej  | 1                 |
| 5. | Borzęcki Mirosław     | Stowarzyszenie Społeczno-Kulturalne „Jar”                                | 1                 |
| 6. | Bunda Józef           | pracownik Spółdzielni Mieszkaniowej Sielanka, udzielający się społecznie | 1                 |
| 7. | Czarnocka Magdalena   | Stowarzyszenie „Jantar”  | 1                 |
| 8. | Czerwień Anna         | Centrum Organizacji Pozarządowych  | 1                 |

|     |                            |   |    |
|-----|----------------------------|---|----|
| 9.  | Czyżyk Antoni              | Stowarzyszenie „Jantar”   | 1  |
| 10. | Folejewska Krystyna        | Towarzystwo Opieki nad Zwierzętami  | 1  |
| 11. | Gallera Maria              | Fundacja Pomocy Dzieciom Niepełnosprawnym im. Matki Teresy z Kalkuty              | 1  |
| 12. | Garbarska-Werner Anna      | Regionalne Centrum Wolontariatu   | 4  |
| 13. | Gliński Robert             | Klub Olimpia 2004   | 1  |
| 14. | Głuszak Bartłomiej         | Elbląskie Stowarzyszenie Wspieranie Inicjatyw Pozarządowych                       | 1  |
| 15. | Grablewski Krzysztof       | Elbląska Rada Konsultacyjna Osób Niepełnosprawnych                                | 1  |
| 16. | Greczycho Adrian           | Związek Harcerstwa Polskiego Hufiec Elbląg  | 3  |
| 17. | Gulda Marek                | Ośrodek Wsparcia dla Osób Starszych   | 1  |
| 18. | Hałun Helena               | Stowarzyszenie Integracyjne „Razem”   | 2  |
| 19. | Jachimowicz Arkadiusz      | Elbląskie Stowarzyszenie Wspieranie Inicjatyw Pozarządowych                       | 12 |
| 20. | Jodko-Popławska Eliza      | Elbląska Rada Konsultacyjna Osób Niepełnosprawnych                                | 1  |
| 21. | Kalinowski Marcin          | Abada Capoeira  | 1  |
| 22. | Kubacka Maria              | Polskie Towarzystwo Historyczne   | 1  |
| 23. | Kulasiewicz Paweł (senior) | Stowarzyszenie „Ocalić od zapomnienia”  | 1  |
| 24. | Kulasiewicz Paweł          | Stowarzyszenie Elbląg-Europa  | 4  |
| 25. | Kutowiński Waldemar        | Spółdzielnia Mieszkaniowa „Nad Jarem” Osiedlowy Zespół Społeczno-Kulturalny „Jar” | 1  |
| 26. | Maksymowicz Janina         | Polski Związek Niewidomych  | 1  |
| 27. | Mamajek Andrzej Ks.        | Katolickie Stowarzyszenie Młodzieży   | 1  |
| 28. | Mańkut Danuta              | Elbląskie Towarzystwo Kulturalne  | 1  |
| 29. | Marek Juliusz              | Polskie Towarzystwo Historyczne   | 1  |
| 30. | Miłoszewska Teresa         | Stowarzyszenie Kulturalne „Viva Art”  | 5  |
| 31. | Olszewska Anna             | Elbląskie Centrum Mediacji i Aktywizacji Społecznej                               | 4  |
| 32. | Orężak Iwona               | Uniwersytet III Wieku   | 1  |
| 33. | Pająk Janusz               | Elbląski Szkolny Związek Sportowy   | 1  |
| 34. | Peplau Marlena             | Stowarzyszenie Animatorów Kultury „Teatr z Bliska”                                | 1  |
| 35. | Peplińska-Strehlau Beata   | Polskie Stowarzyszenie na Rzecz Osób z Upośledzeniem Umysłowym w Elblągu          | 3  |
| 36. | Podchorodecka Anna         | Stowarzyszenie Na Rzecz Hospicjum Elbląskiego                                     | 1  |
| 37. | Prokurat Leokadia          | Liga Kobiet w Elblągu   | 1  |
| 38. | Puchalski Stanisław        | Fundacja Elbląg   | 1  |
| 39. | Rękas-Woźna Bożena         | Integracyjny Klub Sportowy ATAK   | 1  |
| 40. | Roszkowska Bożena          | Elbląskie Wodne Ochotnicze Pogotowie Ratunkowe                                    | 1  |
| 41. | Rysztowski Edward Ks.      | Stowarzyszenie Katolicki Ruch Antynarkotykowy Karan                               | 1  |
| 42. | Sadowski Piotr             | Protour   | 1  |
| 43. | Salmonowicz Bogumiła       | Terapeuta i pedagog pomagająca NGO'som  | 1  |
| 44. | Samusjew Małgorzata        | Stowarzyszenie Gmin RP „Euroregion Bałtyk”  | 1  |
| 45. | Sokołowska Elena           | Elbląskie Stowarzyszenie Wspieranie Inicjatyw Pozarządowych                       | 1  |
| 46. | Szczesiul-Cieślak          | gazeta „Razem z Tobą” - Elbląska Rada   | 1  |

|     |                      |  |   |
|-----|----------------------|--|---|
|     | Elżbieta             | Konsultacyjna Osób Niepełnosprawnych                                 |   |
| 47. | Szyszka Anna         | Fundacja Pomocy Dzieciom Niepełnosprawnym im. Matki Teresy z Kalkuty | 1 |
| 48. | Tabiszewski Wojciech | Towarzystwo Opieki Nad Zwierzętami Elbląg                            | 1 |
| 49. | Tomaszewski Marian   | Polskie Towarzystwo Turystyczno-Krajoznawcze oddz. w Elblągu         | 1 |
| 50. | Tomczyk Alicja       | Elbląskie Stowarzyszenie Amazonek                                    | 2 |
| 51. | Wierzbicka Agnieszka | schronisko dla zwierząt w Elblągu                                    | 1 |
| 52. | Woźny Tomasz         | Integracyjny Klub Sportowy ATAK                                      | 1 |
| 53. | Wrzosek Beata        | Elbląska Rada Konsultacyjna Osób Niepełnosprawnych                   | 1 |
| 54. | Zimirowska Gabriela  | Regionalne Centrum Wolontariatu                                      | 1 |

Przyglądając się powyższej tabeli oraz danym z wywiadów na temat wskazań badanych, warto się pokusić o pierwsze wnioski:

- Widoczna jest tendencja typowania przez respondentów „znajomych” ze swojej „branży”, często o podobnej specjalizacji czy obszarze działania. Świadczy to o skoncentrowaniu działalności niemal wyłącznie w obrębie własnego środowiska „problemowego”, z czego następnie bierze się znajomość liderów pozarządowych niemal wyłącznie z tego właśnie kręgu (co nie świadczy jeszcze o wysokim poziomie integracji i współpracy, o czym będzie mowa w dalszych rozdziałach).

- Tak duże rozproszenie głosów (duża liczba, ale pojedynczych, wskazań na poszczególne osoby) świadczy też o tym, że środowisko jest słabo zintegrowane i – wydaje się – słabo jednak się zna. Albo też w innej wersji: raczej nie ceni działalności innych na tyle, aby wskazać te właśnie osoby jako liderów.

- Widoczne jest częściowe zogniskowanie wokół Rady Elbląskich Organizacji Pozarządowych (środowisko związane głównie z REOP, ESWIP-em, Stowarzyszeniem Elbląg-Europa prowadzącym COP i kilkoma innymi organizacjami). Często wskazywano tu te same osoby (ale zastanawiający jest przy tym np. słaby wynik przewodniczącego Rady). Widać, że te organizacje ze sobą współpracują i dużo o sobie wiedzą, choć zauważalne są również może nie konflikty, ale napięcia (będzie o nich mowa w dalszej części raportu). W skrócie można to środowisko opisać jako zainteresowane działalnością pozarządową w ogóle, gdzie obecna jest także refleksja nad kondycją elbląskiego środowiska NGO-sów, nad tworzeniem własnego pozarządowego środowiska, nad problemami związanymi ze wspieraniem jego rozwoju itd.

- Ale spora jest też grupa, którą roboczo nazwać można „resztą świata”, czyli organizacje zajmujące się konkretną działalnością, własnym „poletkiem”, zintegrowane w małych grupach, często odseparowane od innych środowisk pozarządowych. Nie można jednak powiedzieć, że nie ma tam liderów – każde takie małe środowisko ma lidera/ów.

- I widać brak integracji między środowiskiem zogniskowanym wokół REOP a „resztą świata”, co zresztą było zaznaczane w niektórych wywiadach (część liderów wskazywała, że REOP i COP nie spełniają właściwie swojej roli, nie znają tych organizacji, nie mają z nimi wystarczającego kontaktu, operują mylnymi wyobrażeniami na ich temat, są zdystansowani, tworzą grupę o cechach ekskluzywności).

- Widać też, że poszczególne organizacje (ich liderzy), szczególnie te odseparowane od innych organizacji, nie zawsze mają sprecyzowane wymagania, potrzeby, nie są autorefleksyjne.

Metodę doboru respondentów przy zastosowaniu kuli śniegowej postanowiliśmy wesprzeć dobozem celowym, między innymi po to, aby wyjść poza krąg „osób się znających” i dotrzeć także do innych, może mniej aktywnych, mniej widocznych, czy też mniej znanych środowisk, a przy tym objąć badaniem pełne spektrum aktywności organizacji pozarządowych (wykaz organizacji objętych badaniem na końcu tegoż rozdziału).

W badaniach społecznych, także – a może nawet przede wszystkim – tych jakościowych, niezwykle ważną kwestią jest strona etyczna. Chodzi tu nie tylko o rzetelność badań, stosowanie standardów poprawności metodologicznej oraz brak interesowności ze strony badaczy.

Podstawową zasadą etyczną w badaniach jest świadoma zgoda osoby badanej na badanie<sup>16</sup>. Osoby uczestniczące w badaniu muszą być poinformowane: kto, w jakim celu, na czyje zlecenie przeprowadza badanie oraz jakimi narzędziami będzie się posługiwał, a także co stanie się ze zgromadzonym materiałem badawczym i jakie jest możliwe ryzyko bądź korzyści wynikające z uczestnictwa w badaniu. W

---

<sup>16</sup> D. Silverman, *Interpretacja danych jakościowych*, Warszawa 2007, s. 293.

przypadku naszych badań każdego z respondentów na samym początku informowaliśmy o tych właśnie kwestiach (vide wstęp do scenariusza wywiadu).

Często jednak w badaniach pojawia się problem – ile informacji należy podać badanemu i kiedy? Czy czasami pełna informacja nie spowoduje jego wycofania albo też chęci ukrycia istotnych z punktu widzenia celów badania informacji!? Czasami więc dla dobra badania zatajenie pewnych informacji jest wskazane. E. Babie pisał o tym: *„Zasada dobrowolności udziału jest niewątpliwie ważna, – ale jak w wielu przypadkach nie daje się zastosować. Jeśli już uznasz, że okoliczności uprawniają cię do jej złamania, musisz jeszcze w większym stopniu dbać o zachowanie innych norm etyki badań społecznych (...)”*<sup>17</sup>. W naszym przypadku informowaliśmy w pełni o celach badania, czasami respondenci wręcz dopytywali o szczegóły. Choć z drugiej strony mieliśmy świadomość, że informacja o wykonaniu badania na zlecenie i z przeznaczeniem dla władz miejskich może wpływać na zachowania i wyrażane opinie przez respondentów.

Kolejną ważną normą w badaniach z użyciem wywiadu swobodnego jest poufność. Powinno się bowiem zagwarantować osobie badanej, że ujawnione dane nie pozwolą na jej identyfikację. Innymi słowy, badacz powinien zapewnić badanemu anonimowość. Gwarancja anonimowości jest bowiem często warunkiem szczerości w udzielaniu odpowiedzi na krepujące czy też „niewygodne” pytania. Ale poufność jest ważna szczególnie w przypadku, gdy poruszane w trakcie wywiadu problemy oraz wyrażane przezeń opinie mogą przynieść niepożądane dlań skutki. To wiąże się bowiem z dyrektywą „nie krzywdzenia badanych”. *„Osoba uczestnicząca w badaniach, nawet całkowicie dobrowolnie, nigdy nie może być na ich skutek poszkodowana”*<sup>18</sup>. Bowiem ujawnienie informacji, które pozwalałyby na identyfikację respondenta, mogą go w niektórych sytuacjach narazić na problemy finansowe, prawne, polityczne itd.

Co więcej: *„potencjalne szkody spowodowane publikacją wyników badań nie ograniczają się jedynie do reputacji poszczególnych osób lub organizacji. Równie istotne*

---

<sup>17</sup> E. Babie, op. cit., s. 516.

<sup>18</sup> Tamże.

znaczenie może mieć ewentualne wykorzystanie informacji uzyskanych w trakcie badań do innych celów”<sup>19</sup>. Innych, czyli np. do celów politycznych.

Musimy podkreślić, że ze wszystkimi tymi problemami mieliśmy do czynienia w trakcie naszych badań i być może rozwiązania, które przyjęliśmy wzbudzą opory o charakterze etycznym. Z jednej bowiem strony chcielibyśmy chronić anonimowość poszczególnych respondentów, ale z drugiej strony mamy pełną świadomość tego, że nie jest to do końca możliwe. Choćby dlatego, że poszczególne osoby w wywiadach posługują się bardzo często danymi biograficznymi pozwalającymi z łatwością na ich identyfikację. Poza tym, środowisko, które poddaliśmy badaniu jest jednak bardzo wąskie – te kilkadziesiąt osób tworzących trzon ruchu pozarządowego w Elblągu jest stosunkowo łatwe do identyfikacji.

Aby jednak starać się zapewnić poufność badań nie podajemy wykazu osób, z którymi przeprowadzono wywiady, tym bardziej że spora grupa prosiła o anonimowość. Jednocześnie przywołując cytaty, zgodnie z zasadami, nie będziemy ich opatrywali żadnymi dodatkowymi danymi, które umożliwiłyby identyfikację poszczególnych osób (choć mamy świadomość, że z kontekstu przywołanych opinii może być łatwo w niektórych sytuacjach poszczególne osoby zidentyfikować).

Nasz problem wziął się także stąd, że część respondentów (choć niewielka) dość swobodnie się wypowiadała do momentu, aż nie poruszyliśmy kwestii współpracy z samorządem czy też kwestii politycznych. W tym momencie zastrzegały sobie anonimowość, albo też wyraźnie stawały się bardzo powściągliwe w udzielaniu wypowiedzi. Musimy przyznać, że nas takie stanowisko zastanawia. Takie zachowania i towarzyszące im wypowiedzi każą nam zastanowić się nad relacjami między samorządem a organizacjami, nad stopniem konformizmu, ale też nad chęcią uniknięcia ewentualnych „problemów” w relacjach z władzą samorządową. Tytułem przykładu przywołamy fragment jednego z wywiadów:

„Przejdźmy do kwestii współpracy z samorządem. Jak ocenia Pani współpracę z samorządem miejskim na przestrzeni lat Pani działalności pozarządowej? *Cisza, uśmiech.*

---

<sup>19</sup> M. Hammersley, P. Atkinson, *Metody badań terenowych*, Poznań 2000, s. 276.



- *Ale to jest na zlecenie miasta?* (Śmiech. Nic nie mówi)

- *W raporcie będą tylko opinie. Spisany z Panią wywiad nie ukaze się w całości.*

- *Czyli rozumiem, że to nie będzie mój cytat. Chodzi, żeby to nie było podpisane”.*

Były też inne problemy. Jedna z badanych osób na początku w ogóle nie zgodziła się na nagrywanie wywiadu, nawet anonimowego! Twierdziła, że może jedynie odpowiedzieć pisemnie w ankiecie. Dopiero po chwili namysłu i zapoznaniu się z pytaniami jednak się zdecydowała na uczestnictwo w wywiadzie, ale wyraźnie zaznaczając, że prosi o anonimowość. To taki mały przyczynek do stanu zaufania społecznego w naszych środowiskach.

Generalnie jednak respondenci byli chętni do współpracy, wypowiadali się obszernie i otwarcie, co umożliwiło dotarcie do wielu interesujących opinii i poglądów.

Wykaz organizacji, które zostały objęte badaniami:

Aeroklub Elbląski

Bank Żywności w Elblągu

Centrum Organizacji Pozarządowych

Elbląska Rada Konsultacyjna Osób Niepełnosprawnych

Elbląski Szkolny Związek Sportowy

Elbląskie Centrum Mediacji i Aktywizacji Społecznej

Elbląskie Stowarzyszenie Amazonek

Elbląskie Stowarzyszenie na Rzecz Pomocy Osobom Chorym Psychicznie i Ich Rodzinom i Opiekunom „Pro-Familia”

Elbląskie Stowarzyszenie Pomocy Humanitarnej im. Św. Łazarza „Lazarus”

Elbląskie Stowarzyszenie Wspieranie Inicjatyw Pozarządowych

Elbląskie Towarzystwo Kulturalne

Integracyjny Klub Sportowy ATAK

Klub Olimpia 2004 Elbląg

Parafialny Uczniowski Klub Sportowy „Rafael”

Polskie Towarzystwo Historyczne  
Polskie Towarzystwo Turystyczno-Krajoznawcze  
Regionalne Centrum Wolontariatu  
Stowarzyszenie „Jantar”  
Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich  
Stowarzyszenie Elbląg-Europa  
Stowarzyszenie Integracyjne „Razem”  
Stowarzyszenie Katolicki Ruch Antynarkotykowy Karan  
Stowarzyszenie Kulturalne „Viva Art”  
Stowarzyszenie Rozwój i Praca Przyszłością Samorządu  
Towarzystwo Opieki nad Zwierzętami  
Towarzystwo Przyjaciół Dzieci  
Uniwersytet III Wieku  
Związek Harcerstwa Polskiego

## Rozdział II

### *Liderzy organizacji pozarządowych w Elblągu – w kręgu doświadczeń biograficznych*

#### Problematyczność „pracy społecznej”

Prowadząc badania nad liderami organizacji pozarządowych w Elblągu siłą rzeczy zaczęliśmy od ich osobistych doświadczeń biograficznych, związanych ze społecznym zaangażowaniem. Co ciekawe – wydaje się, że po dwóch dekadach demokracji odium pejoratywności z pojęcia „działacz społeczny” zostało zdjęte. A jeszcze u progu przemian jeden z badaczy zauważał: *„rzeczą interesującą jest to, iż w okresie czterdziestolecia PRL-u (nie wiemy na ile świadomie) praktykę publicystyczną a także pisarstwo naukowe zdominowało pojęcie aktywności społecznej funkcjonujące pod postacią pracy społecznej lub działalności społecznej. Wspaniały rodowód, jak też wysokie społeczne notowania tego pojęcia i odpowiadającej mu rzeczywistości, nie były w stanie przeszkodzić charakterystycznemu dla minionego okresu procesowi jej dewaluacji. Działalność społeczna bowiem przebyła swoistą drogę od niemal powszechnej akceptacji społeczeństwa dla jej wartości i znaczenia, zwłaszcza w obliczu odbudowy zrujnowanego wojną kraju, poprzez systematyczne obniżanie ethosu tej działalności aż do jej niemal całkowitego upadku jako wartości liczącej się w życiu społecznym. Chodziło o to, że praca społeczna wykorzystywana często jako czynnik propagandowy, spełniała, w miarę upływu czasu, coraz częściej rolę wentyla umożliwiającego jednostkom aktywnym wydatkowanie energii po części nie efektywnie, a bywało, że i z żadnymi skutkami społecznymi”<sup>20</sup>.*

Można by nawet powiedzieć, że okres transformacji przyczynił się do rehabilitacji i samego pojęcia, i samej aktywności społecznej. I stało się tak szybciej, niż wieszczyli także sami animatorzy ruchu pozarządowego. Jan Jakub Wygański jeszcze w 1996 roku pisał, że *„pojęcie praca społeczna musi jeszcze długo »odleżeć« zanim będzie go można użyć bez niesmaku”<sup>21</sup>*. Tymczasem nasze analizy wywiadów z liderami

---

<sup>20</sup> J. Semków, *Uwarunkowania aktywności obywatelskiej w środowisku lokalnym*, [w:] *Samodzielność kulturowa wsi*, Ciechanów-Wrocław 1993, s. 83.

<sup>21</sup> J. J. Wygański, *Dlaczego warto mówić o organizacjach pozarządowych?* [w:] *Miejsce dla każdego. O sektorze pozarządowym w Polsce*, Warszawa 1996, s. 54.

organizacji pozarządowych pokazują, że nie mają oni żadnych oporów przed określaniem siebie samych działaczami społecznymi (czasem używając zamiennie z „młodszy” słowami: „pozarządowiec”, lider społeczny, animator społeczny). Wręcz chlubią się swoją społeczną aktywnością. Pokazuje to, jak szybko życie społeczne weryfikuje sferę publicznych wypowiedzi (tak jak szybko można jakieś pojęcie skompromitować, tak też dość szybko można je zrehabilitować).

Widać więc, że kategorie „organizacji społecznej”, „stowarzyszenia społecznego”, jak i „pracy społecznej” nie tylko nie uległy wyczerpaniu, ale, po rzeczywistym okresie skompromitowania ich w języku oficjalnej propagandy, z powodzeniem powróciły do języka debaty publicznej, a tym samym do piśmiennictwa naukowego.

#### Motywy, aspiracje i pobudki do aktywności społecznej

Jadwiga Koralewicz i Hanna Malewska-Peyre prowadząc badania nad aktywnością działaczy we Francji i w Polsce doszły do wniosku, że istnieją co najmniej trzy źródła ich zaangażowania:

- „1) tradycje rodzinne przekazywane w okresie wczesnej socjalizacji;*
- 2) znaczące wydarzenia w życiu osobistym lub w życiu całego społeczeństwa;*
- 3) pierwsze doświadczenia w organizacjach społecznych.*

*Proces nabywania wartości oraz pozytywnych i negatywnych postaw poprzez tradycje czy ideologie dokonuje się w procesie socjalizacji, to jest przez stawanie się członkiem grup społecznych i społeczeństwa. Pierwszą taką grupą jest rodzina. W relacjach badanych spotykamy często odwoływanie się do przekazywania tradycji i wartości przez rodziców, do ich opowiadań usłyszanych w dzieciństwie. Silna identyfikacja powoduje uwewnętrznianie (internalizację) wartości, to jest traktowanie ich jako własnych”<sup>22</sup>.*

I dalej dodają: *„pamięć wydarzeń z tradycji rodzinnej wsparta jest przez naukę historii w szkołach. Poprzez pamięć zbiorową kształtuje się świadomość historii własnego narodu, część tożsamości społecznej, świadomość »własnych początków«, »zakorzenienia« w przynależności do własnej grupy rodzinnej, do własnego społeczeństwa.*

---

<sup>22</sup> J. Koralewicz, H. Malewska-Peyre, *Człowiek człowiekowi człowiekiem. Analiza wywiadów biograficznych działaczy społecznych w Polsce i we Francji*, Warszawa 1998, s. 21.

*Obok pamięci rodzinnej doświadczenia własnego życia wpływają na zaangażowanie się w działalność dla innych czy dobra publicznego. Wielkie znaczenie mają przyjaźnie w okresie młodości, zwłaszcza gdy zawiązują się na zasadzie wspólnych upodobań i poglądów.*

*Przeżycia emocjonalne związane z przynależnością do organizacji, jak np. przysięga harcerska, wywierają często długotrwały wpływ na postawy życiowe<sup>23</sup>.*

Wszystkie te elementy znajdujemy także w narracjach liderów elbląskich, ale jednak akcenty siłą rzeczy są tu rozłożone inaczej. Znacznie mniejsze znaczenie mają tradycje rodzinne, choć i one się pojawiają. O sile tradycji rodzinnych, wzorcotwórczego oddziaływania rodziny oraz nawyków organizacyjnych mogą świadczyć takie choćby wypowiedzi (ale przyznać trzeba, że są to głównie relacje osób starszych):

*„Jak byłam mała, na początku lat 50., to chodziłam z moją mamą, która była w komitecie rodzicielskim w szkole mojej starszej siostry. To też były ziemie odzyskane, wszyscy byli biedni i komitet starał się zdobywać środki na dożywianie dzieci. Panie miały dyżury, przygotowywały stopy kanapek dla wszystkich. I ja mamie pomagałam (śmiech). To taki przykład z najmłodszych lat. Ale rzeczywiście... w szkole byłam w samorządzie szkolnym. I tak już potem cały czas. I do teraz...”*

*„Do (...) należała już nieżyjąca moja mama. I jak wstępowałam, to powiedziano mi, że mama już należy (uśmiech). Kolejno moja córka też się zapisała, mój zięć też należy”.*

*„Mój ojciec był sołtysem, nasz dom był otwarty. (...) Więc przychodzili po porady. To była taka rada mędrców, tak bym powiedziała. I ja w tym wzrastałam, to mi pozostało: czynić dobro drugiemu człowiekowi. Bo z różnymi problemami przychodzili”*

Pamiętać trzeba jednak, że w Elblągu specyficznie przebiegał proces zakorzeniania się. Nie można przecież pomijać faktu, że Elbląg leży na Ziemiach Odzyskanych i w zasadzie proces kształtowania się tu lokalnej tożsamości nie został jeszcze zakończony (ani tym bardziej dogłębnie zbadany). Wzmoczone ruchy migracyjne wcale nie sprzyjały budowaniu etosu społecznikowskiego:

*„Myślę, że nie. Tym bardziej, że sama taka aktywność w Polsce nie jest jeszcze długoletnia. Moja rodzina pochodzi gdzieś ze stron – koniec Polski, a po drugie – jak się przeprowadzili w okolice Elbląga, to ze wsi, więc ta aktywność to... no, nie działały nawet żadne koła gospodyń wiejskich. Więc to gdzieś tylko na swoim ogródku. Więc od korzeni nie,*

---

<sup>23</sup> Tamże, s. 21.

*aczkolwiek bardziej przez osoby, z którymi przebywałem, przez najbliższe otoczenie, koleżanki, koledzy”.*

No i wreszcie w wywiadach mamy do czynienia ze specyficznym dla Polski doświadczeniem „biografii społecznej”: upadku komunizmu i procesu transformacji. W ich wyniku doszło do wielkiego wyzwolenia energii społecznej, co także znajduje odzwierciedlenie w opowieściach naszych respondentów. Do wspomnianych już przełomowych lat 80. i 90., a więc specyficznego i wyjątkowego doświadczenia zbiorowego Polaków, odwołują się np. takie wypowiedzi:

*„Ze ściśle pozarządową działalnością zetknęłam się w latach 80. To się tak nie nazywało, to były inne organizacje, na innych zasadach funkcjonowały, ale zajmowały się problemami społecznymi. Taka działalność jak teraz zaczęła się po transformacji. To jest te 20 lat”.*

*„Czasy się zmieniały, czas biegnie do przodu, sięgam roku 1989. Ludzie przychodzą z różnymi sprawami do związków zawodowych, ktoś na ulicy zaczepiał, bo mnie znał, żeby pomóc. A jak tu pomóc, jak nie jesteśmy zorganizowani? No to zakładamy organizację, trochę w ciemno. Samo pisanie statutu, nie mieliśmy wzorców. Jak umieliśmy, tak napisaliśmy”.*

Warto w tym kontekście podkreślić znaczenie przełomu lat 1989-1990, bo dzięki temu można odczytać swoistą genealogię najważniejszych elbląskich organizacji:

*„Później Komitet Obywatelski, który przygotowywał wybory. W łonie tego komitetu powstała komisja pomocy dzieciom niepełnosprawnym, która potem przekształciła się w Fundację Pomocy Dzieciom Niepełnosprawnym im. Matki Teresy z Kalkuty, która do dzisiaj funkcjonuje w Elblągu. Wiele dobrych rzeczy z niej się narodziło: warsztaty terapii zajęciowej, pomoc stomatologiczna itd. I tak to wszystko pączkowało. Okazało się, że potrzebne jest duże lobby na rzecz wyrównywania szans osób niepełnosprawnych, i zawiązaliśmy ERKON, który jest związkiem stowarzyszeń zajmujących się problemami osób niepełnosprawnych. Potem z czasem wyszło, że potrzebna będzie organizacja, która będzie wspierała rozwój innych organizacji pozarządowych. Z początku robił to ERKON, ale z czasem za bardzo to kolidowało z tą właściwą działalnością organizacji. I właśnie z inicjatywy naszego ERKON-u powstał ESWIP. Później powstawały inne organizacje”*

Ale odnosząc się do problemu aspiracji i motywów zaangażowania społecznego trzeba zwrócić uwagę na mocno podkreślany w niektórych wywiadach posiadany świat wartości, etos społecznikowskiego zaangażowania:

*„Te cechy społecznikowskie się ma, bo np. działało się wcześniej w harcerstwie. Jeszcze w szkole podstawowej byłam mocno zaangażowana w ruch harcerski, później w szkole średniej. Na studiach już ten temat jakby poszedł na bok. Później podjęłam pracę w domu kultury i jest to moja praca etatowa na co dzień. Natomiast od 2004 roku podjęłam się pracy w stowarzyszeniu (...) To jest też taka przestrzeń... moja, gdzie mogę realizować swoje plany, marzenia i przy okazji spotykać fantastycznych ludzi. To jest inna płaszczyzna niż w pracy zawodowej. Szersze horyzonty można przy tym rozwijać”.*

*„Chyba łatwiej jest od razu powiedzieć, jak się trafiło niż dlaczego. Bo to »dlaczego«, to jest tam gdzieś w człowieku, że potrzebuje takiej aktywności, ma chyba w sobie to »coś«, że chce działać. To się gromadziło w środku i zaczęło coraz bardziej uzewnętrzniać”.*

To „gromadzenie” czasami miało swoje korzenie gdzieś głęboko, jeszcze w dzieciństwie (tu widać rolę przywołanej przez badaczki socjalizacji):

*„Zainteresowania właściwie faktycznie od zawsze. W szkole zawsze coś artystycznego się realizowało. We wszystkim miałem ochotę się sprawdzać i ze wszystkim mierzyć. Jak każde dziecko we mnie też była potrzeba popisywania się przed rodziną. W szkole już byłem liderem różnych działań, nazwijmy to, quasi artystycznych. I to sobie jakoś rośło i rośło”.*

Ale były też wypowiedzi wskazujące, że organizacje pozarządowe dają poczucie swobody. Umożliwiają tym samym zaspokojenie nie tylko poczucia bycia potrzebnym, ale także potrzebę wolności, swobodnej autoekspresji. A do tego budują silne więzi społeczne. Jedna z osób pytana, dlaczego działa społecznie, odpowiedziała:

*„Nie wiem... Cieszy mnie to. Tak to siedzę cały czas przed komputerem, a ja wolę pracę z ludźmi. Tutaj się pracuje z ludźmi, tam z maszynami i przedsiębiorcami. Tu jest inaczej, są inne relacje. Tu pracuje się z przyjemnością, a nie żeby zarobić pieniądze. I nie ma, jak to jest w przedsiębiorstwie, że znajdzie się jedna osoba, która przyjdzie i powie, że ma być tak i koniec! I ty tak robisz, bo ja ci płacę. Tutaj jest po prostu swoboda. Idzie się z każdym dogadać, jest przyjemniej”.*

## Początki działalności

Respondenci wywodzący się z kręgu liderów organizacji pozarządowych Elbląga reprezentują różne pokolenia, a więc posiadają odmienne doświadczenia, snując w konsekwencji specyficzne opowieści o tym, jak trafili do organizacji, jak się zaangażowali, jak „w to wdepnęli” i jaką pełnią w nich rolę.

Oto w części wywiadów pojawia się element, nie podnoszony przez przywołane wcześniej badaczki, ale jakże mocno zakorzeniony w tradycji polskiej. Idzie tu o doświadczenia zawodowe, przede wszystkim nauczycielskie (czy szerzej – pedagogiczne):

*„Więc to było tak. Jestem z zawodu nauczycielką (...). Całe życie młodzież to jest moja pasja, ja po prostu to lubię. Do tej pory bardzo lubię młodych ludzi (uśmiech). (...)*

*Natomiast potem prezydent miasta zadzwonił i zapytał, czy nie chcę popracować społecznie. Mówię: czemu nie? (uśmiech) Nie lubię siedzieć w domu”.*

*„Tradycje [rodzinne – przyp. aut.] to niekoniecznie, ale chyba moja osobowość jest właśnie taka, że lubię coś organizować dla innych osób. A że jestem pedagogiem z wykształcenia i pracowałam do tej pory z młodzieżą i dla nich organizowałam, to stwierdziłam na jakimś etapie życia, że mogłabym się sprawdzić na polu organizacyjnym, gdzie robi się coś dla osób dojrzałych”.*

Niektóre z osób mają za sobą bardzo bogate doświadczenia pracy w organizacjach społecznych. Dodajmy – pracy zawodowej, do której były wręcz przygotowane z racji zdobytego wykształcenia:

*„Kończyłam studium, które kiedyś się nazywało kultura i oświata. To jak gdyby kierunkowało na taką pracę. Pracowałam jako osoba, która organizuje działalność kulturalno-oświatową, jak to się kiedyś mówiło, czyli kaowiec. Dla mnie nie było to rzeczą, która było jakoś inna. Ja to po prostu robiłam: organizowałam kolonie, czy wycieczki, czy spotkania, wieczorki taneczne... Taka rzecz była mi w miarę bliska. Także wydaje mi się, że się to jakoś wszystko ułożyło”.*

Element odpowiedniego wykształcenia jest podnoszony nie tylko przez osoby, które pracowały w organizacjach w czasie „minionego systemu”, lecz także przez osoby, które całkiem świeżo rozpoczęły pracę w organizacjach pozarządowych:



*„W momencie jak zostałem zatrudniony, podjąłem studia podyplomowe w kierunku przygotowującym do zarządzania projektami unijnymi. Po skończeniu studiów akurat złożyło się tak, że pani dyrektor, która była tutaj do tej pory, z pracy zrezygnowała. I zaproponowano mi to stanowisko”*

Odpowiednie wykształcenie pomaga też w tworzeniu własnej organizacji, a więc realizowaniu planów życiowych. Jedna z respondentek pytana, czy przypadkowo trafiła do organizacji, w której pracuje i którą współtworzyła odpowiadała:

*„Nie ma przypadków (uśmiech). Myślę, że zawsze byłem osobą, no może nie aktywną społecznie, ale nieobojętną społecznie. Zanim powstało stowarzyszenie, skończyłam akurat szkołę i szukałam dla siebie pracy w innym stowarzyszeniu”. Najpierw rozpoczęła pracę w tym stowarzyszeniu na etacie, ale następnie dzięki zorganizowanym szkoleniom szybko założyła własną.*

Do działalności w organizacjach prowadziły różne ścieżki. Przykładowo poprzez szkołę i „wejście” do najbliższej organizacji:

*„To się zaczęło w moim przypadku tak naprawdę po obozie. (...) przy mojej szkole akurat działała drużyna specjalnościowa (ruchu drogowego), to zacząłem tam się kręcić. I tak krok po kroku, z drużyny trafiłem do hufca, nowi ludzie, zupełnie inny świat, bo to są działania, o których człowiek wcześniej nie słyszał. No i kwestia jest taka, że spodobało mi się to, zacząłem sam się mocniej udzielać”.*

Część osób doprowadziła do działalności społecznej... praca zawodowa:

*„Myślę, że czynnikiem, który spowodował, że zajęłam się powstaniem stowarzyszenia na rzecz osób chorych psychicznie i ich rodzin oraz opiekunów, był związek z moją pracą. (...) pracuję z osobami chorymi psychicznie. Szczęśliwie się stało, że tu u nas na Winnej powstał dom dziennego pobytu dla osób chorych psychicznie. I przy tym powstało to stowarzyszenie, bo zauważyliśmy, że zajęcie się samą osobą chorą psychicznie nic nie da bez pracy z rodziną. Stowarzyszenie tak naprawdę działa na rzecz osób chorych psychicznie, a przede wszystkim rodzin i opiekunów. Przez to, że stowarzyszenie powstało, mamy możliwość pisania projektów, organizacji szkoleń, spotkań z rodzinami. Edukujemy. Kładziemy duży nacisk na edukację chorych psychicznie”.*

Można było także do organizacji trafić w czasie studiów:

*„Na początku myślałem, że będę studiował gdzieś poza Elblągiem, ale ostatecznie zdecydowałem, że zostaję tutaj. I jako, że zostaję, to warto ze sobą zrobić tu coś sensownego. Zaangażowałem się w samorząd studencki i zostałem przewodniczącym. I to też zaczęło troszeczkę wpływać na moje zaangażowanie w różne inicjatywy na terenie miasta i uczelni. Bo zawsze uważałem, że studenci są po to, żeby trochę aktywizować społeczność, wychodzić do niej, a nie tylko zamykać się w swoich murach”.*

A nawet... z powodów sercowych:

*„Hm... Rzuciła mnie dziewczyna (uśmiech). Naprawdę. I przez jakieś pół roku nie wiedziałem, co ze sobą zrobić, a potem pomyślałem, że warto by jednak było coś zrobić ze sobą i zacząłem szukać swojego miejsca. Najpierw byłem wolontariuszem w przedszkolu integracyjnym, zacząłem się angażować na uczelni, wstąpiłem do chóru, jeszcze gdzieś tam... I tak zobaczyłem, że kontakt z ludźmi jest dobrą odtrutką na zawód miłośny”.*

Z kolei u księży nie dziwi stwierdzenie, że taka praca jest po części realizacją ich powołania:

*„Raczej takie ciągotki do takich obszarów miałem zawsze w pracy duszpasterskiej, czy też zainteresowanie takim kręgiem ludzi jeszcze przed seminarium. Myślę, że to taka realizacja mojego powołania, tak bym to określił”.*

### Bycie liderem

Ponieważ zgodnie z założeniami robiliśmy badania wśród liderów organizacji siłą rzeczy musiały się pojawić w wypowiedziach elementy związane z pełnioną przez nich rolą społeczną. Czasami pytaliśmy o to wprost, a czasami ten element pojawiał się spontanicznie. Oczywiście, typy liderowania i sposoby przewodzenia organizacjom nie były głównym przedmiotem naszych badań. Choć trzeba przyznać, że warto byłoby lokalne organizacje elbląskie i pod tym kątem przebadać. Przy tym dość istotne jest, czy osoby wypowiadały się jako pracownicy organizacji, czy jako animatorzy (np. założyciele), czy wreszcie jako prezesi.

Wielu respondentów dość zgodnie twierdziło, że... bycie liderem to nie jest łatwe zadanie:

*„Po 2 latach stwierdzam, że nie jest to prosta sprawa”.*

*„Po prostu fizycznie to bardzo mnie obciąża. I myślę, że w przyszłości, jak się to stowarzyszenie rozkręci, jak ludzie będą wiedzieli, co rzeczywiście ono daje i jak wiele daje, to myślę, że ktoś przejmie tę funkcję. Będzie mi lżej, a na pewno będę wspomagała”.*

*„No, ciężka praca, żeby zdobywać pieniądze, ciężka”.*

Zadanie nie jest łatwe także z tego powodu, że w organizacjach bywa... liderów za dużo:

*„To jest grupa liderów i nie da się nimi kierować. Naprawdę. (...) Każdy jest liderem i ciężko jest się przebić, żeby stwierdzić, że np. jest 7 głosów, 2 na nie, 5 na tak, 2 musi cierpieć, żeby reszta miała to, co chce. Jest ciężko. Jest za dużo mocnych liderów, więc w praktyce wygląda to tak, że jestem jak każdy z nich na równi uprawniony, głosujemy zawsze normalnie i nie mam nawet 1% więcej władzy niż ktokolwiek inny w zarządzie”.*

Albo dlatego, że brakuje następców:

*„No, (uśmiech), jakoś się nikt nie garnie. W zeszłym roku mieliśmy wybory, i starsi chcieli rezygnować, żeby młodzi do zarządu weszli i przejęli pałeczkę, ale spotkałem się wśród młodych z odmową”. A dlaczego ich brakuje? „Bo wiedzą oni, że to kosztuje wiele czasu, pracy, że trzeba wychodzić pewne rzeczy. Tym bardziej, że teraz, żeby żyć, trzeba robić projekty różne. Jeżeli się tego nie robi, organizacja się nie utrzymuje. Takie jest prawo demokracji. Nie masz pieniędzy, to co? No nic nie zrobisz. Społecznie się już nie da. Trzeba mieć środki”.*

Czasami lider musi być... trudny, a nawet ostry:

*„Tak, jak koordynuję całość, wszystkie działania miejskie. Krzyczę, wymagam i jestem ostra (uśmiech). Już się przyzwyczaili. Bo ja muszę potem zrobić z tym porządek. Ja muszę to opisać. Wszyscy dają mi sprawozdania, ale to trzeba uporządkować, żeby miało ręce i nogi, wszystko razem”*

Lider musi podejmować się także zadań trudnych, naprawczych. Musi narzucać styl działania i budować poczucie odpowiedzialności:

*„No, zostałem wybrany. Chyba ogólnie zawsze było tak w stowarzyszeniu, że był nieład, brakowało przywódcy, kogoś kto powie, że ma być tak albo tak, a nie, że gdzie kucharek sześć, tam nie ma co jeść. Więc takie było wstępne założenie. Między innymi wybrali mnie dlatego, że mieli nadzieję, że ja się wezmę i to jakoś poprowadzę w któryś kierunku”.*

Ale musi też umieć budować koalicje, szukać wsparcia i z niego korzystać oraz dzielić się pracą z innymi:

*„Jest mi raźniej, jak jest kilka organizacji. Wtedy możemy więcej zrobić”.*

*„Na pewno wspierają moje koleżanki, które są, dają z siebie wszystko. I ta praca też jest społeczna, też wiedzą, mają tę świadomość, dlaczego są w stowarzyszeniu. Działają społecznie, bo też czują temat. Wspierają rodziny też. Ja może jestem tym motorem, bo tak się podjęłam powstania tego stowarzyszenia i czuję się bardzo odpowiedzialna. Ale staramy się role dzielić, każdy ma swoją. Jest plan roczny, więc każdy za swoją działalność odpowiada. (...) No i też rodziny... Ja podziwiam po prostu. Są rodziny, które na każdy telefon, na każdą jakąś akcję przychodzą, także wsparcia jest dużo. No, ale chciałabym, żeby było więcej... Bo to jest malutkie takie...”*

Lider mobilizuje także krąg animatorów do poświęceń na rzecz organizacji:

*„Tylko tak, jak mówię, może jak spróbujemy założyć OPP... Wtedy też jakby można będzie operować jakimiś większymi pieniżkami (...). Bo też nie jesteśmy nastawione, żeby wszystko za darmo dostawać i brać. Chcemy wyłożyć swoje siły, nasze zasoby... Jest dużo fajnych ludzi w stowarzyszeniu i myślę, że te zasoby zaowocują potem”.*

Lider powinien mieć także świadomość koniecznej zmiany pokoleniowej:

*„Ja nie chcę pełnić funkcji przewodniczącej i bardzo szukam następców, bo wiem, jaka jest moja rola w szeregu. Trzeba dać pierwszeństwo młodym. Ja kocham młodzię, lubię współpracować z młodymi”.*

Co daje działanie w organizacji – nadzieje, oczekiwania, satysfakcja i...  
rozczarowania

Działalność w organizacji i dla organizacji jeśli jest organizacją społeczną (a więc nie dotyczy to pracowników organizacji) ma charakter bezinteresowny tzn. nie jest wynagradzana pieniężną gratyfikacją. Zamiast niej są tu inne formy „gratyfikacji”: *„nawet organizacje charytatywne dają coś swoim członkom w zamian za pracę dla innych. Może to być poczucie spełnionego obowiązku, życie w lepszym, bezpieczniejszym środowisku, przekonanie o własnej dobroci, wdzięczność podopiecznych itp. Można by nawet zaryzykować takie twierdzenie, że tylko taka organizacja ma szansę rozwijać się, w której między tym, co członkowie dają, a tym co od niej otrzymują istnieje stan względnej równowagi”<sup>24</sup>.*

---

<sup>24</sup> M. Suwaj, *Dla kogo? Po co i jak? Kilka refleksji o działalności społecznej*, Warszawa, brw. M. Suwaj, op. cit., s. 4-5.

Widać to w wielu wypowiedziach respondentów, którzy podkreślali, ile dla nich osobiście znaczy działalność społeczna.

Swoistą gratyfikacją może być choćby możliwość spotkania ciekawych, aktywnych ludzi, czerpania z ich energii. Albo też możliwość zmierzenia się z nowymi wyzwaniami, zadaniami:

*„Cieszę się, że działam w III sektorze i czasem się zastanawiam, że w niektórych działaniach myślę bardziej jak pozarządowiec niż pracownik instytucji pod egidą marszałka (śmiech). To też jest bardzo trudne, żeby pogodzić te dwie sfery. W pozarządówce spotykam fantastycznych ludzi. Na warsztatach, szkoleniach, w projektach spotykam ludzi z tak pozytywną energią, otwartych na drugiego człowieka! Większość z nas dokłada do tych organizacji”.*

*„Ale, jakby... jakby to powiedzieć, lubię nowe wyzwania i lubię coś nowego poznawać i na tej zasadzie to było. Pomyślałam sobie, dlaczego nie, i spróbowałam. I podoba mi się to, daje mi to satysfakcję”.*

Istotnym elementem gratyfikującym jest właśnie przywołane powyżej poczucie satysfakcji, choć bywa ona lokowana gdzieś w przyszłości, co wynika po części z autokrytycyzmu:

*„Jestem na dobrej drodze, żeby odczuwać satysfakcję. Aczkolwiek, czasami obserwując, jak inne stowarzyszenia przez ten czas się rozwinęły, to zastanawiam się, gdzie my zrobiliśmy błąd, że nie udało nam się pozyskać tak dobrej sytuacji lokalowej, technicznej, zaplecza, wstrzelić się w ten nurt konkursów i dotacji... Hm... Nie wiem... Może, uważam, że nie wszyscy jesteśmy stworzeni do wszystkiego i może to akurat jest moja słaba strona, że ja tak nie umiem. Ale, jakby na pocieszenie jest to, że stowarzyszenie cały czas, pomimo trudności, przetrwało, cały czas żyło aktywnie w mieście, cały czas coś się działo w stowarzyszeniu i jego marka nie została w jakiś znaczący sposób zachwiana. Jestem świadoma, że mogą być, są osoby, które mogą mieć do nas, nie wiem... żal, może nie żal, ale mogą krytykować, że komuś tam nie pomogliśmy (...) Więc tu też jakby daję sobie margines tolerancji”.*

W specyficznej sytuacji są też osoby, które pracują zawodowo, a jednocześnie pracują w organizacji za znacznie mniejsze pieniądze. Bo nie pieniądze są w tej pracy najważniejsze:

*„Tak. I tak mam teraz zrobione. Pracuję na pół etatu (...), pieniądze dosyć dobre. Pozwala mi to przeżyć. Tu mam bonusu dodatkowego. Nie są to duże pieniądze, ale są. I po pierwsze pracuję, zarabiam, a z drugiej strony robię coś, co mnie cieszy. Mógłbym pracować tylko tam i dostawać dwa razy tyle, albo tylko tu i zdychać z głodu. Więc podzieliłem 50-50”.*

Z drugiej jednak strony w wywiadach pojawiał się problem syndromu wypalenia i rozczarowań, znużenia działalnością, zabiegami, pokonywaniem nieustannych trudności i barier, mobilizowaniem ludzi:

*„Tak naprawdę pomaganie jest bardzo trudne. Ile razy zastanawialiśmy się (...) jak fajnie byłoby wrócić do domu i nie robić nic. Odpocząć. Bo to też jest tak, że mamy schizy, stresy, ciężar z każdego spotkania przyjmujemy na własne bary. To jest codziennie inna historia. I się wraca do domu, a tam też są różne rzeczy. Są też różne stowarzyszenia, w których pracujemy. I nie wiem, czy tak najnormalniej w świecie, nie wiem, czy jak bym nie dostała pracy w banku, to czy bym sobie nie powiedziała, życie toczy się dalej... wróciłabym do domu i zajęła się siłownią czy... tak po prostu, tak z wygody”.*

*„Chcę powiedzieć, że nieraz miałyśmy dość. Mówiłam: rzucę te stowarzyszenia w cholerę. Znajdę sobie normalną pracę. Tylko, że dla nas nie ma normalnej pracy. Nas nikt do normalnej pracy nie zatrudni, w tej chwili już. Trzeba by napisać sobie CV od początku”.*

Jeden z liderów mówił wprost:

*„Po prostu... uważamy, że to są siły na zamiary, to co robimy to nam wystarczy i w gruncie rzeczy nie porywamy się, chociaż czasami mamy takie pomysły... Ale to wówczas byłoby bardzo dużym wysiłkiem (...) No, to są rzeczy, które nas ograniczają. A poza tym (ścisza głos i się lekko uśmiecha), może nam już się nie chce...”*

Inny z kolei dodawał zwracając uwagę na marnowanie ludzkiego wysiłku i odpływ społecznej energii:

*„Nie wiem, może po prostu iść na emeryturę (śmiech). I zostawić to wszystko młodemu, pełnym energii. I im jakoś sekundować. Bo człowiek ma doświadczenie, że po co?? Po co tracić tyle energii na rzeczy zbędne? Moje stowarzyszenie dotyka to w mniejszym stopniu, nie mamy tych dużych finansowych projektów. Ale widzę, co się dzieje w innych. (...) To jest naprawdę marnowanie energii, potencjału. Nie wiem, co należałoby zrobić. Łatwo by było powiedzieć »ograniczyć«. To zniechęca. Bo jak mam się porwać na duży projekt, jeżeli najpierw muszę znaleźć ludzi, którzy będą tą najmniej wdzięczną pracą wykonywać”.*

Wszystko może się zresztą... przejeść, choć wiele zależy od tego, czy w organizacji członkowie potrafią się przekonać i wzajemnie zmobilizować:

*„To jest trochę jak ze wszystkim. Jeśli się tą samą kanapkę ileś czasu gryzie, to w pewnym momencie nie smakuje tak dobrze, jak na samym początku. Tym bardziej, jeśli co chwilę ktoś coś do niej dorzuci i to się pojawia i z wewnątrz, i z zewnątrz. To jest tak różnie. Jedno, co trzeba sobie wtedy tłumaczyć, to czy aby rzeczywiście tak jest, czy to co robię, tak naprawdę przeszkadza wszystkim i wy mi o tym mówiąc, chcecie to zmienić, a ja jestem barierą w tej zmianie. Czy rzeczywiście w drodze dyskusji wynika, że problem leży zupełnie gdzieś indziej. Moje zniechęcenia, owszem, były, jednak w drodze dyskusji, rozmowy, wychodziło, że barierą nie jesteśmy sami w sobie. Pokazuje to, że jednak razem lepiej, tylko musimy sobie to wyjaśnić. Żeby był rozwój, postęp, musi być dialog. Zniechęcenia wynikają z niedomówień, z tego, że pracujemy nie na tych samych danych lub, element bardzo ludzki, interpretujemy nie tak, jakie były tej osoby intencje”.*

## Rozdział III

### *Charakterystyka własnych organizacji*

W jakich warunkach i dlaczego powstała organizacja?

W poprzednim rozdziale podkreśliliśmy moment przełomu demokratycznego i transformacji dla doświadczeń biograficznych większości liderów organizacji pozarządowych. To samo można odnieść do nich samym – znaczna część stowarzyszeń i fundacji (co absolutnie nie oznacza, że wszystkie, bo są w Elblągu i takie, które mają znacznie starszą metrykę) powstała w okresie transformacji. To się zresztą pokrywa ze statystykami ogólnopolskimi. Według badania *Podstawowe fakty dotyczące organizacji pozarządowych w Polsce (2001)* Stowarzyszenia KLON/JAWOR w 2000 roku ponad 80 proc. organizacji powstało po 1989 roku. Tak proces przekształceń organizacji w okresie transformacji ujmuje Aleksandra Soboń-Smyk:

*„Choć rok 1989 r. nie był początkiem sektora pozarządowego w naszym kraju, bo wiele organizacji sięga tradycjami nawet okresu międzywojennego (choćby PCK czy ZHP), to jednak zapoczątkował on okres przyspieszonego rozwoju polskich organizacji pozarządowych. W 1989 r. Polakom przywrócono swobodę zrzeszania, z której skwapliwie zaczęli korzystać. Liczba zarejestrowanych w Polsce organizacji pozarządowych od 20 lat wciąż rośnie.*

*Patrząc na liczby w rejestrach należy jednak być ostrożnym. Organizacje pozarządowe nie mają obowiązku wyrejestrowania się po zakończeniu działalności, jak firmy, dlatego te już nie działające znajdują się nadal w rejestrach, a obok nich wciąż powstają nowe. To, ile organizacji działa naprawdę jest więc zawsze kwestią oszacowania, którego muszą dokonać badacze. Do końca 1994 r. zostało w Polsce zarejestrowanych łącznie 47 036 organizacji, jednak liczbę aktywnie działających organizacji badacze szacowali wtedy na 20 tys. 14 lat później, w pierwszym kwartale 2008 roku było zarejestrowanych ponad 67 343 organizacji, jednak za realną liczbę uznano 40-50 tys. organizacji.*

*Polski III sektor nie rozwijał się równomiernie przez ostatnie 20 lat. Wręcz przeciwnie, można było obserwować spore skoki dynamiki powstawania nowych organizacji. Gwałtowne tempo tworzenia się organizacji rozpoczęte w 1989 r. trwało aż do 1992 r., wtedy lekko zaczęło opadać (czyli tworzyło się coraz mniej nowych organizacji). W 1993 rozpoczął się*



kolejny wzrost, a od 2000 r. do 2001 r. można było obserwować gwałtowny spadek ilości nowopowstających organizacji, po którym nastąpił znów lekki wzrost. W 2003 r. rozpoczął się trend spadkowy, który utrzymuje się do dziś.

Łączy się to ze »starzeniem się« sektora, które można obserwować co najmniej od 2001 r. Oznacza to, że wyraźnie zmniejsza się ilość organizacji najmłodszych, a zwiększa najstarszych. W 2001 r. mniej niż pięć lat miała ponad połowa organizacji, w 2008 r. tylko 37 proc. Z kolei powyżej 15 lat miało w 2008 r. 18,5 proc. organizacji, a w 2001 było ich tylko około 8 proc.”<sup>25</sup>

Sądzymy, że badania „biograficzne” nad elbląskimi organizacjami pokazałyby dość zbliżony proces. Chcieliśmy jednak dowiedzieć się czegoś więcej, niż tylko prostej statystyki. Dlatego też pytaliśmy respondentów o to, jak dochodziło do powstania ich organizacji, jakie towarzyszyły temu okoliczności i wydarzenia oraz jakie przyświecały im cele i jak się ich działalność zmieniała... I nie zdziwiło nas, że bardzo często przyczyną powstania jakiejś organizacji była konkretna potrzeba społeczna:

„Powiem tak, tak jak wiemy, każde stowarzyszenie, które się tworzy, ma do zrealizowania jakiś cel lub jakiś problem do rozwiązania, który istnieje. Nie zawsze jest to możliwe przez instytucje, czy samorządowe, czy przez, powiedzmy, centra kultury. A grupa formalna, stowarzyszeniowa, która ma w statucie zapisy realizacji jakiegoś programu merytorycznego, który zrealizuje rozwiązanie problemów, będzie taką fajną, czynną, aktywną grupą zebraną z osób zainteresowanych, a nie nakazową, jaką czasami możemy stworzyć w centrach z pracowników etatowych”.

„Myślę, że przede wszystkim z potrzeby. Jest to stowarzyszenie, nazwałbym to, trochę niszowe. To nie jest stowarzyszenie, które zajmuje się określoną grupą ludzi, jak np. często powstają stowarzyszenia z powodu jakiegoś problemu, np. grupa niewidomych czy w jakikolwiek inny sposób. Np. upośledzeni ludzie, może nie zawsze bezpośrednio członkowie, ale czasem tak, zakładają organizacje, żeby wesprzeć swoje działania. Tak tu, powstało to stowarzyszenie na grupie ludzi, która zauważyła, że w Elblągu brakuje takiego ciała, które by pomagało mieszkańcom po prostu, w każdej praktycznie tematyce. To szczególnie związane jest co prawda z gospodarką i sprawami socjalnymi, społecznymi. I tu nasz wachlarz naszych

---

<sup>25</sup> A. Soboń-Smyk, 20 lat III sektora w Polsce – kilka faktów z badań, <http://civicpedia.ngo.pl/ngo/459472.html>, dostęp 2009-06-03.

zainteresowań i zajęć jest bardzo szeroki. Nie koncentrujemy się na jednym temacie. W tej chwili można by nas porównać do takich organizacji strażniczych. Pilnujemy porządku w imieniu naszych mieszkańców”.

„Panie zdecydowały się na taką organizację po to, żeby sobie pomagać wzajemnie w pokonywaniu choroby. Jest to specyficzny okres, bo jest wizja raka, więc wiemy, jak ludzie myślą. Właściwie wszyscy tak myślimy, że jak rak, to już jest jedna droga, taka najbardziej w jakiś sposób ciężka. Była potrzebna taka pomoc, wspólne pokonywanie tego. No i przestrzeganie kobiet, które nie zachorowały i może nie zachorują, żeby dbały o swoje piersi i żeby się badać. To są te główne kierunki działania. A potem to się rozwijało coraz bardziej i bardziej. Wiadomo, że jak coś się zacznie, to jest małym wątkiem, a potem się rozrasta do olbrzymiej powieści”.

„Był to jakiś pomysł, jakieś hasło i bez problemu znalazły się osoby, które chciały coś robić, pomagać. Przede wszystkim byli to rodzice osób, które tworzyły ten klub, chciały się zgrupować, trenować jakąś dyscyplinę sportu, wyjeżdżać na różne turnieje”.

Organizacje były też formą samopomocy w obliczu trudności transformacyjnych. I to samopomocy o bardzo różnym charakterze, a przy tym wykorzystującym szanse na wsparcie ze środków publicznych albo też na zaangażowanie rodzin:

„Też chodziło o to, jak młodym ludziom, często z wyższym wykształceniem, dać zatrudnienie. A wtedy z zatrudnieniem było bardzo ciężko. Na pierwsze zajęcia zgłosiło się 100 os., a ja mogłam wziąć maks. 25”.

„Ja powiem inaczej... W tej dobie transformacji jeszcze nie zawsze to było priorytetem, żebyśmy wydawali na kulturę, bo kultura zawsze troszeczkę jest na końcu w finansowaniu przez samorząd. (...) Więc należało szukać innych źródeł finansowania. A w tym okresie, no chyba ta, właściwie rozpoczynająca się kampania promocji III sektora i pojawiające się jakieś ogłoszenia, że jest rozwój kultury, kultury fizycznej, że możemy pozyskiwać środki z Ministerstwa Kultury, Sportu i z innych funduszy, które były tworzone w państwie przy tych ministerstwach, ale były ukierunkowane na wsparcie organizacji pozarządowych. I chyba od tego się zaczęło. Wtedy celem było zebranie aktywnych rodziców, wtedy również uznaliśmy, że stowarzyszenie czy rodzice będą pozyskiwali jakieś środki od naszych lokalnych przedsiębiorców, czy z kolei ci aktywni, potrafiący pisać wnioski, będą występować na zewnątrz. I tak to się właściwie zaczęło”.

*„To sobie bardzo cenimy. To były działania, które obrały kierunek na edukację, podniesienie wiedzy, zmianę zawodu. Bo trzeba się dostosować do rynku pracy. To, że się tak w tej kwestii poświęciliśmy, zostało docenione”.*

*„(...) się upewniłam, że jak się chce, dąży się do celu, to można zrobić coś dobrego. Cały czas miałam kontakt z kolegami i jak wróciłam, to utworzyliśmy tę organizację. Początki były trudne, tak jak w każdej organizacji. Jak się stawia pierwsze kroki, potem coraz więcej, to piętrzą się trudności. Ale jak się chce, to się je pokona. Myślę, że się nam to udało”.*

Liczyła się też profilaktyka społeczna, bo w dość powszechnym odczuciu proces transformacji prowadził do nowych, niekorzystnych zjawisk:

*„Przede wszystkim zobaczyłem zapotrzebowanie, jako młody człowiek uprawiałem sport i widzę, że sport jest najlepszą profilaktyką, odciążeniem od różnych złych przywiązań czasami albo niedotykania tych przyzwyczajęń, niedotykania alkoholu czy narkotyków. Przez sport można mobilizować do właściwego życia, aby osiągnąć jakiś efekt, wynik itd.”*

*„Ja bym powiedział, że kwestia oddziaływań profilaktycznych. Byliśmy jednymi z pierwszych, którzy stworzyli świetlicę socjoterapeutyczną z prawdziwego zdarzenia i podjęliśmy działania wobec rodzin. Gro świetlic się na nas wzorowała (...) Od kilkunastu lat propagujemy, że trzeba stosować metody aktywne, oddziaływujące na sfery zachowań, postaw, a nie tylko na wiedzę. Cały czas gdzieś tam borykamy się z trudnościami przełożenia tego. Ale wiele podmiotów troszeczkę zmienia swój styl działania pod wpływem naszej działalności”.*

Wiele organizacji było wynikiem spontanicznie mobilizowanej społecznej energii, zwłaszcza młodych ludzi poszukujących własnej drogi życiowej:

*„W pierwszej kolejności kultura: chór, teatr, takie aktywności powiedzmy kulturalne, imprezy, koncerty, wystawy i tego typu rzeczy. Miałem z tym styczność na uczelni, mieliśmy kontakt z grupą teatralną w Światowidzie. Chodziło o pokazywanie pewnej aktywności studentom na polu kultury. I druga droga, to ta pozarządowa właśnie. Czyli wolontariat, poprzez który zetknąłem się z różnymi aktywnymi ludźmi w mieście. I w pewnym momencie tak się stało, że zaproponowali mi, czy nie zechciałbym zostać członkiem założycielem nowo tworzonego stowarzyszenia (...). I tak się tam znalazłem. Wziąłem jeszcze paru zaufanych znajomych, którzy powiedzieli, że czemu nie, spróbujmy, zobaczymy, jak to będzie. I razem z kilkoma jeszcze aktywistami założyliśmy (...). To była grupa miłośników historii,*

wolontariatu, też od strony młodzieżowej, studenckiej, kulturalnej. Później był taki okres, że zaczęła się wokół nas zbierać masa ludzi z innych organizacji młodzieżowych. (...)”

Okres transformacji wymuszał konieczność dostosowania się do nowych warunków organizacji, które miały za sobą już wieloletnią działalność:

„Tak. Stan wojenny, później po stanie wojennym... Kiedy nastał rok 1990 i zapoczątkowała się ta transformacja społeczna i wejście dzikiego kapitalizmu, jak to popularnie nazywamy, to miało to wpływ na to, że PTTK-i musiały żyć własnym życiem po prostu, zacząć działalność gospodarczą. Co prawda my ją wcześniej mieliśmy, dlatego przetrwaliśmy jako oddział. Ale te w Polsce, które nie miały działalności stricte gospodarczej, po prostu nie przetrwały. To są nieliczne oddziały w Polsce teraz. W tej chwili mamy w całym kraju tylko ok. 340 oddziałów. Osobowość prawną już mieliśmy w 1947 r., bo to się wiązało z pozyskaniem domu wycieczkowego itd. W 1951 r., po połączeniu i kiedy się zmieniła nazwa, musieliśmy zmieniać te wszystkie papiery w sądach”.

„No tak, kiedy pozbawiono organizacji środków budżetowych, kiedy organizacje musiały zupełnie przemodelować i sposób myślenia, i szukania pieniędzy itd., a kiedy jeszcze nie było ani ustawy o wolontariacie i innych pozwalających na zdobywanie pieniędzy, przez ten trudny okres przeszliśmy (...) Ten kapitał w postaci dobrego postrzegania (...) pomógł przetrwać te najtrudniejsze lata”.

„Był ten okres przejściowy, nie było mnie, ale znam sytuację. Zmieniły się czasy, do ok. 1989 r. to wszystko było finansowane przez państwo. Później to się urwało, a nie było możliwości, bo nie było sprzętu. (...) No i dzięki temu kupiliśmy trochę sprzętu na szkolenia. Bo żeby zarabiać, to trzeba mieć na czym. I teraz powoli, powoli działamy”.

#### Krótką charakterystyka stylów działania organizacji

Piotr Gliński, analizując funkcjonowanie organizacji, wyróżnił aż dziesięć modeli stylów działania: „1) styl trzeciosektorowy, cechujący się na ogół nowoczesną, profesjonalną, pozarządową tożsamością oraz poczuciem wspólnoty z sektorem; 2) styl liderek, z dominującą pozycją obywatelskiego lidera, 3) styl nostalgiczny, charakterystyczny dla wielu organizacji postpeerelowskich; 4) styl „nawróconego”, cechujący przetransformowane organizacje starego typu, 5) styl fantomowy, w którym dominującą cechą jest niewykorzystanie tkwiącego w organizacji potencjału, 6) styl promieniującej enklawowości obywatelskiej, dla którego charakterystyczna jest wysoka jakość działalności

obywatelskiej i jej wpływ na szersze otoczenie organizacji, 7) styl parapolityczny, dla którego zasadą działania jest udział w debacie publicznej i/lub aktywność polityczna, 8) styl symbiotyczny, w którym podstawą funkcjonowania organizacji jest współzycie z instytucjami zewnętrznymi wobec niej, 9) styl biznesowy, w którym dominuje interes materialny członków organizacji, wreszcie 10) styl wspólnotowy, dla którego zasadą organizującą życie organizacji jest budowa i funkcjonowanie wspólnoty”<sup>26</sup>.

Sądzymy, że każdy z wyróżnionych przezeń dziesięciu modeli znajduje swoje odzwierciedlenie w organizacjach elbląskich. I w czasie wywiadów, i w czasie obserwacji działań tych organizacji, i w czasie analizy różnego rodzaju dokumentów zauważaliśmy, że są organizacje prezentujące pełną paletę form, stylów i modeli działania (czasami wręcz łączą w sobie dwa lub więcej modeli). Prosiliśmy więc respondentów, aby scharakteryzowali działalność swojej organizacji (jak oceniają jej kondycję zostanie przedstawione w dalszej części), ale nie unikając odnoszenia się do szerszego kontekstu.

*„Natomiast ERKON i ESWIP bardzo się rozwinęły w ciągu tych ostatnich kilku lat. Pozyskują coraz większe pieniądze z dużych funduszy unijnych. Specjalizują się zgodnie ze swoją misją. ESWIP – we wspieraniu organizacji pozarządowych i w ogóle w budowie całego sektora pozarządowego w regionie. Robimy to w różny sposób: wspierając organizacje, budując federacje, ucząc opracowywania i realizacji zdań współpracy między samorządami a organizacjami pozarządowymi. Czyli wszystko to, żeby organizacje stały się partnerami życia społecznego publicznego. ERKON wyspecjalizował się w działce związanej z zatrudnianiem osób niepełnosprawnych na rynku pracy chronionym i otwartym. Ponieważ wykształciliśmy sobie w ERKON-ie specjalistów w tej dziedzinie, czyli doradców, psychologów związanych z tą działalnością, to teraz głównie na to pozyskujemy pieniądze. Także na szkolenia, przekwalifikowania. Też naszą misyjną działalnością jest poradnictwo specjalistyczne. Żeby każda osoba niepełnosprawna, która do nas przyjdzie, mogła otrzymać jakąś pomoc, ukierunkowanie. Prowadzimy też agencję pośrednictwa pracy. No i prowadzimy gazetę »Razem z Tobą«, ma już 11 lat”. (moglibyśmy to przyporządkować stylowi trzeciosektorowemu, „promieniującej enklawowości obywatelskiej” z elementami modelu biznesowego).*

---

<sup>26</sup> P. Gliński, *Style działań organizacji pozarządowych w Polsce. Grupy interesu czy pożytku publicznego?*, Warszawa 2006, s. 52.

Styl trzeciosektorowy, połączony z liderskim i symbiotycznym, widać też w kolejnej wypowiedzi:

*„Ponieważ byłam nauczycielką, to pierwsze co zrobiłam, to ośrodek szkoleniowy. Zaczęliśmy szkolić opiekunki, dla ludzi starych, chorych, dziecięce... No i potem zaczęły się te wszystkie sprawy z projektami unijnymi, więc zaczęłam wysyłać te moje dziewczyny na wszystkie możliwe kursy. Naprawdę bardzo dużo w tym zakresie pomógł nam ESWIP. I jest jeszcze pan Rafał Kućmański, naczelnik Wydziału Strategii i Rozwoju UM. W zasadzie to właśnie oni pomogli, wskazywali drogę, jak to się robi. No i te moje panie...”*

Nie brakowało też deklaracji nostalgicznych:

*„Teraz jest ciężiej. Jest ciężiej, ponieważ nie ma już tak oddanych ludzi, tak chętnych do pracy społecznej. Bo to jest na zasadzie pracy tylko społecznej, nie ma żadnych pensji, nagród, gratyfikacji. Jest tylko praca. Nie ma w tej chwili chętnych ludzi do pracy. Tak jak pamiętam członków, którzy zakładali to towarzystwo... (...) pani tego nie pamięta, mało kto to pamięta... (...) Tych osób już nie ma, już nie żyją.*

*I jest ciężiej. Po prostu może finansowo jakoś sobie dajemy radę, teraz jest ten 1% od podatku. Natomiast mamy trudności z pozyskaniem młodych ludzi do pracy. Ludzie są już też starsi, jest bardzo dużo emerytów. Bo emeryci jakoś bardziej... mają może więcej wolnego czasu i przelewają ten czas na pomoc (...) Pod tym względem jest ciężiej. Chcąc kogoś do pracy społecznie, to jakoś nie, może za pieniądze, to pewnie by się ktoś znalazł. Ale w sumie jest dobrze”.*

Model liderski z symbiotycznym prezentuje następującą odpowiedź na pytanie o kondycję organizacji:

*„Hm... (...) jakby to ująć... miało lepsze i gorsze momenty w swojej działalności. Te gorsze dotyczą zazwyczaj sytuacji finansowej. Ponieważ i ja, i koleżanka, z którą tutaj prowadzimy stowarzyszenie, bardziej koncentrujemy się na działalności zewnętrznej, na tym, żeby stowarzyszenie było, działało prężnie, pomagało ludziom, niż na tym, żeby zapewnić stabilizację finansową stowarzyszenia. To była zawsze nasza słaba strona. W tym roku, to taka może pierwsza jaskółka, otrzymaliśmy dofinansowanie z Urzędu Miasta (...) Za tę część (...) płaci nam miasto. Wydaje mi się, że robimy to, co robiłyśmy, tylko mamy to poczucie bezpieczeństwa; że mamy pieniądze na rachunek telefoniczny, materiały biurowe, wynagrodzenia. My, czyli mówię o sobie i o koleżance (...) działałyśmy nawet bez pieniędzy*

w tym stowarzyszeniu. (...) było takim jakby naszym dzieckiem, którego nie chcieliśmy stracić, czyli z braku pieniędzy zawiesić działalność. Chcieliśmy, żeby to trwało...”

Nie brakuje także na rynku elbląskim organizacji o zacięciu politycznym:

„To znaczy, w ciągu zwykłych lat między wyborami... bo akurat tak się składa, że w dużej mierze powołaliśmy się do życia, mając na uwadze wybory. Nasze stowarzyszenie, co by tu dużo nie mówić, ma pewne aspiracje, nie wiem, czy polityczne, ale w każdym razie na pewno brania bezpośrednio udziału w wyborach, nie tylko głosować na kogoś, ale też startować w wyborach samorządowych. Żeby brać pewną odpowiedzialność za nasz samorząd, miejsce zamieszkania. I tu oczywiście aktywność była największa przed wyborami. Po wyborach kolejny rok aktywność była w granicach 80 proc. i tak z roku na rok w granicach 10-20 proc. ta aktywność spadała. Można powiedzieć, że ten rok jest najślabszy. Za rok będą wybory, znowu aktywność będzie na pewno spora”.

Nie powinno dziwić, że model wspólnotowy prezentuje harcerstwo, choć i ono musiało się dostosować do nowych warunków transformacyjnych:

„Na pewno są zmiany, jeśli chodzi o ZHP jako ogół i na pewno, jeśli chodzi o hufiec elbląski. Ta liczebność... raz jest tendencja wzrostowa, raz malejąca. Ogółem jest malejąca. Z naszej takiej analizy wynika, że dużo naszych młodych instruktorów w młodym wieku zostaje drużynowymi, a potem nie ma szansy kontynuować tego dalej, bo studiują. (...) Tendencja zaczęła być malejąca. Aczkolwiek widać też nadal, że nowe jednostki się tworzą, mniej liczebne. W ogólnym rozumieniu mniej, ale widać, że możemy do tego w jakiś sposób powracać. (...) hufiec jest tą macierzą dla drużyn i gromad zuchowych, harcerzy, harcerzy starszych i wędrowników. Czyli działamy w tych czterech pionach. Sprawdzona struktura, która jest wzbogacana o nowe formy, takie bardziej odpowiadające tym czasom samych prowadzonych działań. Bo naszą misją jest wychowanie, więc są to działania, które robimy z młodymi ludźmi, kształtujemy ich na zbiórkach, wpajamy przez warsztaty, szkolimy na kursach, doskonalimy formę. Ale sama idea jest, no... widać jeszcze sprawdzona, ma rację bytu, no i jeszcze żyje, więc... Jesteśmy jedną z największych organizacji młodzieżowych, największą organizacją zajmującą się wychowaniem. Więc chyba...”

Ale czasami zwracały uwagę wypowiedzi, które niejako mimowolnie wskazywały na niebezpieczeństwo stylu wspólnotowego, związane z ekskluzywizmem:

„A jak scharakteryzowałaby Pani członków?”

*Pozytywnie zakręcenii (śmiej). Mamy kontakty ścisłe, towarzyskie. No i to są osoby sprawdzone. Nie ma osób przypadkowych, które z ulicy przyjdą, mają pomysł i chcą go realizować”.*

Trudno taką postawę nazwać otwartością na nowych ludzi, nowe pomysły, inicjatywy... Tworzymy wspólnotę ludzi dobrze się znających, lubiących, sprawdzonych.

Bywały też deklaracje świadczące o istnieniu specyficznego stylu „wspólnotowo-akcyjnego”, nawiązującego jednak mocno do filozofii ruchu pozarządowego, kładącej nacisk na akcyjność, spontaniczność, brak formalnego przymusu, motywowanie do aktywności właśnie względami wspólnotowości, przeżycia zbiorowego.

*„Tak, tak. Są tacy, którzy... Część działań dalej ma charakter akcyjny. Dalej robimy happeningi, koncerty, wydarzenia, jakieś dziwne rzeczy, które są kolorowe, głośne itd. Ludzie przychodzą do naszej organizacji. Część z nich w jakimś stopniu zostaje na dłużej. Są np. przy pięciu akcjach i są z nami na tyle długo, że w pewnym sensie zostają. Część przychodzi i odchodzi, przychodzi i odchodzi... Jest akcja: jestem, nie ma akcji: to mnie nie ma. (...) To jest organizacja imprez, festynów. Ma to charakter akcyjny. (...) Oni się spotykają, kiedy jest taka potrzeba. Ten element akcyjności pozostał, bo wciąż jeszcze uważamy, że to bardziej działanie jest ważne niż, nie wiem, wypracowywanie jakiś wielkich opracowań. Ale odczuwamy, że dla stabilności funkcjonowania tej akcyjności przydaje się nam jednak stałe miejsce, biuro czy pewność, że będzie telefon”.*

Co warte podkreślenia, spontaniczna i akcyjna aktywność w działalności większości organizacji, które o tym zjawisku wspominały, idzie najczęściej w parze z rozwojem instytucjonalnym:

*„Wciąż prowadzimy działania kilkutorowo. Część działań ma charakter ciągły. Przez cały czas regularnie prowadzimy biuro, doradztwo, szkolenie. A część działań dalej ma charakter imprezowy”.*

Stabilizacja, rozwój czy regres?

W przywołanej na początku rozdziału analizie zmian w obrębie sektora pozarządowego w Polsce autorka wskazała, że nie jest on wolny od elementów regresu, czego przejawem jest spadek liczebności organizacji, jak i ich aktywności. W



związku z tym my także zapytaliśmy respondentów o to, czy ich organizacja znajduje się w stanie rozwoju, stabilizacji, czy też może regresu. Już przywołane powyżej cytaty wskazują, że sytuacja jest dość zróżnicowana. Ale z drugiej strony trzeba przyznać, że większość respondentów z dumą podkreślała, że ich organizacje znacząco się rozwinęły, a w każdym razie zanotowały postęp i dziś, według ich oceny, sytuacja jest ustabilizowana:

*„Idzie rozpędem. Co roku robimy nie tyle co więcej, ale lepiej jakościowo, udaje nam się zdobywać większe pieniądze. Sytuacja jest, wydaje mi się, dobra. Nie jest bardzo dobra. Jesteśmy w stanie sfinansować wszystko na poziomie dobrym. Minimalna krajowa plus 20 proc., na takiej zasadzie. Mamy na meble, podłogi, inne bajery, jak trzeba mamy wolontariusza. Jest ok.”*

*„W ciągu ostatnich 5 lat wszystkie te organizacje się rozwinęły. Rozwijają się bardzo aktywnie. (...) Ale też się rozwijamy. Pozyskujemy coraz więcej żywności z różnych źródeł. Idzie to, wydaje mi się, coraz sprawniej”.*

*„Rozwój na pewno, cały czas. Tym bardziej, że staramy się teraz rozwijać działalność gospodarczą, która nas tutaj bardzo wspiera. Działalność taką otworzyliśmy w 2007 r. Tak to się stopniowo, pomału rozwijało. Na pewno jest dużym wsparciem dla organizacji, ponieważ dzięki temu już teraz mogliśmy sobie zapewnić wkład finansowy do różnych projektów. Wcześniej musieliśmy brać duże kredyty. (...) Na pewno daje to pewną stabilizację. Na to też stawiamy. Dzięki projektom organizacja utrzymuje się dosyć dobrze, ale z projektów nie ma zysku, więc ten zysk należy wypracować, żeby zapewnić większą stabilizację. Więc uważam, że jest większa stabilność w stosunku do tego, co było kiedyś, ale nadal jest za mało. Nadal za mało, ponieważ wkłady nadal w niektórych projektach są potrzebne, a już w tym momencie, no... brakuje nam troszkę”.*

*„Kondycja jest dobra. Jesteśmy jednym z nielicznych, jakby to można powiedzieć – powiatowych związków, który realizuje zadania centralne. Na Północy, to tylko jeszcze Słupsk ma takie zadania. Jesteśmy sprawdzeni, więc centrala naszego związku widzi nas. Nasz związek robi najwięcej ze wszystkich powiatowych związków w kraju. Co roku mamy kilka imprez centralnych na wniosek Ministerstwa Sportu. Kondycja finansowa i organizacyjna jest dobra”.*

*„Przeszliśmy bardzo ciekawą zmianę, od organizacji akcyjnej do prowadzącej stabilne, stałe akcje. Myślę, że to po części wiąże się z wiekiem osób silnie zaangażowanych w*

organizację. Na początku, jak ludzie są młodzi, to lubią działać, lubią akcję, imprezy, happeningi, spontaniczność. I my też tak właśnie funkcjonowaliśmy. (...) I to było na zasadzie, że się skrzykujemy i robimy. Przez dobre 3 lata nie mieliśmy stałej siedziby. Mieliśmy adres korespondencyjny u jednego z członków zarządu. Spotykaliśmy się w różnych miejscach: u znajomych, na uczelni, w akademiku, w jakimś biurze. Wtedy nie było nam jakoś specjalnie potrzebne biuro, bo nie prowadziliśmy stałych działań. Nie było tak, że oczekiwaliśmy, że codziennie ktoś może do nas przyjść i coś chcieć, albo że to my do swoich działań potrzebowaliśmy codziennie biura. Później zaczęliśmy wchodzić w projekty trwające dłużej. Początkowe nasze działania odbywały się w okresie, powiedzmy, miesiąca. Późniejsze projekty miały ciągłość, trwałość: trzy, pięć miesięcy, pół roku. To wymagało siedziby, jakiejś bazy, miejsca operacyjnego. Poza tym też, przez nasze działania, zaczęliśmy trafiać bardziej do indywidualnych osób, do młodzieży głównie, która też potrzebowała miejsca na spotkania. Takie miejsca bardziej swobodne, nie obwarowane ograniczeniami typu regulamin korzystania itd. Wiadomo, na młodzież to odstręczająco działa. Staliśmy się organizacją, która zaczyna myśleć o stabilizacji. Myślę, że to się wiąże z wiekiem osób zaangażowanych w organizację. Przez każdą organizację przechodzi masa ludzi, część odchodzi, część zostaje. Nasz trzon, który pozostał w stowarzyszeniu, zaczął odczuwać potrzebę stabilizacji. Że aktywność jest fajna i lubimy to, ale jak mamy się poważnie tym zajmować, to trzeba zacząć myśleć o pewnej stabilizacji”.

„Myślę, że stabilizacja. Po tych 10 latach myślę, że jesteśmy wiarygodnym stowarzyszeniem zarówno dla administracji publicznej, jak i dla fundatorów”.

„Myślę, że klub funkcjonuje stabilnie. Nie ma żadnych, powiedzmy, takich rzeczy... Ma jakiś plan, który działa, ma jakieś imprezy w programie, które ma do przygotowania, jakieś stałe punkty w ciągu roku, które już się na stałe troszeczkę wpisały w kalendarz (...) elbląskiego jakiegoś tam życia. I to realizuje, stara się dotożyć, jak jest możliwość coś więcej, a jak nie, to realizuje te najważniejsze punkty”.

„A, bardzo dobrze (uśmiech). Utrzymujemy się ze składek członkowskich, staramy się działać w ramach swoich potrzeb i wydajemy te pieniądze skromnie. Jak trzeba większe środki, to pozyskujemy od sponsorów. Raczej w tym momencie nie robimy żadnych takich dużych imprez, żeby potrzeba nam było dużo. Za słabi jesteśmy, za mali. Ale na takie nasze potrzeby to nam na wszystko wystarcza”.

*„Jest rozwój, przede wszystkim pod tym względem, że przychodzi do nas coraz więcej kobiet. To znaczy, nie jesteśmy z tego zadowolone, bo wolałybyśmy, żeby one nie chorowały, ale jak już, to dobrze, że są z nami”.*

Pojawiały się jednak także głosy bardziej krytyczne, czy też podkreślające fakt, że stabilizacja nie zawsze oznacza wyłącznie pozytywy. Tym bardziej, że trudno o tę stabilizację w sytuacji ciągle zmieniających się procedur, krótkiego horyzontu czasowego działań czy też konieczności dostosowania do zupełnie zmienionych warunków w okresie transformacji:

*„Określiłbym, że jest średnio dobra. Na pewno te strukturalne mechanizmy są dla nas o tyle trudne, że co roku musimy się starać o pozyskiwanie grantów, co nie daje nam poczucia bezpieczeństwa i możliwości rozszerzania pewnych działań, tylko »od – do«. A rok jest krótkim dystansem, żeby móc pewne rzeczy zaplanować. Niestabilność... polityczna Funduszu Zdrowia, czy jak by to ująć, też nam tego nie zapewnia. Ale kadra rozwija się bardzo mocno, zwiększa swoje kwalifikacje. Dlatego określiłbym to jako kondycję średnio dobrą”.*

*„(Chwila namysłu, westchnięcie) No, z przykrością muszę stwierdzić, że to jest jednak stabilizacja. Ze względu na to, że organizacja zawsze wypełniała luki, sytuowała się między działalnością profesjonalnych instytucji. Myśmymy zajmowali taką poważną pozycję, ponieważ nie zajmowały się tym ani domy kultury, ani teatr (upowszechnianiem, tylko po prostu samymi spektaklami), ani inne placówki elbląskie. W związku z tym było łatwiej działać. W tej chwili (...) mamy znakomite placówki kultury, działające bardzo szeroko, wykraczające często poza wcześniej przyjęte zasady, statutem zadania. (...) W związku z tym też troszkę zawężiliśmy swoją działalność, do takich działań, które nie są jeszcze przez te placówki aż tak eksploatowane”.*

Oceny respondentów reprezentujących organizacje zarówno te działające jeszcze przed transformacją, jak i te założone po 1989 r. mieszczą się przedziale: stabilizacja – rozwój. Przeważały głosy, że kondycja „jest dobra”, „jest średnio dobra”, „nie jest najgorzej, ale może być lepiej”. Widoczna jest tendencja oceny organizacji jako stabilnej, po kilku latach rozwoju, najczęściej intensywnego.

## Cele, formy i obszary działalności

Bogactwo życia i stylów działania organizacji przejawia się także w różnorodnych formach ich aktywności oraz celów, jakie sobie stawiają. Mamy tu przegląd działań pomocowych, szkoleniowych (które częściowo już zostały przywołane), kulturalnych, animacyjnych, sportowych, rekreacyjnych, środowiskowych, edukacyjnych itd. itp. O wielu swoich przedsięwzięciach liderzy organizacji mówili z zadowoleniem, czasami wręcz z nieskrywaną dumą, choć nie urywali też barier i problemów. Co zresztą oczywiste – liderom właśnie o tym, co robią ich organizacje było najłatwiej mówić, stąd też te fragmenty wywiadów były najbogatsze i najobszerniejsze (niektórzy wręcz wywiady traktowali jako możliwość pochwalenia się tym, co już ich organizacja zrobiła, w czym jest dobra).

Pod względem zróżnicowania form i celów działania organizacje elbląskie nie odbiegają od tego, jak wygląda to w skali ogólnopolskiej. I dlatego może warto, zanim zostaną przywołane wypowiedzi liderów elbląskich, przyrzeć się wynikom badań ogólnopolskich, aby mieć pewien punkt odniesienia.

Pierwszą rzeczą, która nasuwa się przy analizie organizacji pozarządowych, co zresztą znajduje odbicie w wielu wypowiedziach działaczy społecznych i animatorów, jest to, że podstawowym „*sensem istnienia organizacji społecznych jest fakt, że wypełniają te obszary działalności, gdzie na wskutek zaniedbań różnych podmiotów publicznych powstały koszty społeczne nie uwzględnione w rachunkach tych instytucji, które się przyczyniły do ich powstania (np. zatrute środowisko, bezrobocie, patologie rodzinne). To publiczne anonimowe zadłużenie bierze na siebie organizacja społeczna i spłaca je w sposób często bardziej efektywny niż agendy rządowe, samorządowe i inne. Zysk, który organizacja wypracowuje często jest niewidzialny, bo nieprzeliczalny na pieniądze, ale faktyczny i efektywny*”<sup>27</sup>. Tak więc głównym zadaniem organizacji jest niwelowanie istniejącego deficytu społecznego, ale nie tylko.

Jakie są formy działań organizacji pozarządowych w Polsce prezentuje poniższa tabela (dane dla 2002 roku)

---

<sup>27</sup> M. Suwaj, op. cit., s. 6.

Tabela 2

## Formy działalności organizacji pozarządowych

|  |       |
|--|-------|
| Bezpośrednie dostarczanie usług członkom, podopiecznym lub klientom organizacji  | 64,7% |
| Współpraca z innymi organizacjami / instytucjami w Polsce (wspólne akcje, spotkania, wymiana doświadczeń itp.)   | 42,7% |
| Mobilizowanie i edukowanie szeroko rozumianej opinii publicznej dla poparcia działań organizacji, prowadzenie kampanii społecznych itp.  | 38,7% |
| Reprezentowanie i rzecznictwo interesów członków, podopiecznych / klientów organizacji   | 38,3% |
| Organizowanie debat, seminariów i konferencji, na tematy ważne dla organizacji   | 27,7% |
| Uczestniczenie w debatach (względnie sporach) z administracją publiczną różnych szczebli np. uczestniczenie lub organizowanie konsultacji społecznych, kampanii, protestów, petycji itp. | 19,3% |
| Współpraca międzynarodowa z instytucjami i organizacjami o podobnych celach  | 16,5% |
| Wydawanie czasopism, biuletynów, raportów itp. na tematy związane z misją organizacji  | 15,9% |
| Finansowe lub rzeczowe wspieranie osób indywidualnych  | 12,1% |
| Wspieranie innych organizacji pozarządowych i inicjatyw obywatelskich poprzez dostarczenie im informacji, poradnictwa, konsultacji, szkoleń lub innych form wsparcia.                    | 11,8% |

Źródło: Komunikat z badania: Kondycja sektora organizacji pozarządowych w Polsce 2002. Wstępne wyniki – wrzesień 2002, opr. J. Dąbrowska, M. Gumkowska, J. J. Wygański, Stowarzyszenie KLON/JAWOR, Warszawa 2002

Z kolei obszary problemowe, w których działają organizacje prezentuje tabela

3.

Tabela 3

## Obszary działania organizacji pozarządowych w Polsce (stan 09.2002)

| POLA DZIAŁAŃ   | Najważniejsze | Jedno z 3 głównych |
|--|---------------|--------------------|
| Sport, rekreacja, turystyka, wypoczynek                | 36,5%         | 51,0%              |
| Oświata, edukacja, wychowanie                          | 12,4%         | 59,7%              |
| Ochrona zdrowia, rehabilitacja, pomoc niepełnosprawnym | 11,6%         | 26,3%              |
| Sztuka, kultura, ochrona zabytków, tradycji            | 10,1%         | 17,3%              |
| Pomoc społeczna, samopomoc, działalność charytatywna   | 4,6%          | 15,7%              |
| Rozwój regionalny, rozwój lokalny                      | 4,2%          | 16,8%              |
| Ekologia, ochrona środowiska                           | 2,8%          | 11,3%              |
| Gospodarka, finanse, ubezpieczenia, rynek pracy        | 2,6%          | 7,1%               |
| Hobby, rozwój zainteresowań                            | 2,3%          | 31,1%              |
| Reprezentacja interesów określonych grup zawodowych    | 2,3%          | 6,8%               |
| Współpraca międzynarodowa, integracja europejska       | 1,9%          | 12,3%              |
| Problemy wsi, rolnictwo, hodowla, uprawy               | 1,3%          | 4,3%               |
| Komunikacja, transport, łączność                       | 1,2%          | 3,5%               |

|   |      |      |
|---|------|------|
| Religia, wyznanie   | 1,1% | 2,8% |
| Prawa człowieka, ochrona mniejszości, równość szans                   | 1,0% | 5,6% |
| Bezpieczeństwo publiczne, ochrona mienia                              | 0,9% | 1,6% |
| Budownictwo, mieszkalnictwo, problemy mieszkaniowe                    | 0,8% | 1,6% |
| Nauka, technika, technologia  | 0,8% | 6,6% |
| Środki masowego przekazu, informacja                                  | 0,7% | 3,5% |
| Wspieranie innych organizacji pozarządowych i inicjatyw obywatelskich | 0,5% | 4,5% |
| Państwo, prawo, polityka  | 0,2% | 1,7% |

Źródło: Komunikat z badania: Kondycja sektora organizacji pozarządowych w Polsce 2002. Wstępne wyniki – wrzesień 2002, opr. J. Dąbrowska, M. Gumkowska, J. J. Wygański, Stowarzyszenie KLON/JAWOR, Warszawa 2002

I jeszcze jedno badanie, prezentujące tym razem rozkład głosów na zadania priorytetowe i poboczne.

Tabela 4

Czym zajmują się stowarzyszenia i fundacje (2004)

| Dziedzina  | % odpowiedzi wskazujących tę dziedzinę za najważniejszą | % odpowiedzi wskazujących tę dziedzinę jako „pozostałe” |
|--|---|---|
| Sport, turystyka, rekreacja, hobby   | 38,6  | 61,7  |
| Kultura i sztuka   | 11,6  | 26,1  |
| Edukacja i wychowanie  | 10,3  | 43,6  |
| Usługi socjalne, pomoc społeczna   | 10,0  | 26,6  |
| Ochrona zdrowia  | 8,2   | 24  |
| Rozwój lokalny w wymiarze społecznym i materialnym                           | 6,5   | 20,9  |
| Ochrona środowiska   | 3,6   | 15,8  |
| Sprawy zawodowe, pracownicze, branżowe                                       | 2,9   | 6,7   |
| Prawo i jego ochrona, prawa człowieka, działalność polityczna                | 2,6   | 11,1  |
| Badania naukowe  | 1,8   | 8,5   |
| Wsparcie dla instytucji, organizacji pozarządowych i inicjatyw obywatelskich | 1,4   | 14  |
| Działalność międzynarodowa   | 0,7   | 11,3  |
| Religia  | 0,3   | 2   |
| Pozostała działalność  | 1,6   | 4,1   |

Źródło: M. Gumkowska, J. Herbst, *Stowarzyszenia i fundacje – podstawowe liczby i fakty*, [w:] *Elementarz III sektora*, pod red. A. Gałązki, Warszawa 2005, s. 26.

W zasadzie widać, że nie zmieniają się główne obszary aktywności. Wiodącymi są sport, edukacja i wychowanie, kultura oraz pomoc społeczna. Ale też można zauważyć, że właściwie nie ma takiej sfery życia społecznego, w której

organizacje nie byłyby obecne, bo dochodzą jeszcze kwestie ekologiczne, bezpieczeństwa, współpracy międzynarodowej, działalność religijna, kwestie pracownicze itd. Z drugiej strony widać w różnych badaniach, że sfera, która w zasadzie z mocy decyzji winna być przypisana organizacjom pozarządowym, czyli działalność obywatelska, lokuje się na dalekich miejscach. Do tej kwestii przyjdzie jeszcze powrócić w dalszej części analiz.

W Elblągu także zasadniczo niemal wszystkie obszary aktywności są reprezentowane. Widać jednak, że ogromną rolę odgrywają działania pomocowe. Może nie są formą dominującą, ale na pewno bardzo znaczącą. Wynika to nie tylko z osobistych preferencji miejscowych animatorów życia pozarządowego, lecz chyba przede wszystkim z konkretnych warunków społecznych i potrzeb mieszkańców miasta, borykających się z problemami typowymi dla okresu transformacji. Dobrze to widać w analizie profilu społecznego mieszkańców Elbląga:

*„Charakteryzując gospodarstwa domowe według głównego źródła utrzymania rysują się następujące uogólnienia:*

- *Głównym źródłem utrzymania gospodarstwa domowego jest praca zarobkowa (poza rolnictwem). Gospodarstwa te stanowią 48 % gospodarstw ogółem (liczba gospodarstw utrzymujących się z rolnictwa – 243 gospodarstwa domowe).*

- *Głównym źródłem dochodów w gospodarstwach domowych, utrzymujących się z pracy zarobkowej jest praca najemna (20.411 gospodarstw, tj. 41 %).*

- *Liczba gospodarstw domowych utrzymujących się z pracy na własny rachunek wynosi 3.509 gospodarstw i stanowi ponad 7 % gospodarstw ogółem.*

- *Gospodarstwa utrzymujące się z niezarobkowych źródeł, wynoszą 22.666, z czego utrzymujące się z rent i emerytur - 16.695, tj. 34 % gospodarstw ogółem.*

- *Liczne są grupy gospodarstw domowych utrzymujące się z tzw. pozostałych źródeł (niezarobkowych – 5.571) oraz będących na utrzymaniu – 2.651 gospodarstw.*

*Spis powszechny wykazał, że ponad 660 gospodarstw domowych utrzymuje się z nieustalonych źródeł materialnych (...)*

*W konkretnych uwarunkowaniach należy to rozpatrywać w następującym kontekście:*

- *Dobrze rozwinięty, silny ośrodek gospodarczy daje szansę na trwałą, dobrze płatną pracę, która jest podstawą sytuacji materialnej indywidualnych osób oraz gospodarstw domowych,*
- *Najważniejsze źródła dochodów ludności stanowią wynagrodzenia za pracę oraz transfery budżetowe w postaci emerytur i rent.*
- *Gmina o wysokim poziomie rozwoju generująca stosunkowo wysokie dochody własne do budżetu lokalnego, ma możliwości na rozwój różnych form instytucjonalnych oraz materialnych wspierania w trudnych sytuacjach swoich obywateli.*

*Miasto Elbląg charakteryzuje się stosunkowo wysokimi dochodami budżetu, wyższymi od wielu miast uznanych za silne ekonomicznie, takich jak: Toruń, Bydgoszcz czy Szczecin”<sup>28</sup>.*

Na pewno pomoc i wsparcie ze środków publicznych, którymi dysponuje gmina jest niezwykle ważne, podobnie jako możliwość pozyskania pracy w rozwijającym się sektorze rynkowym i instytucjach publicznych. Ale z drugiej strony wysokie odsetki mieszkańców utrzymujących się z niezarobkowych źródeł, spora liczba gospodarstw bez ustalonych źródeł dochodów i wreszcie istniejąca – podobnie jak w każdym mieście – spora grupa osób wykluczonych, bezrobotnych itd. wymagają znacznej mobilizacji społecznej celem świadczenia pomocy tym kręgom społecznym. I owa mobilizacja następuje przede wszystkim w organizacjach pozarządowych. Stąd wydaje nam się tak duża aktywność organizacji pomocowych, socjalnych, wspierających osoby z jakichś powodów znajdujące się w trudnej sytuacji życiowej:

*„Patrząc na sprawozdanie z ubiegłego roku, to bardzo wiele podjęliśmy działań, i to działań lokalnych. Poszliśmy odważnie. Spróbowaliśmy napisać projekt do Fundacji Elbląg (...). Pisaliśmy projekt do województwa, dostaliśmy pieniądze, co prawda nie na zakup materiałów, ale cieszyliśmy się, że na specjalistów tak. I tu przez cały rok raz w miesiącu jest edukacja z psychiatrą i psychologiem dla rodzin i opiekunów, jak również wszelkie takie »dopieszczanie«, relaksacja itd. Zorganizowaliśmy w tym i ubiegłym roku duży festyn obchodów z okazji Ogólnoświatowego Dnia Solidarności z Osobami Chorymi Psychicznie. (...). Organizowaliśmy latem dużą akcję na rzecz środowiska lokalnego. Było to duże ognisko*

---

<sup>28</sup> *Strategia rozwiązywania problemów społecznych 2009-2020, Elbląg marzec 2009, s. 6-7.*



*i grill z zawodami, wieloma atrakcjami i wycieczką dla ludności Elbląga w Bażantarni. Raz w miesiącu prowadzimy grupę wsparcia. Prowadzi to psycholog oraz zapraszane osoby. Rodziny także dają sobie pomoc i wsparcie. Nasze stowarzyszenie jest współorganizatorem dużej wigilii i balu karnawałowego dla osób chorych i ich rodzin. Mieliśmy duży bal w szkole gastronomicznej. Dzięki dobrym ludziom wynajmujemy większe lokale, bo tu jest mało miejsca na to”.*

*„Mamy komisję prawno-społeczną, psychologa, terapeutę. Są dostępni raz w tygodniu. Udzielamy bezpłatnie porad prawnych, chcę podkreślić – bezpłatnie. Bo zdarza się... (nie do mnie ta ocena należy), jestem tym bardzo zbulwersowana, że takie albo inne pieniądze biorą od ludzi. A to są ludzie autentycznie biedni. I zgodnie z etyką organizacji pozarządowych nie powinno się brać pieniędzy. A my tego ściśle przestrzegamy”.*

*„Staramy się nie być tylko dla chorego psychicznie, który chodzi do środowiskowego domu, ale rozszerzamy tę działalność. Pomagamy też w nauce dzieciom, które mają rodziców chorych psychicznie. Mamy terapeutkę, która jako wolontariuszka udziela korepetycji dziecku, które ma chorą matkę. Zabieramy dzieciaki na wycieczki, ogniska, na takie imprezy, gdzie mogą być dzieci. To jest nagłośnione i rzeczywiście... Próbujemy pomagać rzeczowo”.*

*„A tutaj jakby skupiamy się w takich trzech głównych obszarach działania: profilaktyka pierwszego stopnia, czyli bardziej powszechna, łącznie ze świetlicami socjoterapeutycznymi, gdzie jest profilaktyka drugorzędowa, ale druga część to szkoleniowa, warsztatowa. I profilaktyka trzeciorzędowa, czyli działania rehabilitacyjne, lecznicze”.*

*„Rehabilitantkom płacimy, my nawet je kształcimy, żeby wiedziały, co robić. (...) My te panie kształcimy w Instytucie Onkologii w Warszawie. Mamy wykłady o sposobie badania piersi, o konieczności badania, o chorobie, również z innymi stowarzyszeniami. Nawet byliśmy w stowarzyszeniu chorych na schizofrenię. Było bardzo fajnie, te panie nawet mówiły, kiedy robiły badania. Może ta ich psychika jest różna, ale wiedziały, że trzeba. Fajnie. Mamy duży kontakt ze szkołami. W roku szkolnym odwiedzamy ok. 10 szkół. Robimy to razem z rakiem szyjki macicy, bo to się jakoś tam ze sobą trochę łączy. Prosimy wtedy panią, która o tym raku mówi. Jest bardzo duże zainteresowanie. (...) Przez 7 lat robiliśmy »lekarza różowej wstążki«, na którego głosowały kobiety. Wyjeżdżałyśmy z lekarzem onkologiem, no i z Avonem, no bo to trzeba było w jakiś sposób troszeczkę wygładzić, żeby nie było takie straszne. Przy okazji były makijaże itp. Robiliśmy to w Elblągu i na wsiach. To było niesamowite. Do dziś do nas dzwonią, żeby do nich przyjechać. Musimy to wznowić, ale teraz*

będzie trochę inaczej. Musieliśmy sobie dać 2 lata przerwy, bo takich wyjazdów było ok. 20-25, to jest bardzo dużo. Lekarze się zmieniali, ale od nas to była taka ekipa, która jeździła wszędzie. Transport mieliśmy albo od starosty, albo od prezydenta. To była olbrzymia praca. Ta świadomość kobiet, które są daleko od miasta, albo w ogóle od tematu... to było niesamowite. To było regułą, że z takiego jednego spotkania przynajmniej 10 proc. kobiet było z jakimiś zmianami nowotworowymi. One od razu trafiały do poradni onkologicznej. Były nawet takie historie, że jechałyśmy samochodem i przywoziłyśmy te panie, bo one nie mogły dojechać, bo wiadomo... to kosztuje, np. spod granicy rosyjskiej, gdzieś tam, to może być problem z dojazdem. Włożyłyśmy w to wielkie serce, ale i efekty były niesamowite”.

„Staramy się pomóc nie tylko samemu temu choremu, ale jego rodzinie, znajomym, szczególnie dzieciom, które potrzebują wsparcia. Czy też współpracujemy z wieloma organizacjami. Też kierujemy, dajemy informację, gdzie dalej pójść. Współpracujemy z ośrodkiem uzależnień »Szansa«, ponieważ wśród chorych psychicznie jest dużo uzależnionych od narkotyków, alkoholu i środków psychoaktywnych. Bardzo fajnie ta współpraca zaczyna nam się układać. Także współpracujemy z »Karanem«, bo to też ośrodek uzależnień. Też ze szpitalami...”

„Jest bardzo różnorodna... byli bezdomni, żywienie bezdomnych, potem doszedł transport, potem PFRON – to była najfajniejsza sprawa, jak tam udało nam się dostać. Był taki duży projekt: ograniczenie skutków niepełnosprawności, dla ludzi po wylewach, udarach, wypadkach, od 18 do 60 roku życia. I dla nich pomoc jest taka: sprzętowa, a dodatkowo jedzie cała ekipa ludzi (psycholog, logopeda jak trzeba, pracownik socjalny, masażyści, terapeuci). I oni jak gdyby organizują im całą pomoc. To jest na takiej zasadzie, że się przyucza rodziny, jak mają z chorym postępować, i co jakiś czas jedzie np. terapeuta i sprawdza, czy ćwiczenia są robione bardzo dobrze. To jest naprawdę fantastyczna pomoc”.

„Potrafimy sobie zapewnić rehabilitację, przede wszystkim fizyczną. I tego jest coraz więcej. Najpierw miałyśmy tylko jeden raz w tygodniu ćwiczenia, a teraz mamy dwa razy zwykłą gimnastykę, raz w tygodniu basen i od tego roku zaczynamy ćwiczenia metodą jogi. W zasadzie mamy już tych dni cztery w tygodniu. Zostaje sobota i niedziela dla rodziny i piątek, kiedy w pierwszy i trzeci piątek miesiąca się spotykamy. Także jest tego bardzo dużo. Poza tym mamy dużo warsztatów psychoonkologicznych. W rodzinie jeśli ktoś choruje, to wszyscy chorują. Każdy się boi, co będzie dalej. Metoda leczy nie tylko chorą, ale psychicznie też rodzinę. Leczy też chorą, jej sposób patrzenia na świat w tym momencie, kiedy wszystko

się wali. Wtedy należy patrzeć faktami autentycznymi, a nie sprawami, które nam wyobraźnia podaje, czyli że wszystko będzie źle. Faktem jest, że jestem chora, ale faktem jest też to, że jest lekarz i mnie wyleczy. Mamy w dużym procencie pewność, że wszystko będzie dobrze. Na tym to właśnie polega. Wiemy, że przy chorobach onkologicznych ważną sprawą jest psychika, która wiele potrafi. Dobra psychika potrafi nas wyleczyć, potrafi pozwolić nam się leczyć, tak bym powiedziała. To jest bardzo ważne dla nas. Dużo robimy takich warsztatów i korzystamy z organizacji, które to robią w Polsce. (...) Mówię bardzo prosto, ale mniej więcej to jest taki obszar”.

„Podejmujemy działania wobec ich rodzin, przeciwdziałając wykluczeniu społecznemu, czy to w formie bezpośredniej pomocy, czy to w formie nabywania przez nich pewnych umiejętności. Także to jest nie tylko silna praca z dziećmi, ale także silna praca z rodzicami, na tyle, na ile rodzice pozwalają”.

W przypadku wszelkich działań pomocowych i środowiskowych formy muszą być dostosowane do adresata pomocy, czyli beneficjenta organizacji. W wywiadach respondenci mówili sporo na ten temat, wskazując, że beneficjentami mogą być i są często sami członkowie organizacji, zwłaszcza jeśli dotyczy to osób z grup zmarginalizowanych:

„(...) pozyskiwanie osób, które chciałyby uczestniczyć w sekcjach. Jest to w jakiejś skali problem społeczny. Osobie, która jest w klubie, tak jak w innych organizacjach, jest później łatwiej znaleźć swoje miejsce w lokalnej społeczności. Łatwiej jej się poruszać w społeczeństwie, ma lepszy kontakt z ludźmi. Ludzie, którzy u nas działają, mają ze sobą kontakt, a to ktoś coś takiej osobie doradzi, a to w czymś pomoże. Ludzie mają podobne problemy. Dużo łatwiej funkcjonować. Dlatego czasami się dziwię, właściwie trudno mówić, że się dziwię... Bo osobie niepełnosprawnej, która taką została, ciężko jest wyjść i tak swobodnie się poruszać na zewnątrz. Trzeba ją namawiać, i jeszcze raz namawiać. Brakuje chyba takiego systemu, żeby wyprowadzać takie osoby...”

Generalnie organizacje pomocowe nie cierpią na brak osób, którym można i należy pomagać. A wręcz przeciwnie:

„Zwiększa się, zdecydowanie. Teraz realizujemy projekt, który ma najwięcej odbiorców, bo prawie 600-osobowa grupa wzięła udział w projekcie. (...) Drugi duży i chyba najdroższy, to – tu właśnie wisi plakat – punkty przedszkolne w powiecie elbląskim i braniewskim. W powiecie elbląskim, jak zbadaliśmy sytuację, gdzie nigdzie jeszcze coś było,

ale w powiecie braniewskim – tragicznie. Wychodzimy przede wszystkim w teren. Jeszcze kiedyś kilkanaście, kilkadziesiąt lat temu TPD funkcjonowało głównie na obszarach wiejskich, tam gdzie dzieciom było gorzej. Bo jesteśmy nastawieni głównie na działania, które mają pomóc dzieciom, które mają gorsze szanse. I teraz myślę, że znowu wracamy do tego. Wyszliśmy już z Elbląga, pojawiliśmy się na terenach wiejskich. (...) Czyli gdzieś tam rozszerzamy swoje pole działania”.

„Można mówić o rzędzie kilku tysięcy. Bo poradnia zdrowia psychicznego przyjmuje 800-900 osób, tak samo poradnia uzależnień, ok. 120 dzieciaków na świetlicy, czyli ok. 60 rodzin. Pewnie ponad 2 tys. osób jest”.

Paradoksalnie jednak bywają czasami problemy z dotarciem do tych, którym organizacja chce pomagać, także z powodu zmiany stylu życia, pojawienia się alternatywnych, atrakcyjniejszych form spędzania czasu:

„Coraz trudniej namawiać osoby niepełnosprawne do uprawiania sportu. Nie wiem czemu... bo to jest dobry sposób na rehabilitację, myślę, że nawet najlepszy – i na ruchową oczywiście, i na mentalną też. Bo wraca się wtedy do normalnego społeczeństwa, szczególnie przy dużych schorzeniach. Ludzie niepełnosprawni wcale się tak nie garną do sportu, właściwie to do rehabilitacji poprzez sport. Bo najpierw jest rehabilitacja, potem integracja, a dopiero kolejnym elementem jest sport. (...) myślę, że jest coraz słabiej, od kilkunastu lat robi się coraz słabiej... (...) Chętnych było więcej kiedyś, teraz jest ich coraz mniej. Coraz mniej jest chętnych, którzy chcieliby brać udział w takich zajęciach. (...) Myślę, że teraz jest spora oferta pozasportowa dla ludzi: kino, a szczególnie Internet, komputery... Dzieci coraz więcej przebywają w domu. Zresztą widać to po podwórkach, to nie jest tak jak kilkanaście lat temu, że dzieci cały czas bawiły się na podwórku, a ci najlepsi trafiali szybko do sportu. Jest teraz tak samo jak w sporcie zdrowym: dzieci przebywają w domu i nie mają, nie wiem... chęci do sportu. Mają więcej innych ofert”.

Pojawiają się też w środowisku postawy roszczeniowe:

„Liczba się zmienia. Przybywa nowych rodzin. Są rodziny, które niekoniecznie mają osoby bliskie tutaj u nas na terapii. Są to też osoby z zewnątrz. (...) Także osoby dochodzą, niektóre odchodzą, bo jakby na samym wstępie miały nadzieję, że coś się stanie, że coś zrobimy, że dziecko będzie zdrowe. To nie tak. Po prostu choroba psychiczna jest przez wiele lat, może być okres remisji, trzeba cały czas czuwać, rehabilitować. Niektóre rodziny chcą natychmiastowej pomocy. Chcą mieszkań, liczyli, że będą mieszkania chronione, kryzysowe.

*Czyli podejście bardziej roszczeniowe...*

*Tak, chcę natychmiast. Ale to są pojedyncze osoby. Natomiast wiele osób przychodzi, mają nadzieję, że coś to stowarzyszenie zdoła. Na pewno chcielibyśmy, aby w przyszłości powstały mieszkania kryzysowe dla osób chorych psychicznie, żeby gdzieś mogła ta rodzina chwilę odpocząć, np. pojechać do sanatorium, czy położyć się do szpitala, bo to często są rodziny starsze. Czy nawet na wczasy, odpocząć, żeby nabrać sił do dalszej opieki nad chorym."*

Ale obszarów działalności – poza pomocowymi, socjalnymi i nastawionymi na wsparcie grupowe – jest oczywiście więcej:

*„Jeśli chodzi o nasze główne przedsięwzięcia tu w mieście, to organizujemy już osiem czy nawet więcej lat, jak nawet tego klubu jeszcze nie było, »parafiady«. Jest to rywalizacja sportowa i troszeczkę kulturalna pomiędzy elbląskimi parafiami. Odbywa się to w czerwcu, w okolicach Dni Elbląga, jest to z tym jakoś już połączone”.*

*„Były grupy teatralne, miłośnicy fantastyki, harcerze, caopeira, Młodzieżowa Rada Miasta... Ja się zajmowałem bardziej sprawami organizacyjnymi, informacją, ale i pomaganiem tym grupom”.*

*„Cele, jak wszystkich takich uniwersytetów III wieku w Polsce, czyli (zerka w statut) stymulowanie rozwoju osobowego osób starszych, aktywizacja społeczna seniorów, upowszechnienie profilaktyki gerontologicznej, podejmowanie różnych innych działań na rzecz ludzi starszych i niepełnosprawnych. To są główne założenia, cele placówek, które zajmują się osobami starszymi”.*

*„Jeszcze dodatkowo prowadzimy własną działalność gospodarczą, z której przeznaczamy środki na tę działalność typowo statutową, czyli na propagowanie turystyki i krajoznawstwa”.*

*„Oprócz edukacji i szkoleń, to ważne jest także działanie tej komisji prawno-społecznej. Czy też edukacja w zakresie prawa. Nie można się tłumaczyć, że ja nie wiem. Musisz poznać. Ale są osoby starsze, o bardzo niskich kwalifikacjach, które nie mogą sobie z tym poradzić. Stąd my jesteśmy tutaj od tego”.*

*„Tak, a więc głównie muzyka klasyczna, jazzowa, czasami poetycka, ale właściwie głównie klasyczna. Tę dziedzinę promujemy. Ponieważ też tak się stało, że przestano kształcić młodzież w tym zakresie, popularyzować tę muzykę w szkołach, nie ma zajęć pozalekcyjnych, w związku z tym staramy się to utrzymać. Poza tym także wypełnianie luki w okresie letnim.*

Wtedy, kiedy instytucje mają sezon bardziej urlopowy, to my wtedy organizujemy koncerty w Bażantarni. No i trzecia sprawa, bardzo ważna, kiedyś traktowana okazjonalnie, to stypendia dla młodzieży artystycznie uzdolnionej, wywodzącej się z Elbląga. Już od dosyć dawna to prowadzimy, w ramach naszego zadania promocji”.

„Podejmujemy działania w kierunku młodzieży, pokazujemy się na różnych imprezach. Nie wiemy niestety o wszystkich imprezach w mieście czy w okolicach. Ale często się pokazujemy. Podstawową naszą działalnością są szkolenia lotnicze. Mamy modelarnię, uczestniczy w niej do 20 os. Podstawą są szkolenie szybowcowe. Szybownicy się bardzo udzielają, pracują bardzo na rzecz AE. To jest największa część AE: ok. 60-70 członków. Jest sekcja samolotowa. Ci ludzie w większości mają prywatne samoloty, są po prostu członkami klubu, korzystają z tej infrastruktury, z tego terenu. Oczywiście teraz to jest wszystko niestety odpłatne. Jest też koło spadochronowe, afiliowane przy AE. Jego członkowie są też członkami AE. Pracują na naszym certyfikacie szkoleniowym i użyczamy im samoloty typu AM2 do skoków. Jest jeszcze sekcja paralotniowa, afiliowane przy AE. Korzystają z lotniska, infrastruktury. Czasami niestety przeszkadzają ludziom w okolicy, bo te silniczki bardzo głośno warczą”.

„Przede wszystkim jest to na pewno jakaś integracja, którzy chcą coś robić, mają pasje – czy to piłka nożna, czy siatkowa, czy też inny sport. Chcą coś robić, nie chcą siedzieć w domu, nie chcą być gdzieś tam, powiedzmy, pod blokiem czy innym miejscu, które nie sprzyja tak naprawdę rozwojowi młodego człowieka. To jest chyba główny cel – danie miejsca, gdzie młody człowiek może przyjść, czuć się bezpiecznie i może jeszcze przy okazji coś w życiu osiągnąć, dla samego siebie”.

Można by przywołać jeszcze wiele podobnych mniej czy bardziej rozbudowanych opisów działalności własnej organizacji...

Ale pojawiły się głosy także o niezagospodarowaniu w ostatnich latach przez elbląskie NGO-sy obszaru jakim jest ekologia:

„I tak dziwnie, bo jest jeszcze jedna działka, zupełnie niezagospodarowana w Elblągu – ekologia. Też dziwnie, bo ona akurat zazwyczaj przyciąga, szczególnie młodych ludzi. I są na to pieniądze. I różne wzory, przykłady. Nie ma w mieście chętnych do zajęcia się ekologią, ani starszych, ani młodszych”.

Istotną kwestią poruszaną zarówno przez osoby starsze wiekiem, jak i młodsze jest brak organizacji skierowanych konkretnie do młodzieży. Problem ten

wiąże się z pozyskiwaniem wolontariuszy, młodych liderów i ogólnie małą aktywnością zbiorową młodych ludzi.

*„Ostatnio nas wszystkich (...) martwi taki jakby regres w organizacjach młodzieżowych. Jeszcze parę lat temu była cała federacja organizacji młodzieżowych, zrzeszała ileś tam organizacji, było to bardzo prężne. A w tej chwili, liderzy gdzieś zniknęli, powyjeżdżali, zdobyli inną stabilizację. Nie mają następców. No, poza Stowarzyszeniem Elbląg-Europa. No i harcerze, wiadomo. To jest specyficzna organizacja, ona inaczej trochę funkcjonuje. (...)”*

*„No i młodzież. To nie jest zarzut do nauczycieli, my wiemy, że to nie jest łatwe, stawiamy sobie te zadania”.*

*„Ubolewam, że w tej chwili młodzież studencka nie jest aktywna. Nic nie wyrosło, żaden zespół, żaden projekt artystyczny. Te studia przebiegają tak nijako. To jest dla mnie dziwne. Tym bardziej, że teraz jest o wiele łatwiej znaleźć drogę, pomoc. Jest bierność w tej dziedzinie. Nie wiem, jak w innych, jak w sporcie... Ale to jest niepokojące i dziwne”.*

*„Porównując zaangażowanie młodzieży sprzed kilku lat i teraz... Wydaje mi się, że gorzej, ale nie aż tak tragicznie. To systematycznie spada”.*

#### Kwestia wypełniania podstawowych funkcji przez organizacje

Mówiąc o celach i formach działania organizacji nie można pominąć problemu wypełniania przez nie określonych funkcji, co zresztą już pojawiło się w wielu przywołanych wypowiedziach. Do najważniejszych funkcji, które wypełniają organizacje pozarządowe, należą:

1. funkcja reprezentanta określonej grupy (organizacja jest wyrazicielem potrzeb tej grupy, dążeń, interesów, wartości, oczekiwań itd.),
2. funkcja pomocowa (organizacje bardzo często powstają w celu świadczenia pomocy o różnym typie od socjalnej, przez lekarską, edukacyjną po wyrównywanie szans na rynku pracy – inaczej mówiąc organizują dobra i usługi, których nie dostarcza ani państwo, ani rynek),
3. funkcja innowacyjna i interwencyjna (bardzo często występują razem, bowiem organizacje społeczne są najlepszym barometrem i reagują najszybciej na zachodzące zjawiska, zanim będą interweniować np. struktury państwa; to może dotyczyć zarówno pomocy dla bezrobotnych czy rodzin w środowiskach

patologicznych, jak i protestów w sprawie niszczenia zabytków; w ślad za interwencją idą spontanicznie kreowane pomysły na zaradzenie danemu zjawisku),

4. funkcja aktywizacyjna (organizacje mają największy potencjał mobilizowania ludzi do realizacji określonego celu),

5. funkcja opiniotwórcza (często może oznaczać także funkcję kontrolną),

6. funkcja integracyjna (działania na rzecz szeroko pojętej integracji społecznej należą do najważniejszych; mogą oznaczać np. działania przeciw społecznemu wykluczeniu jakiejkolwiek grupy mniejszościowej lub upośledzonej z jakiegoś sposobu, ale także np. działania na rzecz integracji kulturowej na terenach postmigracyjnych).

Jak widać, część z tych funkcji dotyczy nie tylko konkretnych działań, o których już zresztą była mowa – np. pomocowych, ale także, a może nawet przede wszystkim – umiejętności inicjowania i prowadzenia społecznego dialogu. Niestety, sztuka dialogowania jest w Polsce w nader marnym stanie, i to także z winy środowisk pozarządowych. Jak stwierdzał P. Marciniak: *„W bardzo wielu miejscach sektor pozarządowy w ogóle nie jest przygotowany do dialogu, wszystko jedno w jakiej formule, przyjaznej czy nieprzyjaznej. Wiąże się to z niskim stopniem integracji sektora pozarządowego, słabym oddziaływaniem ośrodków wspierania, które przecież istnieją”*<sup>29</sup>. Tak więc obywatelom się nie chce, nie mają czasu, motywacji, umiejętności. Natomiast w nadmiarze mają... pretensji (o postawach roszczeniowych była i będzie jeszcze mowa). U nas każdy nowy projekt wrogów ma, a sojuszników musi sobie szukać. Często bezskutecznie. W sytuacji gdy wątle są płaszczyzny, instytucje i formy spotkania oraz dialogu samorządowo-obywatelskiego, trudno o wysokiej jakości kulturę obywatelską. Zbadanie tegoż zagadnienia na gruncie elbląskim wymagałoby osobnych badań, choć i w tych wypowiedziach, które pozyskaliśmy te wątki się również pojawiły (będzie np. mowa o skuteczności czy też nieskuteczności mechanizmów konsultacyjnych).

Pytaliśmy jednak respondentów wprost o wypełnienie przez ich organizacje konkretnych funkcji i trzeba przyznać, że prezentowali oni dość wysoki poziom

---

<sup>29</sup> P. Marciniak, *Ostrożne partnerstwo. Monitoring relacji między samorządem wojewódzkim a organizacjami pozarządowymi (wstępne wyniki badań)*, [w:] *Samoorganizacja społeczeństwa polskiego: III sektor i wspólnoty lokalne w jednoczącej się Europie*, red. P.Gliński, B. Lewenstein, A. Siciński, Warszawa 2004, s. 53.



samoświadomości w tym zakresie. Przykładem może być wypełnianie funkcji kontrolnej, ale co ciekawe – w odniesieniu do instytucji publicznych jest ona wypełniana, natomiast padały deklaracje niemożności kontrolowania innych organizacji i tego, jak wypełniają powierzone sobie zadania: „*Nie, nie możemy. To jest organizacja pokrewna nam, organizacja nie może kontrolować organizacji. Mogliśmy kontrolować schronisko miejskie, mamy to zapisane w ustawie o ochronie zwierząt. Gdybyśmy się uparli i poszli tam na kontrolę i nie wiem, czy nie skończyłoby się to awanturą jakąś*”.

Respondenci mają też świadomość, że wypełnianie funkcji przez organizacje jest uzależnione od postaw społecznych:

*„Można zatem powiedzieć, że statystyczny elblązanin zaczyna być aktywnym obywatelem?*

*No... Nie wiem, nie wiem... Mieszkam w centrum miasta i obserwuję swoje podwórko i swoją ulicę, to mam wrażenie, że nam do tego obywatelstwa jeszcze daleko. Ludzie, którzy w jakikolwiek sposób czują się odpowiedzialni za swoje miasto, za swoje życie, za wizerunek miasta, to jest naprawdę mała grupa, wycinek całej populacji.*

*Może te stowarzyszenia w takim razie nie spełniają do końca swoich funkcji?*

*Nikt nie powiedział, że to się da zrobić, że się założy stowarzyszenie i to się da zrobić. Praca z człowiekiem jest najtrudniejszą pracą. Człowiek jest chyba najbardziej oporną materią na zmiany. Poza tym, no niestety, dopiero dwa pokolenia temu pożegnaliśmy się z ustrojem takim... komunistycznym, kiedy wszystko było wspólne i nikt nie był odpowiedzialny, w każdym razie nie ja, tylko zawsze jacyś oni. W wielu osobach to przekonanie mniej lub bardziej jawnie tkwi, że »niech ktoś coś z tym zrobi«. A ja mówię: niech pani coś z tym zrobi. Dlaczego ktoś? Ktoś to także ty. Ja sobie już dawno uświadomiłam, że całego świata nie zbawię i wszystkim nie pomogę. Więc jak chcę coś zrobić dobrze, muszę się skoncentrować na zadaniach, które sobie wyznaczyłam i je robić. (...) Patrząc, co się dzieje, widzę, że... my chyba nie osiągniemy nigdy takiego eldorado, takiej utopii, tylko dlatego, że będą w Elblągu prężne stowarzyszenia. Uważam, że część z tych stowarzyszeń jest bardzo prężna i robi dobrze swoją robotę, aczkolwiek jakby... życie jest, jakie jest. Pojawiają się coraz to nowe problemy, przychodzą coraz to nowi ludzie, nowe pokolenia, które nie dbają o to i czasem człowiek poddaje się, walczy, krzyczy, pyskuje, a w jakimś momencie stwierdza, że nie ma siły już na to, żeby za wszystkich się wykrzykiwać i szarpać. Myślę, że taka idealna sytuacja, że*

*ludzie będą znali wszystkie organizacje w mieście, jest nierealna. Ale dobrze, że takie stowarzyszenia są, powstają, działają i niech tak będzie. Bo jest tu miejsce dla wielu jeszcze organizacji”.*

Liderzy organizacji elbląskich deklarują wypełnianie różnych funkcji: animacyjnych, inspirujących i wspierających, opiniotwórczych i jednocześnie kontrolnych, kulturalnych, pomocowych, wspierających (np. poprzez stypendia), promocyjnych itd. Świadczą o tym następujące wypowiedzi:

*„(Chwila ciszy) Hm... Wspieramy grupy ludzi, teraz w większości młodzież, która ma pomysły, nie wierzy w to, że może napisać projekt i to zrobić, więc my im pomagamy. (...) Ktoś przychodzi, chce, ale np. w siebie nie wierzy, (...) mu mówi, że się da, piszą projekt, tworzy się grupa (...) i robi się fajnie. Przychodzi pan, który robi gry matematyczne, my mu pomagamy założyć stowarzyszenie, zakłada je, pisze projekt, dostaje pieniądze na robienie gier i wyjazd do Niemiec do innej podobnej grupy”.*

*„Na pewno jedna z ważniejszych funkcji to opiniująca. Czyli my oceniamy i staramy się opiniować działania prowadzone przez samorząd. Później, żeby nie było tak, że opinię wydamy i nic więcej, staramy się interweniować. Czy to ostatnio w sprawie portu morskiego Zalewu Wiślanego, czystości wód. Nie zostawiamy tej rzeczy na zasadzie jednego pisma, że z tym się nie zgadzamy. Jeśli się z czymś nie zgadzamy, to pokazujemy ścieżkę, jak powinno się postępować. Mało tego, często tą ścieżkę przecieramy sami, tak aby, nie czekając na odzew w urzędach, wiedzieli, że jest pewne zaniepokojenie ze strony społeczeństwa w tym czy w innym temacie”.*

*„Najważniejszą funkcją jest zaspokojenie potrzeby kulturalnej wyższego rzędu. W tej chwili jest taka możliwość. Wcześniej nie było nikogo, kto by np. regularnie organizował takie koncerty, a jest to potrzeba np. lekarzy, nauczycieli i tak dalej, którzy na rozrywkę nie zawsze pójdą albo po prostu nie ten program ich interesuje, tylko właśnie tego rodzaju. I w tej chwili też w ramach promocji, pozwalamy zaistnieć młodym elblążanom w Elblągu ze swoim programem kulturalnym. Nasz program stypendialny polega nie tylko na wypłacaniu pieniędzy, ale np. na organizacji tym młodym ludziom koncertu, więc bierzemy na siebie tą część organizacyjną”.*

*„Myślę, że nasze działania wchodzą w pewną niszę. Te projekty, które realizujemy, wypełniają jakąś lukę. Szczególnie jeśli chodzi o projekty międzynarodowe, z udziałem osób niepełnosprawnych. Chyba jako jedni z nielicznych tutaj podmiotów weszliśmy na rynek*

rosyjski z działaniami adresowanymi do terapeutów, do kadry pracującej z osobami niepełnosprawnymi. Ale my także i wyjeżdżamy z tą młodzieżą: do Rosji, teraz do Niemiec. Otwieramy nową przestrzeń, nowe rynki. No i drugi nasz obszar działań to dzieci i młodzież”.

„Ja bym powiedział, że kwestia oddziaływań profilaktycznych. Byliśmy jednymi z pierwszych, którzy stworzyli świetlicę socjoterapeutyczną z prawdziwego zdarzenia i podjęliśmy działania wobec rodzin. Gro świetlic się na nas wzorowała. W tej chwili widzę, że troszeczkę straciło to na popularności, ale nadal są one konieczne i w jakiś sposób potrzebne. Jesteśmy jedną placówką w tej części województwa i drugą co do wielkości w województwie jeśli chodzi o poradnię zdrowia psychicznego. Z usług naszych lekarzy, specjalistów korzystają ludzie także spoza woj. warmińsko-mazurskiego, głównie z ościennego pomorskiego. Czyli to też jest bardzo potrzebna działalność. Są zadowoleni z naszych usług, ciężko byłoby im jeździć do Olsztyna czy Gdańska. Jesteśmy jedyną placówką leczenia uzależnień dla młodzieży w województwie warmińsko-mazurskim. Także to są pewne działania wysoko specjalistyczne, które myślę, że w środowisku lokalnym nas w pewien sposób wyróżniają. Też mamy swoje metody wypracowane, sprawdzone, do których społeczność lokalna jeszcze dorasta. Jeszcze do tej pory gdzieś są lansowane pogadanki nt. narkomanii, nt. uzależnień. A my od kilkunastu lat propagujemy, że trzeba stosować metody aktywne, oddziaływujące na sfery zachowań, postaw, a nie tylko na wiedzę. Cały czas gdzieś tam borykamy się z trudnościami przełożenia tego. Ale wiele podmiotów troszeczkę zmienia swój styl działania pod wpływem naszej działalności”.

„Staramy się organizować, pokazywać szczególnie ludziom z zewnątrz, ale i naszej młodzieży, co jest najwartościowsze w terenie, zapoznawać ich z kulturą. (...) Nasza młodzież poznaje teren. Staramy się to robić nie tylko ciągle w jednym miejscu, np. zakończenie imprezy w Elblągu, a trasy idą tak samo do znudzenia, ale wywozimy ludzi, czy do Aniołowa, Tolkmicka, czy tam gdzieś na Pojezierze Iławskie. Zabieramy ich do parków krajobrazowych, w różne tereny. Jak jedziemy autokarem z kursów przewodnickich, to dopełniamy autokar np. szkolnymi wycieczkami. Można za śmieszne pieniądze poznać z przewodnikami województwo. Bo adepci przewodnictwa dosyć szczegółowo poznają te tereny. Jest to owocne”.

„Klub działa, jak sama nazwa mówi, na płaszczyźnie integracji. To jest bardzo istotne. Także ważna jest rehabilitacja ruchowa i społeczna. Nawet może w większej mierze

rehabilitacja społeczna. Osoby, które do nas przychodzą, de facto nie odczuwają niepełnosprawności, bo są w takich środowisku, że funkcjonują normalnie. Poznają osoby zdrowe. Funkcjonują tak jak każdy inny. Nie każdy musi jeździć na rowerze, nie każdy musi biegać, ale tyle jest jeszcze innych rzeczy do zrobienia, że nie musi odczuwać tej niepełnosprawności. I to jest chyba taka nasz funkcja podstawowa”.

„Myślę, że wiele się w tym znajdzie. Na pewno jest to funkcja wspierająca, pomocowa. Są te spotkania z rodzicami, gdzie dajemy dużo wsparcia i pomocy. Jest funkcja na pewno animacyjna i twórcza. No i edukacja zajmuje tu duży procent. Bo społeczeństwo jest tak nieświadomione, jeśli chodzi o chorych psychicznie – jak postąpić, jak się zachować? Najlepiej zamknąć oczy i się odwrócić, że nie widzę. A tu trzeba tego człowieka zauważyć, podejść, przestać się bać i pomagać. I tego uczymy. I funkcja integrująca, bo integrujemy różne środowiska”.

Problemem jednak jest także brak integracji i współdziałania organizacji w obrębie konkretnych „sektorów” (branż), co przeszkadza w wypełnianiu funkcji w środowisku lokalnym:

„Tego, czego możemy powiedzieć, że w Elblągu jeszcze nie mamy, to tak naprawdę jasno skonkretyzowanych obszarów funkcjonowania pewnych skupisk organizacji. Jest to taki efekt ubranżowania się, gdzie takie działania zostały już podjęte. Czyli odbyły się pierwsze spotkania organizacji działających na rzecz kultury, w sferze pomocy społecznej ukierunkowanej na konkretną grupę. Jednak ciężko jest jeszcze teraz określić, która grupa, która organizacja w czym się ma specjalizować. Fajnie by taki model teoretyczny wyglądał, bo praktycznego ja jeszcze nie sprawdziłem, Elbląg na pewno też go jeszcze do końca nie sprawdził. Byłoby to ubranżowaniem sektora, czyli wiemy, że ta organizacja zajmuje się wychowywaniem młodzieży, ta działa na rzecz upośledzonych umysłowo, ta na rzecz niepełnosprawnych ruchowo czy jeszcze innych, ta znowuż na rzecz integracji społeczeństwa, a trzecia jeszcze pełni tylko i wyłącznie funkcję strażniczą, monitorującą zadania miasta. Czyli upolitycznienie sektora w tym dobrym rozumieniu, czyli monitorowanie tego, czy to co zadeklarował samorząd czy decyzje, które podejmuje, są słuszne i służą nam, obywatelom. Czy organizacje są gotowe i w jaki sposób monitorują tę współpracę z samorządem, tak? Organy teoretycznie są, jest REOP, są organizacje, które uczestniczą w kampaniach ogólnopolskich »Masz głos, masz wybór«, które są programami... i też przez mocną silną Fundację Batorego realizują programy monitorujące i mające za zadanie oceniać tę

współpracę samorządów z lokalnymi działaczami. Ale czy ją spełniają dobrze? Myślę, że mogłyby wypełniać ją zdecydowanie lepiej. Dlaczego tak się dzieje? Powracając do początku wypowiedzi w tym temacie – nie jesteśmy ubranżowieni, nie jesteśmy wyspecjalizowani. Żeby mieć porządną... produkt, efekt, ocenę takiej współpracy, ciężko jest to zrobić społecznie i tutaj chyba znowu wrócę do tego, żeby takie działania, które są społecznie pozytywne, powinny mieć miejsce, co wiąże się z profesjonalizacją sektora. Może m.in. wracając znowu do początku, ludzie w organizacjach byli etatowymi pracownikami, którzy zajmowaliby się takimi rzeczami. Wtedy może ta funkcja organizacji monitorująca byłaby...

„Oczywiście... jeśli chodzi o unijne środki, to ja bym wolał startować z innymi organizacjami, tak by przy okazji powstawała jakaś mała grupa branżowa, która by scalała jeden temat, jedno hasło. Dzięki temu ludzie się poznają. Nabierają do siebie zaufania. I takimi akcjami można by ludzi zarazić. Jeden cel dla pewnych grup. Bo niestety jeden cel dla wszystkich to jest utopia”.

„Gdyby w Elblągu mocno funkcjonowały organizacje społeczne... Może w organizacji strażniczej nie potrzeba jest etatu, żeby codziennie czytać, co tam Rada Miasta tworzy, czy dokumenty, jakie szykuje. A wystarczy dobrze działający lider czy też grupa liderów, która się zbierze, przedyskutuje, wyrazi swoje zdanie, jak w przypadku REOP, która ma być takim silnym głosem sektora i partnerem do dyskusji z samorządem. Może tworzenie takich... też specjalistycznych w danych branżach. Mamy komisje zdrowia, sportu, takie zespoły konsultacyjne, czyli partycypacja w zakresie wspólnego podejmowania decyzji”.

Wnętrze organizacji: struktury, decyzje, procedury...

Elbląskie organizacje różnią się nie tylko celami i formami działania, nie tylko stażem, ale także wielkością oraz wewnętrzną strukturą. Chcieliśmy od liderów dowiedzieć się także, jak wewnątrz funkcjonują organizacje – jakie są ich struktury, jak zapadają decyzje, jakie są procedury. I trzeba przyznać, że w porównaniu z innymi fragmentami wywiadów te akurat odnoszące się do kwestii strukturalno-organizacyjnych były traktowane najbardziej lakonicznie (a czasami wręcz respondenci – mimo sprawowanych funkcji – nie do końca byli zorientowani, jak to wszystko działa w praktyce). Widać, że nie są to najważniejsze sprawy, najistotniejsze problemy, związane z działalnością organizacji:

„Nad prawidłowością działania (...) czuwa zarząd składający się z 5 osób: prezes, wiceprezes i 3 członków. (...) To stowarzyszenie powołało do życia (...) To jest jakby podwójna nazwa. Bo stowarzyszenie ma tą samą nazwę, (...), to się tak troszkę nakłada, ale... taki mieliśmy zamysł, że to nam może ułatwi pewne sprawy organizacyjne. Żeby te nazwy były jednakowe. No... tak nam się wydawało, że tak będzie dobrze. Czyli jest zarząd. Nad częścią edukacyjną czuwa rada programowa, składająca się z... 5 osób... Nie pamiętam dokładnie, muszę zerknąć. Nie, z 3 osób. Są to ludzie nauki. Jest jeszcze komisarz rewizyjny”.

„Struktura organizacji jest typową strukturą niedużego stowarzyszenia. Najważniejszą władzą jest walne zgrupowanie członków, które spotyka się raz w roku. Bieżące decyzje podejmuje zarząd”.

„Jest prezydium, później jest zarząd, komisja rewizyjna, sąd koleżeński, no i oczywiście jest walne. Członków jest w granicach 150 os. Było więcej, ale wiadomo, przed wyborami był duży nabór, nawet było ich powyżej 200. Prezydium jest 5-osobowe, zarząd jest w tej chwili 9-osobowy, wcześniej był 18-osobowy, ale na ostatnim walnym postanowiliśmy jednak mimo wszystko zmniejszyć ilość, jako że były nieraz spotkania raz w tygodniu, raz na dwa tyg., a potrzebne było kworum. Przy tak dużej liczbie zarządu nie zawsze było można zrobić, żeby wszystkim pasowało. Na walnym zdecydowano o zmniejszeniu, tak, żeby ten zarząd był bardziej operatywny, mobilny, przedsiębiorczy, czy jakkolwiek to nazwać. Maksymalnie może liczyć 11 osób, czyli jeszcze dwa wakaty mamy, żeby sobie dobrać tych najlepszych”.

„Przeważnie mamy 4 w roku spotkania zarządu. (...) A tu – jak coś się dzieje, to spotykamy się częściej. Nie robimy żadnych takich zebrań samych członków, raz w roku organizujemy Dzień Bibliotekarza. Jesteśmy głównym organizatorem i spotykamy się na takim spotkaniu”.

„Zarząd jak to zarząd, mamy dyżury w każdą środę tutaj. Na dyżury przychodzi dużo osób z zarządu, po prostu przychodzą, bo chcą być na dyżurze. Bardzo mnie to cieszy, bo nie siedzę tutaj sama i członkowie zarządu przyjmują interesantów”.

„Struktura jest taka: najwyższym organem władzy jest rada i komisja rewizyjna. Spotykamy się często, bo to rada podejmuje decyzje w sprawie stypendiów, no... po prostu sprawy bieżące. To jest przynajmniej raz w miesiącu. Z członkami spotykamy się na walnych zebraniach członków, które są co roku – jako sprawozdawcze. I co 4 lata jako sprawozdawczo-wyborcze. Jest to zgodnie ze statutem”.

*„Najwyższą władzą (...) jest zjazd, który odbywa się co 4 lata. Między zjazdami władzę sprawuje zarząd (...) Aktualnie w zarządzie jest 9 osób. Jest bodajże teraz 108 członków (...). Zarząd oczywiście nie kieruje bezpośrednio, wybiera sobie dyrektora i ten dyrektor kieruje całą działalnością (...). A struktura tu niżej to: dział wyszkolenia, zajmuje się szkoleniem i nadzorem, certyfikowany jest przez Urząd Lotnictwa Cywilnego; dział techniczny, składa się z dwóch komórek, musiały się zmienić ich nazwy, bo takie są wymagania unijne, one też są certyfikowane”.*

Stopień zaangażowania w pracę struktur zarządczych bywa jednak różny – zdarzają się sytuacje, gdy członkowie zarządu nie angażują się w pracę organizacji:

*„Ile osób jest w zarządzie i w komisji rewizyjnej?*

*W zarządzie 7, a w komisji rewizyjnej 3.*

*Jak często się spotykacie?*

*Co tydzień, w każdy czwartek. Najpierw jest szybkie spotkanie zarządu, a potem całego stowarzyszenia.*

*Ile osób się pojawia?*

*Ta dziesiątka. Niecały zarząd, bo mamy w zarządzie kilku »słupów«, którzy zostali jeszcze po poprzednich wyborach. Ja zostałem prezesem nie w drodze wyborów, tylko w drodze ustąpienia poprzedniego prezesa, więc to było dokooptowaniem mnie. Cały zarząd został stary, jedna osoba – poprzedni prezes, wyszedł. Ja wszedłem za niego, ale zostały jeszcze inne osoby, np. nasza stara księgowa, która jest »krzakiem«, od dawna jej u nas nie ma, nie interesuje się, ale dalej jest w zarządzie. W związku z formalnościami, które byłyby głupie, trudne i skomplikowane, nie robimy wyborów przedterminowych, tylko czekamy do listopada, kiedy będą oficjalne wybory. Nie będziemy musieli ich wyrzucić, tylko na nowo wybierzemy władze. To jest takie bardziej... humanitarne, żeby nie było: »bo mnie wyrzucili«, tylko »nie wybrali mnie na kolejną kadencję«”.*

Potrzeby organizacji – najważniejsze problemy, oczekiwane wsparcie z zewnątrz

Życie organizacji nie toczy się bezproblemowo. Różne badania pokazują z czym borykają się przede wszystkim pozarządowcy, choć upływ czasu, zmieniające się przepisy i regulacje prawne oraz postawy społeczne powodują, że i charakter problemów ulega modyfikacji. Gdy u progu obecnego wieku przeprowadzono

badania ogólnopolskie nad bolączkami, które dotyczą organizacje, ich rejestr przedstawiał się następująco:

Tabela 5  
Problemy sektora pozarządowego

|  |     |
|--|-----|
| Zbyt małe ulgi podatkowe dla sponsorów.  | 80% |
| Niejasne reguły współpracy z administracją publiczną.  | 67% |
| Wadliwe, niejasne, niestabilne regulacje prawne dotyczące działań organizacji pozarządowych.                                 | 67% |
| Rozrośnięta administracja publiczna i jej agendy nie zostawiające zbyt wiele miejsca na działania organizacji pozarządowych. | 61% |
| Upolitycznianie działań organizacji pozarządowych.   | 45% |
| Brak komunikacji i koordynacji działań z innymi organizacjami lub konflikty między poszczególnymi organizacjami.             | 44% |
| Zły ogólny wizerunek organizacji pozarządowych w opinii publicznej i w mediach.  | 31% |
| Zdarzające się w środowisku organizacji nadużycia i poszukiwanie prywatnych korzyści.  | 30% |
| Odchodzenie od misji, dla której organizacja powstała.   | 30% |

Źródło: Komunikat z badania: Kondycja sektora organizacji pozarządowych w Polsce 2002. Wstępne wyniki – wrzesień 2002, opr. J. Dąbrowska, M. Gumkowska, J. J. Wygański, Stowarzyszenie KLON/JAWOR

Od tego czasu zmieniło się wiele, przede wszystkim zostało uchwalone nowe prawo w postaci ustawy o pożytku publicznym. Ale to nie oznacza, że problemy znikły. Warto przywołać najnowsze badania, w których zwraca się choćby uwagę (a czynią to także przedstawiciele administracji) na brak ciągłości w działaniach projektowych, we wspieraniu różnych przedsięwzięć, które z założenia mają funkcjonować w dłuższej perspektywie czasu. Jest to wielkim problem dla organizacji, które nie wiedzą, czy mogą i jak powinny planować zadania, których trwanie wykracza poza jeden rok budżetowy:

*„Inny ciekawy wątek poruszany przez rozmówców w trakcie dyskusji na temat problemów nie tylko z pomiarem, ale teraz szerzej z osiągnięciem efektywności przez organizacje pozarządowe, to brak stabilnej sytuacji finansowej organizacji, będący z kolei wynikiem między innymi braku ciągłości w wykonywaniu pewnych zadań i tym samym w ich dofinansowaniu. To, co udaje się organizacjom osiągnąć zostaje następnie zaprzepaszczone. Sytuacja taka wiąże się nie tylko z brakiem długoterminowych strategii działania organizacji pozarządowych, lecz także z brakiem wizji od noszącej się na przykład*



do problemów społecznych na terenie powiatu czy województwa. Zdaniem badanych rozwiązaniem tego problemu byłoby na przykład opracowywanie wieloletnich programów współpracy (co zakłada nowelizacja UDPP):

RPS: *»Ja jeszcze myślę, że generalnie efektywność można też w jakiś sposób obserwować, mierzyć, ale byłoby to możliwe gdyby działania były, wynikały z dokumentów, które wskazują jakąś wizję, jakiś cel, bo tam, gdzie widzi my, że jest określony program, strategia i ta strategia jest realizowana poprzez projekty wykonywane przez różne podmioty, ale w tych dokumentach są zapisane wskaźniki – do czego się dąży, jakiego typu efekty chce się osiągnąć tam za dwa trzy lata, to w tym momencie, gdybyśmy takie środki, tego typu działania monitorowali, to byłaby ocena efektywności wszystkich podmiotów. Natomiast bardzo często jest tak, że mamy wrażenie, że są składane projekty na realizację jakiegoś zadania, ale nie wiemy właściwie, jak to się wkomponowuje w lokalne uwarunkowania – czy rzeczywiście będzie ten efekt osiągnięty, czy są to działania doraźne, bo dotacje są udzielane najczęściej też na miesiąc, dwa, trzy, pół roku i po pół roku się to kończy. W sytuacji, kiedy widzimy już w momencie przyznawania środków finansowych, że to powinno trwać, ale w tym momencie często my już nie dajemy dotacji, my kontrolujemy jak zostały środki wykonane, ale generalnie nie ma ciągłości pewnych zadań, bo organizacje często wykorzystują środki, nie mają dalszego dofinansowania i np. zadanie, które przyniosło pewne efekty, raptem się załamuje«<sup>30</sup>.*

Jest to szczególnie trudna sytuacja dla organizacji młodych i małych, które dopiero wchodzi na rynek, budują swoją markę oraz gromadzą jakiegokolwiek kapitały, które mogą dać im możliwość działania w okresie, w którym wsparcie ze strony innych podmiotów (głównie samorządów) wygaśnie lub zostanie przerwane, choćby z powodów proceduralnych (nowa procedura konkursowa).

*„Najtrudniejsza jest sytuacja organizacji małych i dopiero co zarejestrowanych – mają one problemy z dostępem do środków publicznych, ponieważ nie są znane przez urzędników i często spotykają się z ich nieprzychylnością, a ponadto nie mają możliwości wniesienia wkładu własnego:*

*»URM: Z drugiej strony wydaje się też (...), że nie wszystkie organizacje mają do tego równy dostęp, bo są organizacje biedniejsze i bogatsze i tych biedniejszych nie stać na tak*

---

<sup>30</sup> P. Sobiesiak, *Ustawowe zasady współpracy w praktyce*, [w:] *U progu zmian. Pięć lat ustawy o działalności pożytku publicznego i wolontariacie. Raport z badań*, red. G. Makowski, ISP, Warszawa 2008, s. 96-97.

zwany wkład własny w różnych wejściach, wręcz domagają się utworzenia czegoś takiego przy samorządzie województwa, jak fundusz wkładu własnego, fundusz początkowy czy coś w tym rodzaju, tak, coś takiego. To z tego, co wiem, z takich moich sygnałów»<sup>31</sup>.

Bardzo podobne głosy padały także ze strony organizacji elbląskich:

*„Do PFRON-u bardzo trudno było się dostać. Nie chcieli gadać z taką jakąś małą organizacją. Była walka stoczona o to. W końcu pojechaliśmy ze wszystkimi dokumentami, ze statutem, z bilansem z poprzedniego roku, no i jakoś nam zawierzyli. I teraz już nie ma problemu. Każdy projekt nam się udaje. No i jest jeszcze Narodowy Fundusz, czyli opieka nad ludźmi obłożnie chorymi. Potem zaczęły się te duże projekty. Weszliśmy w projekt norweski. Było 500 chętnych, nas zakwalifikowali na 43. miejscu. I to miejsce było ostatnie. Wszyscy wcześniejsi musieli mieć wkład własny 10%, a my jako że na końcu, tak na przyczepkę – 40%. To jest ok. 50 tys. zł. I to jest horror”.*

*„Myślę, że najważniejszym jest pozyskiwanie wkładu własnego. To jest chyba jedyny nasz problem. Bo jeżeli mamy pomysły ciekawe, to sami poszukujemy źródła finansowania. A pomysłów mamy bardzo dużo. Nawet okres urlopowy wykorzystujemy na przygotowanie projektów, spotykamy się w domach, na działkach...”*

*„Jak sobie radzicie z wkładem własnym?”*

*No jest problem, bo jesteśmy właściwie stowarzyszeniem, który nie ma dochodów. Nie prowadzimy działalności gospodarczej i ten wkład gwarantuje nam jakby prezydent miasta. Tak jest z tym projektem ministerialnym. No, ten drugi, to mamy swoje środki, bo są potrzebne małe, »wkładamy« w to obsługę. Te drobne sprawy zabezpieczamy”.*

*„A skąd wkład własny na projekty?”*

*No, jest to problem. Na pewno zasoby ludzkie. Ze składek, choć są nieduże. Od czasu do czasu jakiś się pojawi sponsor. Nie mamy lokalu własnego, więc tym zasobem nie może być lokal. Ale bardziej zasoby ludzkie, wolontariusze. To nie jest tak pięknie i kolorowo. Trzeba się dobrze nagłówkować. Myśleliśmy nawet o projekcie unijnym, ale też muszą tak... jeszcze jesteśmy za słabi. Ale będziemy próbować”.*

Ale organizacje zgłaszają także wiele innych, często prozaicznych, choć bolesnych i utrudniających działanie, problemów: brak wsparcia merytorycznego i osób o odpowiednich kwalifikacjach (np. pomocy i obsługi księgowej, znającej się na sytuacji, specyfice organizacji pozarządowych czy też obsługi sekretaryjnej),

---

<sup>31</sup> Tamże, s. 97-98.

problemy z lokalami, sprzętem, wolontariuszami, a przede wszystkim środkami na działalność:

*„Hm... Takie przyziemne: brakuje nam księgowej na miejscu. Z księgowymi jest tak, że o księgową łatwo, ale problem jest z taką, która ma wiedzę o organizacjach pozarządowych. Mamy jedną, która sporo umie, ale nie jest ekspertem, który w spornych sytuacjach potrafi powiedzieć: prawo mówi tak. No i nie mamy księgowej na cały etat. A poza tym, chyba ze wszystkim sobie radzimy, rozliczamy projekty, robimy... Czasami trochę brakuje wolontariuszy, ale jeżeli dochodzi do takiego momentu, że ich naprawdę brakuje i na siłę robimy wszystko, żeby ich znaleźć, to ich znajdujemy. Jak znajdujemy czas, żeby ich znaleźć, zmobilizować, to przychodzą. Mamy pozyskane jakieś tam środki na przyszłe półtora roku. Jest wszystko ok., naprawdę. Jest w miarę na tyle ustabilizowana sytuacja, że jest fajnie. Tylko z tą księgową...”*

*„Na tą chwilę, to w sumie nie ma takich. Oprócz tego usankcjonowania lokalowego i osoby w postaci prowadzenia sekretariatu, coś w ten sposób. Wtedy byłoby zadowolenie w 100 proc.”*

*„Jakie inne kłopoty? Hm... Słuchacze ponoszą częściową odpłatność, jest co prawda częściowa dotacja, ale nie zapewnia ona całości środków, które są potrzebne do prowadzenia UTW. Słuchacze muszą ponieść jakąś tam część odpłatności za udział w sekcjach. Chcieliby, żeby te odpłatności były jeszcze zdecydowanie mniejsze. No, na to nie mamy wpływu, nie mamy środków. Będziemy się starać. Czasem jakby uzupełniamy naszą działalność dodatkowymi grantami, piszemy projekty. Ale są to małe kwoty. Są to znikome środki, żeby tak na stałe zmniejszyć odpłatności. To są takie kwoty jakby okazjonalne do jakichś wyjazdów edukacyjnych, rekreacji, ale tak żeby na stałe, na dłuższy okres czasu, to jest to ciężko”.*

*„Jest więc problem ze stabilnością, żeby to fajnie funkcjonowało. Trzeba pisać jeden wniosek za drugim. Tak jak większość większych organizacji to robi”.*

*„A czego nam brakuje? Pieniądze, każdemu się przydają. To ułatwia życie, możemy dać więcej nagród uczestnikom... koszty transportu. Raczej wszystko opłacamy z własnych wypracowanych funduszy. Od miasta i powiatów, na których terenie działamy, zawsze oczekujemy jakiejś pomocy w sensie bardziej reklamowym. Chodzi nam o to, że organizując duże imprezy, ogólnopolskie, międzynarodowe (bo takie też robimy), chcemy, żeby materiały promocyjne z tych gmin, miast i powiedzmy starostw trafiły do ludzi z zewnątrz. I tego najczęściej oczekujemy od władz gmin. Ewentualnie czasami prosimy o użyczenia sali, np. na*

szkolenia. Na zasadzie współpracy z gminami wiele można zrobić. Ich niewiele kosztuje użyczenie tej sali, nas kosztuje, powiedzmy, transport. Przy takiej współpracy wynika dużo wspólnych imprez”

„Stabilność finansowa. Byłoby super, żeby była zagwarantowana. Chociaż w organizacjach tak jest, że nigdy nie ma (uśmiech). Często rozmawiamy ze znajomymi, którzy mówią, że w budżetówce jest ciężko, są nieduże dochody, ale jednak zawsze są. Jednak z tego parytetu finansowego jakieś pieniądze na edukację czy gdzieś idą. A tu trzeba szukać. Są pieniądze, to dobrze, a ja nie ma, to trzeba przyciskać pasa i realnie często są groźby zwolnienia paru osób, albo okrojenia pensji”.

Czasami trudność polega na... braku zrozumienia:

„Trudności zawsze są. Chyba największe, to takie instytucjonalne, żeby spełniać pewne wymagania zewnętrzne. Ale to nie były takie trudności, które by nam uniemożliwiły funkcjonowanie. Czasami są trudności ze zrozumieniem naszych działań i szukaniem pewnych podmiotów, które miałyby nas wspierać czy finansować nasze działania”.

Specyficzne są problemy, zgłaszane przez organizacje sportowe:

„Na pewno... w Elblągu już od wielu lat i na pewno przez wiele lat jeszcze będzie problem obiektów, czy to piłkarskich czy hal sportowych zimą. Na taki duże miasto powinno być przynajmniej 3-4 razy więcej tych obiektów, żeby młodzież, która chciałaby trenować, żeby mogła to robić. Problem jest w tym, że te bardziej profesjonalne kluby zajmują większość hal i wszystkich obiektów elbląskich. I ci zwykli młodzi ludzie, którzy najczęściej stoją pod klatką albo gdzieś indziej mają problem, żeby wejść gdziekolwiek, to jest bardzo trudne, czasami niemożliwe do osiągnięcia”.

„Jest potrzeba modernizacji obiektów sportowych. Mimo tego, że jesteśmy jednym z lepszych centrów w Polsce, bo mamy względnie dużo hal sportowych. Jesteśmy w stanie przeprowadzić duże imprezy, ale potrzebna jest modernizacja. Zmalała liczba miejsc noclegowych w Elblągu, zlikwidowano bursę nr 1 - 150 osób odpadło”.

Ale problemy lokalowe dotyczą także inne organizacje. Czasami są to problemy dość specyficzne, wynikające z charakteru działalności:

„W związku z wciąż wzrastającą ilością zapisujących się słuchaczy na nasz uniwersytet, to sala wykładowa na EUH-E staje się za mała do jednorazowych spotkań wykładowych. No, w tym roku robimy to tytułem eksperymentu w dwóch turach. Podzieliliśmy tych słuchaczy, ponieważ mamy zapisanych prawie 400 osób, a sala mieści 200.

*Co będzie w przyszłości, nie wiemy. Nie ma innej większej sali wykładowej w Elblągu. Elbląska uczelnia daje nam największą salę”.*

*„Na pewno chcielibyśmy mieć lokal. Przydałaby się duża świetlica dla stowarzyszenia, żeby można było organizować spotkania, i pomieszczenie biurowe. Dzięki przychylności (...) użytkujemy bezpłatnie jedno pomieszczenie, w którym jest biuro. Natomiast nie mamy tak naprawdę gdzie się spotkać w większej ilości. Żeby zorganizować spotkanie integracyjne, te wigilie itd. potrzebujemy lokalu”.*

*„Jak będą obiekty, ludzie będą się dogadywać i będzie lepiej. Stworzenie warunków innym organizacjom, bo wiadomo... żeby każdy miał, nazwijmy to, swój kąt i żeby mógł się realizować. Tyle i aż tyle żeby miasto pomogło. Na pewno każde stowarzyszenie, mając pewne warunki, robi wiele dla miasta. Organizacje pozarządowe robią za miasto wiele rzeczy i miasto powinno to doceniać. Patrząc z boku, to tak jakby czasami nie doceniało tego, co dane stowarzyszenia robią dla społeczności”.*

Ten ostatni wątek trzeba podkreślić – realizację przez organizacje zadań własnych samorządów i wynikający stąd obowiązek (w przeświadczeniu wielu liderów pozarządowych) wspierania przez samorząd działań organizacji. To się będzie powtarzać wielokrotnie, a badania ogólnopolskie pokazują, że to jeden z powszechniejszych i najważniejszych elementów wpływających na ocenę współpracy między NGO-sami a samorządem. W naszych badaniach to także często dawało o sobie znać.

Liderzy organizacji mają też świadomość nieuchronnych zmian, które nastąpią wraz np. z zanikaniem wsparcia finansowego ze strony UE. Ale nie tylko – otwieranie się na nowe obszary działania wymaga środków, a te zdobyć będzie coraz trudniej. Stąd konieczność myślenia kategoriami efektywności:

*„Może w kategoriach, potrzeb organizacji, które zostały zaspokojone, a które np. ciągle nie zostały zaspokojone. Bo patrząc na ten budynek, myślę sobie, że już wiele potrzeb zostało zaspokojonych...”*

*Jeżeli chodzi o infrastrukturalne potrzeby na realizację podstawowych działań statutowych, to jak najbardziej. To co się wiąże z tym, co mamy tutaj, to nierozzerwalny czynnik ekonomiczny po prostu. Potrzeba jest pieniędzy. Jesteśmy organizacją, która jest w procesie ekonomizacji sektora, czyli myślimy o naszej ekonomii społecznej i próbujemy jako podmiot znaleźć sobie tą przestrzeń, mając tą perspektywę, że w 2013 r. główne środki, jakie*

*są na działania społeczne organizacji pozarządowych, po prostu się ukróć. A my chcemy, żeby ta nasza misja i idea przetrwała, stąd też to jest to bariera, która gdzieś w jakimś stopniu jest zaspokajana. Może nie bariera... to jest bariera, którą musimy przejść, bo nie jesteśmy tutaj sprofesjonalizowani, żeby wejść w stricte działalność gospodarczą. Mamy możliwości, które na jakiś czas zaspokajają nasze potrzeby, ale w dłuższym rozumieniu czasu, to jest to problem, który jakoś nad nami wisi. I musimy się po prostu przygotować i wprowadzić proces zmian. Ta zmiana nas czeka i jest to etap chyba i najmniej teraz... zaspokajany, aczkolwiek wiemy, że nie zostanie on na długo”.*

*„Też, co jest fajne, że organizacje powoli zaczynają sobie zdawać sprawę, że fundusze nie będą wieczne. Wielu ludzi zaczyna patrzeć coraz bardziej perspektywicznie. Może to te planowanie im wychodzi. Co będzie za rok? Za 10 lat, kiedy funduszy już może nie być... Dlatego coraz częściej mówi się o czymś takim, jak ekonomia społeczna, jak dywersyfikacja źródeł przychodu, jak komercjalizacja działalności... która będzie wymuszała jakość prowadzonej działalności. Bo organizacje pozarządowe będą nie tylko czynnikiem społecznym, ale też pewnym elementem quasi ekonomicznym”.*

### Organizacje uczące się

Jedną z największych bolączek i jednocześnie potrzeb w organizacjach jest wiedza, umiejętności... W bardzo wielu wywiadach wątek ten się pojawiał. I to zarówno w wypowiedziach osób, które dopiero rozpoczynają działalność, jak i tych, które działają już od wielu lat, ale musiały się nauczyć nowych metod, procedur, sposobów działania itd.

Problem umiejętności i wiedzy dotyczy zarazem członków i liderów, jak i pracowników. O tych drugich będzie nieco szerzej w następnym rozdziale, ale już teraz warto przywołać dwie wypowiedzi, które wskazują na poważny problem organizacji, a mianowicie na niedostatek kadry pracowniczej o odpowiednich kompetencjach:

*„A ci co się nie wyuczyl, to się uczą jeszcze (uśmiech).*

*Nauczą się, czy nie?*

*Nie nauczą się, nie... Bo ja już mówię: ile razy mogę mówić to samo?? Jak krowa na rowie trzeba im to samo. Piszemy na kartce, dzielimy pieniądze, co ma być, na co, ile...”*

*„Główna księgową do tej pory pracowała na umowę zlecenie, a potem pojechała do (...) do Niemiec i zostawiła mnie ze wszystkim. Ile się namęczyłam! I dość szybko chwyciłam nową księgową. Ogłoszenie wywiesiłam, ktoś jej powiedział. Dziesięć lat pracowała, teraz są trochę nowe systemy, przepisy. Prosiła o pracę bardzo. Jak na razie jestem z niej bardzo zadowolona. Jak czegoś nie wie, to dzwoni do koleżanek, do znajomych, wzięła przepisy, studiuje. Jak ja to robiłam, to się namęczyłam, bo się nie znam”.*

Wśród członków stowarzyszeń też brakuje często osób umiejących np. pisać projekty (a to coraz częściej podstawowe umiejętności liderów organizacji i animatorów). Ale też w bardzo wielu wypowiedziach pojawia się wątek uczenia, uczestniczenia w szkoleniach, warsztatach, ćwiczeniach – zarówno organizowanych na lokalnym podwórku, jak i w różnych miejscach Polski (często z wykorzystaniem funduszy pomocowych). Pokazuje to też, jak liderzy organizacji nabywali potrzebnych kompetencji i jednocześnie ile wysiłku musieli włożyć w doksztalcenie się. Liderzy też mocno deklarują świadomość konieczności ciągłego uczenia się:

*„Zawsze jestem zwolennikiem, że można coś robić lepiej (uśmiech), więc zawsze można robić lepiej. A co można robić lepiej... No właśnie, my się też cały czas uczymy. Wiemy, że niektóre rzeczy lepiej lub słabiej działają, mają lepszy lub gorszy efekt, odbiór. Ja wiem?”*

*„Czy od razu znaleźli Państwo ludzi, którzy potrafili pisać projekty?*

*Nie, nie. Powiedzmy, że część osób, które zakładało to stowarzyszenie (...) to byli bardzo młodzi ludzie po filologii polskiej np., inżynierzy, czy jacyś ludzie, którzy czasami nie byli związani z branżą, tą którą... (...) I wtedy ruszyliśmy i szkolenia zw. z organizacjami pozarządowymi...*

*Czy to były szkolenia ogólnopolskie? Czy może lokalne, elbląskie?...*

*Nie. To były ogólnopolskie. Byliśmy jedną z pierwszych organizacji, która w ogóle gdzieś tam jakieś centralne... tzn. był już ESWIP, ale się tak nie nazywał, ale oni już działali. I myśmy byli chyba jedną z pierwszych kulturalnych organizacji, która zdobywała jakieś środki z Ministerstwa Kultury, drobne, bo drobne. Ale to był sukces, który osiągnęliśmy. (...) I z kolei też wtedy zdarzyło się coś takiego, że ten przedakcesyjny moment i środki, które miały być dostępne, spowodował że zaczęliśmy wszyscy aktywnie uczestniczyć w różnego typu szkoleniach. Czy to szkolenia związane z rozliczaniem i pisanem projektów – i to chyba był moment, kiedy nasze osoby w stowarzyszeniu, dzisiaj to często osoby także pracujące na*

eksponowanych, kierowniczych stanowiskach (...) uzyskały taką wiedzę. Dostaliśmy certyfikaty. Przełomem był pierwszy większy grant z Euroregionu Bałtyk, ale największym sukcesem, który utwierdził nas, że potrafimy być w tych projektach unijnych przedakcesyjnych specjalistami, to był projekt, który pisaliśmy do Komisji Europejskiej w języku angielskim. Tu się sprawdziliśmy pod względem logistyki, sprawności przeprowadzenia, napisania i rozumienia tego, pokazania, że ten język się również przydaje, że w Polsce też on może być wykorzystywany do tego, żeby wyrażać swoje myśli i wiedzę. To był grant, który dostaliśmy bezpośrednio z Brukseli”.

„Wnioskujecie o pieniądze z UM. Czy ktoś Wam pomógł w pisaniu pierwszych projektów, czy korzystaliście z jakiegoś wsparcia?

*Byłam 5 razy na Instytutach Pozarządowych. I uczyłam się wszystkiego.*

Co to takiego te Instytuty?

*To prowadziła, jak to się nazywało, z Warszawy... coś z obywatelskim.... Byłam w Starych Jabłonkach, pod Myślenicami, na Kaszubach – w takim Kaszubskim Uniwersytecie Ludowym, bardzo pięknie tam było, dwa razy nad Zalewem Zegrzyńskim. To stowarzyszenie było z Warszawy (...) Trzeba było zapłacić pewną kwotę, niewielką, gdzieś 100 zł. Dostawaliśmy zaproszenie. I mi się udało pięć razy. (...) Tam uczyłam się... były różne tematy. Dwa razy byłam na pisaniu wniosków, raz jakieś tam – jak godzić, pogodzić się... o, to się nazywało: rozwiązywanie konfliktów. I później robiłam kurs księgowości komputerowej. Nie było mi to specjalnie potrzebne, bo mamy księgową, ale chciałam troszkę się nauczyć, też troszeczkę wiedzieć”.*

Są jednak i tacy liderzy i organizacje, które są w pełni samoukami, bazując na własnym doświadczeniu:

*„Nie, jakoś żeśmy sobie sami dawali radę. Wie pani, nawet żeśmy nikogo tutaj nie prosili o pomoc”.*

*„A uczyliśmy się pisać projekty... metodą prób i błędów (uśmiech). Sami. Ale piszemy już z 8 lat. To były takie pierwsze kroczki, pomalutku”.*

*„Jeżeli chodzi o pisanie projektów do miasta czy województwa, to sami zdobywaliśmy tą wiedzę. Natomiast nigdy nie pokusiliśmy się o pisanie projektów unijnych. Tu potrzebny byłby ktoś... To wymaga partnerów, z zagranicy... My jesteśmy organizacją miejską, może dlatego wydaje nam się, że to co robimy, to pochłania nasz czas, że to jest to, co maksymalnie możemy robić. Ten potencjał naszych członków i nas samych... Może gdyby była młodsza ta*



organizacja, gdyby byłoby może większe »parcie« (jak to się brzydko nazywa) na to, żeby poszerzyć, na duże projekty”.

„Nie korzystałem z pomocy innych osób. Uczyłem się chyba na swoich błędach, tak naprawdę. Jak już człowiek napisał, to były osoby w Urzędzie Miasta, które pomagały w uzupełnieniu czy w korekcie pewnych rzeczy”.

Są jednak i takie organizacje, które deklarują, że... nie mają „parcia” na projekty:

„To są lata doświadczenia. No i oczywiście szkolenia profesjonalne, to nam bardzo pomaga. Z tymże u nas też jest inna sytuacja, bo realizacja projektów nie warunkuje naszego istnienia. Nie mamy pracowników etatowych. Nie ma u nas takiego parcia na wszystkie ogłaszane konkursy. Możemy decydować, do którego konkursu podchodzimy i jaki pomysł chcemy przeforsować. Jest to dla nas sytuacja komfortowa. Bo w innych organizacjach, gdzie pracownicy utrzymywani są głównie z projektów, to jest to dyskomfort. My mamy akurat tą lepszą sytuację”.

Wreszcie zdarzało się i tak, że organizacje posiłkowały się osobami, które przygotowywały projekty w ramach umów cywilnych, choć bez powodzenia:

„Jeden projekt (...) na umowę o dzieło. Projekt nie przeszedł, zabrakło 14 pkt., straciliśmy pieniądze. No, ale trudno”.

Po pewnym czasie organizacje i ich liderzy nabyli już takiego doświadczenia, że pomoc szkoleniową uznają za zbędną:

„Po prostu koleżanka przekazała, jak pisała i na podstawie tego sami się uczyliśmy. Ale też byliśmy na szkoleniach.

A jakich?

W tym pozarządowym...

ESWIP-ie?...

Tak, tam.

Jak Pani ocenia?

Bardzo fajnie, wszystko ekstra było. Bardzo fajnie prowadzone, akurat pan Jachimowicz z nami prowadził.

A teraz?

Już nie chodzimy. Nie potrzeba. Te miejskie to już.... Już jesteśmy obcykani (uśmiech).  
(chwila ciszy) O, a teraz koleżanka mi napisała (projekt – przyp. aut.), a ja patrzę i mówię: o

*matko, wyjdźże ty z tej małomiasteczkowości! Wyjdź ponad to! Bo to nie może być tak. Bo to już ileś lat się pisze... Musiałam poprawiać merytorycznie kiedyś, w dziale finansowym! No to już zostałam tak przeszkolona, że hej!*

W samym Elblągu sfera szkoleniowa jest dobrze rozwinięta. I znajduje to odzwierciedlenie w wielu wypowiedziach. Wspomina się w nich przede wszystkim o roli przywołanego powyżej EWSiP-u. Osoba będąca członkiem tej organizacji tak opisuje jego zadania i rolę:

*„Jeśli chodzi o ESWIP, jak Pani myśli, jak inne organizacje, do których skierowana jest ta jednostka, oceniają jego działanie? I czy ją wykorzystują?*

*Jak najbardziej. Dużo ludzi przychodzi po porady, poza tym prowadzi te działania w powiatach. Dotyczą one tworzenia struktur organizacji, pośrednictwa między samorządami a organizacjami. Ma dużo różnych inicjatyw. To jest docenianie i dobrze odbierane. Tutaj nie możemy narzekać. Organizacje są zorientowane i korzystają z tych usług. Ludzie niezrzeszeni też przychodzą, ja np. teraz mam takie trzy inicjatywy osób, które chcą założyć stowarzyszenie. Chcą oni załatwić jakieś swoje problemy właśnie dzięki stowarzyszeniom.*

Przyszli do Pani, czy do ESWIP-u?

*Jedno i drugie (uśmiech). W Elblągu nawet mniej niż gdzie indziej jest ESWIP znany. W Elblągu i tak jest już dosyć silne środowisko pozarządowe, właściwie to częściej zwracają się do nas o pomoc ludzie z powiatów, gmin z województwa*

Wielu respondentów deklarowało, że organizacja ta istotnie wsparła ich działania i dostarczyła niezbędnej wiedzy oraz umiejętności:

*„Na początku z ESWIP-em, ale teraz też korzystamy z informacji o szkoleniach, które są podawane na stronie NGO-sów. I wybieramy sobie nieodpłatne. Ja np. brałam udział w I edycji programu »Liderzy«, to taki roczny program. I bardzo sobie chwałę. Teraz jestem na II etapie – alumni. Jest to znakomity program, uczy umiejętności zarządzania zespołem ludzkim, pracy w organizacjach. Daje »Powera« do działania. Często korzystam z takich szkoleń”.*

*„Różnie to bywało. Na pewno trzeba się było nauczyć pisania tych wniosków. I do tego też służyły organizacje pozarządowe. Uczyliśmy się w ESWIP-ie czy w Fundacji Elbląg. Po prostu podpieraliśmy się ich siłą fachową i ich instruktążem.*

Dużo dały te szkolenia?

*Ta, myślę, że tak, że się nauczyliśmy sporo”.*

*„Mieliśmy dosyć dużą pomoc doradczą z ESWIP-u. Ale realnie też sami dużo pisaliśmy. Mieliśmy w klubie dwie osoby, które się przeszkoliły i miały o tym pojęcie. Staraliśmy się pisać coraz więcej i więcej tych wniosków, i coraz więcej nam przechodziło. Pierwsze europejski nam nie przeszedł. Ale potem było lepiej. No i rozwinęliśmy to o wnioski spoza, można tak powiedzieć, naszej działki sportowej”.*

*„No, ESWIP na pewno wspomaga szkoleniowo. Organizują szkolenia, w których możemy uczestniczyć. Także spotkania doradcze, ze specjalistami w danych dziedzinach. My z tego korzystaliśmy, na pewno”.*

Pojawiały się także opinie o podobnej roli, jaką odgrywa Centrum Organizacji Pozarządowych, choć jako młoda organizacja (a właściwie instytucja przy organizacji, albo jeszcze trafniej: projekt realizowany przez kilka stowarzyszeń) ma ona jeszcze problem z dotarciem do zainteresowanych osób:

*„To jest trochę trudniejszy problem, bo to nie o tyle chodzi, czy Centrum spełnia swoje zadania, ale... Z jednej strony można powiedzieć, czy szpital leczy chorych, jeśli ci chorzy nie przyjdą sami do szpitala. Czy szpital jest w stanie znaleźć tych chorych, żeby im pomóc. A jednocześnie wiemy, że ludzie umierają. Czy to, że ludzie umierają znaczy, że szpital jest nieskuteczny. Nie wiem trochę, jak to powiedzieć...”*

*„Tu ważną kwestią jest to, że COP zmienił swoją lokalizację i przez długi czas miał swoją lokalizację w ESWIP-ie, potem trafił na ul. Komeńskiego. Tamto miejsce ciężko było promować, cokolwiek organizować, bo nie było do tego przestrzeni. Teraz ma znowu przestrzeń (...) COP będzie się promował stopniowo jako miejsce, gdzie jest miejsce dla organizacji, przestrzeń do wykorzystania, przychodźcie!”*

Jedna z osób związanych z COP-em tak mówi o tych problemach:

*„Czy skutecznie działa? Myślę, że tak. Uczestnicy szkoleń są ankietowani. Tylko że ankietujemy tych, którzy przychodzą. Potrafimy pomóc tym, którzy choć raz się z nami w jakiś skontaktowali. Jesteśmy skuteczni dla tych, którzy wykazali inicjatywę. Można powiedzieć, że nie zagospodarujemy sporej liczby organizacji, które funkcjonują same dla siebie. I teraz pytanie, czy one potrzebują pomocy, czy funkcjonują i nie potrzebują pomocy. Może być taka sytuacja, że organizacja dobrze sobie radzi i nie potrzebuje biura, żeby sobie radzić dobrze. Ale z drugiej strony może być nieświadoma z możliwości, jakie może mieć ułatwienia tytułem tego, że jest biuro (...) Teraz już się nie obawiam tego, czy będziemy mieli frekwencję. Bo mamy ją zawsze. Mamy bliższy kontakt z organizacjami. W zeszłym roku*

*bardziej może nie tyle, że się docieraliśmy, ale... No wiadomo, zawsze na początku trzeba trochę ten rynek jakby... To jest takie wzajemne badanie się: organizacji i nas. My poszukujemy, oni jeszcze nie wiedzą, jak do tego podejść. Teraz już wiedzą: a to ci, Stefczyka, dawny „Ruch”! Bardziej nas kojarzą. Łatwiej nawiązać współpracę. Choć nadal, właśnie... Lokalizacja jest pozytywna, ale nadal jest to ulica w głębi. Musimy tłumaczyć. Ale jeśli ktoś już raz był, to nie będzie miał problemu, żeby dotrzeć”.*

Obie organizacje szkoleniowo-pomocowe w jakiejś mierze się wzajemnie uzupełniają, choć pojawiały się też głosy, że dublują swoją pracę. Z drugiej strony osoby związane z tymi organizacjami tłumaczyły, że ich kompetencje i możliwości są różne i siła rzeczy skierowane do innych odbiorców.

*„ESWIP też jest wsparciem i my też jesteśmy wsparciem. I tu też trwają... negocjacje, ukierunkowywania. Z roku na rok coraz bardziej dogadujemy się z ESWIP-em, dzieląc obszary działania. To nie jest jeszcze ten etap, że jesteśmy przyjaciółmi, ale już jest dobrze. My pomagamy im, oni nam. I podejrzewam, że to pójdzie w tym kierunku, że to oni będą wsparciem za parę lat, może oni będą prowadzić COP, a my będziemy »młodzieżą« »wolontariatem«. I to się tak rozejdzie. Będą dwie mocne organizacje i żadna sobie nie będzie przeszkadzać, tylko będą się wspierać”.*

COP jest bardziej dla tych, którzy dopiero chcą zacząć działanie, potrzebują elementarnej wiedzy i wsparcia. EWSIP zaś jest bardziej dla tych, którzy chcieliby skorzystać np. ze środków unijnych, a więc są bardziej zaawansowani. Czy tak jest w rzeczywistości? Z punktu widzenia poszczególnych organizacji liczy się raczej fakt, że można w ogóle otrzymać jakieś wsparcie. A od kogo to już ma mniejsze znaczenie:

*„Są Państwo jeszcze młodym stowarzyszeniem, czy korzystaliście z czyjejs pomocy przy zakładaniu organizacji, pisaniu wniosków?”*

*Tak. Korzystamy. Jestem pod wrażeniem... kontaktowaliśmy się z panią (...) z organizacji pozarządowych (ESWIP – przyp. aut.). Miałam z nią kontakt, wspomagała mnie, kierowała. Poza tym korzystałam w ERKON-ie z bezpłatnej porady, jak zakładaliśmy stowarzyszenie, to sprawy ze statutem: wszelkie poprawki, prawnik z ERKON-u. I tam, jak się zgłoszę, to rzeczywiście pomoc uzyskuję. Wybieram się jeszcze do Centrum Organizacji Pozarządowych, ale się jeszcze tam nie wybrałam, także...*

A czego oczekiwałaby Pani od COP-u?

*No, też nawet... może pomoc z OPP, żeby pokierować, żeby jakichś błędów nie zrobić i nie płacić jakichś dodatkowych pieniędzy. Tak jak mówię, jesteśmy młodym stowarzyszeniem i dopiero się małymi krokami wszystkiego uczymy. Ale, jak wystąpiłam z prośbą o wsparcie, to nie było żadnego problemu”.*

Trzeba jednak przyznać, że „mozół projektowy” czasami przeszkadza organizacjom, które uważają, że energię ludzką powinni przeznaczyć na inne formy aktywności, przede wszystkim na wsparcie ludzi:

*„Na jednym czy drugim szkoleniu w Elblągu ktoś od nas był. Było w województwie warmińsko-mazurskim szkolenie, co prawda nie pisanie samych wniosków, ale budowania programów profilaktycznych, ja w tym uczestniczyłem. W innych inni uczestniczyli. Dla nas pisanie wniosków nie jest aż tak wielkim szkopułem, kłopotem, ale konieczność częstego pisania i spalania na to swojej energii. My chcemy pracować z ludźmi, a nie na zasadzie: pisać projekty. Chcę pomóc człowiekowi, a nie skupiać swoją całą uwagę na to, żeby pisać projekt, który zabezpieczy był tym moim ludziom, którzy chcą pomagać, a uniemożliwią mi pracę bezpośrednio z człowiekiem”.*

*„Sobota, jakieś wyjazdy... (...) Nieraz ktoś nam mówił, żebyśmy napisały projekt do np. EFS-u, zajęć się kształceniem osób bezrobotnych. Ale sobie mówiłam: jasne, a kto będzie... I podejmowałyśmy taką próbę, ale jak my się zajmiemy doksztalcaniem siebie, pisanem projektów i »trzepaniem kasy«, to kto będzie się zajmował panem (...), panią (...) i kto będzie organizował »korki« dla dzieci?”.*

Poza tym były jednak i takie wypowiedzi świadczące o tym, że organizacje nie są przygotowane do korzystania z projektów grantowych. Takie głosy wychodziły od liderów organizacji powstałych jeszcze przed transformacją ustrojową.

*„To jest czarna magia, jak chyba w większości... Wiem, że miasto Elbląg ma tych funduszy dużo. Będziemy teraz próbowali. (...) Ale w tym roku zagapiliśmy się (...) A dokumentacyjnie, to wie pani, jak teraz jest... Tyle tego! Bez papierów się nie obejdzie, bez komputera się nie obejdzie...”*

Warto w tym miejscu choć wspomnieć o pojawiających się praktykach NGO-sów związanych z działalnością projektową. W czasie wywiadów kilka razy pojawił się szeroki problem kierunku działalności organizacji uzależnionych od tematyki pojawiających się konkursów:

*„Często w ramach projektów robimy jakieś programy, konferencje, szkolenia etc. Ale my rzeczywiście działamy na rzecz społeczeństwa, czy to w rodzinach zastępczych, czy to na rzecz mam w ciąży mieliśmy projekt... To było na zasadzie... bo taki był projekt, ktoś ogłosił”.*

Jest też często i tak, o czym mówili raczej otwarcie liderzy, że organizacje niejako przygarniają tych, którzy chcą napisać projekt, a nie mają wystarczających zasobów ludzkich, materialnych, historii grantowej etc.

*„Przychodzą tu do nas, my piszemy z nimi projekt, jako nasza organizacja. I w ten sposób otwiera im się droga. Oni są naszym głównym partnerem przy projekcie i się tym firmują potem. Bo oni nie mogą dostać pieniędzy, bo nigdy nie zarządzali taką kwotą, nikt im tych pieniędzy nie da. Najpierw są partnerami przy 1,2 projektach, które my napiszemy. Wywiążą się dobrze ze swoich zadań, projekt zostanie dobrze rozliczony. Potem piszą swój”.*

Jest też i tak, że organizacje, bądź też grupy nieformalne, pojedynczy liderzy albo instytucje budżetowe szukają partnerów w postaci organizacji pozarządowych, którzy spełniają wymogi formalne potrzebne do możliwości aplikowania.

*„Czyli wy piszecie projekt, a (...) się pod tym podpisuje?...*

*To wszystko zależy, gdzie kto może aplikować i jaka sfera działań jest statutowo zagwarantowana”.*

Można zadać pytanie – po co organizacjom wiedza o formach działania, o możliwych do zdobycia funduszach itd.? Rzadko, ale jednak pojawiały się wypowiedzi wykraczające w refleksji poza horyzont: „trzeba działać” i zwracały uwagę na podstawową kwestię zmiany świadomości i postaw społecznych:

*„Bo to też na rzecz osób nas otaczających pewne działania są prowadzone. Są grupy samopomocowe, które działają na rzecz samych siebie i jest im dobrze, a ludzie stojący obok powiedzą: no, oni sami siebie zadowolają, a gdzie moje potrzeby? Takie głosy się pojawiają, a nie ma takiej świadomości, że tak naprawdę jak chcę, to mogę też taką grupę sobie założyć czy dostać od kogoś wsparcie, bo być może taka grupa już funkcjonuje. Czyli, no co, no cały czas chyba ta świadomość, wiedza, takie upowszechnienie tego... Upowszechnienie tego, że można. Są programy, takie nasze lokalne, wypracowane też przez niektóre stowarzyszenia, programy edukacji obywatelskiej, wprowadzane w szkołach, trafiające do dzieci i młodzieży. Licząc na to, że będzie to powtarzane i stworzy się pewien proces, może ten poziom świadomości się zmieni”.*

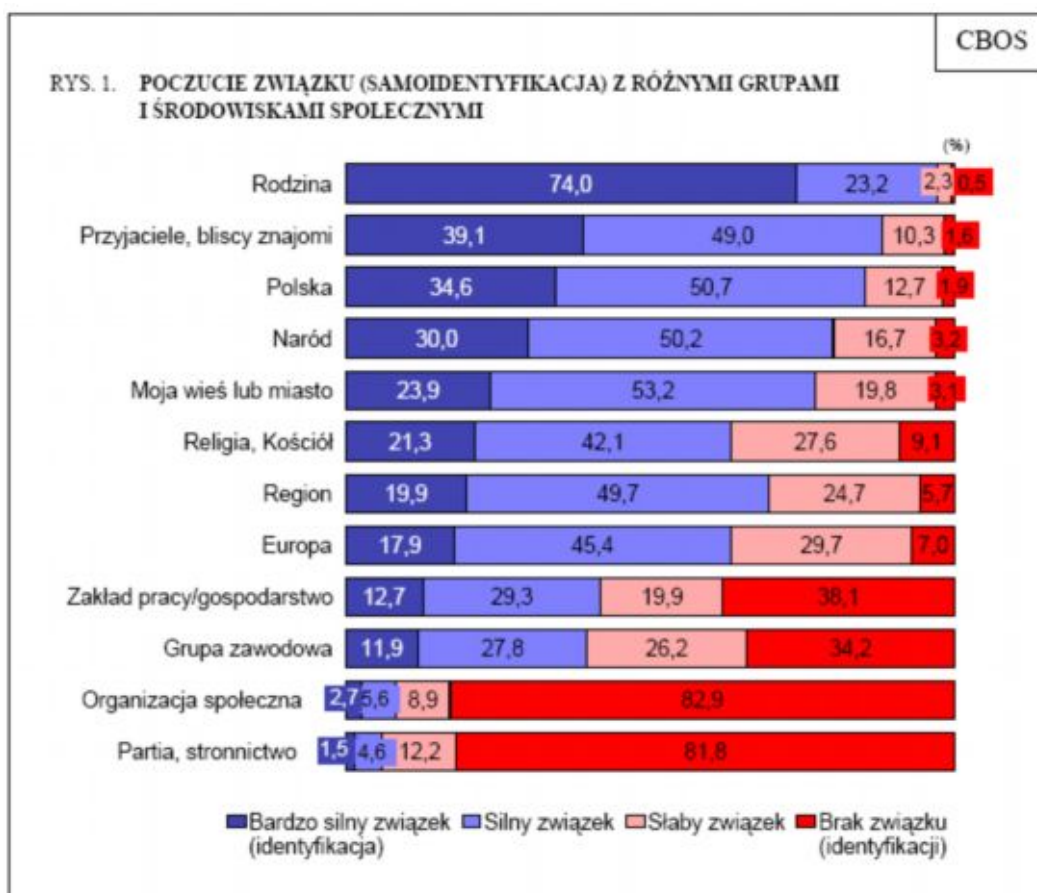
## Rozdział IV

### *Członkowie organizacji – pracownicy – wolontariusze*

#### Aktywność, działanie i zaangażowanie członków

Zebrania zarządów, posiedzenia Komisji Rewizyjnych, procedury i struktury itd. to tylko część, można nawet mniej ważna, życia organizacji. A może nie mniej ważna, tylko... najbardziej widoczna i angażująca najwięcej energii. Tymczasem w organizacji liczą się przede wszystkim członkowie ją tworzący. Zapytaliśmy więc, jak nasi respondenci oceniają stan zaangażowania i aktywność członków własnych stowarzyszeń.

Zanim jednak wprost odniesiemy się do wypowiedzi liderów elbląskich pozarządówek chcielibyśmy zwrócić uwagę na generalny problem w Polsce z kręgami identyfikacji społecznej. Otóż znikomy procent Polaków wykazuje identyfikację ze zorganizowanymi formami życia zbiorowego – głównie organizacjami i partiami politycznymi. O ile w przypadku tych drugich, zważywszy na jakość polskiego życia politycznego, taka postawa zdystansowania nie powinna dziwić (choć nie jest ona pocieszająca dla życia demokratycznego), o tyle w przypadku organizacji jest to zastanawiające. Jeśli bowiem ponad 80 proc. deklaruje brak poczucia związku z jakimikolwiek organizacjami społecznymi, to możemy zapytać zasadnie o fundamentalny problem legitymizacji tychże organizacji. Co daje im prawo do deklarowania, że występują w imieniu czy też interesie „społeczeństwa”, skoro samo to „społeczeństwo” zgłasza daleko idący dystans od nich? Dobrze to widać na przykładzie stosunkowo nowych badań przeprowadzonych przez CBOS:



Źródło: K. Zagórski, *Więzi społeczne i wzajemna pomoc (społeczno psychologiczny kontekst życia Polaków). Komunikat z badań: „Warunki życiowe społeczeństwa polskiego: problemy i strategie”*, CBOS, Warszawa luty 2008, s. 2.

Prymat wspólnoty narodowo-państwowej oraz rodzinno-przyjacielskiej utrzymuje się od wielu lat i nic nie wskazuje, aby się tu coś w nadchodzącej przyszłości zmieniło. Ma to jednak skutki także dla społecznego zaangażowania Polaków, o czym będzie jeszcze mowa.

Odnosząc się zaś do warunków elbląskich możemy przyjąć, że niczym się one nie różnią od średniej ogólnopolskiej. Podobnie jeśli idzie o społeczne zaangażowanie członków organizacji, które – trzeba przyznać – w wypowiedziach naszych respondentów prezentuje się różnie. Liderzy czasami ograniczali się do podania wyłącznie liczebności organizacji, ale często podejmowali się próby sformułowania pewnych ocen, odnoszących się do aktywności, struktury wiekowej, form mobilizowania członków, ich poczucia związku z organizacją itd. Zwraca przy tym uwagę, że choć organizacje elbląskie są zróżnicowane liczebnie, to jednak



przeważają organizacje niezbyt duże, niezbyt liczne (od kilkunastu do kilkudziesięciu osób):

*„6 osób jest w zarządzie, 4 osoby w komisji rewizyjnej. I jest 4 inspektorów ds. interwencji. W sumie jest nas 40 członków. Wczoraj zapisały się 2 osoby”.*

*„Mamy 36 członków, nie mogę powiedzieć więcej, bo przyjdzie mi tu Komisja Rewizyjna i sprawdzi”.*

*„To jest bardzo kameralne stowarzyszenie, bo to jest 20 osób zaewidencjonowanych”.*

*„Jak każde stowarzyszenie, było założone przez min. 15 członków. Na pierwszym założycielskim spotkaniu było bodajże 20 członków, został wybrany prezes (...) oraz wiceprezes i dwie osoby tak jakby, które współpracują i podejmują decyzje. Oczywiście jak są ważniejsze decyzje to jest spotkanie tych wszystkich, powiedzmy, członków założycieli”.*

Bywają jednak także organizacje niemal masowe: *„Na dzień dzisiejszy jest to ok. 450 os. W 2002 r. z opłaconą składką mieliśmy tylko 50 osób. Był taki okres marazmu zrobiony przez poprzedników. Rozgrabiono nam majątek, sprzęt, zniszczono po prostu. I teraz w tym układzie dopiero, można powiedzieć, budujemy tą strukturę”.*

Charakterystyczne przy tym, że liderzy mówią raczej o przybliżonej liczbie członków, co sugeruje dużą płynność „mas członkowskich”.

*„Członków mamy około 15”.*

*„Mamy pięćdziesiąt kilka osób”.*

*„Członków nie jest za wiele, gdzieś ok. 20 os. Sympatyków może jest więcej”.*

*„W ogóle to jest 86 członków. To jest dosyć płynne. My... organizacja... to znaczy... hm... członkowie mają trochę lat, bo niektórzy są nawet od początku organizacji. (...) I są nieprzerwanie przez te lata członkami. No ale jest migracja poza teren... Ale przychodzi też sporo nowych osób. Przyjmujemy co roku ok. 20 osób, ale też mniej więcej tyle też ubywa. To umierają, to wyprowadzają się, to stan zdrowia nie pozwala... No, różnie to bywa. No, niestety nie jesteśmy marginesem dla młodzieży, nad czym ubolewam”.*

Organizacje różnią się także pod względem struktury wiekowej:

*„Przekrój wiekowy jest bardzo duży, od 7 lat (a nawet 1 przypadek młodszego, 3-letniego, którego rodzice zapisali, bo chodził z nimi na rajdy już praktycznie od 1,5 roczku). Mieliśmy i takich członków, którzy mieli i po 80, 90 lat, jeden 96 lat skończone. W wieku ok. 80 lat jest kilkunastu członków”.*

„Nasz oddział tworzą koła: koło miejskie Elblągu, w Braniewie, powiatowe i emerytów, czyli ponad 400 osób. W kole elbląskim z powiatem czynnie pracujących jest 120 osób w sumie. Koło emeryckie ma 80 os. – zaraz nas przewyższą (śmiech)”.

„Najmłodsza – trzydzieści parę, najczęściej między 40 a 50”.

„No, ja jestem chyba najstarsza (śmiech). To znaczy granica... Wczoraj zapisała się bardzo młoda pani, ur. w 1979 r. Moja córka 1966 r. To jest taka granica. Ja (...) prawdopodobnie jestem najstarsza. Pan (...) w granicach siedemdziesiątki, pan (...) mówi, że mu brakuje 3 lat do emerytury. Sekretarz – granica 45. Więc różny wiek. Komisja rewizyjna – granica gdzieś tak 40-50 lat”.

Pojawiał się w wypowiedziach liderów środowiska elbląskiego także problem „martwych dusz” oraz niewielkiej aktywności sporej części członków:

„W 2002 r. (...) sytuacja finansowa, w ogóle kondycja oddziału, była bardzo słaba. Było ok. 100 os. martwych dusz. Majątek zrujnowany, byle jak podpisywane umowy (...) W tej chwili wychodzimy na prostą i można powiedzieć, że już jesteśmy firmą”.

„Natomiast, jak pewnie w każdej organizacji, aktywna jest połowa. Ta połowa odnajduje się w realizacji projektów, przychodzi systematycznie na spotkania”.

„Ja myślę, że »papierowych« jest ze 40, ale ze 20 do 30 os. jest... Powiedzmy inaczej, jeśli jest potrzeba czynnego działania, to oni się znajdują”.

„Te deklaracje składa się czasami pod wpływem impulsu, a potem gdzieś jakoś trudno...”

„To znaczy, są członkowie, na których możemy liczyć, kiedy potrzebna jest pomoc merytoryczna, wsparcie techniczne. Aczkolwiek, no... to jest jak w życiu. Są to nasi sympatycy, ale każdy z nich zajmuje się... ma swoje życie zawodowe, czy swoją działalność społeczną poza (...). I choćby z tych przyczyn nie może być tutaj aktywnym. Ważną informacją jest to, że u nas nasi wolontariusze, czyli ludzie, którzy (...) podejmują pracę wolontarystyczną, nie stają się naszymi członkami. Więc to są jakby 2 osobne grupy. A wiadomo, że jakby też jest jakaś rotacja takich aktywnych osób (...).”

„Ilu jest członków, ile osób jest zatrudnionych, ilu jest wolontariuszy?...”

Jest 44 członków.

Faktycznie tylu działa?

*Nie. Trzon, czyli zarząd plus jeszcze parę osób, czyli ok. 10 os. Plus z doskoku 5. W praktyce mamy w przyszłości plany redukcji. Czyli tych, którzy nie są aktywni – na członków honorowych, a na członków tylko tych, którzy są aktywni.*

*A ci nieaktywni wykazują choć minimum aktywności, np. płacąc składki?*

*Nie. Było ich więcej. Na poprzednim zjeździe wykreśliliśmy z listy dwudziestu paru, w związku z m.in. niepłaceniem składek, nieodzywaniem się, nieodpisywaniem na emaile”.*

*Niektórzy liderzy wprost deklarowali, że oczekują na zwiększoną aktywność członków, na ich inicjatywę, bo to ona buduje siłę organizacji:*

*„Tak naprawdę od członków jest jedno wymaganie, jak w każdym stowarzyszeniu: minimalną składkę opłacić i przynajmniej być na walnych. Oczywiście nie zmuszamy do pracy codziennej, od tego jest zarząd. Ale jak najbardziej cieszymy się, jak członek sam z siebie wychodzi z pewną inicjatywą. Bo tak naprawdę nam chodzi o te inicjatywy oddolne, nie te, tu u góry, które nam przyjdą do głowy, tylko czekamy z reguły właśnie na jakiś pomysł, sprawę, z którą przyjdą albo mieszkańcy, albo właśnie członkowie. I takimi rzeczami chcemy się zajmować, tak, żeby to nie było wymyślone, ale rzeczywiste, realne, dotyczące konkretnego tematu, konkretnego życia”.*

*Być może dlatego niektórzy z liderów mocno podkreślają chęć pozyskania nowych członków, szczególnie takich z inicjatywą:*

*„Na pewno chcielibyśmy też nowych członków. W każdej organizacji jest to potrzebne: taki nowy narybek, przewietrzenie, nowe pomysły. Staramy się ich pozyskiwać. To też jest na zasadzie pączkowania. Każdy z nas ma krąg znajomych, przyjaciół. I na tej zasadzie staramy się poszerzać”.*

*Ale borykają się też i z takimi problemami:*

*„Zdarza się, że członkowie mają jakieś wnioski, pomysły, chcą się spotkać z zarządem?*

*No... zdarza się. Rzadko, ale się zdarza (uśmiech). Tak, tak, zdarza się. Wszyscy chcą działać, a jak co do czego, to... Jest to bardziej roszczeniowe. Jak wszędzie”.*

*Ale liderzy rozumieją też, że przemiany społeczne wymuszają zmianę stylu życia, m.in. wydłużonego czasu pracy.*

*„Próbujemy, ale to nie wychodzi, bo z drugiej strony, proszę zwrócić uwagę, że czas pracy zawodowej się teraz wbrew pozorom wydłuża. Cały czas trzeba pracować intensywnie nad sobą także po godzinach pracy. Kiedyś to był czas wolny, wręcz czekało się na taką ofertę,*

żeby wziąć udział jako organizator czy jako sprawca, albo jako uczestnik. Teraz także inne media zawężają tę możliwość”.

Pozyskanie nowych członków jest potrzebne także po to, aby móc skuteczniej realizować własne, statutowe zadania. I często oferta, oczekiwanie wprost kierowane jest w stronę młodych ludzi:

*„No, bardzo potrzebni nam są ludzie, którzy mogliby pójść do szkół, na prowadzenie zajęć z edukacji humanitarnej. Gdyby takich kilka osób było i gdyby ich się naprowadziło, powiedziało, co mówić o zwierzętach... No, przecież o zwierzętach jest bardzo łatwo mówić w szkole. Jakiś konkurs zorganizować dzieciom, jakieś zajęcia, poprowadzić wycieczkę, np. do schroniska. Też by nam się kilka osób młodych do tego przydało”.*

Ale pojawiały się też głosy, że przyście do organizacji musi pociągać za sobą pewne zobowiązania:

*„Powiedziałbym, że to takie 10 osób... Część jest członkami stowarzyszenia, część wolontariuszami, niezwiązanymi. Ale to jest też na zasadzie: jak chcecie. Jak nie przyjdziecie, to spoko, zrozumiemy. Ja jednak może z racji wieku czy doświadczenia stawiam pewne wymagania ludziom. OK., fajnie, że masz zapal i chcesz przyjść, ale to jeszcze nie wszystko. Pamiętaj, że przychodzisz tu po coś. Ja ci dam swój czas, wiedzę, doświadczenie, mogę ci powiedzieć wszystko o zorganizowaniu imprezy, ale oczekuję, że jak będę potrzebował twojej pomocy, to ty będziesz tutaj, a nie na dwie godz. przed powiesz mi: sorry, ale muszę nakarmić kanarka. Człowiek, na którym opierałem swoje działanie, nagle mi wypada. To dla mnie takie niepoważne, że sorry... Na takich następnym razem bardziej uważam z powierzaniem zadań. Jak chce pomóc i przychodzi na spotkania, proszę bardzo”.*

Jest to ważne, bo w organizacjach coraz większym problemem jest kwestia odpowiedzialności:

*„Jak się zakładało to stowarzyszenie, to nikt nie myślał, jaka to jest odpowiedzialność. I że się odpowiada za jakieś popełnione, niekoniecznie przez prezesa, błędy. Za błędy np. popełnione przez księgową, zarząd. Za to odpowiada prezes całym swoim majątkiem. W pewnym momencie realizowaliśmy dwa duże projekty unijne, (...) i trzeba było zaciągać kredyty, finansując projekty i czekać na rozliczenie, wiedząc, że te kredyty są z weksłami, to dla ludzi, którzy widzieli, że to jest strasznie ogromna odpowiedzialność, zaczęło to być uciążliwością i chyba stresem i po prostu poddawali się sami. I był taki moment, że szukaliśmy prezesa (...) Było to w trakcie realizacji dwóch dużych projektów. Nikt się nie*

*podjął. Ja musiałem się podjąć tego prezesostwa, bo wiedziałem, że jak się nie podejmę, to funkcjonowanie stowarzyszenia może być zagrożone. Dzisiaj myślę, że jest troszeczkę łatwiej, bo od dwóch, trzech lat stowarzyszenie pozyskuje środki, różne, czy też są działania 1% - powiedzmy, że wpłynie 15 tys. zł, to my na programy dofinansowania mamy. To jest duży zastrzyk. (...) I każdy widzi, że ta stabilność jest. Było to dla nas zagrożeniem także przy projektach, kiedy w bilansie zamykającym rok wynikało, że mamy 50 tys. zł na minusie. Pewnie taki grantodawca musiał się zastanowić, czy taka organizacja z minusem jest w stanie przeprowadzić projekt za 200 tys. zł. Więc to było nasze szybkie działanie, żeby się odrodzić jako wiarygodny parter”.*

*„To powoduje, że na dłużej pozostają ci najbardziej wytrwali, którzy wiedzą, że za deklaracją jest pewna odpowiedzialność. Przychodzę, chcę coś zrobić, mam poczucie odpowiedzialności. Jest dużo większy przepływ niż kiedyś. Kiedyś przychodziła pewna grupa i przez dłuższy okres czasu zostawała, ale została taka naprawdę przede wszystkim dlatego, że dawaliśmy jej przestrzeń do tego, żeby oni sami, często po prostu sami ze sobą, coś robili w życiu. Teraz poza tym, że dajemy przestrzeń, to stawiamy przed nimi może nie tyle wymagania, ale też pewne zadania”.*

Czasami jednak można wręcz odnieść wrażenie, że członkowie są tylko „dekoracją” – niezbędnym kręgiem osób potrzebnym do założenia organizacji (wymóg 15 osób), lecz już wcale nie tak koniecznym przy działaniu (dotyczy to szczególnie organizacji, które są „sposobem na życie” dzięki realizowanym projektom).

To z kolei prowadzi do tego, że w zasadzie pracują... tylko liderzy. Z tego zaś wynikają problemy z identyfikacją z organizacją. A stąd już prosta droga do braku komunikacji wewnątrz stowarzyszenia oraz niezrozumienia misji organizacji pozarządowych, które przecież są specyficzne, wyjątkowe, odmienne niż np. biznes:

*„Jak powinno wyglądać stowarzyszenie? Powinno być przede wszystkim: duch, ludzie, misja. Ludzie w organizacjach nie znają misji organizacji. (...) Ludzie się zatracają w tym wyścigu szczurów. Ostatnio się śmiałyśmy, że w korporacjach, gdzie jest taki wyścig szczurów, to mają dobrze, bo może i wychodzą o godz. 20 do domu, ale potem do rana mają spokój, a my w organizacjach pozarządowych go nie mamy. Robi się w domy tony następných rzeczy. Tu nie ma godzin wolnych”.*

*„Nie ma tej przestrzeni platformy do rozmowy, albo łącznika, który by przekazywał te informacje w sposób zrozumiały dla tych, no nie niżej, to nie jest dobre słowo „niżej”, ale dla tych, którzy są trochę dalej, z boku, obserwujących stamtąd to wszystko. (...) Ale czy ta przepaść się zatraci? Możemy wierzyć, że tak. Czy jest? Wydaje mi się, że dobrze Pan to nazwał. Może rzeczywiście tak jest, że jak ktoś wejdzie w te trybiki, wie, jak się w tym poruszać i próbuje, choć nawet nie wiem, czy próbuje, może bardziej nieświadomie oddala się od tego grona, to taka przepaść, wyalienowanie się, może mieć miejsce”.*

To „uprojektowanie” i zanik ducha wspólnotowego, o czym jeszcze będzie mowa, spotykało się także z krytyką, szczególnie bardziej doświadczonych czy też dłużej działających w organizacjach osób. One właśnie kładły nacisk na działania integracyjne oraz odpowiednią atmosferę:

*„Organizujemy też dla członków, dla przyjaciół, dla sponsorów spotkanie noworoczne. Na nim dziękujemy sobie, kto tam się wyróżnił, jest to spotkanie typowo organizacyjno-towarzystwie, tak bym rzekła. Żeby też członkowie czuli się... No trzeba w jakiś sposób utrzymywać więź z organizacją! Często nazywają nas, te stare organizacje, że mają strukturę, kiedyś o tym czytałam w artykule w internecie, postsocjalistyczną (krótki śmiech). W gruncie rzeczy, te nowe organizacje, to się spotykają wokół jakiegoś problemu, potem się rozwiązują, no...*

Tak bardziej projektowo...

*Tak! Tak bardziej projektowo. Jakby, to projekt jest ich wiążącym spoiwem. U nas natomiast jest troszkę inaczej, bo... każdy z członków, jakby chciał, mógłby wnieść coś do projektu. Więc na walnych, na których określamy program na następny rok itd., te pomysły które zgłaszają członkowie, to albo mogą sami realizować w ramach organizacji, albo zobowiązują radę do takiego projektu, jeżeli się przychyli większość. Po prostu członkowie jakby narzucają styl działania samej organizacji. No... bo po coś ci członkowie muszą być! No, płacą składki, no, miło jak wpadają tu do biura, jak mają jakieś problemy, albo mają kogoś, komu uważają, że trzeba pomóc. Więc to też są te nasze »macki« w mieście (śmiech). Oczywiście, czy np. ja jako lider, proponujemy pewne rzeczy, które albo uzyskają akceptację, albo nie. O programie i o wszystkim decyduje całe walne. To co jest zaklepane, musimy realizować”.*

*„Jak chyba we wszystkich tego rodzaju stowarzyszeniach dużo zależy od okoliczności zewnętrznych, czy jest sprzyjająca atmosfera, łatwość wypełniania tych zadań, no i oczywiście zapał, energia członków. To się zmienia”.*

### Pracownicy organizacji a problemy biurokratyzacji i etatyzacji

Problemem w życiu organizacji jest napięcie między społecznikostwem a etatyzacją. Z jednej strony liderzy organizacji mają świadomość, że siłą ich stowarzyszeń są członkowie. Ale z drugiej deklarują, że potrzebne jest wsparcie osób zatrudnionych w organizacji, osób z profesjonalnym przygotowaniem, zwłaszcza jeśli świadczy się jakieś specjalistyczne usługi. Wcale jednak nie jest to sytuacja tak jednoznacznie oceniana i widać to także w badaniach ogólnopolskich, szczególnie w odniesieniu do procesu ekonomizacji organizacji. J. J. Wygański tak pisał o szansach i zagrożeniach związanych z tym zjawiskiem:

*„Wydaje się także, że ekonomizacja daje też szansę na przezwycięzenie problemu deficytu kompetencji. Zakłada ona zastosowanie mechanizmów zarządczych i innowacyjnych właściwych dla rynku w działaniach społecznych. Idzie o to, aby uniknąć sytuacji, w której charakter non profit organizacji może zachęcać je w pewnych okolicznościach do lekceważenia zagadnienia efektywności. Pokusa taka bywa szczególnie groźna właśnie dla instytucji pozarządowych, ze względu bowiem na swoją specyfikę często nie odbierają one sygnałów rynkowych i jednocześnie nie podlegają wprost mechanizmom demokratycznej społecznej kontroli (którym, w każdym razie nominalnie, podlegają władze publiczne). Przy jednoczesnym braku silnych mechanizmów samodyscyplinujących sytuacja taka może prowadzić do zgubnych skutków i jest szczególnie groźna w kontekście pojawiającej się coraz większej dostępności znacznych środków z Unii Europejskiej. Często niestety w praktyce jednym z głównych technicznych warunków dostępu do nich staje się umiejętność »ich wydawania«, na plan dalszy zaś schodzi zdolność do (trudniejsza do zmierzenia) osiągnięcia trwałych rezultatów. Problem ten zauważany jest nie tylko przez tradycyjnych oponentów sektora obywatelskiego, w tym pochodzących ze środowiska biznesu, ale także przez samych działaczy pozarządowych. Pojawia się nawet ostatnio ciekawa, choć zapewne na tym etapie odległa od realizacji propozycja, aby zastąpić dotychczasowe – rezydualne i negatywne – sformułowanie non profit pozytywnym określeniem organizacji zorientowanych na korzyści*

społeczne (*Social Profit Oriented*). Istotą tych postulatów jest wprowadzenie do sektora non profit dyscyplinujących mechanizmów w dziedzinie efektywności.

Warto jednak także zwrócić uwagę, że postulowanej tu trosce o coraz większą skuteczność działań i potrzebie porównywania swoich efektywności z innymi sektorami towarzyszyć musi także pewna ostrożność. Nie chodzi bowiem o to, aby we wszystkim upodabniać się do nich. Skutkiem tego rodzaju procesów może być zanikanie funkcji innowacyjnych sektora non profit. Nie chodzi zatem o bezmyślne przenoszenie schematów zaczerpniętych z sektora rynkowego – pod wieloma względami zarządzanie w sektorze pozarządowym bywa bardziej złożone niż to, z którym mamy do czynienia w instytucjach rynkowych – ale o dobrze pojętą ich adaptację. Z tej zorientowanej na efektywność perspektywy przedsiębiorczość społeczna staje się pociągającym, ale trudnym wyzwaniem. W zależności od tego, jak w praktyce zostaną zastosowane mechanizmy zwiększania efektywności, organizacje pozarządowe albo zamienią się w »gorszą« wersję przedsiębiorstw, albo istotnie pokażą, że możliwe jest realizowanie celów społecznych ze skutecznością rezerwowaną obecnie prawie wyłącznie dla sektora rynkowego. Ten zobowiązujący sposób myślenia warto przypominać szczególnie w Polsce, gdzie przedsiębiorczość społeczna – paradoksalnie – dzięki znacznej pomocy publicznej, z jakiej ma szansę obecnie korzystać, może »ześlizgnąć« się i samozredukować wyłącznie do różnych form subsydiowanego zatrudnienia. Mówiąc inaczej, paradoksalnie jednym z najważniejszych wyzwań w procesie rozwoju ekonomii społecznej jest dopływ dużych środków na jej wspieranie – niosący zagrożenie uszkodzenia podstawowej sprężyny przedsiębiorczości, której istotą jest potrzeba samowystarczalności i gotowość do podejmowania ryzyka”<sup>32</sup>.

Tenże autor w swoim opracowaniu (zob. tab. 6) zestawił argumenty przemawiające za ekonomizacją:

Tabela 4

Argumenty na rzecz ekonomizacji organizacji pozarządowych

|  |
|--|
| Generowanie dochodu, o którego przeznaczeniu można decydować samodzielnie                |
| Ograniczenie zależności od sponsorów (zarówno filantropii, jak i kontraktów publicznych) |
| Zwiększenie bezpieczeństwa organizacji poprzez dywersyfikację źródeł przychodów          |
| Możliwość skorzystania z licznych programów wsparcia dla rozwoju przedsiębiorczości      |
| Szansa na skorzystanie z modeli finansowania zwrotnego (np. kredytów i pożyczek)         |

<sup>32</sup> J. J. Wygański, *Ekonomizacja organizacji pozarządowych. Możliwość czy konieczność?*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2008, s. 25-26.



|  |
|--|
| Spożytkowanie posiadanych zasobów organizacji  |
| Zwiększenie wiarygodności w oczach (niektórych) sponsorów  |
| Szansa na trwałość / stabilność prowadzonych działań   |
| Przy opanowaniu dobrego i samowystarczającego modelu przedsięwzięcia możliwość zasadniczego wzrostu skali działań      |
| Zwiększona dyscyplina w osiąganiu rezultatów (w tym celów społecznych)   |
| Konieczność podnoszenia kompetencji (konkurencyjności) organizacji   |
| Możliwość korzystania z użytecznych biznesowych modeli działań (np. franszyza)   |
| Wzmocnienie strategicznego podejścia do równoległej realizacji celów społecznych i ekonomicznych                       |
| Większy nacisk na skuteczność i efektywność działań  |
| Mniejsze ryzyko wystąpienia scenariusza samopodtrzymującej się instytucji oderwanej od rzeczywistych potrzeb           |
| Pozytywne zmiany w kulturze organizacji – większy nacisk na innowacyjność, przedsiębiorczość i orientacja na rezultaty |

Źródło: J. J. Wygański, *Ekonomizacja organizacji pozarządowych. Możliwość czy konieczność?*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2008, s. 27.

Ale wskazuje też na poważne ryzyko, jakie ten proces niesie ze sobą:

Tabela 5

Potencjalne zagrożenia związane z procesem ekonomizacji organizacji pozarządowych

|  |
|--|
| Wysokie koszty inwestycji niezbędnej do uruchomienia inwestycji  |
| Możliwe zniechęcenie ze strony tradycyjnych sponsorów (nie chcą wspierać działalności gospodarczej)  |
| Problemy formalne związane z dostępem do środków publicznych (ograniczenia dotyczące pomocy publicznej dla przedsiębiorstw)  |
| Wysokie koszty alternatywne (utracone korzyści związane z zaniechaniem działań w związku z koniecznością zaangażowania w uruchomienie / prowadzenie działalności)  |
| Możliwość fiaska i poniesienia dotkliwych strat ekonomicznych  |
| Możliwa niechęć ze strony środowiska biznesu (oskarżenia o nieuczciwą konkurencję w przypadku korzystania z ulg lub subsydiów)   |
| Ryzyko odejścia od pierwotnej misji organizacji oraz komercjalizacji i utraty cech organizacji społecznej. Dryfowanie  |
| „Gryzienie się” - napięcia związane z koniecznością współwystępowania dwóch różnych kultur organizacyjnych w ramach jednej instytucji  |
| Mniejsze (pozamaterialne) motywacje do pracy ze strony personelu organizacji, który nie chce pracować „w firmie”, niemogąc uzyskać równiejk w organizacji non profits satysfakcji. Możliwe jest też zerwanie ważnych w organizacjach misyjnych „nici lojalności” i odejście pracowników do każdej innej „firmy”. |
| Zwiększona złożoność wewnętrzna organizacji – konieczność wprowadzenia nowych modeli zarządzania   |
| Ograniczenie dostępności usług dla beneficjentów powiązana z wprowadzeniem opłat za usługi. Dla niektórych mogą się one okazać zaporowe. Mogą też doprowadzić do podziału beneficjentów na różne kategorie klientów ze względu na ich możliwości finansowe   |
| Konieczność zaangażowania personelu w działania przedsiębiorstwa i tym samym ograniczenie ich dotychczasowego zaangażowania w działalność statutową  |
| Prawdopodobna konieczność zatrudnienia nowego personelu (czasem na podstawie innego co do  |

wysokości i sposobu naliczania honorarium)

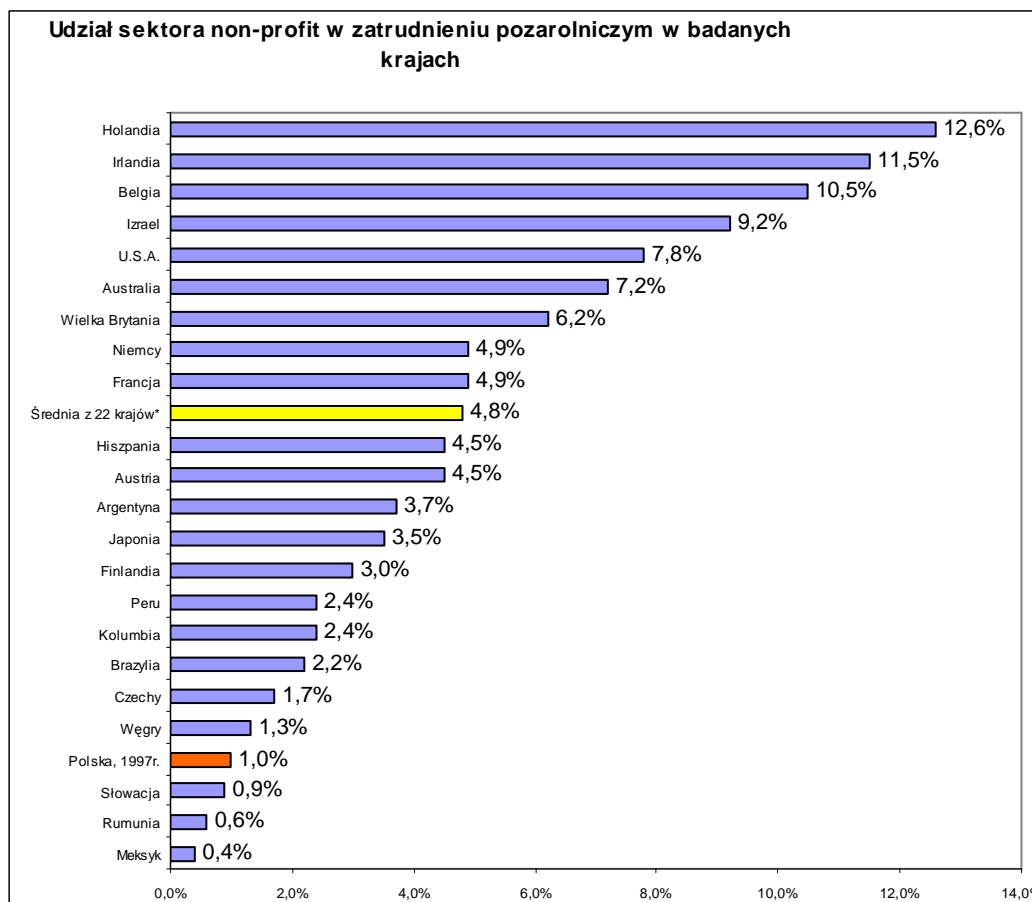
Konserwatyzm i opór przeciwko zmianom

Obawa przed utratą reputacji związana z faktem „sprzedawania” lub możliwym scenariuszem porażki lub bankructwa

Obawa przed zwiększonymi wymogami natury formalnej (księgowość, składanie dodatkowych deklaracji podatkowych)

Źródło: J. J. Wygański, *Ekonomizacja organizacji pozarządowych. Możliwość czy konieczność?*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2008, s. 27-28

Trzeba też powiedzieć, że w Polsce ciągle, na tle innych krajów rozwiniętych procent osób zatrudnionych w sektorze pozarządowym jest znikomy. Obrazują to poniższe dane:



Źródło: E. Leś, S. Nałęcz, *Potencjał ekonomiczny sektora non-profit w Polsce*, [w:] *Samoorganizacja społeczeństwa polskiego: trzeci sektor*, red. P. Gliński, B. Lewenstein, A. Siciński, Warszawa 2002, s. 21.

Od tych badań minęło już kilkanaście lat. Jednak procent zatrudnionych w organizacjach wzrósł nieznacznie, choć faktem jest, że podnosi się on stale i systematycznie: „W sektorze pozarządowym zatrudnienie znajduje coraz więcej osób. W badaniach przeprowadzanych w latach 1994 i 1995, suma osób pobierających wynagrodzenie

za pracę w organizacji była szacowana na prawie 67 tys. W 2008 r. ilość etatowych pracowników w organizacjach oszacowana została na prawie dwukrotnie więcej – 120 tys. Jednocześnie nie wzrasta trwale ilość zaangażowanych w sektorze wolontarijuszy. W 2001 r. w pracę wolontaryjną angażowało się 10 proc. Polaków i od tego czasu odsetek ten wzrastał, aby osiągnąć szczytowe 23,2 proc. w 2005 r. Od kilku lat jesteśmy jednak świadkami spadku liczby wolontarijuszy działających w organizacjach pozarządowych: w 2007 było ich 13,2 proc., a w 2008 r. tylko 11,3 proc.. Nie dziwi, że w 2008 r. 51 proc. organizacji uznało za problem brak osób gotowych do bezinteresownej pracy na rzecz organizacji (w 1994/5 r. problem braku wolontarijuszy zauważało jedynie 6,7 proc.)<sup>33</sup>.

Te dylematy, tendencje i problemy widać także w wywiadach z liderami elbląskich organizacji. Oto czasami pojawiają się utyskiwania na brak stałej kadry, pracowników, ale jednocześnie pojawia się obawa przed zbiurokratyzowaniem organizacji, a nawet oskarżenia pod adresem konkretnych organizacji, że już uległy biurokratyzacji. Jedna z wypowiedzi tak charakteryzuje EWSIP:

*„W tej chwili wpadamy czasem coś tam załatwić, tam nie ma już z kim słowa zamienić, bo każdy przed swoim komputerem i zastanawia się, ilu jeszcze beneficjentów musi pozyskać do końca tygodnia”. A jak to wygląda w relacji osoby związanej z tą jakże ważną organizacją?*

*„ESWIP cały czas się rozwija i cały czas się tworzy więcej stanowisk, i struktura się rozszerza (ostatnio właśnie ją rozszerzyliśmy). Jest to związane przede wszystkim z działaniami, które ESWIP realizuje. To są działania naprawdę w różnych sferach, zakresach. Ostatnio doszła nam taka działka, jak wsie tematyczne, którą też aktywnie rozwijamy. Więc... po prostu piszemy projekty, wychodzi wiele projektów i w związku z tym zwiększamy liczbę osób, którzy są pracownikami albo współpracownikami. Obecnie mamy w naszych 2 biurach w Elblągu i w Olsztynie bodajże 21 pracowników lub stałych współpracowników. Jeżeli chodzi o wolontarijuszy, to owszem... no, są, ale jakoś tak w mniejszym stopniu”.*

Widać, że w jakiejś mierze obydwie obrazy się ze sobą pokrywają, tylko... oceniane są odmiennie.

Ta ambiwalencja pojawia się w bardzo wielu wypowiedziach dotyczących kwestii zatrudniania pracowników, a przede wszystkim przyszłości organizacji –

---

<sup>33</sup> A. Soboń-Smyk, 20 lat III sektora w Polsce – kilka faktów z badań, <http://civicpedia.ngo.pl/ngo/459472.html>, dostęp: 2009-06-03.

tego, jak będą sobie radziły, gdy zmienią się obecne warunki działalności. Respondenci mają świadomość nieuchronności zmian i istniejących tendencji:

*„Jak najbardziej. To niestety, albo i stety jest konieczne do funkcjonowania. Było do tej pory o tyle łatwiej, jak (...) był prezesem, bo tutaj pracując, można było przyjść w godzinach jego pracy i mieć do czynienia nie z przewodniczącym, ale z prezesem stowarzyszenia. W tej chwili to się o tyle zmieniło i utrudniło, że ja akurat jestem czynny zawodowo i kontakt może być po godzinach mojej pracy. To mi utrudnia trochę spotkania z ludźmi, którzy potrzebują pomocy, wsparcia czy ze członkami stowarzyszenia. Trzeba się wcześniej umawiać. Jeśli chodzi o taki pełen profesjonalizm, to trochę nam brakuje”.*

*„Tak, rzadkość. I dlatego mówię właśnie, że z jednej strony, hm... organizacje zamykają się troszkę i jest ten spadek aktywności. Ale z drugiej strony organizacje wiedzą, że muszą się profesjonalizować, podnosić szczebel organizacyjności, żeby mieć większą niezależność”.*

*„To znaczy, jest różnie... Jest tak, że jest coraz więcej pracowników, ponieważ siłą rzeczy musi rosnąć profesjonalizm organizacji pozarządowych. To co robimy, to są poważne zadania i trzeba je wykonywać profesjonalnie, do czego jakoś wiele osób nie może się przyzwyczaić – ci spoza organizacji. Bo wiele osób nie kojarzy organizacji pozarządowych z profesjonalizmem, raczej uważa się, że to wszystko to są amatorzy, którzy coś tam gdzieś robią, ale nie do końca dobrze. Co nie jest prawdą. Ale wszystko zależy od specyfiki organizacji”.*

*„Czy to pójście do przodu organizacji w kwestii lokalowej, projektowej etc. jest niezbędne do rozwoju organizacji? Czy to jedyna droga, żeby poradzić sobie w dzisiejszych czasach?”*

*(chwila ciszy, wzdycha) Myślę, że za każdą organizacją stoi człowiek, konkretny człowiek ze swoimi zaletami i wadami. I (...) niejako swoim nazwiskiem i twarzą firmujemy to stowarzyszenie. Pewnie wiele rzeczy wyglądałoby inaczej, może lepiej, może nie, gdyby nam się udało pozyskać środki na dodatkowe etaty, na większy lokal, na szersze działania... Ale też w ten sposób można zatracić misję w stowarzyszeniu. I to też właśnie...*

*Zauważa Pani takie zjawisko w innych stowarzyszeniach?*

*Tak, zauważam w tych stowarzyszeniach, które się bardzo, bardzo prężnie rozwinęły w ostatnich latach. Że gdzieś zatracił się tam duch, idea, to takie społecznikostwo. Że patrzymy już bardziej biznesowo na stowarzyszenia. Ja nie mówię, że to jest źle, tylko ja tak*

nie umiem po prostu. (...) Tak jak jest w (...), żywy przykład. Liderką była (...). Tam nie ma lidera (...). Nie ma już stowarzyszenia, jest firma zajmująca się pozyskiwaniem pracy dla bezrobotnych niepełnosprawnych. Tam nie ma ducha, zagubiło się to trochę. Choć fajni ludzie są tam... Ale realizują projekty. Jak ktoś już się tego nauczy, nauczył się »trzepać kasę«, to będzie to robił”.

„Ja jestem tak krytyczna wobec takiej profesjonalizacji, bo zatracą się ducha i misję. Taka fajna była grupa ludzi... Może to i rozwój jakiś, a my się przed tym bronimy. Ale my cały czas wiemy, po co jest stowarzyszenie”.

„Na ¼ etatu jest kierownik biura, zajmująca się również kasą. Zlecamy prowadzenie księgowości na zewnątrz. Nie mamy innych osób na etatach. Natomiast na zlecenia – to przy organizacji różnych działań, o które występujemy do miasta. To tam jakieś czasami pieniądze są”.

W dodatku w zatrudnianiu pracowników przeszkadzają czasami problemy wynikające z sytuacji stowarzyszenia, np. sytuacji lokalowej:

„W tej chwili nie. Oczywiście zgodnie ze statutem mamy możliwość zatrudnienia osoby, ale jako że mamy nieodpłatnie użyte pomieszczenie (...), ale nie mamy takiego typowego swojego pomieszczenia. Jest problem, bo nie byłoby do końca gdzie taką osobę posadzić. Możemy się spotykać, jak my teraz. Zarząd za to nie bierze żadnej opłaty, ale mimo wszystko do osoby i zatrudnienia potrzebny jest taki ścisły lokal”.

Ciekawą jest także sytuacja, gdy zatrudnienie w organizacji jest formą wsparcia dla poszczególnych osób:

„Jeśli chodzi o etat, to mamy dwie osoby na umowy takie roczne. To są panie, które pracowały, teraz mają małe dzieci. Mogę dać zatrudnienie, po prostu pomóc tym młodym matkom. Bo wtedy może dziecka dopilnować i zrobić, co ma zrobić”.

Ale też liderzy organizacji deklarują, że chcieliby móc w organizacji pracować etatowo, choć wiedzą, że to się może kłócić z „duchem pozarządowym”:

„Chciałybyśmy, żeby stowarzyszenie było dla nas miejscem pracy i dochodu, tak, żebyśmy mogły utrzymać nasze rodziny i funkcjonować. Tak więc muszą za tym iść środki, bo w naszym wieku i w naszych sytuacjach rodzinnych nie stać nas, żeby być wolontariuszami 24 godz. na dobę. (...) Możemy być 8 godz. na dobę, ale też trochę musimy zarabiać. Okrutny świat, ale... A robimy bardzo dużo rzeczy społecznie. To nie jest kokieteria, ale taka

samoświadomość. Zabieranie głosu, udział w konferencjach, szkolenia – za to nam nikt nie płaci. Płaci nam miasto za to, że to biuro tutaj funkcjonuje”.

Problem etatyzacji jest szczególnie zauważalny w niektórych organizacjach, gdzie proporcje między pracownikami a członkami stowarzyszeń są mocno zachwiane. W niektórych przypadkach wręcz pracownicy najemni dominują:

*„Nas, pracowników jest 4, na 30 członków”.*

*„Skok jest naprawdę bardzo potężny. Ludzi pracujących w administracji jest 7, 8 osób. Mamy 30, 40 opiekunek, do tego kierowcy, wolontariusze. Razem cała ta załoga składa się z 80 osób”*

*„Do niedawna tylko dwie osoby pracowały na etacie, w tym momencie tych osób, licząc te pracujące przy projektach, jest prawie 20. Nie tylko bezpośrednio w biurze, ale również w terenie”.*

Czasami owa dominacja posunięta jest tak dalece, że z ust pracownika organizacji można usłyszeć: *„No, wie pani... Ja decyduję w sumie”.*

Ale bierze się to także ze słabości władz zarządczych organizacji, czy też braku systematyczności pracy: *„Zależy jaki ten zarząd jest, pomaga czasami, a czasem bardziej przeszkadza. Bo co innego jest zebrać się raz na miesiąc czy dwa miesiące i nazlecać pracy jakiejś tam, która wydaje się... Nie wszystko co mówią pasuje do rzeczywistości. Bo tutaj trzeba i działać, i zarabiać pieniądze (...) Jest bardzo trudno być tu dyrektorem, bo jest 108 osób w stowarzyszeniu... (...) No i każdy ma jakiś pomysł na tą działalność. No i trzeba to wypośrodkować i wziąć zamiary na możliwości itd.”*

W sumie to dylemat między społecznikostwem a profesjonalizacją jest dość znany i opisany obszernie w literaturze: czy rozwijać się, profesjonalizować działalność (co może powodować utratę pewnych wartości), czy pozostać małą organizacją, opartą na pracy wolontariuszy – członków organizacji. Rozrastanie się płatnego personelu może powodować bowiem właśnie napięcia między nim a kierującymi organizacją (patrz: zatrudniony dyrektor a rada czy zarząd)<sup>34</sup>. Ale może też prowadzić do zaniku pewnych ważnych dla organizacji wartości. Dla

---

<sup>34</sup> E. Bogacz-Wojtanowska, *Zatrudnienie w trzecim sektorze: możliwości i perspektywy*, [w:] *Nie tylko społecznie. Zatrudnienie i wolontariat w organizacjach pozarządowych*, red. E. Bogacz-Wojtanowska, M. Rymśza, Warszawa 2009, Fundacja Instytut Spraw Publicznych, s. 22-23.

zobrazowania tego, jak te dylematy są rozważane w elbląskim środowisku warto przytoczyć szersze fragmenty trzech wywiadów:

*„To tak naprawdę jest kwestia takiego... ułożenia statutu w organizacji strażniczej. Jak wygląda system oceny, diagnozy, czegokolwiek, to wymaga dialogu. Czy jest to obawa? Owszem. To tak jak z tworzącym się podmiotem ekonomii społecznej, by nie zostać biznesem III sektora nastawionym na zysk, a nie na to, co być powinno, czyli realizację celów każdej z grup i jej misji. Na pewno jest to trudne, uważam, że jest to potrzebne. Czy jest obawa, że skutkiem tego będzie właśnie to wyalienowanie? Istnieje. To jest proces, który, jak jest dobrze poprowadzony, może dać konkretne wymiary, korzyści dla osób z danej grupy”.*

*„W jakiś sposób próbujemy też rozszerzyć swoją działalność. Być może przyjdzie taki czas, że trzeba będzie kogoś zatrudnić do pisania projektów, bo inaczej się nie da. Ale to dla nas o tyle... ubliżające... Ma pisać projekt ktoś, kto nie czuje danej rzeczy, tylko jest dobry w merytorycznych sprawach, żeby to dobrze poukładać, napisać pod tego, który składa ofertę, żeby dobrze to zostało przyjęte... No, ale taki jest duch czasu, który też jest dla nas pewnym wyzwaniem. Ja np. nie wyobrażam sobie nie pracować nad wartościami, w każdym obszarze naszego działania. Czy w obszarze jakiegoś festynu – on też musi być w oparciu o pewne wartości, nie będę propagował czegoś negatywnego w moim przekonaniu. A kończąc na pracy bardzo głębokiej, czy to na terapii rodzin czy osób uzależnionych. Dla mnie wartości są fundamentalne w życiu człowieka. Tutaj te wartości się jakby trochę rozmiękczają”.*

*„Można to nazwać instytucjonalizacją i profesjonalizacją NGO-sów?”*

*Tak, po części tak. One coraz bardziej zaczynają dostrzegać, że nie są tylko dla siebie, czy dla swoich członków, ale że funkcjonują w pewnym otoczeniu. Coraz bardziej rodzi się ta świadomość, że organizacje to nie wyspa na oceanie, ale są gdzieś, z kimś powiązane, że są pewne relacje, że trzeba pamiętać o parterach, że to są różni partnerzy, nie tylko samorząd i grantodawca, ale i szkoła, media, ośrodek, ktoś tam... Zaczynają dostrzegać te rzeczy, które wymuszają na nich inny poziom funkcjonowania, taki bardziej stabilniejszy. Oczywiście, że zawsze będą grupy fanów, filatelistów, działkowców, wędkarzy, którym do szczęścia nie jest potrzebne takie funkcjonowanie. Oni są fanami jakiejś tam rzeczy i dobrze się czują w swoim gronie. Nie muszą za specjalnie rozwijać struktury instytucjonalnej swojej organizacji. Natomiast niektóre organizacje, zwłaszcza te zajmujące się pomocą społeczną, zaczynają dostrzegać, że to jakość, efektywność, narzędzia decydują o tym, czy lepiej spełniają swoją funkcję czy gorzej. Pod tym względem zaczyna się rozwój. Pojawiło się coraz więcej środków,*

*z których organizacje mogą się trochę stabilizować. Też, co jest fajne, że organizacje powoli zaczynają sobie zdawać sprawę, że fundusze nie będą wieczne. Wielu ludzi zaczyna patrzeć coraz bardziej perspektywicznie. Może to te planowanie im wychodzi. Co będzie za rok? Za 10 lat, kiedy funduszy już może nie być... Dlatego coraz częściej mówi się o czymś takim, jak ekonomia społeczna, jak dywersyfikacja źródeł przychodu, jak komercjalizacja działalności... która będzie wymuszała jakość prowadzonej działalności. Bo organizacje pozarządowe będą nie tylko czynnikiem społecznym, ale też pewnym elementem quasi ekonomicznym.*

*Ale są obawy, że to zabija aktywność obywatelską.*

*Uhm. Tylko właśnie, co to znaczy aktywność obywatelska... Jeśli organizacja pozarządowa prowadzi działalność gospodarczą, to czy jej członkowie angażujący się w działania organizowane przez stowarzyszenie już nie są aktywnymi obywatelami?... Czy pracownik ngo realizujący działania i będący opłacanym, już nie jest aktywnym obywatelem... Właśnie, są pewne mity i obawy.*

*Z jednej strony spontaniczność, działanie, wolontariat, z drugiej ekonomia społeczna, instytucjonalizacja... Widoczna jest ta dychotomia.*

*Z jednej strony siłą, a z drugiej strony przekleństwem organizacji III sektora jest taka.... hm... różnorodność. Przekleństwem, dlatego bo wiadomo, że im coś jest bardziej różnorodne, tym trudniej czy to dogadać się, czy współpracować, czy osiągnąć jakiś cel. Ale siłą, bo jest to bogactwo i form, i działań, i realizacji. III sektor jest tym, który daje tak naprawdę wszelką możliwość aktywności. Jeśli ktoś czuje się bardziej społecznikiem i wolontariuszem, znajdzie tu przestrzeń. Jeśli ktoś potrzebuje pracy, stabilności, również tu znajdzie przestrzeń. Jeśli ktoś potrzebuje głosić swoje hasła i idee, o ile nie szkodzą innym, również znajdzie tu przestrzeń. Jeśli ktoś chce mieć małe, ciche biureczko i być księgowym, też ją znajdzie. Natomiast nie sądzę, że będzie jakaś walka wewnętrzna. My jesteśmy lepsi, bo jesteśmy bardziej społeczni, a wy gorsi, bo ciągniecie z tego pieniądze. Myślę, że organizacje prędzej czy później zauważą, że społecznikostwo to jest jedna rzecz, ale to wcale nie oznacza, że praca zarobkowa w organizacji to nie jest praca aktywnego obywatela. To tak jak jest na Zachodzie. Kwestią jest to, czy organizacje będą pamiętały o swoich misjach. Bo działalność gospodarcza to nadal jest działalność pomocnicza. Nie decydująca, bo wtedy byłaby po prostu firmą. To jest pomoc, żeby mieć stabilność, żeby móc robić fajne rzeczy, fajne akcje. Albo żeby nie bać się tego, że jak powiem, że dzieje się źle w mieście, to ktoś odetnie mnie od funduszy grantowych, bo powiedziałem to głośno. Bo ja mogę to powiedzieć, jeśli jako obywatel nie*



zgadzam się z jakimiś decyzjami. Natomiast jeśli powie to moja organizacja, to może to oznaczać ograniczenie działalności poprzez właśnie odcięcie od źródeł finansowania. A jeśli prowadzę jakąś działalność gospodarczą czy mam inne źródła, to mogę swobodnie się wypowiadać na temat tego, co mi się podoba a co nie, czy prowadzić akcje, które mówią np. pikietujemy, bo zostały zachwiane zasady wolnego rynku czy przetargu ze środków publicznych. Nie muszę się obawiać, że ktoś mi coś wtedy zarzuci i moja organizacja będzie na marginesie”.

Do tego należy dodać, że praca w organizacjach wiąże się z ryzykiem, a wynika ono z braku stabilnych podstaw finansowania. Bardzo trudno jest bez zabezpieczenia wsparcia finansowego dłuższego niż jeden rok (a zważywszy na procedury grantowe – dłuższego niż kilka miesięcy) prowadzić skuteczną politykę zatrudnieniową. A to z kolei rzutuje na brak poczucia stabilizacji u samych pracowników:

*„To się wszystko łączy. Z tym, że to trudno jest nam zatrudniać pracowników na etatach. Nawet takie osoby, które powołane są na stanowiska administracyjne, jak dyrektor biura, nie są na etatach, bo to wszystko jest związane ze środkami grantowymi. Umowy muszą być zawierane tylko na czas danego projektu. Może być rok, dwa, parę miesięcy. Staramy się w tych organizacjach utrzymać tę kadrę, po prostu tak, że zatrudniamy je w kolejnych projektach. Zdarza się, że przed 2-3 miesiące pracownik nie otrzymuje wynagrodzenia i czekamy na kolejną dotację. Ale ponieważ przeważnie się to kończy dobrze na szczęście... (śmiech)”.*

„A jak zatrudnieni reagują na takie sytuacje? Czy są w stanie iść np. na kompromis, pracować np. jakiś czas bez wynagrodzenia?

*Takiej sytuacji jeszcze nie mieliśmy. Do tego, szczerze mówiąc, nie dopuściliśmy. Ale ta groźba bardzo często wisi. Pewnie musielibyśmy zmniejszyć większość etatu i w ten sposób to modulować. Jak na razie kryzys trochę odczuwamy, pewnie jak wszystkie organizacje. Sponsorów mniej...”*

To dlatego też „zatrudnienie w organizacjach pozarządowych, mimo że łączy się z dużym poczuciem satysfakcji, przekonaniem o robieniu rzeczy użytecznych społecznie, nie jest na tyle atrakcyjne, aby zatrzymać młodych ludzi w trzecim sektorze. Wchodzenie w role rodzinne i potrzeba stabilizacji życiowej stawia wielu z nich przed wyborem: trzeci sektor albo większa stabilność finansowa i szanse na osiągnięcie pozycji zawodowej. Te możliwości w

większym stopniu zapewnia sektor prywatny, a nawet publiczny. Alternatywą może być także założenie własnej organizacji pozarządowej”<sup>35</sup>.

Powoduje to fluktuację, płynność kadry, szczególnie zarządzającej, co z kolei rzutuje na skuteczność działania organizacji:

*„To jest taka specyficzna działalność, to są zadania bardzo kreatywne. Jeśli ktoś to lubi, to zostaje. Ta kadra nie jest do końca stała. Ona się zmienia, i dlatego że czasami np. są potrzebni inni specjaliści w danym projekcie, i dlatego też że osoby przeważnie młode zaczynają u nas swoją karierę zawodową i w jakimś momencie potrzebują stabilizacji życiowej. A tej stabilizacji w organizacji nie da się zapewnić. Odchodzą, jak dostają gdzieś dobrą pracę. To nasz też jakby sukces – że potrafiliśmy przygotować go zawodowo i może jakąś tam karierę zacząć. Staramy się, żeby jak najwięcej dobrych ludzi zatrzymać”.*

*„Nie, nie ma pracowników etatowych. Jeśli są jakieś honoraria – to z tytułu realizacji projektów. I to też tylko kilku. Bo w projektach z administracji publicznej to są nieodpłatne”.*

Pewną formą radzenia sobie z tą sytuacją jest korzystanie ze stażystów i osób przysyłanych przez Urzędy Pracy czy inne podmioty:

*„Staramy się z Urzędu Pracy z robót publicznych co roku zatrudniać osoby. Bywało tak, że były i dwie osoby z UP. Jedna zajmowała się finansami, programem merytorycznym. I do dzisiaj taka osoba jest. Takie osoby powinny etatowo dbać o pozyskiwanie środków, ale też prowadzić realizację działań statutowych. Teraz jest to jedna osoba”.*

*„Mamy dopłaty z PFRON-u na niepełnosprawnych, był staż z PUP. Musimy jakoś kombinować”.*

Trudno jednak oczekiwać, aby taki system dawał możliwość ustabilizowania pracy organizacji, tym bardziej że zatrudnienia w ramach umów z Urzędami Pracy są okresowe (nie dłużej niż kilka miesięcy), a każdą kolejną osobę trzeba od nowa uczyć, jak w organizacji działać i pracować.

### Problem wolontariatu

Jedną z najważniejszych kwestii w działaniu organizacji pozarządowych w ogóle, a więc także w Elblągu, jest jakość i wielkość zaangażowania

---

<sup>35</sup> E. Giermanowska, *Trzeci sektor: docelowe czy tymczasowe miejsce pracy dla młodych osób?*, [w:] *Nie tylko społecznie. Zatrudnienie i wolontariat w organizacjach pozarządowych*, red. E. Bogacz-Wojtanowska, M. Rymśa, Warszawa 2009, Fundacja Instytut Spraw Publicznych, s. 160.

wolontariackiego. Samo pojęcie wolontariatu (wolontariusza) nadal jest niejednoznaczne, co wiąże się także ze zmianą treściową, jak nastąpiła między XIX a XXI wiekiem. W zasadzie zbliżone rozumienie do współczesnego kształtuje się dopiero na początku XX wieku. W *Słowniku Języka Polskiego* z 1919 roku „wolontariusz” oznaczał osobę pracującą „bez wynagrodzenia dla obznajomienia się z zawodem”<sup>36</sup>. Nie jest to jeszcze dokładnie takie rozumienie jak współczesne, ale funkcjonowało ono bardzo długo. Przykładem może być definicja ze *Słownika Języka Polskiego* z 1981 roku: „Wolontariusz, praktykant pracujący bez wynagrodzenia, dla zaznajomienia się z zawodem”<sup>37</sup>. Dziś ani nie jest to tylko „praktykant”, ani nie musi wolontariat służyć poznaniu przyszłego zawodu, a czasami i kwestia owego „wynagrodzenia” bywa dyskusyjna...

O znaczeniu wolontariuszy w organizacjach pisze się sporo w literaturze poświęconej aktywności społecznej: „Należy podkreślić, że misja społeczna rzeczywiście konstytuuje działalność organizacji pozarządowych. Właśnie ze względu na ową misję organizacje korzystają z szeregu udogodnień, które znacząco obniżają koszty prowadzenia przez nie działalności statutowej w porównaniu z kosztami funkcjonowania firm komercyjnych. Specyfikę organizacji podkreśla fakt angażowania przez nie wolontariuszy, którzy zwani są »solą« organizacji pozarządowych, gdyż swoją pracę ochotniczą uwiarygodniają organizacje i podtrzymują społeczny charakter »trzeciosektorowej« działalności. Nieprzypadkowo Brytyjczycy określają organizacje pozarządowe właśnie jako ochotnicze (*voluntary organisations*)”<sup>38</sup>. Autorzy podkreślają, że „wolontariat jest jedną z najdynamiczniej rozwijających się form aktywności społecznej w Polsce. Najbardziej preferowanymi przez wolontariuszy organizacjami są w pierwszej kolejności organizacje i ruchy religijne, wspólnoty parafialne i ruchy misyjne, a następnie organizacje pomocy charytatywnej dla osób najuboższych, bezrobotnych i bezdomnych. Wolontariat stanowi dla organizacji pozarządowych nieocenioną pomoc, zwłaszcza w przedsięwzięciach na szeroką skalę”<sup>39</sup>.

---

<sup>36</sup> *Słownik Języka Polskiego*, red. J. Karłowicz, A. Krymski, W. Niedźwiedzki, Warszawa 1919, s. 692.

<sup>37</sup> *Słownik Języka Polskiego*, red. M. Szymczak, Warszawa 1981, s. 750.

<sup>38</sup> E. Bogacz-Wojtanowska, M. Rymsza, *Wprowadzenie*, [w:] *Nie tylko społecznie. Zatrudnienie i wolontariat w organizacjach pozarządowych*, red. E. Bogacz-Wojtanowska, M. Rymsza, Warszawa 2009, Fundacja Instytut Spraw Publicznych, s. 7.

<sup>39</sup> M.H. Kurleto, *Organizacje pozarządowe w działalności pożytku publicznego*, Warszawa 2008, Wyd. Prawnicze LexisNexis, s. 91-92.

Istnieje przy tym dyskusja, co jest lepsze z punktu widzenia wykonywania zadań przez organizacje: czy opieranie się wyłącznie na wolontariuszach, czy może raczej zatrudnienie wyspecjalizowanego personelu. *„Istnieją organizacje, które zatrudniają tylko pracowników albo wyłącznie wolontariuszy, jeszcze inne – obie grupy. Matthew Liao-Troth twierdzi, że w tym ostatnim przypadku pozytywnym efektem są mniejsze koszty, większe zróżnicowanie umiejętności oraz możliwość wzajemnego korzystania z doświadczeń i uczenia się obu grup od siebie”*<sup>40</sup>.

Tak czy inaczej trudno sobie wyobrazić aktywność społeczną bez pracy o charakterze wolontariackim. Ale warto w takim razie zapytać, dlaczego ludzie się w taką bezinteresowną pracę angażują? Zdaniem badaczy motywy mogą być różne: funkcja wartości (altruizm, chęć pomocy etc.), zrozumienia (rozwój osobisty, chęć zrozumienia świata), rozszerzenia (chęć podniesienia własnej wartości w oczach swoich i innych), kariery, społeczna (potrzeba odnalezienia się w grupie etc.), obronna (potrzeba radzenia sobie z własnymi problemami, np. z poczuciem niższości). Jak widać gama możliwości i inspiracji jest bardzo bogata<sup>41</sup>.

Wolontariat miewa jednak także wartości praktyczne, wręcz bywa traktowany instrumentalnie, jako droga prowadząca do zdobycia nie tylko umiejętności, ale wręcz środek do pozyskania pracy. Warto w tym miejscu jeszcze przytoczyć badania, które to poświadczają:

*„Celem jest zdobycie doświadczenia, nabycie nowych kwalifikacji, sprawdzenie się w działaniu zespołowym czy wyuczonym zawodzie; przede wszystkim jednak wolontariat to sposób wejścia na rynek pracy – czyli znalezienie zatrudnienia. Potwierdzają to następujące wypowiedzi:*

*OPP: [...] Jeśli chodzi o wolontariusza, o wolontariuszy i cel zwrócenia się do organizacji jako wolontariusz to jest taki: »A nóż, widelec uda mi się znaleźć pracę«. To nie są tak bardzo bezinteresowne, że chcę, bo osoby w takim wieku raczej poszukują pracy, bo na tym rynku pracy dotyczącym tych osób niepełnosprawnych umysłowo i w ogóle [...] coraz trudniej te raz znaleźć pracę i te osoby szukają właśnie ośrodków, gdzie mogłyby się pokazać. I*

---

<sup>40</sup> E. Bogacz-Wojtanowska, *Zatrudnienie w trzecim sektorze: możliwości i perspektywy*, [w:] *Nie tylko społecznie. Zatrudnienie i wolontariat w organizacjach pozarządowych*, red. E. Bogacz-Wojtanowska, M. Rymśa, Warszawa 2009, Fundacja Instytut Spraw Publicznych, s. 20-21.

<sup>41</sup> Tamże, s. 21.

tutaj ta możliwość takiego wolontariatu [...] ten człowiek ma szansę pokazania się, że może być dobrym pracownikiem.

RPS: Ona sama chciała być tutaj na wolontariacie, bo widziała ewentualne korzyści później. I jak się dowiedziała, że tutaj niestety zatrudnienia nie znajdzie, to ona po prostu zrezygnowała z tego wolontariatu.

W trzecim sektorze coraz powszechniejsza staje się praktyka zatrudniania osób sprawdzonych uprzednio w roli wolontariuszy. Wolontariat często staje się etapem przejściowym, poprzedzającym zatrudnienie w danej organizacji pozarządowej:

OPP: [...] więc zanim zatrudnię kogokolwiek, powinnam się przekonać i zauważyć, popatrzeć, jakie jest wykształcenie, nie tylko wykształcenie [...] Jeżeli on się sprawdzi, on jest oczywiście gruntownie obserwowany, nie na zasadzie Big Brothera oczywiście, ale na zasadzie tego, co wykonuje, jak wykonuje swoje czynności, jaki jest jego stosunek zarówno emocjonalny jak i moralny do osoby niepełnosprawnej, to jest bardzo ważne, ważne jest to, by patrzeć na to, kogo się przyjmuje, jeśli chodzi o sposób bycia i zachowania, nie może to być ktoś, kto może zagrażać.

W kontekście rynku pracy badani wskazywali również na pewne nowe i ciekawe zjawisko. Roz mówcy podkreślali, że w związku ze wstąpieniem Polski do Unii Europejskiej i stopniowym otwieraniem się europejskich rynków pracy, duże znaczenie ma obecnie dla wolontariuszy możliwość otrzymania po zakończeniu wolontariatu zaświadczenia, przydatnego w przyszłej pracy zawodowej, ale właśnie na europejskich rynkach pracy (...)

W opinii badanych wolontariat jest również szansą dla osób bezrobotnych – zagrożonych marginalizacją i wykluczeniem. Wolontariat w takich przypadkach pełni swoistą funkcję resocjalizacyjną – aktywizuje i włącza osoby bezrobotne w życie społeczne i za razem pozwala nabywać i podnosić nowe kwalifikacje (...)

Zaledwie kilka razy w wypowiedziach rozmówców pojawiła się wizja wolontariatu jako służby wiążącej się z przysłowiową potrzebą serca:

OPP: Wolontariat to powinna być postuga serca. W tym nie powinno być żadnego interesu. Ja nie chcę brać za to pieniędzy, ja chcę być z tymi ludźmi. Nie mam innej możliwości innego spełnienia się. Akurat się uczyłam, akurat coś tam, ale chciałabym zobaczyć, czy to jest akurat ten kierunek myślenia, którym chciałabym iść w przyszłości, czy coś tam, mój zawód. Ale zobaczyć, czy na prawdę to jest dla mnie. Tu taj chcę się sprawdzić. Albo coś daje mi tą satysfakcję, coś czego mi moja praca zawodowa nie przyniesie. Uśmiech

*drugiej osoby, uśmiech dziecka, wdzięczność drugiej osoby i to na tym wolontariat polega, że tu taj nie ma interesowności. To wyklucza się*<sup>42</sup>.

Dlatego też badacze zwracają uwagę na postępujący proces „komercjalizacji” (lub ładniej: „profesjonalizacji”) wolontariatu, gdzie wolontariusze przestają być bezinteresowną, darmową i oddaną służbą, a stają się kimś na kształt „stażysty”, „praktykanta”, czy też „ucznia”, a więc osoby „w drodze ku pracy”, nabywającej konkretne umiejętności przydatne do pełnienia nowych ról zawodowych. I choć, jak mówi szef Centrum Wolontariatu w Warszawie „w odróżnieniu od stażysty czy praktykanta, którzy podejmują swoją działalność, ponieważ zobowiązuje ich do tego np. regulamin studiów (praktykant) albo Ustawa o przeciwdziałaniu bezrobociu (stażysta), wolontariusz decyzję o swoim zaangażowaniu zawsze podejmuje dobrowolnie”<sup>43</sup>, to jednak proces pragmatyzacji życia społecznego wpływa także na zachowania wolontarystyczne. I albo są one zinstrumentalizowane, albo... się ich nie podejmuje. Badania zaangażowania społecznego Polaków pokazują na tendencję spadkową. O ile w roku 2005 roku poziom deklarowanej pracy na rzecz innych osiągnął 23,2 Polaków, o tyle od 2006 roku odsetek wolontariuszy zaczął spadać, a w 2008 roku wrócił do poziomu bliskiego temu, jaki był w 2001 roku (nieco ponad 10 proc.)<sup>44</sup>.

Wszystkie te problemy znalazły odzwierciedlenie w wypowiedziach respondentów, którzy bardzo obszernie odnosili się do kwestii wolontariatu. Widać, że to jedno z najważniejszych zagadnień i problemów w działalności społecznej. Przy tym wolontariat postrzegany jest bardzo różnie i czasami nie mieści się w obrębie klasycznych definicji. Dla respondentów wolontariuszami są nie tylko członkowie organizacji, ale także słuchacze, uczestnicy kursów, sympatycy, miłośnicy... Wolontariat i wolontariusze są w Elblągu: organizowani, użyczani, wypożyczani, namawiani, przygarniani, mobilizowani, szkoleni... Ale z wolontariatem są też problemy: rotacja, brak wytrwałości, brak czasu, niska skuteczność działania, brak identyfikacji z celami organizacji, akcyjność, brak systematyczności, a czasami po prostu... brak chętnych do tej pracy. Wolontariusze

---

<sup>42</sup> P. Sobiesiak, *Ustawowe regulacje wolontariatu w praktyce*, [w:] *U progu zmian. Pięć lat ustawy o działalności pożytku publicznego i wolontariacie. Raport z badań*, red. G. Makowski, ISP, Warszawa 2008, s. 190-191.

<sup>43</sup> D. Pietrowski, *Wolontariusz na rynku (nie tylko społecznej) pracy*, „Trzeci Sektor”, 2005-2006, nr 4, s. 60.

<sup>44</sup> A. Baczko, A. Ogrocka, *Wolontariat, filantropia i 1%. Raport z badań 2007*, Warszawa 2008, s. 14-15.

są po prostu w różnym stopniu oddani swojej pracy i nie zawsze organizacje mogą na nich liczyć. Ale generalnie liderzy twierdzą, że wolontariusze są bardzo potrzebni, oczekiwani i chwaleni.

*„Z wolontariuszami jest bardzo różnie. Część na początku zaczyna od bycia wolontariuszem. Czasami jest jedna, a czasami jak jest akcja, to jest i 30 osób. Bazujemy głównie na III i II LO. Stamtąd mamy ludzi, jak potrzeba. Tak zadaniowo”.*

*„Są bardzo potrzebni, ale jest to różnie z nimi. Bo w zadaniach, które wymagają wysokiej klasy specjalistów, to trudno jest mówić o wolontariuszach. Ale czasami się ktoś taki zdarza, np. osoba starsza, na emeryturze, z doświadczeniem zawodowym. Księgowa, psycholog, prawnik. Ale w zasadzie częściej wolontariuszy zatrudniamy w różnego rodzaju akcjach, np. Tydzień Osób Niepełnosprawnych. Mamy stałych wolontariuszy w Banku Żywności, którzy pomagają w pozyskiwaniu żywności na co dzień. No i są gromady wolontariuszy, którzy biorą udział w świątecznych zbiórkach żywności. Tu Bank Żywności bez wolontariuszy w ogóle nie mógłby funkcjonować”.*

*„Wolontariuszy można powiedzieć, że jest kilkunastu, są to ludzie w jakiś sposób związani z nami, podejmujący pewne działania”.*

*„Jest to na dzień dzisiejszy ok. 20 osób, na których możemy polegać w takich różnych sprawach, kiedy trzeba coś załatwić, zorganizować, czy powiadomić ludzi. Bo, nie da się ukryć, pani księgowa zajmuje się wiadomo czym. Jedna osoba w biurze, po prostu ciężko by jej było taką ilość słuchaczy obsłużyć, pozapisywać, przyjąć pieniądze. Dlatego właśnie podpieramy się tym wolontariatem właśnie ze strony słuchaczy”.*

*„Mamy wspaniałych wolontariuszy. Przychodzą, rozdają żywność. I panie, i panowie. U nas warunki na to są idealne. Mamy podjazd dla wózków inwalidzkich. Jest gdzie usiąść. Jest dach nad głową. Jak przyjdzie ktoś w piątek, to choć wydajemy w środy i czwartki, to nie ma prawa, żeby wyszedł bez niczego. Mam po to wolontariuszki i panie na stażu, że trzeba wydać”.*

*„Sporo. Praktycznie każdy członek jest w jakimś stopniu wolontariuszem, bo się włącza w jakiś sposób w działalność. Ale to jest grupa takich wolontariuszy ok. ponad 100 osób. To jest nasza PTTK-owska kadra. W sumie mamy chyba ze 184 uprawnienia. Niektórzy mają po kilka uprawnień”.*

*„Myślę, że świadoma organizacja nigdy w życiu nie zrezygnowałaby z wolontariuszy. To zawsze jest wartość dodana, świeża krew, pomysłowość, większe możliwości działania.*

*Pierwszą rzeczą nadal będzie misja. Jeśli organizacja ma poczucie misji, to zawsze będzie otwarta na innych ludzi, na wolontariuszy właśnie. Jeśli jest świadomą organizacją, to wie, że ludzie są najważniejsi, są najważniejszym zasobem. Będą takie wypracowywali czy procedury, czy metody, żeby w jakiś sposób zagospodarowywać wolontariuszy”.*

*„Udaje nam się pozyskiwać w ciągu roku ok. 100-150 wolontariuszy. Zależy to od tego, do jakich prac. Więcej mamy takich do prac krótkoterminowych, akcyjnych. Ale jest też taka 30-40 osobowa grupa wolontariuszy, którą pozyskujemy do prac stałych, czyli ci ludzie zatrzymują się na dłużej. I mniej więcej ta sytuacja wygląda przez te lata podobnie, plus minus. (...) Ale mamy też grupę wolontariuszy, którą nazywamy roboczo 50+, czyli są to osoby od 50. roku życia, emeryci, renciści, czasami osoby niepracujące, bezrobotne, które z racji wieku mają już odchowane dzieci czy przebywają na wcześniejszej emeryturze i stąd mają więcej czasu na działania społeczne”.*

*„Różnie, w zależności od tematu. Różne tematy interesują różne osoby. Na koncercie (...) mamy pięciu wolontariuszy z naszych piętnastu, którzy akurat tym się interesują. Inni robią inne rzeczy. Zawsze jest czterech, trzech takich, którzy wszędzie pomagają”.*

*„Są takie osoby, które jak jest jakaś akcja, trzeba coś zorganizować, pomóc, to to ogłaszam i zawsze się znajdują tacy, którzy w taki czy w inny sposób pomogą, przede wszystkim swoim czasem”.*

*„Przychodzą tacy, którzy są kolegami tych, którzy już są wolontariuszami. Oni go z sobą zabierają. To się zdarza, ale rzadko. No i przypadki scince-fiction, jeden mi znany, gdy ktoś przychodzi, puka i mówi, że chciałby zostać wolontariuszem”.*

*„Bo takie coś z nagonki, to przyjdzie i... musi przyjść człowiek, który chce, który chce tym zwierzętom pomóc. Takich ludzi bardzo chętnie przyjmujemy. A tak jak mamy kogoś namawiać, to nie ma sensu. Miałam takich, miałam... i się zawiodłam. Wszyscy są tu miele widziani, tylko muszą cokolwiek robić”.*

Były też głosy podkreślające wychowawczą rolę wolontariatu:

*„Wolontariusze są potrzebni zawsze. I nie tylko dla samych organizacji, ale też dlatego, że poprzez wolontariat ci ludzie uczą się otwartości i działania społecznego. Pewnych wartości może nie etycznych, ale takich... cywilizacyjnych?... Takich, że nie są nastawieni tylko na branie”*

W elbląskich organizacjach widać także proces „profesjonalizacji”, „komercjalizacji” czy też „uzawodowienia” wolontariatu. Jest to różnie odbierane i



oceniane przez liderów: od aprobaty po krytykę. Tych pierwszych jest znacznie więcej.

*„Ostatnio nawet wskazywałyśmy sobie: że ja też byłam wolontariuszem i że wolontariat pomógł mi odnaleźć drogę kariery zawodowej, społecznej. Mówiliśmy, że po części właśnie zbudował nas wolontariat, że nam to gdzieś tam pomogło”*

*„W ERKON-ie ciągle są jakieś osoby, które chcą współpracować, uczą się tam czegoś. I często zostają potem jako pracownicy, jeśli się sprawdzą i im to odpowiada i można zatrudnić ich w jakimś projekcie, albo szukają jakiejś innej swojej drogi życiowej. Bez wolontariuszy nie ma organizacji pozarządowej”.*

*„W większości są to osoby młode. Taka jest specyfika naszego miasta Elbląga. Mamy dopiero bardzo młode to środowisko studenckie, więc największą grupę naszych wolontariuszy stanowią osoby do ok. 24. roku życia, osoby uczące się lub studiujące, osoby, które świeżo ukończyły szkołę i szukają dla siebie pracy, chcą przez wolontariat stać się aktywnymi”.*

*„Czasem sobie patrzę na wolontariuszy jak na praktykantów w szkole. (...) Ludzie, którzy przychodzą na praktyki do firm, często są taką ekipą od czarnej roboty. Są ekipą, która jak trzeba odświeżyć archiwum, to się tam ich daje. W organizacjach często nie ma pomysłu, jak ich zagospodarować. Przychodzi do mnie człowiek na ulicy, bo widział, że coś fajnego robię i ja mu mówię: no dobra, przyjdź, mamy archiwum do posprzątania, kawę do zrobienia (śmiech). Przesadzam teraz trochę. Ale jeśli organizacja jest nastawiona na ludzi, to znajdzie dla nich właściwe wykorzystanie”.*

*„Czyli takie PR-owskie działania...”*

*Tak, ale daje też taką umiejętność wzbogacania pióra, czyli umiejętność, z którą potem można wyjść z organizacji. A to jest bardzo ważne i fajne, że zaczynamy takie rzeczy robić i o nich mówić, czyli krzewić takie stricte zasady wolontariatu. Czyli fakt, że działasz, fajnie, i że to uzupełnia twoje CV, to co tu robisz może być atutem w zdobyciu miejsca pracy i odnalezieniu się na rynku pracy.*

A są ludzie, którzy jakby myślą takimi kategoriami, że to jest ważne, że się w CV pojawi, dobrze wygląda?

*Tak. Jest tego trochę, nie ma tego dużo, ale zaczyna być coraz więcej. Jest ta tendencja. Są osoby, które były u nas na stażu, praktykach. Ten proces jest uruchomiony dopiero od tego roku, ale już trafiły do mnie sygnały, że »a, trafiłem do (...), tam zdobędę to coś, co da mi wielki atut w CV«”.*

*„Dla mnie też dosyć niepokojącym zjawiskiem jest istnienie wolontariatu dla samego wolontariatu. No to róbmy wolontariat! Trzeba by było sięgnąć może do źródłostowu bardziej, choć trudno by mi teraz było przeanalizować, czy to byłoby poparciem dla mojej tezy, że wolontariusz to ten, który chce w czymś określonym podejmować działanie, odczuwa pasję i pragnienie tego działania, służy w tym obszarze. A tutaj wolontariat robi się dla wolontariatu, taką brygadą działającą na hasło. Dzisiaj do hospicjum, jutro do »Karanu«, pojutrze zbiórka żywności, a za cztery dni sprzątanie świata. Nie do końca to jest dla mnie wolontariat”.*

Poza tym, jak w większości przypadków NGO-sów, widoczne jest zjawisko odpływu wolontariuszy oraz problemy z ich pozyskaniem i „utrzymaniem” przy organizacji. Temu służą nie tylko dobre relacje, ale także kształcenie wolontariuszy:

*„Wie pani, może kiedyś tak było... Jest tak, że od czasu do czasu pojawi się ktoś, jakiś wolontariusz, który zwiąże się z nami na pewien czas. No, niestety mamy takie realia, jakie mamy. Niestety trzeba zarabiać. I to się po jakimś czasie kończy”.*

*„Zawsze potrzebujemy wolontariuszy, bo takich przedsięwzięć nie da się zrobić jednoosobowo. Ostatnio się nad tym zastanawiałem, skąd się biorą nasi wolontariusze. To są dwa źródła. Jedno, to prywatne kontakty, po prostu. Zapraszamy naszych znajomych, znajomi swoich znajomych itd. Druga kwestia to nasze działania, które w jakimś stopniu też przyciągają ludzi. Ktoś gdzieś coś usłyszy, ktoś gdzieś był, to gdzieś zostaje w orbicie. Jeśli są to konkretni ludzie, to zostają na dłużej. Jeśli są mniej konkretni, to tylko się przewijają przez organizację. Zawsze jest tak, że jak przygotowujemy jakąś akcję, to patrzymy, ilu mamy ludzi na starcie. I zawsze jest tak, że to za mało. Więc mówimy, że potrzebujemy więcej ludzi. I wtedy ludzie poszukują dalej ludzi. Ja szukam, wolontariusz szuka etc. Jest stała grupa, jeśli robimy jakieś działanie, to najpierw do niej się zwracamy”.*

*„Rzeczywiście, badania ogólnopolskie wskazują, że w ostatnich dwóch latach nastąpił spadek tej aktywności i zaangażowania obywateli w działania społeczne... My też zauważamy trudności. No, żyjemy w takich czasach, że jest bardzo dużo atrakcyjnych, kolorowych ofert na spędzanie wolnego czasu dla młodzieży. Wolontariat nie zawsze znajduje się w tym kanonie zainteresowań, ale jakby... Zawsze stawialiśmy sobie za zadanie, że nie chcemy pozyskiwać wolontariuszy na ilość. Chcemy znaleźć tych, którym już od jakiegoś czasu pali się światełko i żeby na te osoby trafić i je w to wciągnąć. Wolontariat trzeba czuć, trzeba mieć w sobie postawę obywatelską, taką społeczną, myślę, że większą niż przeciętna*

wrażliwość społeczną i taką zwykłą chęć pomagania drugiemu człowiekowi. I naszym zadaniem jest dotrzeć do tych ludzi i ich wyłapać”.

„Jeśli organizacja będzie wykorzystywać ludzi, to siłą rzeczy będą oni odpływali. Ale ludzie nie odpływają tylko dlatego, ale też dlatego, że... nie wiem... wypalili się, zrealizowali już swój zamiar, jednak to nie jest to, nie podoba im się do końca, jest coś ciekawszego. To nie tylko zło organizacyjne wpływa na to. To też kwestia osobowości wolontariusza. Bo chęć to jedna rzecz – ja chcę pomagać. Jak trafia on na sytuację, gdzie musi wykazać trochę więcej niż sama chęć, to może być sytuacja, że się w sobie zamknie”.

„Rotacja dotyczy bardziej młodych ludzi. Ale to jest prawo wieku, ponieważ młodzież szuka swego miejsca w życiu u wolontariat jest jedną z tych dróg, którą chcą sprawdzić”.

„Na pewno jest tam duża rotacja. Młodzi ludzie na pewnym etapie dorastają i opuszczają Elbląg. Czasem jest tak, że jest zastój i nie ma nowych liderów wykreowanych. (...) Ale to jest tak jak w wolontariacie. W naszej organizacji wolontariat jest bardzo ważny. To jest żywy organizm. My szkolimy dobrych, fajnych wolontariuszy, ale oni kończą szkoły i często jest tak, że podejmują studia poza Elblągiem. I wtedy nam odpływają. Niekiedy wracają, już jako wykwalifikowana kadra, i też do nas. Ale jest to cały czas płynne”.

„Druga kwestia to utrzymywanie relacji. To tak jak w każdych relacjach przyjacielskich. Wolontariusz powinien być naszym przyjacielem, powinniśmy go traktować przyjacielsko, wysłać mu na urodziny kartkę, życzenia złożyć... jak robimy wspólną imprezę, zaprosić go do siebie”.

„Stałych jest kilkunastu. Ale my nad tym pracujemy. Od kilku lat realizujemy projekty »Wolontariusz osoby niepełnosprawnej« oraz »Wolontariat sposobem wychodzenia z bezradności«. Cały czas pracujemy nad tym, szkolimy. I praktycznie każda młoda osoba, która chce podjąć taki wolontariat, może do nas przyjść w każdym momencie w ciągu roku i uzyskać kompendium wiedzy oraz zdobyć praktykę. Bo dla nas praktyka jest najważniejsza. Pomagają nam przy imprezach, przy zajęciach edukacyjnych z dziećmi i młodzieżą”.

W Elblągu działa Centrum Wolontariatu. I tak jak przy szkoleniach pojawiały się wypowiedzi odnośnie EWSiP-u czy COP-u, tak przy okazji wolontariatu nie można było uniknąć odniesień do działania Centrum. Głosy były, trzeba przyznać, różne i nie brakowało tych krytycznych.

„Skąd Państwo pozyskiwali wolontariuszy?”

*Przede wszystkim albo przez Centrum Wolontariatu, oni dawali swoich wolontariuszy, albo też bardzo dużo studentów z różnych uczelni – to zależało z kim akurat mieliśmy taką konferencję. Jeśli to było z PWSZ, to studenci z PWSZ”.*

*„Proszę pani, ja szczerze powiem, że nie mam zaufania. Kiedyś zwróciłam się do Centrum Wolontariatu z bardzo prostą sprawą i po prostu nie podjęto, nie załatwiono mojej prośby. Chodziło o prostą sprawę, żeby przyszło kilkoro młodych ludzi, wzięło od nas plakaty i starało się je gdzieś roznieść, czy gdzieś w sklepie, instytucji. Chodziło, żeby pokazać te nasze piękne plakaty, które dzieci w konkursie rysowały. I poprosiłam, zwróciłam się i nikt nie przyszedł, nikt. No i musiałam sama, kolega mi tu pomógł. Jeśli ja kogoś o coś proszę i ktoś się... No, była taka propozycja: proszę pani, jak coś, to proszę mówić, my pomożemy. A to była przecież bardzo sympatyczna praca”.*

*„Macie pomysł, jak ich ściągnąć?*

*Najgorsze jest to, że nie ma czasu, żeby się tym zająć, bo mamy za dużo swoich rzeczy na głowie. I tu się zaczyna martwe koło. Moglibyśmy poprosić Centrum Wolontariatu (CW), żeby dało nam ludzi, ale wiemy, jak ono pracuje.*

*Jak pracuje?*

*Ciężko byłoby... Na pewno nie dostalibyśmy wolontariusza, bo ich brakuje. Mogliby się bardziej postarać. Nie będę ich tak teraz oceniał, bo nie przeglądam statystyk. Na papierze to oni mogą mieć wyniki, ale w praktyce ciężko jest z pomocą CW dostać wolontariusza. Prędzej zdarza się tak, że to nasz wolontariusz, zdobyty przez nas, rejestruje się w CW później, a oni się cieszą, że z CW ktoś pomagał nam”.*

W powyższych opiniach widoczne jest zjawisko braku efektywnej komunikacji i współpracy. Krytyczne uwagi pod adresem CW można prawdopodobnie wyjaśnić generalnym deficytem wolontariuszy. Osoba związana z CW przyznaje:

*„My też zauważamy trudności. No, żyjemy w takich czasach, że jest bardzo dużo atrakcyjnych, kolorowych ofert na spędzanie wolnego czasu dla młodzieży. Wolontariat nie zawsze znajduje się w tym kanonie zainteresowań, ale jakby... Zawsze stawialiśmy sobie za zadanie, że nie chcemy pozyskiwać wolontariuszy na ilość. Chcemy znaleźć tych, którym już od jakiegoś czasu pali się światełko i żeby na te osoby trafić i je w to wciągnąć”.*

## Rozdział V

### *Organizacje w społeczności lokalnej*

#### Zaufanie do organizacji

Na funkcjonowanie organizacji w społeczności lokalnej bezpośrednio wpływa zaufanie, jakimi są one obdarzane. Tymczasem z licznych badań wiadomo (a potwierdzają to także obserwacje życia codziennego i nasze osobiste doświadczenia), że Polacy są narodem z wielkim deficytem zaufania. Deficyt ten w różnym stopniu dotyczy instytucji publicznych, co widać w poniższej tabeli:

Tabela 6

#### Zmiany zaufania do instytucji publicznych

| Instytucja              | Procent Polaków ufających tej instytucji |      | Procent Polaków wykazujących nieufność wobec tej instytucji |      |
|-------------------------|--|------|---|------|
|                         | 2004                                     | 2006 | 2004  | 2006 |
| Kościół Katolicki       | 75                                       | 81   | 21  | 17   |
| Unia Europejska         | 46                                       | 62   | 34  | 24   |
| Władze lokalne          | 53                                       | 56   | 34  | 33   |
| Rząd                    | 21                                       | 47   | 68  | 40   |
| Sądy                    | 31                                       | 39   | 60  | 51   |
| Administracja publiczna | 33                                       | 38   | 54  | 50   |
| Sejm i Senat            | 21                                       | 30   | 67  | 54   |
| Partie polityczne       | 13                                       | 24   | 72  | 61   |

Źródło: B. Wciórka, *Zaufanie w sferze publicznej i prywatnej a społeczeństwo obywatelskie. Komunikat z badań*, CBOS, Warszawa 2006, s. 6+8.

Widać też dużą płynność zaufania do instytucji politycznych, choć generalnie nie cieszą się one zaufaniem Polaków. Odwrotny stosunek mamy do instytucji charytatywnych, religijnych, pomocowych oraz związanych z bezpieczeństwem. Z tego samego badania dowiadujemy się więc, że Polacy obdarzają zaufaniem takie podmioty, jak: PCK, Caritas, Wielka Orkiestra Świątecznej Pomocy, Kościół

Katolicki, wojsko (76 proc.), harcerstwo (75 proc.), Rzecznik Praw Obywatelskich (69 proc.) oraz policja (59 proc.). Z organizacji międzynarodowych największym zaufaniem cieszył się w 2006 roku ONZ (65 proc.) i NATO (63 proc.). Podobny wskaźnik posiada również Unia Europejska (62 proc.), choć jednocześnie niemal co czwarty Polak odnosi się do niej z nieufnością (ale w latach następnych ten odsetek systematycznie spadał)<sup>45</sup>.

Tym co charakteryzuje Polaków, o czym już wspomniano, jest tzw. zaufanie poziome – wobec członków własnej rodziny (90 proc. ufa zdecydowanie, 9 proc. raczej ufa), dalszej rodziny (40 proc. i 48 proc.), znajomych (25 proc. i 64 proc.), osób, z którymi pracują (20 proc., 60 proc.) oraz sąsiadów (20 proc., 55 proc.). Jest to więc zaufanie ograniczające się do grup bliskich, z którymi łączą nas wielorakie więzi, silnie uświadamiane, w których to grupach uczestniczymy i doświadczamy ich codziennie<sup>46</sup>.

Powyższe wyniki można skonfrontować badaniem przeprowadzonym dwa lata później, które objęło jeszcze większą gamę instytucji. Można w nich zobaczyć np. rosnące systematycznie zaufanie do Unii Europejskiej oraz spadającą nieufność wobec rządu czy też partii politycznych. Z punktu widzenia naszych badań bardzo ważnym wskaźnikiem było rosnące zaufanie do władz lokalnych.

---

<sup>45</sup> B. Wciórka, *Zaufanie w sferze prywatnej i publicznej a społeczeństwo obywatelskie. Komunikat z badań*, CBOS, Warszawa 2006, s. 6 – 8.

<sup>46</sup> Tamże, s. 32.

| Instytucje                          | Czy, ogólnie rzecz biorąc, ma Pan(i) zaufanie czy też nie ma Pan(i) zaufania do wymienionych instytucji? |         |     |        |         |     |        |         |     |        |         |     |
|-------------------------------------|--|---------|-----|--------|---------|-----|--------|---------|-----|--------|---------|-----|
|                                     | I 2002   |         |     | I 2004 |         |     | I 2006 |         |     | I 2008 |         |     |
|                                     | Mam  | Nie mam | Tp. | Mam    | Nie mam | Tp. | Mam    | Nie mam | Tp. | Mam    | Nie mam | Tp. |
|                                     | w procentach   |         |     |        |         |     |        |         |     |        |         |     |
| Wielka Orkiestra Świątecznej Pomocy | 89   | 8       | 3   | 86     | 9       | 5   | 87     | 9       | 4   | 85     | 6       | 9   |
| Wojsko                              | 76   | 16      | 8   | 76     | 16      | 8   | 76     | 17      | 7   | 84     | 10      | 6   |
| Caritas                             | 85   | 9       | 6   | 84     | 10      | 7   | 83     | 10      | 7   | 80     | 10      | 10  |
| PCK                                 | 85   | 6       | 9   | 82     | 8       | 10  | 83     | 9       | 8   | 79     | 7       | 14  |
| Kościół rzymskokatolicki            | 76   | 21      | 3   | 75     | 21      | 4   | 81     | 17      | 2   | 79     | 17      | 4   |
| Policja                             | 62   | 30      | 8   | 56     | 36      | 8   | 59     | 34      | 7   | 75     | 19      | 6   |
| Unia Europejska                     | 49   | 30      | 21  | 46     | 34      | 19  | 62     | 24      | 14  | 73     | 12      | 15  |
| ONZ                                 | 63   | 15      | 21  | 62     | 16      | 22  | 65     | 17      | 18  | 69     | 9       | 22  |
| Harcerstwo                          | 74   | 8       | 18  | 75     | 7       | 18  | 75     | 9       | 16  | 69     | 8       | 23  |
| NATO                                | 63   | 18      | 19  | 59     | 21      | 20  | 63     | 19      | 18  | 68     | 11      | 21  |
| Władze lokalne miasta/gminy         | 43   | 41      | 17  | 53     | 34      | 13  | 56     | 33      | 11  | 68     | 23      | 9   |
| Telewizja                           | 57   | 34      | 9   | 54     | 37      | 9   | 55     | 36      | 9   | 67     | 25      | 8   |
| Rzecznik Praw Obywatelskich         | -  | -       | -   | -      | -       | -   | 69     | 13      | 18  | 62     | 15      | 24  |
| Sądy                                | 40   | 49      | 11  | 31     | 60      | 8   | 39     | 51      | 10  | 59     | 29      | 12  |
| IPN                                 | -  | -       | -   | -      | -       | -   | 62     | 18      | 20  | 57     | 20      | 23  |
| Rząd                                | 42   | 45      | 13  | 21     | 68      | 11  | 47     | 40      | 13  | 56     | 32      | 13  |
| Gazety                              | 47   | 43      | 10  | 47     | 43      | 11  | 48     | 42      | 10  | 54     | 35      | 11  |
| Urzednicy administracji publicznej  | 31   | 52      | 17  | 33     | 54      | 14  | 38     | 50      | 12  | 53     | 33      | 14  |
| Duże przedsiębiorstwa               | 27   | 43      | 30  | 35     | 37      | 28  | 32     | 43      | 25  | 42     | 26      | 32  |
| Związki zawodowe                    | 22   | 41      | 37  | 31     | 40      | 30  | 32     | 37      | 31  | 39     | 27      | 34  |
| Sejm i Senat                        | 28   | 54      | 18  | 21     | 67      | 12  | 30     | 54      | 16  | 39     | 44      | 17  |
| Kościóły innych wyznań              | 30   | 41      | 29  | 29     | 45      | 26  | 31     | 45      | 24  | 34     | 40      | 26  |
| Partie polityczne                   | 15   | 65      | 19  | 13     | 72      | 15  | 24     | 61      | 15  | 28     | 54      | 18  |

\* Połączone odsetki odpowiedzi *zdecydowanie i raczej*. Wytłuszczono odsetki wskazujące na przewagę deklaracji wyrażających zaufanie lub nieufność

Źródło: B. Wciórka, *Zaufanie społeczne w latach 2002-2008. Komunikat z badań*, CBOS, Warszawa luty 2008, s. 9.

Niestety, w badaniach tych nie pytano o zaufanie do organizacji pozarządowych. Na szczęście całkiem niedawno przeprowadzono badania nad tym problemem, porównując sytuację w dużych ośrodkach miejskich. Objęty nimi został także Elbląg i warto pokazać jak kształtuje się zaufanie do organizacji w tym mieście w porównaniu z ośrodkami o zbliżonej wielkości:

| Deklaracja zaufania do stowarzyszeń działających w mieście |                              |                              |
|--|------------------------------|------------------------------|
|  | Zdecydowanie tak, raczej tak | Zdecydowanie nie, raczej nie |
| Zielona Góra   | 68,4%                        | 17,1%                        |
| Toruń  | 63,4%                        | 24,3%                        |
| Olsztyn  | 60,3%                        | 21,2%                        |
| Opole  | 60,0%                        | 22,3%                        |
| Płock  | 58,1%                        | 24,7%                        |
| Elbląg   | 56,9%                        | 27,0%                        |
| Tarnów   | 56,6%                        | 22,0%                        |
| Koszalin   | 56,4%                        | 27,1%                        |
| Gorzów Wielkopolski  | 55,8%                        | 25,6%                        |
| Ostrowiec Świętokrzyski                                    | 55,7%                        | 28,3%                        |
| Kalisz   | 55,6%                        | 26,5%                        |
| Słupsk   | 54,6%                        | 24,9%                        |
| Radom  | 54,5%                        | 27,4%                        |
| Chełm  | 52,9%                        | 26,2%                        |
| Kielce   | 52,9%                        | 29,4%                        |
| Sosnowiec  | 50,4%                        | 31,7%                        |
| Gliwice  | 49,3%                        | 27,0%                        |
| Jelenia Góra   | 49,1%                        | 31,9%                        |
| Częstochowa  | 45,6%                        | 34,5%                        |

Źródło: <http://www.splot.ngo.pl/strona/508606.html>

Widać, że na tle miast o zbliżonym potencjale sytuacja w Elblągu prezentuje się całkiem niezłe, choć jednocześnie zastanawiające jest, że nieco ponad ćwierć mieszkańców deklaruje brak zaufania do miejscowych stowarzyszeń. Być może są to osoby, które generalnie nie darzą zaufaniem instytucji działających w sferze publicznej. Ale być może są to osoby, które zetknęły się z nieskutecznym działaniem stowarzyszeń. Co więcej – brak zaufania może wynikać także z braku wiedzy o organizacjach, o tym co robią, jakie są ich cele.

Taki poziom deklarowanego zaufania czy też nieufności wynika także po części z wizerunku organizacji. O tym, że trzeba nad nim pracować przekonane są same organizacje, o czym mogą świadczyć stosowne zapisy w *Strategii rozwoju sektora pozarządowego w Elblągu 2006-2011* przyjętej przez Radę Elbląskich Organizacji Pozarządowych w 2006 roku. W dziale *Promocja i wizerunek* zestawiono następujące słabe i silne strony organizacji, szanse i zagrożenia:



| SILNE STRONY   | SŁABE STRONY  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizacje organizują imprezy masowe, na których mogą zaistnieć</li> <li>• Część organizacji wydaje broszury, gadzety, foldery itp.</li> <li>• Coraz więcej organizacji ma świadomość konieczności promocji</li> <li>• Duża liczba organizacji</li> <li>• „korpusy”, „kombajn” – przeprowadzone programy promocji organizacji w szkołach</li> <li>• Niektóre organizacje dobrze znane są w regionie i Polsce</li> <li>• Dobry wizerunek elbląskiego sektora pozarządowego w kraju</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Społeczeństwo niewiele wie o trzecim sektorze</li> <li>• Niski poziom środków na kampanie promocyjne</li> <li>• Imprezy nie skierowane do konkretnego adresata, nie udają się</li> <li>• Brak strategii promocji</li> <li>• Słaby poziom wiedzy i świadomości marketingowej</li> <li>• Niewystarczający poziom wsparcia organizacji (COP nie spełnia zadań)</li> <li>• Słaby odzew na apel o informacje o organizacjach (OPP) dla miasta (promocje OPP)</li> <li>• Bierność organizacji</li> <li>• Brak kontynuacji programów typu „korpusy”, „kombajn”</li> </ul> |
| SZANSE   | ZAGROŻENIA  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kampania dotycząca 1% - rozpropagowanie kampanii / możliwości</li> <li>• Media starają się być wszędzie</li> <li>• Istnienie portalu: <a href="http://www.ngo.pl">http://www.ngo.pl</a></li> <li>• W ramach środków unijnych można solidnie finansować działania promocyjne</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Małe zainteresowanie społeczeństwa imprezami i działaniami organizacji</li> <li>• słabe wsparcie miasta w promocji organizacji</li> </ul>  |

Rzeczywiście, trzeba przyznać, że organizacje elbląskie, czy szerzej - elbląski sektor pozarządowy, ma dość dobrą markę, a samo miasto bywa stawiane jako pozytywny przykład ośrodka średniej wielkości, gdzie istnieje rozbudowana struktura stowarzyszeniowa, zaś społeczeństwo jest w miarę aktywne. Z drugiej strony organizacje w zasadzie trafnie rozpoznały swoje słabe strony oraz zagrożenia. I w wielu wypowiedziach respondentów znalazło to odbicie.

Wskazywano przykładowo na brak chęci do promocji własnych działań, zamykania się w małym ograniczonym światku. A bez promocji trudno mówić o dobrym wizerunku sektora, skoro mieszkańcy nie wiedzą, co się dla nich robi:

*„Bo jest taka sytuacja, że część tych organizacji została zawiązana i działa w jakimś wąskim wycinku. Albo się nie promują, nie wychodzą na zewnątrz. Np. są stowarzyszenia, które zaspokajają potrzeby tylko małej grupy swoich odbiorców. Ale to nie ma w tym nic złego. Takie jest prawo stowarzyszeń, że można sobie założyć stowarzyszenie w sumie w jakimkolwiek społecznym celu, który nie będzie sprzeczny z konstytucją. Więc możemy sobie nawet założyć stowarzyszenie mojego podwórka z sąsiadami i dbać o nie i to będzie jak najbardziej... Dowodem na to, że ludzie myślą obywatelsko jest fakt, że zakładają te*

stowarzyszenia, nawet właśnie po to, żeby zaspokajać swoje własne po części potrzeby, nie mówię, że komercyjne, ale takie dotyczące zdrowia, problemów, przekonań. Taka jest filozofia pozarządówki”.

„Trudno powiedzieć. Z tego, co tak obserwuję, to za mało się mówi o tym. Działania ESWIP-u w kierunku jakby promocji tych organizacji są, ale to jest jeszcze niewystarczające”.

„Jeśli chodzi o region i społeczność lokalną, to czy (...) jest widoczny?”

Nie mi jest oceniać. Myślę, że w miarę na jakimś poziomie jest postrzegany, w zależności od sytuacji, w jakiej się dana osoba znajduje, czy jest w potrzebie... Chyba trochę zbyt mało dbamy o marketing i jakoś tak nie wychodzimy z założenia, że musimy szukać artykułów czy programów radiowych czy telewizyjnych, które by reklamowały naszą działalność. Nigdy z tym nie wychodziliśmy.

Czy to jest celowe?

Świadomie, to nie jest takie celowe, że nie mamy tego robić. Ale... no nie wiem, czy to może wynika trochę z mojej osobowości, żeby się nie obnosić z pewnymi rzeczami, czy to wynika z braku zauważenia potrzeb. Mamy klientów, mamy osoby, z którymi mamy pracować, jest ich tak dużo, że nie trzeba szukać”.

Ale były też organizacje, których liderzy wykazywali się dużą świadomością znaczenia promocji dla budowania wizerunku zarówno własnego stowarzyszenia, jak i całego sektora. Choć deklarowały także spore kłopoty w prowadzeniu działań promocyjnych, które wymagają środków, umiejętności i ludzi:

„Dla nas to jest ważne. Dlatego chyba robimy największe w Polsce, można by je tak nazwać – akcje promocyjne, porównując z innymi podobnymi klubami. Zależy nam na tym, żeby ATAK był pozytywnie odbierany i w Elblągu, i w Polsce. W dużej mierze w węższych środowiskach jest znany w Polsce i w Europie. Prowadzimy reprezentacje Polski, mamy kontakty międzynarodowe. Jesteśmy znani wśród wielu stowarzyszeń”.

„Głównie korzystamy z pośrednictwa mediów w informacji na temat naszych działań. Natomiast nie mamy za bardzo środków i też czasu na jakieś szersze wychodzenie poza Elbląg. Natomiast odnośnie naszych imprez, czy to międzynarodowych, czy też ogólnopolskich, to mamy telefony i z Polski, i z zagranicy. Ludzie słyszą o tym, chyba głównie poprzez uczestników poprzednich edycji. Bezpośrednia reklama, że jest taka organizacja, że tyle fajnego się tu dzieje, jest dla nas najważniejsza. A to że nie mamy pracowników etatowych, biura, jak np. w ESWIP-ie, to nam trochę przeszkadza. Nie ma osoby konkretnej,

która by odpowiadała za PR, za budowanie wizerunku. W dużych organizacjach to trochę inaczej wygląda”.

*„A z reklamą, no wie pani, staramy się... słupy i plakaty już nie są teraz za bardzo czytane. Staramy się wykorzystywać nowe formy reklamy, przez Internet, we wszystkich portalach itd. Ale jak mówię, żeby skorzystać, to musi być odbiorca. To musi być ktoś zainteresowany twoją propozycją. My nie aspirujemy do masowości, do popularności, żeby wszystkim się podobać. Po prostu my wiemy, kto jest naszym adresatem. To osoba, która poszukuje czy oczekuje wzbogacenia tej oferty, szerokiej, którą proponują instytucje w Elblągu. Wzbogacenia o ten element, który my im właśnie proponujemy”.*

Ciekawym wątkiem, który porusza kwestię aktywności obywatelskiej w Elblągu, o której będzie szerzej w dalszej części tego rozdziału, jest stopień i kierunek odbioru produktów promocyjnych i medialnych przez elblążan.

*„Elbląg jest bardzo specyficznym środowiskiem. I tu moglibyśmy każdy słup obkleić plakatami, w każdym radio zrobić spot, na billboardach wykupić spoty, wykupić szpalty w gazetach i przeciętny elblążanin powie o tym, że nie wie. (...) Elblążanie lubią nie zauważać, lubią nie wiedzieć”.*

Patrząc na analizę zawartą w strategii, postanowiliśmy zapytać dokładniej o to, co liderzy organizacji sądzą o tym, jak mieszkańcy miasta oceniają te organizacje. Uderza pewna ambiwalencja – z jednej strony liderzy są przekonani, że organizacje są postrzegane generalnie pozytywnie, ale z drugiej mają świadomość, że organizacje są za mało widoczne, za mało znane i... mylone z instytucjami publicznymi:

*„Wydaje mi się, że są ciągle mało widoczne. ESWIP jeszcze mniej, bo jakby jego odbiorcami są głównie inne organizacje, a nie ludzie – tacy zwykli. Jeśli chodzi o BŻ, to mamy dużo pracy, bo w samym Elblągu mamy 4000 osób korzystających z pomocy żywnościowej. Wiele osób nie zdaje sobie sprawy, że jest to działalność organizacji pozarządowej. Choć staramy się to przekazywać. To też wynika z tego, że współpracujemy z MOPS-ami, z GOPS-ami, wyszukując osoby, które potrzebują takiej pomocy. I często przez tych ludzi jesteśmy z nimi utożsamiani, choć staramy się tłumaczyć cały czas, że to jest innego rodzaju działalność. Jeżeli chodzi o ERKON, to chyba najprędzej tam... Ludzie, którzy są beneficjentami działalności ERKON-u, może więcej zdają sobie sprawę z tego, co to jest organizacja pozarządowa. Ale nadal świadomość tego, co to są organizacje pozarządowe, nie przeniknęła do świadomości powszechnej. Ciągle kojarzy się organizacje z instytucjami. Trudno ludziom*

wytłumaczyć, że to jest działalność innego rodzaju, dobrowolna, że można z niej korzystać, ale i samemu się włączyć. Ilość członków o tym świadczy. Staramy się jakoś tą wiedzę przekazywać. Są takie FIP-y (...), audycje Telewizji Obywatelskiej, różne spotkania... Wiele osób ciągle nie wie i nie docenia skali działalności organizacji pozarządowych”.

„Ja osobiście uważam, że jest to odbierane pozytywnie. A dlaczego tak myślę... Gdy tylko chcemy zrobić coś fajnego i pożytecznego i szukamy jakiegoś wsparcia, to ono zaraz się pojawia. Czyli – robimy zbiórkę żywności, zaraz znajdują się chętni, żeby pomóc. Takie akcje są pozytywnie odbierane i dzięki temu ta działalność jest oceniana pozytywnie”.

„Wydaje mi się, że widać ich działalność, zwłaszcza tych, które mają działalność taką pomocową. Widać ich zaangażowanie i wyniki. Wydaje mi się, że czasami wyolbrzymiamy swoje oczekiwania w stosunku do organizacji, a nawet instytucji. Jesteśmy naprawdę niedużym miastem. Nie wiem, czemu elblązanom się wydaje, że jesteśmy wielkim miastem (śmiech) i liczba tych organizacji, których działalność widać, jest duża. A, mówię, już najmniej jestem upoważniona do oceny ich działalności. Jednak to się w większości opiera na dobrej woli i pracy członków. Już pomijam te organizacje, które stać na prowadzenie biura itd., bo mają też zatrudnionych pracowników”.

„W ostatnich latach poprzez akcje promocyjne i informacyjne to się poprawiło. Właśnie tak jak COP, ESWIP, Stowarzyszenie Elbląg-Europa, to są takie nowe pomysły, nowe spojrzenie na III sektor. Ale myślę, że informacja bardziej dociera do ludzi młodych. Natomiast przeciętny elblązanin w wieku 40-50 lat wżwyż, to myślę, że go za specjalnie to nie interesuje”.

Czasami jednak zdarzały się opinie wskazujące na dystans wobec organizacji ze strony mieszkańców:

„Zawsze będą ci, którzy będą marudzić. (...) Zawsze jest coś. Bardziej odzywają się ci, którym coś nie pasuje. A ci, którym pasuje, raczej się w ogóle nie odzywają. Ale nie wiem, trzeba by badania zrobić”.

„Jeżeli chodzi o same sygnały, że to jest niejasne, że to machloje i kolejny obszar do tego, żeby robić niejasne, nieczyste interesy, to sam jestem przykładem tego, że takie głosy się pojawiają, bo trafiają one co jakiś czas, przy większych działaniach do liderów prowadzących konkretne zadania. Z tego punktu wychodząc, podejmując pewne inicjatywy, można się czuć, czasami tak się dzieje, pod ostrzałem po prostu. Nieważne co on mówi, nieważne co ta organizacja robi, na pewno pod tym kryje się takie drugie dno. Aczkolwiek ciężko jest w

ramach REOP (...) zrobiliśmy takie spotkanie, tak naprawdę debatę, zapraszając mieszkańców poprzez media i puszczenie ogólnej informacji, żeby podyskutować na temat ważności sektora. Frekwencja była tak naprawdę nieduża, skupiona tylko wokół liderów działających społecznie, więc nie było tego głosu ludu. Więc ciężko mi jest po prostu ocenić, czy ten głos jest po prostu głosem informacji, gdzieś tam medialnej w komentarzu danego medium, czy jest jakąś rzetelną”.

Sami liderzy zresztą także krytycznie o takich sytuacjach „interesów organizacyjnych” się wypowiedzieli:

„Różne są organizacje, są takie, które chcą odpowiadać na zapotrzebowanie potrzeb i te organizacje bardzo wysoko sobie cenię. To takie, które widzą pewne potrzeby społeczności i chcą te potrzeby zaspokajać. Ale są też organizacje, które chcą robić po prostu interes i ... z różną do tego podchodzą oceną i stosunkiem”.

### Kondycja III sektora w Elblągu

W ślad za pytaniem o wyobrażenie o tym, jak mieszkańcy miasta oceniają sektor pozarządowy, zadaliśmy pytanie o to, jak sami liderzy oceniają jego kondycję. I trzeba przyznać, że ta ocena wypadła generalnie bardzo dobrze. Liderzy są bardzo dobrego zdania o całym sektorze, jego działaniach, inicjatywach, zaangażowaniu, a także o tym, co organizacje robią na rzecz miasta:

„Jak Pani (...) postrzega ogólnie elbląski III sektor? Czy organizacje wypełniają ważne funkcje społeczne? Czy się rozwijają?

Ja myślę, że bardzo! Bardzo dobrze, jeśli tak mogę powiedzieć, bardzo dobrze oceniam, jeśli mogę ocenić, to oceniam, prace tych organizacji. Rzeczywiście mam większą styczność i kontakt z tymi organizacjami niż taki, no... zwykły elblązanin. Może to »zwykły« to nienajlepsze słowo, po prostu elblązanin. I widzę, ile się robi, dla miasta, dla ludzi, w różnych kategoriach wiekowych: i dla dzieci, młodzieży, i dla osób w różnym wieku. A poza tym, często jeżdżę do Olsztyna i w Olsztynie też znam osoby, które pracują w szkołach i innych instytucjach samorządowych, to też odbieram stamtąd sygnały, że Elbląg jest bardzo prężnym miastem, jeżeli chodzi o działalność tych organizacji. Że bardzo dużo! Że to co u nas robią organizacje, to w Olsztynie no po prostu połowa tego nie robi! Tak bym powiedziała. Także same plusy (uśmiech)”.

*„Myślę, że jest kilka stowarzyszeń, które, jak patrzę z boku, to mówię: Boże, jak oni fajnie pracują, jak są prężni. Myślę, że to ludzie, którzy tworzą stowarzyszenie, muszą czuć. Tych osób, silnych, powinno być więcej. Myślę, że jest kilka stowarzyszeń, zaczynając od Fundacji Elbląg, no... tych organizacji pozarządowych, że robią wszystko, żeby to mocne było.”*

*„Z tego co wiem, to jesteśmy mocni. Jak się jeździ na szkolenia czy gdzieś w Polskę i się mówi, że jest się z Elbląga, to »uuu...«. Mamy ESWIP, który ogarnął całe województwo, prowadzi Herolda, Owies i inne bajery. Elbląg jest w województwie warmińsko-mazurskim bez gadania numerem jeden. W skali kraju też nas znają, więc Elbląg jest postrzegany jako naprawdę mocny. Mamy parę mocnych organizacji: ERKON, ESWIP, Elbląg-Europa i nie wiem, kogo tu jeszcze trzeba wymieniać. No i Bank Żywności, i Fundacja Elbląg”.*

*„Mnie się wydaje, że w Elblągu jest bardzo dużo organizacji i to chyba potwierdzają badania, że jesteśmy jednym z najprężniejszych, na pewno w województwie, miast pozarządowych...”*

*„Bardzo wysoko. Nie znam oczywiście aż tylu miast, ale wiem, że wszędzie się o nas mówi, jesteśmy doceniani. I jak porównuję np. z Olsztynem, czy nawet z Gdańskiem, gdzie jest przecież bardzo dużo organizacji pozarządowych, to wydaje mi się, że jesteśmy rzeczywiście takim aktywnym środowiskiem. Choć bardzo nam daleko, żeby porównać się do jakiegoś kraju, który jest dla nas autorytetem, o dłuższym stażu demokratycznym. Jednak i tak Elbląg uważam, że bardzo dobrze wypada w tych porównaniach”.*

*„Z punktu tego aktywnego uczestnika tego życia społecznego, mogę powiedzieć, że jesteśmy silnym prężnym miastem, z silnymi już organizacjami pozarządowymi. I to już widać na taką skalę ogólnopolską, przykładem są choćby zasady współpracy, którymi możemy się szczycić i chwalić, czy sama rada czy uruchomione centra”.*

*„Myślę, że nasze sportowe organizacje nie są tak mocne. Bo ogólnie pozarządówka w Elblągu jest solidna.”*

Jednym z ważnych elementów oceny kondycji sektora jest także fakt, że organizacje się rozwijają, pojawiają się nowe, a „stare” wzmacniają się. Jest to związane także z zaangażowaniem młodych ludzi (czasami wręcz podkreśla się, że żywotność sektora jest zasługą młodych, ich dynamiki, świeżych pomysłów i... umiejętności radzenia sobie z nowymi procedurami):

*„W porównaniu do wcześniejszych lat, to wydaje mi się, że jest lepiej. Chociażby dlatego, że organizacje nabywają coraz to więcej doświadczenia i realizują coraz to więcej projektów. A przede wszystkim to właśnie chodzi o to, że potrafią pozyskiwać pieniądze na swoje działania, realizację swoich misji. Dosyć to się rozwija, chyba jednak powoli, ale się rozwija. (...) Wydaje mi się, że chyba jednak młodzież robi więcej takich działań”.*

*„Myślę, że kto bardziej przedsiębiorczy, to sobie radzi. Może tutaj, słyszę, że powstaje taki inkubator dla organizacji nowych, młodych. To jest chyba potrzeba, żeby ich poprowadzić. Czy ci młodzi ludzie (COP), tym młodym ludziom, mogą pomóc. Może można by trochę osób, nie mówię od razu wieku emerytalnego, ale które mają już jakiś tam staż związany z organizacją, zaangażować. Może mogłyby pomóc. Trudno mi powiedzieć. Nie wgłębiam się, bo akurat to mnie aż tak nie interesowało”.*

*„Na pewno jest lepiej. Wydaje mi się, że trend organizacji pozarządowych idzie ku lepszemu, jest coraz więcej osób zaangażowanych. I fajno, bo na tym to polega. Na pewno jest jeszcze dużo życzeń, ale jest dobrze”.*

*„Myślę, że niektóre już się troszeczkę wykreowały, są czynne, aktywne, i to fajnie. Fajni młodzi ludzie weszli i te potrzeby społeczne realizują, czy też potrzeby własne, swoje zainteresowania i mogą się realizować w tych organizacjach”.*

*„Oceniam to pozytywnie, bo każda taka inicjatywa wzbogaca. (...) Ale z drugiej strony to też jakby ogniskuje ten krąg osób zainteresowanych. Czyli każde poszerzenie, każda organizacja, która powstaje i ma swoich odbiorców, jest dobra. Zagospodarowuje jakiś tam odcinek, który wcześniej nie był zagospodarowany. A w Elblągu, coraz więcej organizacji, coraz większa konkurencja, ale to dobrze, no. To jest z pożytkiem dla odbiorcy. Żeby tylko starczyło tych odbiorów (śmiech)”.*

Ale liderzy, jak zwykle, widzą też te mniej przyjemne strony sektora, związane głównie ze słabością organizacyjną i finansową:

*„Jest to różnie. Większość tych organizacji, z tego, co ja obserwuję, a raczej obserwuję to z boku, żyje z dotacji, z jakichś pozyskiwanych środków, z 1% z OPP, czy budując fundację i zbierając pieniądze. Większość tych organizacji nie ma działalności gospodarczej (...). Można powiedzieć, że są to biedne organizacje. A wiadomo, jak nie ma pieniędzy, to ciężiej jest cokolwiek zrobić. Chociaż dzięki tym środkom unijnym (...) jest szansa zrobienia czegoś pożytecznego. I dobrze, że coś takiego istnieje, że ci ludzie chcą to robić i że potrafią pozyskać środki”.*

Problemem jest również podział sektora na organizacje działające i takie, które nie wykazują żadnej aktywności, co rzutuje na ocenę kondycji całego sektora:

*„Powiem szczerze, że nie jest to zbyt duża kondycja, no... nie jestem w stanie wystawić, nawet chyba czwórki bym nie wystawił niestety naszym organizacjom, pomimo, że Rada stara się coś z tym zrobić. (...) Niestety cały czas brakuje tego jakiegoś wspólnego myślenia. Z tego, co widzę, to często bierze się to z, jakby to w przenośni powiedzieć, z tej biedy... z braku środków. Jest tylko parę organizacji, do których moja też należy, które są większymi organizacjami i otwartymi na jakby większe spektrum spraw. Na te 300 organizacji, które są zarejestrowane, koło setki może działa. Jak są robione przez REOP spotkania, konferencje sprawozdawcze, przychodzi 50-60 przedstawicieli organizacji. Czyli widać, jak zaangażowane są te organizacje w działania”.*

*„Ale jak się orientuję, to jest ok. 400 organizacji zarejestrowanych, a czynnych, no... to coś mi się obilo... gdzieś z 80. Z tego mógłbym wymienić 10-12, które widzę w np. Internecie, w mediach, które są czynne w rzeczywistych działaniach. Bo dla mnie organizacja, sportowa czy jakaś, która opiera się tylko i wyłącznie na tym, że dostała 5 tys. zł z UM na zrealizowanie programu, to nie jest to organizacja, która realizuje jakąś misję czy cel. Ona się założyła po to, żeby dostać pieniądze. Trzeba zobaczyć, jakie są struktury finansów, jakie są programy, jakie realizują”.*

*„Jednak na pewno jesteśmy sektorem, w którym część organizacji ma liderów i wyprzedza inne, potem jest przepaść i te wszystkie małe. Pojawił się troszeczkę dysonans, że jest kilka organizacji silnie i prężnie działających, które są motorem tego miasta, tego sektora, przepaść, i wszystkie te organizacje mniejsze, miłośnicy pewnej okolicy, osiedla, gdzie to nie jest profesjonalizowane, nie ma etatów, jest to grupa aktywistów, która raz na jakiś czas się zbiera”.*

*„Mnie jest trudno powiedzieć, bo nigdzie nie mogę doczytać. Jest przecież wydawnictwo organizacji pozarządowych »Pozarządowiec« i ja bym chciała wyczytać, że mamy nową organizację etc. Jest 240 czy coś takiego, organizacji w Elblągu, a na konferencji elbląskich organizacji jest... nie wiem, 40-60. Nieprzygotowane. Nie ułożony program, ten z Rady biega. Zrobią przerwę, a po przerwie zostaje 5 osób na krzyż”.*

*„Są organizacje, które fajno działają, są prężne i rzeczywiście coś robią. I są organizacje, które są, bo są. Ktoś kiedyś je wymyślił i nie bardzo wie, co dalej robić”.*



Rozwój organizacji według rozmówców jest także warunkowany szerszym kontekstem – zmianami stylów życia, ewolucja postaw i potrzeb społecznych, bogacenia się społeczeństwa:

*„Hm... To jest dobre pytanie. Z jednej strony powiedziałbym, że jest regres, ponieważ to nie jest tak, że mniej organizacji powstaje, ale jest mniejsze zainteresowanie aktywnością społeczną jako taką. Ale to akurat bolączka całego III sektora i społeczeństwa. Im społeczeństwo jest bogatsze, tym jest mniej aktywne społecznie. Im ma bardziej zapewnione możliwości rozwoju przez inne instytucje, tym mniej angażuje się w III sektor. Im ma większą swobodę wyboru, tym organizacje pozarządowe, które są oazą wolności, są mniej atrakcyjne, bo... ja nie muszę sobie sam organizować czas, bo firma mi to może zorganizować. Jest np. klub dyskusyjny, do którego mogę sobie pójść, nie muszę zakładać stowarzyszenia miłośników dyskusji. Rośnie postawa roszczeniowa, bo mamy wychowanie, jakie mamy. Gimnazja i licea wypuszczają ludzi, którzy bardziej mówią »dajcie« niż sami chcieliby dawać. Z drugiej strony następuje pewna stabilizacja wśród wielu organizacji. Otoczenie wymusza, że albo funkcjonujesz dobrze, albo będziesz niszową organizacją. Otoczenie wymusza efektywność, rzetelność, jakość, ciekawą pracę. Albo będą to organizacje takie... niszowe. Jest to pewien rozwój jakościowy, a nie ilościowy”.*

#### Ocena własnej organizacji przez mieszkańców miasta

Po pytaniu na temat wyobrażenia liderów o stosunku elblązan do sektora jako całości postanowiliśmy zapytać, co sądzą o tym, jak oceniana jest ich własna organizacja. Było to właściwie pytanie o swego rodzaju „jaźń odzwierciedloną” organizacji. Chcieliśmy zobaczyć „co myślę o sobie, na podstawie tego, co sobie myślę, że ktoś sobie myśli o mnie...”. Tak się bowiem dzieje, że sami sobie kreujemy własny wizerunek na podstawie naszych wyobrażeń o cudzych ocenach o nas samych. W przypadku organizacji jest bardzo podobnie. I trzeba przyznać, że tu liderzy wypowiadali się znacznie bardziej ostrożnie, niż w przypadku ocen całego sektora. Niektórzy wręcz podkreślali, że nie ma, bądź nie znają żadnych badań na ten temat, więc trudno im stwierdzić, co mieszkańcy miasta o nich sądzą. Charakterystyczne jest, że posługiwano się pojęciami niedookreślonymi: chyba, być może, raczej, trudno powiedzieć... A niektórzy wyciągali wnioski na podstawie zaangażowania w pracę organizacji. Natomiast w zasadzie nikt nie odwoływał się do

opinii wyrażanych w mediach, na forach internetowych, w czasie publicznych debat i spotkań... Każe to nam wyciągnąć wniosek (dość ostrożnie) o słabej jednak komunikacji zwrotnej między organizacjami a mieszkańcami miasta (o czym zresztą mogą świadczyć liczne zastrzeżenia, że „nie wszyscy wiedzą o nas”, „nie wszyscy znają” itd.):

*„Ale chyba jest postrzegane pozytywnie”.*

*„Trudno mi powiedzieć, jak jesteśmy oceniani, ale sądząc po tym, że elblązanie jednak czasem się zwracają z prośbą o jakąś konsultację... No, to jest specyficzna organizacja. Z jednej strony wyrosła, konkretnie w Elblągu, z potrzeby zdobywania, popularyzacji wiedzy o mieście. Z drugiej strony miała częściowo charakter zawodowy. Przede wszystkim zrzeszała nauczycieli historii i osoby... redaktorów czasopism, których szczególnie pasjonowała historia miasta, czemu dawali wyraz z swoich licznych artykułach. Czy potem, jak się jeszcze pojawiły inne media, także w telewizji”.*

*„Badać, nie badaliśmy. Trudno jest powiedzieć. Może osoby, które potrzebują pomocy, której my możemy udzielić, wiedzą o tym, że my istniejemy. Nie wiem, czy jesteśmy jakąś bardzo znaną organizacją. Trudno jest powiedzieć. Nie wiem, jak to jest. Na pewno nie jest tak, że wszyscy nas znają i o nas wiedzą”.*

*„Nigdy nie spotkałem się z jakimś negatywnym odbiorem. Także myślę, że raczej pozytywnie”.*

*„Nie... Myślę, że to jest istotne, co ja robię, wiem, co robię. A jaka jest tego ocena... to trzeba gdzieś tam ludzi zapytać, tych którzy wiedzą o działalności. Bo to chyba jest tak, że nie wszyscy wiedzą o działalności klubów, albo jakiś klub kojarzy się konkretnie z czymś itd. Oceną będzie przede wszystkim życie tych młodych ludzi za ileś tam lat”.*

*„Hm... Ta grupa, która korzysta z naszych propozycji, zazwyczaj ocenia je dobrze. My wychodzimy naprzeciw ich oczekiwaniom, zaspokajamy ich potrzebę. Zawsze staramy się tą naszą widownię pytać o zdanie itd. Ale nie mówię tu o wszystkich mieszkańcach. Znają nasze propozycje, np. że są koncerty, muzyka dawna, są pewne działania, które się już osłuchały, że to robi (...), natomiast... hm... (chwila ciszy)”*

*„Trudno mi powiedzieć. Wydaje mi się, że osoby, które nie mają do czynienia z organizacjami pozarządowymi w ogóle, to tak naprawdę nie wiedzą, co to jest i z czym to się je. Wątpię, że wiedzą, czym jest taki ESWIP, który coś tam robi. Więc tu byłabym bardziej pesymistyczna. Zresztą promocja nas jako organizacji wśród osób, obywateli no... których nie*

*interesuje... rozwój społeczny czy w ogóle organizacje pozarządowe, nie jest naszym celem. Nie wydaje mi się, żebyśmy byli tam znani. Aczkolwiek, jako że co tydzień lecą nasze programy w Vectrze, to może jakieś już tam pojęcie jest. A jeśli chodzi o organizacje, to na pewno wiedzą o nas, korzystają z naszych usług. Natomiast co do konkretnego stosunku, to słyszałam różne opinie (uśmiech). I pozytywne, i negatywne. Zawsze to trzeba jakoś wyśrodkować”.*

*„Ja myślę, że ważne jest, żeby ludzie wiedzieli, że takie stowarzyszenie jest i żeby wiedzieli, gdzie przyjść, gdzie mogą uzyskać informację, pomoc. Na pewno zależy nam na tym, żeby być zauważonym, żeby zauważyć, że coś robimy, działamy, jesteśmy. Że nie jest to tylko stowarzyszenie, aby było, że powstało i jest, tylko po prostu dużo pracy w to wszyscy wkładamy, żeby było zauważone...”*

#### Relacje i współdziałanie między organizacjami pozarządowymi

Problem relacji wewnątrz sektora pojawiał się już wielokrotnie w przywołanych wypowiedziach. Z jednej strony mamy bowiem do czynienia z silnie deklarowaną przez liderów samoświadomością i przekonaniem, że organizacje tworzą specyficzną sferę (sektor) w ramach społeczności lokalnej (ograniczymy się w poniższych analizach wyłącznie do poziomu lokalnego). Rządzi się ona własnymi prawami, obowiązują w niej specyficzne zachowania i wartości (ów przywoływany czasami „etos pozarządowca”), posiada własną misję. Ale z drugiej strony możliwości zbudowania silnego sektora zależą od umiejętności współdziałania, od trafnego zdefiniowania własnego interesu, a wreszcie od determinacji samych liderów w budowaniu koalicji.

Jak przedstawia się ta kwestia w przywołanej już *Strategii rozwoju sektora pozarządowego w Elblągu 2006-2011*?

| SILNE STRONY  | SŁABE STRONY   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Istnieje Rada Elbląskich Organizacji Pozarządowych</li> <li>Istnieje grupa silnych organizacji pozarządowych</li> <li>Zróznicowane obszary działania organizacji</li> <li>Istnieje namiastka Centrum Organizacji Pozarządowych (COP)</li> <li>Organizacje działające na rzecz osób niepełnosprawnych współpracują ze sobą np. Elbląska Rada Konsultacyjna Osób Niepełnosprawnych (ERKON)</li> <li>Organizacje pożytku publicznego (OPP) wykazują największe zainteresowanie współpracą i dzieleniem się na forum ze wszystkimi organizacjami;</li> <li>Istnienie ośrodka wsparcia – Elbląskie Stowarzyszenie Wspierania Inicjatyw Pozarządowych (ESWIP)</li> <li>Istnienie funduszu lokalnego (Fundacji Elbląg)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Organizacje nie śledzą zapotrzebowania społecznego (nie badają)</li> <li>Szczałkowe ilości informacji pochodzą z konkretnych działań badawczych</li> <li>Słaba reprezentacja sektora pozarządowego</li> <li>Słaba świadomość/autorytet REOP w sektorze</li> <li>Słaba współpraca między organizacjami</li> <li>Niezdrowa rywalizacja między organizacjami</li> <li>Istnieje wiele słabych organizacji</li> <li>Są nisze obszarowe (np. ekologia)</li> <li>Marazm w podejściu do rozwiązywania problemów społecznych (a po środki finansowe stoją kolejki)</li> <li>COP nie spełnia wymagań organizacji</li> <li>Starsze organizacje, REOP i COP nie wspierają młodych organizacji</li> <li>Roszczeniowa postawa wielu organizacji, rozmowy zamiast podejmowania konkretnych inicjatyw</li> <li>Zbyt mały wysiłek wkładany w rozwój organizacji, liczenie na to, że „ktoś” rozwiąże problemy</li> <li>Ośrodek wsparcia w zbyt małym zakresie spełnia swojej funkcje dla Elbląga</li> </ul> |
| SZANSE  | ZAGROŻENIA   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Fundusze unijne preferują projekty partnerskie (łączenie w koalicje) i współpracę organizacji;</li> <li>Większa możliwość pozyskiwania środków na organizacje wsparcia;</li> <li>Istnienie wystandaryzowanego zadania pn. Centrum Organizacji Pozarządowych, możliwość pozyskania środków na jego realizację.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Są organizacje, które jako jedyne zaspokajają dane potrzeby społeczne lub rywalizują zamiast współpracować;</li> <li>Niespójność przepisów prawnych dot. organizacji pozarządowych.</li> </ul>  |

W zasadzie można powiedzieć, że wszystkie przywołane w tym zestawieniu elementy znalazły odzwierciedlenie w wypowiedziach respondentów. Można je jednak podzielić na dwie grupy. Pierwsza dotyczy spontanicznych kontaktów i współpracy między organizacjami. Druga zaś odnosi się do sformalizowanych form współdziałania (Rada Elbląskich Organizacji Pozarządowych, Forum Inicjatyw Pozarządowych).

W odniesieniu do pierwszego aspektu to wypowiedzi były różne – część osób deklarowała ścisłą współpracę, a część wręcz stwierdzała, że nie ma kontaktu z innymi organizacjami:

*„Wie pani... ja nie mam do czynienia z innymi organizacjami”.*

*„Myślę, że jest to dobra współpraca. Hm... Czy ścisła? Nie ze wszystkimi, bo trudno współpracować z 50 czy 30 podmiotami w sposób ścisły. Ale większość instytucji ma do nas namiary i wiedzę, gdzie nas znaleźć. Więc wiedzą i szukają, czasami na gwałt, na jutro, na wczoraj wolontariuszy, to wtedy są w stanie do nas trafić”*

*„Tak. Na papierze z innymi też, ale w praktyce nie da się z innymi współpracować”.*

*„Tak, ale prawdę mówiąc, to nie było za dużo organizacji z Elbląga. Jeśli chodzi o mnie konkretnie i o moje projekty polsko-rosyjskie, to zawsze z maksymalnie z pięć organizacji było zainteresowanych współpracą, a reszta z województwa”.*

*„Niektóre akcje są fajnie organizowane. Jest dużo tego, to też trzeba wziąć pod uwagę. Tych inicjatyw często jest dużo i to się rozdziela. Na pewno potrzebne by było może stworzenie wspólnego kalendarza tych imprez, czy układanie tych imprez tak, żeby się na siebie nie układały. Żeby to jakoś... w perspektywie dalszej mogłoby to jakoś zafunkcjonować. Na pewno pod względem aktywności pozarządowej Elbląg ma jakąś tam aktywność, bo dużych środków na takie rzeczy w mieście nie ma, a dużo się dzieje. To znaczy, że ci ludzie pozyskują jakiś sponsorów czy ludzi, którzy pomagają w tym tworzeniu. Bo tak naprawdę to miasto... to nie ma chyba z czego, albo... ma inne plany po prostu”.*

W odniesieniu do drugiej sfery współdziałania, czyli tej instytucjonalnej (włączając w to także poza ROEP i FIP także ESWIP i COP) to głosy były również zróżnicowane, ale generalnie dominowało poczucie niedosytu. A często to „współdziałanie” ograniczało się do korzystania ze wsparcia szkoleniowego, doradztwa itd. Zanim jednak zostanie przeprowadzona analiza wypowiedzi respondentów trzeba koniecznie podkreślić, że tradycje i zaangażowanie elbląskich organizacji w budowanie sieci współpracy są dość bogate<sup>47</sup>. I być może dlatego stać wielu liderów na krytycyzm, bo już się do istnienia reprezentacji własnego środowiska przyzwyczaili?

Początków tej własnej środowiskowej reprezentacji można szukać w końcówce lat 90: *„Pierwsza terytorialna reprezentacja sektora pozarządowego powstała w Elblągu w roku 1998. Bezpośrednim powodem była likwidacja województwa elbląskiego – to wtedy organizacje z Elbląga uznały, że należy wybrać swoją reprezentację, aby była rzecznikiem interesów elbląskiego sektora pozarządowego wobec władz wojewódzkich, które*

---

<sup>47</sup> Zob. Alina Piekarska, Michał Karczewski, *Inspiracje i wsparcie – historia cieci Herold, „Pozarządowiec”, 2008, nr 7, s. 4-6.*

przesunęły się o 100 km, do Olsztyna. Przygotowany został Regulamin Rady Elbląskich Organizacji Pozarządowych, dokument został przyjęty podczas konferencji plenarnej organizacji i na jego podstawie wyłoniono w wyborach tajnych jedenastoosobową reprezentację niemal trzystu elbląskich organizacji pozarządowych<sup>48</sup>.

Potem zaczęły się rozwijać inne inicjatywy, które daleko wykroczyły poza środowisko elbląskie. Można nawet powiedzieć, że Elbląg stał się liderem na skale wojewódzkiej, a dowodem na to może być HEROLD: „Sieć Wspierania Organizacji Pozarządowych Województwa Warmińsko-Mazurskiego HEROLD zawiązała się w 2001 roku jako porozumienie kilkunastu organizacji pozarządowych, które uznały, iż sektor pozarządowy naszego województwa musi dysponować własną siecią dystrybucji informacji i systemem wsparcia. Z czasem organizacje członkowskie zaczęły podejmować szersze działania, podejmując nowe wyzwania stojące przed sektorem pozarządowym. Od 2005 roku rozpoczęły się prace nad strategią rozwoju Sieci na lata 2007-2011, narzędzia ku lepszemu wykorzystaniu posiadanych zasobów oraz polepszenia współpracy wewnątrz Sieci. Strategia zmieniła także misję Sieci skupiać się na potrzebie wzmocnienia i aktywizacja organizacji pozarządowych województwa warmińsko-mazurskiego, tak aby mogły stać się animatorem rozwoju lokalnego. Odpowiedzią na wyzwania stojące obecnie przed Siecią stał się projekt »Akademia HEROLD«<sup>49</sup>.

Autor tej wypowiedzi - M. Bielawski, dalej dodawał: „Oczekiwania są różne, tak jak różne są organizacje, ale dobrze, że każdy widzi w działaniach projektu coś cennego i ciekawego dla siebie. Są organizacje będące dopiero na początku drogi np. Stowarzyszenie Na Rzecz Rozwoju Gminy Godkowo, ale też, jak choćby Fundacja Rozwoju Regionalnego Łukta, czy Fundacja Elbląg, doświadczone, zamożne, podejmujące wiele inicjatyw. Tym drugim chodzi przede wszystkim o wymianę doświadczeń, czy udział w specjalistycznych działaniach, takich jak Szkoła Animatorów bądź Szkoła Trenerów. Natomiast te słabsze, początkujące organizacje na pewno się wzmocnią poprzez udział w szkoleniach, wizytach studyjnych czy też wsparcie doradcze. Często pojawiają się też głosy, świadczące o silnej potrzebie dyskusji i spotykania się, wymiany myśli, doświadczeń. Sieć daje na tym polu wiele możliwości. Tutaj ważny będzie także czynnik integracyjny<sup>50</sup>.

---

<sup>48</sup> „Pozarządowiec”, 2009, nr 1, s. 15.

<sup>49</sup> Potrzeba silnej sieci, „Pozarządowiec”, 2008, nr 7, s. 7.

<sup>50</sup> Tamże, s. 8.

I jeszcze jeden cytat dotyczący „sieciowania”, tym razem z rozmowy z Bartłomiejem Głuszakiem:

*„B.N.: W sektorze pozarządowym w Polsce przeważa opinia, że to właśnie w województwie warmińsko-mazurskim jest najwyższa aktywność i liczba sieci. Skąd według Ciebie bierze się to przekonanie?”*

*B.G.: Rzeczywiście, w naszym województwie funkcjonuje dużo sieci, porozumień, koalicji. Skąd się to bierze? Myślę, że jest tego kilka powodów. Nasze województwo jest jednym z najbiedniejszych w kraju i główną przyczyną powstania wielu organizacji jest sprzeciw dla biedy, marazmu i apatii społecznej. Podobnie jest więc ze zrzeszaniem się organizacji, które łączą swoje siły by móc skuteczniej walczyć z tymi problemami. Coraz większa jest również świadomość ludzi działających społecznie; wiedzą oni, że warto jest się zrzeszać, współpracować ze sobą, bo dzięki temu łatwiej jest realizować swoje cele. Duża jest tu zasługa Elbląskiego Stowarzyszenia Wspierania Inicjatyw Pozarządowych, które jest inicjatorem i propagatorem wielu ważnych dla środowiska pozarządowego idei i procesów, takich jak właśnie integracja czy reprezentacja. Jednak wróć tu do ludzi, jako podstawowego czynnika powodującego tak dużą aktywność tych sieci. Gdyby nie ci ludzie, liderzy i animatorzy, których napotkaliśmy na swojej drodze, którym pomogliśmy w rozwoju ich działalności, nie byłoby tylu sieci. Nasz region nie byłby tak aktywny pod tym względem”<sup>51</sup>.*

Wypowiedzi te przywołano z dwóch powodów. Po pierwsze dlatego, że podkreślają one świadomość wagi i konieczności budowania sieci współpracy między organizacjami. A po drugie dlatego, że dokumentują poważne osiągnięcia środowiska elbląskiego w tej sferze. Ale jednocześnie... Zastanawiamy się przykładowo, dlaczego we wszystkich wywiadach, które przeprowadziliśmy, tylko raz przywołano środowiskowe pismo, czyli „Pozarządowca” i to w kontekście niedostarczenia przezeń pożądaných informacji? To prawda, że o to wprost nie pytaliśmy, ale kiedy krążyliśmy w czasie wywiadów wokół tematu współpracy, wymiany myśli, idei to wydawać by się mogło, że ktoś się do tego przykładu odwoła i podniesie rolę pisma w środowisku... Pisma, które przecież ma bardzo znaczące zasługi nie tylko dla elbląskiego środowiska pozarządowego, a na pewno jest jego bardzo dobrą wizytówką<sup>52</sup>.

---

<sup>51</sup> O *pożytkach sieciowania*, *Pozarządowiec*, 2008, nr 7, s. 24-25.

<sup>52</sup> Zob. M. Grajkowski, *„Pozarządowiec” – nasza historia*, *„Pozarządowiec”*, 2008, nr 6, s. 10-12.

Po drugie zastanawialiśmy się, dlaczego zupełnie incydentalne były (i to raczej krytyczne) odwołania do cytowanej już strategii rozwoju sektora NGO, skoro jest to podstawowy dokument będący także efektem środowiskowej współpracy? (Przykładem może być taka opinia: *„Ja myślę, że Rada zrobiła jedną fajną rzecz, a mianowicie wypracowała tę strategię do 2013 roku, ale niestety tak jak w wielu strategiach, tak i tu, papier to przyjął i nie widać efektów realizacji. Rada sama tego nie robi, są potrzebne organizacje. Ale nie wiem, może nie ma dobrych metod propagowania tego, zaangażowania ludzi”*).

Wreszcie analizując różnorodne wypowiedzi respondentów dochodzimy do wniosku, że jeszcze wiele jest do zrobienia w zakresie budowania w Elblągu sieci współpracy między organizacjami. Choć... może nie są one wcale potrzebne? Może wystarczy korzystanie z poradnictwa, wzajemnego wsparcia i elementarnej wymiany informacji? Może nie trzeba wychodzić poza formułę kontaktów towarzyskich, okazjonalnych, incydentalnych? Przecież organizacje są tak różne, działają na tak różnych płaszczyznach, interesują się zupełnie odmiennymi sferami życia społecznego, do innych kręgów kierują swoje działania... Trudno tu zbudować jakąś płaszczyznę wspólnoty interesów, bo o wspólnocie zainteresowań czy form działania mowy być nie może.

Oczywiście w takim przypadku trudno byłoby mówić o możliwości wyłonienia reprezentacji własnego środowiska, a tym samym sformalizowaniu współdziałania z samorządem. A to z kolei jest potrzebne dla określenia zasad tegoż współdziałania i choćby dzielenia środków publicznych (o czym w następnym rozdziale). Warto w tym miejscu przywołać ponownie badania nad zaufaniem – jednym z przejawów braku zaufania jest właśnie niemożność i nieumiejętność budowania trwałych sieci współpracy. Niski poziom zaufania tak właśnie objawia się w Elblągu – wewnętrznymi podziałami i problemami z budowaniem dobrych wzorców współdziałania. I dość często daje to o sobie znać w wypowiedziach liderów, choć jest także wiele elementów pozytywnych:

*„Bardzo dobrze zaczęła ERKON, to do tej pory bardzo fajnie funkcjonuje. Tam naprawdę dużo się dzieje. Bardzo fajnie funkcjonuje ESWIP. Także Fundacja Elbląg, która, myślę, jako fundusz lokalny spełnia swoją rolę w dużej mierze”*.



*„I druga rzecz: potrzeba zawiązywania partnerstw między organizacjami, instytucjami, które zajmują się podobną działalnością. Takie partnerstwa były zawiązywane np. przy okazji wolontariatu osób starszych, osób niepełnosprawnych, podmiotów rynku pracy. W tym kierunku zmierzamy. (...) To tak właśnie powinno być, że wszystkie podmioty zajmujące się danym problemem skupiają się razem, efekty są wtedy dużo lepsze. Bo nawet sam przepływ informacji bardzo kuleje. A poza tym buduje się taką jak gdyby wspólnotę, gdzie się poznają, coś razem robią. Te efekty są nie do przecenienia”.*

*„Hm..., nasza współpraca jest raczej bierna. Uczestniczymy w tych spotkaniach, które organizują. Ja mówię, może to jest (ścisza głos) przywilej albo wada seniorów. Troszkę inaczej może byliśmy nauczeni postrzegać to wszystko i może trudno teraz tą optykę zmienić. Te organizacje są pomocne i na pewno dużo robią, ale one są adresowane chyba do trochę innego adresata. Tych pomocowych organizacji jest bardzo dużo. Kulturalnych o wiele mniej, dopiero od ok. 2 lat jest ich więcej. Jak jest potrzeba, jak jest np. szkolenie dot. pisania wniosków, to po prostu ktoś od nas uczestniczy. Kogoś tam delegujemy. Natomiast nie bierzemy aktywnego udziału w tym stowarzyszeniu. Nie mamy tam swoich przedstawicieli. Natomiast tam, gdzie widzimy jakąś możliwość dla siebie, albo żeby zaistnieć, to staramy się w miarę możliwości korzystać z tych ich propozycji. Ale korzystamy często z... jesteśmy organizacją pożytku publicznego, w związku z tym często konsultujemy przepisy, takie sprawy, które ze względu na szczupłość naszego grona, często nam umykają. Są to sprawy prawne, finansowe, itd.”*

*„Teraz mamy dobre kontakty towarzyskie, natomiast już nie korzystamy z ich wiedzy i doświadczenia, bo mamy już swoje. Natomiast jeżeli mamy w swoim kręgu osoby, które chciałyby zdobyć doświadczenie w pisaniu projektów, to proponujemy im wtedy udział w szkoleniach czy COP-u, czy ESWIP-u”.*

*„Ja pani powiem... Te organizacje, które się tam wspierają, to są organizacje... hm... bardziej pomagające ludziom. My jakoś nie pasujemy do nich... Może my nie jesteśmy tacy spontaniczni. Ja nie wiem... bo są te organizacje takie inne... inny profil mają. I może my jesteśmy, ale nas tak nie widać, nie jesteśmy tak wyeksponowani. A robimy bardzo dużo, tylko że to nie jest tak na pokaz robione. Bo wiele rzeczy w tych organizacjach jest robione tak pokazowo. A my raczej jesteśmy tacy zamknięci, ale bardzo dużo robimy dobrego, tylko że nie umiemy się sprzedać. Po prostu nie umiemy się sprzedać, o!”*

*„Zawsze można sobie życzyć, żeby było lepiej. Sam ESWIP powstał po to, żeby zrzeszać największych liderów III sektora w Elblągu, czyli (...) Bank Żywności, (...) ERKON, Fundacja Elbląg i parę innych. A obecnie to poszło w takim kierunku, że każda z naszych organizacji nie współpracuje ze sobą. Jakikolwiek próby (...) robienia czegoś wspólnie, kończą się na tym, że ktoś to robi osobno, mówi, że ktoś mu pomysł podkradł. Ciężko jest bardzo zebrać ludzi do kupy. Możemy robić coś wspólnie z ZHP, troszeczkę z ESWIP-em, a z całą resztą nie”.*

Pojawiały się też głosy, że organizacje, które są powołane do tego, aby wspierać i inicjować współpracę są zbyt pasywne albo też nie zajmują się tym co trzeba lub, że nazbyt ograniczają zakres swojego zainteresowania:

*„Może to. Tylko, że... moim zdaniem, to tak wygląda, że COP jest utworzone, ale jakby hm... Centrum czeka, że się zgłoszą osoby zainteresowane. A tutaj często osoby zainteresowane po prostu nie mają odwagi, nie mają śmiałości, albo nie wiedzą, czy w ogóle im można, czy im wolno... Także...”*

*„A ESWIP powinien większy nacisk położyć na te organizacje poza niepełnosprawnymi. Na wszelkich konferencjach itd., gdzie poszedłem, (...) to zazwyczaj się tłucze tylko jeden temat: niepełnosprawni, ustawy, nie ustawy, ich problemy, a nie porusza się problemów innych organizacji. (...) Ale dałem sobie spokój. I nawet na różne apele, szkolenia, jak przyślą, to wszystko tylko niepełnosprawni, to po co ja mam tam iść. (...) Ale tutaj można powiedzieć, że oni się pozostałymi nie zajmują. Tyle, że mają nas w bazie i czasami coś przyślą”.*

*„Robią forum. Proszę mnie na to. Osób osiem, bo naliczyłam. Sprosil uczniów chyba z Liceum Ekonomicznego. Jak tak można – stół się ugina od jadła, ktoś za to zapłacił”.*

*„Czy są jeszcze jakieś inne sytuacje niepokojące Ciebie, zagrażające kondycji III sektora w Elblągu?”*

*Nie ma właściwie takiej fajnej platformy do współpracy między organizacjami pozarządowymi.*

*A ESWIP czy COP nie spełniają takiej funkcji?*

*(...) nie do końca. Im się fajnie funkcjonuje z tego, że robią szkolenia. Mają na to pieniądze, na działalność biura. I to jest fajne. Bo kilka osób można zatrudnić i jest ok.”*

*„Kiedyś miałam taką myśl, że dobrze by było, żeby główna ta organizacja pozarządowa, czyli u nas chyba ESWIP, żeby raz na pół roku czy częściej czy rzadziej, może*

raz w roku, zorganizować spotkanie wszystkich organizacji pozarządowych w Elblągu. Może z zaproszeniem. Osobiście nie dostałam zaproszenia, po prostu przeczytałam w mediach, że jest takie spotkanie i poszłam posłuchać z czystej ciekawości. A tak jak mówię, to nasz dopiero zaczątek. Może więcej takich informacji. Chociaż zapraszają też...”

Forum Inicjatyw Pozarządowych, przywoływane już w kilku wypowiedziach, niektórych uczestników zupełnie nie zachwyciło:

„Bardzo słabo to było zorganizowane. Ja i później na spotkaniu powiedziałam, że mają szczęście, że prowadził im to facet, który trochę wiązał to wszystko. Bo później by nic nie zrobili. Nie było ładu ani składu! Tak nie można. To są organizacje!”

„Nie mówiąc o wspólnych działaniach. Jest strategia, która do 2013 roku miała w planie pewne działania. A w ogóle nie jest realizowana. To tak naprawdę leży, ale nie jest to uzależnione tylko i wyłącznie od członków Rady, ale właśnie od organizacji. Są przecież FIP-y, tam też to widać, jest 20-30 organizacji. Na 130 tys. miasto i na 300 organizacji, to jest dla mnie, te 10 proc., to jest porażka. To znaczy, że w ogóle nie funkcjonuje to życie, jakiś tok wspólnego myślenia. Społeczeństwa obywatelskiego niestety jeszcze się nie dorobiliśmy. Podejrzewam, że przyjdzie nam jeszcze sporo czasu poświęcić na pracę u podstaw, żeby wykreować jakiś tok myślenia. (...) Nie tylko, żeby raz albo dwa razy w roku wszyscy w jednym miejscu się spotykali. Brakuje chyba trochę tych kontaktów typowo międzyludzkich. Telefon i email to nie jest wszystko”.

„Byłem (...) w Kaliningradzie na takim Forum Organizacji Pozarządowych, gdzie były ustawione stoiska, gdzie organizacje miały swoją przestrzeń, żeby zaprezentować to, co robią. Coś podobnego było w Elblągu, ale znacznie słabsze organizacyjnie, znacznie mniej rozreklamowane. Mało elblążan z tego korzystało. Brakuje mi jakby takiej platformy do porównywania naszych działań. To było taką namiastką, strasznie »pitu, pitu«. Czemu się dziwię, bo w Kaliningradzie kilka elbląskich stowarzyszeń było prezentowanych z racji tego, że mają tam swoich partnerów. To co było w Elblągu, ograniczyło się do tych najaktywniejszych. Ale to jest kwestia jakby do zaproponowania znacznie wcześniej. Żadna organizacja nie może być zaskakiwana, że za dwa miesiące przygotowujemy takie zdarzenie i czy weźmiecie w tym udział. Takie rzeczy powinny być zaplanowane wcześniej. Takiego planowania też się musimy nauczyć, chyba przede wszystkim od Zachodu. U nas cały czas planuje się, owszem, ale z roku na rok. Powinniśmy planować przynajmniej z wyprzedzeniem półtorarocznym, żeby można było uporządkować pewne działania. Więc bardzo bym sobie

życzył, żeby takie spotkania odbywały się regularnie, żeby skupić jak największą liczbę organizacji”.

Ale też współpracy między organizacjami nie ułatwiają warunki ekonomiczne i wprost rywalizacja o środki:

*„Ta współpraca pomiędzy organizacjami była większa, teraz jest coraz mniejsza. (...) Niektórzy nawet mówią, że to jest kwestia środków. Że teraz bardziej rywalizujemy ze sobą, bo rywalizujemy o środki. Że nie dogadujemy się, bo musimy się przede wszystkim skupić na sobie i na tym, żeby moja organizacja, moi ludzie i pracownicy mieli na to itd. To jest kwestia tego też kryzysu, powiedzmy. To też poczucie misji, tego, że ja tu przychodzę do pracy, a nie po to, żeby budować kawałek lepszego świata. Że dla mnie priorytetem jest, żebym miał 3,5 tys. zł, tak jak ma sektor biznesowy, a nie to, że mogę komuś pomóc. Ludzie zapominają czasami, co jest ich priorytetem. To nie jest biznes, ale zupełnie coś innego. Jak ktoś chce zarabiać dużo pieniędzy, to na pewno nie w III sektorze. A jeśli chce zarabiać w III sektorze, no, to trzeba coś sobą reprezentować”.*

*„Raczej traktujemy siebie, że jesteśmy pewnymi konkurentami w pewnej branży. Nie zawsze czynna, aktywna, pozyskująca środki organizacja (...) będzie przyjaźnie postrzegana jako parter do rozmowy. Będzie konkurentem, którego aktywność zabiera środki ograniczone, niewystarczające dla innych”.*

Osobno należy przedstawić opinie dotyczące Rady Elbląskich Organizacji Pozarządowych. Już się one zresztą przy różnych okazjach pojawiały. I widać, że organizacje mają zróżnicowany stosunek do tego podmiotu, czasami sprzeczne oczekiwania, albo nieprecyzyjne, albo uwagi do skuteczności działania (ale samo to, czym się ona powinna zajmować budzi kontrowersje, choćby to, co znaczy „reprezentowanie organizacji” i w jaki sposób winno to następować):

*„No, jest za miękka. Tłumaczyłem członkom Rady, że ten samorząd, a szczególnie ten prezydent... przeciwko niemu, no, nie można być aroganckim, ale trzeba być stanowczym, zdecydowanym, twardym w swoich postanowieniach. Nie można odpuszczać, a trzeba to robić w kulturalny sposób, bez żadnego podwijania rękawów i podwijania pięści. Trzeba pokazywać, że się ma swoje zdanie i tego zdania trzeba za wszelką cenę pilnować i osiągać cele. Nie jest to oczywiście takie łatwe i szybkie do osiągnięcia, ale po pewnym czasie daje rezultaty”.*

*„To te organizacje ją wymyśliły. Kiedyś miały pomysł, po co im ta Rada. Uchwały to, powołały statut. A teraz nagle organizacje przychodzą i potrzebują zupełnie czegoś innego. Ale przychodzą do Rady z tym (...) Często organizacje właśnie takie mają postawy: Rada powinna nam to załatwić, ponieważ po to ją wybrałem, Rada powinna za mnie załatwić, żebym miał mniejszy czynsz, telefon, albo siedzibę dla organizacji. A Rada nie, Rada jest od reprezentacji. Nie od tego, żeby chodzić za kogoś i coś za nich załatwiać. A ludzie patrzą: jeśli nie jesteście tego dla mnie w stanie załatwić, to po co jesteście? Tylko właśnie, Rada też jest po to, żeby pewne rzeczy funkcjonowały mimo wszystko, ponieważ organizacje często zajmują się zupełnie czymś innym, zapominając o ogóle. Często skupiają się na sobie, na problemach swoich beneficjentów, na bieżących problemach i potrzebach”.*

*„Znam Radę, wiem, że jest... Powinna mieć większe oddziaływanie i zainteresowanie, i chęć oddziaływania na władze miasta w tych obszarach, które dostrzegają. No, kołderka zawsze była przy krótka i długo jeszcze będzie przy krótka. Jest wiele potrzeb wielu organizacji pozarządowych. Jest to kwestia pewnego lobby, które pan prezydent, bo to on kreuje politykę naszego miasta, i rajcy naszego miasta na tą chwilę widzą. Jeśli będą widzieli wielkie lobby dla kombatanów, to tam będą łożyli pieniądze. Tu też rola organizacji o zadbanie troszeczkę o zauważanie przez innych naszych potrzeb”.*

Nie wszyscy orientowali się, czym jest Rada Elbląskich Organizacji Pozarządowych. Jednak tylko jeden rozmówca przyznał się wprost do braku wiedzy na temat REOP:

*„Zna Pani działalność Rady Elbląskich Organizacji Pozarządowych?”*

*Wiem, że istnieje, ale nie za bardzo wiem, czym się zajmuje”.*

Podobnie było z wiedzą na temat ESWIP-u czy COP-u. Podmioty te oraz REOP były ze sobą mylone. Odnieśliśmy wrażenie, że niektórzy respondenci wiedzą, że „gdzieś tam” coś takiego istnieje i że powinni, jako liderzy, coś więcej na ten temat wiedzieć.

*„To kto mógłby być taką osobą, »ciałem«, do którego można by było się zwrócić?”*

*Trudno to powiedzieć... Ja często jestem w urzędzie, w wydziale sportu i generalnie interweniuję w pewnych sprawach, jak mam taką potrzebę i generalnie to główne miejsce, do którego się zwracam. Są też inne miejsca, jest ten pełnomocnik, ta organizacja... stowarzyszenie Kapitał Ludzki itd., który ciekawie działa i ma pewne pomysły.*

ESWIP?

*Tak, tak, chyba to... Byłem na spotkaniu kiedyś, jakie było w MOSiR-ze, chwilę rozmawialiśmy. Był kontakt, kiedyś dzwoniłem, pytałem o coś”.*

*„Nie konsultowaliście tego z nikim?*

*Po prostu koleżanka przekazała, jak pisała i na podstawie tego sami się uczyliśmy. Ale też byliśmy na szkoleniach.*

*A jakich?*

*W tym pozarządowym...*

*ESWIP-ie?...*

*Tak, tam”.*

*„Ale nawiązaliśmy w wakacje kontakt z takim centrum... jest takie...*

*COP?*

*Tak, COP! I jeszcze jest jedno... nie pamiętam nazwy...*

*ESWIP?*

*Tak, takie coś chyba. I we wrześniu panie mają się skontaktować. Myślę, że coś na pomogą napisać, co się w naszej działalności może tu udać...”*

*„A inni? Np. inne organizacje pozarządowe?...*

*To znaczy... no, też uczestniczymy w tych różnych spotkaniach organizacji pozarządowych, to co robią, te nasze centrum organizacji elbląskich... pan Jachimowicz. Tylko raczej to jest to takie ogólne, jak z tego korzystać, ale jeszcze nikt raczej nie pomógł przy pisaniu projektów, tylko wstępnie powiedziano nam, że z tego można, z tamtego, że takie są możliwości. A konkretnie już nie, sobie sami piszemy (...)*

*Mówimy o ESWIP-ie, tak?*

*No, tak...”*

**Współpraca z instytucjami w środowisku lokalnym**

Przy okazji analizy współpracy wewnątrz środowiska pozarządowego warto jednak zaznaczyć, że problemy we współpracy nie dotyczą wyłącznie tych organizacji. Z wypowiedzi naszych respondentów, którzy pełnią także różne funkcje zawodowe, wynikało jasno, że to szerszy problem i dotyczy on zasadniczo instytucji działających niemal we wszystkich sferach aktywności społecznej (kulturze, biznesie, pomocy społecznej itd.). To symptom pewnego szerszego zjawiska – mentalnego

(Polacy są słabo przygotowani i przyzwyczajeni do współdziałania, bo są „z natury” indywidualistami), a z drugiej strony to efekt uregulowań instytucjonalnych (wystarczy zobaczyć, ile problemów bywa związanych ze współdziałaniem między instytucjami samorządowymi).

Ale, co ciekawe, w zdecydowanej większości wypowiedzi respondenci o współpracy swojej organizacji z instytucjami wypowiadali się pozytywnie i to bez względu na to, czy są organizacje kulturalne, pomocowe, młodzieżowe itd.:

*„Więc żyjemy w takiej dobrej symbiozie między organizacjami. A z drugiej strony ja jako osoba działająca w stowarzyszeniu, wiem, jaką kolosalną robotę wykonują ludzie w stowarzyszeniach bezpłatnie. Oczywiście bywa tak, że do niektórych projektów trzeba wynająć ludzi lub mając wśród siebie ekspertów, specjalistów, to to wykorzystujemy. (...) Ale to nie w tych aspektach finansowych, ale dla zrealizowania jakiegoś celu, misji, zadania zbieramy się”.*

*„No bardzo! Ja to jestem tak dumna z tych moich ludzi. (...) Aha, bardzo nam pomaga PUP. Zatrudniamy kierowców głównie tych, których dostajemy w PUP-u: po 50-ce, którzy mają już problemy ze znalezieniem pracy. No i PUP nam refunduje część pieniędzy. No i jeszcze jest Centrum Pracy i Pomocy, które nam przysyła ludzi do pracy, na takie staże. (...) No i PCK, ksiądz z Caritasu, (...) Bez tych organizacji, instytucji nie byłoby »Lazarusa«! To są jeszcze biznesmeni, ludzie prywatni”.*

*„Jeśli chodzi o Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej – to weryfikacja osób, którym mamy pomoc, do Banku Żywności. Drugie to świetlica przy Łęczyckiej, tam również dzieci są weryfikowane przez MOPS. Jeśli chodzi o projekty – to mieliśmy rekrutację rodzin zastępczych z terenów Elbląga i dla usamodzielniających się wychowanków – MOPS nam pomagał przy rekrutacji. MOPS finansuje posiłki dla dzieci z naszej świetlicy. Jakoś ta współpraca cały czas się układa. Jeśli ktoś zgłasza się do nas z jakimś problemem, to my też musimy sprawdzić, prawda, czy to jest osoba, która nie chce nas oszukać i czy to ta osoba, której my powinniśmy pomóc. Często prosimy o opinie MOPS i nigdy się nie spotkałem z czymś takim, żeby nam odmówił”.*

*„Tak. Musimy. Cały czas. Dzieci mnie już znają, nauczycielki mnie doskonale znają. Mam zaprzyjaźnione nauczycielki, bardzo sympatyczne. Wyróżniają się szkoły: SP 19, 16, 23, Szkolny Ośrodek Wychowawczy. Ja tam z przyjemnością chodzę. (...) Bardzo dobrze się pracuje ze szkołami, ale to muszą być nauczycielki, które chcą to robić. Nie wszystkie chcą.*

*Ale niektóre są bardzo zaangażowane. Ale jak one proszą, to ja im nie mogę odmówić, bo one wspierają, więc ja im nie mogę powiedzieć, że nie przyjdę na lekcję, jak zadzwonią”.*

*„Nie, wpychać się nie trzeba. Szkoły są bardzo otwarte na to, żeby przyjść i przeprowadzić takie lekcje pogładowe. A tak szczerze i krytycznie, zazwyczaj robią to nauczyciele, którzy są na etapie awansu zawodowego i ta współpraca kończy się po kilku takich lekcjach. Chociaż powiem, że mamy kilku takich nauczycieli, którzy sami z siebie, którzy już dawno są nauczycielami mianowanymi, dyplomowanymi i ciągle są dla nas takimi wtyczkami w szkołach. Jak coś się dzieje, to wystarczy jeden telefon do nich. Prowadzą w swoich szkołach mniej lub bardziej formalne kluby wolontariuszy”.*

*„Jestem. Bo jak coś nie tego... to wystarczy jeden telefon i wszystko już gra jak w zegarku. Był opracowywany miejski program pomocy społecznej. Ja współpracowałam przy tym z nimi, miałam uznanie, poparcie w MOPS-ie. Zaczęliśmy rehabilitacje, co jest tu rzeczą zbawienną”.*

*„Bez tego partnerstwa wielu działań by nie było albo byłyby na niższym poziomie. I poprzednia dyrekcja, czy obecna wiedzą, że taki jest stan rzeczy i taki kierunek. W statucie jest zapisana współpraca z organizacjami. Dyrekcja poszła nawet jeszcze dalej i nawet jest utworzone stanowisko ds. współpracy z organizacjami pozarządowymi. Także jeśli są jakieś organizacje pozarządowe, które chcą z nami współpracować czy realizować swoje pomysły i działania na terenie ośrodka, to też mogą się do nas zwracać”.*

*„Bardzo dobrze nam się współpracuje już od kilku lat właśnie z EUH-E, która nam daje to, bez czego właściwie nie moglibyśmy funkcjonować. Daje nam bardzo dobrze wyposażoną salę audiowizualną, gdzie mogą odbywać się wykłady. Nieodpłatnie (...) Współpracujemy także z Zespołem Szkół nr 1 na ul. Korczaka, gdzie możemy prowadzić zajęcia z gimnastyki, rękodzielnicze. Współpracujemy z Biblioteką Elbląską, która użycza nam pracowni komputerowej, świetnie wyposażonej. Tam możemy organizować zajęcia z informatyki. Współpracujemy z Ośrodkiem Szkolno-Wychowawczym na ul. Polnej, gdzie odbywają się też zajęcia z gimnastyki. Z Centrum Rehabilitacji, gdzie praktycznie od 10 lat współpracujemy z panem dyrektorem, gdzie też są zajęcia z gimnastyki. Z kim jeszcze? Pośrednio z Miejskim Ośrodkiem Pomocy Społecznej. Z klubami seniorów współpracujemy tak doraźnie, jak organizujemy jakieś imprezy okolicznościowe, jak np. senioriada. O, jeszcze z Fundacją Elbląg”.*



*„Najczęściej spotykamy się z bardzo pozytywnym odbiorem naszych próśb. Nie spotkałam się, żeby ktoś nam odmówił współpracy. Bardzo mile, naprawdę”.*

*„Mamy pełną otwartość muzeum na nasze działania. Mówię, co takie małe stowarzyszenie nieposiadające swojego lokalu, to jest możliwość korzystania z sal edukacyjnych w dowolnym terminie, żeby się spotkać. To jest naprawdę olbrzymia pomoc”.*

*„No, z MOPS-em dobrze nam się współpracuje. No, bardzo dobrze nam się też współpracuje z Centrum »Światowid«. Ze szkołami: Zespół Szkół Gastronomicznych, który zawsze pomoże, jak np. potrzebujemy salę, są z nami na festynach ze swoimi wyrobami. Liceum Ekonomiczne. Blisko pracujemy ze szkołą medyczną. Na pewno też nasza elbląska uczelnia, która udostępniła nam bezpłatnie na konferencję salę. Współpracujemy z Kościołem św. Mikołaja, z Seminarium Duchownym. Jest jeszcze i szpital we Fromborku”.*

Specyficznym problemem w kontekście współpracy z instytucjami w środowisku lokalnym są relacje z biznesem. W szeregu wypowiedzi problem sponsoringu się pojawiał, oczywiście w kontekście starań o środki finansowe na działalność organizacji. Były wypowiedzi wskazujące na konkretne firmy, które w bezinteresowny sposób, często w formie rzeczowej, czy też wykonywanej usługi, wspierały organizacje. Ale z drugiej strony liderzy nie ukrywali, że pozyskiwanie wsparcia ze strony biznesu jest trudne i bywa mało przyjemne:

*„No, tak. No bo jak bym nie wyżebrała tych pieniędzy, to... Jak ja odchodziłam z (...) to sobie przysięgłam, że ja już nigdy nie będę żebrać. A tu, proszę! Przecież tych pieniędzy nie było! Ja miałam wojsko, współpracujemy teraz z batalionem remontowym. Idą nam bardzo na rękę. No i pan (...) z EPEC-u. Elektrociepłownia... choć teraz nie pomogła, bo mówią, że kryzys. I Energa... Najgorzej to jest się pierwszy raz dostać. Bo jak się zaczepimy, to już nie odpuszczamy. Widzą chyba, że to naprawę dobra robota”.*

*„Nam się też nie zawsze udaje. Różnie mówią. Czasem że dziadów nie będą wspierać, niech idą do pracy. A że chorzy ich nie obchodzą. A że nie mają czasu, że mają sterty podań. Jedyne sposoby to jest pisanie projektów i zdobywanie pieniędzy w ten sposób”.*

*„No, jest to problem. No bo miasto jest nieduże, a mamy zespoły w extra-klasie, gdzie też trzeba ich dofinansować. (...) Mamy problem w tym momencie, bo my jako sport szkolny nie jesteśmy sprzedawalni”.*

*„No i od sponsorów oczywiście. Sponsorów mamy dosyć solidnych, choćby (...). Są to dobre relacje, możemy uzupełniać naszą działalność i możemy funkcjonować na tym*

poziomie, żeby zaspokoić podstawowe potrzeby, jak zorganizowanie zgrupowania, pojechać na turniej”.

*„Raczej my zaczynamy, występujemy z pismem. Nie ma po prostu odmowy, jeśli chodzi o te instytucje. Gorzej na pewno ze sponsorami. Ale są też tacy, którzy pomagają. (...)”*

*„Tak, na pewno bardziej niż na proszeniu. Są firmy, które są dla nas sprawdzone i my też jesteśmy sprawdzeni. Ale większość raczej teraz odmawia. Kryzys ekonomiczny – tak wszyscy się tłumaczą”.*

*„Czasami nam się udaje, to właśnie zarząd załatwia. Np. na nasz festyn, to są pieniądze rządu 1500 – 2000 zł. Jeden bank nam co roku daje 2000 zł. A tak nie ma. Dają, się słyszy, na dzieciaki, na młodzież, a nam... To się zrobiło tak, że (...) jest jednostką... komercyjną, no tak. Mimo, że jesteśmy stowarzyszeniem (...)”*

Najczęściej problem wsparcia ze strony sponsorów szerzej poruszali rozmówcy z organizacji, które nie korzystają z dotacji lub grantów lub robią to incydentalnie (startując głównie w konkursach Urzędu Miejskiego). Organizacje prowadzące szerokie działania projektowe twierdzą, że nie mają potrzeby opierania się w tak dużym stopniu na wsparciu wielu sponsorów. Najczęściej jest to jeden lub kilku stałych.

Warto w tym miejscu wspomnieć o działaniach elbląskiego III sektora, mających na celu wypracowanie efektywnej polityki współpracy z biznesem. Zachętą przedsiębiorców do wspierania działań pozarządowych i zarazem ich promocją jest konkurs organizowany przez Fundację Elbląg pn. „Filantrop Roku”<sup>53</sup>. Organizacje co roku typują swoich darczyńców, a kapituła, której członkiem jest także reprezentant Urzędu Miejskiego, nominuje zwycięzcę. Konkurs został przeprowadzony z powodzeniem osiem razy.

Wspomniano wcześniej o problemie promocji działań organizacji. To dotyka kwestii współpracy z mediami. Warto przytoczyć tu fragment rozmowy w „Pozarządowcu” Moniki Hausman-Pniewskiej i Piotr Pniewskiego:

---

<sup>53</sup> Zob. *Oblicza elbląskiej filantropii*, red. M. Zwierzyński, Elbląg 2007, wyd. Fundacja Elbląg.

*„PP. Informacje o organizacjach pojawiają się wtedy, kiedy naczelny wpada na pomysł, że warto byłoby przedstawić coś pozytywnego, bo zbliżają się święta i potrzebny jest lekki, optymistyczny materiał.*

*MHP. Aha, że honorowi dawcy oddają krew, PCK szkoli z pierwszej pomocy, a wolontariusze zbierają żywność dla biednych dzieci... Tak, to może być temat dla prasy, ale często też potraktowany marginalnie, ot, krótka wzmianka.*

*PP. Druga ścieżka, która pozwala przemyścić do mediów informacje o inicjatywach trzeciego sektora to wszelkie rzeczy akcyjne, medialnie atrakcyjne. To będzie koncert charytatywny, zbiórka na rzecz leczenia chorych dzieci, ale też festyn, zabawa. Organizacje nie są bowiem w mediach postrzegane, o ile w ogóle są zauważane, jako sprofesjonalizowane ponieważ zespoły ludzi zajmujących się określonym problemem i szukaniem sposobów jego rozwiązania, ale raczej jako grupka fascynatów, która coś tam sobie dłubie, coś tam robi, i od czasu do czasu wystrzeli z pomysłem, który jest jakoś tam atrakcyjny dla lokalnej społeczności, a co za tym idzie dla mediów”<sup>54</sup>.*

Z tymi samymi problemami borykają się także organizacje w Elblągu, chociaż opinie o współpracy z mediami są różne, podobnie jak i doświadczenia liderów pozarządowych:

*„Za mało się mówi w naszej prasie szczególnie. Ja mam chociażby problemy z telewizją, z prasą. Wszędzie trzeba jakieś podkłady, pisma, cuda niewidy. Kiedyś, pamiętam dawne czasy, szło się do »Dziennika Elbląskiego« czy na telefon się załatwiało. Dziennikarz przyszedł, napisał (...).*

Teraz dziennikarze nie przychodzą?

*Dokładnie! Dziennikarzom trzeba napisać wręcz. Chociaż przychodzą, niektórzy z nami współpracują od wielu lat i po prostu z sympatii do nas przychodzą. Ale właśnie, bardzo ciężko jest napisać w lokalnej prasie o jakiejś imprezie, o czymś takim. Po prostu pieniądze przesłaniają i im również świat, wolą reklamy zamieścić. Ciężki jest dostęp do tych mediów. (...) Ciężko jest z tym, ale myślę, że trzeba to propagować różnymi środkami. Nie tylko korzystając z prasy, ale np. tak jak to robimy – drukując ulotki, które rozdajemy dzieciakom (...).*

Glosy na temat pozytywnej współpracy z mediami wychodziły głównie od organizacji o dosyć wysokim poziomie profesjonalizacji i instytucjonalizacji, w

---

<sup>54</sup> Na językach, „Pozarządowiec”, 2008, nr 6, s. 16

których zadania związane z promocją i informacją są na stałe wpisane w program działań, za które odpowiedzialna jest konkretna osoba/komórka.

*„O promocję i informację dbamy jak najbardziej. Mamy na bieżąco informacje na portalach, skąd jest pobieranych 90% informacji. Tworzymy kalendarze i inne gadżety dla organizacji, z informacjami o imprezach pozarządowych, w urzędzie to jest. Każda impreza jest nagłaśniana w radiu i TV. Plakaty, ulotki... Ok. 15-20 artykułów wychodzi miesięcznie do prasy nt. działań (...).”*

Pozytywnie o mediach wypowiadają się liderzy, którzy są na scenie lokalnej, tak jak organizacje, które reprezentują, od wielu lat. Dużą rolę odgrywa tu czynnik ludzki.

*„Współpraca medialna układa nam się bardzo korzystnie. Informacji medialnych jest z roku na rok coraz więcej. I właściwie media są przyzwyczajone, że jak milczymy, to wydzwaniamy i sami dopytują. Oczywiście nie da się bez wsparcia medialnego”.*

Są też i takie organizacje, które zaczynają o działania informacyjne i promocyjne szczególnie dbać.

*„No, sporządziliśmy ulotki. Od czasu do czasu w naszych mediach pojawia się informacja, co robimy. Media są nam bardzo przychylne, chociaż po ostatnich obchodach nic nie widziałam. Może powinnam wysłać informację, ale zachorowałam (...) Założyliśmy w tamtym roku własną stronę internetową, mamy swojego emaila. Na tej stronie wpisujemy bieżące informacje, ale jeszcze nie mamy odzewu. Także rzeczywiście, jeszcze może powinniśmy to nagłośnić. Na pewno nagłaśnialibyśmy bardziej, gdybyśmy mieli lokalizację większą. Nie chcę też nadużywać tutaj... No i zaprosić tutaj ludzi, to też... Dlatego ten lokal nam jest niezbędny. Żeby wiadomo było, że to jest stowarzyszenie”.*

W nawiązaniu do ostatniego głosu to warto podkreślić, że stosunkowo rzadko, właściwie incydentalnie w wywiadach pojawiał się Internet i możliwości jakie daje organizacjom, nie tylko w zakresie promocji, ale też budowania sieci współpracy, wymiany doświadczeń, integracji środowiska, nawiązywania kontaktów poza Elblągiem itd.

Ciekawą inicjatywą mającą na celu ożywienie współpracy ze środowiskiem dziennikarzy był kilka lat temu konkurs pn. „Srebrny długopis”. Przedstawiciele elbląskiego środowiska pozarządowego co roku wybierali dziennikarza, który informuje region o działaniach lokalnego i regionalnego III sektora.

Inną inicjatywą, o której trzeba tutaj wspomnieć, jest projekt realizowany przez ESWIP pn. *Media Obywatelskie narzędziem wzmocnienia rzecznictwa oraz działań monitorujących organizacji pozarządowych Warmii i Mazur*. Stowarzyszenie prowadzi Telewizję Obywatelską, którą można obejrzeć w Internecie. Programy są emitowane także w Telewizji Elbląskiej oraz fragmenty w Gazecie Internetowej PortEI, co jest przykładem na aktywną współpracę III sektora z mediami. Fenomen Telewizji Obywatelskiej pokazuje dosyć nowy i słabo rozwinięty kierunek w Polsce lokalnej: *„Pasjonaci, społecznicy, lokalni liderzy, animatorzy – wspólnie kreujemy obywatelską rzeczywistość. Podejmujemy się tematów trudnych i niewygodnych, reagujemy na problemy społeczne, wsłuchujemy się w głosy obywateli. Powołując do życia Telewizję Obywatelską podjęliśmy się realizacji społecznej misji mediów. Korzystając z siły przekazu, działając pro publico bono, tworzymy media zaangażowane społecznie”*<sup>55</sup>. Na podstawie przeprowadzonych wywiadów można jednak zauważyć, że Telewizja Obywatelska nie jest przez wszystkich liderów zauważana. Nikt z rozmówców, mówiąc o promocji, informacji i mediach, nie wspomniał o tym projekcie.

#### Kwestia funkcjonowania społeczeństwa obywatelskiego w Elblągu

Przynależność do organizacji jest najistotniejszym wskaźnikiem kapitału stowarzyszeniowo-obywatelskiego, który z kolei odpowiada za jakość kapitału społecznego. A ten wpływa w istotnym stopniu na funkcjonowanie społeczeństwa obywatelskiego. Pisząc o nim Andrzej Siciński zaproponował używanie niejako trzech kryteriów, a właściwie modeli opartych na opozycjach: pionowej-poziomej organizacji społeczeństwa; społeczeństwa „wycofanego” – uczestniczącego i wreszcie społeczeństwa otwartego – zamkniętego. Im bardziej społeczeństwo jest otwarte, aktywne (uczestniczące) i powiązane siecią różnych zależności, kooperacji, współdziałania, tym bardziej można je uznać za „społeczeństwo obywatelskie”<sup>56</sup>. To właśnie dlatego tak ważne są organizacje w życiu społeczności lokalnych i nie tylko.

Jak wygląda kondycja społeczeństwa obywatelskiego w Polsce? Na ten temat toczą się gorące spory i dyskusje, nie tylko w świecie naukowym, czy wśród

---

<sup>55</sup> Źródło: [http://www.telewizjaobywatelska.org.pl/page\\_id\\_1.html](http://www.telewizjaobywatelska.org.pl/page_id_1.html).

<sup>56</sup> A. Siciński, *Społeczeństwo obywatelskie*, [w:] *Władza i obywatel w społeczeństwie informacyjnym*, Warszawa 1999.

publicystów. Opinie w dużej mierze zależą od przyjętych kryteriów oraz przywoływanych wyników badań. Oto można przywołać konkluzję badań CBOS z 2006 roku:

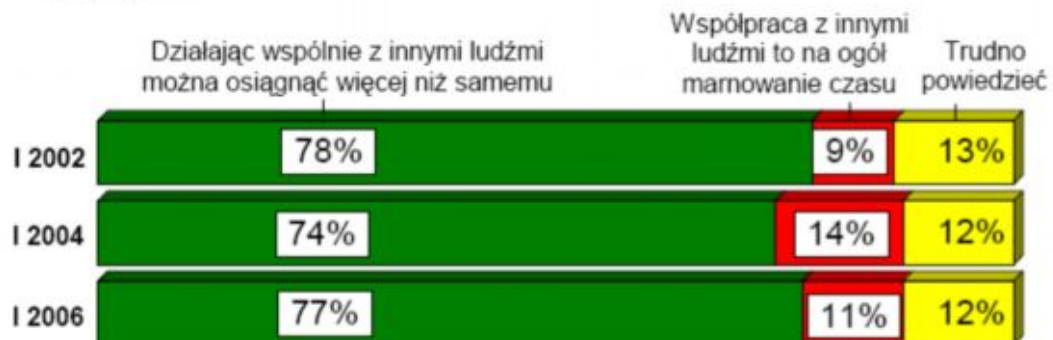
*„Wyniki naszych badań świadczą o umacnianiu się społeczeństwa obywatelskiego w Polsce. Od ośmiu lat niemal nie zmienia się odsetek Polaków poświęcających swój czas na pracę w organizacjach obywatelskich – obecnie działa w nich niemal jedna czwarta. Utrzymuje się także zaangażowanie obywateli w rozwiązywanie problemów swojego środowiska i pomoc osobom potrzebującym – w minionym roku, podobnie jak w latach 2002 i 2004, dobrowolną i nieodpłatną pracę na rzecz swojej społeczności lokalnej podjął co czwarty ankietowany (a ponad połowa utrzymuje, że ma tego typu doświadczenia). Jeśli weźmiemy pod uwagę oba rodzaje aktywności społecznej (w organizacjach obywatelskich oraz na rzecz swojego środowiska), okazuje się, że obecnie prawie dwie piąte Polaków ma swój udział w społeczeństwie obywatelskim (przed czterema laty była to jedna trzecia). Wprawdzie większość Polaków ciągle pozostaje poza sferą społeczeństwa obywatelskiego, jednak nasze sondaże ukazują istnienie niewykorzystanej, niejako uśpionej gotowości do obywatelskiego zaangażowania. U jej podłoża leży podzielane przez większość Polaków przekonanie, że obecnie w kraju potrzebna jest solidarność międzyludzka, a nie walka o swoje sprawy kosztem innych. W ostatnich czterech latach umocniła się też wiara obywateli w skuteczność wspólnego z innymi działania na rzecz swojego środowiska lub osób potrzebujących – tak myślący stanowią obecnie większość”<sup>57</sup>.*

Można powyższą opinię zilustrować prezentacją graficzną wyników tychże badań:

---

<sup>57</sup> *Więzi społeczne i współpraca z innymi ludźmi. Komunikat z badań, CBOS, Warszawa luty 2006, s. 3.*

RYS. 1. PRZECZYTAM PANU(I) DWIE OPINIE DOTYCZĄCE ŻYCIA SPOŁECZNEGO W POLSCE. CHCIELIBYŚMY, ŻEBY WYBRAŁ(A) PAN(I) TĘ OPINIĘ, KTÓRA JEST BLIŻSZA PANA(I) POGLĄDOM



Źródło: *Więzi społeczne i współpraca z innymi ludźmi. Komunikat z badań*, CBOS, Warszawa luty 2006, s. 4.

A w działalność jakich organizacji Polacy się angażują? Tu ponownie pomocne okazują się wyniki badań CBOS z początku z 2006 roku, w których podano także informacje dla lat wcześniejszych:

| W Polsce istnieją różne możliwości społecznego działania. Czy Pan(i) poświęca swój wolny czas na działalność w którejś organizacji, stowarzyszeniu, ruchu, klubie lub fundacji? Chodzi o udział w pracy tej/tych organizacji, a nie tylko o przynależność do niej/nich | Odsetki odpowiedzi twierdzących wśród ogółu respondentów |             |           |           |           |
|--|--|-------------|-----------|-----------|-----------|
|  | II<br>1998   | XII<br>1999 | I<br>2002 | I<br>2004 | I<br>2006 |
| Organizacje działające na rzecz szkolnictwa, oświaty, np. komitet rodzicielski, rada rodziców, fundacja szkolna, uczelniana, Społeczne Towarzystwo Oświatowe itp.  | 4,5  | 5,5         | 3,2       | 4,2       | 4,8       |
| Związki zawodowe   | 3,2  | 4,8         | 3,3       | 3,8       | 3,9       |
| Organizacje (związki, kluby i stowarzyszenia) sportowe   | 2,2  | 3,1         | 2,7       | 4,8       | 3,5       |
| Organizacje charytatywne działające na rzecz potrzebujących dzieci   | 1,2  | 2,9         | 1,0       | 2,4       | 3,5       |
| Organizacje, ruchy religijne, kościelne, wspólnoty parafialne  | 3,6  | 3,9         | 2,0       | 3,9       | 3,4       |
| Ochotnicza Straż Pożarna, Górskie Ochotnicze Pogotowie Ratunkowe itp.  | 3,0  | 2,0         | 3,0       | 2,2       | 3,4       |
| Stowarzyszenia, związki działkowców, hodowców, wędkarzy, myśliwych   | 2,4  | 3,1         | 1,8       | 2,9       | 2,5       |
| Organizacje młodzieżowe, np. harcerstwo, kluby młodzieżowe, związki i stowarzyszenia studenckie  | 1,5  | 2,0         | 2,1       | 2,3       | 2,3       |
| Organizacje charytatywne działające na rzecz osób potrzebujących - starych, ubogich, bezdomnych, chorych, niepełnosprawnych, ofiar klęsk żywiołowych, ofiar wojen itp.   | 1,5  | 2,8         | 1,3       | 2,4       | 2,1       |
| Organizacje emerytów, kluby seniorów   | 1,4  | 1,4         | 1,2       | 1,8       | 1,8       |
| Organizacje działające na rzecz ochrony środowiska naturalnego   | 0,9  | 1,5         | 0,3       | 1,2       | 1,8       |
| Organizacje, stowarzyszenia artystyczne, np. chór, orkiestra, zespół taneczny, teatralny   | 0,9  | 1,8         | 0,9       | 1,9       | 1,6       |
| Towarzystwa przyjaciół zwierząt, opieki nad zwierzętami  | 1,1  | 1,1         | 0,7       | 0,8       | 1,6       |
| Organizacje wspierające placówki służby zdrowia  | 0,7  | 1,2         | 0,6       | 0,8       | 1,5       |
| Organizacje samopomocowe, np. stowarzyszenia osób niepełnosprawnych, samotnych ojców, anonimowych alkoholików, osób bezrobotnych itp.  | 0,6  | 1,1         | 0,4       | 1,0       | 1,3       |
| Samorządy dzielnicowe, osiedlowe, np. rady mieszkańców, komitety domowe itp.   | 1,0  | 1,2         | 0,3       | 1,0       | 1,2       |
| Organizacje kombatanów, weteranów, ofiar wojny   | 1,4  | 1,3         | 0,9       | 1,4       | 1,2       |
| Towarzystwa naukowe  | 0,6  | 1,4         | 0,8       | 1,4       | 1,2       |
| Samorządy pracownicze (rady pracownicze)   | 0,4  | 0,3         | 0,2       | 0,8       | 1,1       |
| Komitety starające się o załatwienie jakiejś konkretnej sprawy (np. parkingu), grupy protestu  | 0,5  | 1,2         | 0,3       | 0,4       | 1,0       |
| Organizacje, stowarzyszenia turystyczne  | 1,6  | 2,0         | 0,6       | 1,3       | 0,9       |
| Samorządy gminne   | 1,1  | 1,3         | 0,2       | 1,1       | 0,9       |
| Stowarzyszenia miłośników miasta, regionu, np. zajmujące się ochroną zabytków, rozwojem kultury regionalnej itp.   | 0,7  | 0,8         | 0,4       | 0,6       | 0,8       |
| Organizacje kobiece, np. koła gospodyń wiejskich   | 1,0  | 1,5         | 0,8       | 1,2       | 0,8       |
| Stowarzyszenia, kluby kolekcjonerów, zbieraczy, hobbyistów   | 0,5  | 0,7         | 0,7       | 1,2       | 0,7       |
| Partie lub stowarzyszenia polityczne   | 0,3  | 0,8         | 0,6       | 0,7       | 0,7       |
| Towarzystwa przyjaźni z innymi krajami, narodami   | 0,1  | 0,7         | 0,1       | 0,7       | 0,6       |
| Stowarzyszenia i samorządy zawodowe  | 0,7  | 0,8         | 0,5       | 0,9       | 0,5       |
| Samorządy wojewódzkie i powiatowe  | -  | 0,4         | 0,1       | 0,5       | 0,2       |
| Inne organizacje, stowarzyszenia, ruchy, kluby lub fundacje  | 0,2  | 0,9         | 0,2       | 0,3       | 0,9       |

Źródło: Stan społeczeństwa obywatelskiego w latach 1998-2006. Komunikat z badań, CBOS, Warszawa styczeń 2006, s. 10.

W podsumowaniu tych badań napisano: „Stosunkowo niewielu Polaków wykorzystuje możliwość społecznego działania w poszczególnych wymienionych przez nas rodzajach organizacji obywatelskich. W ostatnich sześciu latach badani najczęściej poświęcali swój wolny czas szkolnictwu i oświacie, związkom zawodowym, organizacjom religijnym, sportowym, charytatywnym, a także ochotniczym organizacjom ratowniczym. Dotychczas



jednak liczba osób deklarujących udział w pracy którejkolwiek z tych organizacji nie przekroczyła 5,5%. Również w tym roku Polacy najbardziej angażowali się w pracę społeczną w wymienionych dziedzinach. Wśród pozostałych sfer działania stosunkowo najczęściej wskazywano związki działkowców, hodowców, wędkarzy i myśliwych oraz organizacje młodzieżowe. Zbliżone odsetki badanych pracują na rzecz stowarzyszeń emeryckich, artystycznych, mających na celu ochronę środowiska naturalnego, opiekę nad zwierzętami oraz wspieranie instytucji służby zdrowia. Natomiast każdą z pozostałych dziedzin objętych działalnością organizacji obywatelskich wskazywało mniej niż 2% ankietowanych. Można uznać, że w polskim społeczeństwie, stosunkowo mało zainteresowanym pracą społeczną w organizacjach obywatelskich, istnieją enklawy takiej aktywności. »Enklawowość« ta ma niejako podwójny wymiar – dotyczy dziedzin życia społecznego, w których Polacy najchętniej przejawiają inicjatywę poświęcając swój czas na pracę społeczną (edukacja, związki zawodowe, sport, religia, działania charytatywne, ratownicze), ale także grup społecznych wyróżniających się aktywnością w organizacjach obywatelskich<sup>6</sup>. Do tych ostatnich należą niewątpliwie przedstawiciele kadry kierowniczej i inteligencji. Z ich deklaracji wynika, że ponad jedna piąta (22%) działa w organizacjach obywatelskich zajmujących się problemami szkolnictwa i oświaty, nieco więcej – w organizacjach charytatywnych pomagających dzieciom (18%) oraz innym potrzebującym (10%). Angażują się ponadto w pracę organizacji młodzieżowych (16%), związków zawodowych (14%), organizacji religijnych (11%), sportowych (11%), towarzystw opieki nad zwierzętami (10%) oraz – w mniejszym stopniu – stowarzyszeń zrzeszających działkowców, hodowców, myśliwych (8%), zajmujących się ochroną środowiska naturalnego (6%) oraz w towarzystwach naukowych (6%), samorządach dzielnicowych i osiedlowych (6%), stowarzyszeniach wspierających placówki służby zdrowia (5%), a także towarzystwach przyjaźni z innymi narodami (5%). Spektrum organizacji obywatelskich, które tworzą przedstawiciele kadry kierowniczej i inteligencji i w pracę których się włączają, jest znacznie szersze. Obejmuje m. in. samorządy pracownicze, stowarzyszenia regionalne, społeczne komitety (po 4%), a także stowarzyszenia zawodowe, artystyczne (po 3%) i inne<sup>58</sup>.

Równie niepokojąca jest tendencja spadkowa. Gdy w badaniu późniejszym o dwa lata pt. Polacy o swojej aktywności społecznej CBOS zapytał m.in. o to, czy mamy

---

<sup>58</sup> Stan społeczeństwa obywatelskiego w latach 1998-2006. Komunikat z badań, CBOS, Warszawa styczeń 2006, s. 11-12.

do czynienia ze społeczeństwem obywatelskim w Polsce i czy Polacy są zaangażowani w jego tworzenie, to okazało się, że owszem – spora część Polaków ma predyspozycje prospołeczne (co potwierdza wyniki badań wcześniejszych), uważa za konieczne wzmocnienie solidarności międzyludzkiej i wierzy w skuteczność działania z innymi na rzecz swojej społeczności lokalnej. Jednocześnie tylko (a może aż?) co drugi Polak ma doświadczenia w działalności obywatelskiej. Co więcej – badania pokazały, że gotowość i chęć podjęcia dobrowolnej i nieodpłatnej pracy na rzecz swojej społeczności lokalnej systematycznie spada. W roku 2007 tylko co piąty dorosły Polak pracował na rzecz swojej społeczności lokalnej i potrzebujących, co stanowiło spadek o 3 proc. w stosunku do roku 2005<sup>59</sup>.

Jeszcze wyraźniej tę tendencję spadkową prezentują wyniki innych badań:

*„Nie sposób nie zauważyć, że rozwój sektora pozarządowego przez ostatnie 20 lat nie szedł w parze z szerszym wzrostem aktywności obywatelskiej wśród polskiego społeczeństwa. Według CBOS w 2007 r. tylko 20% Polaków deklarowało, że dobrowolnie i nieodpłatnie działało na rzecz swojego środowiska, kościoła, osiedla, wsi, miasta lub potrzebujących. To mniej niż w 2004 i 2006 r. – wtedy takich osób było odpowiednio 24% i 23%. Ogromna większość naszego społeczeństwa, czyli aż 80% nie angażowało się w 2007 r. w żadną taką działalność. Tyle samo nie działało w żadnej organizacji. Od 1999 r. o 4% spadł odsetek działających w organizacjach (wtedy było 24%, w 2008 r. 20%). Społecznicy działający w organizacjach lub na rzecz swojego środowiska stanowili w 2007 r. zaledwie 31% polskiego społeczeństwa. To mniej niż kilka lat wcześniej: w 2003 r. było ich 37%, a w 2005 r. 36%.*

*W latach 2002-2008 w większości grup społecznych słabła gotowość do dobrowolnej i nieodpłatnej pracy na rzecz swojej społeczności. Szczególnie widać to w środowisku studentów (spadek z 67% w 2002 r. do 39% w 2008 r.) i młodzieży w wieku 18-24 (z 66% w 2004 r. do 47% w 2008 r.). Jediną grupą, w której systematycznie w ciągu ostatnich czterech lat wzrasta gotowość do wspólnego działania na rzecz lokalnej społeczności byli rolnicy (54% w 2004 r. i 68% w 2008 r.).*

*Jednocześnie coraz więcej Polaków deklaruje, że wierzy w skuteczność i opłacalność współpracy z innymi ludźmi (81% w 2008 r. i w stosunku do 74% w 2004 r.) oraz wzrasta poczucie mocy obywatelskiej czyli wiara ludzi, że mogą rozwiązać niektóre problemy swojej*

---

<sup>59</sup> B. Wciórka, *Polacy o swojej aktywności społecznej. Komunikat z badań*, CBOS, Warszawa 2008.

społeczności pracując wspólnie z innymi (65% w 2008 r. w stosunku do 50% w 2002 r.; tylko 25% nie wierzy w takie działanie, w 2002 r. było to prawie 40%; badania CBOS).

*Dlaczego Polacy składają takie deklaracje, a jednocześnie ich realna aktywność i współpraca z współobywatelami pozostaje na tak niskim poziomie? Czy można się spodziewać, że za tymi przekonaniem pójdzie w najbliższym czasie wzrost realnej aktywności? Przed polskimi organizacjami pozarządowymi stoi zadanie przekonania do aktywności społecznej szerszej rzeszy Polaków. Zacząć powinny jednak chyba od pogłębienia wiedzy o III sektorze. W 2008 r., tylko 5% Polaków znało pojęcie »trzeci sektor«, a jedynie 30% termin »organizacja pozarządowa«<sup>60</sup>.*

Jak kwestie te prezentują się w wypowiedziach elbląskich respondentów? Czy ich zdaniem w Elblągu funkcjonuje społeczeństwo obywatelskie? Jaka jest jego kondycja? Czy następuje regres w społecznym zaangażowaniu? A może są sfery, których organizacje ciągle nie zagospodarowały, co powoduje, że społeczeństwo obywatelskie jest ułomne?

Wielu respondentów lakonicznie albo w sposób bardziej rozbudowany się do tych dylematów odniosło. Część z nich oceniała kondycję społeczeństwa obywatelskiego, a część wskazywała, jakie powinno się podjąć działania, aby je wzmocnić.

Zacznijmy od ocen, w których czasami pojawiają się także próby wyjaśnienia niskiej (lub lepiej: niewystarczającej) aktywności elblążan (brak czasu, zmęczenie, brak wiedzy, niski poziom kompetencji obywatelskich itd.):

*„Jak ocenia Pan aktywność obywatelską elblążan?*

*Bardzo miernie. W ogóle uważam, (...) że powinni elblążanie jako społeczność więcej wiedzieć nt. społeczeństwa obywatelskiego. Tu nie ma działań kreujących obywatela.*

*III sektor nie wspomaga?...*

*Nie... Próby są, ale myślę, że nie ma takich działań, które pokażą, że te społeczeństwo obywatelskie dla władz miasta czy władz regionu jest bardzo ważne. Widzę, że w krajach które trochę wcześniej weszły do UE, to tam społeczeństwo obywatelskie funkcjonuje. Tam potrafią i wolontariat rozwijać, i uczestniczyć jako społeczeństwo w opiniowaniu pewnych*

---

<sup>60</sup> A. Soboń-Smyk, 20 lat III sektora w Polsce – kilka faktów z badań, <http://civicpedia.ngo.pl/ngo/459472.html>, dostęp: 2009-06-03.

wydarzeń czy inicjatyw gospodarczych, społecznych. U nas, wydaje mi się, że tak nie jest. Raczej ukierunkowało się, że my – władza wiemy lepiej”.

„Nie jest. Czego dowodem jest mała frekwencja na spotkaniach. Jak coś robię, to rozmawiam z ludźmi. Samo zaproszenie, ogłoszenie w prasie nic nie daje. Musi być indywidualne dotarcie. Wyrzucamy takie rzeczy do kosza, może nieprzyzwyczajeni jeszcze przez te reklamy. I to jest tak siłą rozpędu. Choć nie dziwię się, bo sama też nie wszystkim jestem zainteresowana. Bo jeżeli byle co się wkłada do skrzynki... Tutaj jest potrzeba działania organizacji. Nie to, co robi samorząd. Czy robi to, co my zawnioskowaliśmy etc. Musi być ta aktywność! Jeśli są obrady i nikt z organizacji pozarządowych nie pójdzie? Inna rzecz, że mnie mierzi, że chcą komputery itd., bo tak się patrzą na tą »warszawkę«”.

„Trudno mi powiedzieć, czy to jest marazm, czy może zmęczenie materiału osób, które są w pewnym wieku. Może to tak, jakby okoliczności ustrojowe na nas tak wpłynęły, że rzeczywiście część z nas jest postrzegana, że za dużo jakby nie daje z siebie. Ale ja, ponieważ mam kontakt z osobami 50 plus, większy, częstszy, to myślę, że jedynie to mogłabym usprawiedliwić ten »marazm« w cudzysłowie, że to jest po prostu zmęczenie. Że ci ludzie już kiedyś dali z siebie dużo, no i teraz, rzeczywiście, może i czasem są roszczeniowo nastawieni, no ale trzeba trochę ich zrozumieć”.

„Hm... Należało by tą ocenę rozdzielić. Jest oferta i to czy się z niej korzysta. Więc to różnie bywa. Nawet organizując te spotkania nigdy nie mam pewności, czy publiczność będzie. To zawsze jest momentem emocjonującym wobec zaproszonych gości. No bo ktoś podjął wysiłek, przyjechał, przygotował się i teraz czy znajdzie słuchaczy. To różnie bywa. Ale ja bym nie chciała tak oceniać. Bo, widzę też po sobie – nie ma czasu często”.

„Zwiększa się. (...) Tak jak chyba większość społeczeństwa polskiego, ludzie mają jeszcze chyba pewien dystans do organizacji. Jest taki syndrom postkomuny, kiedyś nas zmuszano do bycia w organizacji. W szkole średniej musiałem należeć do jakiejś organizacji, zapisałem się do ZHP, które zostało przekształcone w HSPS. Potem jeszcze do LOP-u należałem. Ale to była bardziej taka przynależność formalna. I jest to taki trochę symbol upolitycznienia. Ale gro ludzi chce podejmować pewne działania. Z niepokojem zauważam małe zainteresowanie na tym polu młodzieży. Jakieś grupki ekstremalne, małe, które potrafią się zrzeszyć i cokolwiek zrobić. Ale gro młodzieży jakby nie do końca potrafi się spełnić”.

„Zależy z czym porównywać, bo jeżeli porównywać z tym, co jest na Wschodzie, to jednak nie jest tak źle. Ale jeśli porównywać do konkretnych miast nawet w województwie, to

*jednak są miejsca, które są bardziej zaangażowane, jest bardziej rozwinięta działalność. (...) Np. Ława. Tam działa dużo organizacji. Olsztyn, no Olsztyn sam w sobie jest większy, to i tych działań i organizacji jest więcej. W Ostródzie dużo się dzieje. Tu dużo powiedzieliby nasi doradcy, ale z tego co teraz słyszę, to wydaje mi się, że Elbląg... no... na zbyt wysokim poziomie nie jest”.*

*„Wydaje mi się, że zaczyna się dziać, jakoś tak się pokazują... Ale generalnie to chyba są lepsze miasta pod tym względem (śmiech). Jednak jesteśmy tacy troszeczkę stabilni. Dużo ludzi woli przesiedzieć w domu i ponarzekać niż wziąć coś zrobić albo chociaż coś wymyślić. Elbląg jest takim specyficznym miastem, jeśli chodzi o takie wyjście na zewnątrz. Jest trochę organizacji i fajno, że robią... Dużo robią, ale uważam, że trochę stabilny jest Elbląg. I to może w jakiś sposób nie pozwala na otwarcie się.*

*„Myślę, że społeczeństwo jest w ogóle nastawione na branie, a mniej dawanie. Gdybyśmy może wyrównali ten poziom dawania i brania, to pewnie też inaczej by było...”*

Zdarzały się też wypowiedzi, które wskazywały, że przyczyną braku silnego społeczeństwa obywatelskiego jest brak społecznej integracji i zakorzenienia. To wątek ciekawy i wart szczegółowego zbadania, zwłaszcza w porównawczym kontekście innych podobnych miast na ziemiach zachodnich i północnych. Autorzy wielu publikacji na temat tożsamości i aktywności obywatelskiej społeczności napływowych poruszają kwestię specyficznych cech zbiorowości postmigracyjnej, braku upodmiotowienia społeczeństwa, dużego wpływu władzy na tworzenie się społeczności oraz o „pokoleniu nadziei”, które od lat 90. zaczyna utożsamiać się z miejscem urodzenia, chce tam aktywnie żyć<sup>61</sup>. Bezsprzecznie takie pokolenie w Elblągu tworzą działacze społeczni.

*„Chyba brakuje, i to tak sporo. Elbląg chyba jest specyficznym rejonem, miastem, takim chyba trochę zamkniętym. (...) Elbląg jest zamknięty na jakieś działanie, tak mi się wydaje. Jest to chyba spowodowane tym, że Elbląg jest miastem napływowym, ludzie są z różnych zakątków Polski, czy ze Wschodu. I każdy może się wstydzi, nie wiem, swoich przekonań, jest zamknięty. To gdzieś cały czas jeszcze pozostaje, tak mi się wydaje. Czasami może człowiek chciałby coś zrobić, ale jest ciężko... Żeby coś wspólnie zrobili... Często nie widzą takiego... chodzi mi o takie większe rzeczy. Chyba do końca jeszcze nie rozumieją, że*

---

<sup>61</sup> Por. D. Niedźwiedzki, *Odzyskiwanie miasta. Władza i tożsamość społeczna*, Universitas, Kraków 2000, s. 278-280.

*Elbląg to jest ich miasto. Nie są do końca scaleni. Nie mają takiej dłuższej tradycji. Ta tradycja zamyka się gdzieś w okolicach może wojny. Wcześniej... no, mało jest elblążan, którzy są przedwojenni. Historia Elbląga zaczyna się od 1945 r. I tu jest problem. Nie czuje się sentymentu jakoś tak, niewiedomo jak do starówki, nie czuje się sentymentu do jakiegoś starszego kościoła, bo to nie ja wybudowałem, ja tego nie zrobiłem. I tu mi się wydaje problem. W wytworzeniu jakiejś tam swojej tradycji. Na pewno za 50 czy ileś tam lat ta tradycja już będzie. Bo ludzie w moim wieku, może trochę starsi, już się tu urodzili i już to jest ich miasto, ich miejsce. Ale jeszcze zawsze będą tak naprawdę wracać do czegoś. I to jest tak naprawdę największy problem Elbląga w tej chwili”.*

*„(...) porównuję sobie Elbląg z (...) Gorzowem Wlkp. Miasta wielkościami prawie takie same. Gorzów, Zielona Góra, Legnica... Te miasta dobrze znam. Społeczno-kulturalnie w Elblągu dzieje się bardzo dużo. Nawet powiedziałbym, że więcej niż w tamtych ośrodkach. Tylko, no właśnie, jest jakaś specyfika, jeśli chodzi o mieszkańców. Niewiele różni się od Gorzowa czy Zielonej Góry, bo tam też jest ludność napływowa, z bardzo różnych terenów. Elbląg jest jednak bardziej robotniczy niż intelektualny. I chyba w tym należałoby upatrywać przyczynę”.*

A teraz o zadaniach, możliwościach, szansach i zobowiązaniach. Tu już było znacznie trudniej o konkretne zalecenia i pomysły na poprawę sytuacji. Co ciekawe, część liderów przyznała, nie zawsze bezpośrednio, że III sektor nie wspomaga aktywizacji mieszkańców.

*„No, coś trzeba z tym zrobić. To zadanie dla Rady Elbląskich Organizacji Pozarządowych, żeby jakoś zmotywować młodych ludzi do tego”.*

*„Myślę, że cały czas są potrzebne kampanie społeczne, które promują tę działalność pozarządową. Sądzę, że mały udział w działalności społecznej mieszkańców wynika też ze wszystkich uwarunkowań, które się wytworzyły wcześniej. Ludzie ciągle nie czują się obywatelami. Ani nie znają swoich praw, ani możliwości jako obywatele. I nawet nie wierzą w nie. To jest to stare przyzwyczajenie z okresu komuny, że wszystko za ludzi załatwi państwo, że nie ma się wpływu. I postawy roszczeniowe, wymagające. Ludzie nie czują, że powinni być za siebie odpowiedzialni. Za siebie, za swoje rodziny, za swoją społeczność. Ponieważ nie czują się odpowiedzialni, to nie czują potrzeby rozwiązywania swoich problemów, tylko raczej dopominania się, żeby ktoś to zrobił za nich. To wpływa na to, że jest taka mała aktywność obywatelska. Jest też brak wiary, że coś uda się zrobić. To musi być przełamane. I trzeba by*

zacząć właśnie od młodzieży. Sądzę, że jest bardzo wiele do zrobienia właśnie w szkołach. (...) Szkoła jest właśnie dużym zbiorowiskiem młodzieży, gdzie można jej coś ważnego pokazać. Zaczyna się od prostych spraw, jak prawa i obowiązki obywatelskie. Wiele osób młodych nie rozróżnia np. administracji rządowej od samorządowej, nie wie, jaka jest jego rola jako obywatela. Nie wie, że może mieć wpływ na to, co się dzieje. Należałoby zacząć od fundamentalnej wiedzy obywatelskiej. Organizacje pozarządowe mają wielką robotę do zrobienia, żeby wychować ludzi tych młodszych, i tych starszych, do aktywności obywatelskiej”.

„Bardzo potrzebna jest aktywizacja osób starszych. Tam jest ogromne pole do zagospodarowania. Ludzie starsi mają wiedzę, doświadczenie i często kupę energii, którą można by wykorzystać. I to, żeby oni się czymś zajęli, to też jest ważne. Mogą dzięki temu dłużej utrzymać swoją sprawność i zadowolenie z życia. Ale to jest strasznie ciężkie, taki ugór. Ruszyło się to, ale bardzo mało. Jest Uniwersytet III wieku, bardzo fajna sprawa, ale mało. Powinny powstać kółka seniora na osiedlach. Na razie zostało to wykreślone przez urzędników z programu, ale to nie znaczy, że z tego rezygnujemy. Największym problemem są same lokale i tutaj musi miasto dopomóc. Bo lokalu się zbudować nie da, można go ewentualnie znaleźć, zaadaptować. No i młodzież. To nie jest zarzut do nauczycieli, my wiemy, że to nie jest łatwe, stawiamy sobie te zadania”.

Widoczna jest artykułowana (choć nie zawsze wprost) przez liderów luka między NGO-sami a „zwykłymi” elblążanami. Ci pierwsi są bardzo aktywni (co pojawiało się w wątku o kondycji III sektora), choć nieliczni, a elblążanie – bierni.

„I jeśli chodzi o imprezy w Elblągu, to ja nie na wszystkie chodzę, ale na tych, na których jesteśmy (...) to w zasadzie widzę te same osoby. Jest taki trzon osób, nieduży zresztą, który chodzi na te imprezy, a innych trudno jest przyciągnąć. Ja pamiętam, jak my coś na początku organizowałyśmy, to też było ciężko. (...) To jest trudne, czasami trwa długo. A jak ma się taka specyfikę Elbląga, to już w ogóle”.

Problem relacji między sferą polityczną a organizacjami pozarządowymi

Podjmując temat „organizacje a społeczność lokalna” nie mogliśmy i nie chcieliśmy unikać problemu relacji między sferą pozarządową a światem polityki. Pytaliśmy wprost o ocenę tych relacji, o to, czy organizacje, albo też ich liderzy

(przedstawiciele sektora) powinni się angażować w działalność polityczną, czy może wręcz przeciwnie? Czy innymi słowy: sektor pozarządowy i świat polityki stoją w stosunku do siebie w opozycji, czy może raczej winny żyć w symbiozie? I odnosiliśmy to wprost do sytuacji w środowisku elbląskim, pytając czy mamy do czynienia np. z procesem upolityczniania organizacji pozarządowych?

Oczywiście, temat ten nieustannie przewijał się przy omawianiu kwestii relacji z samorządem, o czym będzie w następnym rozdziale, ale i tak udało się zebrać sporo wypowiedzi na tematy polityczne. Widać bowiem, że jest to kwestia, która bardzo interesuje, angażuje, wręcz dotyka liderów organizacji. Z nielicznymi wyjątkami, niemal każdy z naszych respondentów do tych problemów się odniósł. Ciekawe jednak jest, jak różnie reagowali oni na te pytania. Zwykle była chwila namysłu, a potem albo brak odpowiedzi (bardzo rzadko), albo odpowiedzi lakoniczne, unikające jednoznacznych ocen i deklaracji (zwykle: nie znam się, nie wiem, nie chcę oceniać):

*„Nie wypowiem się, bo nawet dobrze nie wiem, jakie są kompetencje Rady Miasta. Bo się tym za bardzo nie interesowałem i nie ma pojęcia (uśmiech)”.*

*„Nie wiem, na tematy polityczne się nie będę wypowiadała, nie należę do żadnej partii i chciałabym, żeby to wszystko przebiegało ponad podziałami. Żeby nie było tak, że jak ktoś należy do jakiejś partii, to uda mu się więcej załatwić. Nie chciałabym, żeby tak było. Wszystko na ten temat (uśmiech)”.*

*„Nie wiem (uśmiech), ja się polityką raczej nie zajmuję. Mam swoje jakieś zdania itd., ale nie...”*

*„Niestety są, ale są dla mnie... wstrętną praktyką”.*

W większości jednak przypadków respondenci nie unikali zajmowania stanowiska, a wręcz przeciwnie – wypowiadali jednoznaczne sądy! Przy tym niektórzy kwitowali to jednym zdaniem, ale zdarzały się także wypowiedzi obszernie. I co ciekawe – wcale nie były to jednoznacznie wypowiedzi mówiące o tym, że organizacje winny się dystansować od polityki. Wręcz przeciwnie – padały wprost deklaracje, że sektor powinien mieć swoich przedstawicieli np. w Radzie Miejskiej, że liderzy powinni funkcjonować w strukturach politycznych, decyzyjnych. Choć nie brakowało też głosów odmiennych, wręcz pokazujących, że



niektórzy liderzy działają w organizacjach chcąc się lansować politycznie. Czyli traktują organizacje instrumentalnie, jako odskocznnię do kariery politycznej. Co więcej – byli liderzy, którzy wprost przyznawali się do partyjnej przynależności i politycznej aktywności (choć jednocześnie wskazywali, że to może rzutować na ich działanie w sferze pozarządowej).

Jednym słowem organizacje prezentowały różne strategie relacji ze sferą polityczną: od pełnego dystansu (wręcz stwierdzano, że nie powinno się mieć zbyt bliskich kontaktów), przez neutralność, aż po opinie, że ktoś z sektora powinien być zaangażowany w politykę. A przy tym ciągle liderzy mówili, że są oni ponad podziałami, że organizacje winny być ponad podziałami...

*„(chwila ciszy) Naprawdę trudno mi na to odpowiedzieć. Tyle się teraz dzieje w polityce takich niezbyt przyjemnych rzeczy, nawet jakby chciał się człowiek określić, za jaką partią by chciał stanąć, to naprawdę byłby trudno. I chyba najlepiej jakby się nikt nie określał, nie byłoby tych partii, bo to w ogóle się robi... Zresztą pani słyszy, co się dzieje ostatnio i z PO, i z innymi partiami. Także trudno mi powiedzieć. Generalnie ja jestem ponad podziałami. Chciałabym, żeby osoby, bo na pewno są i będą reprezentować jakieś odłamy polityczne, to moim pobożnym życzeniem było, żeby załatwiając jakieś sprawy dla miasta, społeczności lokalnej, po prostu zapomnieli, jaką partię reprezentują”*

*„Powiem Pani, że znam takie przypadki z życia organizacji pozarządowych, że dużo ludzi się pchało na stołek radnego, chociażby wmieszanie się w lokalną politykę. (...) My współpracujemy ze wszystkimi, dla nas jest istotna wartość człowieka, to po pierwsze. Nieważna jest opcja polityczna, jego poglądy itd.”*

*„Też prawda. Bo jeśli zaczniemy się zajmować polityką, to nie jest to wcale działalność organizacji. Ja bym widziała członków organizacji w komisjach problemowych”.*

*„Nie wyobrażam sobie funkcjonowania organizacji pozarządowej, która jest z któregoś tam boku. To raz, że źle rokuje do organizacji, tak praktycznie patrząc – ustrój się zmienia, władze się zmieniają, a wiadomo, że jak ktoś jest przy tych, to później będzie karany przez tych. Dla czystości sytuacji, organizacje powinny działać prospołecznie, pro publico, być czyste i wchodzenie w takie układy...”*

*„Hm... Neutralnie. Nie powiem, że jest to w 100% dobre i nie powiem, że to jest też złe. Bo jeżeli ktoś robi coś dobrego, pomaga, to czy chwalenie się tym jest złe? Nasza polska mentalność nakazuje skromność. Ale dzięki temu, że się pochwali, się wypozycjonuje i*

zostanie prezydentem. I na pewno wszystkie NGO-sy będą lepiej żyły w przyszłości z kolejną obsadą. Myślę, że jest to dobre. Ale wydaje mi się, że z ludzkiej zawiści będą gadać”.

„Nie wydaje mi się, żeby to było dobre powiązanie. Tak, wydaje mi się, nie powinno być, że działalność organizacji jest połączona z politycznymi sprawami. Natomiast znam takie przypadki i nie są one dobrymi przykładami. Uważam, że tak nie powinno być”.

„Tak, miałam z tym do czynienia. Nawet za pieniądze towarzystwa facet zrobił sobie kampanię wyborczą w Gdańsku. Ale to już jest kwestia etyczna. Nigdy by mi do głowy nie przyszło... Zresztą, ja nie mam takich aspiracji. I nie zauważyłam nas, żeby ktoś takie ma. Raczej nie. Ale wiem, że takie rzeczy się dzieją”.

„Poza tym (...) wycofaliśmy się z działalności politycznej, bo to przeszkadza. Każde związanie z jakimś jednym środowiskiem politycznym natychmiast jest odbierane źle przez drugie środowisko. A jeżeli chce się działać na rzecz całej społeczności, to lepiej się nie wiązać z żadną partią polityczną. (...). Ale z drugiej strony, osoba w Radzie, która, nie daj Boże, jest w opozycji, jest wrogiem prezydenta i wtedy cała organizacja jest też źle traktowana. Więc to jest takie trochę chore”.

„(chwila namysłu) Być może za krótko jeszcze działałam w pozarządówce, żeby coś takiego zauważyć, ale myślę, że może tak być. Nie wiem, czy tak jest na pewno, ale myślę, że to może być jeden ze sposobów na drogę polityczną właśnie...”

„My jako organizacje za mało współpracujemy z radnymi, to sobie wyrzucamy nawet”.

„No tak, można tak patrzeć, że np. zarządzam organizacją, która ma 10 tys. członków, to jest 10 tys. głosów! Można tak patrzeć. Ale wracam do kwestii misji. Czy jestem politykiem, czy społecznikiem? Ale z drugiej strony, czy społecznik nie może być politykiem? I czy polityk nie może być społecznikiem. Co jest złego w tym, że lider organizacji staje się politykiem. Jest tak samo obywatelem”.

„Ogólnie mogę powiedzieć, że jest taki problem. (...) No, ja wiem... Nie można się na tym wspinać. Choć ja wiem, jakby to komuś przyniosło pożytek... Z własnego podwórka to taka sytuację w malutkim zakresie to widać czasami. Jeśli nie przynosi to nikomu krzywdy, to może być”

„Ale będąc radnym nie rezygnuje się z działalności w organizacji. Mało tego, to się potęguje i wzmacnia swoją siłę. Mając głos w Radzie i działając w organizacji. Bo tych rzeczy nie można kończyć. Nie można kończyć współpracy z organizacją, bo wtedy taki człowiek

zacznie się przeistaczać w jakiegoś miejskiego polityka. To nadal musi być działanie społeczne, bo dzięki organizacji będzie miał kontakt z mieszkańcami. Spotykając się z ludźmi, będzie wiedział, co się w Elblągu dzieje. Radni tego na swoich spotkaniach, dyżurach na pewno nie usłyszą. Owszem, ktoś przyjdzie, najczęściej są to mieszkańcy zasobów komunalnych, którzy potrzebują wymiany drzwi, okna. Albo coś z ulicą zrobić, bo płyty chodnikowe się ruszają. Tego typu rzeczy. A jest o wiele więcej innych rzeczy związanych z mieszkańcami, o których wiedzą organizacje. Mało tego, ja bym powiedział, że samorząd powinien być w rękach ludzi, którzy są albo członkami organizacji, albo mieszkańcami dzielnic, ale nie są w partiach politycznych. Bo jak widzę, jak działają członkowie partii politycznych, działając w klubach, gdzie jest cały czas wprowadzana dyscyplina, gdzie jeden coś wymyśli, a inni ręce podnoszą, zgadzając się czy nie. No ale jak zarząd partii podjął decyzję, to na radzie wszyscy tak a nie inaczej głosują. Są to decyzje polityczne, a nie te obiektywne, związane z mieszkańcami. Gdyby to byli ludzie z organizacji, bez zaplecza partii, myślę, że byłaby większa demokracja. Byłoby więcej dyskusji”.

„W niektórych organizacjach tak. Ale u siebie to nie (uśmiech). Niektórzy chcą się może gdzieś tam wybić na organizacjach pozarządowych, gdzieś tak na zasadzie, żeby pokazać, że się spełnia w organizacji”.

„Uważam, że jeżeli to jest w jakimś dobrym kierunku i rzeczywiście pomaga nam, ludziom w mieście, to dobrze. Chociaż, no... można na to w różny sposób patrzeć. Wiem, że w okresie, kiedy są wybory, to nagle osoby, które chcą uczestniczyć w tym wyborze, to się bardziej aktywizują i starają się spotkać z organizacjami. To się czuje. I wtedy wykorzystuje się organizacje, które są dobre albo liczne, bo to jest też tego typu sprawa. Ale to chyba wszędzie tak jest. Chyba się tego nie uniknie. Bo jak ktoś chce zrobić karierę, to zwraca się najwięcej. Idzie tam, gdzie jest ich najwięcej. To chyba jest jakiś sposób”.

„Ja jestem politykiem Platformy, czynnym politykiem. Ale chyba moje doświadczenie, takie życiowe, mówi, że oczywiście moje sympatie do jakiejś partii politycznej (...) pewnie będą się przekładały na sympatię lub antypatię do mnie. Ale chyba trzeba dorosnąć, że stowarzyszenia muszą być apolityczne, niezwiązane. Nie wolno zabraniać politykom, ale jako osobom fizycznym, działać w tych organizacjach. Bo to jest fajne, że takie czynne osoby chcą coś dobrego zrobić. I być może z całą premedytacją wykorzystują te organizacje do swoich celów politycznych. Ale jeśli jest to oddziaływanie na dobro społeczne i aktywność, i jeszcze umiejętność pozyskania środków na to, to ja jestem za tym, żeby takie osoby działały. I nie

wykorzystywać oczywiście stowarzyszeń do politycznych działań. Jeśli pani wyraża swoje opinie, to pani już politykuje. Dla mnie to nie ma znaczenia, czy pani, jako działacz stowarzyszenia, nieważne, X, wydiskutuje, że ten plac jest brzydki, zrobmy wszystko, żeby go zmienić, to pani stawia już wnioski polityczne, bo się nie zgadza z władzą, naszą samorządową. Politycy muszą być, bo w naszej świadomości są przyszłym organem do sprawowania rządów, takich czy innych. Wyrażanie opinii, tworzenie takiego społeczeństwa, które będzie bardziej liberalne... to wszystko muszą politycy, bo będą to potem wyrażać w ławach sejmowych. Czy ja jestem politykiem, który pcha się gdzieś tam? Inaczej, ja chciałbym, żeby moje poglądy, jeśli nie ma społeczeństwa obywatelskiego, gdzieś ktoś posłuchał. I żebym mógł wiedzieć, że ten mój głos będzie głosem słyszalnym, niekoniecznie wysłuchanym i zrealizowanym, ale słyszalnym. Do polityki przyszedłem (...) kiedy przyglądałem się wszystkim poczynaniom i przestałem narzekać i mówić przy piwie, jakbym to ja świat zmienił i Elbląg. Powiedziałem: dobrze, postaram się odważniej, w polityce, przez przypisanie się do odpowiedniej partii, pokazać, że to mnie interesuje. Żeby pokazać, że w tym kierunku Elbląg się rozwija dobrze, a w tym źle. I żeby ktoś, czy partia, czy radni, umieli ten mój głos wysłuchać. Czy ja będę skutecznym politykiem? To w zależności, jakie będę miał argumentacje, wiedzę, wizje rozwiązania problemu. Podobnie jak w organizacji pozarządowej. Oczywiście, celem każdej partii jest dojście do władzy, ale, jak się dochodzi do tej władzy, trzeba wiedzieć, co się chce zrobić, a nie tylko być u władzy”.

W wielu wypowiedziach pojawiały się też głosy, że działalność w organizacjach pozarządowych niejako przygotowuje do działalności politycznej, a przynajmniej daje niezbędne umiejętności, uczy bycia aktywnym, zaznajamia z procedurami, pozwala na nabywanie niezbędnych społecznych kompetencji. Czyli daje „wyposażenie” niezbędne każdemu politykowi. A ponadto organizacje skupiają osoby aktywne, więc siłą rzeczy są rezerwuarem zasobów ludzkich dla sfery politycznej, bo przecież generalnie liczba osób aktywnych w takich ośrodkach jak Elbląg jest ograniczona:

„Obserwuję, że niektórzy w Elblągu chcieliby poprzez taką działalność wejść do układu politycznego. Z naszej strony nie mieliśmy żadnych takich ambicji, żeby to wykorzystać, bo można by naprawdę, medialnie, poprzez to co robimy, tak robić. Znają nas ludzie, wiedzą, co robimy”.

*„Hm... Są takie przypadki. Ale czy w Elblągu taka trampolina? Może takie ostrogi pierwsze (uśmiech). Nie zastanawiałam się nad tym. Po prostu wydaje mi się naturalne, że osoba ruchliwa z ambicjami a to w stowarzyszeniu, a to gdzieś... I jeśli ma takie zainteresowania, to rezygnuje na rzecz jakiegoś ugrupowania politycznego. Tam może skrzydła rozwinąć”.*

*„Działalność w organizacjach na pewno przygotowuje do pełnienia takich funkcji. Bo osoba, która potrafi skupić ludzi, ma jakieś pomysły, która potrafi je realizować, jest bardzo potrzebna w takiej np. Radzie Miasta, bo jest bardziej zorientowana w problemach w mieście. Inaczej niż taka pierwsza lepsza osoba, która zna tylko swój wycinek, taki np. nauczyciel czy przedsiębiorca. Ale z drugiej strony, to... jeżeli to nie występuje pod jakimś szyldem, jeśli nie przybiera jakiegś określonej barwy. Wydaje mi się, że organizacje pozarządowe są dobrą szkołą do późniejszego życia politycznego. Naprawdę jest dobrą szkołą. Gorzej jest, jeżeli już na początku organizacja kieruje się na jeden kierunek polityczny. Żeby organizacja nie stała się narzędziem! Bo organizacja ma służyć społeczeństwu, o różnych opcjach, ludziom, którzy różnie myślą, mają różne sympatie polityczne.*

*Ale to jest chyba naturalne, w całym świecie tak jest, że ktoś sprawdził się w organizacji i później wybiera sobie drogę polityczną. To jest dobra szkoła. Czy to jest dobrze czy źle. Jeśli potem zostawi tą organizację w spokoju i nie robi przybudówki, to dobrze”.*

*„Myślę, że jest jak w każdej innej dziedzinie. Tym bardziej jednak, że ludzie z organizacji pozarządowych są bardzo aktywni. Mają automatycznie w sobie taką aktywność, bo tak to by nie tworzyli organizacji, tylko by się gdzieś zatrudnili i pracowali. To jest dobre, jeżeli mają potrzebę i chcą być w samorządzie, czy startować dalej... Uważam, że w samorządzie na poziomie lokalnym nie powinno być partii politycznych, tylko powinny być osoby wybierane typowo merytorycznie. Osoby, które znają się na jakiegś dziedzinie i nie muszą iść do partii, żeby wystartować w wyborach, samorządowych szczególnie. To jest dla mnie absurd. Ci najlepsi ludzie, albo nie startują, albo muszą się zapisywać do partii, choć się w nią w wielu rzeczach nie zgadzają”.*

*„No, nie oszukujmy się. Co byśmy nie sądzili na temat ludzi zajmujących się polityką, to rekrutują się z kręgów ludzi aktywnych, którzy jakoś tam czy działają tak bardzo organicznie, czyli w tego rodzaju stowarzyszeniach, czy też mają większe ambicje oddziaływania, czy na szczeblu lokalnym, samorządowym, czy gdzieś dalej”.*

*„Hm... W naszej organizacji nigdy nie było takiego parcia na działania polityczne. Ale może to być dobra trampolina. Bo jeżeli ktoś działa w dobrej organizacji, korzysta z dobrych, profesjonalnych szkoleń, to potem na pewno ma łatwiej. Takie osoby, które wejdą do samorządu, czy też nawet do sejmu, to inaczej rozumieją potrzeby III sektora”.*

*„Jak ktoś czuje coś, to niech siedzi w tej organizacji pozarządowej i służy kombatantom, dzieciakom, niepełnosprawnym... Ale... Ja myślę, że jest to jakaś szkoła życia w organizacji pozarządowej, która przygotowuje do działalności politycznej czy publicznej. Ale jestem przeciwnikiem upolitycznienia organizacji pozarządowych”.*

*„Dla niektórych osób z pewnością tak jest. Nie zawsze idzie to w parze (uśmiech). Nie zawsze III sektor musi być trampoliną. Znam kilka przypadków, gdzie jest wręcz odwrotnie. Myślę, że jakakolwiek forma aktywności społecznej jest dużą i fajną szkołą życia. Jeśli można się przy okazji pracy w III sektorze nauczyć pewnych rzeczy, zrozumieć strukturę, formy działania, możliwości pracy, rozwijanie itd... i wykorzystać to później w działalności politycznej chociażby na szczeblu lokalnym, to jest to bardzo pozytywne zjawisko. Niefajnie by było, gdyby politycy lokalni próbowali oddziaływać na III sektor. No chyba, że jest to przybudówka jakiejś partii i wiadomo od samego początku, jaki ma charakter”.*

W tym kontekście wspomniano także o lokalnej inicjatywie, która angażuje część środowiska pozarządowego (choć nie tylko pozarządowy są w niej obecni), czyli Elbląski Komitet Obywatelski, który bynajmniej nie maskuje wcale celów politycznych. Jest on formą zaangażowania w sferę polityczną i to z deklarowanym krytycznym nastawieniem wobec władz miejskich, czy szerzej całego środowiska politycznego Elbląga. A więc jest też próbą stworzenia alternatywy, swego rodzaju kontr-elity politycznej. Na ile skuteczną to dopiero się okaże.

*„Nie były jeszcze tworzone. Myślmy o takim Komitecie i chcielibyśmy go utworzyć. Nie wiem, czy to się nam uda, bo chyba tak naprawdę nawet większość z nas nie wierzy chyba do końca w powodzenie tego. Ja myślę, że to by się udało, gdyby się bardzo przyłożyło do kampanii wyborczej na przykład. W zasadzie kampanii takich prawdziwych u nas nie ma. To też trzeba mieć pieniądze, czas i tak dalej. A tego tu nie mamy na razie. Może uda nam się taki komitet stworzyć. Należę do tej grupy osób, która uważa, że bardzo by się przydała grupa radnych niezwiązanych z żadną partią, tylko zajmująca się problemami społecznymi w mieście”.*

*„To może dobrze by było się skupić, stworzyć blok pozarządowy?”*

*Trochę o tym dyskutujemy. Na razie w kuluarach..."*

*„Wybieramy takie tematy, które może nie tyle, że są nośne, ale nurtujące społeczeństwo. I przez to nie ma problemu. To nie są tematy, które trzeba wymyślać na siłę. Ełbląg jest na tyle specyficznym miastem, że wszystkiego brakuje i jakiegokolwiek tematu nie poruszyć, to znajdzie się grupa ludzi, która jest tym akurat zainteresowana. Żeby usłyszeć, czy inni podobnie myślą, albo jak to rozwiązać”.*

Na pytanie, czy dobrze byłoby mieć swojego przedstawiciela np. w Radzie Miejskiej pojawił się sporo głosów, że byłoby to wskazane, co pokazuje, że jednak jest niemałe grono osób, widzących sensowność politycznego zaangażowania sektora pozarządowego (no bo jak inaczej „zdobyć” przedstawiciela w Radzie?):

*„Na pewno dobrze by było mieć jakąś osobę, która rozumie potrzeby tej grupy, środowiska, którą dana placówka reprezentuje. No, na pewno byłoby dobrze, bez dwóch zdań. Wiadomo, że jak się ma więcej osób po swojej stronie, które rozumieją twój problem, to zawsze można więcej rzeczy jakby przeforsować”.*

*„Ale jeśli chodzi o samorząd miejski, gminny, to powiem szczerze, że nie wyobrażam sobie samorządu bez przedstawicieli organizacji pozarządowych”.*

*„Na pewno by było dobrze. Na pewno to jest dobre, bo zna specyfikę działania, zna tą inną stronę, nie tą urzędniczą. Dobrze by było, ale nikt na razie tu nie ma takich zakusów”.*

*„Ułatwi... To akurat jest dobre, bo ułatwi im hm... jakieś działanie, które pomoże typowo urzędowo wesprzeć swoją działalność albo działalność innych organizacji. Bo osoby, które mogą być w Radzie Miasta i nie mają w ogóle do czynienia z organizacjami pozarządowymi, to nie znają tej specyfiki i nie znają pewnych problemów, które można dzięki organizacjom rozwiązać. Bo przecież o to chodzi, chodzi o rozwiązywanie różnych problemów. Natomiast osoba, która ma doświadczenie i jest w stanie dzięki swojemu stanowisku chociażby coś zrobić, to na pewno warto to zrobić”.*

*„Tak, dobrze żeby ktoś był. Ale żeby namawiać? Myślę, że w każdym człowieku to jest albo nie. Trzeba mieć potrzebę szerszego wyjścia na forum publiczne. Ale na pewno byłoby to z korzyścią dla III sektora”*

*„Jeśli stwierdzam, że nie nadaję się na polityka, to tego nie robię. Mogę budować społeczeństwo obywatelskie bez zostawiania politykiem. Ale przykład w miastach, gdzie członkowie Rad Miasta, urzędnicy przeszli strukturę organizacji pozarządowej, struktura polityki wygląda całkiem inaczej niż świat, w którym nie ma takiej drabiny. Ja nie mówię, czy*

*to jest dobra czy zła drabina. To nie jest kwestia wartościowania. Natomiast pewna kwestia świadomości jest zupełnie inna, jeśli ktoś wyszedł z jakiejś organizacji... ma poczucie misji. Organizacje pozarządowe w jakimś stopniu umisyjniają w jakimś stopniu. Jeśli oczywiście mają poczucie misji, bo nie wszystkie mają. Na pewno jest to dobre rozwiązanie. Jest to indywidualna kwestia. Ocena etyczności, w jaki sposób to wykorzystuję... Czasem jest to naturalny lider, któremu mówią: idź tam i załatwiasz nasze sprawy, nadajesz się! A czasem jest to ktoś, kto kombinuje, tu się pokaże, tu się udzieli, zabłyśnie, a ludzie będą go rozpoznawać i zgłoszą na niego. Jeśli patrzeć na samorząd i miasto jako na dobro ogólne, to samorzady i rady, których członkowie wywodzą się z organizacji, są... nie chciałbym tu używać słowa światła, ale są bardziej nastawione na rozwój i na pewną otwartość i partnerstwo niż te samorzady, w których tego nie ma".*

*„Chodzi o to, żeby w RM byli przedstawiciele różnych organizacji, nieważne jakich. Chodzi o to, żeby to były takie, które działają w różnych zakresach, sferach. Jeśli osoba zajmuje się tylko osobami niepełnosprawnymi, to może nie znać innych problemów w społeczeństwie. Powinni być przedstawiciele różnych sfer, żeby mieć bardziej wpływ na decyzje, które pomogą rozwiązać problemy”.*

Nawet zresztą nie odnosząc się wprost do tej inicjatywy politycznej padały z ust liderów deklaracje, że chętnie weszliby do Rady Miejskiej jako przedstawiciele środowiska pozarządowego, albo też, że znają takie osoby, które się do tego przygotowują:

„- Ale mówi się, że fajnie, żeby organizacje miały swoich przedstawicieli w Radzie Miasta...

- Ale niech on nie będzie z prawicy czy z lewicy.

- Coś na zasadzie bloku, porozumienia bezpartyjnego?

- Tak, tak...

- Czyli Pani pomysł, żeby być w Radzie Miasta jest pozytywnie przez panią, jako liderkę pozarządową, widziany?

- Tak. Jakbym chciała np. wejść, to nie jako lewica, ani prawica, tylko ja jako ja, jako przedstawiciel stowarzyszeń. I tak w ogóle powinno być! Przedstawiciele RM nie powinni być polityczni! To powinni być ludzie wybrani przez społeczeństwo, znani społeczeństwu, którzy coś dla niego zrobili, którzy je rozumieją”.



*„Hm... Na pewno są ludzie w tym mieście, którzy będą startować na prezydenta w najbliższych wyborach, a są przywódcami organizacji pozarządowych. Tu dają 90 proc. I korzystając na podstawie działalności, od dwóch powiedzmy lat budują swój wizerunek. Czyli korzystają z pieniędzy dostępnych w UM, z funduszy UE i budują markę swojej osoby”.*

*„(chwila ciszy) No, proszę pani. Jeśli na stronie internetowej jest napisane, że w najbliższych wyborach... i mówi się w rozmowach, nie jest to tajemnicą, że (...) będzie startował na prezydenta miasta. Pani też pewnie słyszała o tym. No to co jest trampoliną do tak dużego skoku jak nie z organizacji pozarządowej? Tu go ludzie poznali, bo z jakiej innej działalności? Z organizacji pozarządowej!”*

*„Jest też głupia ordynacja wyborcza. Jeśli ja z listy będę czwarta i zbiorę najwięcej głosów, to nie wejdę, tylko wejdzie pierwsza osoba z listy? To po jakiego wala ja mam się?... Chyba że ustalisz w Komitecie Wyborczym, że wchodzi ten, kto ma najwięcej głosów. Ale jak np. bym poszła do PO i na pierwszym miejscu będzie np. pan (...), a ja będę na miejscu 7., to nawet jak dostanę najwięcej głosów, to daje to wejście pierwszym z listy. To jest kiepsko”.*

W wypowiedziach okazywało się także, że organizacje mają za sobą bardzo różne doświadczenia z polityką. Czasami przykładowo ktoś związany z organizacją jest (lub był) np. radnym. Ale to, w ocenie liderów, tylko czasami ułatwia(ło) działanie. A czasami „trudno się było przebić”:

*„Ja mam, pana (...). Jest miejskim radnym. Bardzo ucieszyłam się, jak się zapisał do towarzystwa. (...) Jest radnym, nie dość, że jest bardzo inteligentny, dobry, serdeczny, to jeszcze jest bardzo przystojny gość, miło się na niego patrzy (uśmiech). (...) Bardzo się ucieszyłam, że przyszedł do nas. I jak coś potrzeba, to on tam, gdzie trzeba zadzwoni”.*

*„No, są osoby, które są związane ze sportem, ale często przebić się w Radzie, kiedy ma się dwa, trzy głosy, to nie jest zbyt wiele. A jeszcze obowiązuje dyscyplina klubowa itd. i nie ma szans. Polityka jest trudną rzeczą i najlepiej się nie mieszać i nie oglądać (uśmiech)”.*

*„Takie osoby bywały i są. To niewątpliwie pomaga”.*

Nie brakowało też głosów oceniających postawy lokalnych polityków wobec organizacji.

*„Można mnożyć sytuacje, w jakich w RM siedzą ludzie, którzy nie mają oglądu sprawy, nie znają problemów, potrzeb, nie mają empatii. To jest rzecz fatalna. To nie partie polityczne powinny decydować o tym!”*

*„Biorąc obecną Radę Miejską pod lupę, tych 25 ludzi, którzy często prowadzą biznesy, przyjeżdżają na Radę na dwie godziny, tylko ręka im cały czas pracuje: za, za, za. Na komisjach może się spotkają, może nie. Z reguły tak naprawdę to wszystko wypracowują urzędnicy magistratu plus pan prezydent. To jest jedyna władza w tej chwili! Można powiedzieć, że Rada Miasta to jest marionetka, niepotrzebne, no... w tej sytuacji, ciało, które podnosi rękę i zatwierdza, co pan prezydent przygotowuje. Jak rozmawiam z ludźmi, którzy na początku lat 90. byli członkami Rady, tam była rzeczywiście prawdziwa praca radnego z mieszkańcami. I porównując teraz tych ludzi z ludźmi w organizacjach pozarządowych, to uważam, że... No chyba, że władza psuje, ponoć, tak wszyscy mówią. Ale jeśli ktoś potrafi bez wynagrodzenia, jeszcze płacąc składki, poświęcić prywatny czas, żeby pomóc innemu, to proszę sobie wyobrazić, jak on będzie działał, jak jeszcze dostanie parę groszy za to, czyli tą dietę (to właściwie nie są takie aż grosze). To jest super materiał! Jeśli już teraz jest zaangażowany społecznie w kwestiach danej dzielnicy czy miasta, to...”*

*„Myślę, że nie ma tam takiej osoby. Nie kojarzę, żeby w obecnym składzie RM były takie osoby”.*

*„Osoby działające społecznie raczej rezygnują z działalności politycznej. Chociaż to nie jest dobre, bo w gruncie rzeczy uważamy, że powinniśmy mieć swoich przedstawicieli w Radzie Miasta. W tej chwili w Radzie Miasta nie ma faktycznie takiej osoby, która by broniła interesów organizacji pozarządowych. Nie mamy się za bardzo nawet do kogo zwrócić”.*

*„Spotkanie się z głęboką ignorancją u radnych dotyczących pewnych działań i spraw, niemalże pozwoliło sobie na pewną taką złośliwość i kpinę wobec pewnych osób”.*

*„Tak naprawdę to też jest kwestia, jak wygląda współpraca z RM. Praktycznie w ogóle. RM jest sobie a muzom. Oczywiście, jest część radnych, którzy są na wyższym poziomie, tak bym to powiedział. Część radnych uczestniczyła w niektórych konkursach, w których ja brałem udział. I fajnie. To mi się podobało, bo oni patrzyli, że to nie jest tak, że jakiś dziwnych trzech ludzi się zbiera i przyznają pieniądze tym, a tamtym nie i w ogóle co to są za organizacje. Muszą przyjść, przeczytać ofertę, zobaczyć, tak samo jak my. Wiedzą, jakie są wytyczne i muszą się ich stosować itd. Podobało mi się, jak oni się w to włączyli. Ale tak naprawdę to jest kilku, ze trzech, kilka procent. To jest żenujące”.*

*„Ja bym odwróciła tą całą sprawę. Uważam, że osoby, które zostały powołane do RM, powinny zainteresować się organizacjami pozarządowymi, ponieważ to jest olbrzymi potencjał i olbrzymia ilość ludzi, która coś może zrobić. Oczywiście organizacje powinny*

wiedzieć, że jest jakiś wydział i się z nim kontaktować, ale wydział też powinien wiedzieć, jakie są organizacje i kontaktować się np. ze wszystkimi organizacjami zdrowia. Ale radny uważa, że już nie musi, bo to musi wydział. Mi się wydaje, że to odwrotnie. Jeśli człowiek jest wybrany, to on powinien się skontaktować, współpracować z organizacjami pozarządowymi. (...) Ja np. nigdy w życiu, no może aż tak nie, czasem spotkałam parę osób z komisji zdrowia... ale czy by ktoś do mnie z tej komisji zadzwonił i spytał, np. tak jak pani pyta o problemach czy w ogóle, żeby usłyszeć o tej organizacji?! To mi się nie zdarzyło jeszcze nigdy. A powinno. Jesteśmy taką organizacją, dużą i pomagającą społeczeństwu, bo to nie jest spotkanie się na kawkę. My dużo robimy dla miasta i dla siebie, a także dla służby zdrowia, że uważam, że powinien. Nie wiem, czy koniecznie musi być tam ktoś od nas, żeby tak było, może to jest taki sposób załatwiania sprawy, może mają taki przepis, zakres obowiązków. Nie wiem, nie wchodziłam w to. Ale jestem przekonana, że to tak powinno być – odwrotnie, że to oni powinni się nami interesować, bo są przez nas wybrani”.

„Czyli zawsze znajdzie się taka osoba, która swoją aktywność z III sektora przeniesie na politykę lokalną. I zawsze znajdzie się ktoś, kto jest życzliwy kulturze. Mamy teraz w radzie kilka osób, które są wyjątkowo nam przychylnie, które rozumieją nas i swoją współpracę z nami nie ograniczają do częstotliwości otrzymywanych zaproszeń”.

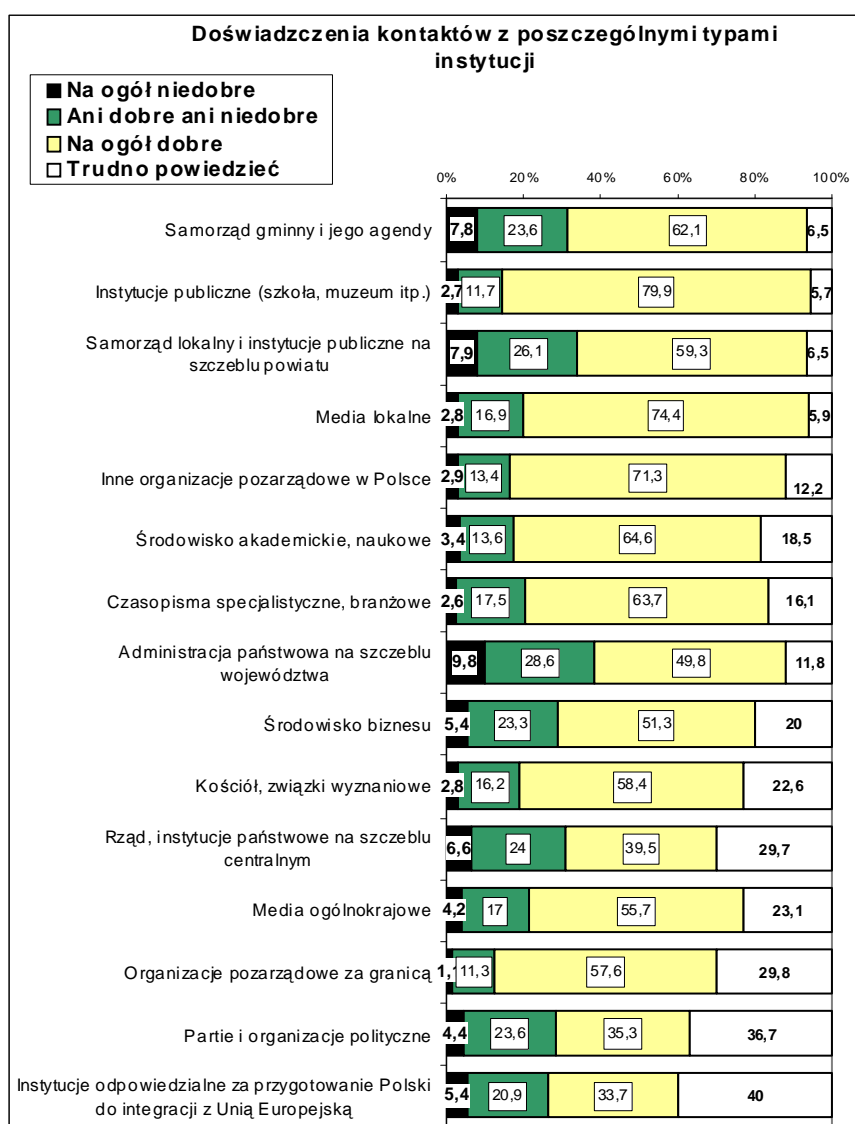
Generalnie można więc powiedzieć, że środowisko pozarządowe nie prezentuje jednolitego stanowiska wobec sfery politycznej. Są głosy mówiące o potrzebie dystansu i nie wikłania się w polityczne spory. Ale jest też duży potencjał oczekiwań wobec polityki - wiele osób jest np. przekonanych, że dla sektora dobrze byłoby posiadać „swoich” ludzi w organach samorządowych. Widać w tym też świadomość własnych, grupowych interesów i chęć ich chronienia. A jednocześnie istnieje obawa przed zinstrumentalizowaniem organizacji, przed tym, że staną się one narzędziem politycznym, a przy bardzo niskim poziomie ocen świata politycznego może to też negatywnie rzutować na ocenę sektora pozarządowego. Na koniec należy jednak podkreślić, że pozarządowcy nie mają kompleksów – wiedzą, że są dobrze przygotowani do działalności publicznej i mieliby także kwalifikacje, aby zaistnieć na scenie politycznej (do czego zresztą część ewidentnie się przygotowuje).

## Rozdział V

### Relacje organizacji w Elblągu z samorządem

Ocena współpracy między samorządem a NGO-sami w świetle badań

Analizę współpracy elbląskich organizacji z samorządem, jego instytucjami i przedstawicielami zacząć wypada od przedstawienia ogólniejszego spojrzenia na kwestię relacji między najważniejszymi aktorami na scenie lokalnej. A najlepiej to rozpocząć od pokazania jak te relacje w ocenie organizacji pozarządowych wyglądają w kontekście współpracy z innymi instytucjami. Prezentują to przykładowo wyniki badań z 2002 roku:



Źródło: Komunikat z badania: *Kondycja sektora organizacji pozarządowych w Polsce 2002. Wstępne wyniki – wrzesień 2002*, opr. J. Dąbrowska, M. Gumkowska, J. J. Wygański, Stowarzyszenie KLON/JAWOR

Wyraźnie widać, że samorząd miejski i gminny prezentował się wówczas nienajlepiej. Zdecydowanie więcej ocen dobrych dotyczących kontaktów organizacji pozarządowych z instytucjami zebraly takie podmioty, jak: instytucje kultury, środowiska naukowe, media lokalne czy inne organizacje pozarządowe. Trzeba też zwrócić uwagę, że samorzady lokalne i powiatowe, podobnie jak administracja na szczeblu wojewódzkim, zebraly najwyższe wskaźniki ocen negatywnych. Być może bierze się to stąd, że kontakty z tymi instytucjami były najintensywniejsze, a jak się okazuje, intensywność kontaktów powoduje, że spora grupa organizacji jest niezadowolona.

Czy coś się zmieniło w relacjach samorządowo-pozarządowych w następnych latach? Problem ten był przedmiotem wielu różnych badań, co dziwić nie powinno, skoro właśnie oba te sektory decydują w dużej mierze o tym, jak wygląda Polska lokalna. Generalnie więc wszystkim winno zależeć na tym, aby współpraca między nimi była jak najlepsza. Badania pokazują jednak, że sytuacja jest bardziej skomplikowana, a doświadczenia są bardzo różne – wszystko w dużej mierze zależy od konkretnej sytuacji w konkretnym środowisku. Co więcej – czytając różne opracowania możemy się spotkać z opiniami dość odmiennie przedstawiającymi stan owej współpracy. Dla przykładu zostaną przywołane trzy badania.

Dotychczasowa wiedza o organizacjach pozarządowych w społecznościach lokalnych jest dosyć rozległa, czego nie można powiedzieć o samorządach w kontekście współpracy z NGO-sami. Według ogólnopolskich badań z 2004 r. *„samorząd dostrzega w organizacjach pozarządowych poważnego i cennego partnera, którego wiarygodność została już potwierdzona pozytywnymi doświadczeniami, wynikającymi z realizacji wielu przedsięwzięć. Samorządowcy deklarują gotowość do pogłębienia istniejącej współpracy i są otwarci na propozycje. (...) Samorząd i trzeci sektor, poza nielicznymi wyjątkami, niewiele o sobie wiedzą. (...) Wiedza (...) opiera się najczęściej na kontaktach urzędników z tymi organizacjami, z którymi samorząd współpracuje”*<sup>62</sup>. Jak samorzady oceniały NGO-sy? Blisko połowa badanych uważa je za mało aktywne, słabo zinstytucjonalizowane, za czym idzie bierność, niepodejmowanie inicjatyw. Ok.

---

<sup>62</sup> S. Mandes, *Wstęp*, [w:] *Dobre praktyki. Przykłady udanej współpracy samorządów z organizacjami pozarządowymi*, Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej, Warszawa 2004, s. 9-10.

jedna trzecia samorządowców twierdziła, że organizacje są nieprofesjonalne, stawiają wygórowane żądania finansowe, a nie potrafią rozliczyć się ze środków. Niektórzy uskarżali się, że „pozarządowcy” odwracają się plecami do samorządu<sup>63</sup>.

Warto przywołać jeszcze wyniki dwóch badań z 2008 roku. W pierwszym z nich, w których badano zarówno liderów organizacji pozarządowych, jak i urzędników samorządowych, w części dotyczącej sfery relacji samorządowo-pozarządowej napisano, że *„na poziomie ogólnym współpraca jest oceniana jako dobra. Dominują wypowiedzi pozytywne – wygłaszali je zarówno przedstawiciele organizacji pozarządowych, jak i administracji publicznej.*

*Jednocześnie okazało się, że nastąpiły pewne zmiany w odbiorze wzajemnych relacji. Oceny obydwu stron są bardziej zbieżne niż w poprzednich badaniach, kiedy urzędnicy wręcz euforycznie oceniali współpracę, podczas gdy przedstawiciele trzeciego sektora bardzo często wypowiadali się negatywnie. Przez trzy lata, jakie upłynęły od poprzedniej edycji badań, różnice te właściwie się zatęrzyły. Wypowiedzi zarówno administracji, jak i organizacji pozarządowych ewoluowały w stronę optymizmu, zrównoważonego przez dużą liczbę ocen ambiwalentnych.*

*Spójność obrazu współpracy może cieszyć, zwłaszcza że organizacje pozarządowe oceniają ją bardziej pozytywnie niż trzy lata temu. Oznacza to, że coraz lepiej funkcjonują one w rzeczywistości, jaką wykreowała UDPP. Niepokojący jest jednak fakt, że przedstawiciele administracji państwowej częściej niż w poprzednich badaniach formułowali wypowiedzi ambiwalentne. (...) urzędnicy są w pewnym stopniu rozczarowani kierunkiem, jaki pod wpływem UDPP przyjęła współpraca. Dostrzegają także więcej jej mankamentów. (...)*

*Istotnym uzupełnieniem ogólnego obrazu współpracy, (...) są opisy dynamiki wzajemnych stosunków. W wypowiedziach naszych rozmówców, obok oceny współpracy w wymiarze dobra – zła, pojawiło się bardzo wiele takich określeń, jak »lepsza« czy »rozwijająca się«. Oto przykłady:*

*OPP: Ja bym powiedział, że ta współpraca nabiera tempa i coraz lepsza [...]*

*URM: Znaczy, ja powiem, jak wygląda z poziomu samorządu, ponieważ ta współpraca, mam takie wrażenie, że ona się rozwija, z roku na rok jest większa, widać to po środkach przekazywanych organizacjom pozarządowym [...]*

---

<sup>63</sup> Tamże, s. 10.

*NPP: [...] współpraca jako taka jest bardzo trudna, aczkolwiek przy dużym uporze to się da wszystko zrobić. Słyszałam końcówkę wypowiedzi pana, że współpraca układa się lepiej, niż przed 6 laty. No, wtedy to w ogóle nie było żadnej współpracy.*

*Wyda je się, że pozytywne zmiany, eksponowane w powyższych wypowiedziach, wskazują na pewien trend we wzajemnych stosunkach między administracją a trzecim sektorem. (...) Okazuje się, że współpraca jest nie tylko oceniana jako dobra (mimo wielu mankamentów), ale także ewoluuje w kierunku uznanym w obie strony za pozytywny”<sup>64</sup>.*

Nieco odmienny obraz prezentują inne badania. Ale tym razem nie dotyczyły one deklarowanych ocen urzędników i działaczy, lecz wykonywania konkretnego zadania przez samorządy, a mianowicie przygotowywania rocznych planów współpracy z organizacjami pozarządowymi. Otóż stwierdzono w nich, że „formalny obowiązek przygotowywania programów współpracy został przez samorządy przyswojony dosyć szybko – choć warto odnotować, że wciąż co piąta gmina się z niego nie wywiązuje (dotyczy to przede wszystkim gmin wiejskich) i że od 2005 roku niewiele się tu w istocie zmieniło. Powstaje również wątpliwość, do jakiego stopnia istotnie – zgodnie z intencją ustawodawcy – obowiązek przygotowywania programów wymusił rozwój dialogu pomiędzy organizacjami i samorządem? Pewnym przyczynkiem do odpowiedzi na to pytanie mogą być dane dotyczące trybu opracowywania programów współpracy z organizacjami. W świetle przepisów Ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, mają one być uchwalane wspólnie z lokalnymi organizacjami pozarządowymi. Nie jest jasne, co ten przepis faktycznie oznacza i na czym ta współpraca miałaby polegać. Biorąc pod uwagę praktykę relacji pomiędzy samorządami i organizacjami, zwłaszcza w mniejszych społecznościach, dość łatwo wyobrazić sobie sytuację, w której tego rodzaju konsultacje mają miejsce, a jednak nie przypominają w niczym procesu, który mieli na myśli pomysłodawcy zapisu w ustawie. Na terenach wiejskich, gdzie – jak wynika z badań Stowarzyszenia Klon/Jawor, co trzecia organizacja pozarządowa jest personalnie powiązana z lokalną administracją (Klon/Jawor 2006), a niektóre z nich (np. OSP) są niemal wtopione w struktury administracji lokalnej, hasło »konsultacji« programów współpracy wymaga chyba doprecyzowania. Jak jednak pokazują deklaracje urzędników, nawet tego rodzaju konsultacje mają miejsce stosunkowo rzadko. Wśród prawie 80% gmin, które przygotowały programy współpracy na rok 2007,

---

<sup>64</sup> M. Niewiadomska-Guntzel, *Ogólny obraz współpracy międzysektorowej*, [w:] *U progu zmian. Pięć lat ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie. Raport z badań*, red. G. Makowski, ISP, Warszawa 2008, s. 61-62.

*jedynie połowa (38,9%) twierdzi, że konsultowała ich kształt z organizacjami (niezależnie od tego, na czym te konsultacje polegały). Najczęściej deklaracje takie padały w Małopolsce, na Śląsku oraz na Warmii i Mazurach, najrzadziej – w woj. Świętokrzyskim, Opolskim, na Podlasiu, ale także na Pomorzu Zachodnim i Lubelszczyźnie, gdzie programy współpracy są dość powszechnie uchwalane. Warto jednak odnotować, że konsultacje stają się coraz popularniejsze, choć zmiany w tej mierze są bardzo powolne. O ile w roku 2005 przeprowadzono je w 34,9% gmin (uczestniczących w badaniu »Barometr współpracy«), czyli w ok. 43% gmin posiadających program współpracy, o tyle w roku 2006 odsetek ten wyniósł już 36,5% (46,3%, biorąc pod uwagę jedynie gminy które podjęły prace nad programem), a w roku 2007 – 39% (51,5%)<sup>65</sup>.*

Widać więc, że podstawowe zadanie, które powinno tworzyć fundament pod współpracę międzysektorową wcale do niej prowadzić nie musi i nader często nie prowadzi, skoro w prawie 40 proc. gmin, gdzie stosowny dokument został przygotowany, nie zaproszono do konsultacji tych, których on dotyczy. A i tak były to gminy aktywniejsze i – można powiedzieć – bardziej świadome. Bo w sporej liczbie samorządów w ogóle taki dokument nie powstał.

I w tym kontekście należy stwierdzić, że fakt, iż w województwie warmińsko-mazurskim wskaźnik ten należał do najwyższych w Polsce, był w pewnej mierze zasługą pracy wykonanej w środowisku elbląskich pozarządowców. Tu bowiem podstawową pracę nad przygotowaniem sformalizowanych reguł współdziałania wykonano już znacznie wcześniej, tworząc wręcz rozwiązania modelowe.

Nas jednak interesował nie tyle opis formalno-instytucjonalny mechanizmu współpracy. Postanowiliśmy raczej porozmawiać z respondentami o konkretach, pytając ich najpierw o generalny obraz współpracy i relacji z samorządem, a następnie przechodząc do spraw szczegółowych: procedur, typu relacji z Urzędem Miejskim (pytanie o to czy są to relacje partnerskie), kwestii uwzględniania w działaniach samorządu potrzeb organizacji itd. Najpierw jednak należy choćby lakonicznie i pobieżnie pokazać, jak wyglądają zasady współpracy i jak problemy z nią związane zostały ujęte w przywoływanej już strategii rozwoju sektora pozarządowego.

---

<sup>65</sup> J. Herbst, *Współpraca organizacji pozarządowych i administracji publicznej w Polsce 2008 – bilans czterech lat*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2008, s. 16.



## Strategia, zasady współpracy a realia

W części poświęconej relacjom między nim a samorządem tak zestawiono w cytowanym już strategicznym dokumencie jej słabe i mocne strony, szanse i zagrożenia:

Tabela 7

Silne i słabe strony współpracy między samorządem a organizacjami pozarządowymi

| SILNE STRONY   | SŁABE STRONY  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Samorząd wspiera inicjatywy społeczne</li> <li>• Istnieją zdefiniowane zasady współpracy samorządu z organizacjami pozarządowymi</li> <li>• Organizacje powszechnie aplikują do samorządu o środki finansowe</li> <li>• Istnieje funkcja Pełnomocnika ds. organizacji pozarządowych</li> <li>• Istnienie wspólnego zespołu konsultacyjnego</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Różny poziom organizacji (ilość, jakość)</li> <li>• Słaby poziom aplikacji o dofinansowanie</li> <li>• Organizacje nie przygotowują się do realizacji programów miejskich</li> <li>• Niski poziom współpracy między radą miasta a organizacjami pozarządowymi</li> <li>• Reprezentacja sektora pozarządowego dysponuje niewystarczającymi umiejętnościami w zakresie współpracujący z instytucjami samorządowymi</li> <li>• Organizacje nie zawsze respektują zapisy wypracowane w zasadach współpracy</li> <li>• Organizacje nie rozumieją systemu przyznawania środków (i rozliczeń)</li> <li>• Roszczeniowość organizacji pozarządowych w stosunku do samorządu</li> <li>• Niewystarczająca umiejętność planowania długofalowego własnych działań organizacji</li> </ul>  |
| SZANSE   | ZAGROŻENIA  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizacje pozarządowe postrzegane są jako partner;</li> <li>• Samorząd zaczyna przekazywać zadania organizacjom pozarządowym w formie wieloletniego kontraktowania usług w pełni finansowanych;</li> <li>• Samorząd powierza organizacjom pozarządowym lokale na preferencyjnych warunkach;</li> <li>• Prezydent pozytywnie postrzega Radę Elbląskich Organizacji Pozarządowych;</li> <li>• Realizowanie zasad współpracy, ich ewaluacja i nanoszenie zmian.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Puła pieniędzy na organizacje pozarządowe nie jest zwiększana</li> <li>• Samorząd nie bada potrzeb społecznych w celu zlecenia zadań społecznych</li> <li>• Nierówne traktowanie organizacji pozarządowych (np. faworyzowanie organizacji zajmujących się sportem)</li> <li>• Puła pieniędzy na organizacje pozarządowe jest niewystarczająca</li> <li>• Zbyt mały (niewystarczający) budżet miasta</li> <li>• Niewystarczająca liczba lokali w stosunku do potrzeb organizacji pozarządowych</li> <li>• Istnieją organizacje, które jako jedyne zaspokajają potrzeby społeczne (brak wsparcia lub podziału odpowiedzialności między samorządami a organizacjami)</li> <li>• Niewystarczające wsparcie młodych organizacji</li> <li>• Mała elastyczność na spontaniczne działania organizacji (wykorzystanie nagłych możliwości) ze strony systemu prawnego (ustawodawstwa) samorządu</li> <li>• Niewystarczający zakres długofalowego planowania działań samorządu</li> </ul> |

Trzeba powiedzieć, że w naszych wywiadach większość z tych cech znalazła potwierdzenie, choć można też dodać: szanse są nadal potencjalne, a zagrożenia całkiem realne, a w każdym bądź razie utrudniające organizacjom życie. Będzie o tym wielokrotnie mowa dalej w cytowanych wypowiedziach liderów (choć w zasadzie nikt z nich się do tych zapisów strategicznych nie będzie odnosił!)

Zanim jednak o tym organizacyjnym życiu opowiemy, to należy podkreślić raz jeszcze, że Elbląg ma szczególnie bogate tradycje instytucjonalizowania współpracy między samorządem a sferą pozarządową, a nawet można by powiedzieć, że był na terenie dzisiejszego województwa warmińsko-mazurskiego pionierem takich rozwiązań. System przyjęty w Elblągu był już wielokrotnie prezentowany i badany, więc nie ma potrzeby szczegółowego jego omawiania. Dla porządku trzeba jednak przywołać krótką charakterystykę pióra jednego ze współtwórców i propagatorów tegoż systemu:

*„W Elblągu obowiązujące obecnie zasady współpracy tworzone były przez ok. pół roku przez Zespół Koordynacyjny powołany przez prezydenta miasta (4 osoby z samorządu, 4 z Rady Elbląskich Organizacji Pozarządowych) oraz kilkanaście osób ze strony samorządu i organizacji. Zadaniem Zespołu było wypracowanie i opisanie przyjaznego i zrozumiałego dla organizacji i urzędników systemu współpracy, umożliwiającego pełne włączenie się organizacji w krwioobieg działań samorządu w sferze pożytku publicznego, i z drugiej strony – wykorzystanie przez miasto zasobów, jakimi dysponują organizacje pozarządowe. Praca polegała na kilkunastu spotkaniach członków Zespołu podczas których zapoznawano się z istniejącymi rozwiązaniami prawnymi dotyczącymi organizacji (strategia rozwoju, programy, ustawy itd.) i redagowano bądź omawiano kolejne wersje dokumentów. Następnie odbył się cykl spotkań konsultacyjnych z naczelnikami wydziałów i skarbnikiem miejskim. Projekty były też konsultowane z reprezentacją elbląskich organizacji pozarządowych. Zespół uznał, że zasady współpracy powinny być zapisane językiem zrozumiałym, tak, aby każdy członek organizacji, z reguły nie znający się na problematyce samorządowej – mógł zrozumieć opisany system. Grunt pod wprowadzenie opisywanego systemu współpracy przygotowywany był od kilku lat. Już w 1997 roku Rada Miejska Elbląga przyjęła uchwałę w sprawie zasad współpracy samorządu z organizacjami pozarządowymi. Zasady te były swego czasu we współpracy z organizacjami nowelizowane, co było dobrym poligonem*

doświadczalnym. Sektor pozarządowy również był solidnie przygotowany – od 1998 roku działa Rada Elbląskich Organizacji Pozarządowych, która jest realnym partnerem dla samorządu, i która wiele wniosła w kreowanie partnerskich metod współpracy z samorządem. Warto podkreślić, jak ważna w tych relacjach jest osoba kontaktowa ze strony samorządu – pełnomocnik prezydenta ds. organizacji pozarządowych. Zespół przygotował dwa projekty uchwał: Zasady współpracy samorządowych władz Elbląga z organizacjami pozarządowymi oraz Roczny program współpracy samorządu z organizacjami pozarządowymi na rok 2005. Ostatecznie Zasady współpracy weszły w życie na początku 2005 roku zarządzeniem prezydenta Elbląga, a nie uchwałą Rady Miejskiej (podobny dokument przyjęty został przez Radę Miejską Olsztyna). Wprowadzenie zasad współpracy zarządzeniem jest wyjściem raczej awaryjnym, np. w sytuacji, gdy Regionalna Izba Obrachunkowa podważa uchwałę organu stanowiącego, jednak docelowo dokument powinien być uchwalony właśnie przez Radę, co nadaje mu bardziej stabilny wymiar”<sup>66</sup>.

Jak to działa – oto opis sytuacji modelowej i procedury:

„Samorząd lokalny jest głównym partnerem reprezentacji. Innymi partnerami są media czy biznes, a nawet cała społeczność lokalna, ale współpraca z samorządem jest priorytetowa, bo tu są decyzje, pieniądze, oraz wspólny cel – działanie na rzecz dobra wspólnego społeczności lokalnej. W Elblągu osobą kontaktową dla Rady jest pełnomocnik prezydenta ds. organizacji pozarządowych. Bierze on udział w niemal wszystkich spotkaniach Rady, informuje o pojawiających się w urzędzie sprawach dotyczących organizacji pozarządowych, do niego kierowane są pierwsze pytania, uwagi czy wnioski. Sprawy większego kalibru kierowane są pisemnie bezpośrednio do prezydenta, a te najważniejsze wymagają spotkania się Rady z nim. Takie formalne spotkania mają miejsce niekiedy kilka razy w roku. Rada wspólnie z pełnomocnikiem organizuje doroczną konferencję plenarną elbląskich organizacji pozarządowych. Opiniuje roczny program współpracy oraz inne akty prawa lokalnego dotyczące organizacji (choć z tym różnie bywa – niektóre projekty uchwał dotyczące ewidentnie organizacji są przekazywane na ostatnią chwilę, albo i wcale, co powoduje odpowiednią reakcję – „w urzędzie też trzeba pewne nawyki wypracować”). Miejscem spotkań oddelegowanych członków Rady z naczelnikami wydziałów urzędu jest Zespół Koordynacyjny (nazwa tzw. zespołu wspólnego), ciało niezwykle przydatne, gdzie

---

<sup>66</sup> A. Jachimowicz, System współpracy samorządu lokalnego z organizacjami pozarządowymi, „Pozarządowiec”, 2009, nr 1, s. 6-7.

*spotykają się harcownicy obydwu stron i gdzie w trudzie wypracowywane są ważne ustalenia i zasady współpracy, i gdzie produktem ubocznym jest niezwykle walor uczenia się siebie nawzajem”<sup>67</sup>.*

I jeszcze o zaletach systemu współpracy:

*„System współpracy będący prawem lokalnym (poprzez zarządzenie prezydenta lub uchwałę Rady Miejskiej) porządkuje, wzmacnia i podnosi skuteczność rozwiązań społecznych w samorządzie. Następuje lepsza realizacja strategii rozwoju samorządu, a co za tym idzie – poprawia się jakość życia mieszkańców. Następuje porządkowanie procedur dotyczących organizacji pozarządowych wewnątrz urzędu (jednolite dokumenty, formularze, procedury itp.). W jednym dokumencie zgromadzona zostaje pełna wiedza na temat wszystkich aspektów współpracy samorządu z organizacjami. Pojawia się efekt synergii – zwielokrotnienie efektów poprzez łączenie różnorodnych możliwości i zasobów samorządu i organizacji pozarządowych (środki finansowe, praca ekspertów, nowe metody pracy, nowe kontakty itp.). Zwiększa się ilość środków finansowych spoza budżetu samorządu pozyskane przez organizacje pozarządowe. Opisanie wszystkich trybów zlecania przez samorząd zadań organizacjom pozarządowym powoduje przejrzystość procedur udzielania dotacji przez samorząd. Wspólny zespół, oprócz swoich zwykłych funkcji, staje się jednocześnie wewnętrznym gremium odwoławczym, które reaguje na sytuacje konfliktowe pomiędzy samorządem a organizacjami pozarządowymi. Niebagatelny jest fakt utworzenia monitoringu społecznego nad wydatkowaniem pieniędzy publicznych z budżetu samorządu (m. in. Komisje Opiniujące). Następuje lepsza kontrola nad wydatkowaniem dotacji przez organizacje, wzrasta efektywność realizacji zlecanych im zadań. Poprzez opracowanie standardów zlecania zadań organizacjom, pojawia się lepsza i efektywniejsza realizacja usług społecznych. Rozwija się partycypacja społeczna – włączanie organizacji do współzarządzania samorządem, a także integracja i rozwój sektora pozarządowego”<sup>68</sup>.*

Ten elbląski model współpracy prezentuje się szczególnie dobrze na tle sytuacji w skali ogólnopolskiej. Ale pojawia się pytanie: jak ocenić współpracę realną, a nie tę, którą opisują procedury?

Wiele osób z grona naszych rozmówców podkreślało wyraźnie dobrą współpracę z samorządem, co nie oznacza bynajmniej, że liderzy organizacji

---

<sup>67</sup> Tamże, s. 18.

<sup>68</sup> Tamże, s. 11.

pozarządowych nie mieli konkretnych uwag, a nawet zarzutów. Mają też oczekiwania pod adresem samorządu, a dotyczą one głównie trzech obszarów: finanse (o czym było już sporo mowy i jeszcze będzie poniżej), procedury (stabilność-zmienność, jasność-złożoność, łatwość-trudność, sprawiedliwość-uprzywilejowanie niektórych podmiotów) i relacje międzyludzkie.

Generalnie jednak nie powinno dziwić, że relacje między samorządem a III sektorem są postrzegane różnie, w zależności od doświadczenia, stażu pracy, samodzielności (np. finansowej, kadrowej, organizacyjnej), oczekiwań pod adresem samorządu, obszarów działania, prestiżu w środowisku lokalnym. Na relacje te rzutuje także to, czy organizacje są zintegrowane, czy też nie, czy występują wspólnie, czy osobno, czy chcą uczestniczyć we wspólnych procedurach, ich ustalaniu i monitorowaniu, a więc czy są silnym partnerem, czy raczej słabym:

*„Bo co jest nadal kwestią? Siła i słabość sektora. Siła i słabość urzędu. Siłą UM jest na pewno to, że jest jeden. I nadal, jeśli jest wiele wydziałów, to nadal są to pracownicy tej samej instytucji. Potrzeby organizacji są różne i organizacja sama jedna... To jest tak jak stosunek jeden do wiele i jeden do jeden. Jeśli masz organizacje, które tworzą jakąś grupę i są dogadane ze sobą, to łatwiej jest im współpracować z urzędem. Bo urząd nie może ot tak, odesłać do innego okienka, bo organizacja wie, że to tak nie działa, bo ktoś tam był poprzednim razem i powiedział, że to nie można w tamtym okienku tylko właśnie u pana. Nie da się, mówiąc brzydko, rolować”.*

*„Jako organizacja, którą ja reprezentuję, to mamy silną współpracę z samorządem, coraz silniejszą współpracę z województwem. W jakim zakresie? No, po pierwsze, przez uczestnictwo w zespołach konsultacyjnych z danego obszaru, czyli członkowie naszej organizacji pracujący w REOP, konsultując projekty, dotacje, środki, które są przyznawane przez samorząd innym organizacjom, mamy wpływ w pierwszej fazie, co się dzieje. Wiemy, jakie kroki podejmuje samorząd w odniesieniu do organizacji. Osobiście też uczestniczymy w dyskusjach, jaka jest rola organizacji III sektora w strategii miasta, jak ma wyglądać roczny program współpracy, a może właśnie wieloletni program współpracy. Czyli jest... To jest właściwie z dwóch punktów. Zadania, które realizujemy przez uzyskiwane środki, potrzeby które my zgłaszamy, my widzimy, spotykają się z pozytywną odpowiedzią ze strony ratusza”.*

*„Ale z drugiej strony, co by nie mówić o samorządzie, to największą winę widzę po stronie naszego III sektora, bo my na to sobie pozwoliliśmy. Przez takie miękkie działania*

pozwoliliśmy, że tak nas traktują. Nawet bym powiedział, że to nie jest wina tych samorządów. Po prostu działają tak, bo mają ciche przyzwolenie na tego typu akcje. Mam nadzieję, że (...) coś się zmieni. Jak czytam np. o Ełku, o paru innych miejscach w Polsce, tam są działania wzorcowe, jeśli chodzi o samorząd i III sektor. Bo III sektor jest potężną siłą, którą naprawdę warto wykorzystywać. Mało tego, trzeba angażować tych ludzi. Ci ludzie często przychodzą z pewnym pomysłem, zapałem do działania, nie chcą za to pieniędzy. I jak są traktowani jak kula u nogi, nie wiadomo, po co, co chce i jeszcze może namącić czyjąś pracę, jest traktowany prawie jak wróg publiczny, to tych ludzi tracimy. Od razu pozbywa się zapału, widzi, jaka jest rzeczywistość i myśli: po co mi to wszystko? Pójdę, 8 godz. popracuję w zakładzie, pójdę do domu, obejrzę telewizję i na tym się kończy. Tak być nie może, to naprawdę aż szkoda, bo wiele talentów jest, które jak nie dziś, to jutro można by wykorzystać. Często są zmiany na stanowiskach pracy. Tacy ludzie to byłby bardzo dobry materiał do pracy w samorządzie czy w innej firmie. To jest potężny majątek”.

„Teoretycznie prawo lokalne też mówi, że jak coś ustalimy, to musimy się do tego stosować. Więc urzędnik, który podlega temu prawu, również musi się do tego stosować. Ale tak naprawdę ciężar tej ustawy jest dużo mniejszy niż ten o samorządzie terytorialnym. Więc w pierwszej kolejności robią to, co muszą. A w drugiej kolejności, to co muszą, ale może nikt nie będzie tego wymagał, może zapomną... A później przychodzi inny naczelnik, który może w ogóle nie wiedzieć o tym, że jest takie prawo lokalne. On zna tysiące ustaw, które dotyczą jego jako urzędnika, a potem naczelnika, ale już może to, że jest coś takiego, jak zasady współpracy między samorządem a organizacjami, wcale do niego nie trafia. Wypracowano fajne narzędzie, fajne rzeczy, które powinny rozwijać, ale tak naprawdę nie ma konsekwencji stosowania tego. Mówimy: kurde, co jest, zbierajmy się! I sektor przychodzi na te spotkania, a strona urzędu już nie... Co z tego, że mamy, jak nikt nie ingeruje. Mówimy: panie prezydencie. Prezydent mówi swoim ludziom. Na następny raz przychodzą, ale za dwa razy – już nie. Gdzieś jest błąd. Nie ma takiej samokontroli.

Ta współpraca w pewnym momencie naprawdę szła w dobrym kierunku. Wbrew pozorom nadal nie jesteśmy w złej sytuacji. Jak tak czasem patrzę sobie, jak to wygląda w innych miejscowościach, na obszarach wiejskich, to jesteśmy 100 lat do przodu. Tylko jak patrzeć, co zrobiliśmy i jak jest fajnie, to luz. Jest to pocieszenie. Tylko uważam, że trzeba równać w górę. Ta współpraca coraz bardziej osiada. Teraz tak naprawdę idzie to w dół i wszyscy wyczekują. To też jest kwestią, moim zdaniem, że zbliżają się wybory. Ludzie tak

*naprawdę wyczekują, co przyniosą nowe wybory. Rośnie pewne niezadowolenie, oczekiwanie, masa krytyczna w pewnym momencie wybuchnie, i albo coś pozytywnego z tego wyjdzie, albo i nie”.*

*„(...) urzędnicy też mają pewien problem, bo z jednej strony ilość zadań przerasta ich możliwości, a z drugiej strony stoją na pewnej pozycji wygranej, bo oni reprezentują instytucję zcentralizowaną, pewien monolit”.*

Bardzo istotną kwestią przy ocenie współpracy, a wcześniej przy jej rzeczywistym wprowadzaniu w życie, jest wzajemne zaufanie i zrozumienie wzajemnych postulatów, jest chęć poznania opinii i poglądów strony pozarządowej i uwzględnienia jej w działaniach samorządu. I w tym kontekście pada bardzo wiele dobrych słów pod adresem Urzędu Miejskiego, jego wydziałów i innych jednostek samorządowych, choć bywają one okraszone elementami braku pełnego ukontentowania, właśnie głównie z powodu niepełnego wsłuchiwania się w postulaty i propozycje NGO-sów:

*„Wszystko polega na zdobyciu zaufania i dobrych relacjach. No i trzeba mieć wspólny cel z UM”.*

*„Tak. Mamy zaufanie, że oni nam pomogą, a oni mają do nas, że ich nie zawieziemy”.*

*„Jeśli ma się zaufanie z UM, pracowało się z nimi, pokazało się, że robi się to dobrze, to na pewno jest to plus. UM woli, żeby zrobił to ktoś zaufany”.*

*„Wszystko opiera się na dobrych relacjach. Więc wspólne imprezy są ważne. Organizowanie czegoś z UM. Nie że UM robi coś, a my coś innego, tylko wspólnie. Wspólnie z urzędnikami powinniśmy zrobić np. koncert. A po koncercie wspólnie wypić wódkę. (...) Jeśli ja cię nienawidzę, to nie wiadomo, jak dobre byś robiła imprezy, to mi będzie ciężko przyznać ci pieniądze. To jest naturalne”.*

*„Nasz najbliższy partner to Urząd Miejski, i w nim Wydział Kultury. No, nie mamy tu żadnych jakichś kłopotów ze współpracą. Zazwyczaj rozumiemy się dobrze. Te propozycje nasze... skoro wysyłamy oferty i spotykają się z odzewem, to trudno mówić tu o jakichś kłopotach ze współpracą”.*

*„Hm... na pewno nie na najwyższą ocenę, ale jest współpraca. To znaczy... pewna władza tu już przez parę lat jest (uśmiech), były lata lepsze i gorsze. Niskiej oceny bym nie wystawił, tyle tylko że czasami wolałbym, żeby działacze samorządowi pytali się tych, którzy*

pracują w danej dyscyplinie, dziedzinie. Żeby zasięgaliby opinii tych ludzi, a nie ludzi z przypadku. Bo są przypadki, że ludzie przypadkowi opinii wystawiają, na tej opinii się »jedzie«, przyznaje środki”.

„Bardzo dobrze. Też, tak jak powiedziałam. Od początku (...). Także nic nie mogę złego powiedzieć. Same komplementy pod adresem Urzędem Miasta”.

„Myślę, że samorząd wspiera wszelką działalność organizacji pozarządowych. Jest jak najbardziej... jakby rozumie potrzebę funkcjonowania tych organizacji. Nie zauważyłam i nie doszły do mnie informacje, żeby był przeciwny działaniom III sektora”.

„Też mogę śmiało powiedzieć, że współpracuje nam się bardzo dobrze”.

„Mamy pomysły, dadzą nam zawsze pieniądze, autentycznie. Idą nam na rękę. Miasto chwali nasze inicjatywy. (...) Dadzą pieniądze, zabraknie, to dołożą. Coś nie wyjdzie, powiedzą ok., była pomyłeczka, wybaczymy. Bo wiedzą, że w zamian dostają naprawdę kawał dobrej roboty. Z UM naprawdę super się współpracuje”.

„Czyli są 4 wydziały, z którymi mamy silną współpracę w zakresie realizacji pewnych zadań. To są osoby, którym zgłaszamy, jak widzimy rozwiązanie danego problemu, zgłaszamy pewne potrzeby, mamy poczucie, że mnie wysłuchują. A to moje poczucie przekłada się na efekty zadań, które możemy przejąć od samorządu, żeby to zrealizować, jako ludzie, którzy mają pomysł, siłę no i...”

„Cały Wydział Sportu jest, jak to się mówi, na każde zawołanie. Natomiast są instytucje, które, no, podlegają pod prezydenta, ale np. patrzą tylko na pieniądze. (...) Jest wiele takich instytucji, szczególnie takich, które cienko przędą, typu np. Zieleń Miejska czy inne firmy podlegające prezydentowi, które w ten sposób traktują działalność społeczną. Przecież nasi ludzie idą za darmo, nikt za to pieniędzy nie dostaje. Oni robią to społecznie! Czasem nawet jak trzeba dojechać, płacą za bilet z własnych pieniędzy, choć ustawa o wolontariacie mówi wyraźnie, że powinniśmy im zwrócić. Ale jak mają się rozliczać z jakiejś delegacji, brać 5 zł czy ileś, to jest śmiech. Nie mamy natomiast w zwyczaju dawać delegacji w stylu diet czy innych rzeczy. Nawet przewodnicy idą społecznie. Chcą ludzie coś zrobić, to trzeba im to umożliwić, nie”.

„Współpracę z miastem generalnie oceniam pozytywnie, aczkolwiek zawsze można by jakieś mankamenty tej współpracy zauważyć. Brak jest długofalowej, stabilnej polityki społecznej, przynajmniej w niektórych działaniach. Podejmowanie jakichś działań i jakoby zapomnianie potem o tym działaniu, no bo już coś się toczy... Ale generalnie to oceniałbym



pozytywnie. Współpracujemy generalnie z Wydziałem Społecznym, Edukacji. Tu współpraca jest największa. Trzeba by tu wymienić też MOPS”.

„W skali 1 do 5 to dałbym prawie 5, bo zawsze są jakieś mankamenty, chociażby z Promocją Miasta. Parę rzeczy im podpowiadamy, jest to po prostu... no, inne wizje ma pani naczelnik Biura Promocji Miasta, inaczej my na to patrzymy, inaczej patrzy turysta. On potrzebuje ulotki. Jak wejdzie do punktu informacji turystycznej, to chce mapki, przewodnika po Elblągu, a tego nie ma w handlu. To, co my mamy, to jest szczątkowe, albo sprzed paru lat, albo powiedzmy, rzeczy... o mieście bardzo mało”.

Były jednak także głosy zdecydowanie krytyczne pod adresem samorządu, mówiące o tym, że niechęć do współpracy z organizacjami powoduje straty społeczne, prowadzi do braku zaufania itd. Pokazujące, że organizacje są lekceważone, że się z nimi nie konsultuje najważniejszych spraw:

„Ta współpraca jest, ale popsuta się ta, która polega na wspólnym opracowywaniu programów społecznych, konsultacjach, partycypacji naszej...”

„Ostatnio mam wrażenie, że pogorszyły się relacje między organizacjami pozarządowymi a władzami miejskimi. Ale współpraca oczywiście istnieje”.

„Na tą chwilę widzę, że jest to traktowanie po łebkach. Jakies spotkanie się odbędzie, jakiś materiał zostanie przekazany do analizy”.

„Urząd Miasta to jest duży pracodawca. Tak jak wszędzie, jak w organizacjach pozarządowych można spotkać różnych ludzi, z różnym podejściem do sprawy, tak i w magistracie też. Więc trudno mi ocenić jednoznacznie. Tak mógłbym ocenić pana Prezydenta czy Radę Miasta i relacje nie z pojedynczymi organizacjami, ale z całym sektorem. Tu jest wiele do poprawy”.

„(chwila ciszy) To jest trudne do oceny. Bo z jednej strony już wypracowaliśmy sobie jakby takie ścieżki. Byliśmy jednym z pierwszych miast, które miało przyjęte zasady współpracy między samorządem a organizacjami. I nawet były one wzorem, modelem dla innych miast. Staramy się partycypować w budowaniu programów społecznych. I faktycznie w wielu takich zespołach są przedstawiciele organizacji. Ale ostatnio zauważamy też jakiś taki odwrót od tego kierunku. To znaczy... trudno to powiedzieć. Ostatnie lata są takie negatywne, jeśli chodzi o władze miejskie i samorządowe. To widać nawet w braku konsultacji społecznych. Było ostatnio kilka takich sytuacji, w ubiegłym roku i w tym. Wspólnie wypracowane programy potem nagle zostały zmienione. Przecież tak się nigdy nie zdarzało!

*Nie wiem, co się dzieje, dlaczego tak jest. Ostatnio dzieje się źle, nie są realizowane zasady współpracy. Ale to jest też różnie, bo każda organizacja ma swoje problemy, sprawy, kontakty, projekty i to się układa bardzo różnie”.*

W wielu wywiadach podkreślano kwestię wypracowania dokumentu Zasad Współpracy, który uważano za sukces, przy jednoczesnej krytyce jego realizacji.

*„I kwestia – sektor i urząd wymyśliły coś fajnego, ale nie wymyśliły narzędzi i mechanizmów samoregulujących. Co z tego, że ja stanowię prawo i wymyślam coś super, hiper, jeśli nie ma mechanizmów, które zabezpieczą mnie przed tym, żeby to prawo było stosowane, albo żeby to prawo, te dobre rozwiązania w razie pojawiających się zachwiań, się naprawiły. Jest dobry mechanizm, który się nazywa rada organizacji pozarządowych, która jest tym łącznikiem. Dobry mechanizm to także, żeby cię nie skłamać... takie ciało doradcze przy prezydencie: 4 przedstawiciele rady, 4 przedstawiciele urzędu oraz pełnomocnik ds. organizacji pozarządowych. Oni się zbierają i są ciałem doradczym. To jest idealne, tyle, że to nie funkcjonuje”.*

*„Natomiast... no właśnie... inną sprawą jest realizacja tych zasad współpracy (sceptyczny uśmiech). Ale to już...”*

Rozmawiając o współpracy z samorządem, siłą rzeczy musiało się pojawić pytanie o pełnomocnika ds. organizacji pozarządowych i o to, jak wypełnia swoje zadania. Oprócz ocen pojawiały się też konkretne oczekiwania i postulaty pod jego adresem:

*„Z jakimi agendami samorządowymi Państwo współpracują i na czym ta współpraca polega?”*

*Z miastem – to najczęściej z pełnomocnikiem, p. Pietrzakiem.*

*Jak Pani ocenia tą współpracę?*

*Bardzo dobrze. Informacje o konkursach są przez pana Maćka szybko rozpowszechniane. Nie tylko na stronie internetowej, ale i drogą emailową do nas docierają. Bardzo sobie chwalę te kontakty emailowe, ale i też osobiste. Jak potrzebowałam rekomendacji do projektu, to nie było problemu, na drugi dzień miałam gotowe pismo. Zawsze jest z jego strony taka duża życzliwość w naszym kierunku”.*

*„Więc tutaj ciężko by mi było powiedzieć... jeśli odczuwamy potrzebę zmiany jakiegoś kierunku, zmiany zagospodarowanie danego obszaru, ja osobiście odczuwam, że jestem wysłuchany. Czy to za sprawą dobrze powołanej funkcji pełnomocnika ds. organizacji*

pozarządowych – uważam, że bardzo fajna, słuszna i potrzebna rola, która powinna być w każdym samorządzie, żeby był łącznik, pierwszy kontakt tego ratusza z tym zwykłym człowieczkiem, może nie tyle zwykłym, ile zaangażowanym, świadomym możliwości społecznego zaangażowania”

„M. Pietrzak na tyle dobrze z nami współpracuje, że jest dobrze. Wiadomo, w 100 proc. naszych zachcianek nie spełni, bo mogą iść nie w tym kierunku. Boję się bardziej przy zmianie obsady, że będzie jakiś gbur”.

„REOP spotyka się z UM kilka razy w roku, cały czas w kontakcie z Radą jest Pełnomocnik prezydenta ds. organizacji pozarządowych, pan Maciej Pietrzak. Jest na każdym posiedzeniu Rady. No i staramy się go angażować w te wszystkie sprawy. Jest pośrednikiem w sposób ciągły”.

„To oczywiście z M. Pietrzakiem. Świetnie się współpracuje, po prostu ludzko. Nie jak urzędnik z organizacją, tylko jak człowiek z człowiekiem. (...) M. Pietrzak reprezentuje zdanie prezydenta. Więc jak pracujemy z Maciejem, to tak jakbyśmy pracowali z prezydentem. Więc dobrze”.

„Jestem bardzo zadowolona. Jakie ja mam rekomendacje od pełnomocnika ds. pozarządowych!”

„U pełnomocnika zawsze składamy te wszystkie nasze oferty. Czasami się kontaktujemy, ale tak sporadycznie, powiem szczerze. Po prostu, jak nie potrzebuję go niepokoić, to po co będę go niepokoił. To samo on mnie. Jak potrzebuje jakąś ankietę czy coś, to wysyła emailem, czy dzwoni do mnie. Ja biegnę do niego, albo on też czasami do nas wpadał. Także bez żadnych problemów”.

„Miałbym kilka uwag. Najważniejsza jest taka, żeby ten rzecznik prezydenta ds. pozarządowych nawiązał większy kontakt z organizacjami. Bo ja bym chciał, żeby on przyszedł do mnie chociaż ze dwa razy w roku, popatrzył, co ja mam, na czym stoję. Żeby przyszedł do biura, bo impreza jest imprezą. (...) Ale chodzi o to, żeby on przyszedł do nas i się zainteresował np. stanem majątku, jak może nam pomóc. (...) Także z prezydentem bardzo dobrze się współpracuje, ale ani on, ani wiceprezydent nie jest w stanie tutaj przyjść, mają inne obowiązki. Natomiast rzecznik jest od tego. Za to bierze pieniądze. On powinien przyjść do nas, popatrzeć, do wszystkich organizacji. Wiem, że dużo organizacji ma problemy np. z księgowością. I może właśnie on powinien być tym przyczynkiem do tego, żeby nasz ESWIP zajął się pomocą. On powinien tego pilnować. Wiadomo, sam nie będzie robił, ale pewne

rzeczy powinien nadzorować, wręcz wymuszać. (...)Ale chodzi o to, żeby ten rzecznik przyszedł, porozmawiał, jakie macie bolączki, może jakieś rady udzielił czasami. To jest takie wsparcie może bardziej duchowe, ale ważne w tym wszystkim. Rzecznik powinien troszeczkę ruszyć te organizacje”.

Ale były też pod jego adresem uwagi krytyczne:

„Osoba koordynująca, czyli jakby odpowiadająca za współpracę między UM a organizacjami pozarządowymi... Sporo zastrzeżeń miałbym do pracy tego człowieka. Wiem, że nie wszystko jest ok. Pełnomocnik jak diabeł święconej wody boi się smrodu z COP-u. I to za chwilę strzeli i będzie duży smród”.

Wreszcie były i takie, które stwierdzały, że tak naprawdę to on niewiele może:

„Myślę, że człowiek ten jest zaangażowany, ale niewiele może. Nie ma takiej demokracji, że można pomysły organizacji poprzez pełnomocnika przenieść na samorząd. Gdyby Rada miała inną władzę, albo w inny sposób była zarządzana... Ale jeśli by opozycja rządziła, to wcale by nie było lepiej. To byłaby walka między prezydentem a opozycją i cały czas wszystko na tym by się skupiało. Reszta byłaby tłem tych działań. Jego pracę oceniam dobrze, ale to, że ten człowiek nie ma wpływu na działania samorządu, to druga sprawa, niestety”.

„Z pełnomocnikiem też jest różnie, że tak powiem. On pewnie nie może zrobić więcej niż to, co może (uśmiech). A też wydaje mi się, że nie zawsze mu się chce. Czasem stara się nam pomóc, nie wiem, czy to się po prostu nie udaje, czy takie są zasady, czy... No, pewnych spraw i tak się nie przeforsuje, chociaż one są ważne. (...) bierze udział w wielu naszych działaniach, w szkoleniach, spotkaniach, konferencjach. Ale to jest taki udział: jest, bo jest”.

Pojawiła się także jedna pozytywna opinia dotycząca pełnomocnika ds. osób niepełnosprawnych:

„Bardzo dobrze współpracuje się też z pełnomocnikiem prezydenta ds. osób niepełnosprawnych, panią Barbarą Dyrłą. Jesteśmy zadowoleni z jej zaangażowania. Tyle że ona ma mało czasu, bo jest naczelnikiem Wydziału Społecznego, ma szpital miejski pod sobą. Tyle rzeczy, to nie jest do ogarnięcia przez jedną osobę. Ale jest świetną osobą, z którą się dobrze współpracuje, właśnie na zasadach partnerskich”.

## Aspekt finansowy współpracy

Współpraca niewątpliwie nie ogranicza się do kwestii finansowych, ale one z całą pewnością mocno rzutują z jednej strony na ocenę tych relacji, a z drugiej na samą kondycję organizacji. W przywołanych już badaniach ogólnopolskich napisano:

*„Wydaje się, że możliwość pozyskiwania środków pieniężnych jest dla trzeciego sektora najważniejszym aspektem współpracy z samorządami. Jest to jednocześnie kwestia, która budzi wśród przedstawicieli administracji najwięcej negatywnych emocji:*

*URM: [...] wszystkie nasze dyskusje kończą się na tym cholernym konkursie grantowym i na tym, że jest za mało pieniędzy. I wszyscy są niezadowoleni.*

*RPS: Są na pewno niewystarczające środki finansowe, niestety, a potrzeby organizacji rosną. Tym lepsza jest współpraca im więcej środków finansowych samorząd może organizacjom przekazać, jakby udostępnić na realizację zadań. I jest oceniana, tak mi się wydaje i takie mam wrażenie, że jest oceniana tylko i wyłącznie z tego punktu. [...]. Natomiast ocena z tej drugiej strony jest zazwyczaj tylko i wyłącznie brana pod uwagę ze względu na ilość środków, jakie my możemy przekazać organizacji. I to jest chyba taki główny nurt tej współpracy, że zawsze jest niedosyt tych środków, mimo że one są planowane, mimo że one co roku są zwiększane o jakiś tam procent.*

*Administracja zarzuca organizacjom pozarządowym, że współpraca została zredukowana tylko do ubiegania się o środki finansowe, a wysokość kwot determinuje to, czy zostanie ona oceniona negatywnie czy też pozytywnie. Urzędnicy wielokrotnie podkreślali swoje rozczarowanie faktem, że organizacje nie wykorzystują w takim stopniu, jakby mogły innych, pozafinansowych form współpracy, przewidzianych w ustawie. Jest to przede wszystkim zbyt mała aktywność trzeciego sektora przy tworzeniu programów współpracy”<sup>69</sup>.*

W naszym badaniu nie prowadziliśmy rozmów z przedstawicielami samorządu i administracji, ale nie należy przypuszczać, że w Elblągu sytuacja drastycznie odbiega od tego, co prezentują badania ogólnopolskie. Z drugiej strony niewątpliwie aspekt finansowy jest w ocenie relacji z samorządem kwestią kluczową, podnoszoną bardzo często przez organizacje pozarządowe w Elblągu. Sporo już

---

<sup>69</sup> M. Niewiadomska-Guntzel, *Ogólny obraz współpracy międzysektorowej*, [w:] *U progu zmian. Pięć lat ustawy o działalności pożytku publicznego i wolontariacie. Raport z badań*, red. G. Makowski, ISP, Warszawa 2008, s. 66.

takich wypowiedzi się pojawiło we wcześniejszych rozdziałach, ale i tu trzeba je przywołać.

*„Jako prezes stowarzyszenia (...) uważam, że dobrze gospodarowane środki, czy zwiększenie środków na organizacje pozarządowe i wytyczenie jakiegoś kierunku, jakie miasto by chciało, żeby organizacje robiły, spowodowałoby, żeby te pieniądze były lepiej zagospodarowane i w lepszą stronę by poszły”.*

*„No super! Bo gdyby nie oni... Miasto daje nam pieniądze na projekty, czyli na wkłady własne, a poza tym mamy zlecane usługi, np. MOPS zleca. (...) Bez tych usług zleconych przez miasto to kiepsko by było”.*

*„Finansowe jest najbardziej widocznym, namacalnym efektem tejże współpracy. Ale też, jeżeli są jakieś potrzeby miasta, które my możemy rozwiązać, jeżeli sygnalizuje się, że jest jakiś obszar do zagospodarowania, to wtedy dochodzi rzeczywiście do, że tak powiem, partnerskiej współpracy. Nie tylko, że piszemy projekt, miasto zatwierdza, potem sprawdza itd. Nie mamy zbyt wielu, że tak powiem, wspólnych projektów. No, wspólnych... właściwie każdy projekt wspomagany przez miasto jest wspólny, powstaje dzięki niemu. My dajemy swoje 20-30 proc., ale resztę miasto. I to dzięki nim realizujemy. Też tak się składa, że na działania kulturalne wyższego rzędu nie zawsze znajdują się sponsorzy. Ełbląg nie jest miastem zbyt bogatym, większość sponsorów finansuje spektakularne projekty. (...) Trzeba powiedzieć, że właściwie dzięki tym dotacjom miejskim ta nasza działalność jest prowadzona. Bo inaczej, to byłoby bardzo trudno”.*

*„Współpracujemy przede wszystkim z Urzędem Miasta, który w dużej mierze dotuje nasze działania (...). Także na tą podstawową działalność, na biuro, żebyśmy mieli gdzie przyjmować słuchaczy i miał kto zapisywać, to te podstawowe pieniądze daje UM”.*

*„Parę razy mieliśmy pieniądze z Urzędu Miasta na wkład własny do projektu. No i tak poza tym, to chyba do tego współpraca się ogranicza”*

*„Ta współpraca... wiadomo, że stowarzyszeniom zależy na pieniądzach. Jeżeli stowarzyszenie robi coś dla miasta, to chce za to otrzymać... tak?... żeby to było zapłacone. My też tak stwierdziłyśmy. Tyle lat robimy coś dla miasta, a tak naprawdę to były jakieś tam pojedyncze, drobne kwoty”.*

Nie wszystko sprowadza się jednak wyłącznie do pieniędzy. Czasami pomoc udzielana przez instytucje samorządowe, choć nie ma wprost charakteru

finansowego, jest bardzo ważna i umożliwia realizowanie zadań oraz zaoszczędzenie środków:

*„Mamy dobrze z Urzędem Miejskim, z tego względu, że została podjęta decyzja, że stowarzyszenia, które prowadzą zajęcia dla dzieci, młodzieży i niepełnosprawnych, mogą korzystać z obiektów za darmo. To w jakiejś części wykorzystujemy, jest to bardzo duży plus. Są to jednak przecież koszta, basen, lodowisko... Za lodowisko, jak mamy środki, to dołożymy, dosyć często, żeby można było coś tam zrobić, chociażby z funduszu norweskiego. Z miastem jest solidna współpraca. Fakt, że dotacje są bardzo małe jak na nasze potrzeby. Ale za to możemy korzystać za darmo z tych obiektów, a to jest bardzo dużo”.*

Są też i takie organizacje, które jeszcze ze wsparcia w większym zakresie nie korzystały:

*„Uważam, że z tego co czytam w mediach, słucham od kolegów, to mają duże wsparcie, współpracują, więc myślę, że ta współpraca się u nas układa dobrze. Ja nie mam do końca doświadczenia, więc nie mogę się wypowiedzieć. Bo naprawdę w malutkim stopniu korzystaliśmy. Może teraz (...) będę miała odwagę taką, żeby pójść na całego”.*

A nawet takie, które chciałyby, aby to... Urząd wsparł je w pisaniu wniosków:

*„Myślę, że trochę jest kiepska współpraca z władzami miasta. (...) Bo jakoś jest brak kontaktów. (...) Myślę, że dobrze by było razem z miastem coś zrobić. Może nie pieniądze, ale miasto mogłoby np. pomóc w jakichś przedsięwzięciach. Z tego co wiem, miasto ma bardzo dobrych ludzi do pisania projektów. Może jakiś projekt... Jest to trudne, wiem”.*

Ale też przyglądając się temu, jak wygląda współpraca między III sektorem a samorządem w Elblągu i uwzględniając wszystkie krytyczne głosy, niespełnione nadzieje oraz zawiedzione oczekiwania, musimy uwzględnić aspekt porównawczy, czyli to, jak kwestie te wyglądają w badaniach ogólnopolskich. I warto tu przytoczyć fragment raportu z badań nad organizacjami pożytku publicznego przygotowanego przez Polskie Towarzystwo Socjologiczne, gdzie napisano wprost o problemach współpracy pozarządowo-samorządowej:

*„Oczywiście wzajemne relacje OPP i JST zależą zdaniem badanych od stosunku silniejszej strony relacji czyli samorządu. Po tej stronie najistotniejszym problemem są zdaniem części badanych kwestie świadomościowe. Jednym słowem, gdy dla JST organizacje pozarządowe są dostrzeganym podmiotem i potencjalnym partnerem w rozwiązywaniu problemów lokalnych, wówczas współpraca pojawia się i ma szansę na rozwój, gdy natomiast*

NGO nie są rozpoznawane przez przedstawicieli administracji, wówczas ograniczone są szanse kooperacji (...)

Natomiast z przeprowadzonych wywiadów fokusowych wynika, że badane OPP w większości nie podejmują współpracy z samorządami lokalnymi, bądź w wyniku nieudanych prób całkowicie jej zaniechały. W opinii badanych władze samorządowe nie rozumieją potrzeb organizacji pozarządowych, a pozyskiwane z samorządów pieniądze uzyskiwane są na drodze »proszenia się«. W większości przypadków mówili o »negatywnych kontaktach z samorządem« (...)

Oddzielną kwestią jest ocena badanych dotycząca sposobów dystrybucji środków przez samorząd, co ma szczególne znaczenie w przypadku organizacji, które podejmują się roli monitorowania samorządu (...). Badani zwracali uwagę na to, że chcieliby z samorządami współpracować, organizować wspólne konferencje, czy razem organizować projekty edukacji radnych (czyli realizować pozafinansowe formy współpracy). Wspomnianą wyżej formą współpracy jest tworzenie zespołów i strategii współpracy międzysektorowej czy rozwiązywania problemów społecznych – badane organizacje nie wykorzystują tego mechanizmu w swoim funkcjonowaniu oraz w relacjach z JST. Wszyscy zwracali jednak uwagę, że podstawowym problemem jest kwestia pieniędzy i tego, że samorządy nie chcą dotować działań OPP. Ta konstatacja pokazuje z jednej strony zasadniczy problem organizacji, czyli braki finansowe, paraliżujące często działanie, ale z drugiej strony to dowód niezrozumienia zasad i trybów współpracy NGO-sów z JST w ramach UDPP (rolą samorządu nie jest dotowanie działań organizacji tylko wspieranie ich, a w myśl ustawy wsparcie ma charakter dofinansowania ze środków publicznych zadań podejmowanych przez organizacje).

W badanym materiale, nie pojawiła się wreszcie istotna kwestia związana z współpracą w ramach UDPP, a mianowicie roczne programy współpracy. Badane organizacje nie odnosiły się do tej kwestii, z czego można wnioskować, że nie uczestniczą w przygotowywaniu tych dokumentów (z drugiej strony, w miejscowościach, w których działają takie plany mogą nie być uchwalane, co nie jest rzadkością w skali kraju, na co wskazują badania Barometru)<sup>70</sup>.

---

<sup>70</sup> *Diagnoza problemów funkcjonowania organizacji pożytku publicznego. Raport badawczy dla Departamentu Pożytku Publicznego Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej, PTS, Warszawa, listopad 2008, s. 35-36.*



Czego by nie powiedzieć o sytuacji w Elblągu to ona na tym tle wygląda jeśli nie bardzo dobrze, to przynajmniej przyzwoicie i pewnie prezentuje standardy nieco wyższe niż przeciętnie w Polsce. Dotyczy to zarówno mechanizmów wypracowywania zasad współpracy (rocznych planów, regulaminów konkursów grantowych), świadomości znaczenia tychże dokumentów (i to po stronie pozarządowej, i po stronie samorządowej) oraz przestrzegania przyjętych i uzgodnionych zasad. Ale te pozytywne stwierdzenia nie uchylają pytania o partnerskie (czy też może wcale nie partnerskie) stosunki między samorządem elbląskim a III sektorem.

#### Samorząd a organizacje, czyli między partnerstwem a klientelizmem

Relacje między samorządem a organizacjami pozarządowymi określa kilka podstawowych zasad, zapisanych w dodatku w polskim prawie. Wśród nich jest także zasada partnerstwa. W życiu jednak, jak to często bywa, zasady są przestrzegane tylko w umiarkowanym stopniu:

*„Pomocniczość, suwerenność stron, partnerstwo, efektywność, uczciwa konkurencja i jawność to podstawowe zasady, na jakich zgodnie z artykułem 5 ust. 2 Ustawy o działalności pożytku publicznego i wolontariacie (UDPP) powinna się opierać współpraca administracji publicznej i organizacji pozarządowych. Natomiast w wypowiedziach przedstawicieli organizacji pozarządowych pojawiały się opinie, że w sytuacji, kiedy to tylko jedna ze stron pozostaje dysponentem środków, a więc niejako a priori jest stroną uprzywilejowaną, to suwerenność stron będzie zawsze ograniczona (...) Zgodnie z intencją ustawodawcy zasada partnerstwa polega na wspólnym uczestnictwie administracji i organizacji pozarządowych w identyfikowaniu i definiowaniu problemów, których rozwiązywanie stanowi przedmiot zadań publicznych, a także na wspólnym wypracowywaniu sposobów wykonywania tychże zadań. Omawiając tę zasadę, przedstawiciele organizacji pozarządowych i administracji byli zgodni, że wyraża się ona:*

- we współpracy i życzliwości,*
- wspólnym realizowaniu zadań przy poszanowaniu zdania jednej i drugiej strony (współdziałanie),*
- opracowywaniu metod rozwiązywania problemów (współdecydowanie) i wspólnym ich rozwiązywaniu,*

- tworzeniu partnerstw lokalnych i publiczno-prywatnych,
- otwartości i dialogu,
- wzajemnym wspieraniu się, sygnalizowaniu swoich potrzeb.

Zdaniem rozmówców, partnerstwo to również, równość i zaufanie (...)

Zasada partnerstwa była więc przez obie strony rozumiana podobnie – zarazem zgodnie z definicją zawartą w UDPP. Co natomiast utrudnia realizowanie zasady partnerstwa w relacjach między administracją publiczną a organizacjami pozarządowymi, to przede wszystkim niedrożne kanały komunikacji pomiędzy obiema stronami, a także swoista mentalność urzędnicza i przekonanie, że organizacje pozarządowe pełnią wobec urzędu rolę służebną<sup>71</sup>.

Sprawa przestrzegania wymienionych w przywołanym cytacie zasad generalnych jest dość skomplikowana i badania pokazują, że jeszcze daleko do stanu choćby zadowalającego. I stan ten w zasadzie nie zmienia się, choć wydawałoby się, że z roku na rok przybywa nam doświadczeń we współpracy, co powinno sprzyjać przekonaniu, że warto budować relacje w oparciu o zaufanie i czytelne procedury. Deklaracje owszem, są pocieszające. Realia już znacznie mniej:

*„Rozwój tej współpracy jest dostrzegany zarówno przez przedstawicieli środowiska pozarządowego, jak i przez urzędników (zwłaszcza jednak przez tych ostatnich). Nie oznacza to jednak, że nie ma już nic do zrobienia, czy że sam wzrost natężenia wzajemnych kontaktów przekłada się na ich jakość. Dobitnie świadczą o tym wypowiedzi lokalnych liderów na pytania o stosunek administracji publicznej (niestety, nie pytano specyficznie o administrację samorządową) do organizacji pozarządowych.*

*Ujmując rzecz delikatnie, stosunek ten nie jest oceniany najlepiej. Ponad połowa uczestników panelu w roku 2007 skłonna była twierdzić, że postawy przedstawicieli administracji wobec środowiska pozarządowego cechuje nieufność. Dwóch na trzech uważało także, że organizacje traktowane są przez urzędników raczej jak petenci niż jak partnerzy. Ponad 40% twierdziło, że organizacje traktowane są jako konkurencja. Co może najsmutniejsze, więcej niż co drugi respondent skłaniał się ku opinii, że we współpracy między organizacjami i administracją bardziej liczą się układy i znajomości niż merytoryczne kompetencje organizacji. Jest to tym bardziej uderzające, że akurat pod tym względem nie*

---

<sup>71</sup> P. Sobiesiak, *Ustawowe zasady współpracy w praktyce*, [w:] *U progu zmian. Pięć lat ustawy o działalności pożytku publicznego i wolontariacie. Raport z badań*, red. G. Makowski, ISP, Warszawa 2008, s. 91-92.

zaobserwowano znaczących statystycznie różnic pomiędzy odpowiedziami reprezentantów ruchu pozarządowego a przedstawicielami samej administracji. W przypadku pozostałych pytań, takie różnice oczywiście się pojawiły. Ankietowani pracujący w administracji częściej przychylali się do oceny, że administracja traktuje organizacje po partnersku, rzadziej zaś twierdzili, że traktuje się je z nieufnością<sup>72</sup>.

I wreszcie dla wyjaśnienia, dlaczego tak się dzieje, warto przywołać ustalenia i opinie Piotra Glińskiego, chyba jednego z najlepszych znawców problematyki pozarządowej w Polsce: „Różnorodne badania socjologiczne nad społecznościami lokalnymi i funkcjonowaniem samorządu terytorialnego wskazują, że polskie społeczności lokalne, mimo pozytywnych zmian transformacyjnych, rzadko przyjmują postać wspólnot obywatelskich. Polski samorząd, zwłaszcza na szczeblach powiatowym i wojewódzkim, realizuje model »samorządności bez partycypacji«, zcentralizowany (wysoki poziom klientelizmu między administracją samorządową i centralną), upartyjniony (większość radnych w sejmikach wojewódzkich i powiatowych należy do władz partii ogólnopolskich) i oligarchiczny (większość radnych zajmowało przed wyborami stanowiska kierownicze). (...) Słabo rozwinięte są procesy komunikacji politycznej i partnerstwa społecznego władzy na poziomie lokalnym. Rywalizacja między »mandatem« samorządowym a pozarządowym skutkuje – mimo wprowadzonych w 2004 roku nakazów ustawowych – złą współpracą lokalnej administracji samorządowej z organizacjami pozarządowymi. Widoczna jest dominacja »modelu miasta realnego technokratów« nad »modelem miasta wyobrażonego społeczników«. W procesie emancypacji lokalnego życia społecznego zbyt często lokalna demokracja wyradza się w lokalną oligarchię<sup>73</sup>.

Można więc powiedzieć, że nazbyt często mamy w środowiskach lokalnych przewagę układów klientelistycznych (związanych choćby z uzależnieniem finansowym organizacji) nad wzajemnościowymi, zależnościowymi nad partnerskimi. Widzimy wzrost znaczenia organizacji „parapozarządowych”, czyli tworzonych przez koterie samorządowe lub też mamy do czynienia z „przejmowaniem” organizacji już działających. Wynika to z tego, że środowiska samorządowe często (można powiedzieć: coraz częściej) widzą w organizacjach

---

<sup>72</sup> J. Herbst, *Współpraca organizacji pozarządowych i administracji publicznej w Polsce 2008 – bilans czterech lat*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2008, s. 44.

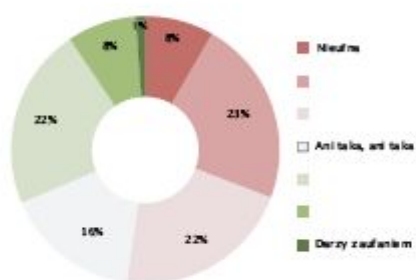
<sup>73</sup> P. Gliński, *Obszary aktywności obywatelskiej*, [w:] *Jedna Polska? Dawne i nowe zróżnicowania społeczne*, red. A. Kojder, Kraków 2007, s. 291.

pozarządowych konkurenta na lokalnej scenie publicznej i/lub uzurpatora wyciągającego ręce (niesłusznie) po publiczne pieniądze, którymi zarządzać mają politycy. To dość powszechne zjawisko nieufności środowiska samorządowego do działaczy społecznych i organizacji pozarządowych jest potwierdzone przez wiele badań<sup>74</sup>. Warto w tym miejscu przywołać choćby fragment jednego z nich:

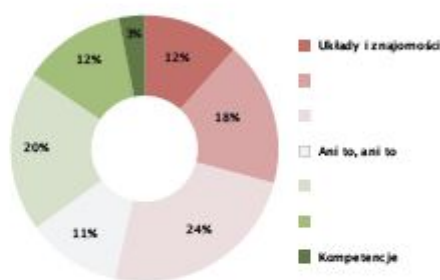
**Wyk. 16 - 19.** Opinie na temat postaw administracji publicznej wobec organizacji

**Czy, według Pani/Pana wiedzy, ogólnie rzecz biorąc:**

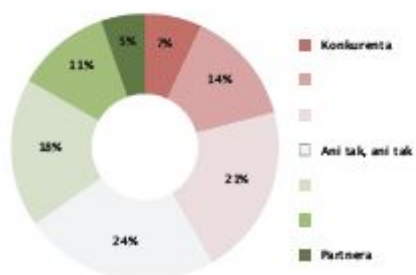
Administracja publiczna jest nieufna wobec organizacji czy też, przeciwnie, darzy organizację zaufaniem?



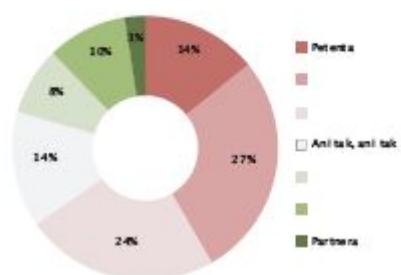
We współpracy pomiędzy administracją publiczną a organizacjami w praktyce bardziej liczą się układy i znajomości czy, przeciwnie, bardziej liczą się merytoryczne kompetencje organizacji?



Administracja publiczna traktuje organizację jak konkurenta czy jak partnera?



Administracja publiczna traktuje organizację jak petenta czy jak partnera?



Źródło: Panel „Kondycja społeczeństwa obywatelskiego w Polsce” 2007

<sup>74</sup> Zob. przykładowo M. Józko, *Spółczesność obywatelska w małym mieście*, „Kultura i Społeczeństwo”, 2002, nr 3, s. 147.

Jak widać, obszary nieufności ciągle są bardzo duże, podobnie jak i postrzeganie organizacji w roli konkurenta. Dlatego też problemem jest upolitycznianie spontanicznych inicjatyw oddolnych oraz brak istnienia jasnych procedur dofinansowywania, co daje pole do dowolności decyzji władz samorządowych (przy częstym braku jawności procesu obdzielania dotacjami). Ale z drugiej strony problemem bywa też zmienność procedur, ich niejasność, skomplikowanie. W dodatku widać wspomniany już brak równowagi partnerów – jak organizacja spóźni się z realizacją lub rozliczeniem grantu choćby niewiele, to ma wielkie kłopoty. Ale jeśli instytucje samorządowe nie podejmują miesiącami decyzji, a w końcu robią to wtedy, gdy czasu na realizację projektu został bardzo mało – wtedy jest wszystko w porządku.

O samych procedurach będzie jeszcze sporo nieco dalej. Teraz jednak warto skonfrontować ustalenia z badań ogólnopolskich z sytuacją w środowisku elbląskim.

Padały oto w omówieniach badań ogólnopolskich stwierdzenia, mówiące o finansowym uzależnieniu organizacji, co może prowadzić do ich, choćby częściowego, ubezwłasnowolnienia. Otóż jest charakterystyczne, że takie głosy pojawiały się także w naszych wywiadach, choć trzeba przyznać, incydentalnie:

*„A te małe organizacje, przy małej ilości środków, skoncentrowane tylko i wyłącznie na jakimś jednym problemie, a w większości, w 80, jak nawet nie w 90 proc. powstawały z powodu jakiegoś jednego problemu: z dziećmi, z samotnymi matkami, z niepełnosprawnymi, to cóż... rękę wyciąga w stronę samorządu, w stronę miasta. Samorząd tak naprawdę to jest prezydent, nikt więcej. Nic więcej się w tym naszym »Elblązkowie« nie liczy. No i niestety, ktoś chce dostać jakieś subwencje, jakiekolwiek środki, to musi być grzeczny. Jak jakaś organizacja nie jest grzeczna, to też już z nią inny nie chce przebywać, bo będzie na świeczniku i na notowanym. Niby duże miasto, a tak naprawdę u góry jest mało osób, które pociągają za sznurki”.*

Niektórzy rozmówcy podnosili także kwestię uzależnienia finansowego od władz samorządowych. Był on rozpatrywany jako problem, dylemat, a czasem

nawet jako powód, dla którego się nie korzysta ze środków z UM, albo dywersyfikuje uzyskiwanie wsparcia finansowego.

*„W planach mamy zamiar wystartować po środki, ale jeśli już, to po unijne. Na pewno nie po miejskie”.*

*„Każda wcześniej założona organizacja osiągnęła pewien efekt, który w jakiś sposób związał finansowo organizację z samorządem”.*

*„To o czym mówię, że społeczeństwo obywatelskie jest słabe i REOP to prezesi lub członkowie stowarzyszeń, które są uzależnione finansowo od środków miejskich. Czyli, kto daje pieniądze, ten wymaga”.*

*„I tu należy stać murem, że reprezentujemy społeczeństwo elbląskie (...). A jeżeli nie umiemy tego zrobić, a jesteśmy tylko po to, żeby cieszyć się, że jak będę pokorny, to będę dostawał 5 tys. zł na to, że coś zrobię, to nie jest to dobre działanie dla organizacji pozarządowych”.*

O partnerski albo klientelistyczny stosunek do organizacji w naszych wywiadach pytaliśmy wprost. I w zasadzie głosy rozkładały się na dwie frakcje – jedni twierdzili, że relacje są partnerskie, inni, że absolutnie nie.

Przykładem pierwszej postawy, mówiącej o partnerskich relacjach, są następujące wypowiedzi:

*„Tak, tak. Jak najbardziej. Ja pani powiem, może duże zaufanie do nas. Bo gdyby nie mieli urzędnicy czy ludzie w ogóle zaufania do naszej organizacji, to by to inaczej wyglądało. Oni wiedzą, że jak ja złożę wniosek, wezmę pieniądze, to ten wniosek jest bardzo ładnie rozliczony, że są wszystkie faktury, potwierdzone, podpisane. Że jest dołączony raport kasowy, że są wyciągi bankowe dołączone, że te pieniądze nie są przeznaczone na niewiadomo co”.*

*„Nie odczuwam nigdy nic przykrego. Traktowana jestem poważnie. I nawet to załatwienie przez stowarzyszenie cegiełek, to było tak załatwione, że pani sama do nas wydzwaniała i prosiła, żeby się zgłosić, że jest gotowe, że jest podpis. Także, no... Jest to, myślę, na wysokim poziomie i nie zdarzyło mi się”*

*„Nie, to już chyba nie może tak być jak kiedyś, bo ludzie są inni. Ja nie czuję się petentem, że muszę się przed kimś kłaniać. Po prostu idę. Zdaję sobie sprawę, że nikt mi nie da do ręki pieniędzy, ale muszę uzyskać pomoc. Jest to władza, mają dostęp do informacji, ja*

może takie nie mam i muszą mi doradzić. Nie spotkałem się z resztą z jakimś aroganckim zachowaniem urzędników. Myślę, że bym sobie nie pozwolił, ale nie spotkałem się”.

„Organizacja pozarządowa, jak nasza... jesteśmy postrzegane, można powiedzieć, jak parter. Rzeczywiście jest to fajny układ i w zasadzie wszystko, co potrzebujemy, to dostajemy”. (to zresztą dość ciekawe postrzeżenie i rozumienie przez tego respondenta relacji partnerskich: „co potrzebujemy, to dostajemy”)

A oto wypowiedzi zgoła odmienne, mówiące o stosunku patronackim (choć sami działacze pozarządowi unikali określenia własnej pozycji wobec samorządu jako „klientelistycznej”):

„Jako patronackie, wciąż jeszcze. Pomimo tego, że staramy się zrobić wszystko, żeby były partnerskie, to jednak ciągle przeważa stosunek patronacki”.

„Relacje urzędnik – petent. Partnerstwo ma polegać na tym, tak przynajmniej mi się wydaje, że (...) proszę o to, żeby zbudowali plan pracy i z każdym indywidualnie rozmawiam, to znaczy, że ja słucham społeczeństwa, co kto chce zrobić. Nie wiem, czy są prowadzone konsultacje dot. potrzeb społ.”

„Tak, patronackie, zdecydowanie. Relacji partnerskich nie ma i myślę, że długo nie będzie, jeżeli... Tym co integruje sektor, to wspólne inicjatywy. Tym co daje partnerstwo – to wspólne inicjatywy. To co daje partnerstwo między sektorem a samorządem, to właśnie wspólne inicjatywy. To nie muszą być wielkie przyjaźnie. Ale jeśli wspólnie coś robimy, to zupełnie inaczej to wygląda. To inaczej będzie wyglądała współpraca, chociażby otwartość. Pewne inne, bardziej liberalne myślenie. Nie ja, urząd, ale ja, obywatel, elblązanin. Bo ci ludzie robią fajną robotę. Czyli to kwestia wspólnych inicjatyw. Tylko pojawia się pytanie, z czyich inicjatyw to musi nastąpić. Sektora czy urzędu? Czasem jest różnie. Czasem jest tak, że każdy patrzy na siebie, czasem ktoś wykonuje pierwszy ruch, trafia na mur i się zniechęca i zamyka w sobie, i więcej nie ma tego ruchu. Eh... Swego czasu była nieświadomość, później pojawiła się świadomość, a teraz znowu mam wrażenia, że pojawiła się nieświadomość. Nie wiem, jak to powiedzieć. Z jednej strony wypracowaliśmy coś, i gdy sektor wypracowywał zasady współpracy, strategię, wtedy sektor się jednoczył i to funkcjonowało”.

„Ale myślę, że w pewnych dziedzinach udaje się ta współpraca, rzuca się taką kość, coś co nie jest dopuszczeniem do władzy, do współudziału we władzy. Kultura jest miękkim tematem, tu można rozmawiać, debatować, jakiś wieczór poetycki zrobić, nie ma problemu. Ale np. sprawy komunalne, gospodarcze, inwestycyjne, promocji miasta itd. – tu już takiej

otwartości ze strony miasta nie widzę. Tu nie widzę, czegoś takiego: proszę, przyjdźcie, porozmawiajmy o promocji miasta. To są ściśle tematy, dwóch, trzech, jednej osoby. I tak ma być, i koniec”.

„Odnoszę wrażenie, że od jakiegoś czasu nasila się tendencja patronacka (uśmiech)”.

„Zawsze bardziej jak petent. To nie są relacje partnerskie. (...) Moja uwaga jest tylko taka: żeby urzędnicy byli bardziej ludzcy, żeby nie traktowali organizacji czy w ogóle ludzi typowo jak petentów. Naprawdę powinny być relacje międzyludzkie bardzo dobre, żeby wspólnie można było zrobić coś lepszego. Uważam, że dzięki dobrym relacjom osobistym, międzyludzkim da się zrobić wszystko”.

„Myślę, że jednak bardziej patronackie, jak do tej pory. Też zależy to, w jakim zakresie. Ale gdzie chodzi o kwestie finansowe, albo obiekty, pomieszczenia, to typowo patronackie. Trzeba chodzić, załatwiać, prosić o coś. To zależy... ale jednak bardziej patronackie”.

„No, czasami tak (śmiej).... Generalnie urząd to już jest dla mnie jakaś taka przestrzeń niekoniecznie lubiana. To może wynika z takiego nastawiania, że urzędnik to jest pan na włościach, a my jesteśmy jak poddani traktowani”.

Były też wypowiedzi, które starały się spojrzeć na sprawę bardziej całościowo, pokazując całą ambiwalentność relacji samorządowo-pozarządowych:

„To jest ciężkie. Bo to jest tak, że hm... Z jednej strony z doświadczeń własnej organizacji mam poczucie tego, że naszym jedynym źródłem nie powinien być samorząd. Z drugiej strony mamy silną współpracę w zakresie zadań, które wykonujemy. I tak jak wspomniałem wcześniej, my czujemy się na zasadach partnerskich. Bo jeżeli zgłaszamy potrzebę, jest ona wysłuchana, jest dyskusja na ten temat, oddźwięk, nie znaczy to zawsze, że będzie po naszej myśli, ale jest dyskusja. No to ja się czuję wysłuchany. Z punktu widzenia sektora i tego, co słyszę od innych ludzi, to wiem, że nie wszyscy mają takie odczucia we współpracy z samorządem. Określenie tego na poziomie ogólnym sektora, że współpraca samorządu z organizacjami pozarządowymi jest oparta jak najbardziej na zasadach partnerstwa, byłoby trudne. Bo same zasady partnerstwa wskazują równo bądź też jasno określony podział pomiędzy stronami tego partnerstwa. A taki skonkretyzowany, zapisany świadomie nie istnieje, poza zasadami współpracy, które uważam, że powinny zostać zmodyfikowane i dostosowane do tych potrzeb”.

„Myślę, że urzędnicy troszkę już zaczynają czuć pewne rzeczy, przynajmniej niektórzy urzędnicy. Mają trudności z przejściem znad swojego papieru do tej rzeczywistości,



która w jakiś sposób jest... Jest to w zależności od tego, jaki jest ten urzędnik, jakie ma doświadczenie, na jakim jest poziomie. Myślę, że idzie to w kierunku bardziej partnerskich kontaktów, w znaczeniu takim, że urzędnik, jako słowo szeroko rozumiane, widzi potrzeby organizacji pozarządowej. Ma świadomość tego, w jakiś sposób nie ruszy. I chciałby utrzymywać z nim jakiś kontakt partnerski. A niejednokrotnie bywa tak, że chce wykorzystać organizację do zabezpieczenia pewnych swoich potrzeb i jakby zastonić się, że to organizacja będzie robiła, czyli wystąpić się organizacją”.

„Dałbym tak 70 do 30. 30 proc. na relacje partnerskie, 70 proc. na patronackie. Czyli jeszcze w większości jest tak, że prezydent ma wizję taką a nie inną. Nie ważne, że jakaś inna jest lepsza, ale to on to realizuje, bierze odpowiedzialność za to, co robi i on wie, na co chce pieniądze przeznaczyć. I w 30 proc. da się te środki uelastycznić na coś, czego nie chce, ale w 70 proc. powinno to spełniać jego strategię rozwoju miasta. Czyli chce dać np. na ekologię czy niepełnosprawnych, to już nie da np. na zabawę klockami lego. Ale jak zrobimy zabawę klockami przy okazji i on będzie miał swoją wytyczną, nie wiem... jak coś tam rozlicza w Warszawie, to wtedy tak. Ale wolnej amerykanki nie ma, trzeba się podporządkować. On jest pracodawcą, on daje pieniądze. Tak samo jest w Unii Europejskiej. Ona nie daje, na co my chcemy. UE przeprowadziła badania, na co są potrzebne pieniądze i dają na to. Jak nie chcesz, to nie bierz i szukaj np. sponsorów”

Jak widać, więcej organizacji i w znacznie bardziej opisowy sposób przedstawiało swoją sytuację, jako typową sytuację „petenta”, „klienta”, zaś rolę samorządu jako „patrona”. Wyraźnie pokazuje to takie samo zjawisko, jak to, które było opisywane w badaniach ogólnopolskich – nie ma między samorządem a III sektorem stosunków równościowych, a partnerstwo bywa poddawane w wątpliwość.

Pewnym remedium mógłby być wieloletni program współpracy między samorządem a NGO-sami. Takie głosy wyrażające nadzieje pod jego adresem się pojawiały, choć były zupełnie incydentalne:

„Na pewno może naprawić. Można tak te działania zaplanować i dążyć do ich realizacji i osiągnięcia celów, ale to zależy też od ekipy rządzącej. Jeśli będzie ona elastyczna i gotowa do współpracy, ale nie tylko na słowach, ale naprawdę w działaniach, to na pewno można zrobić wiele. Są przykłady z innych miast, gdzie samorząd jest zawsze przychylny

*działaniom organizacji, chętnie wspiera takie działania. Nie trzeba chodzić i, że tak powiem, wydębiać, że to naprawdę warto etc. Tylko oni są naprawdę chętni”.*

*„Do tego też można różnie podejść. Plan jednoroczny nie zapewnia pewnej ciągłości. Każda przemiana, rozwiązanie problemu potrzebuje pewnego czasu. Jeżeli samorząd tak partycypacyjnie, dobrze zleca pewne działania organizacjom, to na pewno powinien się pojawić dłuższy okres realizacji takiego zadania. Ktoś już pewnie wspominał o kilkuletnich kontraktach, które samorząd daje organizacjom. Fajnym przykładem jest to, że takie incydenty się już dzieją, np. samorząd przekazał schronisko dla zwierząt w naszym mieście organizacji pozarządowej, wolontariusze, ludzie skupiają się wokół tego problemu, potrzeby... Takie dłuższe zapewnienie powinno mieć miejsce, a nie ma tego w rocznym programie, bo co rok jest jednak cykliczność.*

*I czy roczny, czy wieloletni program współpracy powinien zawierać jasno skonkretyzowane, poparte pewnym dokumentem, diagnozą potrzeby obu stron i zapisu, jak te potrzeby wzajemnie zaspokajać. Jasno skonkretyzowany sposób konsultacji społecznych, co by się miało przekładać na partycypacyjne wyrównywanie realizacji zadań. To są dwie rzeczy, które na szybko mi przychodzą do głowy i teraz nie funkcjonują i na pewno pojawić się powinny”.*

Inną kwestią, która nas interesowała w kontekście relacji między sektorem pozarządowym a samorządem, było to, czy i na ile samorząd odpowiada na potrzeby organizacji pozarządowych, na ile sprzyja ich aktywizowaniu, albo też, czy aby nie blokuje ich działalności. I tu również nastąpił podział opinii. Część głosów, ale bardzo niewielka, była taka, że samorząd ani nie blokuje, ani specjalnie nie wspiera NGO-sów. Ale były też głosy zupełnie odmienne (widać, że działacze samorządowi mają tu raczej zdecydowane opinie) – że albo samorząd się nie przykłada i nie wspiera w stopniu wystarczającym (bo np. nie potrafi właściwie rozpoznać potrzeb organizacji i nie chce ich poznać, nie interesuje się nimi, nie szuka kontaktu z organizacjami itd.), albo wręcz przeciwnie – że bez niego niewiele by można było zrobić, a przynajmniej samorząd stara się zaspokoić potrzeby organizacji, choć jego możliwości są też ograniczone (sporo już takich cytatów przywołano wcześniej).

Przykładem opinii dość krytycznych mogą być następujące głosy:

„Myślę, że wykonuje cele, które musi wykonywać, bo tak jak będziemy mówili, że samorząd musi prowadzić politykę kulturalną, społeczną, wspierać organizacje pozarządowe, bo tak musi, bo ustawa to na nich nakłada, to powiedziałbym, że tylko musi to robić. A nie na zasadzie, że widzimy potrzebę. I pewnie jak każda władza. Jakbym nie był w organizacji pozarządowej, to też bym się pewnie i denerwował na jakieś tam stowarzyszenie (...) Ale ja z tego wyrosłem. Bo cieszę się, że są ludzie aktywni. A z kolei silne organizacje, tak jak my kiedyś, poczują, że mogą coś zrobić, być niezależnym od władzy, od UM, to chyba jest to budowanie społeczeństwa obywatelskiego. Nie przeciwko władzy, to nie jest przeciwko! To jest pokazanie, że są np. rodziny zastępcze i dostają jakieś tam pieniądze, ale czy im wystarczy? Że są matki samotnie wychowujące dzieci (...) MOPS-y działają, ale nie widać, czy to jest aktywizowanie, czy zbieranie tych ludzi. Czy w sporcie... To też są organizacje pozarządowe, sportowe. Jeżeli nie kreuje się modelu mistrza w sporcie, żeby każde dziecko chciało być, powiedzmy, Małyszem, czy Radwańską, czy nawet, gdybyśmy w Elblągu wykreowali, że mamy super mistrzów świata formacji, to te dzieci będą szły do czegoś. Czyli dajemy im nadzieję, szansę rozwoju. Ale tak nie jest. To jest tylko i wyłącznie dlatego, że jacyś sympatyczni ludzie, którzy mają jakiś cel do zrealizowania, to robią. A »robiąc« mistrza, mają problem, gdzie go wystać, jak on ma wziąć udział w mistrzostwach. To jest tak samo, jak będziemy mówili, że mamy problemy z piłką ręczną kobiet, gdzie na wszystko brakuje pieniędzy. I można by było powiedzieć, że ważne, żebyśmy zbudowali ulice, chodniki, ale pytam: kto będzie po nich chodził? Emeryt? Bo młody ucieknie, bo mu nie stworzyliśmy, jako społeczeństwo, rozwoju, tego, że może mieć w Elblągu dobry klub piłki ręcznej, nieważne co...”

„Na pewno.... No, zmienia się na pewno... Jakieś stowarzyszenie działa, funkcjonuje właściwie, to... Na pewno trudno ogarnąć te wszystkie stowarzyszenia. Każdy działa na innym polu, robi coś innego. I nawet połapanie się przez urzędników, kto co robi, nie jest taką prostą rzeczą. Są jakieś tam spotkania, ale często kończą się one na przekazaniu jakichś tam informacji, na, nazwijmy to, szkoleniu, ale często nie ma głosu, że tak powiem, od dołu, czyli potrzeb, jaki ma dany klub, stowarzyszenie...”

„Mi się wydaje, żeby tylko samorząd się bardziej interesował organizacjami... Przecież nie musi wszystkimi, może sobie wybrać parę organizacji w tej części działania, w tym roku, w następnym... Nie może kilka osób, bo chyba ze trzy są w komisji, wszystkim się zajmować. Ale gdyby się interesowali, to by poznali problem, wszystko to widzieli. Mam cały

czas wrażenie, że oni pracują teoretycznie. Że tu mi przyniosą, pokażą taki projekt, program, a ja tu powiem, że jak już sobie tak napisali, to niech sobie realizują. Dla mnie Rada Miejska powinna wyjść do ludzi. Nikt mnie nigdy nie zaprosił na jakieś spotkanie rady, kiedy mówi się o sprawach zdrowia. A uważam, że powinni. Jest to i dla nas, i dla miasta bardzo ważne. Ponieważ my pracujemy dla miasta. Przecież tyle spotkań, szkoleń etc. to jest olbrzymia praca, na którą nie wydali ani grosza! Przez ten czas, jak się zmienił umysł człowieka. My na to pracowaliśmy (...). No, nie tylko my, bo jeszcze była i telewizja, ale my docieraliśmy do tego wszystkiego. Przez siedem lat nie wydali ani grosza, no może poza transportem i czymś, a taka olbrzymia robota była zrobiona. Nikt nigdy nie zapytał nas o to, jak to się działo, jakie były efekty etc. Robiliśmy rozliczenia, sprawozdania, ale nie jestem przekonana, nawet wiem, że na pewno nie docierały te wiadomości do tych osób. To jest olbrzymi problem, że nie ma kontaktu z RM”.

„Ja głównie chodzę na te sportowe, ale takie też są dwa, trzy razy do roku. No i często nie ma tego głosu, nie ma czegoś takiego, że np. czy każdy, czy to stowarzyszenie, które chce, ma prawo czy możliwość tak naprawdę do końca przedstawić pewną kwestię, a jak nawet przedstawia, to często jest, że będzie rozpatrzona itd. i często na tym się kończy tak naprawdę. Może przez tą biurokrację, która jest w Polsce... Nie trzeba tu zwalać winy tylko na urzędników elbląskich, ale... Poprzez biurokrację utrudniamy sobie pewne działania”.

A oto inne opinie, kładące nacisk na „interesowność” samorządu:

„Samorząd pomaga wtedy, kiedy ma korzyści. Pomaga tym organizacjom, które mają takie działania, które przynoszą korzyści UM. Czyli organizując imprezy takie, którymi Elbląg może się pochwalić. Mniej pomaga organizacjom tak bezinteresownie, w stylu: macie 100 tys. zł na niepełnosprawnych i koniec. Wolą dać 100 tys. na imprezę, która będzie sławiona w mieście i każdy będzie o niej wiedział. UM myśli bardziej jak przedsiębiorstwo. Wybierze to, gdzie za mniejsze pieniądze będzie miał lepszy efekt. UM rozlicza się z wyników. Zwykłe zasady demokracji. Jeśli ktoś jest mniejszością, to nie dostanie tych pieniędzy, bo my, obywatele sami tworzymy taki nacisk na UM, że potem sami będziemy na niego strzelać”.

„Pomaga. Podejrzewam, jak się zmieni, to może być gorzej. Mogłoby być zawsze lepiej. Patrząc na to wszystko, zastanawialiśmy się kiedyś, ile osób na pełen etat trzeba by zatrudnić i ile stworzyć wydziałów, żeby zrobić centrum organizacji pozarządowych obsługiwanych przez UM! Ile pieniędzy trzeba by na to wydać! Wyszłyby pewnie miliony. (...) Dla UM jest to na rękę, że organizujemy te imprezy. Wydają na to o wiele mniej, mają dobrze zrobione

imprezy. Więc zależy im na współpracy z nami. Gdybyśmy my nie istnieli, czyli III sektor, to UM byłby o wiele gorzej postrzegany”.

Opinie pozytywnie odnoszące się do starań samorządu w sprzyjaniu aktywizacji organizacji ilustrują następujące przykłady:

„Władze chyba są przychylnie nastawione do organizacji. Wiadomo, że składanych jest dużo projektów do różnych wydziałów. W miarę możliwości starają się dzielić je tak, żeby oddzielić każdego – może nie po całości, ale po części. (...) No, jest kryzys, to jest mniej pieniędzy. I to się odbija na tym, że jest mniej funduszy do podziału. Ale tak jak jest, to starają się rozdać każdemu”.

„Blokować, nie blokuje. (...) poszedłem do prezydenta, bardzo chętnie przyjął patronat, na ile mogłem, na tyle pomógł. Wspiera i finansowo, i rzeczowo”

„Ja mam pozytywną opinię... Np. to że mamy to biuro, to była... No, prezydent cały czas dążył do tego, żeby nam to dać. (...) Jest to fajny gest, że możemy mieć tutaj siedzibę”.

„Uważam, że samorząd jest dosyć mobilny i stara się pomagać organizacjom pozarządowym w jakimś zakresie. Np. lokalowo, my nie płacimy za lokal. Jest wiele innych organizacji, które też nie płacą. Samorząd myśli o tym, żeby ten III sektor funkcjonował. To zależy też od samych organizacji, żeby wymagały, żeby chciały coś zorganizować, żeby te środki samorządowe były przekazywane na taką, działalność, którą mogą prowadzić organizacje pozarządowe – taką pomocową, na terenie Elbląga”

Były też głosy, że samorząd musi być ostrożny, a same organizacje muszą się najpierw sprawdzić, po to, aby nie marnowały publicznych środków:

„Samorząd cały czas dosyć dobrze działa w tym zakresie. Wiadomo, że każdy by chciał, żeby to było więcej możliwości, ale to trzeba przekazać ustawowo też z góry wcześniej pewne prerogatywy. Na poziomie Elbląga też trzeba by było przetestować niektóre działania, żeby te organizacje pozarządowe mogły funkcjonować. Ale często się zdarza, że organizacje pozarządowe, które chciałyby coś robić, są chimeryczne, nie mają struktury... Tu już nawet nie chodzi o strukturę, ale nie funkcjonują one tak jak, założymy, przedsiębiorstwo, firma, tylko działają ad hoc, od jakiegoś wydarzenia do kolejnego. Często organizacja nie jest przygotowana. Samorząd też musi na to spojrzeć z drugiej strony – żeby ta działalność była dobrze zabezpieczona i żeby faktycznie to funkcjonowało. To będzie jeszcze docieranie, które będzie trwało przez lata, żebyśmy mieli poziom np. Norwegii, gdzie mnóstwo rzeczy jest robionych przez NGO-sy. Albo chociażby do Holandii, w ogóle w Skandynawii...”

Choć z drugiej strony nadmierną tendencją do kontrolowania organizacji i przerost biurokracji także krytykowano:

*„Mam wrażenie, że to jest ogólna jakaś tendencja przerostu biurokracji nad treścią. Jakaś taka duża skłonność do kontrolowania, ingerowania na etapach, na których się nie powinno. Bo po prostu albo mamy specjalistów, albo nie mamy. I ich się nie kontroluje. Bo można kontrolować, czy pieniądze zostały wydane dobrze, ale nie na etapie realizacji. A taką tendencję się obserwuje. (...) Zmęczenie, także ludzi z innych organizacji, co się w rozmowie pojawia, narastającą biurokracją. To pożera czas, środki, zapał, chęci. A wydaje się, że to jeszcze... że to wisi na krawędzi jakiejś efektywnej działalności”.*

W kontekście współpracy międzysektorowej interesowała nas również kwestia przestrzegania procedur konsultacyjnych. Jako przyczynek do tegoż zagadnienia chcielibyśmy zacytować wymowny fragment z protokołu posiedzenia Rady Elbląskich Organizacji Pozarządowych dotyczący Programu na Rzecz Osób Starszych na lata 2009-2013 przyjętym przez samorząd miasta Elbląg:

*„Na spotkaniu członkowie zespołu przygotowującego Elbląski program na rzecz osób starszych pracujący w nim społecznie wraz z przedstawicielami Miejskiego Ośrodka Pomocy Społecznej podjęli dyskusję nad ostateczną wersją zatwierdzonego Programu. Po zapoznaniu się z dokumentem jaki został wypracowany na wspólnych spotkaniach zespołu z jego zatwierdzoną wersją stwierdzono różnice. Na etapie przyjęcia ostatecznej wersji Programu, część z uwag i sugestii zgłaszanych przez przedstawicieli elbląskich organizacji pozarządowych zostało pominiętych, a w całości dokumentu zabrakło czytelnego sygnału, że są one również przewidziane jako aktywny wykonawca założeń Programu. Bez takiego zapisu organizacje przy staraniu się o zewnętrzne środki nie mogą powoływać się na fakt realizacji zadań w ramach Programu czy w oparciu o założenia Programu.*

*Ponadto program nie jest spójny ze wszystkimi zadaniami jakie prowadzą obecnie organizację pozarządowe gdyż brak jest w nim zapisu o dostępnych środkach dla osób starszych, które pochodzą z funduszu seniorskiego, którego operatorem jest Fundacja Elbląg.*

*Konsultacje społeczne są bardzo ważnym elementem tworzenia wszelkich programów społecznych, ponieważ dają możliwość przygotowania rozwiązań odpowiadających potrzebom możliwie najszerszej grupy ostatecznych odbiorców danego programu. Tym bardziej na uznanie zasługuje fakt włączenia w prace nad Elbląskim programem na rzecz osób starszych szerokiej grupy partnerów z różnych środowisk. Wnioskiem z prac jest jednak refleksja*

potrzeby dalszej pracy nad poprawą przepływu informacji oraz jasnym i czytelnym komunikatem dla organizacji, że są one równym partnerem w procesie rozwiązywania problemów społecznych”<sup>75</sup>.

W cytacie tym widać całą ambiwalentność sytuacji. Z jednej strony zadowolenie organizacji, że są one włączane w proces tworzenia programów miejskich. Z drugiej zaś rozczarowanie brakiem pełnego upodmiotowienia i uznania dla roli III sektora. Podobnie rzecz wygląda w przeprowadzonych przez nas wywiadach. Są głosy uznające znaczenie włączania w procedury konsultacyjne, ale też takie, które w zasadzie wręcz stwierdzają brak chęci konsultacji ze strony władz miejskich. Albo też mówiące, że owszem – spotkania się nawet odbywają, tylko... niewiele z nich wynika. Bo na końcu urzędnicy „i tak wiedzą lepiej”:

*„No, ja to muszę ocenić niestety krytycznie. III sektor jest traktowany przez samorząd jak piąte koło u wozu. Nie ma typowych konsultacji. Nie ma takich prawdziwych, rzeczowych konsultacji na tematy miasta, jego przyszłości, strategii. Nawet na tematy związane ze społeczeństwem. Projekty MOPS-owskie, czy jakiegokolwiek inne często są dawane do przeczytania, ale decyzje i tak już dawno zapadły. Często to jest materiał, który nie podlega jakiegokolwiek zmianie. Czyli jeśli to jest konsultacja, to znaczy, że niektórzy chyba nie wiedzą, co znaczy to słowo, szczególnie ta konsultacja społeczna”.*

*„Chodzi mi o daleko idącą konsultację samorządu wszelkich strategii z organizacjami pozarządowymi. Bo proszę zauważyć, że często są prowadzone konsultacje nawet z mieszkańcami, a to jest tak duże ciało, że taka konsultacja nie jest miarodajna. Przyjdzie dwóch, trzech mieszkańców, ktoś powie, że konsultacje zrobiliśmy, bo zrobiliśmy prezentację, osoby przyszły, się wpisały, swoje wnioski napisały. To są konsultacje społeczne? No, moim zdaniem nie. Łatwiej jest przez sieć organizacji, zaczynając od REOP i docierając do organizacji. Każdy przewodniczący, prezes ma kontakt z jakąś grupą, jak nie od bezpośrednio z tymi np. 150 os., to na dzień dobry z przynajmniej 50 ludźmi. Jaki problem rozpropagować pewną ideę, żeby później od nich uzyskać jakieś wnioski, pomysły i to przekazać dalej. Tak to powinno działać, przynajmniej w tych dużych sprawach. U nas konsultowany jest np. kolor tramwaju. A strategia rozwoju czy promocji miasta w ogóle nie jest. Albo jak jest, to w taki zdawkowy sposób, nieraz człowiek usłyszy po fakcie, gdzieś przeczyta, że był jakiś dokument wyłożony w UM, bo na tablicy w UM była informacja. Przecież do UM codziennie wszyscy*

---

<sup>75</sup> Protokół z zebrania REOP, Elbląg dnia 19.01.2009 r.

nie chodzą. Jakby tam chodziło 120 tys. ludzi, to ten urząd by pękł w szwach. Strona internetowa do dzisiaj nie jest zmieniona, miała być dawno temu. To jest takie mydlenie oczu, że niby jest współpraca. Takiej partnerskiej współpracy nie ma. A chodzi, żeby traktować się na równi. Żeby były zwykłe metody negocjacji i mediacji. Oczywiście to jest uzależnione od samych członków organizacji, członków REOP. Jak będą wybierani radni etc”.

„Tak, takie spotkania się odbyły. Np. jeśli chodzi o osoby starsze, to był powołany zespół i miały być dalsze działania. No, niestety później się okazało, że zespół wypracował swoją strategię, a MOPS na podstawie tej strategii zrobił swoją, czyli powycinał, co mu nie pasowało i została taka przyjęta. Jak byli potrzebni ludzie i ich pomysły, to była potrzeba współpraca. Zostali wykorzystani w pewien sposób i wyszło, jak wyszło”.

„Tak, do pewnych spotkań dochodziło, na temat oświaty, ale było to prowadzone przez panią naczelnik, która pokazywała tylko swoje pomysły i nie było jakichś reakcji nawet na propozycje z sali, żeby coś wziąć pod uwagę. Raczej bym to potraktował jako promocję działań miasta, a nie możliwości współpracy i wysłuchania pomysłów innych. Nie chciałbym, żeby to było odebrane, że nie ma kompletnie żadnych spotkań, że nie ma żadnej współpracy. Ale ta współpraca ma jeszcze wiele do poprawy”.

Ale słabość procedur konsultacyjnych wynika także przynajmniej po trochu ze słabości III sektora i jego reprezentacji:

„To jest dobre pytanie... Ja myślę, że powinniśmy to pisać, ale to jest i tak, wiesz... trochę sobie a muzom. My takie rzeczy najczęściej zgłaszamy pełnomocnikowi, on jest człowiekiem kontaktem. Czasem zwracamy uwagę prezydentowi. Mówimy: panie prezydencie, mamy ciało doradcze, wypracowaliśmy zasadę, a ludzie nie przychodzą, coś się dzieje nie tak! Albo wręcz na piśmie, np. gdzie konsultacje społeczne? Ale nadal mamy taką sytuację, że to jest ciało doradcze, bezosobowe. Jeśli nie masz poparcia sektora, to jesteś tak samo jak Kowalski. Co z tego, że przyklejasz naklejkę »rada«? To jest zgłaszane, ale to jest kwestia świadomości nie tylko przewodniczącego. Dla niektórych stan taki, jaki jest, jest OK. I tacy też są członkowie rady, przykro to mówić, ale tak jest”.

Ocena czynnika ludzkiego, czyli kwestia osobistych kontaktów między urzędnikami a działaczami pozarządowymi

Wątek ten pojawił się już wielokrotnie w przywołanych wypowiedziach. Bo oprócz relacji formalnych, urzędowych i służbowych, bardzo istotną rolę odgrywają



także więzi nieformalne. Szczególnie w niewielkim ośrodku miejskim, gdzie „wszyscy się znają” (a jeśli „pula” aktywnych osób jest ograniczona i wszyscy oni działają od szeregu lat, to owe znajomości i relacje są tym bardziej oczywiste). Na aspekt nieformalnych relacji zwracają uwagę także inni badacze:

*„Naturalnym elementem współpracy, poza stroną formalną są stosunki interpersonalne. Choć może się wydawać, że jest to oczywistość, warto się im jednak bliżej przyjrzeć, ponieważ były one bardzo często wspomniane przez respondentów. Rozmówcy bardzo wysoko cenili sobie dobre, nieformalne relacje, co zapewne w dużym stopniu wpływa na fakt, że ogólny obraz współpracy jest pozytywny. Warto zwrócić uwagę na trzy aspekty relacji interpersonalnych, pojawiające się w wypowiedziach respondentów.*

*Po pierwsze, przedstawiciele organizacji pozarządowych, podobnie jak w poprzednich badaniach, podkreślali przychyłność i chęć pomocy, z jaką spotykają się ze strony urzędników (...)*

*Po drugie, urzędnicy mogą liczyć na zrozumienie ze strony przedstawiciela trzeciego sektora. Osoby te dostrzegają że przedstawiciele administracji są ograniczani w swoim działaniu przez przepisy i to one, a nie osobiste preferencje kształtują tryb postępowania pracownika administracji (...).*

*Trzecia kwestia była wielokrotnie eksponowana przez respondentów. Jest to pozaoficjalna współpraca, która ma bardzo duży wpływ na wzajemne stosunki. (...)*

*Bliskie znajomości, które zawiązują się między przedstawicielami organizacji pozarządowych i administracji publicznej są naturalnym następstwem współpracy ograniczonego kręgu osób (zwłaszcza w niewielkich miejscowościach). Można uznać, że takie relacje są korzystne dla samej kooperacji. Dobrym przykładem jest tu taj cytat z wypowiedzi przedstawiciela organizacji pożytku publicznego: każda współpraca zależy od ludzi. Jednocześnie należy pamiętać, że takie nieoficjalne elementy współdziałania mogą negatywnie wpływać na realizację zasad współpracy, na przykład na uczciwą konkurencję”<sup>76</sup>.*

Bardzo podobnie wygląda to w Elblągu, o czym dość obszernie mówili liderzy. Co do ważności czynnika ludzkiego w relacjach NGO-samorząd wszyscy byli zgodni:

---

<sup>76</sup> M. Niewiadomska-Guntzel, *Ogólny obraz współpracy międzysektorowej*, [w:] *U progu zmian. Pięć lat ustawy o działalności pożytku publicznego i wolontariacie. Raport z badań*, red. G. Makowski, ISP, Warszawa 2008, s. 63-64.

*„Czynnik ludzki jest ważny, bardzo ważny”.*

*„Ja myślę, że to jest w ogóle tu najważniejsze. Bo nawet jeżeli byłyby jakieś niejasne, niedobre procedury, takie, które wymagałyby modyfikacji, to jeżeli ludzie potrafią ze sobą porozmawiać, to zawsze dojdą do rozwiązania słusznego, które dla osób będzie dobre. Myślę, że czynnik ludzi przy współpracy z samorządem jest najważniejszy”.*

*„Wszystko polega na zdobyciu zaufania i dobrych relacjach. No i trzeba mieć wspólny cel z UM”.*

Z pewnością czysto ludzkie relacje łagodzą problemy chropawej często współpracy między samorządem a III sektorem:

*„Były problemy, pewnie. Tyle się mówi złego o tych urzędnikach... Ale to jest nieprawda, albo ja mam jakieś wyjątkowe szczęście. Bo u nas, jak projekty były źle napisane, to panie wołały i kazały poprawiać. Poprawiało się raz, drugi, trzeci, w końcu doszło się do jakiegoś standardu, że już nie trzeba chodzić i pytać, bo już wiemy”.*

*„Ja pani mówię, to są ludzie, którzy dla towarzystwa zrobią wszystko. (...) To są osoby, że kiedy ja przychodzę do nich, to tak, jak wchodzę do przyjaciół. Bo wiem, że... (...) Zawsze są panie z urzędu, na każdej uroczystości. To jest naprawdę warte podkreślenia”.*

*„Nasze biura tak rzadko przypominają typowe biura. Charakter pracy jest odmienny. Jak tam idziemy, to idziemy jak do swoich. To nie tak, że przychodzi petent do urzędnika”.*

*„Urzędnicy często lepiej współpracują z członkami stowarzyszeń, jeśli... nie wiem, nie to, że prywatnie, ale jak tak bezpośrednio jest kontakt z urzędnikiem. Tak to jest łatwiej załatwić niż przy szerszym kworum, gdzie musi to być załatwiane w taki typowy urzędniczy sposób. Jak się patrzy na górę, czy aby na pewno dobrze postępuję, czy przełożony mnie nie skarci za to, że idę na zbyt daleko idącą współpracę. To chyba też zależy od tematu i jakiego człowieka się spotka”.*

*„Pogadać sobie można (uśmiech), ponegociować może mniej. To że podpisujemy umowę z miastem czy z województwem, nie znaczy, że jest to umowa, którą obie strony tworzą. Jest to umowa przygotowana przez jedną ze stron. A my ją możemy podpisać albo nie. Ale jeżeli chodzi o samych urzędników, czy przedstawicieli tych instytucji, to myślę, że jest już taki czas, że jakby obie strony się znają, szanują”.*

*„Ale przy wcześniejszych, to np. zadzwoniłam do (...) UM, umówili się ze mną. Spojrzeli, poradzili, wskazali, co jeszcze poprawić, powiedzieli, żeby jeszcze na spokojnie przemyśleć, bo jest czas. Pani szła na urlop, ale nie zostawiła mnie samą. Miałam zadzwonić*

do pani z Wydziału Budżetowego, sprawdziła, co i jak. Drobiazgowo sprawdzała, ale takie są wymogi. Nie była jednak dla mnie uciążliwa, w sensie takim, żeby coś tam znaleźć. (...) Nigdy nie odmawiają. Pomagają”.

„Czynnik ludzki na pewno jest bardzo ważny. Ważna jest współpraca, jak się idzie do takiego urzędu, jak cię przyjmują, czy nie mają czasu. Tu akurat nie narzekamy. Zawsze jak trzeba, to mamy wsparcie”.

„Tu w Elblągu jest na pewno prościej, bo się znamy, często też na stopie koleżeńskej. Znamy się z imienia, nazwiska. Jesteśmy rozpoznawalni. A w województwie, to są to najczęściej kontakty telefoniczne bądź emailowe. Ale jeżeli się już raz rozliczało i trafi się do tej samej osoby, która prowadziła projekt, to już jest łatwiej”.

„To się zmieniło. Może 15 lat temu to rzeczywiście czasem jak człowiek wchodził do jakiegokolwiek urzędu, to czuł się jak mały, gorszy i na jakimś tam dalszym planie. Dzisiaj nie odbieram tego tak, że się czuję gorzej. Nie. Dzisiaj i ten urzędnik przeszedł jakąś transformację (śmiech), że w sumie on też ma służyć temu potencjalnemu klientowi”.

„Na pewno ma to znaczenie. To jest po prostu ludzkie, tak zawsze było i będzie. Łatwiej przekonać do jakiejś działalności osobę, która te pasje podziela, czy ma zrozumienie, czy też wiedzę na temat tego, co chce się zrobić, niż osobę, która nie bardzo się orientuje, o co nam chodzi i po co to robimy. Trudno nam będzie przekonać osobę, która jest pasjonatem, nie wiem, aktywności wysokogórskiej, że ja tu chcę dokumentować dziurę w depresji, prawda?...”

„Generalnie mam dobrą współpracę z urzędnikami. Nie narzekam”.

„To jest bardzo ważne, bo jeżeli relacje międzyludzkie są naprawdę na dobrym poziomie, a takie mamy chociażby z niektórymi przedstawicielami (...), to również to się przekłada na całą pracę”.

„Uważam, że są uprzejmi, że starają się odpowiedzieć na pytanie i zorganizować tą odpowiedź, to też jest w ten sposób często”.

Dotykamy tu problemu zasiedziałości, o którym niebezpośrednio wypowiadali się niektórzy liderzy. To może zagrażać uczciwej konkurencji i prowadzić do nepotyzmu.

„No nie wiem, może by nie... Troszkę już w tym mieście pracuję, mam pewne ścieżki wydeptane i łatwiej jest mi na pewno pewne rzeczy załatwić”.

To może prowadzić do trudności w aktywnej współpracy z pracownikami samorządu na wielu płaszczyznach, m.in. zdobywania środków finansowych.

*„Nie chcę tu przesądzać, bo... nie chcę. Ale czasami uważam, że może być jakaś tam kwestia polityczna, ale też i znajomości. Ja, jako młody człowiek na pewno nie mam kontaktu takiego, nie wiem, czy z prezydentem, czy z kimś innym, jak ktoś, kto jest wiele lat w Elblągu i może współpracował wielokrotnie. I na pewno, choć mój projekt będzie super wspaniały, to nie dostanę tyle...”*

Musimy przyznać, że nasi respondenci bywali nader ostrożni w ferowaniu opinii dotyczących relacji między nimi a urzędnikami:

*„W 90 proc. tak. Na początku... (obawia się mówić) Z panią naczelnik da się dogadać, jest dobrą kobietą, ale zmienia zdanie. Ale jeżeli dobrze się do niej podejźcie i się dociśnię, i zabezpieczy wszystko podpisem, to jest ok. Jak się podpisze, to się potem nie wyprze. Nie zawsze wszystko podpisze. Ale jak podpisze, to jest ok. Po tegorocznych (...), które jej się podobały, raczej nam nie wywinie wała, nawet jak nie podpisze”.*

*„Może mieć wpływ. Nie chcę oceniać, bo to trudno na pewno. Na pewno, wiadomo, są ludzie, którzy chcą jakoś każdemu pomóc, ale nie chcę też mówić, że ktoś tam załatwia to w inny sposób. Za dużo mamy korupcji i innych rzeczy w państwie, żeby jeszcze szukać czegoś tam tutaj...”*

Ale były też głosy wskazujące na to, że zbudowanie takich relacji jest niemożliwe, a często urzędnicy wręcz obcesowo traktują działaczy pozarządowych (wracamy do kwestii traktowania jak petenta):

*„Były takie sytuacje... Osobiście spotkałem się z taką sytuacją, z takim urzędnikiem, w jednym z wydziałów, gdzie zostałem potraktowany jako ktoś... no, ktoś najgorszy, kto po prostu przychodzi i nie wiadomo, czego chce. Nie chcę mówić, jaki wydział, bo od razu będzie wiadomo, o kogo chodzi. Rzeczywiście była taka sytuacja, gdzie bardzo zraziłem się i wiem, że już tam nie pójde”*

*„Zawsze jest dystans, nawet jeżeli idzie się z nimi dogadać, a nie... no... powiedzmy, nie zawsze. W większości przypadków tak nie jest. Nie, no zawsze jest na dystans”.*

*„W samorządzie to nie są może aż takie kontakty, bo tutaj się wszyscy znają w środowisku, jest łatwiej. (...) To, mówiąc szczerze, w dużej mierze polega, nie mówmy znajomościach, ale, powiedzmy, kontaktach interpersonalnych między i osobami w Polsce, i osobami z organizacji, i takim lobbingu organizacji lub grup organizacji. Jeśli chodzi o sponsorów, to też tak to funkcjonuje. To są decyzje prawie nigdy bezstronne”.*

W kontekście relacji między urzędnikami a działaczami pozarządowymi pojawił się także dość specyficzny problem „urzędników-społeczników”. A więc taka sytuacja, kiedy to urzędnicy sami stają się członkami stowarzyszeń. Czy nie dochodzi tu do konfliktu ról (sami składają wnioski jako pozarządowcy, które następnie oni lub ich koledzy z pracy akceptują, rozliczają itd.)? Zapytaliśmy o to naszych respondentów, ale rzecz ta nie wywołała jakichś specjalnych emocji, choć takie zjawisko jest zauważalne i raczej jest ono oceniane negatywnie:

*„Też to jest różnie. Często takie związki są przydatne. Oczywiście nie powinno się tego nadużywać, tzn. np. »wykaszać« konkurentów z innych organizacji. Ale nie można nikomu zabronić działać. Niektórzy czują taką potrzebę. Zresztą np. takim stowarzyszeniem było swojego czasu stowarzyszenie »Dajmy szansę«, które niestety zostało potem brzydko potraktowane przez Urząd Miasta. Zostało powołane przez pracowników ówczesnego MOPS-u, potem prowadziło ośrodek interwencji na ul. Nowodworskiej. To się sprawdziło. Były tam osoby, które wykorzystywały w pozytywny sposób swoje kontakty z MOPS-em i robiły bardzo dobrą robotę. Nie widzę w tej relacji nic złego, pod warunkiem że... Hm, są też stowarzyszenia, które są zawiązywane, żeby realizować zadania samorządu (śmiech). Wszystkie organizacje społeczne właściwie realizują jakieś zadania samorządu. Ale chodzi o to, że niektóre są podporządkowywane, kierowane przez UM, zdobywają środki na rzecz urzędu. To wtedy rzeczywiście jest złe. Ale to nie musi tak być, to się różnie układa”.*

Poruszano także problem tworzenia organizacji pozarządowych – „przybudówek” instytucji budżetowych. Jest to oceniane różnie:

*„No i niestety, są też stowarzyszenia, które zostały założone przez pracowników konkretnych instytucji, np. przy domu pomocy społecznej, czy PCPR, przez Młodzieżowy Dom Kultury. Powstały tylko po to, żeby móc występować o te same środki jako stowarzyszenie. Uważam, że w pewnym sensie jest to nieuczciwe, no ale... zgodne z prawem”.*

*„Ja mogę sobie oceniać krytycznie, aczkolwiek widzę, że rzeczywiście jest taka tendencja. I jeśli się przyjrzeć temu, to nie jest to wcale złe, znaczy... bo w sumie, to że jestem pracownikiem jakiejś instytucji nie znaczy, że nie mam już swobód obywatelskich i nie wolno mi się stowarzyszać. Więc to jest zgodne z literą prawa, więc jakby... jest i za, i przeciw. Ale w takiej sytuacji wyjdzie to tak, że tak naprawdę te pieniądze sfinansują działania instytucji, nie stowarzyszenia, że będą to ci sami beneficjenci tej instytucji, w tych samych godzinach*

*pracy, tymi samymi rękami. W tym momencie uogólniam, ale są stowarzyszenia, programy zakładane tylko po to, żeby na papierze to dobrze wyglądało, papier wszystko przyjmie”.*

### Procedury grantowe

Tym jednak co w największym stopniu przesądza o relacjach między samorządem a III sektorem, tym to rozstrzyga o wzajemnym postrzeganiu i opiniach pozarządowców o samorządzie są niewątpliwie procedury grantowe, regulujące dostęp do publicznych środków. Środków, bez których organizacje w zasadzie nie mogą wypełniać swoich zadań. Postanowiliśmy się więc zająć kwestią znajomości procedur, oceną ich funkcjonowania (czy są przestrzegane, czy są oceniane jako sprawiedliwe, czy są łatwe do wypełnienia), oceną przyjmowanych priorytetów itd.

Badania ogólnopolskie potwierdzają: *„Tryb konkursowy jest tym elementem ustawy, który w największym stopniu zdaje się wpływać na współpracę administracji państwowej i organizacji pozarządowych. Stosunek badanych do tej instytucji jest niejednoznaczny. Obydwie strony dostrzegają pozytywne aspekty konkursów:*

*NPP: Przede wszystkim to, co cenią sobie organizacje po zarządowe, bo ja rocznie rozmawiam z ponad stu organizacjami przy okazji różnych konsultacji, to jest to, że wyeliminowano taki mechanizm, który poprzednio panował, polegający na tym, że zaprzyjaźnionym organizacjom przyznawało się różnego rodzaju granty. Nie zawsze zadania, które organizacje te realizowały, były zadaniami najważniejszymi dla danego obszaru. Więc to jest dobrze pod tym względem.*

*GPS: Ale ja bym tutaj jeszcze coś dodała, jeśli chodzi na korzyść ustawy. Otóż u nas było tak, że organizacje pozarządowe składały wnioski do urzędu i dla mnie wcześniej, o dofinansowanie, i dla mnie wcześniej, te zasady, dlaczego ta organizacja ma pięćset złotych, a ta m ta ma dwa tysiące, a tamta dziesięć tysięcy, nie były jasne. Co, jak, na co - gdzie się tak to gubiło. Teraz, jak mówię, konkurs ogłaszany jest w gazecie, na stronie internetowej, jest to jawne, wiadomo ile miasto chce przeznaczyć na jakieś zadanie, a tego nie było przed tą ustawą.*

*Wypowiedzi te pokazują, że konkursy zapewniły większą transparentność współpracy. Co ważne, cenią ją sobie nie tylko organizacje, ale także przedstawiciele administracji publicznej. Istotnym skutkiem wprowadzenia trybu konkursowego jest także uczciwa*

konkurencja. Gwarantuje ona, że każda organizacja pozarządowa może ubiegać się o środki finansowe, co zdaje się być przełomem we współpracy z administracją. (...)

Konkursy są więc sposobem na zmuszenie administracji państwowej do współpracy z większą liczbą organizacji pozarządowych. Oznacza to zmniejszenie uznaniowości oraz umożliwienie przedstawicielom trzeciego sektora nawiązywanie współpracy z administracją publiczną.

Procedury konkursowe są jednocześnie przyczyną wielu zjawisk, które rozmówcy oceniają negatywnie. Przede wszystkim ustawa wprowadziła konieczność formalizacji postępowania. Takie opinie padały zarówno z ust przedstawicieli administracji publicznej, jak i organizacji pozarządowych. Analizując opinie respondentów można wnioskować, że formalizacja i biurokracja są uznawane zgodnie przez obydwie strony sporu za utrudnienie we współpracy urzędów i trzeciego sektora. Te zjawiska budziły wśród uczestników dyskusji bardzo wiele negatywnych emocji (...)

Dla wielu małych organizacji pozarządowych, w których często działają ludzie starsi czy znajdujący się w trudnej sytuacji życiowej, wymogi UDPP są utrudnieniem w relacjach z samorządem. Dla niektórych z takich organizacji (czy to małych, czy to takich, dla których profesjonalizacja działalności jest bardzo trudna z przyczyn obiektywnych) nie do sprostanienia mogą się okazać formalne wymogi konkursowe, a także ewentualne rozliczanie uzyskanych środków. Dla pewnej grupy organizacji podjęcie współpracy z administracją publiczną staje się więc niemożliwe<sup>77</sup>.

Ustalenia powyższe potwierdzają także nasze badania, z tym że należy podkreślić, iż mechanizmy konkursowe działały w Elblągu zanim została uchwalona ustawa o działalności pożytku publicznego, która wprowadziła obligatoryjnie taki obowiązek.

Ale w tym samym opracowaniu w odniesieniu do kwestii współpracy finansowej znalazło się ważne zestawienie problemów, które znajdują odzwierciedlenie także w naszych badaniach:

---

<sup>77</sup> M. Niewiadomska-Guntzel, *Ogólny obraz współpracy międzysektorowej*, [w:] *U progu zmian. Pięć lat ustawy o działalności pożytku publicznego i wolontariacie. Raport z badań*, red. G. Makowski, ISP, Warszawa 2008, s. 75-80

Tabela 8

## Najistotniejsze problemy związane z realizacją finansowych form współpracy

| Problemy   | Związane ze zlecaniem zadań  | Związane z przeprowadzaniem konkursów   | Związane z inicjatywami własnymi organizacji   |
|--|--|---|--|
| Związane z funkcjonowaniem administracji publicznej  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• forma powierzania realizacji zadań jest zbyt często zastępowana wspieraniem</li> <li>• brak długofalowej współpracy finansowej administracji z trzecim sektorem</li> <li>• opóźnienia z przekazywaniem środków finansowych</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• nieprzejrzyste systemy oceny ofert</li> <li>• brak uzasadnień decyzji</li> <li>• nieprzewidywalność terminów ogłoszenia konkursów i zbyt późne informowanie o nich</li> <li>• brak spójności procedur na poziomie całego urzędu</li> <li>• brak konsultacji kryteriów z organizacjami</li> <li>• skład komisji konkursowych</li> <li>• brak progów kwotowych</li> <li>• niejasne kryteria konkursów</li> <li>• skomplikowane procedury, zawile formularze</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• zbyt długa procedura rozpatrywania wniosków</li> <li>• brak zainteresowania projektami składanymi przez organizacje</li> <li>• niechęć do zmian, preferowanie rozwiązań już istniejących</li> <li>• ograniczenia budżetowe</li> </ul> |
| Problemy   | Związane ze zlecaniem zadań  | Związane z przeprowadzaniem konkursów   | Związane z inicjatywami własnymi organizacji   |
| Związane z funkcjonowaniem organizacji pozarządowych | <ul style="list-style-type: none"> <li>• zawyżanie kosztów realizowanych działań w sytuacji ograniczonej puli środków do rozdysponowania w konkursie</li> <li>• problem z pozyskaniem wkładu własnego z innych źródeł i rozliczenie go</li> </ul>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• brak zainteresowania konkursami</li> <li>• nieumiejętność pisania wniosków;</li> <li>• brak wykwalifikowanej kadry</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• inicjowanie jako próba złożenia wniosku po terminie</li> <li>• mała oryginalność zgłaszanych projektów</li> <li>• zniechęcenie do tej formy współpracy, ze względu na niskie prawdopodobieństwo uzyskania dotacji</li> </ul>          |
| Związane z relacjami wewnątrz III sektora            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• konkurencja i rywalizacja między organizacjami</li> <li>• przewaga silnych i dużych organizacji</li> </ul>  |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• przejmowanie inicjatywy przez inne podmioty w wyniku konkursu</li> </ul>  |



|   |  |  |   |
|---|--|--|---|
| Związane z czynnikami niezależnymi od obu stron | <ul style="list-style-type: none"> <li>• niespójność UDPP z innymi ustawami</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• niespójność UDPP z innymi ustawami</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• trudność powiązania inicjatyw z budżetami jednostek samorządowych i programem współpracy</li> <li>• zapis ustawowy dotyczący inicjatyw własnych organizacji jest niedostatecznie sprecyzowany</li> </ul> |
|---|--|--|---|

Źródło: K. Hernik, *Finansowe i pozafinansowe formy współpracy* [w:] *U progu zmian. Pięć lat ustawy o działalności pożytku publicznego i wolontariacie. Raport z badań*, red. G. Makowski, ISP, Warszawa 2008, s. 156-157

Warto to zestawienie mieć w pamięci, gdy będą omawiane lokalne, elbląskie problemy we współpracy grantowej między III sektorem a samorządem. W jakiejś mierze korespondują z nimi także ustalenia audytu współpracy UM z NGO-sami w Elblągu w 2008 roku. Audyt ten przeprowadzono między wrześniem a listopadem 2009 r., a w sprawozdaniu zeń napisano m.in.:

*„Prezydent Miasta w ramach realizacji zadań własnych Gminy współpracuje z organizacjami pozarządowymi zawierając umowy na realizację zadań publicznych. W roku 2008 działało czynnie na terenie Elbląga 161 organizacji pozarządowych i organizacje złożyły w sumie 194 oferty na realizację 49 projektów ogłoszonych przez Prezydenta Miasta w tym :*

*- 6 projektów realizowanych w ramach Ustawy o Pomocy Społecznej, na które w formie dotacji ze środków własnych przyznano kwotę 1.383.180 zł.,*

*- 43 projekty realizowane w ramach Ustawy o działalności pożytku publicznego i wolontariacie, na które z budżetu Miasta przekazano kwotę 2.602.700 zł.*

*Proces przyznawania dotacji jest realizowany przez Wydziały merytoryczne oraz Pełnomocnika Prezydenta ds. Organizacji Pozarządowych odpowiedzialnego jednocześnie za koordynowanie działań w tym obszarze.*

*Wypracowane zasady współpracy z organizacjami pozarządowymi pozwoliły na stworzenie poprawnego współdziałania z organizacjami pozarządowymi.*

*Podstawą realizowania zadań publicznych w ramach przydzielanych dotacji są roczne programy uchwalane przez Radę Miejską. Zespół audytorski w zakresie działań objętych badaniami nie zaobserwował żadnych krytycznych nieprawidłowości dotyczących*

wykonywania zadań i wywiązywania się z ustawowych obowiązków. Mimo to zdefiniował wiele istniejących nieprawidłowości wymagających możliwie pilnej reakcji, które zostały opisane w dalszej części sprawozdania”<sup>78</sup>.

Warto też zacytować generalną uwagę dotyczącą procedur z dokumentu audytoryjnego:

*„Samorząd realizując zadania publiczne zleca organizacjom pozarządowym oraz podmiotom określonym w art. 3 ust. 3 Ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie realizację tych zadań. Zgodnie z art. 5 ust. 3 w/w Ustawy Rada Miejska uchwała co roku roczny program współpracy z organizacjami pozarządowymi oraz podmiotami określonymi w art. 3 ust. 3 tej ustawy.*

*Zgodnie z art. 47 ust. 3 Ustawy o Finansach Publicznych wprowadzono Zarządzeniem Prezydenta Miasta 311/2004 z dnia 31.12.2004 dokument/ instrukcję pn. Zasady współpracy pomiędzy samorządowymi władzami Elbląga a Organizacjami Pozarządowymi. Dokument ten powstał w roku 2004, reguluje system funkcjonowania współpracy: zlecanie zadań, wzajemne informowanie, proces konsultowania aktów prawnych, proces tworzenia zespołów doradczych i inicjatywnych oraz uchwalanie rocznego programu. W/w dokument wymaga aktualizacji, dostosowania do zmieniających się przepisów prawa. W dokumencie należy zwrócić również uwagę na zmianę nieaktualnych zapisów związanych z obowiązkami Pełnomocnika ds. Organizacji Pozarządowych oraz zasad współpracy z Wydziałami Merytorycznymi. Pełnomocnik pismem z 13-10-2009 roku informuje, iż Komórka ds. koordynacji współpracy z organizacjami pozarządowymi wszczęła działania zmierzające do aktualizacji powyższego dokumentu oraz do ulepszenia współpracy. W jednostce funkcjonuje również procedura Systemu Jakości ISSO 9001:2000 Po-WS-1, która dotyczy udzielania dotacji z UM stowarzyszeniom kultury fizycznej i turystyki zgodnie z priorytetami na dany rok, zatwierdzona przez Prezydenta Miasta dnia 13 XI 2008 roku. Procedura ta reguluje postępowanie w procesie udzielania dotacji w Wydziale Sportu. Procedura ta jest niekompletna, nie zawiera etapu związanego z ogłoszeniem, narusza zasady przeprowadzenia otwartego konkursu ofert poprzez fakt wprowadzenia merytorycznej kontroli jeszcze przed oficjalną oceną komisji, nie zawiera etapu kontroli udzielonych dotacji oraz zasad jej rozliczenia w tym nie określa terminu jaki ma donator na rozliczenie przyznanej dotacji.*

---

<sup>78</sup> Dokument udostępniony przez UM w Elblągu.

*Sytuacja taka analogicznie odnosi się do innych Wydziałów zajmujących się procesem przyznawania dotacji. Zespół audytorski proponuje stworzenie na bazie istniejącej i uzupełnionej o brakujące etapy jednolitej procedury przydzielania dotacji organizacjom pozarządowym.*

*Przeprowadzona analiza regulaminu komisji oceniającej stanowiącego załącznik nr 2 do Zasad współpracy pomiędzy samorządowymi władzami Elbląga a organizacjami pozarządowymi, wykazała nieprawidłowości dotyczące uprawnień członków komisji zawartych w § 3 ust. 5 regulaminu dopuszczających możliwość wglądu do złożonej oferty przed posiedzeniem komisji. Stwierdziliśmy w 30 badanych dokumentach z przeprowadzonych konkursów, iż w 5 dokonano oceny oferty na jednym druku, tzn. wszyscy członkowie komisji dokonali oceny łącznie. Ocena oferty winna być dokonywana każdorazowo indywidualnie, przez każdego członka komisji na indywidualnej karcie oceny oferty”.*

Inne zarzuty dotyczyły m.in. słabej kontroli w trakcie trwania i po zakończeniu projektów, nieprzestrzegania procedur ogłaszania konkursów, wadliwości umów i wniosków, nieprzestrzegania uregulowań wynikających z zamówień publicznych, słabości nadzoru („Stwierdzone przypadki stanowią o niewystarczającej kontroli nad procesem zawierania umów. W celu wyeliminowania w przyszłości podobnych zjawisk należy w procesie podpisywania umów dokonywać bardziej szczegółowej weryfikacji dokumentów np. poprzez wprowadzenie elektronicznego szablonu umowy oraz weryfikacji osób składających podpisy pod umowami”), opóźnień w składaniu sprawozdań, ich niekompletności, wadliwości...

Podsumowanie było dość krytyczne: „Podsumowując cały proces udzielania dotacji organizacjom pozarządowym stwierdzamy, iż w procesie występuje wiele niezgodności, które są wynikiem słabego nadzoru oraz nieprzestrzeganiem obowiązujących regulacji prawnych. Obecna praktyka w zakresie kontroli w obszarze objętym zadaniem nie daje gwarantuje właściwego i oczekiwanego rezultatu nadzoru uczestników procesu nad rozdysponowywanymi środkami publicznymi”.

Dokument ten został zacytowany tak obszernie m.in. po to, aby pokazać, że z jednej strony zauważone w nim niedociągnięcia pokrywają się z ustaleniami z badań ogólnopolskich oraz z niektórymi stwierdzeniami elbląskich organizacji. Ale z drugiej strony... Oto urzędnicy wykonujący audyt stawiają zarzuty Urzędowi Miejskiemu za brak działań np. kontrolnych, które z kolei przez pozarządowców są

uznawane i tak za nadmierne! Jakże więc mocno zderzają się zalecenia i opinie audytu z przekonaniem organizacji, które jest niemal dokładnie odwrotne. Skarżą się one bowiem na przerost procedur, kontroli, wymogów formalnych...

Postanowiliśmy wypowiedzi respondentów odnośnie procedur konkursowych podzielić na kilka części, mając też świadomość, że sporo głosów dotyczących m.in. tego aspektu współpracy z samorządem zostało przywołanych wcześniej. Ale też chcemy podkreślić, że był to dość trudny temat – respondenci starali się mówić ogólnie, bez odnoszenia do konkretnych sytuacji, a czasami wręcz... odmawiali rozmowy: *„Cisza, uśmiech. Ale to jest na zlecenie miasta (śmiech). Nic nie mówi”*.

A. Jasność, precyzyjność, klarowność formularzy oraz przestrzeganie procedur. Interesowała nas również kwestia ustalania tychże procedur, określania priorytetów, formularzy itd. Czy organizacje w tym uczestniczą, czy mają na to wpływ.

Generalnie widać tu podział, o którym była mowa w cytowanych już wynikach badań – organizacje silne, działające dłużej, mające doświadczenie radzą sobie z procedurami dobrze. Dla małych, zaczynających dopiero działalność organizacji, są one nader kłopotliwe, a często także... nazbyt drogie, kosztowne.

*„Jeśli chodzi o konkursy grantowe, to tak – to już zostało wypracowane, dosyć dawno. Wiadomo to już dawno. Funkcjonują ustawy, po które osoby zainteresowane sięgają (ustawa o pomocy społecznej i ustawa o działalności pożytku publicznego). Wiadomo też, jak to się wszystko odbywa dalej, są wspólne komisje opiniujące. Wydaje mi się, że te procedury są znane. Może niektóre organizacje przyzwyczyły się do innego sposobu funkcjonowania. To są wyjątki, np. organizacje kombatanckie i podobne tego typu. One działają troszkę inaczej, mają potrzeby innego typu, nie realizują projektów. Ale większość organizacji raczej się w tym wszystkim orientuje”*.

*„Są różne konferencje plenarne organizowane przez REOP, na które przychodzą przedstawiciele kilkudziesięciu organizacji pozarządowych, tam też są przekazywane informacje. Także wydaje mi się, że większość orientuje się w zasadach przy współpracy itd.”*

*„Procedury wniosków są najczęściej opierane na tych, które funkcjonują czy w Ministerstwie Kultury czy to gdzieś indziej. Są coraz bardziej skomplikowane. Urzędnicy wręcz nakreślają, że mają to być procedurki prawie unijne. Nie dyskutujemy”*.

„Nie powiem ani dobrze, ani źle, bo wszędzie są jakieś mankamenty. Są pewne utrudnienia, jeśli chodzi o wnioski, o typowy ich wygląd i o raporty rozliczeniowe, bo z tym zawsze jest problem. Nie wiem, tak na średnim poziomie. Żadna rewelacja”.

„Uważam, że są bardzo skomplikowane. Same formularze są zbyt szczegółowe. Jest krótki termin. Ogłasza się termin i jest tydzień. Ten, kto ma dużą praktykę, da radę. A przecież trzeba dołączyć statut, KRS. Może źle pojmuję, może przepis jest przepisem, ale jak działam na lokalnym rynku, to składam do UM na koniec roku uaktualnienie stanu organizacji. Statut kosztuje mnie 40 zł, aktualny KRS – 30 zł. 3, 4 złożone projekty to już są pieniądze wydane”.

„Hamowanie to nie. Ale myślę, że to cały czas są za małe środki na działania III sektora. To powinny być większe pieniądze. Czasami może mniej organizacji dostałoby te granty, ale byłaby szansa na realizację większych projektów. Bo dla wielu grant w wysokości 500 czy 1000 zł to po prostu... procedura rozliczania jest taka sama jak przy grantie 30 tys. zł. Często za tak małe pieniądze niewiele się da zrobić”.

„My jako stowarzyszenie nie mamy akurat z tym problemów, ale są głosy od innych organizacji elbląskich. Że nawet jak jest przepis, to kwestia interpretowania go przez urzędnika za każdym razem może inaczej wyglądać”.

„To znaczy »jasne«... Myślę, że po takich szkoleniach, to już człowiek umie bardziej odczytać czy rozszyfrować te wytyczne. Zrozumiałe to są, tylko rzeczywiście ogrom tej biurokracji jest i myślę, że to nie tylko moje zdanie”.

„W moim przekonaniu są jasności, oni ogłaszają, trzeba sprawdzać na Internecie, w jakiś sposób czuwać. Nie powiadają, że coś tam wskoczyło na Internet. Wiemy, że się zbliżają wakacje, chcemy coś wtedy zrobić, więc sprawdzamy, czy czegoś tam nie ogłosili. Rokrocznie było ogłaszane, więc sprawdzamy. Wnioski też są w oparciu o pewne standardy, nie wiem, chyba unijne. Więc nie można tu zarzucić, że są niejasności”.

„Ja myślę, że te konkursy to taki obowiązek UM, żeby robić przetargi. Tylko, że to jest taka... trochę dziwna sytuacja. Jest praktycznie jeszcze jedna oprócz nas organizacja, która działa, i trzeba pisać te przetargi pod tą kwotę, która zaspokaja potrzeby klubu dosłownie w kilku procentach. No, ale to jest taki wymóg. Po prostu trzeba przejść nad tym do porządku dziennego. Wiadomo, są takie czasy, że na wszystko trzeba przetargi robić... Myślę, że w takiej skali mikro, w jakiej tu działamy, nie byłoby to potrzebne... „

Padały postulaty o wspólną z UM politykę dotyczącą dotacji, a szczególnie o określanie priorytetów, a także głębszą analizę potrzeb społeczności oraz... organizacji pozarządowych.

*„Procedury są raczej proste, aczkolwiek nie zawsze konkursy wynikają z realnych potrzeb stowarzyszeń. Chociaż nie wiem, co powinno być pierwsze: czy potrzeby stowarzyszeń, a potem konkurs, czy najpierw konkurs, a potem stowarzyszenia. Myślę, że my zrobiliśmy ten krok, że złożyliśmy swoje zapotrzebowanie, czyli jakby swoją ofertę, zgodnie z procedurami, UM ją zaopiniował i uznał, że taki konkurs warto ogłosić. To jest dobry znak. Mam nadzieję, że będzie kontynuacja tej współpracy”.*

*„Tak, o chaosie w konkursie. Jest chaos i to mnie martwi trochę. Mamy strategię i inicjatywy realizowane w ramach poszczególnych konkursów grantowych dla organizacji pozarządowych powinny odpowiadać na jakieś zapotrzebowanie. Czy ktokolwiek bada zapotrzebowanie?! Ja mam wrażenie, że miasto nie zastanawia się. Po prostu, kiedyś zdecydowano, że coś tam robimy i często, rokrocznie robi się kalkę. Przez dobrych parę lat robi się te same konkursy. Czasem kogoś najdzie, żeby zrobić coś nowego, to robi coś nowego. A jak go na następny rok nie najdzie, to nie robi. Albo ktoś mówi: róbmy coś, bo tak. Albo coś od wielu lat jest robione, więc »jedziemy« dalej tym konkursem. Brakuje refleksji na ten temat. Poza tym te konkursy powinny w jakimś kierunku zmierzać. Jeżeli przez pięć lat realizujemy projekty promocji lekkoatletyki, to powinniśmy być nastawieni na... powinniśmy być potęgą lekkoatletyczną! Jeżeli widzimy, że mamy zespół piłkarski, który idzie w kierunku drugiej ligi, to róbmy działania, które będą rozwijały tą strefę. Nie inwestujemy w rzeczy, które w ogóle nie mają przyszłości, skoro mamy coś, co daje nam przyszłość. (...) Miasto zawsze rozwija się w różnych kierunkach i w różnych tempach, ale zawsze powinno rozwijać się do przodu. Jak będziemy się rozwijać w różnych kierunkach, to nie pójdziemy do przodu, tylko w każdym kierunku. To nie jest nic dobrego. Więc moim zdaniem te konkursy rozpisywane dla organizacji pozarządowych często są tak sobie a muzom”.*

Niektórzy z liderów środowiska zdają sobie sprawę ze skomplikowania procedur grantowych, choć wskazują też, że problemy wynikają z uregulowań odgórnych, ustawowych. Warto przywołać choćby wybrane opinie, podejmujące nieco szerszą refleksję nad tą kwestią:

*„Tu znowu mam takie rozdarcie, bo jako mocno zaangażowany, znam te procedury. Osoby, które ze mną w organizacji pracują, te procedury również znają, bo o nich*

rozmawiamy. Czy one są proste i zrozumiałe dla wszystkich? Dla mnie osobiście są, bo miałem możliwość tworzenia ich części. Sprawiają na pewno trudność, innym organizacjom, które aplikują, więc nie są doskonałe. Jak siedzę w komisji i widzę jak organizacje albo rozliczają, albo składają projekty, to widzę, że ta procedura dla nich jest zbyt ciężka, trudna i często pewnie zbyt papierologiczna, żeby ją przejść. My, jako silna organizacja, nauczyliśmy się z tym radzić. To jest chyba ta różnica mojego skrzywienia. Teoretycznie, zaraz powiem, dlaczego teoretycznie, uważam, że mogłyby być prostsze, np. o 1 tys. zł. Ale nie jestem do końca przekonany, że na to pozwalają wszystkie paragrafy prawa”.

„Hm... jak każda procedura, co jakiś czas powinna podlegać ewaluacji i sprawdzeniu, czy jest OK. Mi cały czas brakuje w strategii współpracy i strategii rozwoju elementu ewaluacyjnego. Niby się gdzieś przewija, ale nie wiadomo tak naprawdę kto, jak, kiedy. Mamy te zasady, ale nie ma kogoś, żeby tego pilnował i komu by zależało, żeby były dobrze wykorzystywane. Tak samo jak z relacją z urzędnikami w tej komisji, tak samo jest pewnie i z wnioskami. Cała procedura jest na pewno lepsza niż system uznaniowy. Wartości merytoryczne muszą decydować o tym. I po to jest konkurs.

Kwestią jest też to, że ludzie nie do końca zdają sobie sprawę, jakie są kryteria, a potem mają oczekiwania, jak to, dlaczego nie dostaliśmy?! Ogłoszenie – to jedno, ale zasady współpracy – to drugie. One bez siebie nie funkcjonują. Ocena wniosku nie występuje bez tych dwóch elementów.

Trzecią rzeczą jest wiedza osób, które dokonują tej oceny. Sama ocena komisji jest tylko głosem w sprawie. Oczywiście prezydent przyjmuje decyzję komisji, ale tak naprawdę nie musi. Nadal jest taka sytuacja, że powie, że komuś nie dajemy. Wystąpi przeciw komisji i pewnym demokratycznym mechanizmom, ale może, bo mu np. odbije palma, powiedzmy. I w demokratycznym mechanizmie mamy sytuację, że komisja rekomenduje wnioski. I organizacja przeszła sito formalne, merytoryczne, ocenę założeń konkursowych, zasad współpracy i komisja rekomenduje. Ale oceniają to osoby, które są różne, na różnym poziomie wiedzy, rozwoju, że tak powiem, doświadczenia. Mają oczywiście te tabelki... Często osoby, które podejmują decyzje z UM, to naczelnik, pełnomocnik i jedna czy 2 osoby z urzędu, które są bardzo rotacyjne. Naczelnik już ze 3 lata to stosował, to zna procedurę. Często też przywiązuje do niej taką średnią wagę. Pełnomocnik, który był bezpośrednio w to wszystko zaangażowany, więc dokładnie, jak to wygląda. Przedstawiciel REOP tak samo to wie. Nawet jeśli nie uczestniczył w tworzeniu tego bezpośrednio, to wie, że dla niego pierwszym pewnym

kryterium są te rzeczy. Ale urzędnik tak naprawdę podwozi do tego na zasadzie: wydaje mi się, coś tam... Dlatego powinny być realizowane szkolenia. Tak samo jak i dla organizacji pozarządowych są, tak samo powinny być dla urzędników. I znowu to się odbija o kwestię wspólnych inicjatyw. Jakby były wspólne inicjatywy, szkolenia, szkolenia uświadamiające, czy podnoszące kwalifikacje III sektora, to ta sytuacja z urzędnikami byłaby zupełnie inna”.

„Na pewno bariera jest słowem, które można użyć. Jest swego rodzaju hamulcem, który... To jest tak: w ludziach, którzy chcą działać, jest pewien impuls. Mam impuls, mam potrzebę, chcę działać tu i teraz. Jeżeli mam wypełnić ileś druków, wykonać ileś telefonów, męczyć się, spotkać się z oporem, może ze złym humorem urzędnika, to rzeczywiście jest to zdecydowanie zniechęcające. Jedno co, na co nie mam pomysłu, to to, jak to obejść. Fajnie byłoby mieć pomysł, przyjąć: dobra, słuchaj rób to, bo to jest fajne, nie mając do końca świadomości, czy to jest zgodne z celami. Tutaj znowu, można wrócić do tej aktywności ludzi, cele są wyznaczane właśnie np. w różnych programach współpracy. Nie jestem przekonany, czy za wszystkimi, na pewno za niektórymi celami, priorytetami powinny iść środki. Nie mamy systemu i dobrej diagnozy, czy cele, które zostały założone rok, dwa lata temu, są zrealizowane, a jak nie zostały zrealizowane, to dlaczego. Czy dlatego, że nie poszły za tym działania, czy to był dobry czy zły zapis. I z drugiej strony, czy cele są adekwatne, odpowiadają potrzebom – też nie jestem do końca przekonany, bo w procesie tworzenia takich celów, dokonywania diagnozy, to jest coś, co dopiero teraz się dzieje, to jest to, że tworzy to mała grupa ludzi. Kilku liderów, aktywistów się znowu zebrało: naszym zdaniem wygląda to tak, potrzeby są takie, co nie było podparte żadnym dokumentem, żadną analizą, żadną diagnozą potrzeb ludzi. (...)

Czy może być hamulcem? Może. Dla niektórych na pewno jest. Myślę, że tak naprawdę z potrzeb i pewnej oceny wyjdzie, czy albo jak można to zmienić, żeby te bariery były jak najmniejsze”.

Ale być może jakimś pocieszeniem (?) może być fakt, że procedury w innych instytucjach są jeszcze bardziej skomplikowane, czasochłonne, trudne...

„Jeżeli jest różnica, to w PFRON-ie. Tam są problemy, gdzie są takie niesamowite wymogi... Np. generalnie staramy się płacić przelewami, ale są momenty, kiedy trzeba zapłacić gotówką, np. jak jedziemy gdzieś i płacimy za obiad. I jest tam napisane, że zapłacone gotówką, a oni jeszcze chcą KP, że zapłaciliśmy gotówką. Jak jest to na fakturze, to po co jeszcze gdzieś tam! Płacimy przelewem, to musimy ten przelew dostarczyć, że zapłaciliśmy i



*to w odpowiednim czasie powinno być. To są tak ciężkie sprawy, że... Normalnie sobie człowiek tego nie wyobraża. Pracowałam w niejednej instytucji, różnie to było, ale nigdy nie było do tego stopnia. Tutaj musimy się tłumaczyć z najmniejszego grosza. Np. dostajemy pieniądze 2 tygodnie przed imprezą i mamy pieniądze na koncie, tam sobie leżą i są odsetki, no nie wiem, 2-5 groszy. I my te 5 groszy musimy rozliczyć jako dodatkowy pieniądź”.*

B. Otwartość, jawność i sprawiedliwość konkursów oraz ich rozstrzygnięć. Pytaliśmy m.in. o to, czy konkursy nie są „ustawiane”, robione „pod kogoś”. Ale też pytaliśmy, czy organizacje znajdują dla siebie możliwości stanięcia do konkursu (czyli czy priorytety są ustawione właściwie) i jak wygląda konkurencja w dostępie do środków.

Trzeba przyznać, że właśnie te kwestie wywoływały najwięcej emocji i najobszerniej do nich się respondenci odnosili:

*„Warto zwrócić uwagę na te konkursy ogłaszane przez Urząd Miasta. Bo jeżeli już UM chce ogłaszać konkursy pod konkretne organizacje, no bo tak, nie ukrywajmy, jest, to może najpierw warto by było, aby zastanowił się, jakie konkursy warto ogłosić i zapytał te organizacje, co chciałyby robić. Np. warto by raz na rok zrobić krótką ankietę, o tym, co organizacje chciałyby zrobić i UM by się zastanowił. A może warto by było ogłosić konkurs na jakieś inne działanie, bo byłoby to coś fajnego... Czyli jakaś większa diagnoza potrzeb rozwoju organizacji pozarządowych i ich działalności. No i finansowanie tej działalności”.*

*„No, niestety część grantów, szczególnie realizowanych przez miasto, jest ustawiana. Mówię po własnych doświadczeniach, mogę się pod tym podpisać imieniem i nazwiskiem. W zależności jaką mamy siłę przebicia i w jakich jesteśmy relacjach z władzami miejskimi i na ile jesteśmy upierdliwi, może dojść do takiej sytuacji, że składamy wniosek o dotację, która jest przygotowana, wiadomo, że my ją wygramy. (...) Kilka osób na tym zarabia. I jeśli w samych ngo-sach są osoby, które są ukierunkowane tylko i wyłącznie na to, żeby zarabiać kasę i robić to czasami nieuczciwie, to jest to dla mnie bardzo negatywne zjawisko. Jakby cała idea III sektora bierze w łeb, bo przez takie działania, postawy wielu ludzi może się zrazić i zamknąć na jakąkolwiek współpracę”.*

*„Tak, oczywiście. Wiadomo jest, że tych środków miejskich u nas w mieście jest bardzo mało. Fundusz grantowy miejski jest w skali 140-150 000 zł na rok. Jest duża konkurencja. Zawsze, jak jest jakaś konkurencja, to różnie się to odbywa. Ale generalnie rzecz biorąc, to*

powinno to być według ustalonych zasad. REOP ma taką właśnie rolę, żeby, po pierwsze – informować, po drugie – być mediatorem czy negocjatorem i regulować stosunki pomiędzy organizacjami. Ale to jest różnie, wiadomo. Jak to w życiu”.

„Na pewno tak. Bo jeżeli ja np. panią lubię i pani organizację, i mam jakiś wpływ, to na pewno będę życzliwym okiem patrzył, co pani chce zrobić, jeżeli mnie pani do tego przekona. A jeżeli go nie lubię, to mogę dać mu 3, a pani 7. Ale dałem. Pozory, pozory, pozory takiej jawności czy równości pozostają. I to zawsze będzie pozostawało. Ale tego musimy się jeszcze długo uczyć”.

„Jest jedna rzecz odnośnie współpracy z Urzędem Miasta. Mi osobiście nie podoba się to, że w tych konkursach, które ogłoszone są przez UM, od razu z góry wiadomo, jakie organizacje te konkursy wygrają. No bo niestety, nie wiem, czy spotkała się już pani z takimi opiniami, ale tak to chyba jest – że dane działania są realizowane cały czas przez te same podmioty i inne nie mogą się rozwijać”.

„Aczkolwiek czasem mam wrażenie, że... procedury są jasne, tylko czasami wydaje mi się, że pieniądze dostają nie ci, co powinni. Ale to jest takie moje subiektywne odczucie”.

„Nie wiem. My właściwie o to nie zabiegamy, bo jak już widzimy na starcie, że to jest konkurs dla tej czy innej organizacji, to nie starujemy do tego”

„Myślę, że jest dużo instytucji. Na pewno każdemu rozdać, to trzeba sobie zdać sprawę, że to nie jest łatwo. Temu dam, a temu nie dam, nie... A druga rzecz, to, nazwijmy to »elbląskie marki«, dostają na pewno więcej...”

„Niektóre na pewno. Jak się czyta, to widać, że to jest np. pod (...) To są ściśle określone zadania statutowe tych organizacji. I nawet jeśli jest inna organizacja, która ma zapis np. o rozwoju (...), to nie wstrzeli się, bo to są ewidentne zadania spisane z takich bardzo specjalistycznych organizacji”.

Tu znowu dotykamy problemu młodych liderów i organizacji wynikającego z m.in. z trudności z dostaniem dotacji.

„Tak, zgodziłabym się. Faktycznie małym organizacjom jest w tej chwili bardzo trudno. Nie mają tyle sił, żeby sięgać po te większe pieniądze z większych konkursów, a nawet nie mają takich potrzeb. A jeśli chodzi o konkursy miejskie, to jest różnie. Są takie dziedziny, gdzie ten konkurs jest bardziej otwarty, np. akcje kulturalne, letnie. Ale w wypadku dużych zadań, jak prowadzenie placówek na przykład, to te konkursy rzeczywiście nie są do końca otwarte. Przeważnie już wcześniej wiadomo, pod kogo są napisane. Wcześniej już jakieś

*negocjacje są prowadzone. No, różnie to można oceniać. W każdym razie, małej organizacji, która nie ma tradycji itp., rzeczywiście trudno jest się przebić”.*

Niektórzy liderzy mieli świadomość takich opinii o uprzywilejowaniu ich organizacji, choć... się z tym nie zgadzali:

*„W stosunku do nas uważam, że jest ok. Inne organizacje z tego co wiem, uważają inaczej. Także inne organizacje uważają, że UM jest po naszej stronie. Że perfidnie nam pomaga. Ludzie mówią, że UM robi tak, żebyśmy to my wygrali. (...) Myślę, że nie, ale musiałbym (...) na to z zewnątrz spojrzeć. Na pewno nam UM pomaga. Jesteśmy organizacją sprawdzoną przez nich, która działa dobrze, nigdy ich nie zawiedliśmy. I pewnie urzędowi zależy na tym, żebyśmy to zrobili my, bo zrobimy to dobrze. Co w oczach innych może wyglądać jak faworyzowanie czy cokolwiek innego”.*

*„Uznaję, że mimo wszystko w ocenie projektów i różnych takich działań są specjaliści. Nie chciałbym nawet tak myśleć, że to jest bardzo koniunkturalne. Aczkolwiek, jak są ogłoszenia później, listy, to moglibyśmy powiedzieć, dlaczego i kto za czym stoi. Ale to tak... nie wolno. Jest to tak, bo tak władza ma możliwość sterowania pieniędzmi poprzez organizacje. Bo też władza ma swoje organizacje, które wspiera, a niektórym na zasadzie właśnie eksperckiego projektu dodaje”.*

Ale były też opinie broniące transparentności procedur grantowych, wyrażane głównie tych, którzy wygrywają konkursy ogłaszane przez UM.

*„Uważam, że są na pewno procedurami, które dają wgląd i pewien obraz tego, co się dzieje ze środkami publicznymi. Jest karta zasad, która jest mi znana i którą wiem, że mogę mieć do wglądu – jak dana komisja i na podstawie czego oceniła. Wiem, w jaki sposób i na podstawie jakich sprawozdań, i kiedy organizacje się rozliczyły. Znam te druki i wiem, czego wymagają – i wskaźników ilościowych, i od niedawna wymaganych jakościowych. Dostrzegam dbanie o tą złotówkę publiczną”.*

C. Pytaliśmy też o to, czy są możliwości otrzymania wsparcia ze strony samorządu poza procedurą konkursową.

Wydaje się pocieszające, że w zasadzie takie głosy nie padały, co mogłoby sugerować, że system dystrybucji publicznych środków na działalność organizacji i ich projekty jest dość „szczelny”. Choć jeden z respondentów zauważył: *„A poza tym, to tak jak w życiu. Każda organizacja stara się swoje własne indywidualne ścieżki tam gdzieś wydeptać i sobie po prostu radzić”.*

D. Kwestia rozliczania dotacji, kontrolowania, nadzorowania pojawiała się dość często w wywiadach.

I nie tyle sama konieczność rozliczania czy kontrolowania była problematyczna, bo przy wydatkowaniu środków publicznych wszyscy mają świadomość, że muszą one mieć miejsce. Raczej problematyczne były wymagania stawiane przy składaniu sprawozdań – z niektórych wypowiedzi przebijało przekonanie, że organizacje są traktowane nieufnie, a z drugiej strony pojawiało się przekonanie, że paragrafy nie mogą być ważniejsze od człowieka, a jeśli już są to... powinno się ich przestrzegać. Wielu respondentów deklarowało jednak, że urzędnicy pomagają w rozliczeniach i że jest to bardzo potrzebne:

*„Bardzo dobrze. Żadnych kłopotów nigdy nie było. Zawsze wszystko terminowo rozliczaliśmy, też może dlatego też problemów żadnych nie było”.*

*„Nie ma problemów ze współpracą. Wszystkie sprawozdania, też te merytoryczne robimy na czas. Współpraca z samorządem to dla nas przede wszystkim projekty, nasze zadania celowe. Składamy projekty, realizujemy, rozliczamy, nie ma żadnych problemów. Przez te lata wypracowaliśmy współpracę. (...) Niesiemy rachunki na raz, nieraz się jakiś błąd znajdzie, to jest normalne. Ale nie ma problemów”.*

*„Kwestia pisania tych projektów. Cały czas podkreślam, że na pewno środki, które się dostaje od miasta są... nazwijmy to delikatnie... niskie albo śmieszne. A największy problem to jest rozliczenie się z tego wszystkiego, bo człowiek np. dostaje 2-3 tys. zł na imprezę, która warta jest 20-30 tys., a potem musi się z tej całości, czyli 20-30 tys. rozliczyć...”*

*„Na pewno w Elblągu jest trudniej, jeśli chodzi o rozliczanie. Jest bardziej szczegółowa procedura i jest to bardziej uciążliwe”.*

*„Mieliśmy kiedyś duże problemy, może nie z samym rozliczaniem. Wymagali od nas w UM, żeby pokazać, założymy – turniej kosztował 100 tys. zł, dostaliśmy dotacji 2 tys. zł, a oni chcieli rozliczenie na 100 tys. zł. No to absurd! I to o to kłótnie były. Trzeba było »uderzać« bezpośrednio do skarbnika. Przecież ktoś inny może się nie zgadzać, żeby pieniądze pokazywać. Teraz jest już dużo lepiej”.*

*„Ale też UM po tych perturbacjach z rozliczeniami, chyba też żeby sobie ułatwić, bo wiadomo, że to jest po obu stronach, to są przeprowadzanie szkolenia, podczas których te sprawy są szczegółowo omawiane. Każda organizacja może z tego skorzystać. Natomiast mam porównanie z grantami. Są one, raz że większe, i są to bardziej znaczące środki. Mówię tu o*

grantach z Batorego czy też z Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności. Realizacja tych projektów to czysta przyjemność. Te fundacje, może z racji tego, że są pozarządowe, bardziej rozumieją potrzeby III sektora, są bardziej otwarte, elastyczne. Więcej rzeczy można negocjować. Zdecydowanie lepsza jest ta współpraca”.

„Po prostu... ja rozumiem, że jak w grę wchodzi pieniądze, to musi tak być. Ale jakby było o połowę mniej tych papierów, dokumentacji to może by to bardziej zachęcało do pisania inne organizacje. Bo ja myślę, że mniejsze kluby, w ogóle kluby seniora mają ten kłopot, że boją się pisać, nie umieją pisać. Bo to, jest trochę pracy, papierów i to rzeczywiście trzeba fachowo robić. Dzisiaj źle napisany wniosek, nie tak sformułowane zdania powodują, że wniosek jest odrzucany i szkoda tej pracy. Bez szkoleń się chyba nie obędzie”.

„Znaczy się, my już to opanowaliśmy. Nie jest to aż takie trudne, chociaż przy wielu imprezach zrobić taką zbitkę ze wszystkich jest ciężko. Każda trzeba chociaż skrótowo opisać. Sam nadzór ze strony skarbnika miasta jest uciążliwy trochę. Siedzą młode dziewczyny, które się boją własnego cienia i czepiają się byle czego. Oficjalnie kserokopii faktur nie powinniśmy przekazywać, one tego żądają. Nie dość, że ja je podpiszę za zgodność z oryginałem, to ona jeszcze żąda oryginału, żeby przynieść, bo ona sama musi to sprawdzić. To jest bzdura! To jest łamanie prawa, bo jeżeli ja jako prezes się podpisuję za zgodność, to faktycznie tak jest. Po to jest kontrola. Ale te panie nam trochę »umilają« życie. Niemniej idzie to przeżyć”.

„Trudne jest dosyć. Często pracownik, który jest w dziale, nazwijmy to, finansowym, nie do końca może rozumie sport. Jest to czasami kwestia słownictwa i, powiedzmy, często wniosek jest odrzucany, a jak nie odrzucany, to przynajmniej kilka razy trzeba być w urzędzie, żeby to w jakiś sposób korygować. Na pewno jest to jakieś utrudnienie. Ale... każdy się uczy. Ja też wiem, na co zwracać uwagę, mają być używane takie same słowa w projekcie i w rozliczeniu, nie można pewnych rzeczy łączyć w rachunkach. I po prostu człowiek się tego uczy. Bo np. jeśli mam rachunek za nocleg i wyżywienie, a powinno być inaczej, bo trzeba rozliczyć to i to inaczej, to zaczyna się poważny problem. Trzeba np. jechać w dane miejsce, jak się było na obozie, prosić o korektę rachunku, żeby rozpisali to wg pewnego... No, to są... Dla mnie jest to śmieszna rzecz. No, ale oni z drugiej strony też muszą sprawdzać, bo być może ktoś tam jakoś... no, kombinuje i to są w sumie publiczne pieniądze, z których trzeba się dobrze rozliczyć. To też jest istotne. Trzeba ich jakoś zrozumieć. Ale też może można by to było ułatwić”.

## *Konkluzje, czyli sytuacja jest dobra, a przynajmniej nie najgorsza, choć mogłaby być lepsza...*

Głównymi celami badania było rozpoznanie oceny funkcjonowania organizacji pozarządowych w społeczności lokalnej Elbląga oraz ocena współpracy III sektora z samorządem. Podsumowując wyniki analizy pogłębionych wywiadów z liderami elbląskich NGO-sów stwierdzamy, że postrzeganie obydwu kwestii jest zróżnicowane. To oczywiście zrozumiałe, skoro – co także pokazały nasze badania – organizacje różnią się pod wieloma względami: wieku, doświadczenia, struktury organizacyjnej, prestiżu społecznego, stabilności finansowej, aktywności członków, zdolności przyciągnięcia wolontariuszy itd. Różnią się także umiejętnościami i... możliwościami pozyskiwania środków publicznych, głównie samorządowych.

Nasuwają się jednak pewne wnioski, które – w dość ostrożny sposób – chcielibyśmy przedstawić:

- Liderzy organizacji pozarządowych w Elblągu generalnie dobrze postrzegają kondycję III sektora, szczególnie na tle sytuacji w skali województwa warmińsko-mazurskiego. Pojawiały się głosy niemal dumy z tego, że sektor ten jest tak dobrze rozwinięty, wypracował ciekawe rozwiązania instytucjonalne współpracy między organizacjami oraz z samorządem; procedury, które są przez innych naśladowane. Potwierdzeniem tego są też płynące z innych ośrodków pozytywne opinie na temat tego, co się w elbląskim środowisku pozarządowym dzieje.

- Jednocześnie liderzy mają świadomość, że sektor boryka się z wieloma bolączkami: zbyt niskim stopniem integracji, konkurencją (nie zawsze czystą) w dostępie do publicznych środków, z myśleniem wyłącznie w kategoriach interesu własnej organizacji, niskim stopniem zaangażowania w przedsięwzięcia grupowe... Wszystko to powoduje, że NGO-sy w Elblągu są nadal słabym partnerem w relacjach z samorządem lokalnym.

- Czasami też nie potrafią do końca zaprezentować swojego dorobku i pracy na rzecz społeczności lokalnej samym mieszkańcom Elbląga. Tu na pewno wiele jest do zrobienia i liderzy mają tego świadomość (można by powiedzieć: promocja, promocja i jeszcze raz promocja). Działania promocyjne na pewno pomogłyby w

aktywizacji elblązan. Mało działalności obywatelskiej NGO-sów skierowanej do mieszkańców miasta. Organizacje nie aktywizują elblązan (co sami przyznają), którym daleko do stania się społeczeństwem obywatelskim. Stąd sytuacja biernych mieszkańców i bardzo aktywnych, ale nielicznych działaczy społecznych.

- Promocja jest to ważna także z tego względu, że organizacje potrzebują nowych aktywnych członków oraz oddanych społecznej pracy wolontariuszy. Bez nich sektor będzie skazany na uwiąd, a to nie jest w interesie ani samych organizacji, ani mieszkańców miasta, ani też samorządu.

- W kontekście promocji własnych działań, integracji środowiska oraz pozyskiwania nowych członków zastanowiło nas, że w zasadzie nie pojawiła się niemal zupełnie refleksja nad tym, jakie nowe możliwości w tym zakresie daje Internet! Rzadko kiedy jakiś lider wspominał o tym, że stworzyli stronę internetową i to otwiera ich na nowe możliwości. Tu jest, jak się wydaje, wielkie pole do popisu...

- W tym kontekście wskazać można na ciągle nie do końca wykorzystane rezerwuary społecznej energii, przede wszystkim wśród młodzieży i osób starszych. Zwłaszcza w odniesieniu do tej drugiej grupy pojawiały się głosy, że potrzebne są programy aktywizujące te osoby do pracy na rzecz dobra wspólnego. Bo są to osoby, które mają przydatne doświadczenia, czas i chcą się czuć społecznie potrzebne. Właśnie organizacje mogą im i powinny im to zapewnić.

- Potrzebne są więc odpowiednie programy działania, ale tu dotykamy kwestii priorytetów we współpracy między samorządem a NGO-sami. Pojawiały się głosy, merytorycznie uzasadnione, że potrzebna jest stała ewaluacja i dyskusja nad tym, jakie to są priorytety. To z kolei wymaga ożywienia form konsultacji i współpracy między III sektorem a samorządem. Oto bowiem pojawiła się paradoksalna sytuacja: z jednej strony Elbląg jest dumny z doświadczeń instytucjonalizowania tej współpracy, a z drugiej strony pojawiały się (nazbyt często?) głosy, że coś ostatnio z tą współpracą jest nie tak, że procedury konsultacyjne zawodzą, albo wręcz nie są wykorzystywane, że głos, interesy i potrzeby organizacji nie są uwzględniane itd. To tylko pokazuje, że nie sztuka jest stworzyć odpowiednie zapisy, powołać do życia instytucję czy też uruchomić procedury. Sztuką jest ich stałe dogłębne i dbanie o to, aby one nie zawodziły, lecz wypełniały swoje zadania. I to jest wyzwanie, które staje

zarówno przed samorządem, jak i przez sektorem pozarządowym. (Tu znowu pojawia się kwestia jego integracji, umiejętności zdefiniowania własnego interesu oraz chęci jego bronięcia. I padało wiele krytycznych głosów pod adresem własnej reprezentacji, czyli REOP, ale i instytucji powołanych do wspierania III sektora, czyli np. ESWIP-u czy COP-u. To nie znaczy, że liderzy ich nie doceniali. Wręcz przeciwnie – właśnie dlatego pojawiały się krytyczne głosy, że organizacje oczekują pomocy z ich strony, bo wiedzą, że to te instytucje posiadają umiejętności, wiedzę, kontakty... I chcą aby się one ze środowiskiem nimi dzieliły.)

- W tym kontekście pojawiały się głosy odnośnie potrzeby powstania strategii, programu wieloletniego współpracy między III sektorem a samorządem. Choć to, że były one incydentalne (padały z ust osób skupionych wokół REOP i COP) i w zasadzie pojawiały się tylko wówczas, gdyśmy o to wprost pytali, było dla nas zaskoczeniem. Bo każe nam to zapytać, czy rzeczywiście istnieje potrzeba, aby taki plan powstał? Komu byłby on potrzebny? I po co? Jeśli widać jakieś sensowne uzasadnienie to chyba tylko w tym, że powinien on ułatwiać podpisywanie kontraktów wieloletnich, ponieważ dla niektórych organizacji realizujących skomplikowane, wyspecjalizowane i stałe działania funkcjonowanie w systemie corocznych grantów jest poważnym problemem. Raz, że nigdy nie wiadomo, czy finansowanie w roku następnym będzie. Dwa, nie wiadomo, kiedy się ono pojawi, a koszty ponosić trzeba. Trzy, taka sytuacja blokuje możliwość pozyskiwania odpowiedniego personelu oraz prowadzenie np. inwestycji.

- Dla przyszłości III sektora pocieszający jest deklarowany wysoki potencjał edukacyjny – liderzy deklarowali chęć uczenia się, zdobywania nowych doświadczeń, poszukiwania nowych rozwiązań. Co więcej – zgłaszali oczekiwania: szkoleń, wsparcia merytorycznego i organizacyjnego powinno być jeszcze więcej. To bardzo ważna cecha, bo pokazuje to, że zmiany mogą następować, jest dla nich pozytywny klimat, jest oczekiwanie i chęć współpracy z różnymi podmiotami, także, a może przede wszystkim, samorządowymi (choć nie tylko, bo dotyczy to także mediów).

- Oczywiście, widać także po stronie pozarządowej elementy postaw roszczeniowych. Ale z drugiej strony liderzy podkreślali, że i oni się z nimi stykają



wśród potencjalnych beneficjentów swoich działań. To zjawisko ogólniejszej natury, związane z mentalnością polskiego społeczeństwa.

- Wśród liderów było czasami widać oznaki znużenia, zniechęcenia, wręcz wypalenia... To zjawiska niepokojące, bo grożą one organizacjom uwiązaniem, zwłaszcza jeśli brakuje w stowarzyszeniu innych osób, aby przejąć rolę lidera. Ale to też sugestia pod adresem np. instytucji samorządowych – czasami niewielkie oznaki zadowolenia, niewielkie choćby podziękowania, wyrażenie satysfakcji z wykonanej społecznie pracy mogą podbudować samoocenę liderów. To nie kosztuje wiele... A z wywiadów wynika, że często liderzy mają poczucie niedocenia ich społecznej pracy na rzecz lokalnej społeczności. I wtedy pojawiają się głosy: my tyle robimy dla Urzędu Miejskiego, a oni tego nie widzą... Byłoby wskazane wypracować jakieś formuły docenienia animatorów życia społecznego (w Gdańsku to jest np. konkurs „Bursztynowego Mieczyka”). Oczywiście, w polskich realiach takie wyróżnienia mogą tworzyć kolejne podziały (dlaczego oni, a nie my), ale w niektórych wywiadach pojawiały się informacje o pozyskanych nagrodach, dyplomach z podziękowaniami itd. i widać, że to jednak jest kwestia ważna. Muszą być tylko czytelne zasady i reguły nagradzania.

- Tu dotykamy także problemu koniecznego poszerzenia kręgu liderów pozarządowych w Elblągu. W różnych wywiadach pojawiały się głosy, że to środowisko ciągle dość ograniczone, tym samym narażone na środowiskowe konflikty, osobiste animozje (dawały one znać o sobie w wywiadach!), na kostnienie form działania, na brak innowacji itd. Jednym słowem – sektor potrzebuje nowych sił!

- W odniesieniu do procedur grantowych to można by powiedzieć, że organizacje oczekują: jasności, klarowności, precyzji, transparentności, uczciwości. A przy rozliczeniach oczekują spolegliwości i zrozumienia specyfiki działania społecznego. Właśnie tego, że to jest działanie społeczne.

- A ze strony Urzędu Miejskiego oczekują partnerstwa. Tylko i aż tyle.

\*\*\*

Na zakończenie postanowiliśmy przywołać priorytety określone w przywoływanej przez nas już kilkakrotnie strategii rozwoju sektora pozarządowego

w Elblągu. Są one niezwykle ambitne, ale warto je zestawić z zaprezentowanymi w niniejszym raporcie wynikami:

#### *„PRIORYTET I - 2011*

*Elbląg to miasto silnych organizacji, świadomych społecznie i obywatelsko.*

*OPIS: Praca u podstaw i budowanie wewnętrznej siły sektora pozarządowego opiera się bezpośrednio na sile samych organizacji. Sprawna wymiana informacji oraz narzędzia służące budowaniu zdrowych stosunków zarówno pomiędzy samymi organizacjami pozarządowymi, jak i samorządem oraz biznesem pozwoli na umocnienie pozycji organizacji w strukturze gospodarczo-społecznej, jak również na zbudowanie i umocnienie partnerskich relacji wewnętrznych i zewnętrznych organizacji.*

#### *PRIORYTET II - 2011*

*Każda organizacja współpracuje z innymi na warunkach partnerskich – w tym z samorządem i biznesem.*

*OPIS: Świadomość skuteczności skonsolidowanych sił organizacji pozarządowych oraz praca przy wspólnych przedsięwzięciach realizowanych profesjonalnie pomoże osiągnąć nam stan, w którym każda aktywna organizacja nie tylko będzie znać, ale i w pełni realizować zasady polityki CRM i obsługi swoich grup docelowych. Chcemy, aby każda organizacja nauczyła się i działała zawsze w oparciu o partnerskie relacje i na ich podstawie budowała swój budżet, doświadczenie i wizerunek.*

#### *PRIORYTET III - 2011*

*Każda organizacja realizuje zadania na rzecz społeczności lokalnej cechujące się najwyższym standardem.*

*OPIS: Aby skutecznie realizować swoje cele strategiczne, jak również wpływać bezpośrednio na wizerunek całego sektora, każda organizacja pozarządowa powinna zapewniać pewne minimum jakości swoich działań. Dążymy do etapu, gdzie każde działanie podejmowane przez organizacje pozarządowe będzie cechowało się pełnym profesjonalizmem i najwyższą jakością wykonania.*

#### *PRIORYTET IV - 2011*

*Organizacje pozarządowe są w pełni identyfikowane przez swoje grupy docelowe.*

*OPIS: Praca i realizacja działań statutowych stanowi podstawę. Aby jednak zwiększyć ich skuteczność, jak również sukcesywnie móc powiększać grono swoich odbiorców, organizacje pozarządowe muszą umiejętnie docierać do swych grup docelowych*

*poprzez różne środki i narzędzia medialne. Specyfika danego obszaru działania każdej organizacji definiuje sposoby dotarcia, natomiast umiejętność ich stosowania – skuteczność przekazu.*

#### *PRIORYTET V - 2011*

*Mieszkańcy Elbląga, samorząd i świat biznesu postrzegają organizacje pozarządowe jako odpowiedzialne, fachowe i godne zaufania.*

*OPIS: Nie wystarczy być fachowym i odpowiedzialnym, by za takiego uchodzić. Trzeba również być tak postrzeganym. Organizacje pozarządowe muszą nauczyć się mówić o swojej pracy, sukcesach, porażkach oraz korzystać ze środków jakie daje im dzisiejszy rynek. Chcemy wykształcić własną jakość działań i wypromować ją co najmniej na rynku lokalnym.*

#### *PRIORYTET VI - 2011*

*Posiadamy przygotowaną kadrę, odpowiedzialną i świadomą swych działań, a każda organizacja zapewnia optymalne warunki do jej pracy i rozwoju.*

*OPIS: Podstawą każdej organizacji są ludzie. Stanowią jej największą siłę jak również środek do realizacji celów. Tym samym każda z nich musi dbać o swój potencjał ludzki – zarówno wciąż dostarczając wiedzy i umiejętności niezbędnych do pracy, jak również w umiejętny sposób zarządzając wiedzą swych członków – zatrzymując ją w organizacji. Wzrost intelektualny i umiejętnościowy powinien być nacechowany ciągłością i progresywnością. Chcemy, by organizacje pozarządowe same stanowiły doskonałą alternatywę dla biznesu i administracji na lokalnym rynku pracy.*

#### *PRIORYTET VII - 2011*

*Każda organizacja posiada wszelkie niezbędne narzędzia i środki do realizacji swoich działań, jest niezależna finansowo, posiada poparcie społeczne wynikające z pełnej jawności swoich finansów. Część organizacji jest znaczącym pracodawcą na rynku elbląskim.*

*OPIS: Posiadając sprawną kadrę i realizując działania nacechowane najwyższą jakością – dla organizacji pozostaje ostatni środek do osiągnięcia swych celów strategicznych – stabilny budżet. Chcemy, aby w przyszłości każda organizacja potrafiła stać się zupełnie autonomiczną jednostką pod względem finansowym. Chcemy pomagać młodym organizacjom, ale jednocześnie uczyć każdą z nich przedsiębiorczości i umiejętnego zarządzania środkami pieniężnymi. Istnieje wiele możliwości*

*zaspokojenia potrzeb finansowych organizacji, a każda z nich powinna potrafić korzystać z nich wedle woli i potrzeb”.*

Jeśli jednak ktoś chciałby wyłącznie skrytykować ów dokument strategiczny, przede wszystkim z tego powodu, że owe priorytety nie zostały dotychczas spełnione (jeśli w ogóle kiedyś zostaną), to chcielibyśmy zakończyć nasz raport jedną wypowiedzią, która dobrze podsumowuje postawy elbląskich liderów organizacji pozarządowych: *„I wydaje mi się, że cały czas patrzą na nas jak na taką wzorcówkę... Bo u nas powstają strategie... To jest ciężki klimat, ale u nas powstają. My próbujemy, a gdzie indziej one w ogóle nie powstają, albo powstają i są martwe. I tak jesteśmy cały czas do przodu, mimo tego, że oczekiwania mamy zdecydowanie większe. I tak jesteśmy lepsi, bo je mamy i próbujemy je wdrażać”.*