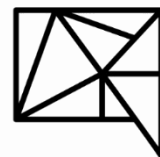


Dialog społeczny z organizacjami pozarządowymi w Wałbrzychu

Wnioski z analizy wyników kwestionariusza badawczego



dolnośląski
ośrodek dialogu



Narodowy Instytut Wolności
Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego



Wprowadzenie

Wprowadzenie

Analiza sytuacji wałbrzyskich organizacji pozarządowych, dokonana na podstawie kwestionariusza badawczego, pozwala zidentyfikować główne postawy, problemy i oczekiwania ich liderów wobec władz miejskich, a w mniejszym stopniu także wzajemnie wobec siebie. W niniejszym raporcie chcielibyśmy się natomiast skupić na głównych wnioskach z nich płynących. Pozwalają one na rozpoznanie ogólnej sytuacji materialnej i organizacyjnej wałbrzyskich organizacji pozarządowych, które wzięły udział w badaniu, ich doświadczeń w dotychczasowych kontaktach z Urzędem Miejskim, a także ich potrzeb i oczekiwań co do współpracy z lokalnymi urzędnikami i politykami. Dokonanie takiego rozpoznania jest kluczowe po to, by podejmować dalsze decyzje dotyczące wypracowania i rozwijania modelu współpracy między organizacjami pozarządowymi oraz miastem.

Przygotowany kwestionariusz badawczy wyodrębnił 7 obszarów pytań, które zadawane były ankietowanym przedstawicielom lokalnych organizacji:

1. Współpraca finansowa organizacji z miastem;
2. Najem na preferencyjnych warunkach lokali użytkowych;
3. Udział organizacji w tworzeniu dokumentów o charakterze strategicznym dla miasta i realizacja wspólnych projektów;
4. Systemy wsparcia dla organizacji, dostęp do informacji oraz rozwój kompetencji urzędników w zakresie współpracy z organizacjami;
5. Kierunki rozwoju struktury dialogu;
6. Integracja środowiska NGO w kontekście oddziaływania na miasto;
7. Partnerstwo z miastem i innymi podmiotami, czyli charakterystyka dotychczasowej i przyszłej kultury współpracy.

Wprowadzenie

W niniejszej części pochylimy się nad 5 kluczowymi wymiarami funkcjonowania relacji pomiędzy wałbrzyskim III sektorem a lokalnymi podmiotami władzy. Bierzemy pod uwagę: wymiar finansowy i materialny tych relacji; typ relacji między władzami a organizacjami; ich jakość i dotychczasowe doświadczenia (ocenę); oczekiwania organizacji pozarządowych wobec Urzędu; a także wzajemne relacje pomiędzy organizacjami pozarządowymi. Wymiary te w znacznej mierze pokrywają się z wyróżnionymi obszarami badawczymi, lecz celem uzyskania pełnego obrazu sytuacji w Wałbrzychu, czasem potrzebne jest ich łączenie lub przekraczanie granic pojedynczego obszaru. Wyłaniający się z tej analizy obraz pozwoli na dokonanie rekonstrukcji głównych cech modelu wałbrzyskiego, by na tej podstawie zaproponować możliwe ścieżki dalszego rozwijania tych relacji w pożądanym kierunku.

W badaniu wzięło udział 81 organizacji, czyli ponad $\frac{3}{4}$ wszystkich takich podmiotów zarejestrowanych w Wałbrzychu (105). Na grupę tę składają się głównie stowarzyszenia (39 + 8 stowarzyszeń zwykłych) oraz fundacje (21) i kluby sportowe (12), a także jeden związek wyznaniowy. Badania prowadzono za pomocą zestandaryzowanego kwestionariusza wywiadu. Metoda ta oparta jest na komunikacji bezpośredniej z respondentem, w której ankieter odczytuje pytania i notuje odpowiedzi dokładając starań, aby ich nie zniekształcać i nie interpretować. Pytania zawarte w kwestionariuszu miały różnorodny charakter, w zależności od tematu, którego dotyczyły. W równym stopniu użyto pytań zamkniętych i otwartych, które uzupełniały się niejednokrotnie i dopełniały obrazu diagnozowanej sytuacji społecznej. Ankiety zostały przeprowadzone telefonicznie przez osoby pracujące w Biurze Rewitalizacji i Planowania Przestrzennego Urzędu Miasta Wałbrzych.

Wprowadzenie

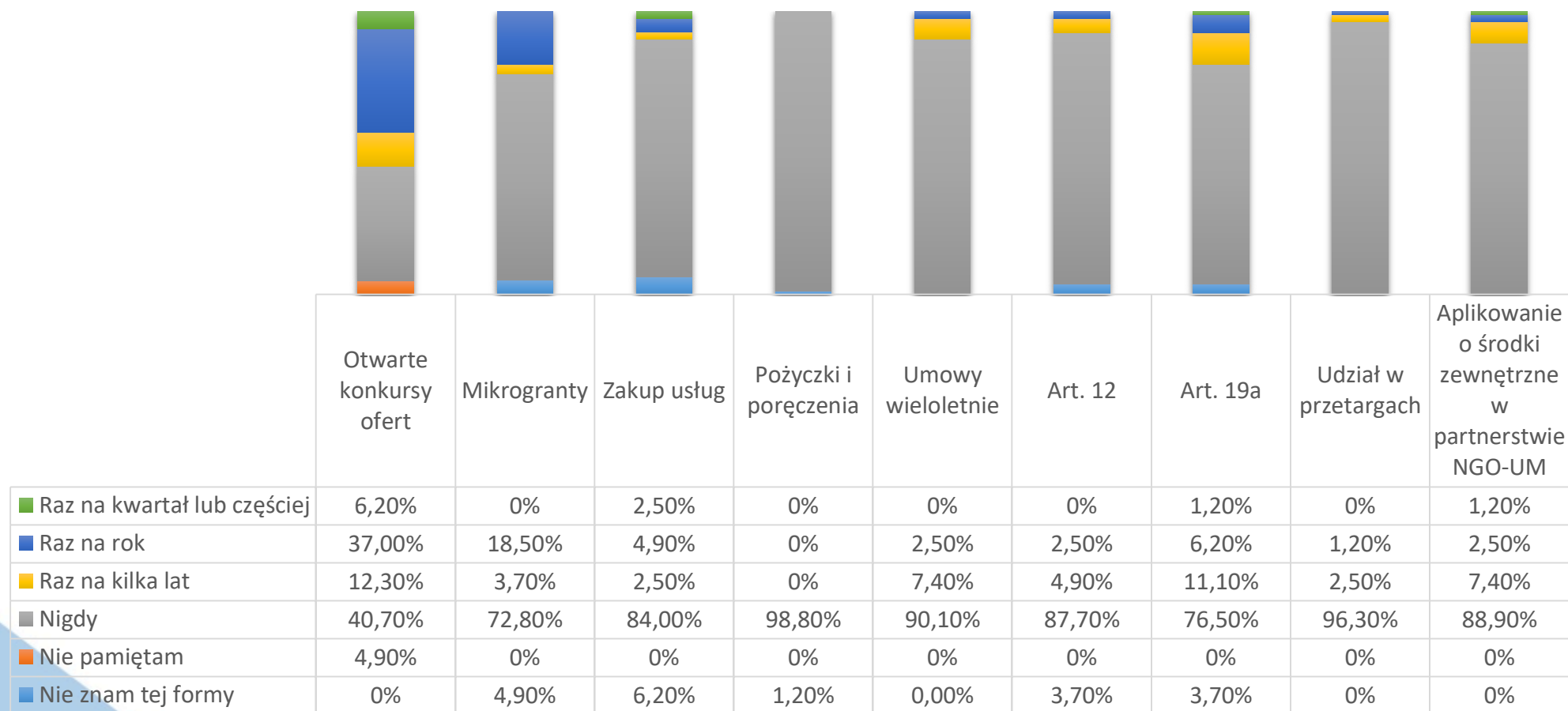
Szczegółowe zestawienie wyników badań kwestionariuszowych zostanie przedstawione w załączniku nr 1 (metodologia badawcza, dane ilościowe oraz dane jakościowe – komentarze respondentów). Dodatkowo w załączniku 2 przedstawiamy rozwiniętą diagnozę sytuacji zastanej przez zestawienie jej z głównymi trendami w literaturze przedmiotu, tym samym szerzej uzasadniając proponowane przez nas rekomendacje, a także opisując szanse i zagrożenia związane z procesem tworzenia zrębów programu dialogu społecznego z organizacjami pozarządowymi.

1. Wymiar finansowy

Wymiar finansowy

Finansowy wymiar funkcjonowania organizacji pozarządowych odgrywa duże znaczenie jeśli chodzi o rolę i funkcje, jakie mogą one pełnić. Wraz ze wzrostem liczby zadań pełnionych przez organizację, a także stopniem ich skomplikowania i zróżnicowania, rosną koszty, które taka organizacja zmuszona jest ponosić, choćby w formie wynagrodzeń, potrzebnych materiałów, zewnętrznych usług (np. księgowych) czy kosztów najmu lokalu potrzebnego do działalności. Jednocześnie wraz ze wzrostem zasobów finansowych pozostających do dyspozycji fundacji i stowarzyszeń, mogą one prowadzić dalszy proces profesjonalizacji i rozwoju opartego o podnoszenie kompetencji samodzielnie kreując nowe potencjalne obszary i sposoby działania. Jednocześnie cechą organizacji pozarządowych jest bardzo często to, iż angażują się w swoją działalność z poczucia pasji, obywatelskiego obowiązku, czy potrzeby wspólnego działania na rzecz promocji i realizacji określonych wartości. Dlatego działalność wielu stowarzyszeń, szczególnie lokalnych, może mieć efekt niewspółmiernie duży w porównaniu do poniesionych nakładów finansowych (w porównaniu np. do takich samych działań prowadzonych przez podmioty komercyjne). W związku z tym organizacje będą posiadały zróżnicowane potrzeby finansowe w zależności od profilu ich działalności, co ma też odbicie w podejmowanych przez organizacje III sektora strategiach pozyskiwania finansowania.

Wymiar finansowy



Wymiar finansowy

Najpopularniejszymi formami finansowania organizacji w Wałbrzychu są otwarte konkursy ofert (ok. 56% ankietowanych) oraz mikrogranty (ok. 22%), przy czym regularne (coroczne) uczestnictwo w powyższych formach pozyskiwania finansowania deklaruje odpowiednio ponad 1/3 badanych organizacji dla otwartych konkurs ofert i niecała 1/5 dla mikrograntów. Pozostałe formy finansowania cieszą się zdecydowanie mniejszą popularnością. Ponadto niecałe 15% respondentów wskazuje, iż dokonuje zakupu środków trwałych z dofinansowania gminy. Warto również podkreślić, że jedna organizacja może korzystać z kilku form dofinansowania.

Środki trwałe zakupione z dofinansowania gminy:

Sprzęt sportowy (5 odpowiedzi)

Narzędzia muzyczne

Doposażenie świetlicy

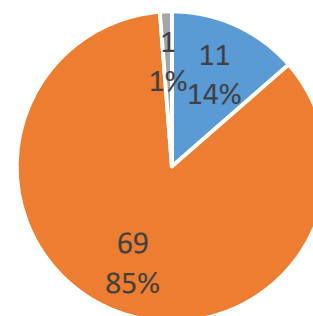
Rzutnik, sztalugi

Bus do przewozu dzieci

Wyposażenie sal

Regały, leżaki

Czy dokonujecie zakupu środków trwałych z dofinansowania gminy?

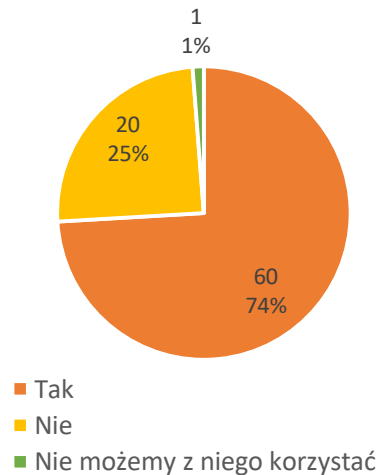


■ Tak ■ Nie ■ Nie wiem

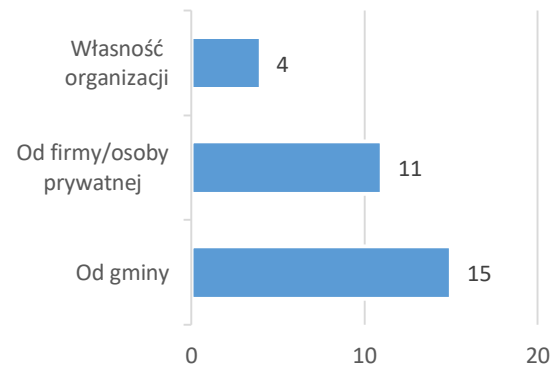
Wymiar finansowy

Czy Wasza organizacja posiada

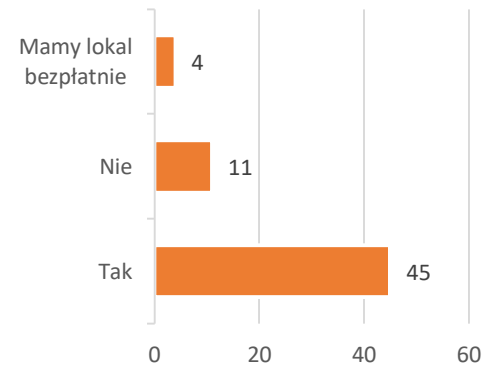
lokal?



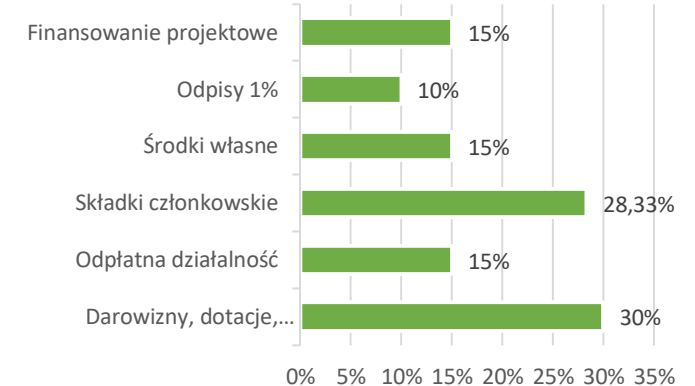
Od kogo?



Czy jesteście w stanie utrzymać swój lokal bez trudności i przerw w finansowaniu?



Skąd organizacja pozyskuje środki na utrzymanie lokalu?



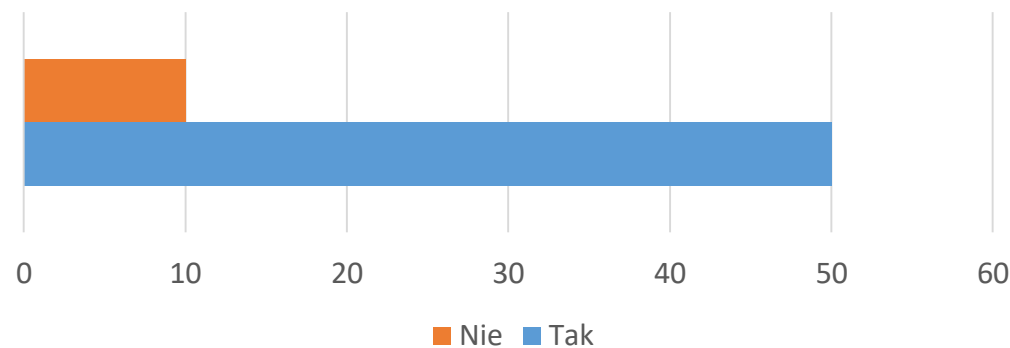
Dla zapewnienia ciągłości i jakości pracy ważne są też lokale, z których korzystać mogą organizacje. 75% (60) badanych organizacji posiada takie lokale w swoim zasobie, przy czym w ok 20 przypadkach są to lokale najmowane od gminy, a w 30 są to przestrzeni użyczone od innych instytucji publicznych (szkolne pomieszczenia i boiska, biblioteka) czy osób prywatnych. Nieliczne organizacje posiadają własne lokale. Większość z badanych podmiotów finansuje lokale ze środków pozyskanych w ramach darowizn, dotacji, subwencji itp. oraz składek członkowskich, a w mniejszym stopniu z działalności statutowej i gospodarczej, finansowania projektowego czy środków własnych.

Wymiar finansowy

Pomimo rozpowszechnionego dostępu do różnego rodzaju finansowania publicznego, na 60 organizacji posiadających własny lokal, 11 deklaruje niemożliwość utrzymania go bez trudności i przerw w finansowaniu. Ze względu na zdarzające się deficyty w posiadanych zasobach, pomiędzy organizacjami dochodzi także do sytuacji współdzielenia zaplecza przestrzennego czy sprzętowego. Dodatkowo, nie wszystkie lokale są wskazywane jako adekwatne do potrzeb konkretnych organizacji, w szczególności tych, które działają na rzecz osób o szczególnych potrzebach.

Z pozostałych 21 organizacji nie wszystkie zgłaszają potrzebę posiadania lokalu. Czasem do skutecznego działania wystarcza im współdzielenie przestrzeni z innymi podmiotami (publicznymi, prywatnymi, III sektora). W dużej mierze – 37,5% odpowiedzi – brak lokalu jest podyktowany przede wszystkim ograniczeniami finansowymi.

Czy lokal, który posiadacie, jest adekwatny do działalności?



Przyczyny nieadekwatności lokalu:

Za mały (8)

Nieodpowiedni dla osób z niepełnosprawnościami (4)

Zły stan techniczny (2)

Zła lokalizacja (2)*

**np. II piętro w przypadku Polskiego Związku Niewidomych lub za daleko od centrum w fundacji pracującej z dziećmi*

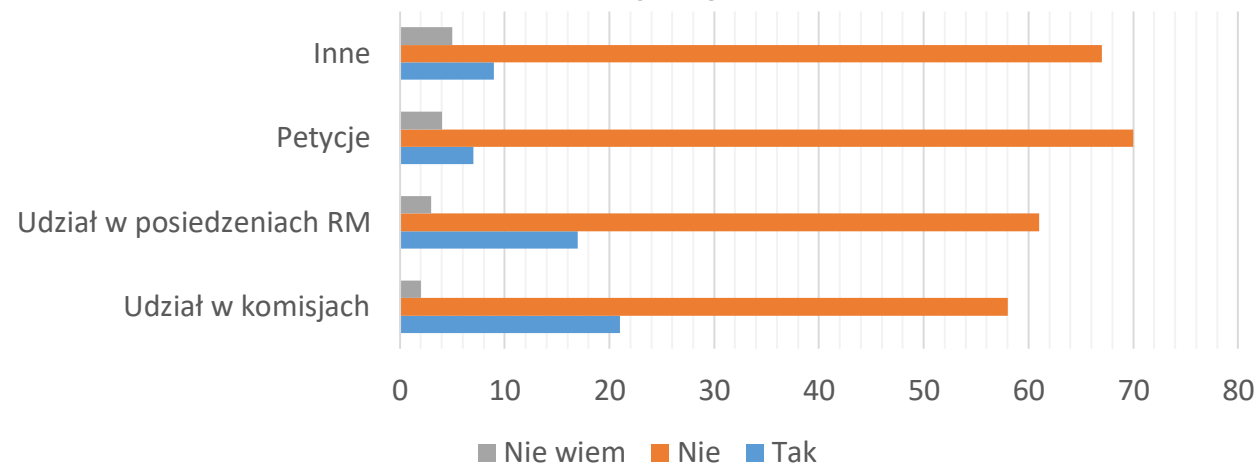
2. Typ relacji i stopień integracji z władzami

Typ relacji i stopień integracji z władzami

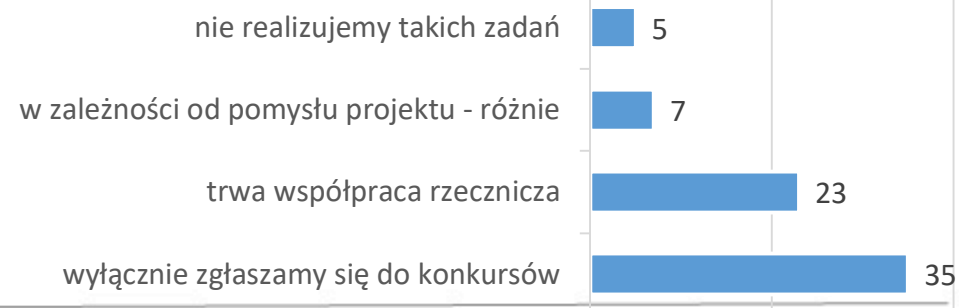
Chociaż większość wałbrzyskich organizacji współpracuje z miastem w wymiarze finansowym, przeprowadzone badania pozwalają na przyjrzenie się także innym formom tych relacji. Nieco ponad 20 respondentów wskazuje, iż współpracowało z Radą Miejską przez uczestnictwo w pracach komisji, niewiele mniej brało udział w jej posiedzeniach. Mniej popularną formą współpracy jest pisanie petycji, a także indywidualne kontakty z radnymi.

Podobny poziom zaangażowania jak we współpracy z Radą można wskazać w różnych formach działalności „rzeczniczej” z Urzędem. Jednak większość badanych organizacji nigdy nie współpracowało z Urzędem w ten sposób (choć wyrażają taką gotowość i zapotrzebowanie), a zgłaszanie się do konkursów ogłaszanych przez Urząd stanowi dominującą formę interakcji. Jedyną stałą formułą współpracy pomiędzy organizacjami a Urzędem Miasta stanowi Gminna Rada Działalności Pożytku Publicznego – dla niektórych organizacji jest to też jedyny sposób kontaktu z władzami.

Czy organizacja korzystała ze współpracy z Radą Miejską?

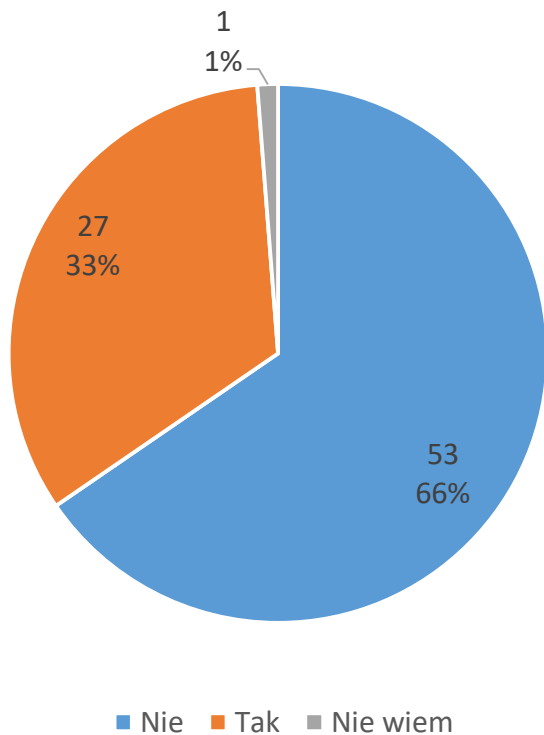


Czy wasza organizacja realizuje zadania publiczne wyłącznie zgłaszając się do konkursu, czy wcześniej współpracuje z miastem „rzeczniczo” (rozmawia, bada, rozważa problemy)?

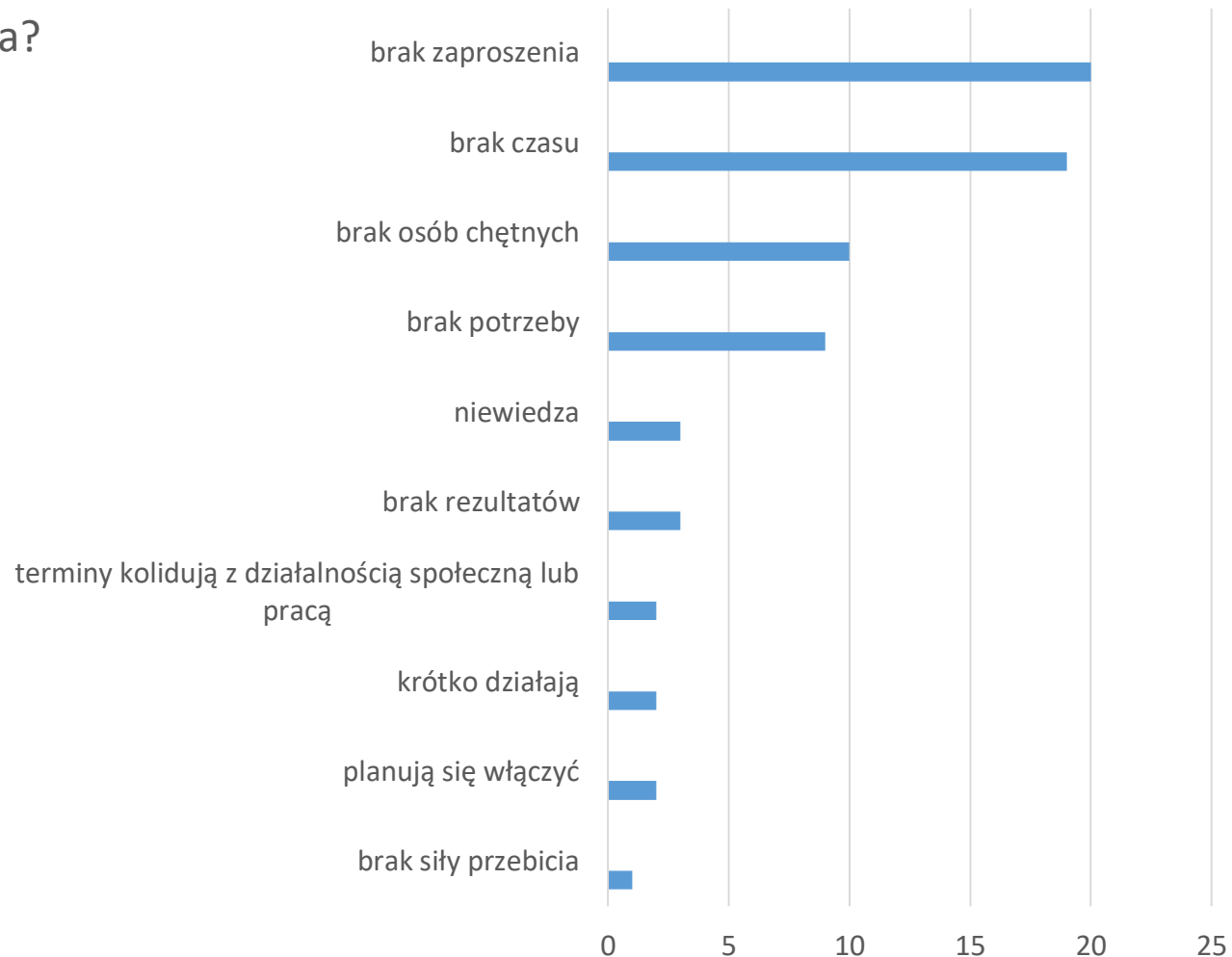


Typ relacji i stopień integracji z władzami

Czy organizacja brała / bierze udział w tworzeniu dokumentów o charakterze strategicznym dla Wałbrzycha?

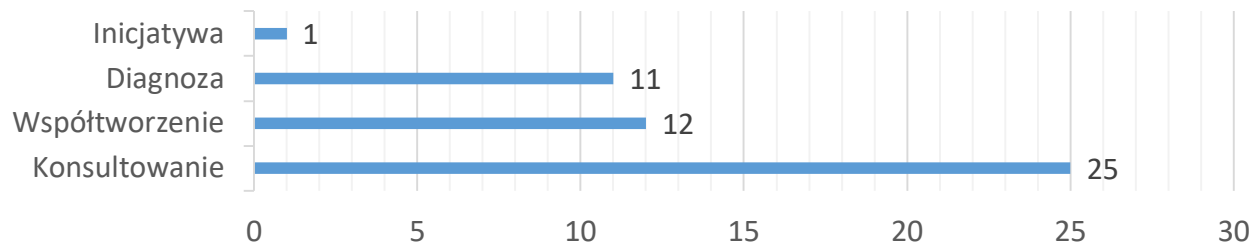


Dlaczego nie? (Wybór wielokrotny)

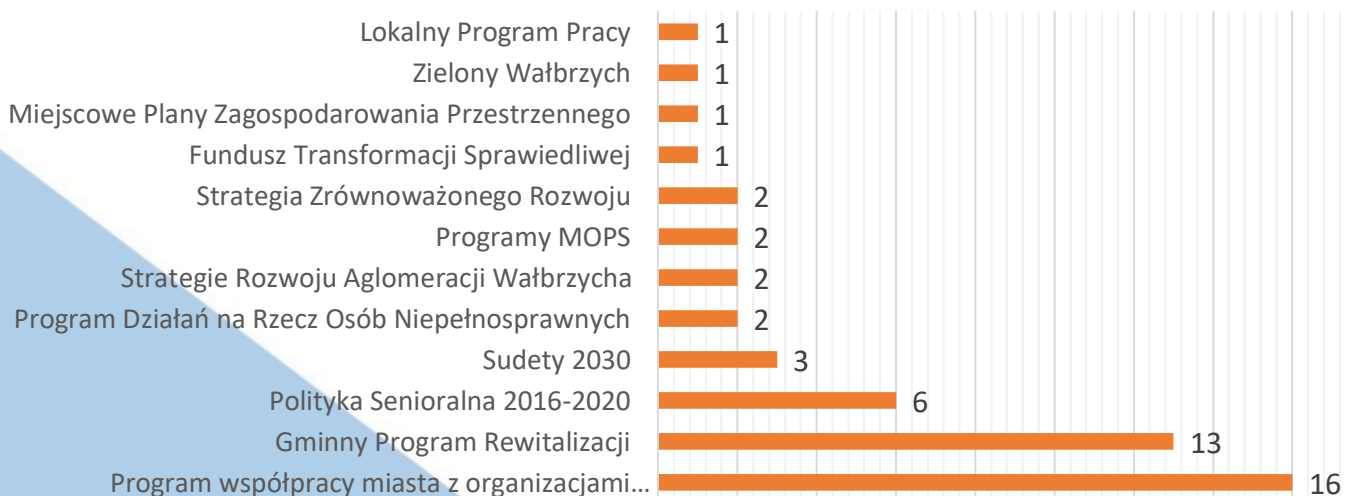


Typ relacji i stopień integracji z władzami

Na jakim etapie Wasza organizacja brała udział w tworzeniu dokumentów strategicznych?



Przy współtworzeniu jakich dokumentów strategicznych brała udział Państwa organizacja?



Na osobną uwagę zasługuje kwestia współpracy z organizacjami w zakresie tworzenia dokumentów strategicznych. 1/3 badanych organizacji wskazuje, iż brała ona udział w procesie tworzenia takich dokumentów, przy czym formą tej współpracy najczęściej było konsultowanie – 25 wskazań, przy czym w 9 przypadkach był to jedyny etap udziału we współtworzeniu dokumentów. Niemniej jednak prawie dwa razy tyle organizacji wskazuje, iż ich udział był bardziej zaangażowany: w różnym stopniu brały one udział także w diagnozie (11 przypadków) czy współtworzeniu (12 wskazań) dokumentów strategicznych.

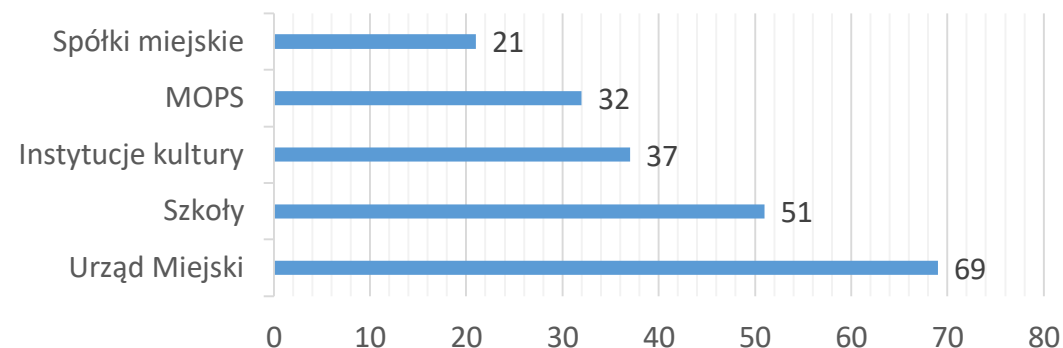
Wśród wskazań wyróżniają się przede wszystkim dwa dokumenty, które były najszerzej konsultowane i współtworzone z organizacjami: Program współpracy miasta z organizacjami pozarządowymi oraz Gminny Program Rewitalizacji. Na uwagę zasługuje także Polityka Senioralna, którą wiele organizacji wyróżnia jako obszar zainteresowań i ważnej współpracy także w bezpośrednich wypowiedziach i komentarzach do pytań.

Typ relacji i stopień integracji z władzami

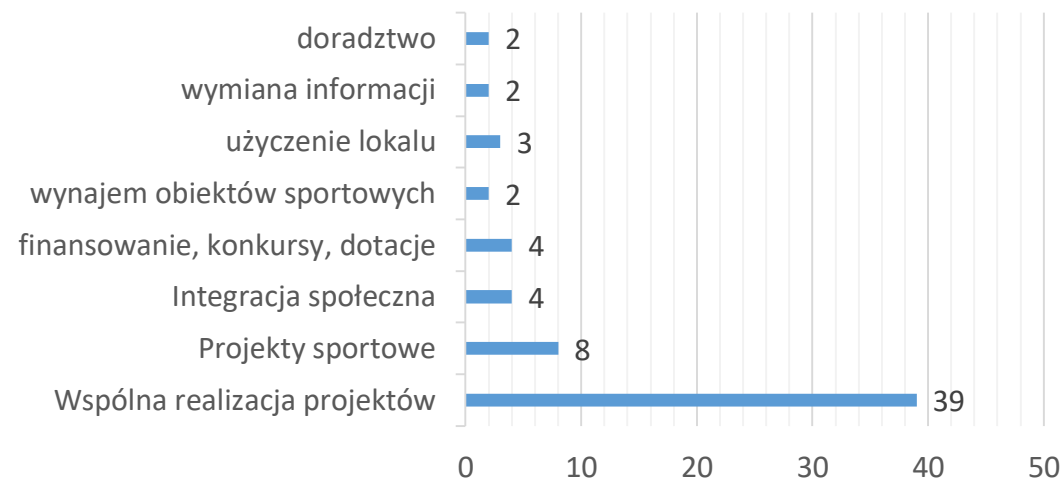
Chociaż Urząd Miejski jest najczęściej wskazywaną strukturą Gminy Wałbrzych, z którą współpracują organizacje, dużą rolę w ich działalności odgrywają także inne podmioty miejskie. Wśród nich najczęściej wymieniane są szkoły, instytucje kultury, MOPS oraz spółki miejskie, które najchętniej współpracują z organizacjami przy wspólnej realizacji projektów (ze szczególnym uwzględnieniem projektów sportowych oraz nastawionych na integrację społeczną), ale także przez finansowanie, wynajem/użyczenie obiektów sportowych i lokali, wymianie informacji i doradztwie.

Szeroka sieć instytucji publicznych tworzy odpowiednie warunki do rozwoju zróżnicowanej, pluralistycznej tkanki społecznej, która dzięki współpracy na wielu poziomach, jest w stanie działać na rzecz animacji życia w mieście. Te podmioty – szkoły, MOPS, instytucje kultury – są istotnym zasobem, który warto uwzględnić projektując przyszłą formułę dialogu społecznego.

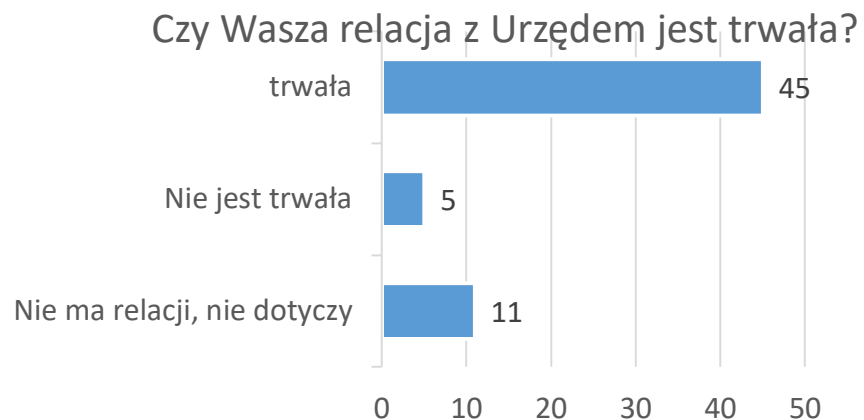
Z którą ze struktur Gminy Wałbrzych współpracuje wasza organizacja najczęściej?



Na czym polega ta współpraca?



Typ relacji i stopień integracji z władzami



W deklaracji znacznej części respondentów (45 organizacji, lecz nie wszystkie odpowiadały na to pytanie tak/nie), relacje między nimi a Urzędem są trwałe, najczęściej wieloletnie i sformalizowane. Chociaż pandemia miała negatywny wpływ na możliwość budowania tych relacji, wiele organizacji dalej utrzymuje i rozwija je przez rozmowy telefoniczne, spotkania, konferencje, szkolenia itp., a także przez stały udział w konkursach.

Towarzyszące badaniom ankietowym wypowiedzi uczestników badań pozwalają na uzupełnienie powyższego obrazu. Choć nie brakuje głosów pozytywnych, to przedstawiciele organizacji często wskazywali, iż z opisanych powyżej wymienionych konsultacji czy wizyt na spotkaniach miejskich komisji, często nie wynikały żadne dalsze działania. Niektóre organizacje wskazują na pojedyncze przypadki konsultacji czy współpracy – czasem udanej, czasem nie – sprzed wielu lat, wskazując na to, że w latach późniejszych współpraca osłabła. W niektórych przypadkach organizowane projekty czy podejmowane inicjatywy wprost były przez Urząd czy Radę Miejską odrzucane, znacznie łatwiej współpracuje się organizacjom z pojedynczymi Radnymi. Szczególnie przydatna w takiej współpracy jest zawodowa bliskość członków organizacji z Urzędem Miejskim, na przykład jeśli te osoby mają doświadczenia z miejskiej polityki (np. bycie radną/radnym) lub pracują w lokalnych instytucjach kultury czy edukacji.

Typ relacji i stopień integracji z władzami

Utrzymujemy od początku trwałą współpracę, realizujemy swoje zadania terminowo, rzetelnie. Zdobyliśmy zaufanie. Udzielamy się w Komisji Sportu, podtrzymujemy miłe relacje z osobami, z którymi współpracujemy.

Współpraca od 20 lat. Dobrze nam się współpracuje na rzecz osób niepełnosprawnych

Współpraca jest wieloletnia, byłam Radną, członkiem Rady Seniorów, znam dużo osób. Współpraca się zmieniła, teraz jest nacisk na realizację inwestycji przez Gminę.

Funkcjonujemy w Wałbrzychu poprzez pracę w instytucjach kultury, znamy pracowników UM. To pomaga, aby rozpocząć i prowadzić współpracę.

Stała współpraca od wielu lat (...) Współpracę rozpoczął były radny, który dotarł do osób do odpowiednich osób, bo je znał.

zawsze do urzędu przychodzimy z czymś, to jest nasza przewaga nad innymi NGO w Wałbrzychu. My dajemy coś - konkret, wtedy i otrzymujemy, jest współpraca i łatwiej budować dobre relacje z Urzędem

próbowaliśmy budować relacje przez wspólne spotkania, telefony, rozmowy, zgłaszanie wniosków lecz był opór

Ponad 15 lat temu nasz Klub był zaproszony przez Radę Miejską na spotkanie dla NGO. Polegało to na tym, że przedstawiciele NGO z W-cha musieli zaprezentować Radnym swoją działalność. Więcej z Radą Miejską nie mieliśmy przyjemności.

Komisja Sportu - jest to współpraca stała, wieloletnia, ale nie przynosi oczekiwanych rezultatów. Brak efektów tej współpracy, nie mam konkretnych działań wprowadzonych w życie

[W zakresie planów miejscowych] składaliśmy 10 wniosków, które mogły mieć wpływ na życie mieszkańców. Nie były wzięte pod uwagę co jest złym sygnałem.

(...) nie składaliśmy oferty tylko wspólnie z UM wypracowaliśmy rozwiązanie, które realizowaliśmy (art. 19a). Pan Prezydent dużo przyczynił się do tej inicjatywy.

spotkanie z Prezydentem w sprawie przyszłości klubów sportowych, nie udało się nic zmienić

braliśmy raz udział w komisji dot. przedsiębiorczości lecz nie pamiętam ani komisji, ani efektu

kiedyś była współpraca z Radnymi dot. darmowych przejazdów dla dawców krwi, udało się załatwić

Od 7 lat działamy na rzecz zmian w mieście poprzez sport - rozwój dzieci i młodzieży i to przy stałej współpracy z Gminą. Więc jeżeli to można uznać za inicjowanie zmian - to tak, robimy to.

Typ relacji i stopień integracji z władzami

nie było większej potrzeby, byliśmy w Komisji Spraw Społecznych, były nawet wspólne wyjazdowe spotkania, teraz nie ma współpracy z RM, jedynie za pośrednictwem Rady Pożytku

Rada Miejska nie zaprasza, albo nie pamiętam tego. Spotkania w Komisjach nie wiele wnoszą do naszej działalności, brak sensu uczestnictwa, nie dopuszczono nas do głosu.

Nie chcemy wiązać się z Radą Miejską, czyli z polityką. Sami staramy się sobie radzić i nie widzimy zysków takiej współpracy.

Radny z Nowego Miasta wspierał nas przy wydarzeniu - przekazał upominki dla dzieci w ramach zawodów sportowych, organizowanych z mikrograntów

mamy przykład powołania drużyny dla osób niepełnosprawnych, nie było takiej oferty, a po rozmowach z UM i władzami miasta, taka oferta powstała

Były próby, rozmowy e Ratuszu, w zakresie Śródmieścia, temat po pierwszych spotkaniach nie był kontynuowany.

chcielibyśmy pomoc dla Klubu Seniora, dla 50 osób. Współpraca teraz jest gorsza niż kilka lat wcześniej - teraz priorytetem dla Gminy są inwestycje.

temat dotyczył Sybiraków, ale nie pamiętam, tyle to było lat temu...

Mamy złe doświadczenia, bo Rynek powinien być lepiej wykorzystany, nic się nie dzieje w nim, mieszkańcy narzekają. Była próba stworzenia cyklicznego BAZARU STAROCI jako oddolna inicjatywa mieszkańców. (...) Miasto zgodziło się tylko raz w miesiącu, a my chcieliśmy co tydzień, przez to na bazar przyjeżdżali tylko "handlarze" (...) Prezydent to wstrzymał, Miasto było negatywnie nastawione. Pokłósie braku współpracy Miasta z mieszkańcami.

Ciężko nam śledzić kiedy komisje pracują, Radni sami powinni pomyśleć o tym, że mamy dużą wiedzę. Chętnie byśmy współpracowali z komisją ds. turystyki.

Radni wspomagają nas indywidualnie, nie było potrzeby specjalnej brać udziału w licznych posiedzeniach i komisjach, byliśmy tylko 1, nie pamiętam z jaką sprawą

Przystępujemy do konkursów - nikt nas nie pyta co chcemy przed konkursem.

Zgłaszamy się do konkursów, ale jest między nami współpraca, wsparcie. Pan Prezydent i Z-ca Prezydenta pomagają nam, podpowiadają.

z Biurem Rewitalizacji i Biurem Kultury była współpraca wzorowa, doradztwo, pomaganie, przypominanie, informowanie, wyjaśnianie, zamknięcie projektu i podziękowanie

Typ relacji i stopień integracji z władzami

Wnioski płynące z analizy badań przedstawiają obraz współpracy, która jeśli się odbywa, to głównie w sposób rozproszony i jednostkowy. Brak w Wałbrzychu szerokich, dobrze utrwalonych struktur, które zapewniłyby ciągłość i skuteczność współpracy z miastem oraz sprzyjałyby utrwalaniu relacji, budowania zaufania i kompetencji organizacyjno-komunikacyjnych, zarówno po stronie Urzędu, jak i organizacji. Głównym trybem współpracy jest powierzanie zadań poprzez finansowanie ich w publicznych ofertach konkursowych, z czego znaczną część stanowią niewielkie projekty (art. 19a, mikrogranty). Jest to model charakterystyczny dla polskich miast, gdyż wynika on z ram ustawowych, lecz możliwe jest jego poszerzenie przez podejmowanie dodatkowych inicjatyw.

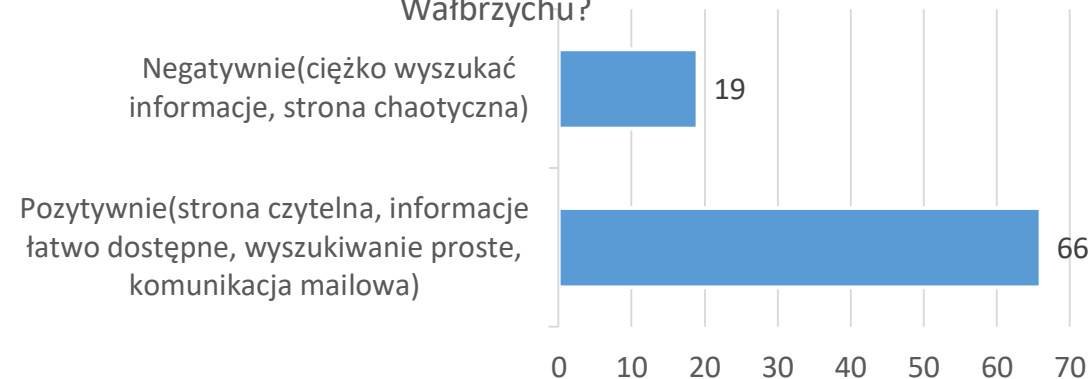
Udział władz w realizacji tych zadań – pomijając ich finansowanie – najczęściej ogranicza się do wsparcia formalnego w procesie przygotowania i rozliczenia projektów. Oprócz projektów finansowanych w trybie konkursowym, NGO są też zapraszane do konsultacji polityk publicznych czy dokumentów strategicznych, ich współtworzenie czy współrealizacja należy do rzadkości. Tu wymieniane są głównie dwa dokumenty, przy czym Gminny Program Rewitalizacji jest *de facto* jedynym przypadkiem tak szeroko współtworzonej polityki ogólnomiejskiej.

3. Ocena współpracy z władzami Wałbrzycha

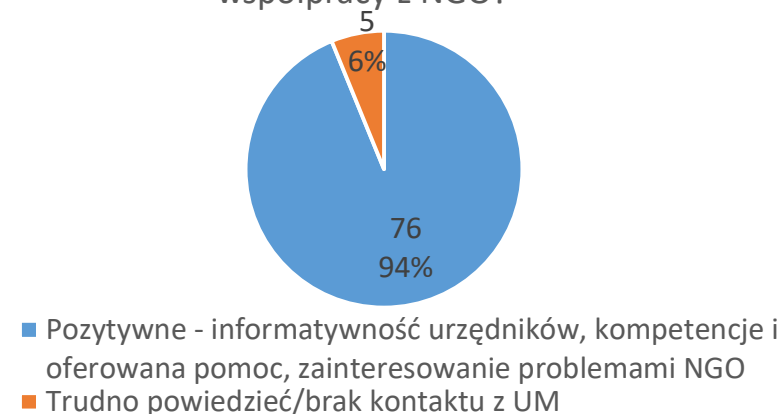
Ocena współpracy z władzami Wałbrzycha

Komentarze uczestników badań przedstawione na zakończenie poprzedniej sekcji pojawiały się przy okazji pytań o różne formy współpracy z Urzędem czy innymi jednostkami Gminy Wałbrzych. W samym kwestionariuszu – w Obszarze 4 – pojawiły się także pytania bezpośrednio odnoszące się do oceny tych relacji. Z przeprowadzonych ankiet i zebranych odpowiedzi można wnioskować o tym, że te działania partycypacyjne, które są podejmowane przez miasto (konkursy, mikrogranty itp.) sprzyjają pozytywnej ocenie miasta jako profesjonalnego, rzetelnego i pomocnego partnera do współpracy. Wyróżniająca się dobra ocena: Biuro Rewitalizacji i Planowania Przestrzennego, Edukacji, Sportu i Promocji występuje w powiązaniu z obszarami, w których organizacje najczęściej realizują swoje działania lub – jak w przypadku Programu Rewitalizacji – byli zapraszani niedawno do konsultacji.

Jak oceniacie dostęp do informacji publicznej w Wałbrzychu?

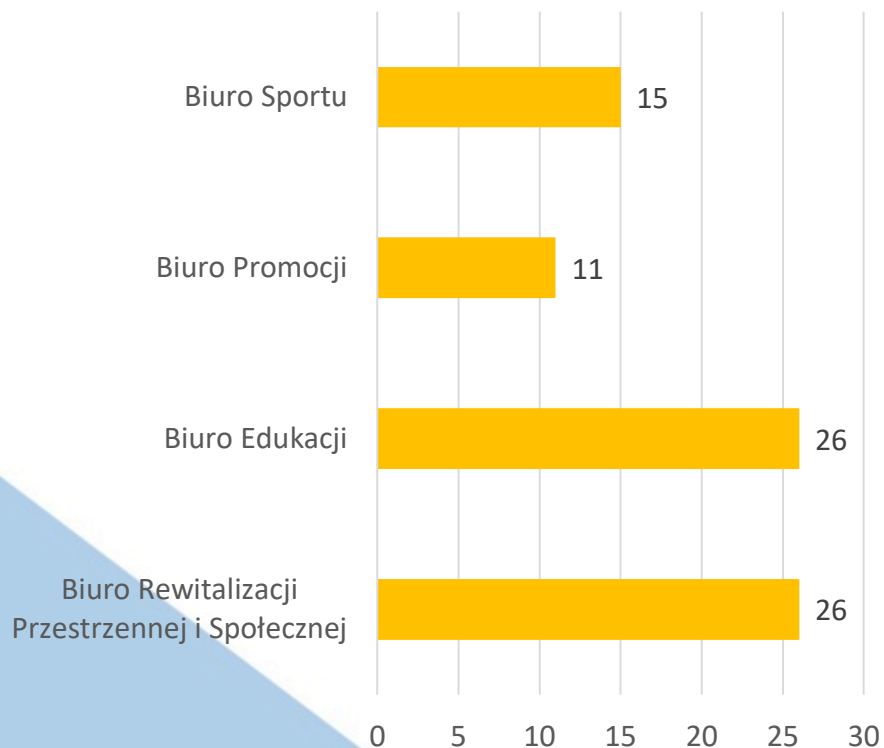


Jak oceniacie kompetencje urzędników w zakresie współpracy z NGO?



Ocena współpracy z władzami Wałbrzycha

Proszę podać przykład jednostki Urzędu Miasta, z którą najlepiej Ci się współpracuje



Wszyscy są równi, nigdy nie spotkałam się z nieprzyjemnymi osobami/ sytuacjami
Biuro Sportu najlepiej, ale z nikim nie współpracuje się źle, wszyscy są kompetentni.

MOPS, Rewitalizacja i Biuro Spraw Społecznych, którego już nie ma to najlepiej

*Przez wiele lat najlepiej współpracowaliśmy z Panią Czupryn (Biuro Spraw Społecznych).
Mamy też złe doświadczenie, bo UM pomagał nam pozyskać pieniądze z PFRON-u, ale tych
pieniędzy nam nie wypłacono. Nie wiemy dlaczego tak się stało, nikt nam tego nie
wy tłumaczył.*

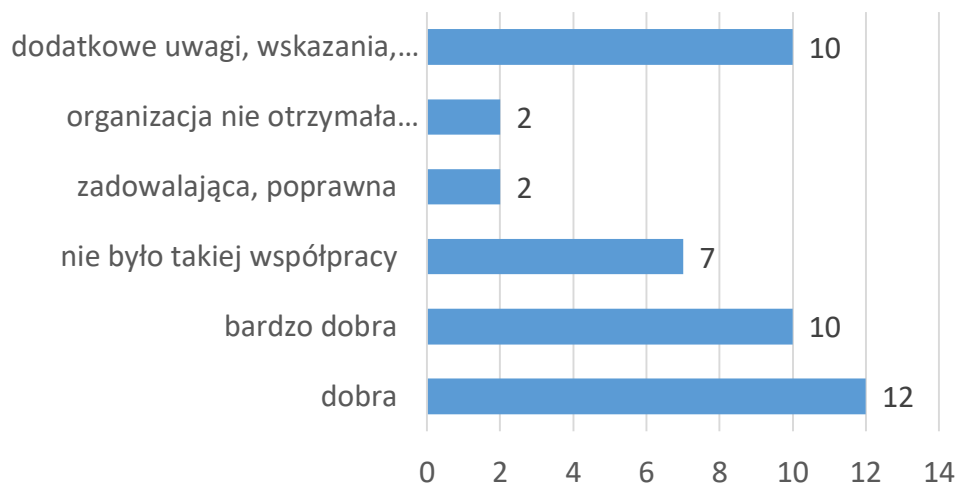
*Najlepiej z Biurem Rewitalizacji i Planowania Przestrzennego, ale niekoniecznie z Urbanistą
Miejskim. Najgorzej: Pełnomocnik ds. osób niepełnosprawnych - ta Pani nie uczyni nic bez
konsultacji z Prezydentem. Jeżeli jest to punkt konsultacyjny to OK, ale jeżeli jest to
pełnomocnik to powinien podejmować decyzje automatycznie (samodzielnie).*

*najlepiej - biuro promocji, najgorzej: księgowość/biuro obsługi jednostek gminy - długi czas
oczekiwania na faktury, większość spraw mogłaby być załatwiana mailowo*

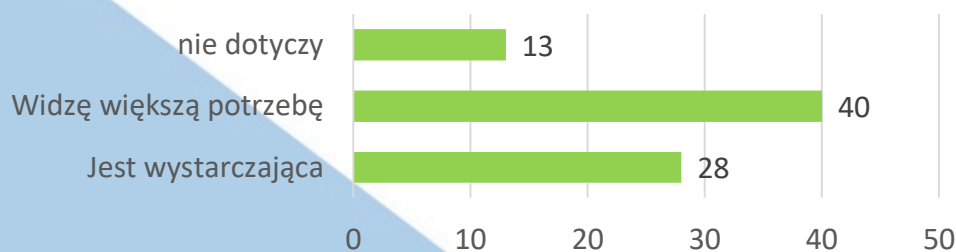
*Najgorzej - nie mamy takich przykładów, najlepiej - Biuro Promocji, Biuro Edukacji, Referat
Sportu, Referat Zdrowia - w zakresie sportu niepełnosprawnych.*

Ocena współpracy z władzami Wałbrzycha

Jak oceniasz dotychczasową współpracę z gminą Wałbrzych w trakcie realizacji zadania, które otrzymało miejskie finansowanie?



Czy widzisz potrzebę większej obecności Miasta przy realizacji dofinansowanego zadania?



Współpraca z Gminą jest dobra, ale Gmina czasami ogranicza ta współpracę do niezbędnego minimum. Jest mało środków na działania NGO, Pewnie to pieniądze są powodem ograniczenia współpracy. Miasto dużo inwestuje w infrastrukturę, a mniej w działania na rzecz mieszkańców.

Jest dobra, ale jest jej za mało. Chcielibyśmy więcej rozmów, wspólnych decyzji dot. konkursów, działań jakie możemy realizować.

Ogólnie pozytywnie. Ale w trakcie rozliczania, jak nie udało nam się wykorzystać całości środków, to mogłyby pozostać u nas na działania statutowe, większa elastyczność UM.

wcześniej była poprawna, mogłaby być bardziej zintensyfikowana

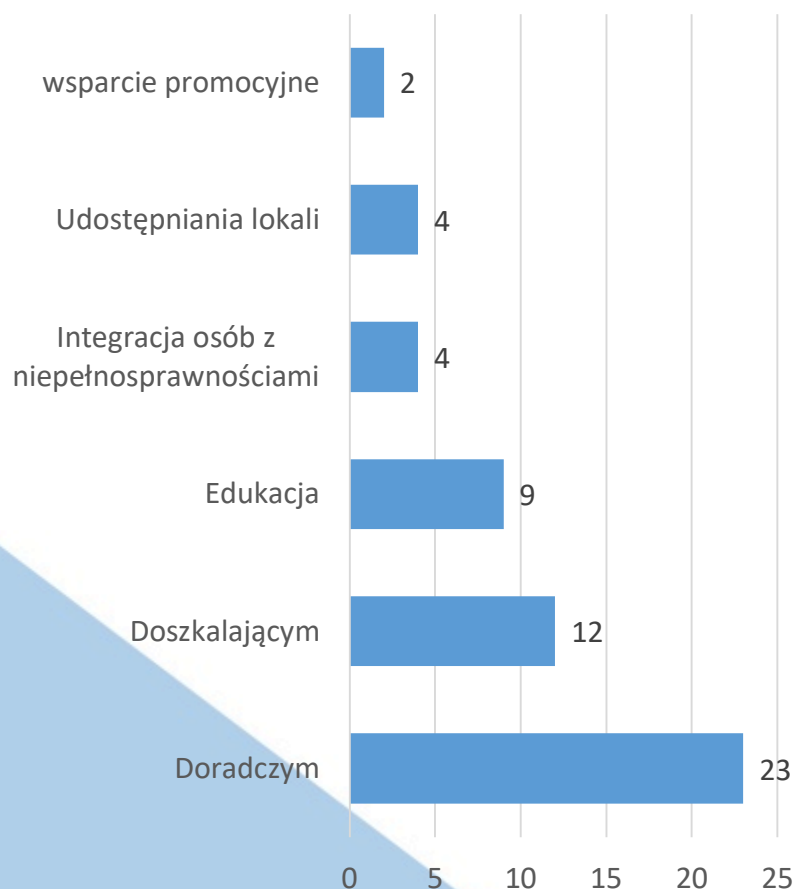
Oceniam dobrze. Uwaga: chcielibyśmy współpracować z Rada Sportu, z niewiadomych przyczyn tej współpracy nie ma. Należy wyrównać istniejącą dysproporcję finansowania z Gminy różnych dyscyplin sportowych.

W ostatnich latach nie otrzymujemy finansowania z Gminy, więc trudno ocenić. Brak jest uzasadnienia, informacji z UM dlaczego nie otrzymujemy pieniędzy jak składamy wnioski.

Ostatni rok 2020 zapisze się jako zły rok, złożyliśmy 3 projekty do mikrograntów, pomysły upadły. Nikt nawet nam nie powiedział dlaczego. Brak informacji co było złe. Byśmy poprawili następnym roku

Ocena współpracy z władzami Wałbrzycha

W jakich, pozafinansowych obszarach oczekiwaliśmy/oczekiwaliśmy rozwinięcia współpracy z Miastem?



W zestawieniu z poprzednimi wypowiedziami w tej części kwestionariusza pojawia się więcej pozytywnych opinii dotyczących trwałych relacji dialogu społecznego. Wpływ na takie wyniki mogą mieć dwa czynniki: po pierwsze, wynika to z konstrukcji badań, w których przeprowadzenie ich przez ankieterki z Urzędu (a konkretnie z najlepiej ocenianego Biura Rewitalizacji i Planowania Przestrzennego) mogło wpłynąć na mniej krytyczne odpowiedzi ankietowanych. Po drugie, taka pozytywna ocena jest wskazówką do relatywnie niskich oczekiwań co do tego, jak powinny wyglądać relacje III sektora z władzami miasta.

Przede wszystkim jednak liczba pozytywnych odpowiedzi wskazuje na istniejący potencjał do budowania trwalszych, głębszych i bardziej systematycznych relacji. Wyrażony przez respondentów pozytywny stosunek do badającego organu wskazuje na gotowość do dalszego angażowania się w budowanie tej relacji. Szczególnie warto zwrócić uwagę na jednostki najczęściej wskazywane jako przykłady pozytywnej współpracy – są one ważnym atutem mogącym posłużyć jako rezerwuar dobrych praktyk, a także jako punkt wyjścia dalszych działań.

4. Potrzeby NGO jako wyznacznik aktualnego modelu współpracy

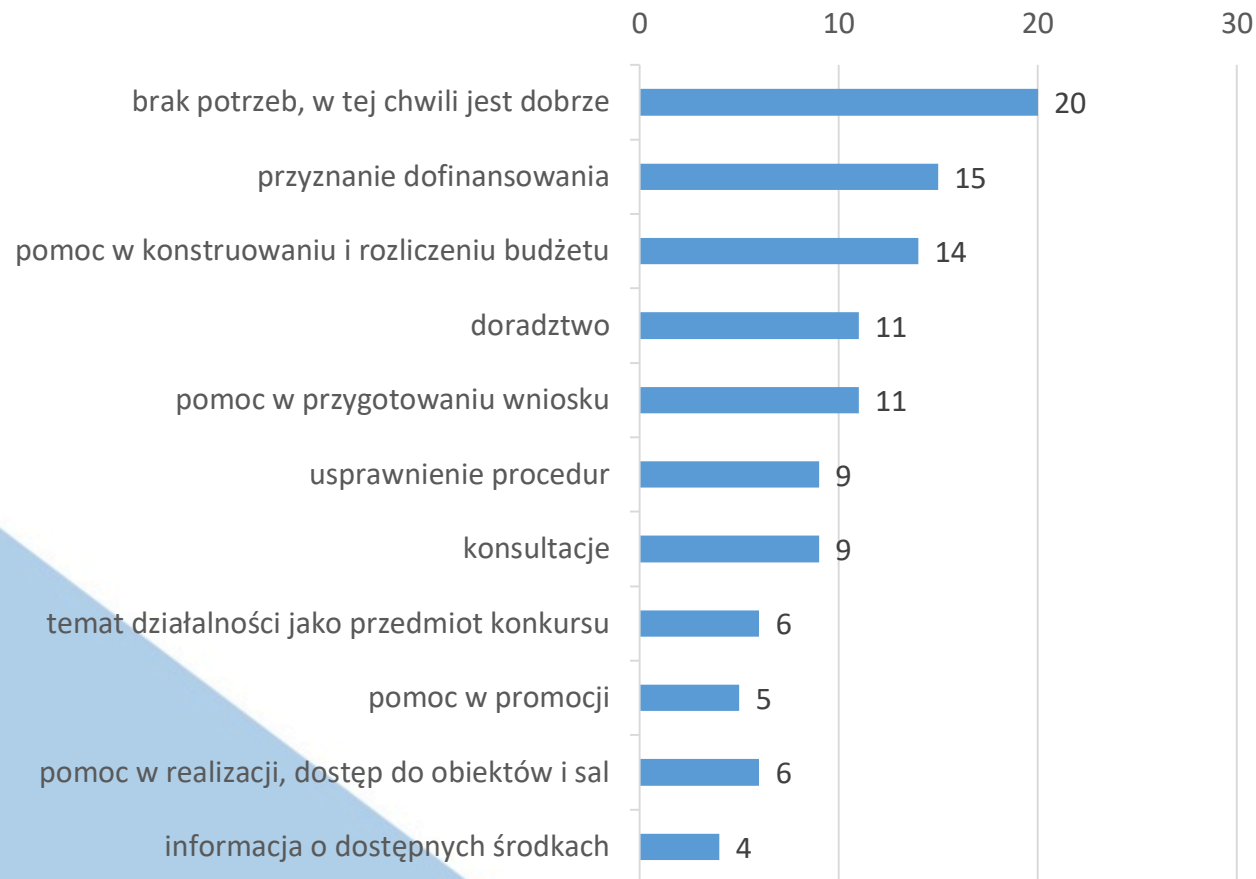
Potrzeby NGO jako wyznacznik aktualnego modelu współpracy

W analizowanym kwestionariuszu znalazły się także pytania dotyczące oczekiwań organizacji samorządowych w Wałbrzychu. Wskazują one z jednej strony na faktycznie największe bariery, które w percepcji liderów tych organizacji wymagają najpilniejszego wsparcia ze strony Urzędu, z drugiej jednak pokazują też, jaki jest obecny horyzont postrzeganych przez organizacje możliwości działania.



Potrzeby NGO jako wyznacznik aktualnego modelu współpracy

Co byłoby pomocne przy konstruowaniu projektu / inicjatywy /zadania ze strony Urzędu Miejskiego?



Jaka pomoc ze strony Urzędy byłaby przydatna przy konstruowaniu budżetu NGO?



Potrzeby NGO jako wyznacznik aktualnego modelu współpracy

Wśród największych potrzeb i problemów wskazywanych przez respondentów są kwestie związane z formalną i praktyczną stroną zarządzania NGO, przede wszystkim w wymiarze pozyskiwania i realizacji funduszy na działalność, nie tylko z miejskiej kasy, ale także i innych programów publicznych i prywatnych. Jest to naturalna potrzeba w systemie – nie tylko na poziomie lokalnym, ale też krajowym czy Europejskim – opartym o tryb działania konkursowego i grantowego.

Oprócz tego lista pomysłów zgłaszanych przez ankietowane organizacje zawiera sporo oryginalnych i pojedynczych pomysłów, często blisko związanych z profilem ich działalności lub odpowiadających na aktualne trendy i wyzwania współczesności. Ich zgłoszenie pokazuje, iż w tym edukacyjnym obszarze istnieje duży potencjał, by nie tylko utrwaląc współpracę na linii miasto – organizacje, ale też aktywizować je do realizacji tego typu zadań. Należy jednak zwrócić uwagę na to, iż powinny być to zadania o charakterze uzupełniającym, gdyż w wielu przypadkach to nie problem braku szkoleń czy wiedzy, a raczej zbyt mała oferta dostępnych dla organizacji środków finansowych i materialnych wskazywana jest jako najbardziej paląca potrzeba.

Wybrane tematyki szkoleń wskazane jednostkowo:

Ekonomia i utylizacja odpadów

Suplementacja dietowa, odnowa biologiczna

Nauka języka polskiego

Z obsługi spotkań online

Animacja czasu wolnego dla dzieci i młodzieży

Na temat współpracy społecznej

Umiejętności liderские

Empatia

Nauka pracy z komputerem i obsługa portali

społecznościowych

Interpretacja nowych rozporządzeń i dokumentów

strategicznych

Wybrane inne formy niż szkolenia:

Więcej integracji dla osób niepełnosprawnych

Więcej wizyt u nas i rozmów z nami

Pieniądże na realizację projektów

Uproszczenie przepisów w projektach konkursowych

Szkolenie o naszej działalności, by znaleźć następców

Pojawiła się także oferta od jednego z NGO co do przeprowadzenia różnych szkoleń przez nią samą

Potrzeby NGO jako wyznacznik aktualnego modelu współpracy

Nastawienie wałbrzyskich organizacji samorządowych wyrażone w kwestionariuszach sugeruje ich silne zakorzenienie w – typowym dla naszego kraju ze względu na ustawę o pożytku publicznym i wolontariacie – modelu rywalizacji i dużej samodzielności w realizacji zadań. Niektórzy wręcz jasno dają do zrozumienia, że polityka ich nie interesuje, nie chcą się do niej mieszać – chcą tylko działać, co uznają za niepolityczne. Istnienie takich postaw – choćby na poziomie deklaratywnym – wskazuje na słabo zinstytucjonalizowaną kulturą dialogu społecznego. W takich warunkach dalsze budowanie relacji musi też brać po uwagę konieczność rozwijania nie tylko instytucji dialogu i partycypacji, ale także kompetencji obywatelskich ich uczestników.

Niemniej jednak już istniejące organizacje wyrażają chęć podjęcia nowych, szerokich inicjatyw we współpracy z Urzędem. Często dotyczą one bezpośrednio przedmiotu ich działalności, lecz w wielu przypadkach wykraczają poza nie, wskazując na istniejącą potrzebę rozwoju organizacyjnego, profesjonalizacji swoich działań, zdobywania nowych kompetencji osobistych, ale też poszerzania współpracy na poziomie lokalnym.

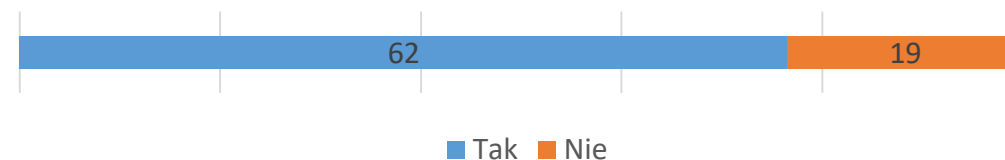
5. Relacje wzajemne między organizacjami

Relacje wzajemne między organizacjami

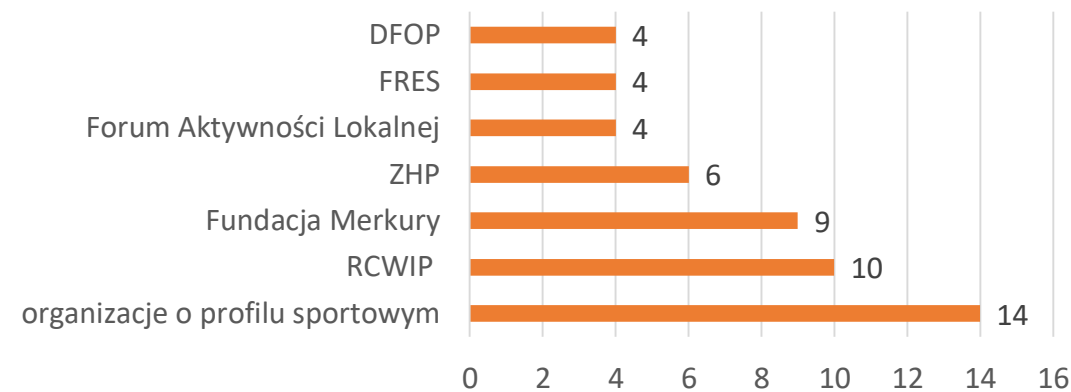
Pełne zrozumienie relacji między władzą publiczną a III sektorem wymaga traktowania tego ostatniego nie jako homogenicznego, spójnego obszaru wypełnionego przez autonomiczne, lecz ostatecznie podobne do siebie podmioty. Wręcz przeciwnie: układ relacji pomiędzy organizacjami jest kluczowym elementem miejskiej układanki, a jego rozpoznanie jest istotnym elementem decydującym o tym, czy miejski proces dialogu może być skuteczny i inkluzyjny.

Zdecydowana większość wałbrzyskich NGO wskazuje na to, iż współpracuje lub w przeszłości współpracowała z innymi organizacjami, zarówno w Wałbrzychu, jak i w regionie Dolnego Śląska czy na poziomie krajowym. Integracji środowiska lokalnego sprzyjają też dedykowane mu spotkania, imprezy branżowe i inne miejskie wydarzenia, lecz najczęściej wskazywaną formą budowania relacji między organizacjami są nieformalne spotkania między nimi.

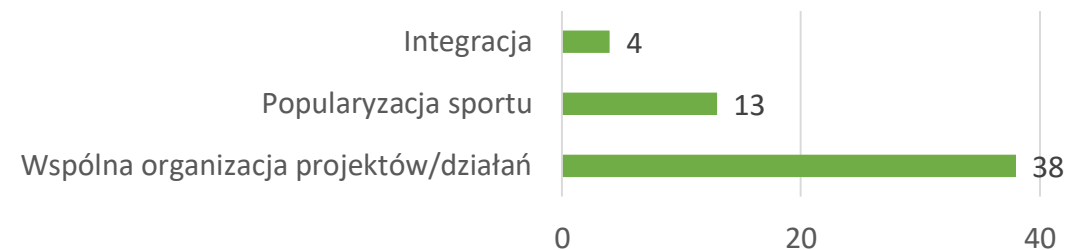
Czy Wasza organizacja współpracuje z innymi NGO?



najczęściej wskazywane NGO:

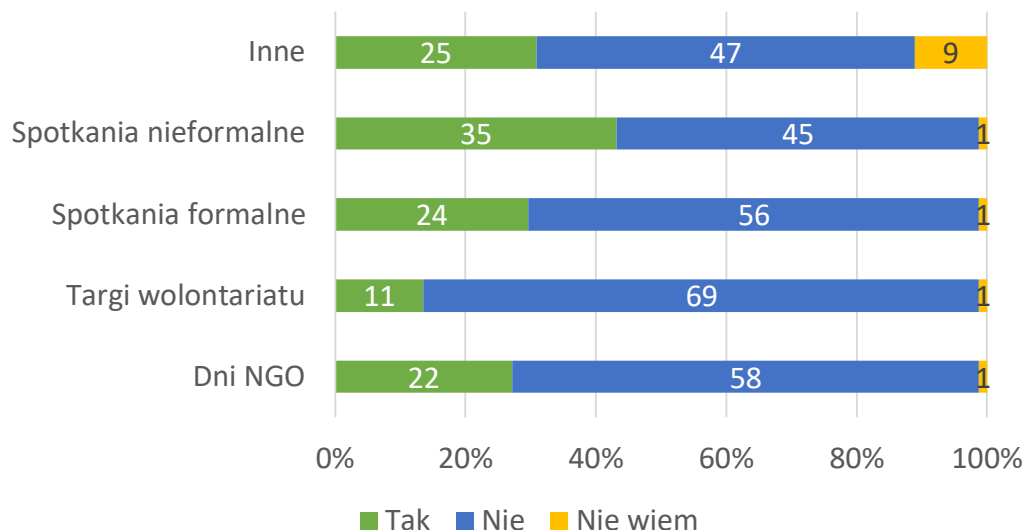


Jaki jest cel i zakres / obszary tej współpracy?

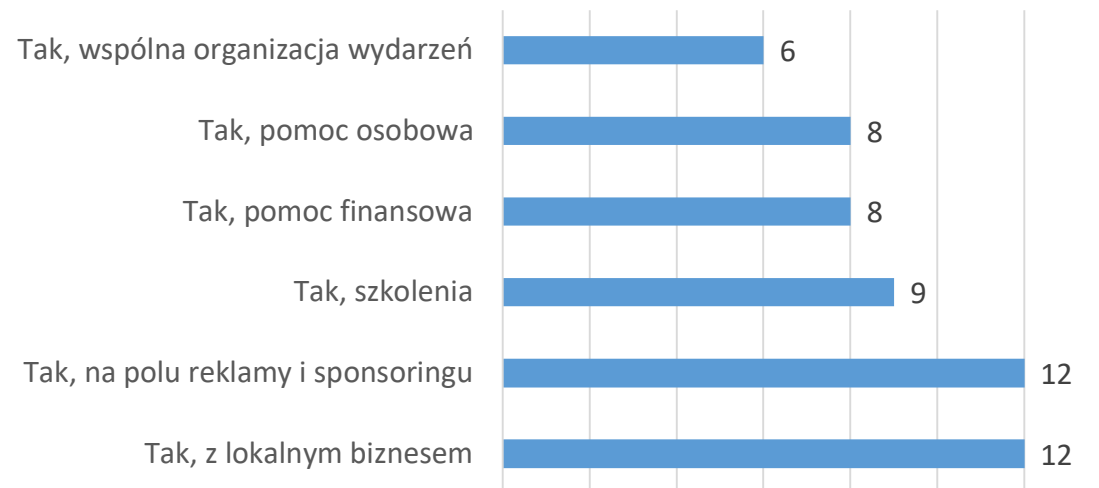


Relacje wzajemne między organizacjami

Czy Wasza organizacja uczestniczy w imprezach branżowych?



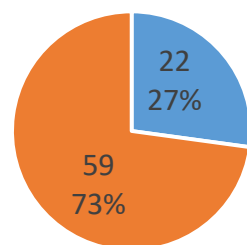
Czy współpracują Państwo z innymi przy realizacji swoich celów/zadań, innymi niż strukturalne jednostki Gminy Wałbrzych?



Inne spotkania branżowe:

Biznes na obcasach (2)
Senioralia (8)
Jarmark (8)
Dni Wałbrzycha (2)
Pikniki NGO (4)

Czy funkcjonujecie w trwałych partnerstwach, koalicjach itp.



■ Tak ■ Nie

Podmioty z którymi organizacje współpracują



Relacje wzajemne między organizacjami

Przeprowadzone badania pozwalają jedynie szczątkowo wnioskować o całościowej strukturze tych relacji, jednak wyłaniający się z nich obraz – szczególnie z dodatkowych wypowiedzi z raportu – wskazuje na istnienie dwóch organizacji (Fundacja Merkury oraz Regionalne Centrum Wspierania Inicjatyw Pozarządowych), które dominują w lokalnym układzie organizacji pozarządowych. To one są najbardziej zaangażowane w zróżnicowaną, „rzeczniczą” współpracę z miastem, są także animatorami i organizatorami działań wspólnotowych, w których biorą udział inne podmioty. Często biorą na siebie rolę organizatora i administratora działań, są też proaktywne w oferowaniu pomocy, szkoleń, wsparcia materialnego itp. wobec innych organizacji. Dzięki usieciowieniu na poziomie regionalnym czy krajowym, w niektórych przypadkach działają także jako swojego rodzaju pomost między organizacjami lokalnymi a inicjatywami o szerszym zakresie.

Tego rodzaju sytuacja tworzy określone niebezpieczeństwa związane ze zwiększoną szansą na wytworzenie się układu patronacko-klientelistycznego, w którym kontrola nad większością zasobów (nie tylko materialnych, ale także personalnych, administracyjnych, informacyjnych itp.) będzie powierzona jedynie wąskiej grupie wybranych aktorów – polityków, urzędników czy liderów największych organizacji pozarządowych. W takich warunkach ich wpływ na funkcjonowanie pozostałych uczestników życia staje się dominujący, a możliwości współpracy na równych, partnerskich warunkach zostają zablokowane.

Rekomendacje

Rekomendacje

Ostatnią dekadę można spokojnie nazwać czasem miejskiej demokratyzacji. Szczególnie w obliczu globalnych tendencji odwrotu od utrwalonych praktyk demokratycznych na poziomie krajowym czy międzynarodowym, polityka miejska ze swoją względną autonomią staje się polem coraz liczniejszych, skutecznych eksperymentów i rozwiązań o charakterze demokratycznym: partycypacyjnym i deliberacyjnym. Skuteczne działanie w obszarze dialogu pomiędzy przedstawicielami władzy publicznej a mieszkańcami jest niemożliwe bez udziału organizacji pozarządowych. Mogą one odgrywać w tym systemie bardzo zróżnicowane role: promotorów i facylitatorów rozwiązań demokratycznych; moderatorów i organizatorów poszczególnych wydarzeń o takim charakterze; czy wreszcie – w roli przedstawicieli mieszkańców – jako uczestnicy procesów partycypacyjnych i deliberacyjnych.

Niektóre z innowacyjnych mechanizmów partycypacji, tak jak budżet partycypacyjny, zrobiły błyskawiczną karierę i na przestrzeni kilku lat stały się stałym, wręcz ustawowo nakazanym elementem życia miejskiego. Inne, jak choćby panele obywatelskie, wciąż są na etapie pierwszych testów, co z pewnością utrudnia ich skalę, stopień skomplikowania i koszt przeprowadzenia.

W obliczu owego „partycypacyjnego boomu” należy jednak podkreślić, że wraz z ilością stosowanych praktyk tego typu, wcale nie musi iść jakość relacji między władzą samorządową a organizacjami pozarządowymi. Obszar dialogu społecznego należy rozumieć nie jako zbiór pojedynczych wydarzeń, wzmacniających legitymizację decyzji politycznych, ale znacznie szerzej – jako system wzajemnych powiązań, relacji i układów, które ostatecznie kształtują przepływ zasobów (informacji, poparcia, środków pieniężnych i materialnych itp.) w ramach miasta.

Rekomendacje

Biorąc pod uwagę lokalne uwarunkowania miasta Wałbrzych, które zostały przedstawione w powyższym omówieniu, wskazujemy na rekomendacje krótko- i długo-terminowe.

Krótkoterminowe:

- Zmapowanie relacji z NGO w ramach poszczególnych działów Urzędu Miejskiego oraz innych podmiotów gminy; stworzenie folderu „dobrych praktyk”, a także analiza złych doświadczeń
- Koncentracja interesariuszy potencjalnego dialogu społecznego wokół wspólnego budowania tych relacji
- Rozpoczęcie pracy nad wypracowaniem lokalnego modelu współpracy; wykorzystanie technik partycypacyjnych i deliberacyjnych, włączających nie tylko miejskie NGO, ale też mieszkańców, ekspertów, urzędników, polityków

Długoterminowe:

- Długofalowa aktywizacja mieszkańców – zwiększanie ich zainteresowania działalnością organizacji pozarządowych, a także wspieranie nieformalnych inicjatyw oraz zwiększanie udziału w działaniach partycypacyjnych Urzędu
- Systematyczna profesjonalizacja działań i wzmacnianie kompetencji wałbrzyskich organizacji pozarządowych
- Budowa modelu współdecydowania o sprawach miejskich, opartego o dialog, wielopoziomą kooperację i pluralizm uczestników.

Rekomendacje krótkoterminowe

Zmapowanie istniejących relacji – przeprowadzone badania wskazują na to, że w wałbrzyskim magistracie funkcjonuje szereg dobrze ocenianych, skutecznie działających z lokalnymi organizacjami jednostek. Istniejące doświadczenie i dobre praktyki stanowią zasób, który należy skatalogować i usystematyzować, a następnie wykorzystać jako punkt wyjścia do dalszych działań. Lepsze rozpoznanie istniejących relacji – nie tylko w samym Urzędzie, ale też w spółkach miejskich i innych jednostkach samorządowych – powinno stać się wstępem do wymiany wiedzy i doświadczeń, a w dalszej kolejności do koordynacji już funkcjonujących działań oraz podejmowania nowych, zbiorowych inicjatyw. Zaletą tego rodzaju analizy jest także możliwość dokonania przeglądu złych praktyk, błędów i problemów o charakterze systemowym, których dzięki temu można będzie uniknąć w przyszłości nie tylko w jednostkach czy obszarach, w których do tej pory występowały.

Koncentracja interesariuszy – skuteczny dialog społeczny to sposób na usprawnienie funkcjonowania miasta w wielu jego aspektach. Tym samym dotyka on znacznie większej liczby podmiotów, niż może się to z pozoru wydawać. Oprócz samych organizacji, ich członków i liderów, oraz bezpośrednio odpowiedzialnych za relacje z nimi urzędników oraz polityków, jest on czynnikiem istotnym dla dużo większej liczby podmiotów miejskich (szkoły, instytucje kultury itp.), a także lokalnego otoczenia biznesowego oraz niezrzeszonych w tych organizacjach mieszkańców, którzy korzystają z ich oferty (lub potencjalnie są nią zainteresowani). Koncentracja jak największej liczby interesariuszy wokół budowania zrębów trwałego dialogu społecznego sprzyja przejrzystości tego procesu, zwiększa jego elastyczność, a także wpływa na funkcjonalność wypracowanych rozwiązań.

Rekomendacje krótkoterminowe

Rozpoczęcie pracy nad wypracowaniem lokalnego modelu współpracy – przeprowadzona powyżej analiza stanu zastanego relacji między organizacjami pozarządowymi a władzami w Wałbrzychu wskazuje, iż podejmowane działania nie mają charakteru stałego, systematycznego i przejrzystego dla wszystkich uczestników. Dodatkowo większość interakcji odbywa się na podstawie ściśle ustawowo określonych konkursów grantowych czy zamówień publicznych, ewentualnie w ramach działalności Rady Pożytku Publicznego. Sprzyja to powstawaniu modelu, w którym działalność organizacji pozostaje nieusystematyzowana oraz bardzo często rywalizacyjna, a te organizacje, które w tym systemie wykazują się największą skutecznością zaczynają dominować w lokalnym układzie polityczno-społecznym.

Postulowane przez nas dążenie w kierunku modelu opartego o dialog, partycypację i pluralizm organizacji oraz mieszkańców wymaga w pierwszej kolejności solidnych podstaw instytucjonalnych, ale także kompetencji miękkich oraz dużych zasobów kapitału społecznego. Dlatego sugerujemy, by w pierwszej kolejności zaplanować działania, w ramach których podjęta będzie wspólna, dogłębna debata, biorąca pod uwagę zarówno krytyczne spojrzenie na sytuację zastaną, jak i również oczekiwania wszystkich zainteresowanych stron, a także dostępne możliwości i ramy prawne, finansowe i organizacyjne

Rekomendacje krótkoterminowe

W takiej dyskusji na równych prawach powinny brać udział nie tylko organizacje i osoby pracujące z nimi w ramach Urzędu, ale także wszyscy wymienieni wcześniej interesariusze. Dodatkowo należy wspierać ten proces wiedzą ekspercką, uważając jednak, by nie zdominowała ona realnej, lokalnie prowadzonej dyskusji, a raczej pomagała ją usystematyzować oraz uwolnić od określonych wyobrażeń i przesądów, ograniczających możliwość wypracowania wspólnego stanowiska.

Ostateczna decyzja, podjęta przez takie gremium, powinna być zarówno możliwie bliska konsensusu, jak i wiążąca dla (prawnie i politycznie) odpowiedzialnych za decyzje miejskich polityków i urzędników. Ważne jest to, by była ona transparentna, a nie podejmowana dyskrecyjnie, tj. w „zaczyniu gabinetów politycznych”, ale by od samego początku za jej wdrażanie współodpowiedzialna była także strona społeczna. Wszelkie ustalenia należy także traktować ogólnie oraz elastycznie, rozumiejąc proces budowy modelu partnerskiego dialogu społecznego jako proces dynamiczny, ciągle otwarty i będący stałym „treningiem” kompetencji obywatelskich oraz kapitału społecznego.

Rekomendacje długoterminowe

Aktywizacja mieszkańców – celem budowy systemu dialogu społecznego jest nie tylko usprawnianie relacji pomiędzy organizacjami samorządowymi a Urzędem, ale przede wszystkim rozwój miejskiej tkanki społecznej. Szczególnie istotna w Wałbrzychu jest aktywizacja licznej „niemej” części mieszkańców, która nie jest zainteresowana jakimikolwiek przejawami życia wspólnotowego. Poprzez poszerzanie kierowanej do nich oferty społecznej – za pośrednictwem lub we współpracy z lokalnymi NGO – można stopniowo włączać ich do aktywności lokalnej nawet na niewielką skalę, tj. spotkania i inicjatywy sąsiedzkie, głosowanie w budżetach partycypacyjnych itp. Szczególnie istotną rolę organizacje III sektora mogą odgrywać wobec osób trwale wykluczonych, gdyż ich pozycja sprzyja identyfikacji oraz dotarcia do tych grup.

Profesjonalizacja organizacji – pomijając nieliczne wyjątki, większość wałbrzyskich organizacji pozarządowych jest względnie młoda, założona w ostatnich kilku latach, a w związku z tym dysponuje stosunkowo niewielkim zapleczem doświadczeń, wiedzy i umiejętności związanych z funkcjonowaniem w ramach dialogu społecznego. Nabywanie tego typu „obywatelskich” kompetencji jest procesem długotrwałym i powinno być oparte w mniejszym stopniu na bezpośrednich szkoleniach, ale – przede wszystkim – na działaniu praktycznym. Rolą Urzędu Miejskiego powinno być tworzenie możliwie najlepszych warunków dialogu dostępnych dla szerokiego grona organizacji, ze szczególnym uwzględnieniem potrzeb tych najmłodszych i najmniej profesjonalnych, tak aby zmniejszać dysproporcje między poszczególnymi aktorami III sektora w Wałbrzychu i, ostatecznie, doprowadzić do stworzenia warunków do pluralistycznego i partnerskiego dialogu zarówno pomiędzy samymi organizacjami, jak i wobec przedstawicieli władz miejskich.

Rekomendacje długoterminowe

Budowa modelu współdecydowania o sprawach miejskich – stworzenie systemowych ram uściślających współpracę między Urzędem Miasta i jego otoczeniem a organizacjami pozarządowymi jest pierwszym krokiem do tego, by przekształcić lokalny model demokracji w stronę partycypacyjnego i deliberacyjnego współzrządzenia (*co-governance*). Model taki zakłada udział mieszkańców nie tylko na poziomie konsultacji, ale także podejmowania decyzji, wdrażania i monitorowania efektów polityk miejskich. Dla jego sprawnego funkcjonowania potrzebne są liczne kompetencje po stronie wszystkich uczestników tego procesu, przede wszystkim zaś odpowiedni poziom zaufania zarówno interesariuszy wzajemnie wobec siebie, jak i do samego procesu współuczestnictwa w sprawowaniu władzy.

Lokalne organizacje pozarządowe są kluczowym elementem tego procesu. Ich rola nie jest jednowymiarowa oraz z góry ustalona, lecz powinna być traktowana dynamicznie i elastycznie w zależności od aktualnej sytuacji i potrzeb. Jako podmioty ustawione pomiędzy władzą polityczną a „zwykłymi mieszkańcami”, pełnią one istotną rolę przepływu informacji i zasobów w obie strony. Jako aktywni organizatorzy i animatorzy życia lokalnego, stają się z kolei naturalnymi przywódcami procesu dialogu społecznego, choć jak wskazujemy w szczegółowym opracowaniu rekomendacji w załączniku, wiąże się to zarówno z szansami, jak i zagrożeniami dla demokratyczności i transparentności dialogu społecznego. Wreszcie, korzystając ze znajomości szczegółów pracy Urzędu oraz własnego rozeznania co do potrzeb społecznych, organizacje te pełnią funkcję „watchdogów”, czyli obserwatorów i kontrolerów zgodności działań miejskich ze wcześniejszymi ustaleniami i oczekiwaniami społecznymi.

Rekomendacje długoterminowe

Budowanie modelu współdecydowania i współrządzenia jest zadaniem trudnym, długotrwałym i wymagającym elastyczności i determinacji. W obliczu naturalnego cyklu zmian politycznych wynikających z demokratycznych wyborów, trwałe struktury, instytucje i relacje urzędniczo-obywatelskie stają się gwarantem utrzymania stabilności procesu wdrażania i usprawniania tego modelu. Jednocześnie szeroki, społeczny konsensus, budowany konsekwentnie od samego początku działań nakierowanych na programowanie i wprowadzanie zmian, jest najlepszym gwarantem chroniącym ten proces przed zawirowaniami politycznymi.

Autor:

Dr Wojciech Ufel, Uniwersytet SWPS, wufel@swps.edu.pl