

# Jak stworzyć Miejsce Aktywności Mieszkańców

## Rekomendacje dla samorządów



## Spis treści

Wprowadzenie .....	3
Czym jest Miejsce Aktywności Mieszkańców (MAM) .....	3
Formy prowadzenia Miejsc Aktywności Mieszkańców .....	5
Finansowanie działalności Miejsc Aktywności Mieszkańców .....	7
Uwarunkowania związane z tworzeniem Miejsc Aktywności Mieszkańców .....	10
Tworzenie MAM-u we współpracy samorządu z organizacją inkubującą .....	11
Tworzenie MAM-u bez współpracy samorządu z organizacją inkubującą .....	14
Tabela celów, form działania i rezultatów MAM-u .....	17
Samorząd jako część społeczności Miejsc Aktywności Mieszkańców .....	21
Korzyści z prowadzenia Miejsc Aktywności Mieszkańców .....	22
Rekomendacje partnerskich samorządów .....	25
Zakończenie .....	28
Załączniki do ogłoszenia konkursowego .....	

## **Wprowadzenie**

Publikacja ta powstała z myślą o przedstawicielach samorządów lokalnych, którzy chcieliby stworzyć Miejsca Aktywności Mieszkańców w swoim mieście/gminie. Jej celem jest przybliżenie reprezentantom jednostek samorządu terytorialnego tego, czym jest MAM, jakie są możliwe formy jego tworzenia i formuły powstawania w polskich warunkach, jakie korzyści dla społeczności wynikają z jego funkcjonowania. Jedną z istotnych części niniejszego opracowania stanowią uwagi i rekomendacje, jakie podczas realizacji partnerskiego projektu „Miejsce Aktywnych Mieszkańców” zgłaszali nasi samorządowi partnerzy – Gmina Chrzanów i Miasto Nowy Sącz. Ich refleksje są cennym źródłem informacji dla wszystkich jednostek samorządu terytorialnego, które chciałyby podążać tą drogą.

Dziękujemy przedstawicielom obu samorządów za wkład jaki wniesli do niniejszego opracowania.

Publikacja stanowi część cyklu materiałów opracowanych przez zespół Fundacji Biuro Inicjatyw Społecznych dotyczących Miejsc Aktywności Mieszkańców. Dzięki staraniom naszego zespołu, powstał pakiet czterech pozycji przedstawiający zagadnienie MAM-ów z wszystkich możliwych perspektyw. W skład pakietu wchodzi: „PORADNIK: Miejsca Aktywności Mieszkańców – czym są i jak działają” (dalej zwany „PORADNIKIEM”), „Jak stworzyć Miejsce Aktywności Mieszkańców-rekomendacje dla organizacji pozarządowych” (zwane dalej „Rekomendacjami dla NGO”), „Jak stworzyć Miejsce Aktywności Mieszkańców – rekomendacje dla samorządów” (zwane dalej „Rekomendacjami dla JST”) i „Jak stworzyć Miejsce Aktywności Mieszkańców – instrukcja działania dla organizacji inkubującej” (zwana dalej „Instrukcją dla organizacji inkubującej”).

## **Czym jest Miejsce Aktywności Mieszkańców?**

Miejsce Aktywności Mieszkańców to wyjątkowa formuła współpracy mieszkańców, przedstawicieli organizacji pozarządowych i samorządu. Jest to przestrzeń, w której działać może każdy, kto ma pomysł na rozwój swojej społeczności lokalnej. Działania te powinny być prowadzone w duchu budowania postaw zaufania, szacunku, otwartości na innych i rozwijania poczucia tożsamości lokalnej. Powinny sprzyjać procesom integracji i inkluzji, uczyć współpracy i dialogu pomimo różnic. MAM powinien służyć wszystkim

zainteresowanym: sąsiadom, grupom nieformalnym, organizacjom pozarządowym i instytucjom.

Celem powstania MAM-u jest uruchomienie oddolnej energii mieszkańców, wykorzystanie ich zasobów i potencjałów. Prowadzi to do upodmiotowienia ludzi i grup - zwłaszcza marginalizowanych i wykluczonych społecznie. Proces ten może w dłuższej perspektywie przyczynić się do powstania samoorganizującej się, silnej wspólnoty lokalnej. Takiej, w której mieszkańcy sami rozpoznają lokalne problemy, „biorą sprawy we własne ręce” i działają wspólnie, aby mierzyć się z trudnościami, wykorzystując do tego sieci relacji i talenty drzemiące w społeczności.

### **Jak ten cel realizowany jest w praktyce?**

Według stworzonej przez nas koncepcji „modelu MAM-u”, do powstania Miejsca Aktywności Mieszkańców niezbędne są cztery przenikające się wzajemnie elementy:

- **Miejsce** – konkretna fizyczna przestrzeń, w której prowadzone są rozmowy i budowane relacje, odbywają się spotkania, warsztaty, wykłady, szkolenia, kółka zainteresowań, grupy wsparcia. Miejsce, w którym gra się w planszówki, czyta książki, pije kawę, wpada na miejskie/gminne „ploteczki”, ale też pisze wnioski do inicjatywy lokalnej, budżetu obywatelskiego i o dostęp do informacji publicznej. Jest swoistą „trzecią przestrzenią” - pomiędzy przestrzenią domu rodzinnego i sferą kontaktów zawodowych. Jest też narzędziem włączania mieszkańców w działanie, budowania poczucia odpowiedzialności i przynależności. Przestrzeń MAM-u może być niewielka lub obszerna, w centrum miejscowości/gminy lub na osiedlu; wszystko zależy od możliwości, zasobów i potrzeb konkretnego samorządu.
- **Ludzie** – ich kompetencje, zasoby i relacje, które ze sobą wnoszą. Od ludzi, którzy tworzą MAM i działają w nim na co dzień zależy, czy będzie on ciepłą, włączającą przestrzenią, sprzyjającą budowaniu zaufania, otwartą na różnorodność, zapraszającą do uczestnictwa i zaangażowania wszystkich mieszkańców, bez względu na wiek, przekonania polityczne lub religijne. To, jakich ludzi samorząd zaprasza do współpracy przy tworzeniu MAM-u ma kluczowe znaczenie dla jego późniejszego funkcjonowania.
- **Relacje** – to zasadniczy czynnik decydujący o kształcie MAM-u. Gdyby chcieć jednym zdaniem podsumować najważniejsze zadania prowadzone przez

animatorów MAM-u w lokalnej społeczności, można by je określić jako tworzenie sieci relacji między pojedynczymi osobami, zespołami, grupami, podmiotami, także budowanie nowych relacji oraz rozwijanie już istniejących. Zaczynając od poznawania ze sobą pojedynczych osób i włączania wciąż nowych, MAM tworzy coraz szersze kręgi relacji - w ten sposób buduje się współpracę z otoczeniem. Przedstawiciele lokalnego samorządu są także jednym z istotnych elementów w tej sieci relacji. Innowacyjny charakter działalności MAM-u polega między innymi na tym, że JST nie tylko współpracuje z MAM-em jako instytucja, partner czy zleceniodawca zadania publicznego, ale też poszczególni pracownicy urzędu, jednostek organizacyjnych bądź radni, zapraszani są do bycia aktywnymi członkami społeczności MAM-u, wnosząc swoje osobiste zasoby i talenty.

- **Działania** – są pretekstem do tego, aby spotykali się ze sobą ludzie z różnorodnych środowisk, z różnymi doświadczeniami i historią, jaka za nimi stoi. Mogą to być działania na skalę mikro i makro, każda aktywność wpisująca się w cele i wartości MAM-u jest mile widziana i doceniana, każda powoduje, że jego uczestnicy - twórcy i odbiorcy - kształtują społeczność MAM-u. Dzięki działaniom w MAM-ie przedstawiciele samorządów mają możliwość bezpośredniego kontaktu z mieszkańcami w nieformalnych warunkach i zaangażowania się we wspólne aktywności.

Więcej o poszczególnych elementach modelu oraz szczegółowy opis procesu animacyjnego prowadzonego w Miejscu Aktywności Mieszkańców można przeczytać w publikacji „Poradnik”.

## **Formy prowadzenia Miejsca Aktywności Mieszkańców**

Analizując różnorodne rozwiązania i scenariusze prowadzenia centrów społecznościowych w Polsce, możemy wyróżnić trzy zasadnicze kierunki:

- Prowadzenie przez samorząd lokalny, w strukturach urzędu lub w strukturze jednostki organizacyjnej (w taki sposób działa w Warszawie część Miejsca Aktywności Lokalnej czy w Gdyni sieć centrów sąsiedzkich Przystań Gdynia).
- Prowadzenie przez organizację pozarządową przy udziale samorządu lokalnego, w tym:

- wspólna realizacja projektu finansowanego ze środków zewnętrznych pozyskanych przez NGO, przy wsparciu rzeczowym i/lub finansowym ze strony samorządu (np. MAM w Krakowie, osiedle Na Kozłowiec),
- prowadzenie przez organizację pozarządową i pełne finansowanie lub wsparcie finansowe ze strony samorządu lokalnego poprzez powierzenie lub wsparcie realizacji zadania publicznego (np. MAM w Chrzanowie, MAM w Nowym Sączu, Miejsce Akcji PACA 40 w Warszawie).

- Prowadzenie przez NGO bez udziału samorządu lokalnego.

Rozwiązanie pierwsze, w którym centrum społecznościowe prowadzone jest przez lokalny samorząd, niesie ze sobą duże obciążenie organizacyjne dla JST oraz szereg ograniczeń formalnych np. związanych z godzinami pracy urzędu, otwartością na mieszkańców (np. obowiązują procedury udostępniania przestrzeni czy sprzętu do samodzielnego użytkowania), czy możliwą elastycznością reagowania na pomysły mieszkańców.

Jednym z wariantów powyższego rozwiązania jest prowadzenie działań o charakterze centrów społecznościowych przez instytucje kultury np. domy kultury, biblioteki lub instytucje pomocy społecznej. Ze względu jednak na główny cel i charakter działalności instytucji będącej „macierzystą”, działalność centrum społecznościowego będzie aktywnością poboczną i w takim przypadku zastosowanie modelu w ujęciu Miejsca Aktywności Mieszkańców może być trudno aplikowalne.

Rozwiązanie drugie – w wariantcie, w którym NGO i JST współpracują ze sobą w ramach partnerskiego projektu, gdzie organizacja zapewnia np. całość lub część środków na działania (pochodzących z finansowania spoza samorządu), a JST zapewnia lokal i/lub dofinansowuje część działań, na krótszą metę jest bardzo dobrym rozwiązaniem, które pomaga „wystartować” nowej inicjatywie i zakorzenić się w społeczności. Niemniej myśląc o realizacji tak skonstruowanego projektu partnerskiego, należy zadać sobie pytania: jak w dalszej perspektywie będzie wyglądało funkcjonowanie centrum społecznościowego, gdy zakończy się finansowanie „zewnętrzne”, jak zapewnić jego trwałość?

Najbardziej rekomendowana przez nas formuła dotyczy sytuacji, w której samorząd zleca organizacji pozarządowej realizację zadania publicznego, przeznaczając na to środki w swoim budżecie – przede wszystkim na zapewnienie lokalu oraz podstawowych działań. Na bazie naszych doświadczeń widzimy, że warto, aby w takiej formule prężnie działający

MAM sięgał w miarę możliwości po dodatkowe środki finansowe na działania (zewnętrzne lub ze strony społeczności). Ze względu również na wartości MAM-u – współodpowiedzialność i wzajemność – uważamy, że prowadzenie tego miejsca w oparciu o różne środki finansowe jest najlepszym rozwiązaniem.

Ostatnia możliwość czyli pełna odpowiedzialność finansowa ze strony NGO i brak współdziałania z samorządem lokalnym wydaje się rozwiązaniem potencjalnie możliwym, lecz mało korzystnym. Idea Miejsca Aktywności Mieszkańców zakłada współdziałanie z lokalnym samorządem, stanowi przestrzeń do aktywności obywatelskiej mieszkańców, trudno więc, aby realizowana była w oderwaniu od samorządu i przy braku współpracy z nim. Od strony finansowej taka formuła również stanowiłaby bardzo duże obciążenie dla NGO, a ze względu na wspomniane już realia finansowania działań sektora pozarządowego w Polsce, rozwiązanie to niosłoby także ze sobą duże ryzyko braku trwałości. Krótkie, nieprzewidywalne oraz często niewielkie projekty finansowane z grantów publicznych czy prywatnych nie stanowią wystarczającej bazy do długofalowej pracy ze społecznością lokalną.

## **Finansowanie działalności Miejsca Aktywności Mieszkańców**

Podstawowym źródłem finansowania MAM-u, jak zostało to wskazane w poprzedniej części, powinny być zatem fundusze samorządowe. Niezależnie od tego, czy środki na prowadzenie MAM-u będą przyznane organizacji pozarządowej w trybie otwartego konkursu ofert, czy w drodze zakupu usługi, partycypacja samorządu w finansowaniu centrum społecznościowego znacząco wzmocni trwałość jego funkcjonowania.

Optymalną w naszej ocenie jest sytuacja polegająca na znalezieniu przez organizację pozarządową prowadzącą MAM, dzięki środkom z JST, dodatkowych źródeł finansowania dla bieżącej działalności centrum. Jest to tzw. montaż finansowy.

### **Montaż finansowy**

Polega on na znalezieniu dodatkowych (najczęściej również publicznych) źródeł finansowania działań zaplanowanych w projekcie. Największą korzyścią, która z niego wynika, jest możliwość zapewnienia dofinansowania prowadzonych w MAM-ie działań, gdyż często przyznana przez JST dotacja może być niewystarczająca. Może się okazać

na przykład, że prowadzenie zajęć będzie wymagało dostosowania ich do specyficznych potrzeb albo zgłoszą się nowe grupy, których działania w MAM-ie będą wymagały dodatkowych zakupów lub po prostu lokalna społeczność będzie miała pomysły, do realizacji których przydadzą się dodatkowe środki. W takich przypadkach NGO może pokusić się o sięgnięcie po inne źródła finansowania - najczęściej startując w konkursach dotacyjnych.

Najczęściej będą to konkursy, które nie pozwolą na finansowanie wszystkich rodzajów działań prowadzonych w Miejscu Aktywności Mieszkańców, ale umożliwią wsparcie np. konkretnej grupy docelowej, stanowiąc odpowiedź na konkretny problem społeczny czy umożliwią realizację jednego z pomysłów mieszkańców. Poniżej wymieniamy przykładowe obszary tematyczne, w ramach których możemy myśleć o współfinansowaniu działalności MAM-ów:

- rewitalizacja
- kultura
- wsparcie seniorów
- realizacja działań dla osób z niepełnosprawnościami lub zagrożonymi wykluczeniem społecznym z innych powodów
- rozwój społeczeństwa obywatelskiego
- zwiększenie zaangażowania mieszkańców w życiu publicznym
- wzmocnienie potencjału i roli organizacji pozarządowych

Konkursów grantowych dla organizacji jest sporo, jednak czasem wyzwaniem dla organizacji jest ich wyszukiwanie oraz przygotowanie ofert w krótkim terminie. Informacje o zdecydowanej większości konkursów zbierane są na stronie [www.ngo.pl](http://www.ngo.pl). Niektóre z samorządów stosują praktykę regularnego przeglądania wspomnianej strony pod kątem możliwości finansowania działań prowadzonych przez lokalne organizacje pozarządowe, a następnie informowania NGO o wybranych źródłach w formie np. newsletterów. Samorządom, które posiadają możliwości i zasoby, aby w takiej formule wspierać organizacje pozarządowe, rekomendujemy powyższe rozwiązanie.

## **Finansowanie przez społeczność**

Prowadząc Miejsce Aktywności Mieszkańców warto korzystać także z innych, niż publiczne, źródeł finansowania, np. w formie finansowania społecznościowego. Jest to



raczej sposób na pozyskanie środków na konkretne potrzeby MAM-u (np. zakup dodatkowych materiałów czy sprzętów, realizacja konkretnej akcji, czy wydarzenia) niż na całościowe finansowanie działań. Warto sięgnąć po te narzędzia nie tylko ze względów finansowych, ale także, aby w ten sposób - zgodnie z wartościami MAM-u - stwarzać mieszkańcom przestrzeń do wzięcia odpowiedzialności za współfinansowanie MAM-u, a tym samym budować ich zaangażowanie i zmniejszać roszczeniowość.

Same akcje fundraisingowe prowadzone z mieszkańcami mogą być również świetnym narzędziem do pracy animacyjnej, włączania i aktywizowania mieszkańców. Poniżej lista dostępnych form i narzędzi, których obszerniejszy opis znajduje się w „Rekomendacjach dla NGO”:

- zbiórka publiczna
- zbiórka crowdfundingowa
- kiermasze i aukcje
- loterie fantowe
- odpłatność w Miejscach Aktywności Mieszkańców
- współpraca z biznesem

Dwóm ostatnim z tych rozwiązań poświęcimy tutaj nieco więcej uwagi, jako że mogą być one interesujące również z perspektywy JST.

- **Odpłatność w Miejscach Aktywności Mieszkańców** – to formuła finansowania centrów społecznościowych sprawdzona i rekomendowana przez naszych słowackich partnerów - Centrum Organizowania Społecznościowego. W centrum prowadzonym w Zvoleniu, w celu pozyskania środków na jego bieżącą działalność, możliwe jest odpłatne udostępnianie pomieszczeń na wydarzenia prywatne (np. uroczystość rodzinna) czy komercyjne (np. szkolenie, konferencja). Skala podnajmu jest nieduża, uzgodniona z samorządem lokalnym współfinansującym działania centrum, a środki finansowe pozyskane w ten sposób wchodzi w pełni do budżetu centrum. Drugą formą związaną z odpłatnością jest częściowa płatność za udział w niektórych aktywnościach prowadzonych w MAM-ie. Znow - odnosząc się do doświadczeń partnerów słowackich - możemy stwierdzić, że jest to rozwiązanie, które sprawdza się w przypadku regularnych zajęć prowadzonych przez osoby indywidualne – instruktorów. Dzięki niewygórowanej opłacie mieszkańcy mogą korzystać z atrakcyjnej tematycznie i finansowo oferty zajęć, a osoby je prowadzące, nie ponosząc kosztów wynajmu sali, nadal mogą otrzymywać

wynagrodzenie za swoją pracę zawodową. Obie te formy odpłatności są rozwiązaniami sprawdzonymi, wymagają jednak precyzyjnych ustaleń formalnych z samorządem lokalnym. Część samorządów w Polsce ma obawy odnośnie odpłatności jako jednego ze źródeł finansowania, stawiając wręcz brak odpłatności jako jeden z warunków w konkursie dotacyjnym na prowadzenie MAM-u. Obszar ten wymaga zatem pogłębionych rozmów z samorządem i ustalenia precyzyjnych zasad korzystania z tej formy finansowania.

- **Współpraca z biznesem** – to kolejna możliwość włączania lokalnej społeczności w finansowanie działalności Miejsca Aktywności Mieszkańców. W przypadku MAM-u będziemy mieć najczęściej do czynienia z lokalnymi przedsiębiorcami i firmami, którzy są częścią społeczności lokalnej. Od strony formalnej możliwe są różne formuły włączenia lokalnego biznesu we współfinansowanie – mogą to być darowizny finansowe lub rzeczowe (np. sprzęty do urządzania MAM-u, materiały do prowadzenia zajęć, nagrody w loterii fantowej czy przedmioty na aukcję), wymiana barterowa (np. usługa lub materiały dla MAM-u w zamian za reklamę czy zajęcia dla pracowników) lub usługa odpłatna (np. reklamowa w ramach sponsoringu czy animacja podczas firmowej imprezy). Może to być też rozwiązanie, w ramach którego przestrzeń w jakiej funkcjonuje MAM jest współdzielona z innymi komercyjnymi podmiotami np. kawiarnią, bistro czy szkołą jogi. Takie rozwiązania, które bardzo często spotykane są np. w norweskich “community centers” i “community houses”, przynoszą korzyści każdej ze stron: w postaci dodatkowych klientów dla strony biznesowej oraz w postaci dodatkowego źródła finansowania dla strony prowadzącej centrum społecznościowe. Współpraca taka może być niezwykle istotnym elementem wśród źródeł finansowania MAM-u. Ważne będzie jednak to, aby przed jej rozpoczęciem dokładnie zweryfikować formalne aspekty.

## **Uwarunkowania związane z tworzeniem Miejsca Aktywności Mieszkańców**

Jak zostało powiedziane w poprzedniej części, w modelu MAM zakładamy, że samorząd jest niezbędny, aby Miejsce Aktywności Mieszkańców mogło powstać, ale co ważniejsze, aby mogło na trwałe wpisać się w pejzaż lokalnej społeczności. Trwałość rozwiązań wspierających rozwój wspólnoty mieszkańców, jakimi są centra społecznościowe, jest

bardzo istotna z punktu widzenia celu ich funkcjonowania. Jeżeli długofalowym efektem działania centrum społecznościowego jest powstanie samoorganizującej się, silnej wspólnoty lokalnej z wykorzystaniem wszelkich jej potencjałów, to MAM, który będzie działał tylko przez rok czy dwa nie przybliży nas do realizacji tego celu. W krótkim okresie możliwe jest co najwyżej rozpoczęcie tego procesu. Tworzenie i prowadzenie MAM-u, to działanie wieloletnie i tylko w takim wymiarze angażowanie zasobów samorządu ma sens. Dlatego już podczas rozważania kwestii, czy MAM powinien powstać w naszej gminie/mieście, przedstawiciele samorządu powinni się zastanowić, czy istnieje możliwość zapewnienia trwałości tego rozwiązania.

Zakładając, że odpowiedź na powyższe pytanie jest twierdząca, można następnie wnikliwiej przyjrzeć się dwóm możliwym ścieżkom powstawania Miejsca Aktywności Mieszkańców.

### **Tworzenie MAM-u we współpracy samorządu z organizacją inkubującą**

Wybór tego rozwiązania oznacza, że samorząd oraz społeczność przygotowują się do uruchomienia MAM-u w procesie tzw. „inkubacji” - kompleksowego wsparcia dla powstania nowej formy aktywności społecznej. Obejmuje on prowadzenie działań mentoringowych, edukacyjnych, facylitacyjnych, konsultacyjnych oraz pomoc w tworzeniu odpowiednich procedur elastycznie dopasowanych do uwarunkowań działania konkretnego urzędu. Proces inkubacji może być finansowany ze środków pochodzących spoza samorządu (np. funduszy UE, funduszy norweskich czy innych dostępnych środków publicznych), a może być też finansowany ze środków JST w formie zakupu usługi.

W projekcie „Miejsce Aktywnych Mieszkańców”, realizowanym we współpracy z Gminą Chrzanów i Miastem Nowy Sącz, byliśmy jako Fundacja Biuro Inicjatyw Społecznych właśnie w roli organizacji inkubującej. Projekt był współfinansowany z funduszy UE (POWER), wkład własny do projektu zapewnili partnerzy samorządowi oraz Fundacja.

### **Geneza pomysłu na inkubację**

Inspiracja do wdrożenia formuły, w której MAM powstaje z udziałem organizacji inkubującej, została zaczerpnięta z doświadczeń naszego słowackiego partnera - Centrum Komunitneho Organizovania w Słowacji, który z sukcesem, od ponad siedmiu lat, prowadzi centrum społecznościowe w Zvoleniu. Nasi słowaccy partnerzy wypracowali

unikatowe podejście do tworzenia centrów społecznościowych oparte na wieloletniej współpracy z partnerami amerykańskimi i norwesкими, którzy pełnili dla nich rolę organizacji inkubującej. Projekt, w ramach którego realizowaliśmy proces wspierania powstania dwóch MAM-ów we współpracy z samorządami Chrzanowa i Nowego Sącza, stanowił adaptację modelu słowackiego do polskich uwarunkowań.

### **Zakres wsparcia podczas procesu tworzenia i funkcjonowania MAM-ów**

Nasze wsparcie miało odmienny charakter i zakres w zależności od etapu procesu na jakim znajdowało się powstawanie MAM-u. Na podstawie tych doświadczeń wypracowany został uniwersalny model inkubacji Miejsc Aktywności Mieszkańców, który przebiega w trzech etapach:

- **pierwszy etap inkubowania – poznawanie społeczności i wypracowywanie koncepcji MAM-u,**
- **drugi etap inkubowania – wspólne prowadzenie MAM-u,**
- **trzeci etap inkubowania – samodzielne działanie MAM-u.**

### **Pierwszy etap – poznawanie społeczności i wypracowywanie koncepcji MAM-u**

Etap ten trwa od momentu rozpoczęcia działań organizacji inkubującej w lokalnej społeczności aż do momentu otwarcia MAM-u. Jest to czas, w którym przygotowujemy zespół MAM-u oraz społeczność do otwarcia centrum społecznościowego. Na tym etapie wsparcie inkubacyjne polega w szczególności na:

- analizie potrzeb JST w zakresie rozwoju współpracy z NGO i grupami nieformalnymi,
- zmapowaniu zasobów i potencjałów lokalnej społeczności i wyłonieniu mieszkańców chętnych do zaangażowania się we współpracę przy powstawaniu MAM-u, którzy wejdą w skład zespołu roboczego MAM-u (w zespole roboczym biorą udział również przedstawiciele samorządu i lokalnych organizacji pozarządowych),
- organizacji szkoleń oraz wizyty studyjnej dla członków i członkiń zespołu roboczego,
- współpracy z zespołem roboczym przy wypracowywaniu koncepcji funkcjonowania MAM-u - powstaje projekt przestrzeni i wyposażenia, zostaje spisany regulamin

- z zasadami działania i wartościami, może powstać nazwa i logo MAM-u,
- współpracy z samorządem w procesie wyłonienia zespołu MAM-u, tj. koordynatora i animatorów (animatorzy przechodzą proces rekrutacji organizowany przez instytucję inkubującą, koordynator wyłaniany jest przez urząd),
  - realizacji programu edukacyjnego podnoszącego kompetencje animatorów oraz wsparciu mentoringowym, facylitacyjnym i moderacyjnym zespołu MAM-u w pierwszych wspólnych działaniach z mieszkańcami i przygotowaniu wydarzenia otwierającego MAM,
  - współpracy z koordynatorem MAM-u,
  - wsparciu procesu projektowania wizualizacji MAM-u oraz urządzenia przestrzeni MAM-u,
  - bieżącej współpracy z urzędnikami i osobami decyzyjnymi po stronie samorządu.

## Drugi etap – wspólne prowadzenie MAM-u

Etap wspólnego prowadzenia rozpoczyna się od otwarcia MAM-u, a kończy wraz z przejściem prowadzenia centrum społecznościowego przez lokalną organizację pozarządową (czas trwania ok 15 miesięcy). Na tym etapie procesu, MAM prowadzony jest przez JST we współpracy z organizacją inkubującą. Warto zaznaczyć, że formuła prowadzenia MAM-u przez JST może różnić się w zależności od samorządu - np. w Chrzanowie urząd zlecił koordynację MAM-u lokalnej organizacji pozarządowej, natomiast w Nowym Sączu koordynatorem centrum społecznościowego był urzędnik. Aktywności organizacji inkubującej na tym etapie polegają m.in. na:

- wsparciu edukacyjnym i mentoringowym zespołu MAM-u,
- wsparciu organizacji wydarzeń realizowanych przez MAM,
- wypracowaniu strategii komunikacji z mieszkańcami i wspólnym jej wdrożeniu,
- wsparciu w zorganizowaniu wyposażenia MAM-u,
- zorganizowaniu procesu konsultacji założeń do otwartego konkursu ofert na prowadzenie MAM-u,
- wsparciu w opracowaniu dokumentacji niezbędnej do przeprowadzenia otwartego konkursu ofert,
- wsparciu we wprowadzeniu zapisów na temat prowadzenia MAM-u do rocznego programu współpracy z NGO,
- bieżącej współpracy z urzędnikami i osobami decyzyjnymi po stronie samorządu,

- bieżącym nadzorze nad działalnością MAM-u.

Zasadniczym celem tego etapu jest przygotowanie zespołu MAM-u do samodzielnego prowadzenia centrum społecznościowego we współpracy z mieszkańcami oraz samorządem.

### **Trzeci etap – samodzielne działania MAM-u**

Na tym etapie rola organizacji inkubującej jest już niewielka i polega na wspieraniu zespołu MAM-u w odpowiedzi na zgłoszone potrzeby (np. superwizja, szkolenia, sieciowanie z innymi MAM-ami) oraz na bieżącej współpracy z samorządem, głównie w zakresie związanym z prowadzeniem rozliczeń. Zespół MAM-u działa już w praktyce samodzielnie, koordynowany jest przez przedstawiciela organizacji pozarządowej, która została wyłoniona w procesie otwartego konkursu ofert przez samorząd.

Reasumując – inkubowanie polega na stwarzaniu bezpiecznych warunków do powstania i rozwoju Miejsca Aktywności Mieszkańców oraz na dbaniu o proces jego tworzenia. Jedną z głównych rekomendacji wypracowanych we współpracy z naszymi samorządowymi partnerami w trakcie realizacji działań projektowych, potwierdza, że warto, aby samorząd miał wsparcie organizacji inkubującej w procesie powstawania MAM-u.

### **Tworzenie MAM-u bez współpracy samorządu z organizacją inkubującą**

Drugim możliwym wariantem założenia MAM-u przez samorząd jest ścieżka bez procesu inkubacji. W praktyce formuła ta sprowadza się do zlecenia organizacji pozarządowej realizacji zadania publicznego dotyczącego prowadzenia centrum społecznościowego. Wyłoniona organizacja jest już odpowiedzialna samodzielnie za przeprowadzenie procesu poznawania społeczności i tworzenia MAM-u, bazując na swoich kompetencjach i doświadczeniach.

Zlecenie realizacji zadania prowadzenia MAM-u możliwe jest ze strony samorządu w formie otwartego konkursu ofert lub w formie zakupu usługi od organizacji. Wybór formuły zlecenia powinien być zawsze podyktowany wynikiem analizy lokalnych

uwarunkowań i potrzeb samorządu związanych ze współpracą z organizacjami pozarządowymi i pozostałymi podmiotami ekonomii społecznej.

Z całą pewnością założenie i prowadzenie MAM-u bez wsparcia ze strony podmiotu doświadczanego w realizacji działań animacyjnych jest znacząco trudniejsze, jednak jest również możliwe. Jeżeli samorząd zdecyduje się na wybór takiej formuły, powinien wcześniej dobrze przygotować się do tego zadania. Może mu w tym pomóc zapoznanie się z materiałami, które powstały w ramach projektu „Miejsce Aktywnych Mieszkańców”, o czym była mowa we wstępie rekomendacji.

Rozwiązanie to może sprawdzić się, jeśli w społeczności działają organizacje pozarządowe o zasobach instytucjonalnych i merytorycznych umożliwiających samodzielne rozpoczęcie pracy i przejęcie odpowiedzialności za MAM. Samorządom, które z różnych względów wybiorą tę właśnie drogę do stworzenia MAM-u, w kolejnej części publikacji zostały zaprezentowane rozwiązania, które mogą zostać wykorzystane przez JST przy tworzeniu procedury otwartego konkursu ofert na prowadzenie MAM-u w lokalnej społeczności.

### **Otwarty konkurs ofert**

Pierwszą i zasadniczą rekomendacją dotyczącą organizacji konkursu jest konsultacja jego głównych założeń z przedstawicielami lokalnego III sektora, grup nieformalnych i mieszkańców. Nasze doświadczenia projektowe pokazały, że efektem procesu konsultacji – o ile zorganizowany jest on zgodnie z poszanowaniem standardów dobrych konsultacji - są cenne uwagi, które pozwalają jak najlepiej dopasować finalną wersję regulaminu konkursowego do potrzeb i możliwości partnerów pozarządowych.

Kolejna kwestia – zadanie publiczne związane z prowadzeniem Miejsca Aktywności Mieszkańców wpisujące się w obszar: „Działalność wspomagająca rozwój wspólnot i społeczności lokalnych” z ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz.U. z 2020 r. poz. 1057) powinno znaleźć się w Rocznym Programie Współpracy z organizacjami pozarządowymi, ze wskazaniem kwoty jaką samorząd chce przeznaczyć na ten cel. Ze względu na zmniejszenie ryzyka niekorzystnej dla społeczności, częstej (corocznej) zmiany organizacji prowadzącej MAM, rekomendujemy realizację konkursów wieloletnich.

Kolejne rekomendacje dotyczące katalogu celów, działań i rezultatów, które mogą zostać

wskazane w ogłoszeniu konkursowym, zostały opracowane w oparciu o rzeczywisty regulamin otwartego konkursu ofert na prowadzenie Miejsca Aktywności Mieszkańców w Chrzanowie – przygotowany we współpracy z organizacją inkubującą. Dokumentacja konkursowa na prowadzenie MAM-u w Chrzanowie z wybranymi załącznikami stanowi załącznik nr 1 do niniejszych rekomendacji.

### **Cele, działania, rezultaty**

O ile działania i rezultaty wynikające z celów powinny dosyć elastycznie dopasowywać się do lokalnych uwarunkowań i potrzeb konkretnego samorządu, o tyle cele ogólne (i wynikające z nich cele szczegółowe) zadania realizowanego w zgodzie z założeniami modelu MAM-u, powinny, według naszych rekomendacji, dotyczyć dwóch kluczowych obszarów działalności MAM-u:

- integrowania społeczności lokalnej, a w szczególności integrowania mieszkańców z różnych środowisk, wzmocnienia sieci relacji i współpracy między różnymi osobami, grupami i organizacjami,
- rozbudzania aktywności obywatelskiej mieszkańców i zwiększania poczucia sprawczości, a głównie wzmocnienia lokalnych NGO i zwiększania zaangażowania mieszkańców w ich działania.

Oczywiście nie chodzi tutaj o warstwę narracyjną zapisu, ale o oddanie sensu i znaczenia obu celów.

Katalog możliwych celów szczegółowych, działań i rezultatów wg modelu MAM-u przedstawia poniższa tabela. Zachęcamy do posiłkowania się nią przy planowaniu procedury konkursowej na prowadzenie centrum społecznościowego wg modelu MAM.



## Cele, formy działań, rezultaty MAM

### 1. Integrowanie społeczności lokalnej

#### 1.1.1 Cel szczegółowy:

Integrowanie mieszkańców z różnych środowisk, wzmacnianie sieci relacji i współpracy między różnymi osobami, grupami i organizacjami.

#### 1.1.2 Działania:

- organizacja z udziałem mieszkańców wydarzeń o charakterze integracyjnym np. spotkań, pikników, konkursów, happeningów
- sieciowanie i budowanie partnerstw między mieszkańcami/ grupami nieformalnymi/ NGO, sektorem publicznym, biznesem, nauką m.in. spotkania, konferencje, grupy robocze, networkingi, wymiana zasobów
- nawiązywanie i organizowanie współpracy MAM z wolontariuszami, organizacjami społecznymi, grupami nieformalnymi, przedsiębiorcami, instytucjami kultury, placówkami edukacyjnymi i innymi organizacjami uczestniczącymi w życiu miasta.

#### 1.1.3 Rezultaty (sposób pomiaru):

- liczba spotkań/wydarzeń sieciujących dla mieszkańców (pikniki, spacer, warsztaty, akcje), (lista wydarzeń z informacją o programie i frekwencji, dokumentacja fotograficzna)
- liczba osób, które wzięły udział w działaniach sieciujących MAM-u (lista wydarzeń z informacją o frekwencji)
- liczba nawiązanych partnerstw (partnerzy MAM-u oraz partnerstwa nawiązane za pośrednictwem MAM-u) (lista partnerstw)
- liczba wolontariuszy działających na rzecz lub za pośrednictwem MAM-u (lista wolontariuszy)

#### 1.2.1 Cel szczegółowy:

Zwiększanie wrażliwości społecznej mające na celu wyrównywanie szans i włączanie w życie społeczności osób wykluczonych i potrzebujących pomocy.

#### 1.2.2 Działania:

- organizacja aktywności i wydarzeń o charakterze integracyjnym włączających osoby z grup zagrożonych wykluczeniem np. spotkania, grupy wsparcia, akcje pomocowe.

#### 1.2.3 Rezultaty (sposób pomiaru):

- liczba wydarzeń/spotkań integrujących/akcji pomocowych (lista wydarzeń z informacją o programie i frekwencji, dokumentacja fotograficzna).

### **1.3.1 Cel szczegółowy:**

Zwiększanie poczucia przynależności do miejsca i odpowiedzialności mieszkańców za ich otoczenie.

### **1.3.2 Działania:**

- organizacja z udziałem mieszkańców wydarzeń związanych z lokalną kulturą i tożsamością np. spotkań, akcji związanych z dbaniem o lokalną przestrzeń, wystaw, konkursów, happeningów.

### **1.3.3 Rezultaty (sposób pomiaru):**

- liczba wydarzeń/spotkań poświęconych lokalnej tożsamości (lista wydarzeń z informacją o programie i frekwencji, dokumentacja fotograficzna)
- liczba akcji związanych z dbaniem o lokalną przestrzeń (lista akcji z informacją o programie i frekwencji, dokumentacja fotograficzna).

## **2 Rozbudzenie aktywności obywatelskiej mieszkańców i zwiększanie poczucia sprawczości**

### **2.1.1 Cel szczegółowy:**

Zwiększenie świadomości mieszkańców na temat spraw lokalnych i ich udziału w podejmowaniu decyzji dotyczących osiedla, miejscowości, samorządu lokalnego.

### **2.1.2 Działania:**

- włączanie mieszkańców we współdecydowanie o sprawach lokalnych (organizowanie konsultacji społecznych, debat publicznych i spotkań dotyczących spraw lokalnych),
- działania informacyjno-edukacyjne służące zwiększaniu wiedzy mieszkańców o sprawach lokalnych i możliwości włączania się w procesy podejmowania decyzji np. spotkania informacyjne, inspiracyjne, artykuły, kampanie informacyjne.

### **2.1.3 Rezultaty (sposób pomiaru):**

- liczba wydarzeń i aktywności związanych z włączaniem mieszkańców w sprawy lokalne
- liczba osób, które skorzystały z działań informacyjno-edukacyjnych (w tym liczba uczestników spotkań, wydarzeń online, liczba odczytań/wyświetleń materiałów informacyjnych)

### **2.2.1 Cel szczegółowy:**

Zwiększanie zaangażowania mieszkańców w oddolne inicjatywy służące wspólnemu

rozwiązywaniu lokalnych problemów i zaspokajaniu lokalnych potrzeb.

### **2.2.2 Działania:**

- inicjowanie i wspieranie inicjatyw mieszkańców służących zaspokajaniu potrzeb społeczności poprzez m.in. zawiązywanie samopomocowych grup sąsiedzkich, organizowanie akcji pomocowych, dzielenie się oraz wymienianie zasobami, organizowanie wydarzeń sąsiedzkich (np. pikniki, koncerty, happeningi, spotkania, akcje związane z dbaniem o lokalną przestrzeń), rozwijanie zainteresowań członków społeczności MAM (np. pomoc w organizowaniu szkoleń, warsztatów, wykładów, grup wymiany doświadczeń)
- Działania wspierające liderów – aktywnych mieszkańców np. spotkania indywidualne, mentoring, spotkania inspirujące i sieciujące.

### **2.2.3 Rezultaty (sposób pomiaru):**

- liczba oddolnych inicjatyw podjętych przez mieszkańców np. zawiązanych grup samopomocowych/samorozwojowych, akcji pomocowych (lista inicjatyw z informacją o zakresie działania, ewentualnie dokumentacja fotograficzna),
- Liczba liderów, którzy otrzymali wsparcie dotyczące swoich inicjatyw (lista osób wraz z informacją o zakresie wsparcia).

### **2.3.1 Cel szczegółowy:**

Wzmacnianie lokalnych NGO i zwiększanie zaangażowania mieszkańców w ich działania.

### **2.3.2 Działania:**

- działania informacyjno-promocyjne służące promocji postaw obywatelskich, aktywności na rzecz społeczności, wolontariatu, promowanie działalności lokalnych NGO i ruchów społecznych m.in. spotkania i wydarzenia informacyjne, aktywność w mediach społecznościowych i tradycyjnych, akcje i kampanie społeczne, udzielanie informacji indywidualnie,
- działania edukacyjne w obszarze prowadzenia organizacji pozarządowych i innych form aktywności obywatelskiej m.in. organizowanie szkoleń, warsztatów, wykładów, grup wymiany doświadczeń, doradztwa, mentoringu.

### **2.3.3 Rezultaty (sposób pomiaru):**

- liczba aktywności informacyjno – promocyjnych (lista aktywności wraz z informacją o zasięgu/frekwencji),
- liczba działań edukacyjnych w obszarze prowadzenia organizacji pozarządowych i innych form aktywności obywatelskiej (lista wydarzeń z informacją o programie i frekwencji, listy obecności ze szkoleń),

- liczba osób, które wzięły udział w działaniach edukacyjnych,
- liczba osób, które skorzystały z działań informacyjno-promocyjnych (w tym liczba uczestników spotkań, wydarzeń online, liczba odczytań/wyświetleń materiałów informacyjnych).

#### **2.4.1 Cel szczegółowy:**

Zwiększanie dostępu do infrastruktury pomocnej w aktywności mieszkańców i NGO.

#### **2.4.2 Działania:**

- udostępnianie przestrzeni do prowadzenia działań społecznych (np. sale, przestrzeń biurowa i coworkingowa, szafki) i innych zasobów materialnych będących w dyspozycji MAM (np. sprzęt komputerowy, krzesła, namioty, nagłośnienie) do pracy biurowej oraz prowadzenia działalności,
- udostępnianie narzędzi i kanałów do promocji aktywności mieszkańców i NGO (np. kanały w mediach społecznościowych, przestrzeń do prezentowania materiałów informacyjnych w siedzibie MAM).

#### **2.4.3 Rezultaty (sposób pomiaru):**

- liczba NGO/grup, które skorzystały z przestrzeni i innych zasobów MAM (lista NGO/grup wraz z informacją o zakresie wsparcia),
- liczba NGO/grup, które skorzystały z kanałów promocyjnych MAM (lista NGO/grup wraz z informacją o zakresie wsparcia).

#### **Rezultaty całościowe:**

- liczba uczestników działań prowadzonych przez MAM,
- liczba NGO i grup nieformalnych, które skorzystały ze wsparcia MAM,
- liczba indywidualnych / grupowych spotkań animacyjnych.

Z praktyki prowadzenia procedur konkursów otwartych przez JST wynika, iż warto, aby działania i rezultaty zostały podzielone na obowiązkowe, stanowiące niezbędne minimum do realizacji wskazane przez samorząd oraz dodatkowe, możliwe do realizacji, za których wskazanie w ofercie otrzymuje się dodatkowe punkty. Patrz: kryteria oceny w dokumentacji konkursowej – załącznik nr 1. W dokumentacji konkursowej znajdziecie Państwo również przykładowe katalogi działań i rezultatów obowiązkowych/dodatkowych.

Dobrym pomysłem jest też pozostawienie organizacjom przygotowującym ofertę możliwości zaproponowania własnych rezultatów, które odpowiadają specyfice zaproponowanych przez nich rozwiązań merytorycznych.

## **Samorząd jako część społeczności Miejsca Aktywności Mieszkańców**

Aktywność samorządu w modelu MAM-u nie ogranicza się do finansowania lub współfinansowania działań MAM-u. Nie opiera się też na roli związanej z kontrolą i rozliczaniem organizacji pozarządowej prowadzącej MAM w oparciu o konkurs ofert na realizację zadania publicznego. Przedstawiciele samorządu lokalnego mają i mogą być aktywnymi członkami społeczności MAM-u, wnoszącymi zasoby swoje i swoich instytucji oraz doświadczającymi korzyści wynikających z funkcjonowania MAM-u w lokalnej społeczności.

Rolę tę rozumiemy jako aktywne zaangażowanie się we współtworzenie MAM-u i współodpowiedzialność za efekty jego działania. Co ważne, w roli członków społeczności MAM-u widzimy nie tylko urzędników zaangażowanych w MAM, współodpowiedzialnych za jego prowadzenie. Jest tu miejsce na zaangażowanie i współpracę pozostałych pracowników urzędu, radnych, pracowników instytucji publicznych (np. instytucje pomocowe, szkoły, biblioteki).

Jeżeli chodzi o urzędników odpowiedzialnych bezpośrednio za zadania związane z prowadzeniem MAM-u, ważne jest, aby osoby te były włączone w proces jego tworzenia od początku, aby czuły wpływ i współodpowiedzialność. Mogą i powinni być one aktywnie zaangażowane np. w wypracowanie misji, wizji, uświadczenia wartości. Będą najczęściej pierwszymi urzędnikami, z którymi inni członkowie społeczności nawiążą relacje, z którymi zdobędą pierwsze doświadczenia współpracy. Urzędnicy odpowiedzialni bezpośrednio za

funkcjonowanie MAM-u stają się też w naturalny sposób jego ambasadorami w samym urzędzie. Od ich znajomości idei oraz współpracy z zespołem MAM-u w dużej mierze zależy jego trwałe funkcjonowanie w miejscowości. Dla zespołu MAM-u będą także swoistymi przewodnikami we współpracy z urzędem oraz łącznikami między NGO i JST.

Grupę zaangażowanych urzędników mogą poszerzyć także inni pracownicy urzędu, których praca wiąże się bezpośrednio ze współpracą z mieszkańcami (np. poprzez obowiązek prowadzenia konsultacji społecznych, oferowanie usług dla mieszkańców). Warto, aby mieli oni okazję poznać ideę działania MAM-u oraz zobaczyli, w jaki konkretnie sposób mogą wspierać MAM i korzystać z jego zasobów. Dobrze, jeśli mają świadomość, iż jest to działanie dwustronne, np. przeprowadzenie spotkania konsultacyjnego w MAM-ie pozwala im łatwiej dotrzeć do mieszkańców i spotkać się z nimi w przyjaznej przestrzeni, a równocześnie zespołowi MAM-u daje narzędzia włączania mieszkańców w lokalne procesy decyzyjne i rozwijania zaangażowania obywatelskiego. W lokalnej społeczności – nieważne, czy mówimy o osiedlu, dzielnicy w dużym mieście, czy o małym miasteczku, czy społeczności wiejskiej – istotną rolę odgrywają liderzy i pracownicy takich instytucji samorządowych jak: szkoła, biblioteka, dom kultury lub instytucje pomocy społecznej. Są to osoby, które poza swoimi głównymi zadaniami, bardzo często są mocno zaangażowane w szersze sprawy lokalnej społeczności, znają jej problemy i potrzeby, mają szerokie sieci współpracy. MAM może być przestrzenią do prowadzonych przez nich działań, do docierania do nowych grup mieszkańców, wymiany informacji o potrzebach i problemach mieszkańców. Z kolei włączenie przedstawicieli tych instytucji do społeczności MAM-u otworzy możliwość korzystania z ich zasobów – zaplecza instytucjonalnego np. pracowników o różnych specjalizacjach, organizacyjnego i merytorycznego know-how, sprzętów i wyposażenia technicznego.

Ostatnią kwestią, niezwykle istotną z punktu widzenia budowania spójnej marki i pozytywnego wizerunku MAM-u, jest zgodność co do roli i charakteru aktywności centrum społecznościowego, w tym jego apolityczności.

## **Korzyści z prowadzenia Miejsca Aktywności Mieszkańców**

Warto mieć na uwadze fakt, iż prowadzenie MAM-u zgodnie z założonymi celami jest procesem długotrwałym, czasochłonnym i pracochłonnym. Wymaga uruchomienia różnego rodzaju zasobów ludzkich, organizacyjnych oraz finansowych. Jakże zatem

argumenty przemawiają za jego utworzeniem? Jakie korzyści wynikają z istnienia centrum społecznościowego w naszej społeczności?

Odpowiedź na pytanie o korzyści płynące z funkcjonowania MAM-u uzależniona jest od określonej przez nas perspektywy. Przyjrzyjmy się zatem perspektywom trzech głównych grup „współtwórców” MAM-ów, czyli samorządu lokalnego, organizacji pozarządowych i mieszkańców.

#### **W przypadku samorządu lokalnego możliwymi korzyściami są:**

- obecność nieformalnej przestrzeni spotkań, bezpośredniego kontaktu i bliższego poznawania mieszkańców oraz przedstawicieli NGO - możliwość prowadzenia urzędowych spotkań w bardziej przyjaznym otoczeniu, ułatwienie poznania perspektywy mieszkańców i NGO, rozmów o lokalnych problemach, wypracowywania i konsultowania rozwiązań,
- budowanie bezpośrednich relacji z mieszkańcami i przedstawicielami NGO, m.in. poprzez udział we wspólnych działaniach społecznych czy akcjach organizowanych w MAM-ie,
- łatwiejsze wykorzystanie zasobów mieszkańców, które oni sami mogą wykorzystać do zaspokajania potrzeb i rozwiązywania problemów dotyczących lokalnej społeczności np. wzajemna pomoc między mieszkańcami,
- wspieranie i umożliwianie ludziom sprawowania coraz większej kontroli nad własnym życiem i uczestniczenia w podejmowaniu decyzji, które ich dotyczą,
- budowanie wizerunku gminy jako miejsca, w którym stwarza się mieszkańcom przestrzeń do aktywnego działania i współdecydowania,
- w dłuższej perspektywie: wywołanie pozytywnej zmiany społecznej - integracja i aktywizacja grup wykluczonych lub zagrożonych wykluczeniem oraz wzrost aktywności obywatelskiej mieszkańców i zwiększanie poczucia ich sprawczości, a co za tym idzie, wzrost jakości życia mieszkańców.

#### **W przypadku organizacji pozarządowych:**

- wykorzystanie kanałów promocyjnych MAM-u do informowania o swoich działaniach - wzrost zasięgu oddziaływania,
- ułatwienie bezpośredniego kontaktu z aktualnymi i przyszłymi odbiorcami działań

- organizacji, źródło informacji o aktualnych potrzebach i problemach mieszkańców,
- ułatwienie w pozyskiwaniu wolontariuszy, nowych członków i osób zaangażowanych,
  - wykorzystanie infrastruktury MAM-u do prowadzenia własnych działań statutowych (przestrzeń, wyposażenie, materiały, wsparcie organizacyjne),
  - wzmacnianie współpracy z innymi NGO, która może przekładać się na większe możliwości działania i realizacji celów organizacji, łatwiejsze pozyskiwanie środków na działania partnerskie,
  - nawiązanie relacji z przedstawicielami samorządu lokalnego w mniej formalnych warunkach, co sprzyja dalszej partnerskiej współpracy,
  - podnoszenie kompetencji i profesjonalizacja działań dzięki uczestnictwu w wydarzeniach edukacyjnych organizowanych przez MAM.

### **Z perspektywy mieszkańca korzyściami są:**

- poszerzanie sieci relacji i nawiązywanie nowych znajomości np. sąsiedzkich, związanych z zainteresowaniami czy z osobami pracującymi w instytucjach i organizacjach (uczestnictwo w zajęciach prowadzonych w MAM-ie, udział we wspólnych działaniach),
- przeciwdziałanie samotności osób starszych i zapobieganie towarzyszącym jej konsekwencjom,
- zapewnienie dzieciom i młodzieży bezpiecznej przestrzeni do uwalniania energii i kreatywności, zapobieganie zachowaniom antyspołecznym,
- promowanie zdrowego stylu życia (np. zajęcia jogi, nordic walking, gimnastyka dla kręgosłupa, warsztaty zdrowego odżywiania),
- poprawa jakości i wyglądu otoczenia (np. ogrody społeczne),
- doświadczenie wspólnego działania budującego relacje,
- możliwość realizowania niewykorzystanych dotychczas pasji i potencjałów,
- wzajemne uczenie się od innych uczestników,
- bezpośredni dostęp do informacji na temat działań planowanych przez NGO i samorząd lokalny i możliwość włączenia się w te działania,
- łatwiejszy udział w podejmowaniu decyzji, które dotyczą najbliższego otoczenia np. osiedla, miejscowości,
- w dłuższej perspektywie poprawa jakości życia - sytuacji zdrowotnej, poczucia



bezpieczeństwa, wpływu i sprawczości.

## **Rekomendacje partnerskich samorządów**

W tej części publikacji zostały zaprezentowane uwagi i rekomendacje wypracowane wspólnie z samorządami Chrzanowa i Nowego Sącza, które dotyczą procesu tworzenia MAM-u (część pierwsza) oraz realizacji projektu partnerskiego z organizacją inkubującą (część druga).

### **Proces tworzenia MAM-u z perspektywy JST (część pierwsza)**

- Rekomenduje się, aby przed rozpoczęciem realizacji zadania, przedstawiciele urzędu, którzy będą zaangażowani w jego wdrożenie, odbyli wizytę studyjną do istniejącego MAM-u w celu poznania w praktyce, jak funkcjonuje centrum społecznościowe.
- Należy przeprowadzić analizę i rozpoznanie potrzeb odnośnie formuły prowadzenia działania, tj. czy MAM powinien funkcjonować w strukturze urzędu, czy powinien być zadaniem zleconym do realizacji organizacji pozarządowej (opcja rekomendowana). W przypadku wyboru opcji pierwszej, należy wziąć pod uwagę, aby osoby zatrudnione jako animatorzy (kluczowa rola w zespole MAM-u) posiadały niezbędne kompetencje (o kompetencjach animatora MAM-u czytaj więcej w „PORADNIKU”). W przypadku wyboru opcji drugiej, do rozważenia pozostaje forma zlecenia realizacji zadania publicznego: czy otwarty konkurs ofert, czy zakup usługi od NGO.
- Przestrzeń, w jakiej będzie funkcjonować MAM powinna składać się w miarę możliwości z co najmniej dwóch sal do spotkań, w tym jednej większej do pracy warsztatowej dla grupy minimum 20-30 osób.
- Lokal MAM-u powinien być dostosowany pod kątem potrzeb różnych grup ze specjalnymi potrzebami (niepełnosprawni, osoby niedowidzące, seniorzy, rodzice z wózkami), ewentualnie należy zaplanować w budżecie wykonanie takich dostosowań.
- Jeżeli przestrzeń, w której będzie funkcjonował MAM ma być współdzielona (np. oprócz MAM-u w tej samej przestrzeni funkcjonuje kawiarnia/bistro lub swoją siedzibę ma organizacja pozarządowa), zapisy odnośnie warunków i zasad

korzystania z niej przez wszystkie podmioty powinny być jasno i precyzyjnie sformułowane.

- Myśląc strategicznie na temat funkcjonowania MAM-u, należy już na początku zabezpieczyć środki pozwalające utrzymać trwałość działań – najlepiej wpisując je do Wieloletniej Prognozy Finansowej i zlecając zadanie wieloletnie, a także wprowadzając do dokumentów strategicznych (np. strategii rozwoju gminy).
- To, co się bardzo dobrze sprawdza, to angażowanie przedstawicieli urzędu w bieżące życie MAM-u.

### **Realizacja projektu partnerskiego (część druga)**

Pod pojęciem realizacji projektu partnerskiego mamy na myśli sytuację, w której organizacja pozarządowa pozyskuje środki „zewnętrzne” na inkubację i założenie MAM-u we współpracy z samorządem, przy jego wsparciu rzeczowym i/lub finansowym. W takiej właśnie formule realizowany był projekt „Miejsce Aktywnych Mieszkańców”. Poniższe uwagi i rekomendacje dla JST dotyczą różnych aspektów tej współpracy: formalno-finansowych oraz organizacyjno-kadrowych.

- W projekt partnerski z organizacją inkubującą warto wejść szczególnie wtedy, kiedy samorząd nie ma doświadczeń w realizacji podobnych działań związanych z tworzeniem i prowadzeniem centrów społecznościowych.
- Proces budowania relacji pomiędzy dwiema stronami partnerstwa powinien zacząć się jeszcze przed napisaniem projektu tak, aby była przestrzeń na poznanie wzajemnych oczekiwań, specyfiki działania partnerów i wspólne określenie warunków współpracy.
- W umowie partnerskiej pomiędzy organizacją inkubującą a NGO powinny być w sposób jasny sformułowane zapisy odnośnie podziału odpowiedzialności każdego z partnerów.
- Idealna sytuacja jest wtedy, kiedy osoby przygotowujące projekt od strony finansowej zarówno po stronie JST jak i NGO są później zaangażowane w jego realizację.
- Należy rozeznać, już na etapie przygotowywania projektu partnerskiego, jaka komórka w urzędzie będzie się zajmować jego realizacją, czy w ogóle istnieje taka komórka. Jeżeli jej nie ma, to w momencie, kiedy istnieje pewność, że projekt otrzymał dofinansowanie, należy rozważyć jej powołanie.

- Jeżeli różne komórki w strukturze urzędu mają być zaangażowane w realizację działania w projekcie partnerskim, również takie, które nie biorą udziału w jego przygotowywaniu, powinny otrzymać gotowy projekt do wglądu, aby móc go skonsultować.
- Osoba wskazana w urzędzie do realizacji części merytorycznej projektu powinna posiadać wysokie kompetencje interpersonalne i być skoncentrowana na budowaniu relacji, a jednocześnie powinna mieć doświadczenie w pracy administracyjnej i znać specyfikę urzędu.
- MAM jest zadaniem czasochłonnym i pracochłonnym dla strony samorządowej, nie ma charakteru „zadania pobocznego”. Współpraca przy projekcie partnerskim wymaga zaangażowania jednego lub dwóch pracowników i nie kończy się wraz z przekazaniem prowadzenia MAM-u organizacji pozarządowej. Warto, aby świadomość tę miały władze miasta/gminy.
- Rozliczanie projektu w sytuacji dofinansowania ze środków UE oraz projektu partnerskiego z NGO generuje dużo pracy wymagającej czasu i odpowiednich kompetencji. W związku z tym optymalny, z perspektywy samorządu, jest brak przepływów finansowych między partnerami, a tym samym brak ponoszenia kosztów przez samorząd i ich rozliczania (co nie zawsze jest możliwe, a dodatkowo konsekwencją braku przepływów jest brak kosztów pośrednich) lub maksymalne ich ograniczanie. W przypadku JST doświadczonego w rozliczaniu projektów finansowanych z UE w partnerstwie, należy uzgodnić przepływy na etapie pisania wniosku. Jeżeli możliwa jest sytuacja, w której nie ma przepływów pomiędzy partnerami, sprawdzonym rozwiązaniem jest ujęcie w budżecie partnera pozarządowego (lidera projektu) środków na zakup towarów/sprzętów/usług niezbędnych do realizacji projektu i prowadzenia działań w MAM-ie.
- W sytuacji, kiedy projekt jest wieloletni, w momencie zmiany harmonogramu działań, trzeba zmieniać Wieloletnią Perspektywę Finansową, a jeżeli zmiany harmonogramu są częste, staje się to problematyczne – dobrze, aby JST przystępując do projektu partnerskiego miał tego świadomość.
- Projekt powinien jasno wskazywać, który z partnerów odpowiada za realizację danego wskaźnika. Istotniejsze kwestie dobrze jest wpisać do umowy partnerskiej, a pomniejsze regulować na bieżąco.
- Wybierając partnera do projektu czy wykonawcę usługi inkubacji, należy dokonać wyboru odpowiedniego podmiotu, takiego który już ma doświadczenie w podobnych procesach, a przy tym dobrze zna specyfikę pracy w urzędzie.

## Zakończenie

Miejsca Aktywności Mieszkańców, podobnie jak inne formy centrów społecznościowych, są w Polsce niezbyt jeszcze rozpowszechnioną formułą pracy ze społecznością lokalną. Choć powoli zdobywają coraz szersze grono entuzjastów. Liczne korzyści dla społeczności wynikające z jego działania w długofalowej perspektywie - w tym silniejsze więzi społeczne, budowanie relacji opartych na zaufaniu, wzrost poczucia bezpieczeństwa oraz poczucia wpływu i decyzyjności, a finalnie poprawa jakości życia - przewyższają koszty „inwestycji” związanej z funkcjonowaniem Miejsca Aktywności Mieszkańców. A to przekłada się na konkretne, mierzalne oszczędności dla całego systemu<sup>11</sup>. Dostarczając społecznościom narzędzi do wprowadzania pozytywnych zmian w ich życiu oraz tworząc warunki do tego, aby mogły z nich korzystać, powodujemy uruchomienie oddolnej energii mieszkańców i powstanie silnej, samoorganizującej się wspólnoty lokalnej.

I takich właśnie społeczności Państwu życzymy.

---

<sup>1</sup> CDF 'Tailor Made': How community groups improve people's lives, 2014

## **Autorki publikacji**

Agnieszka Matuszyńska-Dziewitek

Joanna Czarnik

Monika Wąsowicz

Marta Marzec

Marta Oźlańska

Katarzyna Pętlak-Długosz

## **Wydawca**

Fundacja Biuro Inicjatyw Społecznych

ul. Krasickiego 18/1 piętro

30-503 Kraków

[www.bis-krakow.pl](http://www.bis-krakow.pl)

Publikacja powstała w ramach projektu „Miejsce Aktywnych Mieszkańców” finansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

**Kraków 2021**



**Fundusze Europejskie**



**Rzeczpospolita  
Polska**

**Unia Europejska**  
Europejskie Fundusze  
Strukturalne i Inwestycyjne

