



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Katalog dobrych praktyk programów rewitalizacji społecznej

Metryka dokumentu

Data	21.03.2013
Tytuł dokumentu	Katalog dobrych praktyk programów rewitalizacji społecznej finansowanych w ramach zadania „Realizacja 20 pilotażowych Programów Rewitalizacji Społecznej” w projekcie systemowym 1.17 „Rewitalizacja Społeczna” realizowanym przez Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich (CRZL)
Status dokumentu	Ostateczny



1 Wstęp

Celem niniejszego opracowania, noszącego tytuł „Katalog dobrych praktyk” jest identyfikacja, analiza i możliwie szczegółowe przedstawienie tzw. dobrych praktyk, które zostały rozpoznane w dwudziestu lokalnych programach rewitalizacji społecznej. Były one realizowane w całej Polsce w ramach projektu systemowego 1.17 „Rewitalizacja Społeczna” prowadzonego przez Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich w latach 2011-2012.

Opracowanie rozpoczyna rozdział wstępny, który daje podstawy metodologiczne służące rozpoznaniu dobrych praktyk. Zostaje w nim przedstawiona definicja, rozumienie i najważniejsze pojęcia dotyczące dobrych praktyk w nauce i teorii – z odwołaniem się do literatury polskiej i zagranicznej. Został przy tym podkreślony problem odróżnienia *good practice* jako „przyjętych reguł postępowania” bądź „zasad sztuki” (np. słownikowe „zgodnie z zasadami sztuki...”) od *Good Practice* w przyjętym polskim odpowiedniku „dobrych praktyk” (l.poj. „dobra praktyka”)¹ oraz wobec używanego w literaturze pojęcia *Best Practice* – „najlepszej praktyki”. Rozważania te zostają uzupełnione o uwagi dotyczące pojęcia innowacyjności jako istotnej kategorii w rozumieniu „dobrej praktyki”.

Właściwą i najbardziej istotną, a przez to i najbardziej obszerną część niniejszej pracy stanowi dwadzieścia rozdziałów prezentujących rozwiązania zastosowane w poszczególnych programach rewitalizacji, które zidentyfikowano jako warte przedstawienia w kontekście poszukiwania dobrych praktyk. Każdy z tych rozdziałów składa się z ujednoczonych strukturalnie podrozdziałów. W ich ramach są pokrótce przedstawione podmioty programu, skrócona charakterystyka beneficjentów (wnioskodawcy – lider, partnerzy oraz beneficjenci ostateczni – grupy docelowe). W dalszej kolejności następuje ogólny opis jego przedmiotu, w tym zasadnicze cele, zakładane metody, wskaźniki, a także najważniejsze z punktu widzenia katalogu dobrych praktyk zadania i działania. Należy przy tym podkreślić, że z uwagi na skróconą formę oraz konieczność dotarcia do istoty każdego z programów zostały one opisane ogólnie, właśnie tylko w takim stopniu, w jakim autorzy uznali, że jest to konieczne do wyłuskania tych elementów, które można określić mianem dobrej praktyki. Na tej podstawie bowiem następuje faza poszukiwania i szczegółowej analizy dobrych praktyk w projekcie. Składają się na nie działania w zakresie organizacyjnym oraz w zakresie

¹ http://pol.proz.com/kudoz/english_to_polish/certificates_diplomas_licenses_cvs/689254-good_practice.html#1740248



merytorycznym – wyraźne jest tu oddzielenie i uszczegółowienie pojęcia dobrej praktyki w zakresie organizacyjnym i merytorycznym. Dobre praktyki w zakresie organizacyjnym odnoszą się do kwestii partnerstwa, zarządzania programem rewitalizacji społecznej, jego montażu finansowego. Są to więc te celowe działania, które służą lepszemu wypełnieniu celów administracyjnych (zarządzania) projektem. Dotyczą jego faz takich jak: przygotowanie projektu, powstałe na etapie jego planowania i operacjonalizacji (np. identyfikacja problemu społecznego, identyfikacja grupy docelowej, przygotowanie budżetu, wybór metod, technik i środków), podnoszenie skuteczności działań administracyjnych, podnoszenie efektywności działań administracyjnych w ramach projektu (w tym zwłaszcza realizacja budżetu), monitoring i ewaluacja w projekcie i inne zidentyfikowane dobre praktyki z zakresu administrowania. Z kolei dobre praktyki w zakresie merytorycznym starano się odnaleźć i wskazać na podstawie obserwacji zakresu oddziaływania na beneficjentów ostatecznych, zgodności działań z problemami grupy docelowej, innowacyjności form wsparcia. Są to więc te wszystkie działania, czasami bardzo szczegółowe i o niewielkim zakresie, ale które posłużyły lepszemu wypełnieniu celów merytorycznych projektu, czyli rewitalizacji społecznej. Należą do nich dobre praktyki służące zmianom w statusie pojedynczych beneficjentów, zmianom w grupie docelowej (wszystkich beneficjentów), a także w strukturze społecznej (środowisku) grupy docelowej. Starano się tu zidentyfikować dobre praktyki w zakresie stanowienia i stosowania prawa, w zakresie stosowania adekwatnych środków ekonomicznych, w zakresie podejmowania i realizowania decyzji politycznych (na szczeblu lokalnym) przez administrację publiczną, a także dobre praktyki dotyczące partycypacji społecznej, obywatelskiej, politycznej oraz rozwoju dialogu społecznego, zwłaszcza jeżeli towarzyszył mu rozwój kapitału społecznego. Dodatkowym elementem tej właściwej części opracowania było ustanowienie podrozdziałów dotyczących tzw. *smart practices*, które nie mieszczą się ze względów metodologicznych w dwóch poprzednich kategoriach pojęciowych, a jednocześnie zasługują na zidentyfikowanie jako element tworzenia dobrych praktyk projektowych w przyszłości.

Podsumowując, niniejszy katalog to: **krótki** opis dwudziestu projektów rewitalizacji (dający czytelnikowi ogólny ogląd na charakter danej inicjatywy), podstawy metodologiczne służące operacjonalizacji badanego zjawiska, a wreszcie sedno – identyfikacja i opisanie dobrych



praktyk w wymiarze organizacyjnym i w zakresie merytorycznym (którym towarzyszą *smart practices*). Całość została zakończona lapidarnym podsumowaniem oraz bibliografią.

Należy przy tym wspomnieć, że podczas opracowywania niniejszego katalogu przyjęto roboczą hipotezę, mówiącą o tym, że w każdym z badanych programów rewitalizacji społecznej, nawet jeżeli nie mógłby on zostać oceniony jako zakończony sukcesem (co w tym przypadku, jak się okazało, nie miało miejsca), można próbować odnaleźć i z dużą dozą prawdopodobieństwa uczynić to w sposób udany, przykłady dobrych praktyk z zakresu organizacyjnego lub merytorycznego.

Zasadniczymi źródłami danych wykorzystanych w celu konstrukcji niniejszego katalogu, a przede wszystkim – do wyłowienia i analizy przykładów dobrych praktyk były wszystkie dostępne materiały formalne związane z fazą projektowania poszczególnych programów, w tym wnioski projektowe, jak również wszystkie dokumenty związane z ewaluacją, monitoringiem i sprawozdawczością. Należały do nich w szczególności kwestionariusze kontrolno-ewaluacyjne, sprawozdania (w tym z danych zastanych) oraz bezcenne z punktu widzenia wyszukiwania i poznania realiów poszczególnych programów – pogłębione wywiady z osobami realizującymi programy (przedstawiciele liderów i partnerów projektowych). Bardzo ważnym elementem, dzięki któremu uzupełniono informacje oraz nadano im mniej formalnego, żywszego kształtu, były bezpośrednie rozmowy z przedstawicielami beneficjentów oraz wyniki panelu dyskusyjnego i warsztatów zorganizowanych podczas spotkania podsumowującego, po zakończeniu wszystkich programów, na początku 2013 r.

Autorzy niniejszego katalogu mają nadzieję, że przyczyni się on do lepszego zrozumienia i identyfikacji dobrych praktyk, a może nawet wypracowania „standardów dobrych praktyk”. W kontekście niniejszego projektu katalog może stać się punktem wyjścia do ustanowienia takich standardów w zakresie rewitalizacji społecznej, co byłoby spełnieniem „planu maksimum” wiążącym się z realizacją tego elementu projektu.



2 Podstawy metodologiczne *Katalogu dobrych praktyk*

Pojęcie *dobrych praktyk* jest w literaturze przedmiotu rozumiane wielorako. Wychodząc zaś poza piśmiennictwo, a wkraczając na grunt praktycznej realizacji działań, jego definicja zostaje jeszcze bardziej rozmyta. Pomijając kwestie semantyczne, dość stwierdzić, że często zamiennie, jako synonimy stosuje się nie tylko liczbę pojedynczą i mnogą (*dobra praktyka* vs. *dobre praktyki*) interesującego nas określenia, lecz nawet łączy się ze sobą oddzielne kategorie *najlepszych* oraz *dobrych* praktyk. Tymczasem, jak stanowi podstawa nauki, tylko precyzyjne i jednoznaczne zdefiniowanie przedmiotu badań pozwala na właściwe zakreślenie granic naukowych dociekań, prawidłowe wykonanie procesu badawczego i wreszcie niezmacone wysnuć prawidłowych i obiektywnie prawdziwych wniosków. Stąd też już na samym początku powstaje konieczność ustanowienia bezdyskusyjnej definicji *dobrych praktyk* przydatnej dla potrzeb niniejszego opracowania.

Przede wszystkim należy zauważyć, że w interesującym nas pojęciu *praktyka* będzie oznaczała **świadome, celowe i namacalne (realne) działania ludzkie**. Dodatkowo, elementem *praktyki* jest **doświadczenie** zdobyte dzięki tej działalności, które może przyczynić się do lepszej realizacji bieżących i przyszłych celów. Wspomnianymi celami w sensie najbardziej ogólnym a zarazem pośrednim jest realizacja programu (tu: rewitalizacji społecznej), zaś w sensie bezpośrednim może być wykonanie określonego fragmentu projektu, osiągnięcie tzw. kamienia milowego (*milestone*), a choćby pojedynczego zadania w jego ramach. Przy tym powinny być to działania **innowacyjne**, czyli – upraszczając – przedsiębiorcze - opierające się na tożsamości innowacji z przedsiębiorczością [Okoń-Horodyńska 2003]. Bardziej ogólnie – innowacyjne jest funkcjonowanie nowatorskie, polegające na podjęciu nowego, dotąd niestosowanego sposobu lub metody rozwiązywania jakiegoś problemu, bądź udoskonalenia czy lepszego zastosowania mechanizmów już istniejących, ale w sposób nowy, dotąd nie podejmowany [Dygoń, Wolińska, 2009]. Bardziej precyzyjna definicja nakazuje jednak pojmowanie innowacyjności z jednej strony jako procesu, czyli twórczego myślenia zmierzającego do zastosowania i użycia ulepszonych rozwiązań, z drugiej – jako rezultatu procesu, czyli zmian powodujących uzyskanie nowych produktów [Pomykański 2001]. **Innowacyjnością** jest zdolność do stałego poszukiwania, wdrażania i upowszechniania innowacji, czyli wszystkich działań, które powodują *wykreowanie pomysłu, powstanie wynalazku, a następnie wdrożenie wynalazku – nowego*



produktu, procesu [Pomykalski 2001, s. 13]. W tym kontekście *dobrą praktyką* nazwiemy te działania (celowe, świadome itd.), które *polegają na przekształcaniu istniejących możliwości w nowe idee i wprowadzaniu ich do praktycznego zastosowania* [Dygoń, Wolińska, 2009, s. 7].

Z kolei pojęcie *dobra*, które jest fundamentalne dla postrzegania działalności ludzkiej z aksjologicznego punktu widzenia, w kontekście *dobrej praktyki* rozszerzyć należy poza poprawność, czyli zgodność z normami moralnymi owych działań, lecz również o aspekty uzyskiwania *pozytywnych* (czy postrzeganych jako pozytywne) skutków tej działalności. Przy czym nasuwa się uwaga, że jeśli w wyniku podejmowanej działalności wystąpiły pożądane i „dobre” efekty, to niekoniecznie muszą one być spowodowane tym konkretnym działaniem, które zwiemy *dobrą praktyką* (stąd w świecie badawczym stosuje się np. grupę kontrolną oraz powtarza się proces naukowy w celu potwierdzenia wyników oraz weryfikacji związku stochastycznego pomiędzy poszczególnymi zjawiskami). I jeszcze jedna, towarzysząca temu kwestia: zawsze należy sprawdzić, czy *dobra praktyka*, jakkolwiek przyczyniła się do lepszej realizacji celu, to jednak nie spowodowała negatywnych skutków ubocznych, które mogą wręcz przeważać nad uzyskanymi bezpośrednio efektami pozytywnymi.

Kolejną kwestią konieczną do lepszego zrozumienia podstawowego pojęcia, jest spostrzeżenie, że oto nie każda *dobra praktyka* jest praktyką *najlepszą* [Bardach 2009]. Świadomie podejmując działania w celu osiągnięcia określonego celu, nigdy nie powinniśmy być pewni, że jest ono *najlepsze*, czyli **najbliższe ideałowi** ze wszystkich możliwych. Co więcej, nawet jeśli założymy, że działalność zwana *praktyką* jest *dobra*, może się okazać, że owa *dobra praktyka* wcale nie udoskonala jakiegoś mechanizmu czy fragmentu rzeczywistości. Może nawet w ogóle nie rozwiązuje żadnego problemu, a jedynie stwarza taką iluzję dzięki nadmiernemu optymizmowi wykonawcy lub niewłaściwie dobranym wskaźnikom (miernikom) sukcesu. Takie jej znaczenie byłoby dalekie od jej pierwotnego, anglosaskiego rozumienia *good practice*, w którym podkreślona jest **użyteczność** (*usefulness*) zastosowanych działań.

Podsumowując, będą nas w niniejszym opracowaniu interesowały te **działania** (lub całe zespoły powiązanych ze sobą działań), które dzięki swojej **innowacyjności** służą **lepszej** (bardziej skutecznej lub efektywnej) realizacji jakiegoś **celu** i które są działaniami



uświadomionymi przez wykonawcę i dodatkowo – które wpływają **pozytywnie** i **realnie**, także dzięki zebranemu doświadczeniu, na dalsze etapy działalności w ramach programu. Przy takim rozumieniu *dobrych praktyk* kryteriami je wyróżniającymi będą przede wszystkim:

- wyjaśniana wyżej innowacyjność (*innovativity*),
- skuteczność (*efficacy*) – czyli wydajność mierzona ilością i jakością wykonanych prac i zadań,
- efektywność (*efficiency*) – mierzona wskaźnikami ekonomicznymi i polegająca na użyciu środków optymalnych i adekwatnych do zamierzonych celów,
- trafność (*relevance*) – w sensie właściwego i świadomego doboru środków i metod, tak aby działanie odpowiadało na potrzeby grupy docelowej,
- trwałość (*durability*) – rozumiana w kontekście trwania (kontynuacji) efektu podjętych działań,
- możliwość ponownego zastosowania (*transferability*), transferu rozwiązań, zastosowania w innych kontekstach lub sytuacjach, dzięki zebranych i uświadomionym doświadczeniom,
- oraz, *last not but least*, przestrzeganie norm i standardów etycznych, które jest szczególnie ważne w programach odnoszących się do grup społecznych i które to kryterium utwierdza nas w przekonaniu o pozytywnym wydźwięku aksjologicznym danej *dobrej praktyki*. [Nicolăescu, Scoican, 2010].

Do tak zdefiniowanego obszaru działalności wykonawców opisywanych projektów dołączyć mogą również zwane z angielska *smart practices*, czyli takie specyficzne *praktyki*, które wprowadzie nie powodują realnych, konkretnych, rzeczywistych zmian, lecz niosą pewien pomysł, wyrażają ideę *najlepszego* wykonania postawionego przed nami zadania (nie są zaś ich samą namacalną realizacją). I taki ma też cel niniejsza publikacja: wyłuskanie wśród wielu działań podejmowanych w ramach projektu systemowego 1.17 *Rewitalizacja Społeczna* oraz wskazanie, szczegółowe opisanie i skatalogowanie tych z nich, które spełniają powyższe kryteria, a z tego względu mogą być przykładami *dobrych praktyk*.



3 Dobre praktyki w programach rewitalizacji społecznej

3.1 Centrum Integracji Młodzieży, Barczewo

3.1.1 Podmioty projektu

Liderem projektu był Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej w Barczewie, któremu towarzyszyła w roli partnera organizacja pozarządowa – Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej. Teren objęty programem leży w województwie warmińsko-mazurskim, w powiecie olsztyńskim, w bezpośrednim sąsiedztwie Olsztyna, czyli w jednym z najuboższych regionów Polski. Jest on dotknięty wieloma kwestiami społecznymi, w tym zwłaszcza: bezrobociem strukturalnym, ubóstwem (także ubóstwem skrajnym!) oraz wykluczeniem społecznym. Tym podstawowym problemom społecznym towarzyszy niska, w stosunku do pozostałej części kraju, struktura wykształcenia ludności oraz znaczny odsetek ludności korzystającej ze wsparcia instytucji pomocy społecznej. Należy przy tym podkreślić wysoki udział w grupie osób bezrobotnych osób do 25. roku życia, co zresztą stanowiło jeden z elementów kwalifikujących do programu. Zdiagnozowano bowiem w tej grupie nie tylko fakt pozostawania bez pracy (beneficjenci programu w przeważającej części byli osobami nieaktywnymi zawodowo), lecz także niskie kwalifikacje zawodowe, niewielki zasób umiejętności oraz słabą motywację do aktywności społeczno-zawodowej. Z drugiej strony, na etapie planowania, rozpoznano potencjalną możliwość zmiany tego stanu rzeczy. Stwierdzono bowiem, że jakkolwiek potencjalni beneficjenci nie mają motywacji i pewności siebie niezbędnych do podjęcia wysiłku swojej sytuacji, to odczuwają potrzebę wsparcia i mają aspiracje (*marzenia*) dotyczące kariery zawodowej i rozwoju społeczno-zawodowego.

Rekrutacja do programu odbywała się głównie na podstawie dokumentacji ośrodka pomocy społecznej i lokalnego Powiatowego Urzędu Pracy oraz, w dalszym etapie, rozmowy kwalifikacyjnej. Podstawowymi kryteriami kwalifikacji do programu, obok cech demograficznych, był stopień korzystania ze świadczeń instytucji pomocy społecznej oraz motywacja do podjęcia próby zmiany swojego statusu. Komisja rekrutująca do programu składała się z dwóch pracowników projektu zatrudnionych w MOPS oraz psychologa, którzy z racji wykonywanej pracy są dobrze osadzeni w środowisku lokalnym.



Ostatecznie w projekcie wzięło udział pięćdziesięciu beneficjentów (dwudziestu pięciu mężczyzn, dwadzieścia pięć kobiet, w tym dziesięć osób z niepełnosprawnościami (po pięć osób każdej płci)), którzy zostali wyłonieni na podstawie diagnozy dotyczącej podstawowych dla tego obszaru problemów społecznych, czyli bezrobocia i wykluczenia społecznego oraz potencjalnej możliwości dziedziczenia statusu oraz dysfunkcyjnych zachowań rodziców.

W wyniku projektu pięcioro z nich podjęło naukę, dziesięcioro zostało zatrudnionych, wszyscy zaś zgłosili chęć dalszego uczestniczenia w tego typu programach, co zgodnie z wynikami badań ewaluacyjnych może świadczyć o zrealizowaniu głównego celu projektu, czyli zmianie postaw, zaktywizowaniu beneficjentów oraz wyraźnej poprawie ich relacji z otoczeniem.

3.1.2 Przedmiot projektu

Celem projektu była aktywizacja społeczna i zawodowa dwudziestu pięciu kobiet i mężczyzn w wieku 15-25 lat, zagrożonych wykluczeniem społecznym z terenu miasta Barczewo w okresie 15 miesięcy. Narzędziem służącym temu celowi było utworzenie, w postaci Centrum Integracji Młodzieży, miejsca aktywności dla osób młodych. Były w nich dostępne alternatywne formy spędzania wolnego czasu, a niejako przy tej okazji – bodźce do podejmowania działań na rzecz aktywności społecznej i zawodowej osób młodych. Założono wykształcenie się aktywnej postawy i wiary we własne możliwości oraz zwiększenie lub zdobycie umiejętności i kwalifikacji zawodowych, uzyskanej dzięki różnym, pozaszkolnym formom wsparcia. Były to zajęcia aktywizacyjne mające na celu pobudzenie motywacji, poprawę samooceny oraz zwiększenie lub zdobycie umiejętności i kwalifikacji zawodowych umożliwiających wejście na rynek pracy. Należały do nich: warsztaty integracyjno-motywacyjne, warsztaty doradztwa zawodowego, kurs graficzno-komputerowy oraz inne kursy zawodowe dopasowane do predyspozycji poszczególnych osób (kurs prawa jazdy, wizaż, stylizacja).

3.1.3 Dobre praktyki w projekcie

3.1.3.1 Dobre praktyki w zakresie organizacyjnym

W celu poprawy komunikacji w ramach administracji projektu, ale przede wszystkim w celu lepszej komunikacji z jego uczestnikami, oprócz sięgnięcia po standardowe środki



komunikacji (ulotki, strona internetowa) założono profil w serwisie społecznościowym Facebook, z którego beneficjenci aktywnie korzystali. Wykorzystanie nowoczesnych i bliższych beneficjentowi (tu: z uwagi na młody wiek i modę na portale społecznościowe wśród młodych ludzi) należy uznać za praktykę nową i godną polecenia, tym bardziej, że przyczynia się ona do lepszej promocji projektu, do postrzegania podejmowanych działań jako nowoczesne i bardziej efektywne.

Należy również wskazać na fakt, że grono osób decydujących o selekcji chętnych do wzięcia udziału w programie było poszerzone o psychologa, co wzbogaciło proces rekrutacji o wątek ludzki, wynosząc go ponad ściste i mierzalne, ale często zawodne zasady administracyjne. Jednocześnie, były to osoby znające i pracujące ze środowiskiem lokalnym, znające jego specyfikę, deficyty oraz potencjał.

3.1.3.2 Dobre praktyki w zakresie merytorycznym

Podstawowym elementem, który należy wziąć pod uwagę badając jakość projektu, jest właściwy dobór jednostek do grupy beneficjentów w kontekście zamierzonych celów. W grupie osób bezrobotnych i nieaktywnych zawodowo w ostatnich latach znacznie wzrósł odsetek osób do 25. roku życia. Celowe określenie przedziału wiekowego 15-25 lat jako kwalifikującego do programu należy uznać za podejście nowe i trafne – rozpoczęcie rewitalizacji w momencie kiedy jednostka społeczna jest na początku ścieżki prowadzącej do apatii i bierności, może bowiem przynieść lepsze skutki, aniżeli próba zmiany sytuacji osób znajdujących się w niepożądanym stadium wykluczenia od długiego czasu. Jeszcze ważniejszą kwestią jest to, że jedną piątą grupy docelowej stanowiły osoby niepełnosprawne, a więc statystycznie jeszcze „trudniejsze” w aktywizacji i zagrożone wykluczeniem społecznym w stopniu większym aniżeli pozostali uczestnicy. Świadczy to o uniknięciu tzw. *creaming-u*, czyli doborze do projektu osób najlepiej rokujących na zmianę sytuacji.

Istotne przy tym jest, że program ze względu na niskie kwalifikacje oraz brak doświadczenia i umiejętności beneficjentów, nie miał służyć tylko ich przysposobieniu do pracy, lecz skupiał się na wzbudzeniu motywacji do aktywności społecznej oraz poprawy relacji ze środowiskiem, co wydaje się być sednem programów rewitalizacyjnych (odmiennie od standardowych instrumentów polityki rynku pracy).



W powyższym kontekście, jako mierniki sukcesu programu, spostrzec można użycie nie tylko wskaźników ilościowych (liczba osób podejmujących zatrudnienie lub edukację), lecz również jakościowych – zmianę postaw społecznych jednostek, poprawę ich relacji z otoczeniem (np. spadek rażącej agresji u jednego z beneficjentów), wzrost aktywności społecznej, a także pojawienie się autorefleksji i potrzeby zastanowienia nad własną przyszłością. Było to możliwe dzięki osobnym zajęciom aktywizacyjnym pobudzającym motywację oraz poprawiającym samoocenę. Dodatkowym sukcesem i swoistą dobrą praktyką jest kontynuacja przynajmniej części działań rozpoczętych dzięki projektowi – pomimo zakończenia programu rewitalizującego jego główny instrument, czyli Centrum Integracji Młodzieży, działa do dzisiaj wypełniając swoje podstawowe, zakładane role.

Jako specyficzna forma wsparcia zostały użyte warsztaty integracyjno-motywacyjne. Ich forma wyjazdowa, zgodnie z założeniem, miała się przyczynić do zwiększenia efektywności i trwałości realizowanych zajęć, co należy uznać za dobrą praktykę w sensie przemyślanego osiągnięcia pozytywnych skutków dzięki wyrwaniu młodzieży z dysfunkcyjnego środowiska. Czasowa choćby izolacja od niego powoduje także skupienie się na przedmiocie warsztatów, wzmacnia zatem ich skuteczność, a dodatkowo – potęguje integrację wewnątrzgrupową, potencjalnie zwiększając jej kapitał społeczny.

Elementem tych wyjazdów były, obok samej pracy warsztatowej, wycieczki. Co interesujące, wpływ na wybór zwiedzanych miejsc miała sama grupa docelowa – uczestnicy musieli samodzielnie zaplanować wyjazd oraz rozdysponować przyznane nań fundusze. Stanowiło to dodatkowy i bardzo silny czynnik motywujący i aktywizujący – poza terapią „warsztatową” skłoniono beneficjentów w sposób praktyczny do podjęcia aktywności, uczenia się samodzielności oraz wskazano na możliwość samodzielnego i odpowiedzialnego decydowania o istotnych dla siebie i całej grupy kwestiach.

Obok działań zbiorowych podjęte zostały też prace indywidualne, w formie psychologicznej diagnozy osobowości (indywidualne spotkania z psychologiem). Praca indywidualna uzupełniała zatem formy zbiorowe, z kolei metody warsztatowe przyczyniały się do wieloaspektowego rozwoju beneficjentów. Oto bowiem prowadzono zajęcia zarówno z zakresu doradztwa zawodowego, jak i komunikacji społecznej, asertywności, radzenia sobie ze stresem, a także edukacji prozdrowotnej. Szczególnie ta ostatnia forma aktywizacji



wyróżnia się spośród standardowo stosowanych w tego typu działaniach, spełnia bowiem cele nie tylko proaktywizacyjne, lecz również wskazuje na wieloaspektowość i specyfikę egzystencji społecznej i zawodowej człowieka, jednocześnie wskazując na alternatywę życia i spędzania wolnego czasu istniejącą w formie zajęć rekreacyjnych, sportowych. Obok zaś ogólnych podstaw służących włączeniu społecznemu oraz aktywizacji indywidualnej, beneficjentom dano możliwość konkretnego uzupełnienia własnych kwalifikacji za pomocą specjalistycznych kursów (komputerowy, fotograficzny, uczące przedsiębiorczości warsztaty ekonomii społecznej oraz kursy podejmowane na podstawie diagnozy zawodowej i potrzeb).

Należy podkreślić, że wielość form wsparcia nie tylko uatrakcyjnia program rewitalizacyjny, czyniąc go ciekawszym zwłaszcza dla młodych osób, lecz jednocześnie pozwala na zastosowanie komplementarnych wobec siebie działań. Przy założeniu, że nie każda forma wsparcia jest jednakowo skuteczna dla różnych osób, zastosowanie całego ich wachlarza zwiększa prawdopodobieństwo osiągnięcia ostatecznych celów projektu u możliwie dużej liczby jego uczestników. Takie wieloetapowe, wielosegmentowe oraz urozmaicone oddziaływanie samo w sobie stanowić może wskazówkę dla innych tego typu inicjatyw.

3.1.3.3 Smart practices

Zarówno lider, jak i partner projektu wyraźnie wskazują na fakt, że projekt trwał zbyt krótko – w przyszłości, jeżeli zaistniałaby możliwość powtórzenia tego typu działań, podstawowym wnioskiem byłoby ich przedłużenie (ponad przeprowadzone 15 miesięcy). Wynika to z faktu, że dopiero po kilku miesiącach od jego rozpoczęcia uczestnicząca w nim młodzież „otworzyła się”, dostrzegła zasadność i potrzebę uczestniczenia w warsztatach aktywizacyjnych, potem nabrała nawyków związanych z systematycznością. Dopiero po pewnym czasie zostały wypracowane postawy, które dopiero w momencie zakończenia projektu zaczęły dawać podstawy do dalszej pracy w kierunku aktywizacji.



3.2 Rewitalizacja społeczna – wykorzystaj szansę, Bolesławiec

3.2.1 Podmioty projektu

Liderem projektu był Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej w Bolesławcu (woj. Dolnośląskie), któremu towarzyszyli partnerzy w postaci trzech stowarzyszeń („Koniec Milczenia”, Stowarzyszenie Pomocy Dorosłym Ofiarom Nadużyć Seksualnych w Dzieciństwie; Klub Sportowy TOP Bolesławiec; Stowarzyszenie Przeciw Przemocy „Razem”) oraz miejscowej parafii rzymskokatolickiej. Na obszarze usytuowanym w centralnej części miasta zdiagnozowano liczne kwestie społeczne, począwszy od bezrobocia, które często generowane jest przez niepełnosprawności oraz wykluczenie społeczne i towarzyszące mu ubóstwo. Towarzyszy im rozpad więzi społecznych, który może stanowić wyjaśnienie dla pojawiających się patologii, w tym zwłaszcza, dotkliwej dla funkcjonowania zdrowej tkanki miejskiej, przestępczości. Zaobserwowano przy tym wysoki poziom dziedziczenia niskiego statusu społecznego, licznych dysfunkcji rodziny, oraz występowania i powielania się w kolejnych pokoleniach zjawisk niepożądanych z punktu widzenia pracy socjalnej i równocześnie negatywnych w sensie aksjologicznym. Jest to o tyle istotne, że program rewitalizacji społecznej musiał przewidywać działania służące integracji społecznej środowiska lokalnego, ale wręcz sięgać po narzędzia służące (re)integracji rodzin – wzmocnieniu więzi rodzinnych, a nawet poprawie komunikacji na linii dzieci-rodzice.

3.2.2 Przedmiot projektu

Jako główne zagrożenia dla lokalnej społeczności uznano podwyższone (w stosunku do innych części kraju) wskaźniki starzenia się społeczeństwa, większe zagrożenie wykluczeniem społecznym oraz wysokie wskaźniki przestępczości i innych patologii społecznych. Towarzyszą im: niewielka oferta kulturalna i rozrywkowa oraz słaby dostęp do sportu i rekreacji. W związku z tym jako główny cel programu rewitalizacji społecznej podjęto próbę *przeciwdziałania marginalizacji i wykluczeniu społecznemu oraz wzmocnienie spójności społecznej na wybranym obszarze miasta*. Dodatkowym celem była próba wypracowania *smart practices* w postaci standardów działań z partnerskimi organizacjami społecznymi. W wyniku projektu starano się uzyskać nie tylko wzrost aktywności i zaangażowania społecznego w grupie docelowej, lecz także pozytywnie wpłynąć na całe społeczeństwo Bolesławca w kierunku ukształtowania wzorców społeczeństwa obywatelskiego.



Wstępnie założono aktywizację społeczną sześćdziesięciu osób w różnym wieku (połowę 15-25 lat, pozostali w wieku 45+), prowadzoną w ciągu trzynastu miesięcy, za pomocą urozmaiconych technik, tj.: treningów kompetencyjnych, kursów, szkoleń, warsztatów, specjalistycznego poradnictwa, wzbogaconych o organizację konkursów i festynów. Uczestników programu rekrutowano za pomocą specjalnej ankiety oraz na podstawie wywiadu środowiskowego. W trakcie procesu rekrutacji do projektu zakwalifikowano ostatecznie siedemdziesiąt dwie osoby. Jednakże w jego trakcie okazało się, że w toku działań podejmowanych przy realizacji poszczególnych elementów programu (warsztatów, spotkań, festynu itd.) uczestniczyło około trzystu (sic!) osób. Spowodowane to było głównie otwartością podejmowanych działań, w tym zwłaszcza takich form jak festyny czy imprezy integracyjne z wykorzystaniem miejskiej infrastruktury (np. na ogólnodostępnym kąpielisku miejskim).

3.2.3 Dobre praktyki w projekcie

3.2.3.1 Dobre praktyki w zakresie organizacyjnym

Dobrą praktyką programów społecznych jest włączenie we wspólne działania i inicjatywy możliwie wielu podmiotów działających w i na rzecz lokalnej społeczności. Taka sytuacja miała miejsce i w przedmiotowym projekcie. Oprócz lidera różne formy pracy z beneficjentami ostatecznymi oficjalnie realizowało czterech partnerów społecznych, w tym kościelna parafia. W praktyce jednak we współpracę przy rozmaitych inicjatywach (np. festynie) zaangażowały się też inne podmioty, z drugiego i trzeciego sektora, a istota programu była wykonywana nie tylko przez MOPS, ale też inne, podległe władzom samorządowym, podmioty. Mowa tu więc o partnerstwie zarówno horyzontalnym jak i wertykalnym, które samo w sobie jest dobrą praktyką. Jej znaczenie podkreśla kolejne założenie projektu, a mianowicie bogaty dobór ścieżek dojścia do grupy docelowej, od *streetworkerów*, poprzez pracowników socjalnych, po zaangażowanych społecznie działaczy organizacji pozarządowych oraz służby kościelne.

Kolejną pozytywną stroną projektu jest jego wpisanie w działania infrastrukturalne i społeczne zawarte w programowych i strategicznych dokumentach samorządu województwa (dolnośląskiego) i miasta (np. Lokalny Plan Rewitalizacji). Zapewniło to nie tylko merytoryczną spójność z innymi inicjatywami administracji samorządowej, lecz przede



wszystkim umożliwiło formalne podjęcie proponowanych w projekcie działań. Właśnie owe oficjalne, administracyjno-prawne aspekty wielu programów bywają marginalizowane na etapie planowania, co zwłaszcza dotyczy podmiotów niepublicznych. Tutaj, dzięki temu, że lider projektu posiada doświadczenie i jest elementem administracji publicznej, ma lepsze rozeznanie w obowiązujących procedurach instytucjonalno-prawnych, a przede wszystkim – dzięki temu, że posiada odpowiednie i przygotowane do wykonywania tego typu zadań procedury wewnętrzne i kadry, na każdym etapie projektu mógł skutecznie oddziaływać nad prawidłową realizacją jego strony formalnej. W związku z tym mógł on być realizowany bez zakłóceń, a wszelkie bariery instytucjonalne rozwiązywane zgodnie z obowiązującymi procedurami i administracyjnymi realiami. Bez ich znajomości i doświadczenia w tym zakresie tak złożone przedsięwzięcie byłoby narażone na niepowodzenie, co samo w sobie jest wskazówką dla przyszłych inicjatyw o podobnym charakterze.

Tej ostatniej kwestii towarzyszyło również powołanie tzw. grupy sterującej, złożonej z przedstawicieli podmiotów odpowiedzialnych za realizację projektu. Założono, że jej spotkania będą odbywały się co kilka miesięcy, ale ostatecznie grupa zbierała się średnio co kilka tygodni, a w praktyce – zgodnie z bieżącymi wydarzeniami i zaistniałymi potrzebami. Można stwierdzić, że grupa sterująca pełniła przez to swego rodzaju element zarządzania kryzysowego, spotykając się zwłaszcza w sytuacjach trudnych, związanych z kłopotami przy finansowaniu projektu (kolejne transze płatności). Podczas niej na bieżąco i bezpośrednio ustalano działania i konsultowano wszelkie kwestie służące sprawnemu przebiegowi projektu.

3.2.3.2 Dobre praktyki w zakresie merytorycznym

Wśród dobrych praktyk służących lepszemu wypełnieniu celów merytorycznych projektu, czyli rewitalizacji społecznej, z pewnością należy wymienić jego holistyczną strukturę. Działaniom skierowanym do konkretnej grupy beneficjentów towarzyszyły inicjatywy władz samorządowych związane z odbudową i rewitalizacją infrastruktury miejskiej. Skupiono się na architekturze staromiejskiej: remonty podwórek, małej architektury, instalacja oświetlenia i monitoringu miały służyć poprawie bezpieczeństwa i wyeliminowaniu miejsc związanych i kojarzonych z przestępczością. Jednocześnie poprawiono wizerunek i co za tym idzie, atrakcyjność starego miasta poprzez renowację rynku i plant (zieleni, iluminacje,



przebudowa ciągów pieszych). Z kolei remont miejskiej pływalni dostarczył nie tylko miejsca związanego z rekreacją, lecz dzięki bogatej infrastrukturze umożliwił np. prowadzenie zabiegów rehabilitacyjnych. Dla potrzeb Centrum Integracji Kulturalnej podejmującego rozmaite inicjatywy z tego zakresu zaadoptowano budynek byłego kina, inny zaś zabytkowy budynek (dawnego miejskiego teatru) – uchroniono przed zniszczeniem i przywrócono do użytkowania ze wskazaniem na organizację bezpłatnych zajęć dla dzieci, młodzieży i rodzin dysfunkcyjnych. Można uznać, że takie podejście do programu rewitalizacyjnego – wybór kompleksowego wachlarza działań związanych z rewitalizacją wybranego obszaru miasta – jest wzorcowe. Oto bowiem pracy indywidualnej z osobami zagrożonymi wykluczeniem, towarzyszą inicjatywy nakierowane na aktywizację większych grup społecznych, czy wręcz rozbudzenia ducha społeczeństwa obywatelskiego na obszarze wykraczającym poza ścisłe granice wyznaczonego programem rewitalizacyjnym. Oczywiście można się zastanawiać, na ile model społeczeństwa obywatelskiego jest możliwy do wypracowania za pomocą inicjatyw odgórnych – czy jednak nie powinien to być ruch oddolny, co najwyżej inspirowany i wspierany przez organy i instytucje administracji publicznej, być może jednak w tym konkretnym środowisku ów impuls rzeczywiście powinien być mocniejszy i wymagał większego zaangażowania władz. Co jednak bardziej istotne, oprócz oczywistych korzyści wynikających z renowacji i przywrócenia do życia zasobów materialnych miasta, celowo osiągnano namacalny i widoczny efekt towarzyszący „społecznemu” programowi rewitalizującemu dzięki temu, że pracy w przestrzeni społecznej towarzyszyły działania związane z rozwojem i poprawą materialnej infrastruktury publicznej. Można dostrzec swoistą metaforę odnowienia fizycznej tkanki miasta (podwórza, rynek, oświetlenie, pływalnia, kino, teatr) w postaci odnowienia socjologicznego – pojedynczych i całej grupy beneficjentów. Obie mają dodatkowy wpływ na wszystkich mieszkańców i poprawę statusu całego miasteczka. Nic zatem dziwnego, że program uznano za zwieńczony sukcesem.

Pisząc o holistycznym podejściu do problemu, należy wspomnieć także o tym, że w projekcie wykorzystano różne metody dotarcia do beneficjentów ostatecznych oraz urozmaicone formy ich zaangażowania w proces rewitalizacyjny. Poza działaniami grupowymi, akcent położono na pracę indywidualną. Dobrą praktyką w tym zakresie było wykorzystanie tzw. *streetworkerów*, których zadaniem było nawiązanie kontaktu z beneficjentami w ich własnym środowisku. Metoda *outreach* w przypadku grup zagrożonych (czy już objętych)



wykluczeniem wydaje się być sednem inicjatyw rewitalizacyjnych – praca poza środowiskiem instytucjonalnym i administracyjnym, które bywa nośnikiem (nie zawsze zasłużonych, ale jednak) negatywnych konotacji, jest innowacyjną formą pracy socjalnej. Jest to metoda elastyczna, mocno zindywidualizowana i ukierunkowana na jednostkę wymagającą wsparcia, a przez to w wielu przypadkach bardziej skuteczna w pracy z osobami zmarginalizowanymi niż klasyczne formy pomocy, w tym socjoterapia i poradnictwo specjalistyczne, które notabene, wzajemnie się uzupełniały w tym kompleksowym programie. W podobnym sensie należy odbierać działania jednego z partnerów w projekcie, a mianowicie kościelnej parafii, której przedstawiciele-księża podejmowali działania nie tylko standardowe (ogłoszenia na koniec mszy), lecz prowadzili działania promocyjne programu podczas wizyt duszpasterskich w czasie tzw. kolędy.

Na kompleksowość programu wskazuje również fakt, że rozmaite formy wsparcia skierowano do różnych grup wiekowych: nie tylko osób starszych, nie tylko „modelowej” grupy 15-25-latków, lecz również dzieci – za pomocą poradnictwa logopedycznego czy mediacji rodzinnej, konsultacji prawnych itp. Tylko w wyjątkowych programach zachodzi sytuacja, w której wiek *de facto* nie stanowi kryterium uczestnictwa. Z punktu widzenia celów programu rewitalizacji społecznej właśnie takie podejście, tzn. brak rozróżnienia na „właściwe” i „niewłaściwe” grupy demograficzne, ma sens i stanowi zarazem przykład dobrej praktyki.

Z tą ostatnią kwestią łączy się spostrzeżenie, że faktycznych uczestników projektu było pięciokrotnie więcej, aniżeli pierwotnie założono. Samo w sobie świadczy to o silnym oddziaływaniu tej inicjatywy na społeczność lokalną i tylko podkreśla jego skuteczność. Inwencja i sprawna realizacja projektu przyczyniły się do tego, że działania organizatorów nie zatrzymały się tylko na ściśle określonej grupie docelowej, lecz zatoczyły szersze kręgi, wciągając w proces aktywizacyjny, integracyjny i rewitalizacyjny pokaźną część lokalnej społeczności.



3.2.3.3 *Smart practices*

Realizatorzy zdali sobie sprawę z konieczności większej specjalizacji poszczególnych, zaangażowanych w projekt podmiotów. Na etapie planowania całego programu jeden z partnerów wziął na swoje barki zobowiązania do przeprowadzenia wielu działań, które ostatecznie – wobec zwiększenia się liczby partnerów – mogły być wykonywane przez inne zaangażowane w nie osoby. Zdano sobie z tego sprawę i na etapie ewaluacji poczyniono (auto)zobowiązania, aby ograniczyć zakres zadań dla poszczególnych partnerów po pierwsze tylko do kwestii merytorycznych, a po drugie – takich, które są jego główną specjalnością; takie zawężenie pozostawiałoby większe pole dla zaangażowania kolejnych partnerów, wyspecjalizowanych w potrzebnych i zakreślonych ramami projektu granicach.

Podkreślone jest również, zwłaszcza w rozmowach ewaluacyjnych z przedstawicielami lidera i samymi partnerami, nabycie dużego doświadczenia na polu współpracy pomiędzy liderem – jednostką samorządu terytorialnego, a partnerami – organizacjami społecznymi. Zostało to uznane za istotny element programu i spełnienie niejako dodatkowego celu; na poziomie meta można stwierdzić, że program rewitalizacji społecznej skierowany do obywateli miasta, przyczynił się w pewnym sensie także do rewitalizacji stosunków pomiędzy różnymi podmiotami działającymi w sferze publicznej i społecznej, organizacjami o odmiennym charakterze i zadaniach, ale połączonych wspólnymi celami i wizją efektów wspólnej pracy.



3.3 Cieszyn – OdNowa, Cieszyn

3.3.1 Podmioty projektu

Liderem w projekcie *Cieszyn – OdNowa* był Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej, któremu partnerowała Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości „Być Razem”. Okolice, w których został przeprowadzony ten projekt jest terenem przygranicznym, ze specyficzną, lecz bogatą historią społeczności lokalnej. Tym bardziej więc niepokojące mogły być sygnały dotyczące konieczności rewitalizacji społecznej, mogło to bowiem świadczyć o dezintegracji i zanikaniu istniejącego od dziesiątek lat, cennego kapitału społecznego. Wskazywać to mogło również na konieczność kompleksowego podejścia do projektu, co znalazło swój wyraz zarówno doborze grupy docelowej, jak i wskazaniu szeregu powiązanych ze sobą działań służących aktywizacji i rewitalizacji.

3.3.2 Przedmiot projektu

Za główny cel trwającego piętnaście miesięcy projektu obrano, w sensie teoretycznym, ustanowienie modelu integracji zawodowej i społecznej osób wykluczonych, poprzez zastosowanie mechanizmów rewitalizacji społecznej realizowanych w ramach międzysektorowego partnerstwa lokalnego w Cieszynie, z kolei w praktyce podjęto realizację szeregu celów szczegółowych, polegających na bezpośredniej pomocy „rewitalizacyjnej” sześćdziesięciu osób z różnych grup społecznych. Na etapie planowania projektu dokonano dogłębnej analizy sytuacji społecznej i ekonomicznej miejscowej ludności. Można na tym terenie zaobserwować istotne, lecz nie tak dotkliwe jak w niektórych częściach kraju bezrobocie, znaczny, ale nie dominujący wśród innych kwestii społecznych, bo dotyczący 12,5% populacji poziom niepełnosprawności. Przede wszystkim jednak zdiagnozowano złą sytuację ekonomiczną i społeczną osób młodych, które w niewystarczającym stopniu korzystają z dostępnych, standardowych usług i programów przeciwdziałaniu bezrobociu; problem ten zaobserwowano w szczególności wśród młodych i samotnych matek. W tym kontekście istotnym założeniem była aktywizacja większej liczby kobiet (trzydzieści sześć) aniżeli mężczyzn (pozostali uczestnicy), co współgra z dokonaną diagnozą społeczną, w której rozpoznano większą intensywność problemów dotyczącą właśnie kobiet. W grupie tej wskazano dodatkowe czynniki kwalifikujące do programu, w tym – obok konkretnie wskazanych miejsc (ulic) zamieszkania – niepełnosprawność, wykluczenie społeczne



powiązane z brakiem aktywności zawodowej, wiek (zwłaszcza 15-25 lat), lecz przede wszystkim – przedwczesne lub samotne macierzyństwo kobiet w wieku 15-25 lat. Uczestnikami projektu stała się więc grupa znacznie zróżnicowana, dotknięta wieloma różnymi problemami oraz deficytami społecznymi, wśród której silny akcent postawiono jednak na samotne i młode matki. Uznano bowiem, że tej kwestii społecznej towarzyszy szczególnie wiele innych problemów, w tym niezaradność, niskie kwalifikacje, często związane z koniecznością przerwania nauki, ograniczenie możliwości zarobkowania, a wszystko to często prowadzące do marginalizacji społecznej. Z tego względu rekrutację do projektu, prowadzoną w dwóch turach, przeprowadzano w oparciu o rozeznanie środowiska lokalnego przy udziale nie tylko lidera i partnera, ale także Powiatowego Urzędu Pracy oraz lokalnych organizacji pozarządowych.

Głównymi kierunkami działań rewitalizacji społecznej były: warsztaty psychospołeczne rozwijające kompetencje uczestników, które także spełniały rolę motywatora rozwoju osobistego, zawodowego oraz samorealizacji, a także szkolenia zawodowe dostosowane do indywidualnych potrzeb uczestników i w oparciu o indywidualny program działań. Przy tym jednym z założeń szkoleń była możliwość ich zlecenia podmiotom zewnętrznym (wobec lidera i partnera projektu), co można uznać za nowoczesne i racjonalne podejście. Dodatkowo podjęto indywidualne formy pracy z uczestnikami, w tym doradztwo psychologiczne, zawodowe i prawne towarzyszące *coachingowi* prowadzonemu przez pracownika socjalnego. Te formy pracy wpisywały się w, zwartą w kontrakcie socjalnym, ścieżkę indywidualnego rozwoju opracowaną osobno dla każdego z uczestników. Towarzystyły im wyjazdy integracyjno-kulturalne, fizycznie aktywizujące uczestników oraz uświadamiające możliwości korzystania z infrastruktury rekreacyjnej i oferty kulturalnej na równych prawach z innymi mieszkańcami.

Rewitalizacji społecznej, zgodnie z Lokalnym Programem Rewitalizacji, towarzyszyła odnowa infrastruktury miejskiej, ze szczególnym uwzględnieniem miejsc ważnych dla lokalnej społeczności i centrów życia społecznego i kulturalnego Cieszyna (przestrzeni i budynków Cieszyńskiej Wenecji, budynek dawnego przejścia granicznego na Moście Przyjaźni, obszaru pod wzgórzem zamkowym, Góry Zamkowej). Istotne jest przy tym zwrócenie uwagi projektodawców nie tylko na konieczność dostosowania architektury do potrzeb osób



niepełnosprawnych, lecz zmianę postaw w społeczeństwie i w samej tej grupie prowadząco do jej większej aktywności i chęci korzystania z zaadaptowanej przestrzeni publicznej, która w obawie przed reakcją otoczenia jest niska.

3.3.3 Dobre praktyki w projekcie

3.3.3.1 Dobre praktyki w zakresie organizacyjnym

Na wyjątkowo mocne podkreślenie zasługuje dokonanie założenia, już na etapie planowania i wnioskowania, że niektóre działania w ramach projektu będą mogły być zlecane podmiotom zewnętrznym tzn. niebędącym liderem albo oficjalnym partnerem. W tym przypadku dotyczyło to głównie szkoleń, które miały być dobrane zgodnie z indywidualnym planem działań, do jednostkowych potrzeb beneficjentów końcowych. Założono zatem *outsourcing* usług, który w kontekście i zgodnie z celami projektu spełniał co najmniej trzy role. Po pierwsze, na etapie projektowania wniosku starano się przewidywać sytuacje „nieprzewidziane”, czyli wystąpienie potrzeb szkoleniowo-zawodowych w grupie beneficjentów końcowych, które niekoniecznie muszą być domeną lidera albo partnera, czy wręcz takie, które mogłyby przez nich nie być możliwe do zrealizowania. Notabene, ten element administrowania projektem, czyli wprowadzenie form tzw. zarządzania kryzysem, sam w sobie stanowi dobrą praktykę – możliwość wystąpienia nieprzewidzianych sytuacji jest cechą nawet najmniej rozbudowanych przedsięwzięć, a w kontekście programów rewitalizacyjnych, kiedy w grę wchodzi jakość albo wręcz samo życie ludzkie, zawsze powinna być brana pod uwagę. Po drugie, dzięki założonej możliwości zlecenia usług (szkoleń) zwiększono elastyczność programu oraz dostępność oferty dla zróżnicowanej grupy osób. Dzięki temu wzrosła także jakość merytoryczna całego projektu. I wreszcie po trzecie – *outsourcing*, przynajmniej z założenia, może przyczynić się do zwiększenia efektywności ekonomicznej podejmowanych działań, jak również – jeżeli wziąć pod uwagę wspomnianą sytuację, w której realizatorzy projektu nie są w stanie samodzielnie przeprowadzić niektórych jego elementów – jego skuteczność.

Kolejnym nowatorskim rozwiązaniem poprawiającym jakość programu było założenie, że decyzje odnośnie uczestniczenia w poszczególnych jego elementach przez beneficjentów ostatecznych będą podejmowali oni sami (w oparciu o ustalenia z pracownikiem socjalnym, psychologiem, doradcą zawodowym i na podstawie kontraktu socjalnego). Tym samym na



ogólny projekt rewitalizacyjny złożonych było faktycznie sześćdziesiąt pięć (bo tyle osób ostatecznie wzięło w nim udział) programów indywidualnych – dostosowanych do potrzeb każdego z uczestników. Dzięki temu zwiększono również efektywność ekonomiczną, obejmując np. konkretnym szkoleniem nie wszystkich beneficjentów, lecz tylko tych, którym było ono naprawdę niezbędne.

3.3.3.2 Dobre praktyki w zakresie merytorycznym

Jak wspomniano wyżej, zasadnicze cele projektu były złożone z części teoretycznej oraz praktycznej, dzięki czemu projekt nabierał dodatkowych walorów w sensie naukowo-poznawczym. Celem teoretycznym było wypracowanie modelu rewitalizacji, który prawdopodobnie mógłby być wykorzystywany również w przyszłości. Celem praktycznym była poprawa sytuacji (ekonomicznej, społecznej) grupy docelowej. Obie te kwestie współgrają, a model integracji osób wykluczonych, przetestowany dzięki objęciu programem części lokalnej społeczności, przyczynia się do ustanowienia możliwości podejmowania dalszych inicjatyw w tym zakresie. Takie podejście do problematyki – nie tylko skupienie się na fragmencie rzeczywistości i próba jej poprawy, lecz perspektywiczne zastosowanie, przetestowanie i na tej podstawie stworzenie algorytmu postępowania i ścieżek dojścia dla kolejnych programów, można uznać za nowatorskie i modelowe. Dzięki temu bowiem w momencie zakończenia projektu znajduje on swoją kontynuację dając podstawy do dalszych działań w tym zakresie.

Swego rodzaju *novum*, które zasługuje na uznanie i wskazanie jako przykład dobrej praktyki dla podobnych inicjatyw, było dostosowanie struktury uczestników projektu do analizy statystycznej, zamiast sztywnego i sztucznego podziału. Rezygnując z umownego podziału beneficjentów na kobiety i mężczyzn w równych liczbach, większym wsparciem objęto grupę wyraźnie defaworyzowaną na rynku pracy oraz borykającą się z większym zakresem problemów społecznych (wczesne i samotne macierzyństwo). Było to założenie o tyle oczywiste, co niestety nieuświadomiane – program rewitalizacyjny (czy szerzej – każde działanie społeczne) powinien być oparty o twarde podstawy badawcze, w tym statystyczne. Jeżeli wynika z nich konieczność szerszego czy pogłębianego uczestnictwa określonej grupy społecznej dla realizacji określonego celu, to właśnie do niej powinny być kierowane w pierwszym rzędzie i większe środki i działania, zamiast stosowania zwykłego rozkładu i



sztucznego podziału. Wiąże się z tym kolejne spostrzeżenie, a mianowicie konieczność dobrego rozpoznania kwestii społecznych i postawienia właściwej ich diagnozy. Istotnym czynnikiem jest tu więc rekrutacja do projektu, a szczególnie odpowiednie kryteria i umiejętność wyłuskania jednostek je spełniających. Z tego powodu dobrą praktyką analizowanego projektu było prowadzenie rekrutacji na podstawie rozeznania środowiska lokalnego przy udziale nie tylko przedstawicieli MOPS (jako lidera) i jednej organizacji społecznej (partnera), ale także pracowników lokalnych, publicznych służb zatrudnienia (PUP) oraz innych organizacji pozarządowych, które jakkolwiek nie posiadały oficjalnego partnerskiego statusu w projekcie. Takie działanie posiada dodatkowy walor w postaci zaangażowania podmiotów, które wprawdzie w sensie prawnym nie są uczestnikami podejmowanych działań, lecz w znacznym stopniu wzbogacają i poprawiają stopień jego realizacji. Świadczy to o kompleksowości, która była podkreślana w analizie poprzedniego projektu. W tym kontekście należy podkreślić, że głównym działaniem w ramach projektu, czyli rewitalizacji społecznej towarzyszyła odnowa infrastruktury technicznej Cieszyna. Ponownie, pracy w przestrzeni społecznej towarzyszyły działania związane z odnową przestrzeni publicznej, dzięki której osiągnięto widoczny efekt towarzyszący trudnemu do zmierzenia społecznemu programowi rewitalizującemu.

3.3.3.3 Smart practices

Jako jeden z większych sukcesów projektu, oprócz wypełnienia jego zakładanych celów, realizatorzy wskazują mocne zindywidualizowane podejście do każdego uczestnika, realizowane na różnych etapach programu, zarówno podczas rekrutacji, jak i podczas konkretnych zajęć aktywizacyjnych. Uświadomienie sobie potrzeby indywidualnego podejścia do beneficjenta ostatecznego jest istotną kwestią nie tylko programów rewitalizacyjnych, lecz szerzej – wszelkich działań z zakresu pomocy społecznej czy pracy socjalnej.

Z drugiej strony, wyrażona została potrzeba stworzenia narzędzia służącemu lepszemu egzekwowaniu zobowiązań wynikających z kontraktu zawieranego podczas rekrutowania do programu rewitalizacji. Organizatorzy zdali sobie sprawę, że nawet bardzo bogata, zindywidualizowana i obiektywnie interesująca oferta, w grupie społecznej osób dotkniętych właśnie brakiem aktywności, sama w sobie może stanowić zbyt małą zachętę do zmiany



własnego statusu. W sensie obiektywnym motywację uczestników poprawiał zawierany z każdym z nich kontrakt socjalny. Został on uznany za metodę skuteczną i możliwą do zastosowania w przyszłości, szczególnie że przyjmował formę pisemną – pełna dokumentacja wszystkich narzędzi oraz poszczególnych elementów kontraktu w doświadczeniu lidera może stanowić dodatkowy bodziec wzmacniający zaangażowanie i motywację uczestników programu, zwłaszcza w sytuacjach w których jeszcze nie dostrzegają korzyści z merytorycznej oferty.

Z drugiej strony, lider projektu podkreślał konieczność dokonywania superwizji wśród osób go realizujących, a mających kontakt z beneficjentami ostatecznymi, co dotyczy w szczególności pracowników socjalnych.



3.4 W TPD każdy znajdzie to co chce – buduj z nami swoją przyszłość, Dzierżoniów

3.4.1 Podmioty projektu

Podmiotami odpowiedzialnymi za program rewitalizacji społecznej w Dzierżoniowie były władze tej dolnośląskiej gminy, jako lider projektu, oraz Oddział Miejski w Dzierżoniowie Towarzystwa Przyjaciół Dzieci występujący w roli partnera. Należy w tym miejscu podkreślić formalny status lidera, który miał o tyle istotne znaczenie, że na pewnym etapie realizacji projektu mógł on zakończyć się powodzeniem wyłącznie dzięki zaangażowaniu środków własnych gminy, dopiero z czasem rekompensowanych przez projektodawcę.

Przygotowanie i realizację projektu rewitalizacji poprzedziło wykonanie, na zlecenie władz miasta przez firmę zewnętrzną, badań terenowych mających na celu zdiagnozowanie głównych problemów społecznych występujących na tym terenie. Grupa badawcza była zróżnicowana ze względu na najważniejsze cechy demograficzne, a na podstawie wniosków z eksploracji dokonano diagnozy, na podstawie której zoperacjonalizowano problem, w tym w szczególności wskazano działania i zbiorowości na których w pierwszej kolejności należy skupić inicjatywy projektowe. Z założenia w projekcie miało uczestniczyć dwieście osób, w tym przede wszystkim: dzieci i młodzież ze środowisk zaniedbanych wychowawczo lub mające konflikty z prawem, rodziny dysfunkcyjne, młode samotne matki, młodzi ludzie zagrożeni wykluczeniem społecznym – można uznać, że tak określona grupa docelowa dobrze wpisuje się w obszar zainteresowania i doświadczenie partnera projektu, czyli Towarzystwo Przyjaciół Dzieci. Nadmienić przy tym należy, że ostatecznie w różnych formach wsparcia wzięło udział czterysta dziewięćdziesiąt jeden osób, w większości niepracujących lub nieaktywnych zawodowo, co może świadczyć o dużym zainteresowaniu i ponadprzeciętnym rozpropagowaniu projektu. Co interesujące, rekrutację do programu rewitalizacji przeprowadzał partner, czyli TPD, który ze względu na swoje doświadczenie oraz odpowiednie kadry został uznany za jednostkę właściwszą do prowadzenia naboru. Był on dodatkowo prowadzony przy wsparciu lokalnych instytucji zaangażowanych w pracę z dziećmi i młodzieżą, w tym szkoły, ośrodek pomocy społecznej, a także policję i kuratorów. Uznano bowiem, że te instytucje posiadają najlepszą wiedzę o osobach potrzebujących wsparcia.



3.4.2 Przedmiot projektu

Na podstawie wspomnianych w poprzednim punkcie wyników badań społecznych, wśród najbardziej dotkliwych kwestii dla lokalnej wspólnoty wyróżniono: wykluczenie, wczesne macierzyństwo, przestępczość nieletnich, deficyty edukacyjne oraz bierne sposoby spędzania wolnego czasu. W związku z tym postanowiono skupić działania w ramach programu rewitalizacji na wsparciu edukacyjno-wychowawczym, pomocy psychologicznej i prawnej oraz profilaktyce uzależnień, co było o tyle ważne, że w badaniach ankietowych wykluczenie społeczne najczęściej wiązano z nadużywaniem alkoholu. Towarzyszyła im renowacja infrastruktury miejskiej (utworzenie monitorowanego placu zabaw, przebudowa parku, remont budynków użyteczności publicznej), a w sensie instytucjonalnym – powołanie do życia podmiotów wspierających standardowe działania instytucji pomocy społecznej, w postaci Centrum Aktywizacji Społecznej oraz Środowiskowego Domu Samopomocy.

Sednem programu była praca z dziećmi i młodzieżą. Służyły temu działania aktywizujące i zmieniające postawy w ramach kontaktu z grupą docelową tzw. wychowawcy podwórkowego – animatora zachęcającego i ukierunkowującego młodzież we wspólnych zabawach i inicjatywach na boiskach, podwórkach i na basenie, a wszystko to dzięki dodatkowemu wyposażeniu tych miejsc (w tym w sprzęt i stroje sportowo-rekreacyjne). Warto podkreślić, że rekrutacja do tej części programu miała charakter ciągły, stąd też zapewne wspomniana wyżej, zwiększona w stosunku do zakładanej, ostateczna liczba uczestników. Ponadto, istotną częścią programu stały się zajęcia wyrównujące braki edukacyjne z konkretnych przedmiotów szkolnych oraz zajęcia dodatkowe, rozwijające pozaszkolne zainteresowania. Działania te były obudowane o specjalistyczną pracę z dziećmi i młodzieżą w ramach zajęć w świetlicy socjoterapeutycznej, warsztatów psychoedukacyjnych, a uzupełniały je porady prawne i psychologiczne. Do specyficznej grupy młodych rodziców skierowano dodatkową pomoc w ramach „klubu młodego rodzica”, przy czym podstawowym i bodaj jednym z bardziej istotnych elementów w tym działaniu było utworzenie ogniska wychowawczego dla dzieci w wieku 2-5 lat, czyli dla dzieci młodych uczestników programu, dzięki czemu w nieskrępowany sposób mogli oni brać udział we właściwych zajęciach. Jakkolwiek więc program był skierowany do określonej grupy młodych ludzi w wieku 15-25 lat, to jednak jego pośrednimi beneficjentami stały się dzieci w wieku przedszkolnym, co zapewniło dodatkowy impuls ich rodzicom do samorozwoju i myślenia o



przyszłości w kontekście odpowiedzialności za siebie i całą rodzinę – impuls ten był dodatkowo wzmacniany dzięki imprezom integracyjnym (dzień dziecka, wspólny wyjazd itp.).

3.4.3 Dobre praktyki w projekcie

3.4.3.1 Dobre praktyki w zakresie organizacyjnym

Jak zostało wspomniane wyżej, istotnym elementem organizacyjnym, który przyczynił się do sukcesu projektu, był odpowiedni dobór wykonawców: z jednej strony udział jednostki samorządu terytorialnego, a z drugiej strony – właściwe pod względem merytorycznym dobranie partnera. W pierwszym przypadku zminimalizowano potencjalne zagrożenie wynikające z braku ciągłości finansowania – bezpośrednie zaangażowanie władz samorządowych dało podstawę do administracyjnej i budżetowej ciągłości wszystkich działań, nie wspominając o sprawniejszym poruszaniu się urzędników publicznych w formalnych procedurach. W drugim przypadku, partner dzięki wieloletniemu doświadczeniu oraz przygotowanym i kompetentnym kadrom, dobrze wpisywał się w zakładane cele i realizowane działania, dzięki idealnemu merytorycznemu dopasowaniu do grupy beneficjentów ostatecznych. Przypuszczalnie, trudno byłoby zaangażować lepszego partnera aniżeli Towarzystwo Przyjaciół Dzieci, który byłby w stanie zrealizować założenia projektu obejmujące szeroką pomoc wobec dzieci i młodzież ze środowisk zaniedbanych i dysfunkcyjnych.

Co interesujące, pomimo bogatego doświadczenia partnera, nie poprzestał on jedynie na własnych zasobach, lecz sięgnął po źródła zewnętrzne, co widoczne jest zwłaszcza w procesie rekrutacji. Odpowiadając za rekrutację do programu rewitalizacji, partner uzyskał i uzupełnił potrzebne informacje od innych podmiotów związanych z grupą docelową. Jest to kolejny przykład dobrej praktyki w tego typu projekcie – sięganie po zasoby zewnętrzne, nie tylko te, które znajdują się w posiadaniu realizatorów.

Z tą ostatnią kwestią łączy się niezwykle ważna część całego przedsięwzięcia, a mianowicie dobór grupy docelowej. Został on wykonany w oparciu o badania naukowe, w duchu oparcia się na dowodach, a nie tylko intuicji projektodawcy. Diagnoza kwestii społecznych pozwoliła na sprecyzowanie kryteriów doboru do grupy docelowej do której skierowano poszczególne działania. Należy uznać, że takie dochodzenie do rozpoznania problemów oraz doboru grupy



beneficjentów ostatecznych jest przykładem modelowym – tylko bowiem twarde dane i faktyczne rozeznanie środowiska, daje teoretyczną, a jednocześnie kompletną bazę do zaprojektowania i wszczęcia właściwych i adekwatnych działań z zakresu polityki społecznej. A że były to działania adekwatne, może świadczyć również fakt, iż cieszyły się dużym zainteresowaniem (i ponad dwukrotna od zakładanej liczba uczestników), czyli musiały się dobrze wpisywać w oczekiwania i potrzeby lokalnej społeczności. Być może wskazuje to również na właściwe zaplanowanie i przeprowadzenie działań promocyjnych.

Istotną z punktu widzenia organizacyjnego była także praktyka polegająca na tworzeniu regulaminu monitoringu, zgodnie z którą ustalono na piśmie zasady współpracy z beneficjentami ostatecznymi – swego rodzaju katalog zasad postępowania, praw i obowiązków, reguł uczestnictwa w programie został określony jasno i precyzyjnie już na samym początku, dzięki czemu nie pozostawiano miejsca na sytuacje niejasne i ewentualne niedomówienia. Dało to uczestnikom poczucie stabilności i jasności sytuacji, tym samym poprawiając relacje w pomiędzy podmiotami realizującymi, a uczestnikami, a jednocześnie zwiększając skuteczność i efektywność programu.

3.4.3.2 Dobre praktyki w zakresie merytorycznym

Poszukując przykładów dobrych praktyk dotyczących lepszemu wypełnieniu celów merytorycznych projektu, czyli rewitalizacji społecznej, należy zauważyć, że o ile miarą sukcesu programu rewitalizacyjnego bywa zazwyczaj trudno mierzalne i czasami niewymierne podniesienie aktywności i zmiana postaw beneficjentów ostatecznych, to w przypadku opisywanego tutaj projektu, towarzyszył owym zmianom dodatkowy, łatwiej mierzalny wskaźnik. Było nim poprawienie wyników szkolnych, czy mówiąc wprost – podniesienie średniej ocen uczestników (uczniów). Można przypuszczać, że taki wymierny wskaźnik – oprócz tego, że jest łatwy do zastosowania i do weryfikowania postępów – przyczynił się do lepszej, w sensie merytorycznym, realizacji całego przedsięwzięcia. Jakkolwiek w projektach społecznych wskaźniki oraz same końcowe wyniki nie zawsze są łatwo policzalne, to jednak próba przyjęcia przynajmniej podstawowych wskaźników ilościowych, daje nieco bardziej „twardy” i namacalny obraz postępu, który osiągają ich wykonawcy. Miało to istotne znaczenie zwłaszcza w projekcie dzierzoniowskim, w którym przecież zajęcia wyrównujące braki edukacyjne były jedną z istotniejszych grup działań.



Jednocześnie trzeba zauważyć, że było to rozwiązanie o tyle proste, co skuteczne, a przez to w pełni zasługujące na miano dobrej praktyki. Otóż bowiem zdiagnozowano pewne braki oraz potrzebę ich zniwelowania; okazuje się, że w tym celu nie zawsze muszą być podejmowane działania skomplikowane i długofalowe. Czasami wystarczy sięgnąć po najprostsze i najbardziej oczywiste środki – skoro jedną z przyczyn wykluczenia czy kłopotów wychowawczych itd., są problemy szkolne, należy je poprawić dzięki pomocy w nauce (zajęciom wyrównawczym). Dopiero wypełnienie tej podstawowej luki, zaspokojenie podstawowej potrzeby, może prowadzić do podjęcia bardziej zaawansowanej pracy.

Podobnie, oczywistym lecz nie zawsze uświadamianym działaniem, było utworzenie ogniska wychowawczego dla dzieci uczestników programu (przy klubie młodego rodzica). Skoro bowiem rozpoznano niską aktywność społeczną i zawodową młodych rodziców, najpierw zdiagnozowano jej fizyczną, namacalną przyczynę – konieczność zapewnienia opieki nad dziećmi. W momencie zburzenia tej bariery dezaktywizującej, można było przejść do nieskrępowanej, właściwej pracy z beneficjentem ostatecznym. Takie właśnie, genialne w swej prostocie, rozwiązania powinny znajdować najszerze poparcie i rozpowszechnienie. Idea rozwiązywania problemów społecznych w pierwszej kolejności przez najbardziej oczywiste działania, sama w sobie we współczesnym świecie jest nowatorska właśnie dzięki zastosowanemu pragmatyzmowi. Tym bardziej warto, aby osoby w przyszłości odpowiedzialne za projektowanie różnego rodzaju programów (także rewitalizacyjnych) na początku zajmowały się podstawowymi działaniami, dopiero w dalszej kolejności przechodząc do skomplikowanych i zaawansowanych (merytorycznie i finansowo) działań.

Przy tej okazji warto zauważyć, że chociaż program był skierowany do młodych ludzi, to pośrednio wzięty w nich udział rodziny beneficjentów (w tym ostatnim przypadku – ich dzieci). Jest to modelowy przykład programu rewitalizacji społecznej, w którym praca z grupą docelową pociąga za sobą pozytywne skutki dla całego środowiska, w tym w szczególności dla środowiska rodzinnego. Modelowy tym bardziej, że powstały w ramach opisywanego projektu klub młodego rodzica jest prowadzony w dalszym ciągu, jego działalność nie zakończyła się wraz z zakończeniem programu. Samo w sobie stanowi to dodatkowy impuls i wskazówkę dla uczestników, który z jednej strony nakazuje konieczność myślenia i podejmowania aktywnych działań na rzecz poprawy sytuacji całej rodziny w przyszłości, a z



drugiej strony daje sygnał, że w tych działaniach jednostki społeczne nie są osamotnione, mogą liczyć na wsparcie wspólnoty samorządowej. Niejako przypadkowe wciągnięcie do programu dzieci rodziców, którzy sami jeszcze są dziećmi lub byli nimi stosunkowo niedawno, stanowi przykład pozytywnego oddziaływania na środowisko – zmieniając grupę docelową, następuje także pozytywna i pożądana zmiana w otoczeniu tych jednostek. Otoczeniu tym ważniejszym, że stanowiącym ich najbliższy, rodzinny krąg. Wszelkie dysfunkcje i kwestie społeczne są niemal niemożliwe do wyleczenia, a choćby złagodzenia bez zaangażowania właśnie środowiska rodzinnego, co z punktu widzenia programu rewitalizacji społecznej tym bardziej ma kapitalne znaczenie.

3.4.3.3 Smart practices

Osoby realizujące projekt podkreślały, że – pomijając fakt powodzenia całości działań – największym zainteresowaniem oraz dostrzegalną koniecznością nie tylko kontynuacji, lecz rozszerzenia działalności, było funkcjonowanie klubu młodego rodzica. Podkreślana zatem wyżej istotność oddziaływania na społeczność lokalną przez tak oczywiste, a zarazem proste i skuteczne inicjatywy, znajduje swoje potwierdzenie w dwójnasób: dzięki dużemu zainteresowaniu w gronie beneficjentów docelowych oraz u projektodawcy, który dostrzega przydatność i skuteczność tych działań.

3.5 Ełckie centrum rewitalizacji społecznej, Ełk

3.5.1 Podmioty projektu

Inicjatorem, realizatorem i liderem projektu było miasto Ełk, któremu partnerowało lokalne Stowarzyszenie Ełcka Grupa Animacji i Pedagogiki Społecznej „Alternatywa”. Podobnie jak wiele innych jednostek samorządu terytorialnego opisywanych w niniejszym dokumencie, Ełk boryka się z powszechnie spotykanymi problemami społecznymi, w tym ponadprzeciętną (w skali kraju i województwa) stopą bezrobocia oraz zagrożenia ubóstwem i wykluczeniem społecznym. Nadmienić przy tym trzeba, że problemy te są w skali szczególnie nasilone właśnie w województwie warmińsko-mazurskim, a w odróżnieniu od pozostałych gmin miejskich, w tym także z województwa warmińsko-mazurskiego, Ełk jest jednostką terytorialno-administracyjną o znacznej wielkości pod względem terytorialnym i ludnościowym. Toteż i skala problemów w sensie ich liczby i nasilenia, jak również liczebności jednostek społecznych wymagających pomocy, jest większa. Dotyczy to w



szczegółności wzrastającej przestępczości, która często idzie w parze z bezrobociem i ubóstwem oraz z problemami alkoholowymi. Zwłaszcza przestępczość i wczesna inicjacja alkoholowa zostały przez władze miejskie zidentyfikowane jako szczególnie groźne, bo dotyczą znacznej części młodocianych. Na domiar złego, towarzyszą im poczucie braku perspektyw, uzależnienie od instytucji pomocy społecznej, dziedziczenie negatywnych wzorców związanych z wieloma poważnymi dysfunkcjami w środowisku rodzinnym oraz wiele innych aspektów łącznie przyczyniających się do konieczności podjęcia programu rewitalizacyjnego.

Działania w tym zakresie skierowano do śródmieścia miasta, zdiagnozowanego jako teren dotknięty w największym stopniu wspomnianymi przypadłościami. Bardzo ważne jest przy tym założenie programu, polegające na objęciu szeregiem działań grupy docelowej określonej jako dzieci i młodzież w wieku 10-20 lat. Jest to grupa, w porównaniu do pozostałych, analizowanych w niniejszym opracowaniu przypadków, nietypowa, bo statystycznie bardzo młoda, a zatem wymagająca działań specyficznych i odmiennych aniżeli standardowo stosowane wobec dorosłych albo osób dojrzałych (przynajmniej ze względu na wiek metrykalny). Stąd i specyfika programu, który z jednej strony był nakierowany na bezpośrednią pracę z dziećmi w celu zmiany i kształtowania ich postaw, a z drugiej strony, jednocześnie wzmocnienie już istniejącego potencjału, czego elementem była praca z miejscowymi pedagogami i animatorami ulicznymi mająca na celu lepsze ich przygotowanie do pracy z dziećmi. Dodatkowo, istotną składową programu stała się próba stworzenia modelu pracy z „trudną” młodzieżą, który byłby wykorzystywany w przyszłości i na innych obszarach miasta.

3.5.2 Przedmiot projektu

Jak wspomniano, na program składały się jego trzy zasadnicze elementy: bezpośrednia praca z dziećmi służąca ich aktywizacji oraz nakierowaniu aktywności w pożądanym z perspektywy społecznej kierunku; podnoszenie kwalifikacji zawodowych oraz zwiększenie liczby osób mających podejmować tę pracę; wypracowanie spójnego modelu rewitalizacji. W parze z tymi działaniami szła renowacja zabytkowego budynku użyteczności publicznej (oraz pobliskiego parku), który jest bezpośrednio związany z funkcjonowaniem organizacji pozarządowych, w tym zwłaszcza NGO pracujących w obszarze objętym projektem.



Założono objęcie wsparciem stu pięćdziesięciorga dzieci (ostatecznie w programie wzięły udział sto pięćdziesiąt trzy osoby), które dużo czasu spędzają poza domem (na ulicy, podwórkach), głównie z powodu dysfunkcyjności rodzin. Głównie zatem z ulicy czerpią swoją wiedzę o świecie, na ulicy kształtują swój zaburzony obraz świata i internalizują nieprawidłowe wzorce społeczne. Właśnie do nich skierowana została pomoc animatorów i psychologów ulicy, działających wedle modelu *streetworkingu*. Spośród czterdziestoosobowej grupy *streetworkerów*, dwudziestu sześciu animatorów i pedagogów zostało objętych wsparciem pod postacią specjalistycznych szkoleń i treningów w ramach drugiej części programu pt. „Szkoła pedagogów ulicznych i animatorów”, w wyniku czego utworzono ostateczny, dwudziestoosobowy zespół przygotowany do pracy z dziećmi. Dodatkowo, ulicznych animatorów i pedagogów wsparto działaniami superwizyjnymi, a także zapewniono zaplecze materialne w postaci odremontowanego budynku wzbogaconego w infrastrukturę materialną służącą spotkaniom szkoleniowym. Tym sposobem na mapie miasta powstał nowy punkt pozwalający na rozwój samorządowych kadr społecznych. Zadaniem ostatecznie utworzonych dziesięciu dwuosobowych (pedagog i animator) zespołów było i jest – jako że program znalazł swoją kontynuację – bezpośrednie docieranie do zagrożonych dzieci i młodzieży. Pomocną w tym zadaniu okazała się także możliwość zakupienia, często podstawowych, ale niezbędnych w tego typu pracy, sprzętów i wyposażenia, a także umożliwienie młodzieży alternatywnego spędzania czasu dzięki możliwości wspólnego, sfinansowanego ze środków projektowych, wyjścia do kina, teatru itp.

3.5.3 Dobre praktyki w projekcie

3.5.3.1 Dobre praktyki w zakresie organizacyjnym

Analizowany program rewitalizacji społecznej w Ełku był prowadzony dwutorowo: zakładał rozwój nie tylko grupy docelowej, poddawanej bezpośrednim działaniom służącym rewitalizacji, czyli dzieci ze śródmiejskich ulic, lecz również stworzenie solidnego zaplecza kadrowego i materialnego dla tej pracy. Takie komplementarne zaprojektowanie programu zasługuje na podkreślenie, jako że powszechnymi i głównymi celami różnych programów społecznych jest różnokierunkowe wsparcie grupy docelowej i rozwiązanie zdiagnozowanego problemu, podczas gdy jest to trudne do uzyskania bez posiadania adekwatnych do tego



środków. Tutaj założono najpierw wykształcenie się instrumentów i narzędzi (w postaci zaplecza materialnego oraz odpowiednio przeszkolonych kadr), możliwie jak najbardziej wyspecjalizowanych do wypełniania bardzo konkretnego zadania, czyli do pracy ze specyficzną grupą dzieci i młodzieży, w specyficznych, nietypowych warunkach. Dodatkowym, nie mniej ważnym elementem programu była próba wypracowania modelu rewitalizacji, który miałby być zastosowany w przyszłości i na pozostałych obszarach miasta. Pod tym względem należy ocenić całe przedsięwzięcie jako dobrze zaplanowane i godne upowszechniania: na etapie projektowania nie tylko zdiagnozowano problem i właściwie dobrano grupę docelową wsparcia, lecz także pomyślano o przygotowaniu dla niego odpowiedniego zaplecza (kadry, infrastruktura) oraz o możliwości dalszego wykorzystania zdobytych doświadczeń (model).

Podkreślić przy tym należy, ale tylko w sensie pozytywnym, pewną prostotę całego programu. Dzięki jasnej i prostej konstrukcji oraz zminimalizowaniu liczby etapów i poszczególnych działań w jego ramach, nie tylko miał on szansę powodzenia, lecz także bardziej solidnego wykonania zasadniczych celów, aniżeli w projektach skomplikowanych, opierających się o multum rozwiązań i narzędzi. Dobrą praktyką jest w tym przypadku zaplanowanie przejrzystego, nieskomplikowanego programu oraz wykonanie go na zasadzie badawczego pilotażu, jako punktu wyjścia do dalszych działań. Utworzenie fachowej grupy dwudziestu animatorów i psychologów oraz objęcie wsparciem grupy osób z wybranego terenu, pozwoliło przećwiczyć, sprawdzić w praktyce poczynione założenia oraz w elastyczny sposób je modyfikować. Tym sposobem zostało zdobyte bezcenne doświadczenie, procentujące w przyszłości, także dzięki możliwości kontynuowania i ewentualnego rozbudowywania programu o dodatkowe bloki, zadania, czy grupy docelowe. Ponadto, w trakcie realizacji projektu, nawiązano współpracę z lokalnymi przedsiębiorcami, którzy włączyli się na zasadzie *sponsoringu* w niektóre przedsięwzięcia (np. podczas pikników rodzinnych). Co istotne, w przygotowaniu i organizacji tych i innych przedsięwzięć uczestniczyli na zasadzie wolontariatu sami beneficjenci programu, co spełniło podwójną rolę: w sensie merytorycznym podnosząc ich zaangażowanie w pracę nad samorozwojem, a w sensie technicznym wpływając pozytywnie na realizację projektu. Z tego powodu, takie zastosowanie wolontariatu, polegającego na włączeniu w pracę choćby przy niektórych



elementach projektu samych beneficjentów ostatecznych, z tego punktu widzenia należy uznać za podwójnie dobrą praktykę, czy wręcz za najlepszą praktykę (*best practice*).

3.5.3.2 *Dobre praktyki w zakresie merytorycznym*

Interesującym i nowatorskim rozwiązaniem było dokumentowanie za pomocą fotografii i filmów pracy z każdą z grup dzieci i młodzieży objętych programem. Oczywiście jest to trudne zadanie nie tylko ze względu na istniejący porządek prawny (ochrona danych osobowych itd.), lecz ze względów etycznych towarzyszących pracy socjalnej. Jak jednak wykazała praktyka, było to dobrym rozwiązaniem, zasługującym na upowszechnianie, a to z co najmniej z trzech powodów. Po pierwsze, w ten sposób pozyskany materiał faktograficzny doskonale dokumentował postępy poczynione przez poszczególne grupy i w ich ramach, jednostki, co było przydatne i dla samych animatorów i dla projektodawcy. Po drugie, dokumentacja stała się elementem pozytywnie stymulującym młodzież i na etapie pracy i na przyszłość – po pewnym czasie przyglądając się zdjęciom i filmom naocznie i z pozycji zewnętrznego obserwatora uczestnicy mogli dostrzec i przekonać się o poczynionych przez siebie, niebagatelnych i wyraźnie zauważalnych postępach oraz pozytywnych zmianach w zachowaniu, postawach, a nawet wyglądzie zewnętrznym (sic!). Po trzecie – taki materiał stanowił swego rodzaju miękkie element kontroli, a po części być może także towarzyszącej superwizji dla osób pracujących z beneficjentami ostatecznymi. Możliwość spojrzenia z perspektywy czasu na wykonaną pracę i naoczne przekonanie się o sensie i jej pozytywnych, wymiernych skutkach, sam w sobie stanowi bodziec do lepszego wykonywania zadań, które w przypadku pracy typu *streetworking* wykraczają poza standardowe i rutynowe obowiązki zawodowe.

To ostatnie spostrzeżenie wiąże się ze wsparciem ulicznych animatorów i pedagogów za pomocą działań superwizyjnych. Superwizja, rozumiana jako ustrukturyzowana konsultacja z wykwalifikowanym superwizorem spraw związanych z wykonywaniem obowiązków zawodowych związanych z „trudnym” klientem (w ramach psychoterapii czy pracy socjalnej) jest niezbędna w działalności społecznej, zwłaszcza podczas pracy w trudnym środowisku i ze szczególnie niełatwą grupą docelową. Zapewnia ona pomoc osobie pomagającej (tu: *streetworkerowi*), a jednocześnie podnosi jakość wykonywanej przez niego pracy. Założenie superwizji w programach rewitalizacyjnych należy uznać za bardzo dobrą praktykę, a wręcz



za rozwiązanie modelowe, co notabene podkreślali sami uczestnicy tego i innych programów.

Nadmienić należy, że uzyskanemu dzięki działaniom superwizyjnym poczuciu wsparcia, niepozostawiania samemu sobie w pracy z trudną młodzieżą, towarzyszyło utworzenie podstaw dla stabilności infrastrukturalnej w postaci zaplecza materialnego (remont budynku, materiały i urządzenia). Dzięki temu fachowe kadry znalazły oparcie w infrastrukturze technicznej i materialnej, bez której praca socjalna jest praktycznie niemożliwa, a co najmniej utrudniona.

3.5.3.3 Smart practices

Wykonawcy projektu, zarówno ze strony lidera, jak i partnera, nabyli doświadczenie, pozwalające im stwierdzić, że w tego typu podejmowanych działaniach, kiedy w grę wchodzi praca z dziećmi i młodzieżą, zwłaszcza w trudnym środowisku, niezbędna jest większa elastyczność, zwłaszcza w odniesieniu do kryteriów naboru do grupy docelowej. Jako przykład podaje się sztywne określenie granic objęcia wsparciem do osób w wieku nie mniej niż dziesięć i nie więcej niż dwadzieścia lat. Tymczasem, jak pokazała praktyka, rozpoznawano jednostki, które nie mieściły się w tak określonych „widelkach”, a potrzebowały oferowanego wsparcia nawet czasem w większym stopniu aniżeli wybrani ściśle wedle kryteriów projektowych beneficjenci ostateczni. Wymóg elastyczności jest zatem podkreślany nie tylko w kontekście administrowania projektem, procedur finansowych itp., lecz chyba nawet w większym stopniu dotyczy on kwestii merytorycznych. Pozostaje mieć nadzieję, że ełcki program znajdzie będzie kontynuowany (co ma miejsce, aczkolwiek na mniejszą skalę aniżeli w ramach projektu), przy zastosowaniu wypracowanego modelu oraz nabytego doświadczenia, w tym spostrzeżeń samych osób go pośrednio i bezpośrednio realizujących. Podobny zresztą postulat, czy swego rodzaju pomysł na lepszą realizację projektów jest ustanowienie podwójnej koordynacji – ze względu na szeroki zakres obowiązków być może bardziej korzystne byłoby personalne oddzielenie od siebie koordynacji administracyjnej i merytorycznej.

Podkreślana jest też wyraźnie, podobnie zresztą jak przy innych projektach analizowanych w niniejszym dokumencie, że program rewitalizacji społecznej powinien rozciągać się w czasie na dłuższy okres aniżeli wstępnie został przewidziany (w tym przypadku etap pracy z dziećmi



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

był zakreślony na siedem miesięcy). Dotyczy to zwłaszcza pracy w trudnych środowiskach i za pomocą specyficznych metod, np. *streetworkingu*, w której wczesne etapy tuż po „wejściu w środowisko” (*outreach*) polegają na nawiązywaniu kontaktu z grupą i budowaniu zaufania, co trwa tygodnie a nawet miesiące i dopiero po tym czasie można przejść do bardziej zaawansowanej pracy i pogłębionej terapii.



3.6 Wspólne działanie – lepsze jutro, Jelenia Góra

3.6.1 Podmioty projektu

Głównym podmiotem, liderem realizującym program rewitalizacji społecznej w Jeleniej Górze był lokalny, Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej. W pracy tej towarzyszył mu partner w postaci mikroprzedsiębiorstwa Prywatne Centrum Kształcenia Kadr. Na terenie objętym programem nie zdiagnozowano problemów i kwestii społecznych odmiennych albo rażąco odróżniających się od innych miejscowości w kraju czy w samym województwie dolnośląskim. Występują tu właściwie wszystkie, typowe problemy, które w charakterystyczny dla przestrzeni miejskiej sposób powodują dezaktywizację zawodową i społeczną ludności. Wnioskodawcy, posiłkując się analizą SWOT, wskazywali m.in. na nasilające się uzależnienie od pomocy społecznej, w tym świadczonej przez instytucje rynku pracy, niski poziom wykształcenia, brak aktywności zawodowej, ale także – groźny z punktu widzenia spójności i aktywności społecznej – brak identyfikacji z zamieszkiwanym terenem, który prowadzić przecież może do dalszej dezintegracji społecznej i do zanikania kapitału społecznego.

Ze względu na złożoność problemów, postanowiono zróżnicować grupę docelową osób objętych wsparciem, do której ostatecznie trafiło sto siedemdziesiąt siedem osób (wobec planowanej setki). Składała się ona w połowie z osób młodych, w wieku piętnaście – dwadzieścia pięć lat, w tym w szczególności samotnych matek, kobiet w ciąży, osób niepełnosprawnych i zagrożonych wykluczeniem, którym towarzyszyło piętnaścioro dzieci w wieku sześć – trzynaście lat, a grupę dopełniły osoby powyżej dwudziestego piątego roku życia. W dominującej liczebnie grupie rozpoznano niskie aspiracje edukacyjne, zakorzenione negatywne wzorce rodzinne, uzależnienie od szeroko rozumianej pomocy społecznej. Z tego tytułu proces rekrutacji był oparty o twarde podstawy i znajdującą się w zasobach lidera projektu dokumentację i wiedzę pracowników socjalnych. Interesującym i nowym elementem procesu rekrutacji było zorganizowanie już na samym wstępie festynu inauguracyjnego programu, podczas którego istniała możliwość wypełnienia ankiety rekrutacyjnej.



3.6.2 Przedmiot projektu

Ze względów, które zostały poruszone powyżej, analizowany program w porównaniu do innych, zawartych w niniejszym opracowaniu, nie stanowi zaskoczenia pod względem użytych środków, technik, czy narzędzi. Zaproponowano więc podwyższenie kwalifikacji zawodowych, umiejętności, w tym posługiwania się komputerem, nabycie kompetencji społecznych, świadomości prawnej, obywatelskiej, proekologicznej, a także wsparcie rodzin za pomocą działań wychowawczo-opiekuńczych skierowanych zarówno do dzieci jak i ich rodziców. Równocześnie prowadzono modernizację zdegradowanej infrastruktury miejskiej (renowacja lokali socjalnych, rozwój bazy dydaktycznej miejscowego zespołu szkół, poprawa gospodarki wodno-ściekowej, poprawienie ciągów komunikacyjnych, rozwój bazy sportowej i rekreacyjnej). Wszystko to odbywało się także w kontekście planowanych inwestycji prywatnych (budowa galerii handlowej, sklepu wielkopowierzchniowego), a towarzyszyły im prace na pozór niewielkie w sensie zaangażowanych środków, ale niezwykle istotne i dostrzegalne z punktu widzenia lokalnego środowiska, w tym doposażenie placu zabaw dla dzieci, czy ufundowanie zewnętrznej siłowni przy jednym z gimnazjów.

Wyłonioną w procesie rekrutacji przez doświadczonych pracowników Miejskiego Ośrodka Pomocy Społecznej grupę beneficjentów ostatecznych objęto wsparciem w postaci pracy socjalnej, poradnictwa edukacyjno-zawodowego, zorganizowanego dla dzieci i młodzieży wakacyjnego obozu harcerskiego mającego na celu poprawienie integracji społecznej tej grupy, oraz szereg działań środowiskowych (festyn inauguracyjny, w ramach „sprzątania świata”, z okazji dnia matki i ojca, zabawa mikołajkowa, środowiskowa olimpiada sportowa). Ich organizacja była możliwa także dzięki uruchomieniu świetlicy środowiskowej, która nota bene znalazła możliwość dalszego funkcjonowania, także po zakończeniu projektu.

3.6.3 Dobre praktyki w projekcie

3.6.3.1 Dobre praktyki w zakresie organizacyjnym

Niezwykle interesującym rozwiązaniem z punktu widzenia możliwości i zakresu finansowania projektu było połączenie w kompleksowym planie działań przedsięwzięć dotyczących rozbudowy infrastruktury miejskiej oraz rewitalizacji społecznej. Na zasadzie komplementarności połączono w zespół działań środki z dwóch funduszy unijnych: Europejskiego Funduszu Społecznego oraz Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego.



W ramach tego pierwszego finansowano część „społeczną” programu (stanowiącą przedmiot niniejszej analizy), w ramach drugiego zaś prowadzono prace modernizacyjne związane z odbudową, rozbudową i poprawą funkcjonowania infrastruktury miejskiej, w tym zwłaszcza – co istotne z punktu widzenia programu rewitalizacji – renowację lokali socjalnych oraz urządzeń związanych ze sportem i rekreacją. Ważny elementem tych działań było wpisanie w strategię rozwoju przestrzeni miejskiej budowy infrastruktury prywatnej, pozytywnie wpływającej na sytuację na rynku pracy, czyli galerii handlowej i sklepu wielkopowierzchniowego.

Na wzmiankę zasługuje także szczegółowy, lecz nie mniej istotny element procesu rekrutacyjnego, który polegał na organizacji integracyjnego i inauguracyjnego całego projektu festynu, podczas którego lokalne środowisko nie tylko mogło otrzymać informację na temat planowanych działań, lecz także poczynić pierwsze kroki w kierunku uczestnictwa w nich. Można założyć, że przyczyniło się to do wzrostu zainteresowania całym przedsięwzięciem, zwłaszcza jeżeli zaobserwujemy prawie dwukrotny wzrost liczby beneficjentów w stosunku do pierwotnie zakładanej.

3.6.3.2 Dobre praktyki w zakresie merytorycznym

Wśród podstawowych działań podejmowanych w toku realizacji programu rewitalizacji społecznej w Jeleniej Górze koniecznie należy podkreślić pomysł polegający na zorganizowaniu dla dzieci i młodzieży integracyjnego, wakacyjnego obozu harcerskiego. Tego typu przedsięwzięcia znajdują bowiem swoje korzenie oraz sprawdzone wzorce, wypracowane metody i skuteczne narzędzia właśnie w ideach skautingu. Ruch harcerski, który w wielu programach zostaje pominięty jako być może nazbyt oczywisty, już w swoich podstawowych założeniach przyczynia się do nauki dyscypliny i samodyscypliny, za pomocą różnych, dostosowanych do potrzeb i dziecka i młodego człowieka metod stawia na wzbudzenie poczucia i nauki odpowiedzialności za siebie samego i za grupę. Harcerski obóz „wyciąga” choćby na pewien czas dziecko z dysfunkcyjnego środowiska, pozwala przebywać i integrować się z grupą rówieśników, a poprzez wykonywanie codziennych prac, podejmowanie nowych wyzwań i rozwiązywanie wspólnych problemów, uczy zarówno samodzielności, jak i pracy w grupie. Tego typu inicjatywę można więc uznać – zwłaszcza w związku z tym, że przez szereg ostatnich lat była niedoceniana i zaniedbywana – za powrót



do rozumianej w sensie pozytywnym klasycznej, dobrej praktyki, a użycie środków z zakresu skautingu w projekcie związanym z pracą socjalną, za podejście innowacyjne w sensie innego, lepszego wykorzystania istniejących już środków. Podobnie zresztą, jak pozornie bagatelne, ale jak się okazało w toku programu, mające niezwykle istotne znaczenie merytoryczne działania służące wyrobieniu u dzieci i młodzieży nawyków higienicznych, czy związanych z wyglądem, kulturą osobistą (nauka zasad savoir vivre), zdrowym trybem życia. Oprócz oczywistych skutków wypracowania tych nawyków, uczyły one niejako mimochodem systematyczności, dbałości o szczegóły, aktywności i odpowiedzialności, a więc odnosiły się do sedna programu rewitalizacji.

Równie ważnym elementem programu jak skierowanie pracy w duchu skautingu do dzieci i młodzieży, było bezpośrednie zapewnienie opieki nad dziećmi, których rodzice brali udział w kursach i zajęciach aktywizacyjnych. Bardzo ciekawym rozwiązaniem było zatrudnianie (na podstawie umowy cywilnoprawnej) opiekunek wskazanych przez samych zainteresowanych. Z jednej strony poczucie zaufania do osoby przebywającej z dzieckiem w czasie odbywających się zajęć pozwalało skupić się rodzicom tylko na nich, z drugiej strony budowało silniejsze więzi rodzinne i sąsiedzkie (bardzo często funkcje opiekunek pełniły osoby bliskie i znajome), a z trzeciej strony wreszcie – jak podkreśla partner w projekcie – niwelowało potencjalne zagrożenie nieobecności beneficjentów na zajęciach powodowane realną koniecznością lub tylko jej wymówką związaną z brakiem opieki nad dzieckiem.

Za jeszcze bardziej innowacyjny element programu należy jednak uznać za sięgnięcie do wątków proekologicznych. Bez względu na bezpośredni cel i skutki działań związanych z edukacją ekologiczną czy podejmowanymi, konkretnymi działaniami (wspólne „sprzątanie świata”), same w sobie stanowią one element integrujący i silnie aktywizujący środowisko lokalne, jak również skłaniający do myślenia o zamieszkiwanym terenie jako o dobru wspólnym i utożsamianiu się z nim. To ostatnie jest tym bardziej istotne, jako że jednym z rozpoznanych problemów był właśnie brak poczucia więzi z lokalną wspólnotą samorządową. W tym kontekście za przykład kolejnej dobrej praktyki może posłużyć skierowanie bezpośrednich działań w ramach programu nie tylko do konkretnej, zrekrutowanej grupy beneficjentów ostatecznych, lecz także podjęcie szeregu działań środowiskowych. Bez względu na formę, tj. festyn, wspólne sprzątanie, spotkania przy



rozmaitych świątecznych okazjach (dzień matki, dzień ojca, mikołajki, olimpiada sportowa), służą te działania integracji i wzrostowi kapitału społecznego; wyciągają także mieszkańców zagrożonego degradacją terenu z domów, pokazują inne, alternatywne formy spędzania wolnego czasu, a z punktu widzenia realizatora programu - wciągają do współpracy środowisko, a nie tylko ścisłą grupę beneficjentów.

3.6.3.3 Smart practices

Zarówno lider, jak i partner projektu wskazują na fakt, że jakkolwiek analizowany tu projekt cieszył się powodzeniem w środowisku lokalnym, zostały osiągnięte jego cele i jako całość został zrealizowany wręcz z nadwyżką, to jednak lepszemu wykonaniu tego typu przedsięwzięć w przyszłości przysłużyłoby się zawiązanie szerszego partnerstwa. Krótko rzecz ujmując, proponowane jest zapraszanie do współpracy więcej aniżeli jednej organizacji czy przedsiębiorstwa, co pozwoliłoby objąć beneficjentów ostatecznych szerszym zakresem działań służących jeszcze bardziej skutecznej realizacji zaplanowanych inicjatyw. Nawet jeżeli nie miałyby to być współpraca formalna (oficjalny partner w projekcie), wskazane jest, aby przynajmniej w niektórych działaniach brały udział lokalne organizacje społeczne i to możliwie w jak najszerszej skali. Faktycznie, można uznać, że takie poszerzenie współpracy (zarówno w sensie wertykalnym jak i horyzontalnym), powinno sprzyjać nie tylko lepszej, bardziej skutecznej i efektywnej realizacji projektu, lecz także pośrednio, dzięki nawiązaniu kontaktów i więzi z podmiotami trzeciego sektora, lepszemu wypełnianiu ogólnego celu, którym jest rewitalizacja społeczna.



3.7 Pod parasolem Kazimierza, Kraków

3.7.1 Podmioty projektu

Krakowski program rewitalizacji społecznej był realizowany przez Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej, przy współudziale partnera – Centrum Profilaktyki i Edukacji Społecznej „Parasol”, które, co warto podkreślić, jest stowarzyszeniem silnym, o bogatym doświadczeniu i mocnym zapleczu instytucjonalno-kadrowym (o czym może świadczyć nie tylko status organizacji pożytku publicznego, lecz także liczba i zakres zrealizowanych działań). Podmioty te poza tym ściśle współpracowały z innymi instytucjami na problemowym terenie, co będzie szerzej poruszone w dalszej części opracowania.

Kraków sam w sobie stanowi specyficzny teren pod względem nie tylko historycznym, czy architektonicznym, lecz również dzięki swojemu lokalnemu charakterowi społeczno-kulturowemu. Dochodzi tu do paradoksu i swoistego zderzenia: w reprezentacyjnej części starego miasta (w tym na Kazimierzu). Pomimo tej specyfiki, tak jak w wielu innych miastach, występują na tym terenie podobne kwestie społeczne, w tym bezrobocie (zwłaszcza długotrwałe), wykluczenie i ubóstwo, wysoki poziom przestępczości, a temu wszystkiemu towarzyszące bierność i mała aktywność społeczna mieszkańców. Podobnie jak dla innych terenów kraju, czy samego województwa małopolskiego, także w Krakowie daje się zaobserwować niekorzystne zmiany demograficzne **związane ze zjawiskiem tzw. starzenia się społeczeństwa. Podobnie też do innych, krakowski program rewitalizacyjny obejmował obszar starego miasta (Planty, Kazimierz i okolice).** Kolejną analogią było skierowanie programu w głównej mierze do dzieci i młodzieży w wieku piętnaście – dwadzieścia pięć lat, nieaktywnych zawodowo, w tym w przeważającej większości uczących się. Pierwotnie grupę docelową stanowiło dwieście pięćdziesiąt osób, która ostatecznie została rozszerzona o ponad połowę, bo do trzystu osiemdziesięciu jeden osób objętych zróżnicowanym wsparciem. Ponadto, zróżnicowane działania skierowano do rodzin zagrożonych ubóstwem i bezrobociem oraz do przedstawicieli lokalnej społeczności i do lokalnych podmiotów mogących mieć wpływ na podstawową grupę, czyli do szkół, miejscowych komórek policji i straży miejskiej, a także, co interesujące i co odróżnia ten program od innych, analizowanych w niniejszym opracowaniu, do właścicieli lokalnych sklepów, kiosków i restauracji.



U rodzin objętych wsparciem w ramach programu zdiagnozowano zachodzące na siebie problemy związane z marginalizacją, bezrobociem, niskim wykształceniem oraz trudnymi warunkami mieszkaniowymi, w tym zamieszkiwaniem w lokalach socjalnych i wysokim zadłużeniem z tytułu niepłaconych czynszów. Zła sytuacja rodzin negatywnie wpływa na postawy i zachowanie dzieci i młodzieży, u której z kolei w pierwszej kolejności podniesiono problemy takie jak używanie środków psychotropowych, żebractwo, a nawet konflikty z prawem – wykroczenia i przestępstwa.

3.7.2 Przedmiot projektu

Program rewitalizacyjny obejmował kilka zasadniczych, powiązanych ze sobą elementów. Podstawowe działania, ze względu na konieczność objęcia wsparciem specyficznych grup, wiązały się z pracą w terenie, dlatego w głównej mierze polegały na *streetworkingu*, w tym pracy socjalnej, indywidualnej i grupowej, organizowaniu wolnego czasu oraz, co niezwykle istotne, na dożywianiu. Równolegle trwała praca socjalna z wybranymi i szczególnie zagrożonymi wykluczeniem rodzinami. Była ona połączona z działaniami motywacyjnymi oraz z działaniami aktywizacyjnymi i umożliwiającymi tym rodzinom uczestnictwo w wydarzeniach kulturalnych i innych, aktywnych formach spędzania czasu (bilety do kina, teatru, na imprezy artystyczne).

Towarzyszyły temu skierowane do lokalnej społeczności spotkania edukacyjno-motywacyjne, organizowane cyklicznie, w których zaproszeni goście poruszali kwestie związane np. z bezpieczeństwem publicznym czy profilaktyką zdrowotną. Łączyły się z tym – co ciekawe, prowadzone także w ramach *streetworkingu* – działania informacyjne i aktywizujące skierowane do środowiska lokalnego i do lokalnych instytucji, w tym także organizacji trzeciego sektora oraz lokalnych przedsiębiorców. W ich ramach m.in. organizowano lokalne imprezy (np. święto dzielnicy).

Praca w terenie uzupełniona została o działania inicjowane w powstałych terenowych punktach (światlicach (Rakowska, Kazimierz)), w których mieściły się centra integracyjne, skupiające sieć działań kierowanych do dzieci, ich rodzin i lokalnej społeczności. W nich prowadzono zajęcia edukacyjne, terapeutyczne, twórcze, a nawet doradztwo zawodowe, z których to ofert mogła czerpać lokalna społeczność. Jak pokazało doświadczenie, punkty terenowe przyjęły także dodatkową funkcję „klubu”, w którym nie tylko osoby objęte



programem mogły aktywnie spędzić czas, ale które dodatkowo przyczyniały się do powstawania nowych, oddolnych inicjatyw.

Wszystkie te działania zostały spięte swego rodzaju klamrą, którą była szeroka kampania edukacyjno-interwencyjna o jasno i szczegółowo sformułowanym tytule i przesłaniu – „Stop żebractwu dzieci”. Oczywisty przekaz, podejmowany za pomocą urozmaiconych środków i kierowany do całej lokalnej społeczności, w tym wspomnianych lokalnych przedsiębiorców, miał na celu nie tylko zwrócenie uwagi na problem, lecz także edukację i wzbudzenie poczucia współodpowiedzialności lokalnej społeczności za negatywne zjawiska, zwłaszcza te, które dotyczą dzieci.

3.7.3 Dobre praktyki w projekcie

3.7.3.1 Dobre praktyki w zakresie organizacyjnym

Programy rewitalizacji społecznej nie należą do inicjatyw prostych do zaprojektowania, a na pewno nie są programami łatwymi do przeprowadzenia, zwłaszcza jeżeli istotnym elementem programu staje się maksymalizacja jego skuteczności oraz zapewnienie trwałości działań. Stąd podkreślić należy wagę w doborze partnera do tego typu projektów. Im jest on podmiotem bogatszym w doświadczenia w podobnych przedsięwzięciach oraz im lepsze posiada on zaplecze kadrowe, infrastrukturalne, finansowe, a także sieć kontaktów z innymi podmiotami, tym lepiej taka współpraca rokuje dla wspólnego przedsięwzięcia. Można przypuszczać, że w opisywanym przypadku doszło właśnie do zetknięcia się partnerów proporcjonalnie silnych: z jednej strony władz wojewódzkiego miasta, z drugiej – prężnej organizacji pozarządowej. Jeszcze jednak ważniejszą kwestią od tak dobranego partnera stanowi fakt, że została zawiązana bardzo ścisła współpraca z innymi instytucjami mogącymi się przyczynić do lepszej realizacji programu. Należały do nich, oprócz oczywistych w kontekście merytorycznym tego programu poradni psychologicznych i pedagogicznych, ośrodków socjoterapeutycznych, policji i straży miejskiej, także urzędnicy miejscy (nie tylko reprezentujący MOPS), zespoły kuratorów sądowych, a nawet wydziały rodzinne sądów. Ponadto w programie przewidziano udział środowiska lokalnych przedsiębiorców oraz – i ten fakt należy mocno podkreślić w kontekście poszukiwania dobrych praktyk – przedstawiciele uczelni wyższej (Uniwersytetu Jagiellońskiego). Tak szeroko zakrojona współpraca sama w sobie stanowi *novum*, które trudno byłoby zrealizować w codziennej rzeczywistości



związanej z pracą socjalną, lecz co istotne – udział w tej grupie środowiska akademickiego, dawał podstawy nie tylko praktyczne, ale również teoretyczne i poznawcze dla realizacji całego programu. Krótko rzecz ujmując, z pewnością należy określić jako dobrą praktykę udział w programie społecznym nie tylko możliwie szerokiego spektrum „typowych” przedstawicieli pierwszego i drugiego sektora, lecz także środowiska akademickiego, które daje metodyczne i podstawy naukowe, niezbędne choćby tylko na etapie diagnozowania problemu.

Wiąże się z tym próba wyjścia poza „standardowe” grupy docelowe podejmowanych działań rewitalizacji społecznej (czyli dzieci i młodzieży oraz ich rodzin oraz ogólnie rozumianego środowiska sąsiedzkiego) w kierunku konkretnych, właścicieli lokalnych sklepów, kiosków i restauracji. To także stanowi wyróżnik analizowanego programu, jako że te jednostki zazwyczaj są pomijane w programach socjalnych, a przecież przez to, że stanowią istotny element lokalnej społeczności, powinny być ważną częścią całego programu. Lokalni przedsiębiorcy bardzo często nie tylko posiadają istotne informacje, ale też pełnią ważne funkcje społeczne, szczególnie w środowiskach dotkniętych ubóstwem i marginalizacją.

3.7.3.2 Dobre praktyki w zakresie merytorycznym

W tym ostatnim, wyżej wspomnianym kontekście docierania do konkretnych jednostek w ramach rewitalizowanej społeczności, należy osadzić strukturę krakowskiego programu, który przebiegał trzytorowo pod względem grup docelowych. Kręgiem najwęższym były dzieci i młodzież szczególnie zagrożone marginalizacją; kolejny krąg działań obejmował zagrożone rodziny, a najszerszą grupę stanowiła lokalna społeczność, w której umiejscowione są poprzednie. Wyraźna jest tu zatem komplementarność wszystkich działań pod względem struktury społecznej – obejmowały one swoim zasięgiem wskazane i zdiagnozowane jako szczególnie zagrożone jednostki, dalej małe grupy społeczne, których one są członkami (w tym najważniejszą, czyli rodzinę), a w końcu grupę tożsamą ze środowiskiem lokalnym – wszystkimi bez wyjątku mieszkańcami dzielnicy. Takie postrzeganie zadań i celów rewitalizacji, tj. całościowe podejście do struktury społecznej, samo w sobie stanowi dobrą praktykę, zarówno w sensie planowania programu, jak i jego realizacji.

Równie ważna jest tu także kompletność materialna, w sensie właściwego doboru środków. Oto bowiem istotnym elementem programu, obok pracy socjalnej, indywidualnej i grupowej



oraz oprócz oczywistego organizowania wolnego czasu młodzieży i dzieci z rewitalizowanego terenu, było ich dożywianie. Samoistnie nasuwa się tu uwaga – analogiczna zresztą do poruszanych już przy okazji analizy projektów z wcześniejszych rozdziałów niniejszego opracowania – że pierwszym i najbardziej oczywistym krokiem we wszelkiego rodzaju inicjatywach społecznych powinno być właśnie umożliwienie zaspokojenia podstawowych potrzeb, po czym dopiero po dokonaniu tego, przejście do bardziej zaawansowanych i wyrafinowanych form pomocy. W tym przypadku istotnym elementem *streetworkingu* w środowisku zaniedbanej i często parającej się żebractwem grupy dzieci i młodzieży było zapewnienie im posiłku, a dopiero potem nawiązywanie głębszej więzi i na tej podstawie kontynuacja w postaci próby zmiany postaw społecznych oraz skierowania aktywności w pożądanym kierunku. Rozwiązanie takie jest ważne nie tylko ze względów humanitarnych, ale też – ujmując rzecz racjonalnie i przyziemnie – ma sens z punktu widzenia realizacji podstawowych celów programu, w tym objęcia działaniami grup szczególnie zagrożonych wykluczeniem, które jest przecież najczęściej związane z ubóstwem i właśnie brakiem możliwości regularnego i prawidłowego odżywiania się.

Swego rodzaju nawiązaniem do powyższego doświadczenia jest dobra praktyka nakazująca uruchomienie w lokalnym, zagrożonym środowisku miejsca bądź miejsc pozytywnie kojarzących się z aktywnością, integrujące lokalną społeczność, a choćby dających możliwość spędzenia czasu w sposób aktywny i bezpieczny. Mowa tu o punktach terenowych na Kazimierzu i przy ul. Rakowickiej, które nie tylko stały się centrum realizacji programu, lecz także miejsc dobrze kojarzących się, pozwalających na oderwanie od brutalnej rzeczywistości i sensowne wykorzystanie czasu. Jak zauważyli sami realizatorzy programu, stały się one miejscem powstawania nowych, oddolnych inicjatyw, co samo w sobie pokazuje zmianę postaw w kierunku aktywizacji i integracji i tym sposobem może służyć za miarę sukcesu całego projektu.

3.7.3.3 *Smart practices*

Wyraźnie podkreślanym problemem podczas realizacji programu był podział na beneficjentów ostatecznych dokonany ze względu na płeć, przeprowadzony w sposób sztywny i sztuczny przy uwzględnieniu odpowiednich parytetów. Jak się okazało w praktyce, podczas rekrutacji do programu wystąpiły problemy z doбором przedstawicieli jednej z płci,



podczas gdy dla lepszego wypełnienia celu programu bardziej celowym było zwiększenie liczby uczestników drugiej płci. Analogiczna uwaga dotyczy sztucznie określonych granic wieku; w programie mogły uczestniczyć osoby w wieku co najmniej piętnastu lat, podczas gdy jego istotą i jednym z ważniejszych elementów było skierowanie wsparcia do dzieci („Stop żebractwu dzieci”), czyli najlepiej do osób młodszych, ośmio-dwunastoletnich, aniżeli sztywno określona grupa wiekowa. Oczywistym zatem wnioskiem podkreślanym przez lidera i partnera jest większa elastyczność oraz zniesienie sztucznych podziałów określających przynależność beneficjentów ostatecznych do poszczególnych grup społecznych i kategorii demograficznych.



3.8 Się mam dzięki wam, ale radzę sobie sam, Legnica

3.8.1 Podmioty projektu

Legnicki projekt rewitalizacji społecznej był realizowany przez Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej oraz oddział terenowy Chrześcijańskiego Stowarzyszenia Dobroczyнного. Jako podstawowy problem społeczny w tym mieście, pomimo znacznej wielkości oraz przynależności do aglomeracji wrocławskiej, zidentyfikowano złe wskaźniki rynku pracy, w tym zwłaszcza dużą stopę bezrobocia wśród osób młodych oraz, co już jest raczej typowym zjawiskiem w skali całego kraju, z niskim wykształceniem osób znajdujących się w zainteresowaniu instytucji pomocy społecznej i rynku pracy. Podobnie jak w innych analizowanych w niniejszym opracowaniu przypadkach, z tymi niekorzystnymi zjawiskami wiąże się uzależnienie od długotrwałej pomocy społecznej, co z kolei rodzi apatię i bierność oraz rozkład tkanki społecznej. Towarzyszy temu od lat, co jest istotnym spostrzeżeniem, stały odpływ z tego obszaru jednostek aktywnych, które poszukują lepszych warunków do życia w innych częściach województwa dolnośląskiego i kraju. Przyczynia się do tego zły stan infrastruktury obszaru (zły stan techniczny budynków, złe warunki mieszkaniowe, niewystarczające zaopatrzenie w miejskie media) oraz pogarszający się stan kapitału społecznego, któremu towarzyszy natężanie się zjawisk patologicznych.

Programem zatem postanowiono objąć sześćdziesiąt osób, w tym w przeważającej liczbie kobiety, które rekrutowano zgodnie z danymi własnymi lidera projektu, na podstawie obserwacji i doświadczeń partnera – stowarzyszenia pracującego od lat z osobami zagrożonymi wykluczeniem społecznym. Uczestnicy wzięli udział w programie na podstawie podpisanego kontraktu socjalnego. Oprócz nich zajęciami aktywizującymi objęto około trzydzieścioro: dzieci (w wieku sześć-dwanaście lat) i młodzieży (trzydzieści-siedemnaście lat).

3.8.2 Przedmiot projektu

Program był skierowany głównie na podniesienie kompetencji zawodowych beneficjentów ostatecznych, w tym zdiagnozowanie ich możliwości, posiadanych predyspozycji oraz kwalifikacji i umiejętności. Towarzyszyły temu działania nastawione na podniesienie samooceny, wiary we własne możliwości, zwłaszcza podczas poszukiwania pracy, wykształcenie odpowiedzialności oraz aktywnej postawy obowiązkowości, a dodatkowo



rozwój zainteresowań twórczych i odczuć estetycznych. Założono, że te inicjatywy przyczynią się do zmniejszenia prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka wykluczenia społecznego.

Wśród szczegółowych działań służącym tym celom należy wymienić instrumenty aktywizacji zawodowej, społecznej i edukacyjnej oraz warsztaty i szkolenia (umiejętności psychospołecznych, zapobiegania agresji, tworzenia spółdzielni socjalnych, przedsiębiorczości, aktywnego poszukiwania pracy). Po przejściu cyklu tych działań uczestnicy zostali skierowani, wedle wskazówek doradcy zawodowego, na specjalistyczne szkolenia zawodowe dopasowane z jednej strony do potrzeb rynku pracy, a z drugiej strony – do indywidualnych predyspozycji i możliwości uczestników. Inicjatywy te zostały obudowane elementami pracy socjalnej z indywidualnym przypadkiem, a dodatkową zachętę do uczestnictwa w całym programie stanowiły zasiłki celowe wypłacane przez lidera.

Rewitalizacji społecznej i zawodowej dorosłych towarzyszyła aktywizacja dzieci, służąca także wyrobieniu w nich pewności siebie i odpowiedzialności. Przybrała ona postać zajęć tanecznych oraz, cieszących się niezwykłym powodzeniem, cyrkowych, a w okresach wolnych od zajęć szkolnych – organizacji wypoczynku zimowego i letniego oraz wycieczki krajoznawczej. Istotnym elementem towarzyszącym programowi była odnowa tkanki miejskiej w postaci poprawy estetyki otoczenia oraz sieci mediów komunalnych.

3.8.3 Dobre praktyki w projekcie

3.8.3.1 Dobre praktyki w zakresie organizacyjnym

Istotnym elementem organizacyjnym analizowanego projektu był dobór partnera, który od kilkunastu lat działa w środowisku lokalnym. Pomimo tego, że w tym konkretnym przypadku nie miał on konkurencji, to wypowiedzi i doświadczenia obu stron partnerstwa świadczą o tym, że wspólny cel oraz duże zaangażowanie pracowników obu podmiotów realizujących program rewitalizacji społecznej w Legnicy przyczyniły się do maksymalnego osiągnięcia celów. Można nawet założyć, że zostały one zmaksymalizowane, jako że cały projekt był niewielki (pod względem zaangażowanych środków, infrastruktury, czasu trwania itd.), ale nie tylko został w pełni zrealizowany, lecz również przyniósł trwałe, pozytywne skutki dla osób biorących w nim udział oraz dla lokalnej społeczności. Założyć przy tym można, że istotnie przyczynił się do tego partner znający środowisko lokalne, pracujący od wielu lat z



mieszkańcami, znany im, a więc wzbudzający zaufanie, które prawdopodobnie mogło być dodatkowo budowane dzięki religijnemu charakterowi i pochodzeniu stowarzyszenia. Jest ono godne podkreślenia właśnie ze względu na tendencję do traktowania wielu programów społecznych w sposób przyziemny, technicyzowany, podczas gdy pierwiastek aksjologiczny może przyczynić się do większego zaangażowania w jego realizację, a zatem i lepszego (także w sensie ekonomicznym) osiągnięcia zakładanych celów.

Kolejną praktyką, która zasługuje na upowszechnienie, jest ścisła współpraca i czerpanie z zasobów i danych obu partnerów w procesie rekrutacji do programu. Sama rekrutacja odbywała się na twardej podstawie dokumentacji i rozeznania środowiska przez pracowników lidera, czyli Miejskiego Ośrodka Pomocy Społecznej, lecz zgodnie ze wskazówkami i określeniem grupy docelowej dokonany zgodnie z danymi własnym oraz na podstawie obserwacji i doświadczeń partnera – stowarzyszenia pracującego od lat z osobami zagrożonymi wykluczeniem społecznym. Samo to stanowi cenną wskazówkę również na przyszłość, aby programami społecznymi nie rządziły tylko formalne procedury, lecz został też uwzględniony czynnik ludzki.

3.8.3.2 Dobre praktyki w zakresie merytorycznym

Ważnym elementem przyciągającym do programu, a zarazem aktywizującym dzieci i młodzież biorącą w nim udział, była niestandardowa forma proponowanych zajęć. Zajęcia taneczne (nauka tańca nowoczesnego, breakdance) oraz urozmaicone zajęcia cyrkowe, w tym w dużej części pobudzające do wykonywania ćwiczeń fizycznych, które z kolei wymagają samodyscypliny i odpowiedzialności, stanowiły istotną część całego programu. Bezpośrednio angażowały, w sposób pożądaný, dzieci i młodzież zagrożoną wykluczeniem, pośrednio zaś ich rodziców oraz – dzięki udziałowi tych dzieci w imprezach lokalnych, całą społeczność. Oto bowiem, dodatkowym skutkiem uczestnictwa dzieci i młodzieży w wyżej wspomnianych aktywnościach, zostały one zaangażowane do działań związanych z promocją miasta (miejskie festyny, występy dla szerszej publiczności). Niebagatelne znaczenie ma tu przy tym fakt, że dzieci z terenu objętego programem w dalszym ciągu biorą udział w tego typu wydarzeniach i pokazach. Jest to zatem dodatkowym i trwałym efektem programu, który należy liczyć podwójnie. Z jednej strony bowiem nastąpiła aktywizacja beneficjentów



ostatecznych, uzmysłowienie im możliwości i umożliwienie uczestniczenia w alternatywnych formach spędzania wolnego czasu. Z drugiej strony zaś osoby dotąd zamknięte w sobie, wycofane, nieskłonne i nieprzyzwyczajone do wykazywania własnej inicjatywy, dzięki publicznym występom otworzyły się, nabrały pewności siebie, a dodatkowo nawiązywały więzi koleżeńskie, spajając się z grupą, a jest to przecież istota programu rewitalizacji społecznej.

3.8.3.3 Smart practices

Zarówno lider jak i partner zdają sobie sprawę zarówno z mocnych, jak i słabych stron przeprowadzonego projektu oraz z możliwości poprawienia jego niektórych elementów. Jednak poza oczywistymi kwestiami, istotne znaczenie ma propozycja przeprowadzenia szkolenia lub instruktażu skierowanego zwłaszcza do przedstawicieli instytucji partnerskich, a dotyczącego realizacji tego typu projektów. Jakkolwiek bowiem jednostki samorządu terytorialnego posiadają już pewne doświadczenie oraz są dobrze zagnieźdzone i zaznajomione w specyfice i procedurach formalno-prawnych i instytucjonalnych związanych z projektami finansowanymi ze środków publicznych (zwłaszcza unijnych), o tyle takim doświadczeniem niekoniecznie muszą dysponować organizacje trzeciego sektora. Dotyczy to w szczególności niewielkich miejscowości oraz obszarów, na których dotąd nie były prowadzone tego typu inicjatywy. Otóż bowiem pomimo bogatego i długoletniego doświadczenia merytorycznego z określoną grupą osób oraz dobrego rozeznania w sytuacji i potrzebach lokalnej społeczności, zdarza się, że partner – organizacja społeczna nie ma doświadczenia wystarczającego do prowadzenia działań idealnie zgodnych z wymaganymi procedurami i administracyjnie wyznaczonymi wskazówkami. W takim przypadku, aby nie zaprzepaścić doświadczenia merytorycznego i dużego potencjału partnera, nawet przy niewielkim nakładzie środków mógłby on skorzystać z możliwości nabycia choćby podstawowych umiejętności i danych niezbędnych do sprawnego poruszania się w gąszczu przepisów i procedur. Analizowany projekt dał taką możliwość przez sam fakt jego realizacji – potrzebne doświadczenie „projektowe” zostało nabyte w trakcie jego realizacji, co zapewne będzie dobrze skutkowało w przyszłości, jednakże partner sam zdawał sobie sprawę z zaistniałej potrzeby, która powinna znaleźć swoje rozwiązanie na wstępnych etapach planowania.



3.9 Takie same – szanse na kolorową przyszłość, Pietrowice Wielkie

3.9.1 Podmioty projektu

Inicjatorem i głównym realizatorem projektu rewitalizacji społecznej w Pietrowicach Wielkich były władze tej gminy, które zaprosiły do współpracy Uczniowski Klub Sportowy „Start”. Teren tej śląskiej gminy jest dotknięty problemami społecznymi typowymi nie tylko dla województwa śląskiego, ale należy wśród nich podkreślić bierność i złą sytuację ekonomiczną ludności z byłych państwowych gospodarstw rolnych (PGR), która często jest związana z długotrwałym bezrobociem i ubóstwem, co w tym przypadku najbardziej dotkliwie dotyka ludzi młodych, a ponadto patriarchalny model rodziny nierzadko powiązanej z tradycyjnymi sektorami produkcji (w tym rolnictwem), który niestety sprzyja zjawisku tzw. odtwarzania biedy. Tym negatywnym zjawiskom towarzyszy znaczny stopień emigracji ekonomicznej do miast, zwłaszcza młodych osób, diagnozuje się też ukryte bezrobocie oraz brak pozaszkolnej oferty spędzania wolnego czasu.

Jako grupę docelową działań, czyli beneficjentów ostatecznych wskazano zatem dziewczęta i młode kobiety z terenu gminy, wśród których zdiagnozowano – na podstawie osobnych badań - niskie aspiracje, niską samoocenę oraz główne czynniki powodujące zagrożenie wykluczeniem społecznym, do których należą przede wszystkim: niski poziom wykształcenia oraz długotrwałe bezrobocie.

Grupa docelowa została wyznaczona bardzo starannie, zwłaszcza jeżeli odniesiemy cechy uczestniczek do zakładanych celów. Podstawowymi czynnikami naboru stały się nie tylko te związane z rozpoznanymi ryzykami socjalnymi, lecz również merytoryczne, kwalifikujące do sportowej grupy zawodniczej. Założenia rekrutacji zostały oparte na silnych podstawach naukowych, w tym pedagogice i wiedzy o sporcie, które wskazują na fakt, iż praca z dziewczętami w wieku piętnaście – dwadzieścia cztery lata przypada na etap rozwoju psychointelektualnego i fizycznego zwanego „złotym wiekiem”. Wtedy to wysokiej wydolności organizmu towarzyszą rozwój emocjonalny oraz procesów poznawczych - poprawia się ogólna koordynacja fizyczna, a zaczyna jej towarzyszyć stabilizacja intelektualna i emocjonalna, które będąc w odpowiedni sposób stymulowane mogą przynieść pozytywne i pożądane zmiany i efekty w zachowaniu i postawach młodego człowieka.



Ostatecznie zatem dokonano naboru do projektu dwudziestu dziewcząt, uczennic miejscowych szkół. Należy przy tym zauważyć, że była to rekrutacja niejako podwójna: nabór do drużyny sportowej (piłka ręczna) był równocześnie elementem naboru do całego programu rewitalizacji, co samo w sobie stanowi interesujące rozwiązanie.

3.9.2 Przedmiot projektu

Celem projektu było uruchomienie przy nowo otwartych obiektach sportowych drużyny sportowej dziewcząt grających w piłkę ręczną, a dzięki wciągnięciu do drużyny osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, poprzez zajęcia sportowe i społeczno-kulturalne zwiększenie ich aspiracji życiowych i samooceny.

Sam charakter i doświadczenie partnera projektu idealnie wkomponowuje się w jego zakres przedmiotowy oraz zakładane cele. Miejscowy klub sportowy dysponuje bowiem wszystkimi elementami, które mogą służyć skutecznej realizacji zakładanych zadań. W pierwszej kolejności jest to zaplecze infrastrukturalne w postaci gminnego boiska wielofunkcyjnego „Orlik” oraz nowoczesnej hali sportowej usytuowanej w pobliżu szkoły. Jednocześnie, klub dysponuje zapleczem kadrowym, czyli doświadczonymi i licencjonowanymi trenerami piłki ręcznej, którzy stanowili podporę metodologiczną w procesie rekrutacji i dalszego prowadzenia projektu. A wszystkie działania zostały oparte na silnych fundamentach tradycji tej dyscypliny sportowej istniejącej w gminie, w której istnieje ona jeszcze od lat siedemdziesiątych i osiemdziesiątych XX w., kiedy to drużyny męskie osiągały znaczne sukcesy w skali województwa (nota bene w latach dziewięćdziesiątych i później tradycja ta upadła z braku środków i odpowiedniej infrastruktury). Przedmiotem projektu stało się zatem założenie, reaktywacja drużyny sportowej piłkarek ręcznych, reprezentujących gminę w sportowych zawodach i rozgrywkach. Konkretnym efektem było przeprowadzenie treningów piłki ręcznej, obozu sportowego, a także prowadzenie zajęć edukacyjnych dla uczestniczek. Składały się na nie: warsztaty autoprezentacji, wizażu, internetowe, cieszące się znacznym zainteresowaniem spotkanie dotyczące zdrowego żywienia oraz spotkania z psychologiem sportu. Ukoronowaniem wszystkich tych działań były również wspólne spotkanie wigilijne oraz festyn rodzinny, dzięki którym działania w ramach projektu zbliżono do rodzin beneficjentek ostatecznych.



3.9.3 Dobre praktyki w projekcie

3.9.3.1 Dobre praktyki w zakresie organizacyjnym

Zasadniczym spostrzeżeniem sytuującym analizowany projekt wśród modelowych, jest proces rekrutacji do grupy docelowej. Nabór do drużyny sportowej służył włączeniu wskazanych jednostek do programu rewitalizacji. Co interesujące, pod uwagę wzięto nie tylko występowanie ryzyk socjalnych, lecz również kwestie merytoryczne, kwalifikujące do sportowej grupy zawodniczej. Selekcja do niej powoduje, że beneficjent ostateczny może mieć poczucie uczestniczenia nie tyle w specjalnym programie socjalnym, co przede wszystkim w konkretnej inicjatywie, przedsięwzięciu ważnym z punktu widzenia całej społeczności lokalnej, którym jest przecież stworzenie (czy reaktywacja) oficjalnej reprezentacji sportowej danej jednostki samorządu terytorialnego. Można przypuszczać, że i motywacja do brania udziału w takich działaniach jest większa i bardziej trwała – zwłaszcza wobec utrzymania drużyny po zakończeniu projektu, co samo w sobie jest ważnym jego elementem – aniżeli w działaniach wprost kojarzonych z instytucjami pomocy społecznej, które w pewnym stopniu mogą przyczyniać się do stygmatyzacji. Przypuszczenie to wzmacnia fakt, że oprócz wspomnianej kontynuacji przedsięwzięcia, drużyna odnosi sukcesy sportowe w rozgrywkach wojewódzkich, co nie mogłoby mieć miejsca bez zaangażowania wszystkich zawodniczek w pracę zespołową i w rozwój osobisty.

Ze względów poruszonych powyżej, na podkreślenie zasługuje również właściwy dobór partnera, czyli lokalnego klubu sportowego, którego trenerzy nie tylko byli w stanie przeprowadzić zasadnicze działania w ramach programu (rekrutacja, treningi, praca wychowawcza), lecz którzy dzięki osadzeniu w środowisku lokalnym sami znali jego problem i specyfikę, a przy tym nie byli osobami „z zewnątrz”, które muszą w długotrwałym procesie budować zaufanie i autorytet.

Kolejnym ważnym elementem projektu, zwłaszcza z punktu widzenia jego efektywności ekonomicznej, było wykorzystanie nowej infrastruktury rekreacyjno-sportowej. Dzięki istniejącemu od niedawna nowoczesnym i komfortowym: centrum społeczno-kulturalnego, hali sportowej i kompleksowi sportowemu „Orlik” zostały rozwinięte funkcje nieistniejącego dotąd gminnego ośrodka kultury, z którego korzystają nie tylko zawodniczeki klubu sportowego, lecz może się wokół niego koncentrować życie społeczne całej gminy. Dzięki



tym inwestycjom nadarzyła się okazja reaktywowania drużyny, a zatem zrealizowania założeń programu, z czego skwapliwie skorzystano. Stanowi to dobrą praktykę zarówno w sensie organizacyjnym, jak i merytorycznym – wykorzystanie istniejącej infrastruktury jest uzasadnione i wręcz wskazane ekonomicznie, a zarazem przybliży korzystające z niej osoby do społeczności tworząc więzi społeczne i utożsamianie się z zamieszkiwanym obszarem (gminą).

3.9.3.2 Dobre praktyki w zakresie merytorycznym

Krótko rzecz ujmując, przedmiotem programu było wychowanie przez sport. Nabiera ono postaci dobrej praktyki, jeżeli wziąć pod uwagę, że o tej formie działalności współcześnie zapomina się, tymczasem powinna ona wrócić do łask jako skuteczna i efektywna. W procesie treningu sportowego zostaje wykształcony system wartości młodych zawodników, poczucie więzi z grupą rówieśniczą (drużyną, poprzez pracę zespołową), a dzięki sukcesom podnoszą się ich aspiracje i samoocena. Zostają wpojone właściwe normy społeczne i pozytywne zasady postępowania w grupie, jak również poczucie afiliacji i wyznaczanie wzorów dzięki istniejącym autorytetom (którymi są trenerzy). Niebagatelne znaczenie ma tu także konieczność zachowania dyscypliny, której towarzyszy rozwój nawyków higienicznych niezbędnych aktywności sportowej: właściwe odżywianie się, unikanie używek, regularny sen, praca zgodnie z ustalonym harmonogramem, a nawet podstawowe kwestie takie jak: zmienny strój („cywilny” i sportowy) czy higiena osobista przed/po treningu.

Poza spełnieniem tych merytorycznych założeń nie można także pominąć faktu, że branie udziału w zajęciach klubu sportowego daje alternatywę na zagospodarowanie wolnego czasu, rozszerzenie umiejętności. A wreszcie, wpływa pozytywnie na prawidłowy rozwój nie tylko psychiczny, nie tylko na kształtowanie się pożądanых postaw, lecz także na właściwy rozwój fizyczny osób ze środowisk zaniedbanych, czy z rodzin dysfunkcyjnych albo po prostu ubogich. Ten ostatni element warty jest podkreślenia i wzięcia pod uwagę podczas projektowania podobnych inicjatyw – pracy socjalnej służącej pozytywnej zmianie osobowości, sposobu myślenia, aktywizacji społecznej, może służyć (a w przypadku młodzieży wręcz powinna towarzyszyć) aktywność fizyczna, rozwijanie nie tylko umysłu, lecz także i ciała. Paradoksalnie, nabiera ona podwójnego znaczenia: sport jako aktywność fizyczna jest istotnym elementem wpływającym pozytywnie na aktywność intelektualną i



psychiczną, na wykształcenie się właściwych postaw i nawyków, a z drugiej strony uczestnictwo w programie rewitalizacji społecznej, którego celem jest właśnie zmiana tych elementów postrzegania świata, przyczynia się do poprawy dobrostanu fizycznego człowieka (dzięki treningowi siłowemu, odżywianiu się, higienie). Człowiek staje się istotą kompletną, kiedy jego elementy intelektualne, psychiczne i fizyczne ze sobą współgrają. I z tego założenia powinien brać swoje podstawy i uwzględniać w działaniach każdy program rewitalizacji.

Z wyżej wspomnianych powodów na podkreślenie zasługuje cel projektu, a właściwie trzy, komplementarne wobec siebie cele: sensowne, czyli z pożytkiem dla lokalnej społeczności, wykorzystanie nowo otwartych obiektów sportowych; uruchomienie żeńskiej drużyny sportowej piłki ręcznej stanowiącej reprezentację jednostki samorządu terytorialnego (a zatem pewien symbol i dumę lokalnej społeczności); zwiększenie aspiracji życiowych, samooceny, aktywności, rozwoju psycho-społecznego i fizycznego zawodniczek. Należy przy tym podkreślić, że sama w sobie, wybrana tu dyscyplina sportowa jest dyscypliną trudną, taką, która dodatkowo uczy cierpliwości, wytrwałości oraz współpracy w grupie, czego świadomi byli i są i co mocno akcentowały osoby realizujące piętrowicki program.

3.9.3.3 Smart practices

Najważniejszą i bodaj jedyną zmianą, która znalazłaby zastosowanie w przyszłych inicjatywach realizatorów programu rewitalizacji społecznej w Pietrowicach Wielkich, jest postulat obniżenia wieku grupy docelowej. Dostrzeżono bowiem znaczny potencjał w niższych rocznikach młodzieży, równie mocno narażonych na procesy wykluczenia, a jednocześnie pozwalających na wcześniejszy start programów wychowawczych i treningowych. Co interesujące, potrzebę obniżenia wieku beneficjentów ostatecznych dostrzegano też wielu projektodawców z innych, analizowanych w niniejszym dokumencie programów, być może zatem powinno się to stać modelowym rozwiązaniem, a choćby wskazówką dla przyszłych tego typu inicjatyw.



3.10 Razem dla rewitalizacji, Płock

3.10.1 Podmioty projektu

Analizowany projekt był realizowany przez trzy podmioty: lidera – Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej w Płocku oraz partnerów, stowarzyszenia – Centrum Innowacji Społeczeństwa Informacyjnego i Zakład Doskonalenia Zawodowego w Płocku.

Płock jest specyficznym miastem zarówno w skali województwa mazowieckiego, jak i kraju. Stanowi ono bowiem swoistą stolicę subregionu płockiego, wraz ze swoją aglomeracją i przyległymi powiatami tworząc niejako oddzielny pod względem społecznym, ale głównie gospodarczym (dzięki dominującemu w regionie, dużemu pracodawcy). Pomimo tego obszar, który został objęty programem rewitalizacji społecznej, nie odróżnia się od innych. Jest nim bowiem płockie stare miasto, na którego obszarze pojawiają się liczne kwestie społeczne typowe do śródmiejskich dzielnic dużych miast. Są one, podobnie jak i gdzie indziej, bardzo często związane ze zdegradowaną infrastrukturą techniczną, w tym mieszkaniową, zamieszkiwaną bardzo często przez osoby zagrożone ubóstwem, któremu częstokroć towarzyszy pojawienie się zjawisk patologicznych. Dodatkowo, co może być zaskakującym spostrzeżeniem w przypadku terenu mieszczącego dużego inwestora, analizowanego obszaru nie omija zjawisko bezrobocia – jakkolwiek w samym Płocku średnio statystycznie jego stopa jest niższa aniżeli w kraju, to jednak rejon ten negatywnie odstaje od reszty województwa, podobnie jak wąska przestrzeń śródmiejska, w której uzależnienie od instytucji pomocy społecznej nie jest zjawiskiem rzadkim. To jeden z wielu kontrastów na tym terenie. Z jednej strony średnio statystycznie występuje tu wysoka stopa dochodu *per capita*, z drugiej – bezrobocie i znaczny odsetek osób korzystających ze środków pomocy społecznej. Z jednej – miasto jest uważane za jedno z piękniejszych w kraju, o bogatej tradycji i historii, z drugiej – są w nim tereny zaniedbane, z kiepską infrastrukturą.

Założono szczególne wsparcie stu osób (sześćdziesięciu kobiet i czterdziestu mężczyzn) zagrożonych wykluczeniem społecznym oraz podjęcie działań animujących środowisko lokalne. Ostatecznie do programu zrekrutowano ponad sto dwadzieścia osób, z których jednak znaczna część go nie ukończyła. W tej grupie znalazły się głównie osoby nieaktywne zawodowo, a połowę z nich stanowiły osoby w wieku piętnaście – dwadzieścia pięć lat. Ponadto szereg działań aktywizacyjnych skierowano szerzej, do całego środowiska lokalnego.



3.10.2 . Przedmiot projektu

Wspomniane kontrasty występujące w Płocku, przyczyniły się do powstania konieczności wyrównania szans i zniwelowania drastycznych różnic zarówno w tkance miejskiej, jak i społecznej. Pierwotnie służyły temu działania o charakterze infrastrukturalnym: ochrona obiektów architektonicznych o dużej wartości historycznej, rozwój zaplecza turystycznego, terenów zielonych, służących rekreacji, wraz z objęciem ich ochroną związaną z porządkiem i bezpieczeństwem publicznym. Towarzyszyły im, w tym także dzięki działaniom podjętym w ramach opisywanego projektu, inicjatywy mające na celu renowację tkanki społecznej miasta, w tym szczególnie łagodzenie skutków ubóstwa, walka z marginalizacją, brakiem identyfikacji mieszkańców z przestrzenią miejską, niską świadomością społeczną i brakiem potrzeb aktywizacji, edukacji. Z tego tytułu celem programu stała się, ogólnie rzecz biorąc, rewitalizacja podejmowana poprzez wsparcie wspomnianej stuosobowej grupy mieszkańców starego miasta, jak również działań animacyjnych w środowisku lokalnym. Wsparto się przy tym badaniami ankietowymi, których wyniki wskazywały na konieczność podjęcia szerokiej gamy działań, mających służyć zmniejszeniu ryzyka wykluczenia społecznego oraz patologicznych zachowań mieszkańców rewitalizowanego obszaru.

Ostatecznie w ramach programu rewitalizacji przeprowadzono szereg standardowych działań, w tym warsztatów psychoedukacyjnych, warsztatów aktywizacyjnych, z zakresu edukacji społecznej, a także dotyczących planowania rodziny. Dodatkowo świadczone wsparcie w postaci poradnictwa zawodowego i prawnego oraz kursów i szkoleń zawodowych (np. wizaż, fryzjerstwo) oraz nauki konkretnych umiejętności (obsługa kasy fiskalnej). Zostały one obudowane działaniami animacyjnymi służącymi reintegracji społecznej, w tym treningami sportowymi, spotkaniami filmowymi, zajęciami tanecznymi, plastycznymi, fotograficznymi. Do najmłodszej grupy wiekowej uczestników programu skierowano osobny moduł zajęciowy, na który składały się zajęcia animacyjne oraz nauki nietypowych umiejętności i kwalifikacji (m.in. bukieciarstwo, zdobnictwo, animacja czasu wolnego). Istotnym elementem programu było uruchomienie na obszarze objętym wsparciem świetlicy środowiskowej, skierowanej do dzieci i młodzieży z tego terenu.



3.10.3 . Dobre praktyki w projekcie

3.10.3.1 Dobre praktyki w zakresie organizacyjnym

Jak wspomniano wyżej, do płockiego programu rewitalizacji społecznej włączono, obok działań skierowanych do całego środowiska lokalnego, ponad sto dwadzieścia osób, z których znaczna część go nie ukończyła. Warto przy tym zastanowić się, na ile dobrą praktyką jest wstępna selekcja większej liczby osób, aniżeli zakładana liczba uczestników kończących projekt. Z jednej strony wydaje się to racjonalne i praktyczne, albowiem przy nawet najlepszych inicjatywach istnieje obiektywne ryzyko absencji czy niezakończenia cyklu działań aktywizacyjnych przez mniejszą lub większe grono osób. I nie musi być ono spowodowane niską motywacją uczestników, ale choćby czynnikami obiektywnymi. Z tego punktu widzenia takie celowe działanie może posłużyć za przykład dobrej praktyki w sensie organizacji. Z drugiej jednak strony założenie o braku udziału części beneficjentów ostatecznych w całym programie, jakkolwiek bardzo racjonalne, to jednak może obniżyć aktywność i determinację realizatorów i samych uczestników projektu w działaniach służących jego szczęśliwemu i pełnemu zakończeniu. Podjęcie w tym zakresie zróżnicowanych form aktywizacyjnych, czyli *de facto* przewidzenie i wdrożenie podprogramu zapobiegającego „ucieczce” beneficjentów ostatecznych z programu, mogłoby stanowić modelowe rozwiązanie, które na marginesie jest stosowane w przedsięwzięciach komercyjnych zgodnie ze standardowymi schematami zapobieganiu sytuacjom kryzysowym.

Tym natomiast, co z pewnością zasługuje na określenie dobrej praktyki, jest skierowanie do różnych grup wiekowych uczestników programu osobnych modułów zajęciowych. Zróżnicowanie oferty ze względu na wiek beneficjentów (a lepiej jeszcze – ze względu na ich inne cechy społeczno-demograficzne) z pewnością przyczynia się do bardziej efektywnej realizacji programów społecznych.

3.10.3.2. Dobre praktyki w zakresie merytorycznym

Lider projektu wyraźnie podkreśla znaczenie i rangę działań animacyjnych prowadzonych w terenie wobec grupy beneficjentów ostatecznych. Zdaniem lidera był to jeden z najchętniej wykorzystywanych elementów programu. Wskazuje to na fakt, iż większe szanse powodzenia w programie rewitalizacji społecznej mają te działania, które nie tylko są skierowane do środowiska lokalnego, ale jednocześnie realizowane bezpośrednio w tym



środowisku. Dzięki temu, że wsparcie (np. spotkania z psychologiem, doradcą zawodowym, animatorem) realizowane jest na miejscu, w bezpośrednim sąsiedztwie osób nim objętych, a nie na przykład w budynkach należących lub kojarzonych z instytucjami administracji publicznej (samorządowej, np. Miejskim Ośrodkiem Pomocy Społecznej), pozwala uzyskać efekt poczucia bezpieczeństwa u uczestników, a ponadto w mniejszym stopniu albo w ogóle nie stygmatyzuje ich jako korzystających z typowych narzędzi pomocy społecznej.

Dodatkowym elementem było zaangażowanie wolontariuszy oraz partnerów społecznych (którzy nie byli oficjalnymi partnerami w projekcie), którzy pomagali w realizacji poszczególnych zadań i prac. Tym samym zainicjowano współpracę wielu podmiotów, które działają na rzecz osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, z intencją podejmowania dalszej pracy i nowych, wspólnych inicjatyw w przyszłości.

Dzięki tego typu wsparciu osiągnięto niezwykle istotny sukces w postaci zawiązania się kilkuosobowych, sąsiedzkich grup samopomocowych. Nazwać je można mianem sukcesu właśnie dlatego, że tego typu efekt idealnie trafia w sedno programu rewitalizacji, narodziły się bowiem naturalne więzi społeczne. Animowanie, inspirowanie i wspieranie oddolnego tworzenia grup samopomocowych w środowisku lokalnym pokazuje pozytywny rezultat programu, który ma służyć właśnie odrodzeniu się tkanki społecznej, odbudowę kapitału społecznego i więzi międzyludzkich.

Równie ważnym elementem analizowanego projektu, który w pełni zasługuje na miano dobrej praktyki, był bezpośredni udział w zajęciach animacyjnych władz i reprezentantów miasta i to najwyższego szczebla. Otóż podczas nagrywania filmu, który był elementem zajęć filmowych, wystąpili władarze miasta i państwa (w filmie zagrał prezydent Płocka oraz pochodzący z tego terenu poseł na Sejm). Dało to silny impuls motywacyjny uczestnikom warsztatów. Zostało pokazane, że osoby znane i szanowane, piastujące istotne stanowiska, również angażują się w działania animacyjne i los beneficjentów nie jest im obojętny. Podniosło to dodatkowo rangę programu, dało poczucie jego wagi i bycia ważnym wśród uczestników. Takich działań „wewnętrznie promocyjnych” nie można bagatelizować i jak to zostało już podkreślone, na pewno warto ten przykład upowszechnić.



3.11 „Dogonić jutro – zaplanować przyszłość – program rewitalizacji społecznej osiedla Hubala w Polkowicach”, Polkowice

3.11.1 Podmioty projektu

Krótką charakterystyką beneficjentów: wnioskodawca, grupa docelowa.

Strona | 61

Beneficjentem projektu był Ośrodek Pomocy Społecznej w Polkowicach, który realizował projekt wraz z trzema partnerami: Polkowickim Centrum Usług Zdrowotnych, Aquaparkiem Polkowice – Regionalnym Centrum Rekreacyjno-Rehabilitacyjnym S.A. oraz Stowarzyszeniem Charytatywnym „Życ godnie”.

Beneficjentami programu rewitalizacji społecznej byli mieszkańcy rewitalizowanego obszaru, jakim jest osiedle Hubala w Polkowicach. Osiedle to jest jednym z obszarów podlegających rewitalizacji. Jak wynika z analizy zjawisk kryzysowych przeprowadzonej podczas tworzenia Lokalnego Programu Rewitalizacji dla Zdegradowanych obszarów Polkowic na lata 2007-2013 osiedle Hubala to obszar, na którym występuje największe nasilenie negatywnych zjawisk społecznych, tj. zjawisko zubożenia i wykluczenia społecznego o największym nasileniu w skali całego miasta, a najczęściej występującymi problemami są bezrobocie, ubóstwo, niepełnosprawność, alkoholizm, rodzina niepełna.

Na uwagę zasługuje dobrze zdiagnozowana grupa docelowa projektu. Na etapie projektowania Wnioskodawca zwrócił się do polkowickich instytucji o dane statystyczne celem przeprowadzenia dogłębnej diagnozy problemów i potrzeb mieszkańców osiedla Hubala. Było to również możliwe dzięki posiadaniu przez Ośrodek Pomocy Społecznej zasobów w postaci wykwalifikowanej kadry, doświadczenia w realizacji przedsięwzięć tego typu oraz lokalu usytuowanego na terenie osiedla (np. Świetlica). Jak również komplementarność z działaniami określonymi dla osiedla Hubala w Lokalnym Programie Rewitalizacji dla Zdegradowanych obszarów Polkowic na lata 2007-2013 (LPR), tj. z projektami finansowanymi z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Priorytetu IX „Odnowa zdegradowanych obszarów miejskich na terenie Dolnego Śląska” Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Dolnośląskiego, tj. z projektami:

- „Zagospodarowanie terenów wokół Gimnazjum nr 2 w ramach rewitalizacji osiedla Hubala - etap II A - budowa boiska”;



- „Zagospodarowanie terenów wokół Gimnazjum nr 2 w ramach rewitalizacji osiedla Hubala - etap II B - infrastruktura sportowa i pozostały zakres;
- „Zagospodarowanie przestrzeni publicznej wewnątrz Osiedla Hubala w ramach rewitalizacji”;
- „Budowa przedszkola nr 6 w ramach rewitalizacji osiedla Hubala.

Ww. działania infrastrukturalne wynikające z LPR wymagały uzupełnienia działaniami w sferze społecznej. Działania społeczne skierowane do osób z osiedla Hubala były konsultowane podczas spotkań z mieszkańcami osiedla i zainteresowanymi instytucjami (m.in. OPS, organizacje pozarządowe, policja, straż miejska, Aquapark Polkowice, szkoły, PUP, Polkowickie Centrum Usług Zdrowotnych) w ramach pracy nad przygotowaniem LPR.

Ważnym aspektem była wspólna praca różnych podmiotów nad LPR oraz wspólne zaangażowanie się w realizację projektu części podmiotów: OPS, Aquapar Polkowice, Polkowickie Centrum Usług Zdrowotnych oraz Stowarzyszenie Charytatywne „Żyć godnie”, co dało poczucie, że partnerzy w projekcie brali wspólnie udział w diagnozowaniu sytuacji na osiedlu Hubala, a później podejmowali wspólnie ten wymiar rzeczowy, praktyczny i przełożyli to na działania.

Rekrutacje do programu rewitalizacji społecznej rozpoczęto kampanią społeczną skierowaną do osób wykluczonych społecznie i zagrożonych marginalizacją społeczną (zadanie nr 1 programu), co było spójne z działaniem społecznym nr 2.2.1 LPR (*Kampania społeczna skierowana do osób uzależnionych i zagrożonych marginalizacją społeczną wraz z działaniami prewencyjnymi w zakresie przemocy i przestępczości*).

Uczestnikiem programu mógł zostać mieszkaniec rewitalizowanego obszaru osiedla Hubala w Polkowicach, który z własnej inicjatywy zainteresowany był rozwijaniem swoich predyspozycji, musiał on wypełnić dokumenty rekrutacyjne (Formularz Rekrutacyjny, deklarację uczestnictwa). Wnioskodawca założył w projekcie co najmniej 300 osób z osiedla Hubala, wykluczonych społecznie lub zagrożonych wykluczeniem społecznym oraz młodzież w wieku 15-25 lat – co najmniej 150 osób, wśród nich : samotne matki, rodzice, osoby chore i niepełnosprawne. Ostatecznie objętych wsparciem było 851 osób, w tym 397 kobiet i 289 mężczyzn.



Należy podkreślić, iż Lider projektu podczas przeprowadzonego wywiadu na etapie ewaluacji projektu zaznaczył, iż grupa docelowa została dobrze określona i gdyby planowali dzisiaj jeszcze raz grupę docelową byłaby ona taka sama.

3.11.2 Przedmiot projektu

Cele projektu, zakładane metody, wskaźniki.

Celem ogólnym programu było zminimalizowanie do końca października 2012 r. występujących na osiedlu Hubala w Polkowicach problemów społecznych wynikających z wykluczenia społecznego lub zagrożenia wykluczeniem poprzez aktywną integrację społeczną i przeciwdziałanie patologiom społecznym wśród co najmniej 300 mieszkańców osiedla Hubala, w tym w szczególności osób w wieku 15-25 lat.

Cel ogólny projektu realizowany był po przez osiągnięcie następujących celów szczegółowych:

- przeciwdziałanie negatywnym zjawiskom społecznym wśród osób z osiedla Hubala uzależnionych i zagrożonych marginalizacją społeczną poprzez działania związane z kampanią informacyjno-promocyjną oraz działaniami środowiskowymi zachęcającymi do współorganizowania i aktywnego uczestnictwa w imprezach kulturalno-sportowych, piknikach rodzinnych i innych aktywnościach programu;
- aktywizacja zawodowa po przez określenie potencjału i predyspozycji osobowych, grupę wsparcia i warsztaty integracyjne wyjazdowe oraz skierowanie i sfinansowanie zajęć w ramach podnoszenia kluczowych kompetencji o charakterze zawodowym, umożliwiających aktywizację zawodową;
- integracja społeczna rodzin zamieszkujących osiedle Hubala poprzez stworzenie „Akademii rodziny”;
- integracja społeczna rodzin zamieszkujących osiedle Hubala po przez utworzenie punktu wsparcia rodziny, w którym będzie odbywało się wsparcie psychologiczne, realizację programu wsparcia rodzin z problemem alkoholowym i zagrożonych przemocą w rodzinie oraz programu „Szkoła dla rodziców”;
- przeciwdziałanie negatywnym zjawiskom patologii społecznej mającym wpływ na niekorzystny rozwój psychofizyczny dzieci i młodzieży zamieszkujących osiedla Hubala



poprzez program wsparcia psychologicznego w ramach Punktu Doradczego oraz realizację zajęć socjoterapeutycznych rozwijających inteligencję emocjonalną dzieci, stanowiącą podstawy radzenia sobie z problemami w życiu dorosłym, utworzenie i funkcjonowanie Klubu Młodzieżowego oraz zorganizowanie kolonii letnich i wakacji osiedlowych;

- integrację społeczno-zdrowotną osób zamieszkujących rewitalizowane osiedle poprzez opiekę nad dziećmi zdrowymi i chorymi do 5 roku życia, z uwzględnieniem rozwoju psychofizycznego i pielęgnacji niemowlęcia do ukończenia 1 roku życia oraz profilaktykę kręgosłupa wśród kobiet;
- przeciwdziałanie negatywnym zjawiskom patologii społecznej mającym wpływ na niekorzystny rozwój psychofizyczny dzieci i młodzieży zamieszkujących osiedla Hubala poprzez realizację działań zapewniających alternatywne formy spędzania wolnego czasu;
- rehabilitacja społeczna osób z osiedla Hubala poprzez poradnictwo psychologiczne, psychospołeczne i zawodowe prowadzące do integracji społecznej i zawodowej oraz funkcjonowanie mieszkań chronionych.

Projektodawca założył do osiągnięcia następujące wskaźniki:

- aktywizacja zawodowa 60 osób;
- w ramach działań środowiskowych: 4 pikniki integracyjne dla mieszkańców Osiedla Hubala;
- w ramach Akademii rodziny: wsparcie asystenta rodzinnego dla każdego z 16 gospodarstw domowych;
- utworzenie punktu wsparcia rodziny: dyżury specjalistów – psychologa, lekarza, prawnika, pracownika socjalnego, policjanta;
- w ramach profilaktyki kręgosłupa: 60 konsultacji dla 15 osób, 3-5 godz. dla każdego pacjenta, indywidualna diagnoza i terapia zespołów bólowych;
- zorganizowanie wyjazdu wakacyjnego dla dzieci i młodzieży pod nadzorem wykwalifikowanej kadry;
- w ramach utworzenia i funkcjonowania klubu młodzieżowego: w zależności od potrzeb opiekun będzie animował zajęcia grupowe lub indywidualne; przez 10 miesięcy po 2 x w tygodniu po 10 godzin tygodniowo – razem 400 godzin;
- utworzenie i doposażenie 3 mieszkań chronionych dla rodzin realizujących programy aktywizujące.



3.11.3 Dobre praktyki w projekcie

3.11.3.1 Dobre praktyki w zakresie organizacyjnym

Dobłą praktyką w zakresie realizacji programów społecznych jest włączenie we wspólne działania i inicjatywy możliwie wielu podmiotów działających na rzecz lokalnej społeczności. Miało to miejsce w projekcie „*Dogonić jutro – zaplanować przyszłość – program rewitalizacji społecznej osiedla Hubala w Polkowicach*”. Gdzie oprócz Lidera, działania realizowane były jeszcze przez trzech partnerów, którzy najpierw pracowali wspólnie przy Lokalnym Programie Rewitalizacji, a później wspólnie zaangażowali się przy realizacji programu rewitalizacji społecznej.

Ważnym aspektem w zakresie organizacyjnym jest wyznaczenie koordynatorów partnerów projektu, którzy stanowili Zespół Zarządzający oraz częstotliwość ich spotkań organizacyjnych. Comiesięczne spotkania, na których omawiane były bieżące sprawy w projekcie, jak również planowane do realizowania, co umożliwiło ścisły monitoring działań realizowanych w ramach projektu, stan ich realizacji, ewentualne zagrożenia i niepowodzenia w realizacji poszczególnych zadań. Dodatkowo ZZ spotykał się raz na kwartał na tzw. spotkaniu podsumowującym, gdzie omawiano efekty programu i stopień realizacji celów programu. Takie zarządzanie projektem umożliwiło sprawną realizację tak złożonego projektu, który skupiał w sobie różnorodne działania, skierowane do różnorodnych odbiorców, którzy stanowili liczną grupę docelową.

Kolejnym ważnym aspektem w zakresie organizacyjnym jest fakt, iż wszyscy Partnerzy zaangażowani w realizację projektu mieli ogromną wiedzę i doświadczenie w zakresie pracy z ludźmi. Żaden z Partnerów nie był przypadkowy, a wręcz przeciwnie każdy z nich doskonale znał sytuację i problemy z jakimi borykają się mieszkańcy osiedla Hubala, co korzystnie wpłynęło na sprawną realizację projektu.

Podział zadań w projekcie również nie był przypadkowy. Każdy z Partnerów realizował swoje zadania zgodnie z profilem swojej działalności, gdzie posiadał duże doświadczenie w swojej dziedzinie, co również przyczyniło się do sprawnej realizacji projektu.



Na uwagę zasługuje również sposób podejmowania strategicznych decyzji wraz z decyzjami finansowymi. Ustalono, iż to Zespół Zarządzający będzie podejmował właśnie te decyzje – w drodze konsensusu - na zasadzie jeden Partner – jeden głos, a nie Lider projektu.

3.11.3.2 Dobre praktyki w zakresie merytorycznym

Wśród dobrych praktyk służących lepszemu wypełnieniu celów merytorycznych projektu, czyli rewitalizacji społecznej, należy wymienić kompleksową realizację działań w odniesieniu do grupy docelowej. Na uwagę zasługuje fakt, iż *„program był ukierunkowany nie wybiórczo na konkretny problem, ale obejmował całe rodziny. Jeżeli ktoś zdefiniował się na konkretny [...] problem to zadanie było ukierunkowane na poszczególnych członków rodziny czyli każdy członek tej rodziny mógł skorzystać z jakiejś [...] formy wsparcia, czy to było dziecko czy to była osoba starsza dla każdego była [...] alternatywna forma wsparcia”².*

Badając jakość projektu, należy wziąć pod uwagę właściwy dobór podmiotów do grupy docelowej w kontekście zamierzonych celów. Każdy z Partnerów projektu posiadał bogate doświadczenie w realizacji podobnych przedsięwzięć, a grupa docelowa była im znana przed rozpoczęciem programu rewitalizacji społecznej, gdyż świadczyli oni już podobne wsparcie w ramach innych mniejszych przedsięwzięć.

Kolejną dobrą praktyką służącą lepszemu wypełnieniu celów merytorycznych projektu, czyli rewitalizacji społecznej jest komplementarność z działaniami określonymi dla osiedla Hubala w Lokalnym Programie Rewitalizacji dla Zdegradowanych obszarów Polkowic na lata 2007-2013 (LPR), tj. z projektami finansowanymi z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Priorytetu IX „Odnowa zdegradowanych obszarów miejskich na terenie Dolnego Śląska” Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Dolnośląskiego. Prowadzenie jednocześnie działań twardych, polegających na poprawie infrastruktury otoczenia (zagospodarowanie terenów wokół Gimnazjum nr 2 w ramach rewitalizacji osiedla Hubala - budowa boiska oraz infrastruktury sportowej; zagospodarowanie przestrzeni publicznej wewnątrz Osiedla Hubala; budowa przedszkola nr 6) oraz miękkich, polegających na niwelowaniu problemów społecznych dotyczących

² Wypowiedź Partnera projektu - Polkowickie Centrum Usług Zdrowotnych podczas przeprowadzonego wywiadu



mieszkańców Osiedla Hubala (aktywizacja zawodowa; pikniki integracyjne dla mieszkańców osiedla; utworzenie punktu wsparcia rodziny; zorganizowanie wyjazdu wakacyjnego dla dzieci i młodzieży; utworzenie klubu młodzieżowego; utworzenie i wyposażenie 3 mieszkań chronionych dla rodzin realizujących programy aktywizujące), nieodzwrotnie wpłynęło na poprawę jakości życia mieszkańców Osiedla Hubala w Polkowicach i przyczyniło się do trwałych, pozytywnych zmian beneficjentów ostatecznych.

3.11.3.3 Smart practices

Realizatorzy projektu, a w szczególności Lider, na etapie realizacji projektu zdali sobie sprawę, iż Lider wziął na swoje barki za dużo zadań merytorycznych, co uniemożliwiło większe skupienie się na działaniach stricte dotyczącymi zarządzania projektem oraz koordynowanie samego partnerstwa.

Mimo trudności w realizacji tak dużego przedsięwzięcia jakim była realizacja programu rewitalizacji społecznej, za sukces wskazuje się objęcie wsparciem 851 osób, gdzie we wniosku o dofinansowanie założono 300 przy nie zwiększaniu budżetu projektu.

Zwrócono również uwagę na fakt, iż przy realizacji tak różnorodnego w swych działaniach projektu oraz różnej grupy docelowej przez wielu partnerów ważne jest powołanie jednej osoby odpowiedzialnej za rekrutację beneficjentów do projektu, a nie jak to miało miejsce w realizowanym projekcie, gdzie każdy z partnerów rekrutował Beneficjentów w ramach zadań, które zaplanował do realizacji, co mogło wpłynąć na nadmierne wyeksploatowanie i zniechęcenie danego uczestnika z uwagi na fakt, iż każdy z Partnerów chciał go objąć swoim programem wsparcia. Jednak szybka reakcja na ten fakt przyczyniła się do skorygowania tych metod rekrutacji, jakie założono we wniosku, dla dobra uczestnika projektu, co nie oznaczało, że nie został osiągnięty efekt końcowy.



3.12 Rewitalizacja społeczna mieszkańców miasta Połczyn-Zdrój, Połczyn Zdrój

3.12.1 Podmioty projektu

Wnioskodawcą projektu była Gmina Połczyn Zdrój, która realizowała projekt wraz z partnerami: Zakładem Doskonalenia Zawodowego w Słupsku i Centrum Kultury w Połczynie-Zdroju oraz przy współudziale Ośrodka Kształcenia Zawodowego w Drawsku Pomorskim i terapeutę z SPZOZ Wojewódzkiego Ośrodka Terapii Uzależnienia od alkoholu i współuzależnienia.

Beneficjentami programu rewitalizacji społecznej byli mieszkańcy rewitalizowanego obszaru, jakim jest obszar całego miasta Połczyn Zdrój z szczególnym wskazaniem na ulice najbardziej zdegradowane, które objęte były programem rewitalizacji społecznej w pierwszej kolejności i które potraktowane były jako obszar kryzysowy, gdyż występuje na nim największe nasilenie negatywnych zjawisk społecznych, tj. zjawisko zubożenia i wykluczenia społecznego o największym nasileniu w skali całego miasta, a najczęściej występującymi problemami są bezrobocie, ubóstwo, niepełnosprawność, alkoholizm.

Największą grupę beneficjentów projektu stanowiły osoby bezrobotne, w tym osoby długotrwale bezrobotne. Podyktowane było to tym, iż najważniejszym powodem wykluczenia społecznego oraz szerzenia się patologii społecznej jest właśnie długotrwałe pozostawanie bez zatrudnienia. Grupa priorytetowa do wsparcia w zakresie programu rewitalizacji społecznej, to osoby w wieku 15-25 lat, nie posiadające wykształcenia, kwalifikacji i doświadczenia zawodowego.

Drugą grupę Beneficjentów stanowiły osoby nieaktywne zawodowe, czyli osoby młode, które nie ukończyły 16 roku życia, są to tzw. „dzieci centrum”, gdzie występuje ogromna ilość środowisk patologicznych, często przestępczych. Często jest tak, iż młody człowiek osadzony w takim a nie innym środowisku powiela model rodziny patologicznej, bezrobotnej, bez motywacji, uzależnionej od pomocy społecznej.

Rekrutacja do projektu opierała się na szerokiej akcji informacyjnej (kolportaż plakatów i ulotek na terenie całego miasta Połczyn Zdrój) oraz na bezpośrednim dotarciu do potencjalnych uczestników projektu i trwała do wyczerpania miejsc. Osoby zrekrutowane musiały uzupełnić kwestionariusz zgłoszeniowy do projektu.



Ostatecznie w projekcie wzięło udział 149 osób, w tym 83 kobiety, gdzie we wniosku o dofinansowanie założono 120 uczestników.

3.12.2 Przedmiot projektu

Celem głównym programu było stworzenie warunków do podniesienia kapitału społecznego mieszkańców miasta Połczyn-Zdrój poprzez wypracowanie partnerskiego modelu współpracy na poziomie lokalnym.

Cel ogólny projektu realizowany był po przez osiągnięcie następujących celów szczegółowych:

- nabycie nowych kwalifikacji zawodowych grupy osób zamieszkującej obszar kryzysowy poprzez uczestnictwo w kursach zawodowych;
- nabycie doświadczenia zawodowego grupy osób zamieszkującej obszar kryzysowy poprzez odbycie praktyk zawodowych;
- wzrost motywacji do podjęcia pracy dzięki warsztatom z psychologiem i doradcą zawodowym;
- ograniczenie patologii społecznej poprzez objęcie terapią grupy osób uzależnionych i współuzależnionych;
- pomoc rodzinom w sytuacjach kryzysowych poprzez uczestnictwo dzieci i rodziców w zajęciach z psychologiem i pedagogiem w ramach działalności świetlicy.

Narzędziem służącym do osiągnięcia powyższych celów, było utworzenie Świetlicy dla „dzieci centrum”, miejsca aktywności dla osób młodych oraz Poradni uzależnień. Były w nich dostępne alternatywne formy spędzania wolnego czasu, celem obniżenia zachowań aspołecznych dzieci, uczenie obrony swojej osoby przed przemocą fizyczną, słowną czy izolowaniem, kształtowanie postaw empatii, reagowania na przemoc, budowania relacji koleżeńskich. Utworzona świetlica stworzyła ofertę zajęć oraz opiekę psychologiczną i pedagogiczną dla dzieci i młodzieży pochodzących ze środowisk trudnych, zmarginalizowanych oraz rodzin alkoholików. Odbywały się w niej zajęcia plastyczne, teatralne, taneczne, artystyczne, a także warsztaty fotograficzne, filmowe, garncarskie itp.



Dzieci z tej świetlicy objęte były programem socjoterapeutycznym. Program poprzez działania dotyczące edukacji i organizacji czasu wolnego umożliwił rozwój i dążenie do niwelowania patologii społecznych wśród najmłodszych wychowanków miasta szczególnie narażonych na różnego rodzaju patologie. W ramach Poradni uzależnień realizowany był program terapeutyczny opierający się na: sesjach psychoterapii indywidualnej i rodzinnej, psychoterapii grupowej, psychoedukacji dla osób uzależnionych oraz psychoterapii dla osób współuzależnionych.

Warto dodać iż projektodawca założył również aktywizację zawodową, w ramach której zorganizowano i przeprowadzono kursy zawodowe oraz warsztaty aktywizacji zawodowej, tj.: kurs „Brukarz”, kurs „Pielęgnacja terenów zielonych i usługi porządkowe” oraz kurs „ABC przedsiębiorczości”. Pierwsze dwa kursy posłużą przede wszystkim wyszkoleniu osób w zawodzie co jest dla gminy istotnym wsparciem, gdyż będzie mogła ona zatrudnić te wykwalifikowane już osoby do prac planowanych przez gminę, zarówno remontów, dróg i ulic, jak i pielęgnacji zabytkowego Parku Zdrojowego, parków wiejskich z zabytkowymi alejkami, zalew oraz ścieżki rowerowe i piesze prowadzące przez tereny zielone. Wszystkie te obiekty wymagają stałej i umiejętnej pielęgnacji w zakresie utrzymania zieleni, o którą mogą zadbać wykwalifikowani pracownicy przeszkoleni w ramach kursu.

3.12.3 Dobre praktyki w projekcie

3.12.3.1 Dobre praktyki w zakresie organizacyjnym

Dobrą praktyką w zakresie realizacji programów społecznych jest włączenie we wspólne działania i inicjatywy możliwie wielu podmiotów działających na rzecz lokalnej społeczności. Miało to również miejsce w projekcie „*Rewitalizacja społeczna mieszkańców miasta Połczyn-Zdrój*”. Projekt realizowany był przez Lidera podmiot publiczny, jakim była Gmina Połczyn Zdrój, jak również przez firmę ZDZ, co świadczy o zawarciu partnerstwa publiczno-prywatnego. Lider projektu podczas wywiadu przeprowadzonego na etapie ewaluacji podkreśla, iż godny upowszechniania jest model współpracy poszczególnych placówek, samorządu, biura pracy, miejskiego ośrodka, bo tylko wówczas da się problem społeczny zidentyfikować, kiedy wszyscy ze sobą współpracują.



Kolejną pozytywną stroną projektu jest jego wpisanie w działania infrastrukturalne i społeczne zawarte w programowych i strategicznych dokumentach samorządu miasta (np. Lokalny Plan Rewitalizacji, Strategia Integracji i Rozwiązywania Problemów Społecznych Gminy Połczyn-Zdrój na lata 2011 – 2015; Strategia Rozwoju Województwa Zachodniopomorskiego do roku 2020). Zapewniło to nie tylko merytoryczną spójność z innymi inicjatywami administracji samorządowej, lecz przede wszystkim umożliwiło formalne podjęcie proponowanych w projekcie działań.

Kolejnym ważnym aspektem w zakresie organizacyjnym jest fakt, iż wszyscy Partnerzy zaangażowani w realizację projektu mieli ogromną wiedzę i doświadczenie w zakresie pracy z ludźmi. Żaden z Partnerów nie był przypadkowy, a wręcz przeciwnie każdy z nich doskonale znał sytuację i problemy z jakimi borykają się mieszkańcy miasta Połczyn Zdrój, co korzystnie wpłynęło na sprawną realizację projektu.

Podział zadań w projekcie również nie był przypadkowy. Każdy z Partnerów realizował swoje zadania zgodnie z profilem swojej działalności, gdzie posiadał duże doświadczenie w swojej dziedzinie, co również przyczyniło się do sprawnej realizacji projektu.

Dobłą praktyką w zakresie organizacyjnym jest powołanie grupy sterującej, w skład której weszło trzech przedstawicieli instytucji zaangażowanych w partnerstwo: Kierownik Rozwoju Gminy w Urzędzie Miejskim w Połczynie-Zdroju, Kierownik Rozwoju Gminy w Urzędzie Miejskim w Połczynie-Zdroju, Dyrektor Centrum Kultury w Połczynie-Zdroju. Grupa ta odpowiedzialna była za podejmowanie strategicznych decyzji oraz monitoring programu, kontrole realizacji projektu na poziomie strategicznym, weryfikację zgodności projektu z przyjętymi wcześniej celami i utrzymanie założonych ram w zakresie kosztów i terminów czasowych. Częstotliwość spotkań roboczych GS wyznaczono na raz w miesiącu. Oprócz GS powołano zespół zajmujący się zarządzaniem administracyjnym w projekcie, w ramach którego powołano koordynatora projektu, pracownika ds. formalnych, pracownika ds. merytoryczno-technicznych, pracownika ds. obsługi finansowej, pracownika ds. administracyjnych. KP przewodziło projektem w zakresie kwestii zgodności realizacji projektu z harmonogramem, a także monitoringu i kontroli projektu.



3.12.3.2 Dobre praktyki w zakresie merytorycznym

Kolejną dobrą praktyką służącą lepszemu wypełnieniu celów merytorycznych projektu, czyli rewitalizacji społecznej jest komplementarność z działaniami określonymi dla Miasta Połczyn Zdrój w Lokalnym Programie Rewitalizacji dla zdegradowanych obszarów miasta na lata 2007-2013 (LPR), tj. projektów finansowanych z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego i dotyczących poprawy infrastruktury na obszarach zdegradowanych.

Badając jakość projektu, należy wziąć pod uwagę właściwy dobór podmiotów do grupy docelowej w kontekście zamierzonych celów. Każdy z Partnerów projektu posiadał bogate doświadczenie w realizacji podobnych przedsięwzięć, a grupa docelowa była im znana przed rozpoczęciem programu rewitalizacji społecznej, gdyż świadczyli oni już podobne wsparcie w ramach innych mniejszych przedsięwzięć.

3.12.3.3 Smart practices

Ciekawym rozwiązaniem zastosowanym w ramach projektu był dobór działań do potrzeb gminy. Projektodawca założył m.in. aktywizację zawodową, w ramach której zorganizowano i przeprowadzono kursy zawodowe oraz warsztaty aktywizacji zawodowej, tj.: kurs „Brukarz”, kurs „Pielęgnacja terenów zielonych i usługi porządkowe” oraz kurs „ABC przedsiębiorczości”. Pierwsze dwa kursy posłużyły przede wszystkim w wyszkoleniu osób w zawodzie co jest dla gminy istotnym wsparciem, gdyż będzie mogła ona zatrudnić te wykwalifikowane już osoby do prac planowanych przez gminę, zarówno remontów, dróg i ulic, jak i pielęgnacji zabytkowego Parku Zdrojowego, parków wiejskich z zabytkowymi alejkami, zalew oraz ścieżki rowerowe i piesze prowadzące przez tereny zielone. Wszystkie te obiekty wymagają stałej i umiejętnej pielęgnacji w zakresie utrzymania zieleni, o którą mogą zadbać wykwalifikowani pracownicy przeszkoleni w ramach kursu.

Rewitalizacja w budowie - tworzymy zręby rewitalizacji w Polsce, Poznań

3.12.4 Podmioty projektu

Beneficjentem projektu było Miasto Poznań, który realizował projekt wraz z Partnerem - Fundacją SIC!

Beneficjentami programu rewitalizacji społecznej byli mieszkańcy rewitalizowanego obszaru, jakim jest Miasto Poznań (dzielnice: Jeżyce, Chwaliszewo, Śródka).



W omawianym projekcie wzięło udział łącznie 200 osób, w tym: 116 kobiet (58%) i 84 mężczyzn (42%). Wsparcie w Programie przewidziane było zwłaszcza dla osób młodych narażonych na dyskryminację w dostępie do rewitalizowanej przestrzeni lub wykluczonej z tej przestrzeni. Stąd Program skierowany był do 100 osób (w tym 58 kobiety i 42 mężczyzn) w wieku 15-25 lat - (50% wszystkich Beneficjentów) zagrożonych wykluczeniem społecznym według kategorii wymienionych w dokumentacji konkursowej CRZ/1.17/P/2011.

W Programie Rewitalizacji Społecznej uwzględniono 50% (tj.: 100 osób w tym 54 kobiety i 46 mężczyzn) udział osób w przedziale wiekowym 15-25 lat zagrożonych wykluczeniem społecznym np.:

- samotne matki w wieku 15-25 lat,
- kobiety w ciąży w wieku 15-25 lat,
- rodzice w wieku 15-25 lat,
- osoby chore i niepełnosprawne w wieku 15-25 lat,
- uchodźcy i osoby objęte ochroną uzupełniającą w wieku 15-25 lat,
- osoby pochodzenia romskiego 15-25 lat.
- osoby w wieku 15-25 lat, które przerwały kształcenie na poziomie podstawowym i gimnazjalnym,
- inne kategorie młodych osób w wieku 15-25 lat, zagrożone wykluczeniem społecznym.

Program skierowany był wyłącznie do osób bezrobotnych (25%) i nieaktywnych zawodowo (75%) w tym uczących się oraz dzieci i młodzież. Osoby nieaktywne zawodowo oraz bezrobotne często są odbiorcami pomocy finansowej Miejskiego Ośrodka Pomocy Rodzinie (MOPR), ponieważ problemy, które je dotyczą powodują bierność i niezaradność życiową, w rezultacie problemy finansowe, które przeobrażają się w wielopokoleniowe uzależnienie się od pomocy materialnej MOPS. Osoby te często narażone są na wykluczenie społeczne i dyskryminację.

3.12.5 Przedmiot projektu

Celem głównym programu jest zwiększenie do końca 2012 roku aktywności społeczności lokalnych: Jeżyc, Chwaliszewa i Środki, łącznie 200 osób (116 kobiet i 84 mężczyzn) poprzez wzmacnianie lokalnego współdziałania społeczności lokalnych, wzrost kwalifikacji



mieszkańców oraz zapewnienie usług niezbędnych do efektywnego zaspokajania potrzeb i rozwiązywania problemów ludności i tym samym minimalizację zjawisk kryzysowych i maksymalizacja integracji społeczności.

Cel główny projektu został osiągnięty poprzez osiągnięcie następujących celów szczegółowych: Strona | 74

- minimalizacja zjawisk kryzysowych tj. bezrobocia poprzez wzrost kwalifikacji oraz poradnictwo obywatelsko-prawne dla społeczności lokalnej z rewitalizowanych obszarów: Chwaliszewa, Środki i Jeżyc;
- wzrost aktywności społeczności lokalnych obszarów objętych rewitalizacją poprzez tworzenie koalicji oraz wybór lokalnych aktywnych liderów z rewitalizowanych obszarów: Chwaliszewa, Środki i Jeżyc;
- wzrost poczucia identyfikacji społeczności lokalnych Chwaliszewa, Środki i Jeżyc z miejscem zamieszkania oraz integracji mieszkańców poprzez organizację wspólnych wykładów, warsztatów i zajęć;
- wzmocnienie aktywizacji inicjatyw kulturalnych rewitalizowanych obszarów Chwaliszewa, Środki i Jeżyc. Poprzez organizację imprezy kulturalno-artystycznej;
- wzmocnianie atrakcyjności Chwaliszewa, Środki i Jeżyc poprzez publikację promującą dobre praktyki wypracowane w ramach Programu oraz opracowanie i rozpowszechnianie filmu dokumentującego etapy realizacji Programu.

W ramach projektu przewidziano realizację następujących zadań merytorycznych:

- Prowadzenie działalności poradnictwa prawno-obywatelskiego
- Organizacja szkoleń podnoszących kwalifikacje Mieszkańców;
- Tworzenie koalicji na Chwaliszewie, Śródce, Jeżycach oraz szkolenia dla liderów lokalnych;
- Organizacja i prowadzenie Uniwersytetu Alternatywnego;
- Organizacja i przeprowadzenie imprezy kulturalno-artystycznej na terenie każdej dzielnicy (Chwaliszewo, Śródka, Jeżyce);
- Opracowanie i rozpowszechnienie filmu dokumentalno-instruktażowego.



Realizatorzy projektu założyli różnorodne metody wsparcia w ramach programu rewitalizacji społecznej, na uwagę zasługują m.in.:

Organizacja i prowadzenie Biura Mieszkańców. Utworzenie aktywnego Biura Mieszkańców w każdej dzielnicy dała możliwość stworzenia miejsca przyjaznego dla Mieszkańców, w którym odbywały się dyżury specjalistów z różnych dziedzin wiedzy i praktyki, przydatnych dla Mieszkańców danych dzielnic, to także miejsce, w którym realizowana była oferta artystyczno - edukacyjna oraz poradnictwo, a także spotkania związanej koalicji społeczności lokalnej.

Tworzenie koalicji z aktywnych członków społeczności lokalnej działającej na rzecz społeczności lokalnej wskazanych obszarów. Podjęcie działań aktywizujących i integrujących lokalne społeczności, a także wyposażenie ich w umiejętności pozwalające na utrzymanie aktywności i podejmowanie nowych inicjatyw po zakończeniu realizacji Programu. Z koalicji wyłonieni zostali lokalni aktywni liderzy, którzy wyposażeni zostali w narzędzia do aktywnego działania.

Organizacja i prowadzenie Uniwersytetu Alternatywnego w ramach którego zorganizowano cykl wykładów, spotkań popularno-naukowych poszerzających wiedzę; działania na rzecz poprawy jakości przestrzeni i środowiska zamieszkania; akcja - „Zielone warsztaty, akcja - „Zielono mi”; akcja - opracowanie i wydruk ulotek; działania zapewniające rozwój osobowy dzieci i młodzieży, wyrównywanie szans mieszkańców obszarów Miejskiego Programu Rewitalizacji.

Opracowanie i rozpowszechnienie filmu dokumentalno – instruktażowego w ramach rozpowszechnienia dobrych praktyk zrealizowano film dokumentalny z każdego etapu realizacji Programu. Film stanowi również materiał instruktażowy dla liderów lokalnych w ramach dalszego organizowania i rewitalizowania społeczności lokalnych.

3.12.6 Dobre praktyki w projekcie

3.12.6.1 Dobre praktyki w zakresie organizacyjnym

Dobłą praktyką w zakresie realizacji programów społecznych jest włączenie we wspólne działania i inicjatywy możliwie wielu podmiotów działających na rzecz lokalnej społeczności.



Miało to miejsce niniejszym projekcie. Gdzie oprócz Lidera, działania realizowane były jeszcze partnera oraz dodatkowo przez wolontariuszy, którzy z własnej inicjatywy chcieli brać udział w realizacji programu rewitalizacji społecznej.

Kolejnym ważnym aspektem w zakresie organizacyjnym jest fakt, iż wszyscy Partnerzy zaangażowani w realizację projektu mieli ogromną wiedzę i doświadczenie w zakresie pracy z ludźmi. Żaden z Partnerów nie był przypadkowy, a wręcz przeciwnie każdy z nich doskonale znał sytuacje i problemy z jakimi borykają się mieszkańcy ww. dzielnic, co korzystnie wpłynęło na sprawną realizację projektu.

Podział zadań w projekcie również nie był przypadkowy. Każdy z Partnerów realizował swoje zadania zgodnie z profilem swojej działalności, gdzie posiadał duże doświadczenie w swojej dziedzinie, co również przyczyniło się do sprawnej realizacji projektu.

Na uwagę zasługuje zastosowanie przez realizatorów projektu sprawdzonych metod działania. Jedną z takich metod była metoda organizowania społeczności lokalnej, tzw. metoda 9 kroków, polegająca na wypracowaniu wewnętrznej integracji dla danej społeczności lokalnej, wyłonieniu lidera lokalnego i stworzeniu koalicji. Wszystko po to, by mogło to trwać po zakończeniu realizacji projektu. Jest to metoda godna upowszechniania.

Kolejna metoda to metoda zwana „odmienić swoje podwórko”, która stosowana jest już w całej Polsce. Ma ona niesamowity wpływ na integrację ludzi w swoim miejscu zamieszkania oraz wpływa na poprawę jakości zamieszkania.

3.12.6.2 Dobre praktyki w zakresie merytorycznym

Badając jakość projektu, należy wziąć pod uwagę właściwy dobór podmiotów do grupy docelowej w kontekście zamierzonych celów. Każdy z Partnerów projektu posiadał bogate doświadczenie w realizacji podobnych przedsięwzięć, a grupa docelowa była im znana przed rozpoczęciem programu rewitalizacji społecznej, gdyż świadczyli oni już podobne wsparcie w ramach innych mniejszych przedsięwzięć.

Z całą zasadnością można stwierdzić, iż program rewitalizacji społecznej przeprowadzony na obszarze dzielnic Jeżyc, Chwaliszewa i Środki, przyczynił się do trwałych, pozytywnych



zmian pojedynczych beneficjentów ostatecznych. Trafność doboru działań do grupy docelowej świadczy o bogatym doświadczeniu realizatorów projektu.

Realizacja takiego programu rewitalizacji społecznej, jaka miała miejsce na obszarze dzielnic Jeźyc, Chwaliszewa i Środki przyczyniła się znacząco na zmiany w strukturze społecznej. Wpłynęło na to m.in. kompleksowe wsparcie obejmujące wszystkie warstwy społeczne mieszkające na obszarze dzielnic, od najmłodszych do najstarszych oraz komplementarność z LPR Poznaniu, gdzie powstała została wykorzystana do realizacji działań zaplanowanych w ramach programu.

3.12.6.3 Smart practices

Aktywizowanie grup defaworyzowanych poprzez takie projekty jak REWITALIZACJA W BUDOWIE - TWORZYMY ZRĘBY REWITALIZACJI W POLSCE zaprocentuje w przyszłości dla całej lokalnej społeczności. Jak pokazała ewaluacja projektu projekt przyniósł już pierwsze wymierne korzyści:

- Zwiększenie zainteresowania Mieszkańców własną dzielnicą - na podstawie ankiet wskazało tak 96% uczestników (szacunek).
- Wzrost motywacji uczestników Programu do dalszego podnoszenia swoich kwalifikacji - na podstawie ankiet wskazało tak 98% uczestników (szacunek).
- Wzrost poczucia własnej wartości oraz pewności siebie osób biorących udział w Programie - na podstawie ankiet wskazało tak 94% uczestników (szacunek).
- Wzrost stopnia znajomości własnych sąsiadów - na podstawie ankiet wskazało tak 92% uczestników (szacunek).
- Zwiększenie poczucia utożsamiania się z miejscem zamieszkania - na podstawie ankiet wskazało tak 97% uczestników (szacunek).

Program Rewitalizacji Społecznej przeprowadzany w Poznaniu wkomponowuje się w kompleksową koncepcję rewitalizacji (obejmującej ponadto rewitalizację gospodarczą i infrastrukturalną), jakiej powinien być generalnie poddawany systematycznie obszar całego kraju. Jest to niezbędne, aby podnosić ogólny poziom życia ludności, a szczególnie wskazane aby wyrównywać ten poziom na wszystkich obszarach kraju.



3.13 Rewitalizacja młodych ludzi - nasza przyszłość, Radom

3.13.1 Podmioty projektu

Beneficjentem projektu była Gmina Miasta Radomia, który realizował projekt wraz z partnerem Stowarzyszeniem Centrum Młodzieży „Arka” w Radomiu.

Beneficjentami programu rewitalizacji społecznej byli mieszkańcy rewitalizowanego obszaru, jakim jest obszar śródmiejski zwarty o powierzchni 1054 ha oraz tereny przemysłowe w dzielnicy Potkanów o powierzchni 7 ha.

Jak wynika z analizy akt klientów MOPS dominującym problemem mieszkańców jest duże bezrobocie, czego odzwierciedleniem jest radomski, słaby rynek pracy. Problemowi temu towarzyszą liczne dysfunkcje utrudniające prawidłowe funkcjonowanie. Należą do nich m.in.: zaburzone relacje w rodzinie, niska samoocena, brak umiejętności radzenia sobie z codziennymi trudnościami i zapewnieniem właściwej opieki dzieciom, bierność nie tylko zawodowa, nieumiejętność poruszania się po rynku pracy, niski poziom kompetencji społecznych i kwalifikacji zawodowych, postawy roszczeniowe, nadużywanie alkoholu, problemy zdrowotne oraz często izolacja społeczna. Niepokojący jest fakt, iż funkcjonuje zjawisko pokoleniowego i długotrwałego korzystania z pomocy społecznej ok. 50% klientów MOPS. Korzystanie z pomocy staje się dla nich sposobem na życie powodując duży opór i niechęć do podejmowania aktywnych działań prowadzących do usamodzielnienia.

Omawiany projekt skierowany jest do osób w wieku 15-25, głównie do takich które przerwały kształcenie na poziomie podstawowym lub gimnazjalnym oraz są narażone na wykluczenie społeczne z takich powodów jak uzależnienia, konflikty z prawem, sprawianie problemów wychowawczych. Szczególną uwagę projekt ten poświęca młodym kobietom, które urodziły dzieci.

Rekrutacja uczestników do programu rewitalizacji społecznej prowadzona była dwutorowo. Partner programu zatrudnił specjalistę ds. rekrutacji, natomiast Lider projektu zaangażował do rekrutacji pracowników socjalnych MOPS. Równolegle z naborem do projektu towarzyszyła kampania promocyjna projektu z wykorzystaniem plakatów, informacji w prasie oraz kontaktów bezpośrednich. Z uwagi na specyfikę grupy docelowej programu ważnym aspektem podczas naboru uczestników do niego był bezpośredni kontakt osób



wyznaczonych do tego zadania i nad którymi czuwali kierownicy zespołów zatrudniających pracowników socjalnych, co zagwarantowało prawidłowy dobór grupy docelowej do programu rewitalizacji społecznej. Z każdą osobą została przeprowadzona rozmowa. Osoby, które wyraziły zgodę na uczestnictwo w projekcie podpisały umowy (w przypadku osób niepełnoletnich zgodę i umowę podpisywał opiekun prawny). W przypadku rezygnacji którejś z osób, do projektu włączona została osoba z listy rezerwowej. Wartością dodaną do rekrutacji było na pewno to, iż specjalista ds. rekrutacji wywodził się właśnie z takiego samego środowiska, jak grupa docelowa programu. Osoba ta potrafiła nawiązać kontakt z potencjalnymi beneficjentami, dobrze spenetrowała środowisko lokalne, a przede wszystkim była młoda i komunikowała się w ich języku.

3.13.2 Przedmiot projektu

Celem głównym programu rewitalizacji społecznej w Gminie Miasta Radomia było zwiększenie aktywności społecznej i zawodowej młodzieży zamieszkującej na terenie objętym Lokalnym Programem Rewitalizacji miasta Radomia na lata 2007-13 przy modelowej współpracy partnerskiej.

Cel ogólny projektu realizowany był poprzez osiągnięcie następujących celów szczegółowych:

- wyrównywanie szans młodych osób zagrożonych wykluczeniem społecznym,
- zapobieganie przestępczości, patologii, przemocy i uzależnieniom,
- zwiększenie samooceny i wiary we własne siły i możliwości,
- zwiększenie aktywności,
- zwiększenie kompetencji i umiejętności życiowych i społecznych,
- wyposażenie w wiedzę i umiejętności w zakresie pokonywania codziennych trudności,
- powrót do przerwanej edukacji,
- przygotowanie do wyjścia na rynek pracy, poprzez określanie predyspozycji zawodowych,
- zwiększanie umiejętności poruszania się po rynku pracy i wyposażenie w niezbędne kompetencje i kwalifikacje zawodowe w okresie realizacji programu.

Dodatkowo pokazanie im sposobów wyjścia z bezradności życiowej, zorganizowanie zajęć edukacyjnych, społecznych, kulturalnych i informacyjnych, profilaktyczno-wychowawczych



i pomocy psychologiczno-pedagogicznej, zajęć rozwijających zainteresowania, utrwalających pozytywne zmiany w myśleniu i zachowaniu.

Projektodawca założył do osiągnięcia następujące wskaźniki:

- Przeprowadzenie (16) cykli szkoleń i warsztatów dotyczących rozwoju osobistego.
- Przeprowadzenie (4) cykli szkoleń i warsztatów dotyczących rozwoju zawodowego.
- Przeprowadzenie (6) cykli szkoleń i warsztatów poszerzających wiedzę z zakresu kompetencji zawodowych.
- Przeprowadzenie 2973 godzin doradztwa i dyżurów eksperckich.
- Udział 75 osób w wieku 15-25lat w zajęciach rewitalizacji społecznej.
- Udział 75 osób w doradztwie zawodowym.
- Ukończenie przez 15 osób szkoleń zawodowych.
- Zaopatrzenie 15 osób w laptopy, notebooki lub tablety z oprogramowaniem windows, Office, anty-virus oraz myszki.
- Uzupełnienie wykształcenia przez 3 osoby, które przerwały system edukacji.
- Udział 60 osób w zajęciach edukacyjnych.
- Udział 60 osób w zajęciach sportowo-rekreacyjno-wypoczynkowych Udział 60 osób w zajęciach kulturalno-artystycznych.

3.13.3 Dobre praktyki w projekcie

3.13.3.1 Dobre praktyki w zakresie organizacyjnym

Włączenie we wspólne działania i inicjatywy możliwie wielu podmiotów działających na rzecz lokalnej społeczności jest zawsze dobrą praktyką i tu w przypadku niniejszego projektu również program realizowany był na zasadzie partnerstwa, jednostki samorządowej i organizacji pozarządowej.

Powołanie zespołu zarządzającego projektem, w niniejszym projekcie, Rady Partnerskiej w skład której weszli przedstawiciele Lidera oraz Partnera oraz częstotliwość ich spotkań organizacyjnych również można uznawać za dobrą praktykę. Spotkania projektowe odbywały się raz na kwartał i miały na celu weryfikację programu z przyjętymi celami i utrzymaniem założonych ram: zakresu, kosztów i terminów. Decyzje podejmowane były większością



głosów. Dodatkowo powołani byli koordynatorzy do stricte samego zarządzania zadaniami zaplanowanymi w ramach działań przewidzianych w programie zarówno ze strony Lidera, jak i Partnera. Zespół czuwał nad finansową, merytoryczną, zgodną z harmonogramem realizacją programu, reagował na ewentualne problemy, analizował ankiety i wskaźniki. Z posiedzeń co najmniej raz w miesiącu sporządzane były protokoły.

Podkreślić należy, iż odpowiedni dobór podmiotów do zaplanowanych do realizacji działań oraz dobór odpowiednich ludzi do wykonywania tych zadań, min.: specjalista ds. rekrutacji, który wywodził się z tego samego środowiska co grupa docelowa, można uznać za godne do naśladowania. Ważne jest, to aby instytucje zajmujące się realizacją takich złożonych projektów jakimi są programy rewitalizacji społecznej, nie były przypadkowe. Każdy z Partnerów realizował swoje zadania zgodnie z profilem swojej działalności, gdzie posiadał duże doświadczenie w swojej dziedzinie, co również wpłynęło na sprawną realizację projektu.

3.13.3.2 Dobre praktyki w zakresie merytorycznym

Badając jakość projektu, należy wziąć pod uwagę właściwy dobór podmiotów do grupy docelowej w kontekście zamierzonych celów. Każdy z Partnerów projektu posiadał bogate doświadczenie w realizacji podobnych przedsięwzięć, a grupa docelowa była im znana przed rozpoczęciem programu rewitalizacji społecznej, gdyż świadczyli oni już podobne wsparcie w ramach innych mniejszych przedsięwzięć w ramach realizacji bieżących zadań wynikających ze statutu działalności.

Zastosowane metody przy realizacji poszczególnych zadań miały ogromny wpływ na powodzenie osiągnięcia zakładanych rezultatów. Była to głównie praca metodą wykładowo-warsztatową, czyli rzeczywiście zajęcia teoretyczno-praktyczne. Teoria podawana w pigułce, w przystępny sposób, poprzez aktywizację uczestników do aktywnego włączania się w zajęcia, poprzez burzę mózgów, poprzez odgrywanie scenek, poprzez praktyczne wykonywanie konkretnych zadań i nabywanie umiejętności. Takie podejście do tematu bardzo spodobało się uczestnikom, bo to było coś innego niż w szkole podkreśla podczas wywiadu Partner projektu.



Kolejną dobrą praktyką służącą lepszemu wypełnieniu celów merytorycznych projektu, czyli rewitalizacji społecznej jest komplementarność z działaniami określonymi dla Gminy Miasta Radomia w Lokalnym Programie Rewitalizacji dla Zdegradowanych obszarów Gminy Miasta Radomia na lata 2007-2013 (LPR), tj. projektów finansowanych z Europejskiego Funduszu

Rozwoju Regionalnego i dotyczących poprawy infrastruktury na obszarach zdegradowanych. Celowe określenie przedziału wiekowego 15-25 lat jako kwalifikującego do programu należy uznać za podejście trafne – rozpoczęcie rewitalizacji w momencie kiedy jednostka społeczna jest na początku ścieżki prowadzącej do apatii i bierności, może bowiem przynieść lepsze skutki, aniżeli próba zmiany sytuacji osób znajdujących się w niepożądanym stadium wykluczenia od długiego czasu.

Z całą zasadnością można stwierdzić, iż program rewitalizacji społecznej przeprowadzony na obszarze objętym rewitalizacją przyczynił się do trwałych, pozytywnych zmian pojedynczych beneficjentów ostatecznych. Trafność doboru działań do grupy docelowej świadczy o bogatym doświadczeniu realizatorów projektu i dzięki temu dogłębnie mogli oni zanalizować problemy przejawiające się na osiedlu.

Na uwagę zasługuje zaplanowanie w programie wyjazdów weekendowych dla młodzieży, które pozwoliły młodym uczestnikom choć na trochę „wyrwać się” z marazmu codziennego życia. A tym samym nie była to tylko zwykła wycieczka, a również poznanie „nowego otoczenia” oraz umożliwienie uczestnikom skorzystania z dóbr, jakie dają miejsca atrakcyjne turystycznie.

Realizacja takiego programu rewitalizacji społecznej, jaka miała miejsce na terenie Gminy Miasta Radom przyczyniła się znacząco na zmiany w strukturze społecznej. Wpłynęło na to m.in. indywidualne podejście do grupy docelowej, dzięki czemu niektórzy uczestnicy projektu zaczęli poprawiać stopnie, niektórzy zaczęli bardziej się przykładać do odrabiania lekcji. Zdarzyło się, że niektórym już groziły MOS-y, czyli ośrodki socjoterapeutyczne, ale dzięki udziałowi w projekcie utrzymali się w środowisku szkolnym, kontynuowali naukę podkreśla w wywiadzie przeprowadzonym w ramach ewaluacji projektu Partner projektu.



3.13.3.3 *Smart practices*

Z informacji uzyskanych podczas przeprowadzonych wywiadów z realizatorami projektu na etapie ewaluacji projekt ma duże znaczenie nabycie doświadczenia w sferze samej współpracy w ramach partnerstwa różnych podmiotów, w tym przypadku jednostki samorządu terytorialnego i organizacji pozarządowej – społecznej. Zostało to uznane za istotny element programu i spełnienie niejako dodatkowego celu. Można stwierdzić, że program rewitalizacji społecznej skierowany do obywateli miasta, przyczynił się w pewnym sensie także do rewitalizacji stosunków pomiędzy różnymi podmiotami działającymi w sferze publicznej i społecznej, organizacjami o odmiennym charakterze i zadaniach, ale połączonych wspólnymi celami i wizją efektów wspólnej pracy.

Celowe skupienie się na pracy z młodzieżą jest wskazane ponieważ młodzież z obszarów rewitalizowanych jest bardzo grupą społeczną bardzo trudną, nie mającą głębszych zainteresowań. Jest to często młodzież mająca mówiąc kolokwialnie „olewkę” na wszystko i wszystkich dookoła.

Z taką młodzieżą trzeba pracować od podstaw, uczyć ich podstawowych elementów kultury i współżycia z innymi ludźmi, ponieważ takie wzorce nie zostały im przekazane w dysfunkcyjnych rodzinach. Niewątpliwie przyczyni się do lepszego wychowania tej trudnej młodzieży, zmniejszenia przestępczości i innych zjawisk patologicznych, a przede wszystkim da szansę tej młodzieży na trwałe oderwanie się w przyszłości od patologicznego środowiska, w którym się wychowuje na co dzień.

Realizatorzy projektu w ramach podnoszenia skuteczności działań administracyjnych w ramach projektu zatrudniliby asystenta koordynatora, gdyż realizacja projektu dofinansowanego z Unii Europejskiej wymaga poświęcenia sporej ilości czasu na tzw. biurokrację projektową, natomiast projektodawcy bardziej skoncentrowali się na realizacji celów programu, nie zdawali sobie sprawy z tak dużej ilości dokumentów do przerobienia.



3.14 Nowe życie Starej Bykowiny, Ruda Śląska

3.14.1 Podmioty projektu

Beneficjentem projektu był Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej w Rudzie Śląskiej, który realizował projekt wraz z czterema partnerami: Miejską Biblioteką Publiczną w Rudzie Śląskiej; Stowarzyszeniem Wspierania Ekonomii Etycznej „Pro Ethica”; Stowarzyszeniem św. Filipa Nereusza; Związkiem Harcerstwa Polskiego, Chorągiew Śląska, komenda Hufca w Rudzie Śląskiej.

Beneficjentami programu rewitalizacji społecznej byli mieszkańcy rewitalizowanego obszaru jakim jest dzielnica Starej Bykowiny. Dzielnica ta jest jednym z obszarów podlegających rewitalizacji. To jedna z najmniejszych dzielnic Rudy Śląskiej, ale zarazem najgęściej zaludniona dzielnica miasta co jest źródłem wielu problemów i procesów dezintegracji społecznej, zapaści ekonomicznej, degradacji zabudowy mieszkaniowej i niedoborów infrastruktury społecznej. Zasobów mieszkaniowe dzielnicy to lokale o obniżonym standardzie, które zostały przekwalifikowane na lokale socjalne i spowodowały napływ ludności zagrożonej marginalizacją z całego miasta, przyczyniło się do pauperyzacji społeczności i rozpadu jej struktur. Problemy z jakimi boryka się grupa docelowa to przede wszystkim: brak miejsc do spędzania wolnego czasu, ubóstwo, alienacja, bierność i zaniedbanie otoczenia. Spora większość, bo aż 67% mieszkańców dzielnicy korzysta z pomocy MOPS. Najczęstszą przyczyną ich ubiegania się o pomoc jest bezrobocie, co skutkuje wysokim odsetkiem rodzin żyjących na granicy minimum socjalnego. Z analizy MOPS wynika iż osoby zamieszkujące dzielnice to przede wszystkim ludzie o niskich kwalifikacjach zawodowych i nieaktywne zawodowo bezrobotne i uzależnione od wsparcia MOPS. Taki stan rzeczy uniemożliwia właściwe pełnienie ról społecznych, utrudnia przekazywanie prawidłowych wzorców dzieciom i prowadzi do obniżenia statusu materialnego rodzin. Niekorzystnie wpływa również na relacje dzieci z rówieśnikami, ponieważ dzieci bezrobotnych rodziców częściej borykają się z trudnościami szkolnymi i czują się gorsze, co w konsekwencji powoduje izolację od środowiska rówieśniczego i zagrożenie wykluczeniem. Dlatego drugą pod względem liczebności grupą docelową były dzieci i młodzież, czyli młode pokolenie niosące nadzieje na zatarcie różnic społecznych. Wsparcie



zaplanowane w ramach projektu obejmowało również osoby niepełnosprawne i przewlekle chore, które przejawiają niższą aktywność społeczno - zawodową i w konsekwencji częściej dotyka je zjawisko ubóstwa oraz wykluczenia społecznego.

Grupa docelowa została dobrze zdiagnozowana przez realizatorów projektu, dzięki pracy z nią jeszcze zanim powstał program rewitalizacji społecznej, co pozwoliło na dogłębną diagnozę problemów i potrzeb mieszkańców dzielnicy Starej Bykowiny.

Wnioskodawca wraz z Parterami projektu przeprowadził rekrutację ciągłą, tzn. do momentu zebrania pełnej listy beneficjentów ostatecznych i utworzenia listy rezerwowej. Spotkania rekrutacyjne odbywały się z intensywnością minimum jedno spotkanie raz na kwartał. Natomiast w przypadku zrekrutowania trudnych grup docelowych zaangażowani zostali kierownicy szkoleń – osoby mieszkające na terenie Bykowiny, wykazujące dobrą znajomość potrzeb środowiska. Rekrutację rozpoczęto konferencją otwierającą program „Dni otwartych drzwi CIS”.

Uczestnikiem programu mógł zostać każdy mieszkaniec rewitalizowanego obszaru dzielnicy Starej Bykowiny, który z własnej inicjatywy zainteresowany był rozwijaniem swoich predyspozycji, musiał on jedynie wypełnić dokumenty rekrutacyjne (formularz rekrutacyjny, deklaracja uczestnictwa w programie, zgoda na przetwarzanie danych osobowych i zgoda na wizualizację, kserokopia dowodu osobistego, kserokopia aktualnego orzeczenia o niepełnosprawności, w przypadku osoby niepełnosprawnej). Wnioskodawca założył w projekcie co najmniej 240 osób zagrożonych wykluczeniem społecznym. Ostatecznie objętych wsparciem było 613 osób, w tym 351 kobiet i 262 mężczyzn.

Należy podkreślić, iż Lider projektu podczas przeprowadzonego wywiadu na etapie ewaluacji projektu zaznaczył, iż grupa docelowa została dobrze określona i gdyby planowali dzisiaj jeszcze raz grupę docelową byłaby ona taka sama, za wyjątkiem wąskiej grupy bezrobotnych, gdzie było mniej chętnych niż założono we wniosku o dofinansowanie. To była jedyna grupa beneficjentów, z którą był problem, natomiast pozostali beneficjenci byli dobrze okresleni.



3.14.2 Przedmiot projektu

Celem głównym projektu była poprawa warunków funkcjonowania i rozwoju społeczności lokalnej Starej Bykowiny.

Cel ogólny projektu realizowany był po przez osiągnięcie następujących celów szczegółowych:

Strona | 86

- rozwój partnerstwa instytucji i organizacji mających wpływ na kształtowanie lokalnej polityki społecznej;
- wzrost aktywności i integracji społecznej mieszkańców i mieszkanków obszaru rewitalizowanego;
- wzrost atrakcyjności starej części Bykowiny i tożsamości lokalnej jej mieszkańców/nek;
- wzrost motywacji mieszkańców/nek Starej Bykowiny do rozwiązywania problemów lokalnej społeczności poprzez samoorganizację i inicjowanie działań oddolnych.

Projektodawca założył do osiągnięcia następujące rezultaty projektu:

Rezultaty twarde:

- Jedno zawiązane partnerstwo podmiotów i instytucji działających na obszarze rewitalizowanym.
- 144 osoby zamieszkujące obszar rewitalizowany, które wzięły udział w projekcie.
- 18 osób, które zostały wyposażone w wiedzę z zakresu właściwego pełnienia ról rodzicielskich.
- 9 kobiet, które zwiększyły swoje szanse na podjęcie zatrudnienia / samozatrudnienia.
- 15 osób niepełnosprawnych, które podjęły aktywność w ramach CIS.

Rezultaty miękkie:

- Zmiana obywatelskiej postawy z pasywnej na aktywną u 144 osób.
- Wzmocnienie więzi sąsiedzkich wśród społeczności lokalnej u 144 osób.
- Wzrost umiejętności społecznych w sferze opiekuńczo-wychowawczej u 18 osób.
- Zwiększenie wiedzy o rynku pracy i sposobach poruszania się po nim u 9 osób.



- Zmniejszenie izolacji społecznej u 15 osób niepełnosprawnych.
- Przełamane stereotypy i uprzedzenia związane z postrzeganiem osób niepełnosprawnych u 144 osób.
- Wykształcenie zachowań samopomocowych u 144 osób.
- Udostępnienie/zorganizowanie/opracowanie 6 działań z zakresu animacji społecznej dla potrzeb mieszkańców/nek zagrożonych wykluczeniem społecznym.

Wskaźniki:

- liczba partnerów działających na rzecz społeczności lokalnej Starej Bykowiny;
- liczba osób, które rozpoczęły udział w zajęciach edukacyjno-aktywizujących;
- liczba osób, które rozpoczęły udział w środowiskowych działaniach integracyjnych;
- liczba osób, które rozpoczęły udział w działaniach z zakresu budowania tożsamości społeczności lokalnej;
- liczba kobiet w wieku 15-25, które zakończyły udział w zajęciach motywacyjno-rozwojowych;
- liczba kobiet w wieku 15-25, które zakończyły udział w zajęciach Klubu Młodej Mamy;
- liczba osób niepełnosprawnych korzystających z usług asystenta;

Produkty:

- Jedna utworzona strona internetowa projektu;
- Jedna utworzona telewizja internetowa;
- 9 zaświadczeń o ukończeniu zajęć w Klubie Młodej Mamy;
- 9 zaświadczeń o zakończeniu zajęć motywacyjno-rozwojowych dla kobiet 15-25;
- 18 zaświadczeń o uczestnictwie w obozie survivalowym;
- Jedna publikacja nt. działań zrealizowanych w ramach projektu;
- wydanie jednego audiobooka z akcji „Znani i nieznani czytają dzieciom”;
- 200 fotografii dokumentujących realizację projektu.



3.14.3 Dobre praktyki w projekcie

3.14.3.1 Dobre praktyki w zakresie organizacyjnym

Włączenie we wspólne działania i inicjatywy możliwie wielu podmiotów działających na rzecz lokalnej społeczności może być przykładem dobrej praktyki w zakresie realizacji programów społecznych. Projekt „*Nowe życie Starej Bykowiny*” obejmował właśnie takie wspólne działania wielu podmiotów. Gdzie oprócz Lidera, działania realizowane były jeszcze przez 4 Partnerów. Łączyła ich wspólna praca na rzecz społeczności lokalnej Starej Bykowiny jeszcze zanim powstał program rewitalizacji społecznej.

Dobrą praktyką w zakresie organizacyjnym jest powołanie grupy sterującej, w skład której weszło po dwóch przedstawicieli Lidera i Partnerów projektu oraz częstotliwość ich spotkań organizacyjnych – minimum raz na dwa miesiące, aby ocenić postęp realizacji projektu.

Na poziomie strategicznym wszelkie kluczowe decyzje podejmowane były właśnie przez grupę sterującą, która upoważniona była do wnioskowania o kluczowe zmiany w projekcie w przypadku zagrożenia jego realizacji. Lider projektu dodatkowo zatrudnił koordynatora projektu, który był osobą doświadczoną w realizacji projektów współfinansowanych ze środków zewnętrznych oraz zarządzaniu zespołem ludzkim. Osoba na tym stanowisku odpowiedzialna była przede wszystkim za koordynowanie działań realizowanych przez wszystkich partnerów, monitorowanie postępu realizacji projektu, wdrażanie środków zaradczych w razie bieżących problemów. Takie zarządzanie projektem umożliwiło sprawną realizację tak złożonego projektu, który skupiał w sobie różnorodne działania, skierowane do różnorodnych odbiorców, którzy stanowili liczną grupę docelową.

Kolejnym ważnym aspektem w zakresie organizacyjnym jest fakt, iż wszyscy Partnerzy zaangażowani w realizację projektu mieli ogromną wiedzę i doświadczenie w zakresie pracy z ludźmi. Żaden z Partnerów nie był przypadkowy, a wręcz przeciwnie każdy z nich doskonale znał sytuację i problemy z jakimi borykają się mieszkańcy dzielnicy Starej Bykowiny, co korzystnie wpłynęło na sprawną realizację projektu.

Podział zadań w projekcie również nie był przypadkowy. Każdy z Partnerów realizował swoje zadania zgodnie z profilem swojej działalności, gdzie posiadał duże doświadczenie w swojej dziedzinie, co również przyczyniło się do sprawnej realizacji projektu.



Duże doświadczenie podmiotów zaangażowanych w wspólną pracę nad realizacją programu rewitalizacji społecznej przyczyniło się do dobrego wyboru metod, technik i środków zastosowanych w projekcie co miało odzwierciedlenie w przygotowaniu racjonalnego budżetu projektu, pozwoliło również na rzetelną identyfikację grypy docelowej oraz problemów występujących w dzielnicy objętej wsparciem.

Zapewnienie płynności finansowej realizatorów projektu, gdzie ta płynność nie była zachowana z przyczyn niezależnych od projektodawców - opóźnienia w wypłacie transz dotacji - co jest czynnikiem zewnętrznym, jednak mającym ogromny wpływ na wydatkowanie środków, pozwoliłoby na efektywne wydatkowanie środków zgodnie z zaplanowanym harmonogramem realizacji poszczególnych działań w ramach programu rewitalizacji społecznej i wpłynęłoby pozytywnie na skuteczność działań administracyjnych w ramach niniejszego programu. W wyniku takiego stanu rzeczy realizatorzy projektu rozpatrywali decyzję odstąpienia od umowy. Zmuszeni byli do rezygnacji z pewnych działań przede wszystkim żeby się wywiązać ze swoich zobowiązań, pierwsze zadania merytoryczne były przesunięte w czasie, później natomiast pojawiły się oszczędności. Jak mówi Lider podczas wywiadu przeprowadzonego podczas ewaluacji projektu *„oszczędności są zawsze fajne ale te akurat są zupełnie niepotrzebne, no bo jak coś się robi planowo, zgodnie z harmonogramem to się wydaje i z głową i się jest zadowolonym, natomiast potem sięgaliśmy mimo wszystko po te oszczędności żeby nawet do organizować te formy, które się cieszyły największą popularnością”* i podkreśla, że *„był to niewątpliwie największy problem”* w prawidłowej realizacji projektu.

Ważnym aspektem przy realizacji projektów, a w szczególności tych dofinansowanych ze środków Unii Europejskiej, gdzie wydatkowane są publiczne pieniądze, jest stały monitoring i ewaluacja przedsięwzięcia. Za monitoring projektu odpowiedzialny był koordynator projektu, który miał za zadanie monitorowanie postępu realizacji projektu oraz wdrażanie środków zaradczych w razie bieżących problemów.

Utrzymanie wysokiej jakości realizowanych zadań w ramach projektu wymagało zastosowania zarówno działań partnerskich jak i podwykonawstwa w niektórych działaniach, które pozwoliło na uzyskanie usług, które nie mieściły się w statutach partnerów. Pozwoliło



to na wykonanie usług najwyższej jakości w ramach zaproponowanego budżetu. Takie podejście do tematu można uznać za dobrą praktykę.

Na uwagę, w ramach dobrych praktyk w zakresie administrowania projektem, zasługuje fakt, iż w komunikacji „ze światem” zastosowano nowoczesne techniki komunikacji za pomocą portalu społecznościowego, jakim jest facebook, zarówno komunikacji w ramach administracji projektu, jak i z jego uczestnikami. Wykorzystanie nowoczesnych i bliższych beneficjentowi (tu: z uwagi na młody wiek i modę na portale społecznościowe wśród młodych ludzi) należy uznać za praktykę nową i godną polecenia, tym bardziej, że przyczynia się ona do lepszej promocji projektu, do postrzegania podejmowanych działań jako nowoczesne i bardziej efektywne.

3.14.3.2 Dobre praktyki w zakresie merytorycznym

Wśród dobrych praktyk służących lepszemu wypełnieniu celów merytorycznych projektu, czyli rewitalizacji społecznej, należy wymienić kompleksową realizację działań w odniesieniu do grupy docelowej.

Zaplanowanie zarówno działań infrastrukturalnych w ramach LPR przez władze miasta, a później na obszarze objętym rewitalizacją realizacja ww. programu rewitalizacji społecznej pozytywnie i trwale wpłynęła na zmiany zachodzące w przestrzeni publicznej dzielnicy Starej Bykowiny. Dla potrzeb Centrum Inicjatyw Społecznych (CIS) dokonano adaptacji jednego z budynków, który został dofinansowany ze środków EFRR, co umożliwiło uruchomienie działalności CIS i stworzenie warunków do integracji mieszkańców Starej Bykowiny, rozwoju lokalnych inicjatyw, zdobywania wiedzy i umiejętności społecznych. CIS jest połączeniem ośrodka informacyjno - doradczego, edukacyjno - szkoleniowego oraz kulturalno - rekreacyjnego, stanowiącego miejsce spotkań dla mieszkańców dzielnicy we wszystkich kategoriach wiekowych, tj. dzieci, młodzieży w wieku 15-25 lat wchodzącej na rynek pracy, osób w wieku produkcyjnym aktywnych i nieaktywnych zawodowo, a także osób starszych poszukujących wsparcia i młodych i samotnych matek oraz rodzin, zagrożonych wykluczeniem społecznym. Uznać można, iż takie kompleksowe podejście do programu rewitalizacji społecznej zasługuje na uznanie i jest godne do naśladowania.



Różnorodność form wsparcia skierowana do różnych grup wiekowych, nie tylko osób starszych, nie tylko grupy 15-25-latków, lecz również dzieci oraz całych rodzin, z punktu widzenia celów programu rewitalizacji społecznej stanowi przykład dobrej praktyki. Dzięki takiemu podejściu do rekrutacji uczestników programu, gdzie brak rozróżnienia na grupy demograficzne, przyjęto prawie trzykrotnie więcej uczestników, niż pierwotnie zakładano. Świadczy to o silnym oddziaływaniu tej inicjatywy na społeczność lokalną i podkreśla jego skuteczność.

Ponad to każdy z Partnerów projektu posiadał bogate doświadczenie w realizacji podobnych przedsięwzięć, a grupa docelowa była im znana przed rozpoczęciem programu rewitalizacji społecznej, gdyż świadczyli oni już podobne wsparcie w ramach innych mniejszych przedsięwzięć, gdzie dogłębnie znali środowisko objęte wsparciem, co wpłynęło na rzetelną realizację samego programu.

3.14.3.3 Smart practices

Program rewitalizacji społecznej przeprowadzany w Rudzie Śląskiej to bardzo rozbudowany program obejmujący szerokie spektrum różnych działań, począwszy od zajęć aktywizacyjno-edukacyjnych, poprzez wzmacnianie więzi rodzinnych i sąsiedzkich, a kończąc na budowaniu świadomości ekologicznej poprzez wspólne sprzątanie śmieci. Uzupełnia on od strony społecznej przeprowadzone już modernizacje infrastrukturalne w ramach Lokalnego Programu Rewitalizacji miasta Ruda Śląska.

Bardzo ważnym elementem programu jest fakt, że jest on kierowany naprawdę do każdego bez względu na wiek. Program oferuje tak dużo otwartych zajęć, w których uczestnictwo jest dobrowolne, że praktycznie każdy może w dowolnym momencie wybrać coś dla siebie. Z pewnością poprawi to sytuację społeczną na omawianym terenie, ponieważ ludzie aktywni czują się potrzebni, co w konsekwencji wpływa na ich chęć do życia i poczucie zadowolenia z życia.

Opisywany program wyjątkowo duży nacisk kładzie na pracę z młodzieżą. Jest to słuszne podejście, ponieważ młodzież ta, mimo że pochodzi często ze środowisk patologicznych, jest stosunkowo najmniej jeszcze nasiąknięta tymi negatywnymi cechami, które dziedziczy



głównie po rodzicach. Warto więc inwestować czas poświęcany tej młodzieży, aby uchronić jak najwięcej osób przed zmarnowaniem młodości i całego życia. Sytuacja, w której w przyszłości będzie mniej patologicznych rodzin tworzonych przez młodzież objętą programem przyczyni się do zmian na lepsze struktury społecznej lokalnej społeczności, wpłynie na lepszą ekonomiczną jakość życia, a także nie pozostanie bez znaczenia jeśli chodzi o ogólne bezpieczeństwo życia ludności.

Za sukces można wskazać również, iż objęto wsparciem 613 osób, gdzie we wniosku o dofinansowanie założono 240 osób przy nie zwiększaniu budżetu projektu.



3.15 T:RAF - Twój: Rozwój, Aktywność, Forma, Rybnik

3.15.1 Podmioty projektu

Głównym podmiotem, liderem realizującym program rewitalizacji społecznej w Rybniku był lokalny, Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej. W pracy tej towarzyszyli mu partnerzy:

- a) Centrum Rozwoju Inicjatyw Społecznych CRIS
- b) Stowarzyszenie Pomocy Dzieciom Rybnika-Boguszowic „17-tka”
- c) Rybnicki Klub Piłkarski - Szkółka Piłkarska ROW Rybnik

Na terenie objętym projektem odnotowuje się natężenie negatywnych zjawisk. W dzielnicy Niedobczyce na 12 797 mieszkańców z opieki pomocy społecznej korzysta 291 rodzin, czyli ok. 1000 osób, natomiast w dzielnicy Niewiadom liczba mieszkańców wynosi 4 781 z opieki społecznej korzysta 171 rodzin - ok. 600 osób. Potwierdzają to także dane statystyczne dotyczące liczby prowadzonych nadzorów kuratorskich na terenie miasta Rybnika. Niedobczyce i Niewiadom na 27 dzielnic zajmują drugie miejsce (16,3% nadzór kuratora nad sposobem wykonywania władzy rodzicielskiej; 21,0% nadzór kuratora nad nieletnim).

Ze względu na złożoność problemów, postanowiono zróżnicować grupę docelową osób objętych wsparciem, do której ostatecznie trafiło 100 osób. Byli to mieszkańcy dzielnic Rybnika: Niedobczyc i Niewiadoma. Grupą najbardziej narażoną na zjawisko wykluczenia społecznego są dzieci i młodzież. To ich dotyka „dziedziczenie” negatywnych wzorców zachowań. Są najbardziej narażeni na pozostanie w „gettach” biedy. Problemy jakie ich dotyczą to w pierwszej kolejności: bezradność w sprawach opiekuńczo-wychowawczych, wykluczenie społeczne, migracje zarobkowe, rozwody i separacje, przemoc rówieśnicza i domowa, zaniedbanie, bariery edukacyjne, wczesna inicjacja seksualna, uzależnienia, oraz przestępczość. Na przestrzeni ostatniej dekady obserwowany jest wzrost tych zjawisk. Przyczyniają się one do wzrostu liczby rodzin dysfunkcyjnych.

Szczegółowa struktura beneficjentów:

- samotne matki w wieku 15-25 lat,
- kobiety w ciąży w wieku 15-25 lat,



- rodzice w wieku 15-25 lat,
- osoby chore i niepełnosprawne w wieku 15-25 lat,
- osoby w wieku 15-25 lat, zagrożonych wykluczeniem społecznym,
- osoby w wieku 15-25 lat, które przerwały kształcenie na poziomie podstawowym i gimnazjalnym.
- otoczenie beneficjentów, tj. rodzice, osoby sprawujący opiekę, rodzeństwo, itd.

3.15.2 Przedmiot projektu

Ze względów, które zostały poruszone powyżej, analizowany program w porównaniu do innych, zawartych w niniejszym opracowaniu, nie stanowi zaskoczenia pod względem użytych środków, technik, czy narzędzi.

W ramach projektu zaplanowano realizację 5 zadań, w tym 4 z nich stanowiły zadania merytoryczne. Zaproponowano uczestników udział w następujących zadaniach:

Kompleksowe wsparcie jednostki, rodziny oraz najbliższego otoczenia (3 metody pracy socjalnej, asystent osoby niepełnosprawnej, asystent rodziny)

animacja lokalna, w ramach którego przewidziano kursy i szkolenia zawodowe, powołanie partnerstwa lokalnego na rzecz rewitalizacji społecznej dzielnicy Niewiadom oraz na partnerstwa lokalnego na rewitalizacji społecznej dzielnicy Niedobczyce oraz szereg warsztatów (*questing, produkt regionalny, plastyczne, wieczór świąteczny*)

Pedagogika ulicy

Socjalizacja i resocjalizacja poprzez sport i rekreację

Celem ogólnym projektu była aktywizacja społeczna i zawodowa 100 osób w wieku 15-25 lat reprezentujących następujące grupy problemowe: samotne matki, kobiety w ciąży, rodzice, osoby chore i niepełnosprawne, osoby zagrożone wykluczeniem społ., osoby, które przerwały kształcenie na poziomie podstawowym i gimnazjalnym z terenu dwóch dzielnic Rybnika: Niedobczyc i Niewiadomia.

Wnioskodawcy określili następujące cele szczegółowe:

- Podnoszenie kompetencji rodziny poprzez:



- poradnictwo specjalistyczne, w tym rodzinne, pedagogiczne, psychologiczne, prawne, socjalne, zawodowe oparte na kompleksowej i systemowej pracy z rodziną;
- szkolenia i warsztaty;
- wdrażanie rozwiązań edukacyjnych, kulturalnych, sportowych, zdrowotnych, itp. służących wzmocnieniu relacji i więzi rodzinnych oraz środowiskowych
- Zapewnienie rodzinom, zagrożonym umieszczeniem dziecka poza rodziną, asysty rodzinnej.
- Pomoc w pokonywaniu fizycznych ograniczeń i mentalnych barier poprzez zatrudnienie asystenta osoby niepełnosprawnej;
- Zapewnienie dzieciom i młodzieży wsparcia w placówkach środowiskowych.
- Objęcie dzieci i młodzieży pomocą w środowisku otwartym przez streetworkerów.
- Skoordynowanie działań instytucji i organizacji pozarządowych, otwarcia przestrzeni publicznej dla rodzin i wykorzystania istniejącej infrastruktury społecznej zgodnie z potrzebami lokalnymi.
- Wykorzystanie trzech metod pracy socjalnej (indywidualnej, grupowej i środowiskowej).

W wyniku realizacji projektu zaplanowano osiągnięcie rezultatów twardych i miękkich.

Rezultaty twarde:

- Objęcie wsparciem 100 beneficjentów dzielnic Niedobczyce i Niewiadom w wieku 15-25 oraz ich otoczenia:
- min. 18 rodzin zostanie objętych wsparciem asystentów/asystentek rodziny
- min. 9 osób niepełnosprawnych będzie korzystało z pomocy asystentów/asystentek osoby niepełnosprawnej
- min. 50% beneficjentów zostanie objęta kontraktami socjalnymi
- min. 70% ukończy kursy i szkolenia przygotowujące do podjęcia aktywności zawodowej
- min. 70% ukończy szkolenia przygotowujące do podjęcia działalności gospodarczej
- organizacja wydarzeń o charakterze lokalnym (4 imprezy)
- organizacja konkursu na inicjatywy lokalne (1 ogłoszenie)



- min. 25% beneficjentów zostanie objętych wsparciem pedagogów ulicy
- aktywizacja społeczna, kulturalna uczestników programu pedagogiki ulicy (10 wyjść)
- min. 25 osób będzie uczestniczyło w zajęciach sportowo-rekreacyjno-edukacyjnych
- min. 25 osób wyjedzie i będzie uczestniczyło w wyjazdach sportowo-rekreacyjnych, obozach i piknikach

Rezultaty miękkie:

- wzrost motywacji do pokonywania barier w aktywnym funkcjonowaniu w życiu społeczności lokalnej
- wzrost umiejętności pokonywania trudnych sytuacji życiowych
- wzrost poczucia własnej wartości
- wzrost kompetencji i umiejętności społecznych
- wzrost integracji społecznej
- podniesienie świadomości społecznej podmiotów działających w Niewiadomiu i Niedobczycach
- podniesienie wiedzy na temat lokalnych twórców i lokalnych tradycji

3.15.3 Dobre praktyki w projekcie

3.15.3.1 Dobre praktyki w zakresie organizacyjnym

Dobra praktyką w zakresie zarządzania projektem była realizacja projektu przez partnerstwo, w ramach którego każdy z partnerów miał przydzielone zadania zgodne z jego zakresem działania, a także doświadczeniem. W celu usprawnienia procesu zarządzania powołano Radę Partnerstwa, której zadaniem była koordynacja prac partnerstwa.

Z kolei na wzmiankę zasługuje istotny element procesu rekrutacyjnego polegający na aktywnym włączeniu wszystkich partnerów. Wstępny nabór beneficjentów (kobiet i mężczyzn) odbył się w drodze analizy statystycznej (program POMOST), następnie poprzez spotkanie zorganizowane przez CRIS. Kolejnym elementem rekrutacji było działanie OPS w ramach, którego nastąpiła weryfikacja bazy danych, bezpośredni kontakt z BO poprzez pracowników socjalnych. W dalszej kolejności każdy z partnerów prowadził rekrutację na



zajęcia, których był realizatorem. Pozwoliło to dotrzeć do sprofilowanej grupy docelowej z konkretną informacją o zajęciach, na które odbywa się rekrutacja. Każdy z partnerów indywidualnie dobierał kryteria rekrutacji np. Stowarzyszenie 17-tka: określiła następujące kryteria doboru odbiorców projektu są: wygląd zewnętrzny i sposób zachowania często odbiegający od norm zachowania w miejscu publicznym, pozostawanie przez dłuższy czas i w późnych godzinach wieczornych bez opieki osoby dorosłej oraz informacje uzyskane od działających lokalnie instytucji, w tym partnerów w realizacji projektu.

3.15.3.2 Dobre praktyki w zakresie merytorycznym

Istotnym elementem merytorycznym była realizacja w podobnym czasie szeroko rozumianej rewitalizacji tj. działań inwestycyjnych i działań skierowanych na społeczność lokalną. [...] wielkim sukcesem było to, że po raz pierwszy w mieście udało się połączyć takie dwie wizje: jedna wizja była z gminy, która używając słowa rewitalizacja, widzą tą rewitalizację tak bardzo konkretnie, [...] piękny basen, piękną halę sportową, ale nic więcej. Mieszkańcy mieli okazję dostrzec, że to, co się nazywa rewitalizacją, to nie jest tylko to, że ktoś znowu postawił nowy chodnik, czy otynkował ściany i teraz tylko martwmy się, kiedy ktoś pokryje to graffiti, tylko generalnie działania były nakierowane również na tych sprejarzy, którzy ewentualnie mogliby ten nowy, ładny budynek zniszczyć.

Interesującym elementem w zakresie merytorycznym był streetworking. Działania te po raz pierwszy w Rybniku były elementem większego systemu, a nie pojedynczymi działaniami jednego z partnerów projektu. Działania. Praca streetworkerów, po początkowej fazie nieufności ze strony rodziców [...] kupili sobie społeczność[...]. Działania streetworkerów przyczyniły się do powrotu młodych uczestników projektu do szkoły³.

Dodatkowo w trakcie realizacji projektu uczestnicy projektu byli zaangażowani w działania Rybnickiego Banku Drugiej Ręki, w ramach którego współpracowali z przedsiębiorcami np. młodzież wskazywała rodziny, którym należy się wsparcie a przedsiębiorcy służyli pomocą w transporcie dostarczaniu darów rzeczowych.

³ W grupie objętej wsparciem przez streetworkerów blisko 30% osób nie realizowało obowiązku szkolnego. Na dzisiaj wszyscy ci, którzy są pod opieką pedagogów ulicy w Niewiadomiu, w Niedobczycach chodzą do szkoły



3.15.3.3 *Smart practices*

Zarówno lider, jak i partnerzy projektu wskazują na fakt, że jakkolwiek analizowany tu projekt cieszył się powodzeniem, zostały osiągnięte jego cele i jako całość został zrealizowany wręcz z nadwyżką, to jednak lepsza realizacja tego typu przedsięwzięć w przyszłości przysłużyłoby się zawiązanie szerszego partnerstwa.

Program Rewitalizacji Społecznej przeprowadzany w Rybniku wkomponowuje się w kompleksową koncepcję rewitalizacji (obejmującej ponadto rewitalizację gospodarczą i infrastrukturalną), jakiej powinien być generalnie poddawany systematycznie obszar całego kraju. Jest to niezbędne, aby podnosić ogólny poziom życia ludności miasta, a szczególnie na obszarze wskazanych we wniosku o dofinansowanie dzielnic charakteryzujących się szeregiem problemów społeczno-gospodarczych.

Charakteryzują ją problemy społeczne, gospodarcze natury przestrzennej. Ich rozwiązanie wymaga kompleksowych działań pomocowych z zewnątrz, aby te dysproporcje w poziomie życia ludności zmniejszać.

W opinii realizatorów projektu oraz w świetle przeprowadzonej ewaluacji należy stwierdzić, że aktywizowanie osób w wieku 15-25 lat reprezentujących różne grupy problemowe: samotne matki, kobiety w ciąży, rodzice, osoby chore i niepełnosprawne, osoby zagrożone wykluczeniem społ., osoby, które przerwały kształcenie na poziomie podstawowym i gimnazjalnym zaprocentuje w przyszłości dla całej lokalnej społeczności. Praca z młodzieżą poprzez szeroki wachlarz form wsparcia m.in. poradnictwo specjalistyczne, szkolenia i warsztaty, streetworking, praca socjalna przyczyni się do lepszego poznania siebie, wzrostu poziomu wiary w siebie co może skutkować np. zwiększeniem kreatywności, ambicji czy zwiększeniem przedsiębiorczości i tworzeniem w związku z tym nowych miejsc pracy.

3.16 **Lepsze jutro, Sanok**

3.16.1 **Podmioty projektu**

Głównym podmiotem, liderem realizującym program rewitalizacji społecznej w Sanoku był lokalny, Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej. W pracy tej towarzyszyli mu partnerzy:



- Katolickie Towarzystwo Społeczno-Kulturalne
- Matusz Łukasz Mieczysław „Centrum Pomocy Psychologicznej i Psychoterapii Rodzinnej”

Obszarem, na którym prowadzony jest opisywany projekt jest obszar dzielnic 1, 5 i 6 określonych w Lokalnym Programie Rewitalizacji miasta Sanoka jako obszary szczególnie zdegradowane. Dzielnice 5 i 6 są peryferyjnymi dzielnicami bloków robotniczych, natomiast dzielnica 1 to obszar śródmieścia i centrum miasta.

Na terenie objętym projektem odnotowuje się natężenie negatywnych zjawisk. Duża grupa osób i rodzin dotknięta jest wykluczeniem społecznym. Charakteryzują się one ciągłymi problemami z zaspokojeniem podstawowych potrzeb życiowych. Nie znajdują swojego miejsca na rynku pracy, nie potrafią się odnaleźć w obecnej rzeczywistości. Czują się zagubione, nie potrafią korzystać z przysługujących im uprawnień. W konsekwencji zaczynają funkcjonować w wąskim świecie, wśród osób, które mają takie same jak oni trudności, tracąc więź z pozostałymi członkami społeczności lokalnych. Z biegiem czasu czują się zupełnie wyobcowani. Osoby te żyjąc w rodzinach w warunkach izolacji społecznej gros własnych cech przekazują dzieciom, które w dorosłym życiu borykają się z podobnymi problemami jak ich rodzice. Występuje niska świadomość rodziców w zakresie prawidłowego rozwoju emocjonalnego dzieci i młodzieży. Młodzież z tych rodzin nie ma wpojonej potrzeby uczestnictwa w życiu kulturalnym, społecznym, są mało kreatywni w zakresie rozwijania własnych zainteresowań, w sposobie organizowania wolnego czasu.

W omawianym projekcie bierze udział 160 osób (w tym 90 osób bezrobotnych, 40 osób nieaktywnych zawodowo oraz 30 osób zatrudnionych w administracji publicznej lub organizacjach pozarządowych). Wśród uczestników przewidzianych było aż 30 osób niepełnosprawnych.

Wybór grupy docelowej spójny był z założeniami LPRMS i zbieżny z Programem Rewitalizacji Społecznej oraz podyktowany tym, iż Gmina Miasta Sanok realizowała i realizuje program rewitalizacji w Strefie I. V i VI.



3.16.2 Przedmiot projektu

Ze względów, które zostały poruszone powyżej, analizowany program w porównaniu do innych, zawartych w niniejszym opracowaniu, nie stanowi zaskoczenia pod względem użytych środków, technik, czy narzędzi.

Od strony przedmiotowej projekt sprowadza się do kilku grup zadań:

- Praca socjalna polegająca głównie na prowadzeniu przez zatrudnionych w tym celu pracowników socjalnych kontraktów socjalnych z uczestnikami projektu oraz na zorganizowaniu 4 grup samopomocowych dla takich osób jak: osoby samotnie wychowujące dzieci, osoby wychowujące dzieci niepełnosprawne lub zajmujące się osobami niepełnosprawnymi, osoby długotrwale bezrobotne, osoby dotknięte przemocą domową
- Działania zmierzające do aktywizacji zawodowej poprzez przeprowadzenie szkoleń zawodowych oraz wypłacenie stypendiów stażowych
- Utworzenie Centrum Edukacyjno-Rekrutacyjnego dla młodzieży w wieku szkolnym dzielnicy Śródmieście, gdzie będą prowadzone różnego rodzaju warsztaty i inne rozwijające zajęcia
- Działalność świetlicy socjoterapeutycznej, w ramach której prowadzone będą zajęcia muzyczne, taneczne, warsztaty opieki nad niemowlęciem, a także poradnictwo rodzinne i prawne
- Działalność punktu poradnictwa obywatelskiego z zakresu wsparcia psychologicznego, prawnego, doradztwa zawodowego i psychoterapii, gdzie fachową pomocą w zależności od potrzeb objęte są całe rodziny beneficjentów programu

Celem głównym projektu jest wzmocnienie tożsamości grupowej 160 osób, w tym 90 kobiet na poziomie środowiska lokalnego oraz wzmocnienie zdolności tej grupy oraz społeczności lokalnej do samodzielnego rozwiązywania problemów eliminując w ten sposób zagrożenia powodujące wykluczenie społeczne w okresie od 1 października 2011 r. do 31 grudnia 2012 r. poprzez:

- Zadanie 1: Pracę socjalną, zasiłki pieniężne



- Zadanie 2. Aktywizacja zawodowa UP
- Zadanie 3 Prowadzenie Centrum edukacyjno-rekreacyjnego dla młodzieży w wieku szkolnym
w dzielnicy Śródmieście
- Zadanie 4 Prowadzenie Świetlicy socjoterapeutycznej z poradnictwem rodzinnym i warsztatami artystycznymi dla dzieci i dorosłych
- Zadanie 5 Prowadzenie Punktu poradnictwa obywatelskiego z zakresu wsparcia psychologicznego, prawnego, doradztwa zawodowego i psychoterapii
- Zadanie 7 Kampanię informacyjno- edukacyjno-promocyjną programu Rewitalizacji społecznej Lepsze jutro

Cele szczegółowe:

- budowa systemu wsparcia na rzecz osób i rodzin znajdujących się w stanie ubóstwa z uwagi na brak pracy ze szczególnym uwzględnieniem ich aktywizacji i zastosowaniem środków ograniczających skutki życia w biedzie. Cel ten realizowany będzie w ramach zadania 1, 2, 3, 4, 5, 6 przez instrumenty aktywizacji edukacyjnej, zawodowej, zdrowotnej i społecznej, kierowane do osób zagrożonych wykluczeniem społecznym oraz działania na rzecz poprawy relacji członków rodziny.
- organizacyjne i finansowe wsparcie systemu opieki nad rodziną ze szczególnym uwzględnieniem rodzin zagrożonych ubóstwem i niepełnych, uwzględniając zasady równości płci, realizowany w ramach zadania 1, 3, 4, 5 przez objęcie różnymi formami wsparcia działaniami edukacyjnymi, psychospołecznymi.
- zwiększenie skuteczności pracy socjalnej. Realizacji tego celu służyć będzie zatrudnienie pracowników socjalnych, oraz asystentów rodziny do upowszechniania instrumentów aktywnej integracji i pracy socjalnej w rejonach oraz zaangażowanie w projekcie pracowników socjalnych MOPS do realizacji kontraktów socjalnych.
- przewycięzanie barier pomiędzy różnymi grupami społecznymi, pobudzenie odpowiedzialności za sprawy środowiska, w którym żyją poprzez zadanie 2, 5, 7.

W ramach projektu zaplanowano osiągnięcie następujących rezultatów twardych:



- Objęcie kontraktami socjalnymi 130 UP w tym 75 kobiet.
- Ukończenie udziału w warsztatach organizowanych przez Centrum Edukacyjno-Rekreacyjne przez 80 UP projektu.
- Ukończenie udziału w zajęciach prowadzonych w ramach świetlicy socjoterapeutycznej przez 80 UP
- Ukończenie kursów zawodowych przez 64 UP
- Ukończenie zajęć psychospołecznych przez 104 UP
- Ukończenie doradztwa zawodowego przez 30UP
- Wypłata stypendiów dla 30 UP
- Wypłata 150 świadczeń z pomocy społecznej w postaci zasiłków celowych

W ramach projektu zaplanowano osiągnięcie następujących rezultatów miękkich:

- Zadowolenie z udziału w projekcie u 85% UP
- Podniesienie poziomu wiedzy u 65 % UP
- Wzrost aspiracji zawodowych 65% UP
- Zwiększenie poczucia tożsamości lokalnej i solidarności społecznej u 80% UP

3.16.3 Dobre praktyki w projekcie

3.16.3.1 Dobre praktyki w zakresie organizacyjnym

Obowiązki lidera w trakcie realizacji projektu w partnerstwie w imieniu gminy pełnić będzie MOPS Sanok. Projekt został konsultowany na bieżąco z partnerami projektu. W trakcie opracowania wniosku o dofinansowanie projektu odbyto 3 spotkania robocze w ramach których określono cel główny i cele szczegółowe projektu działania w projekcie oraz wskaźniki i rezultaty.

Dobrą praktyką w zakresie zarządzania projektem było wyłonienie Grupy Sterującej, której zadaniem było bieżące monitorowanie procesu realizacji projektu, wpływanie na strategiczne zarządzanie projektem, zarządzanie konfliktem i podejmowanie decyzji związanych z ryzykiem w projekcie. W skład Grupy weszli wszyscy partnerzy projektu.



3.16.3.2 *Dobre praktyki w zakresie merytorycznym*

Dobłą praktyką w zakresie merytorycznym było kompleksowe wsparcie całej rodziny w zależności od ich indywidualnych potrzeb, w obszarze poprawy osobistego, a także rodzinnego funkcjonowania. Zarówno osób dorosłych jak i dzieci. Działanie to umożliwiło osiągnięcie dalej idących zmian niż by to miało miejsce w pracy z pojedynczymi członkami rodziny. Dodatkowo [...] dzieciaki zauważyły, że to co się dzieje wśród dorosłych może mieć skutek na nich później w przyszłości.⁴

Istotnym elementem wpływającym na powodzenie projektu było wprowadzenie asystenta rodziny do rodziny. Osoba ta pracował z daną rodziną, motywowała ją i no uczył jak żyć dalej. Asystent przekonywał, aby chodził na zajęcia, które mogą wnieść i poprawić sytuację tej rodziny⁵.

Warte podkreślenia jest, że trwałym efektem projektu było utworzenie placówek wsparcia dziennego dla uczestników projektu. W ramach ich funkcjonowania zrealizowano szereg działań merytorycznych skierowanych do uczestników projektu. Placówki te stanowiły odpowiedzi na zidentyfikowany w diagnozie problem w postaci słabo rozwiniętej bazy z poradnictwem prawnym i obywatelskim, jak również utrudnionym do niej dostępie.

Dużym sukcesem w projekcie cieszyły się grupy wsparcia, które nigdy były realizowane przez lokalny MOPS. Grupy wsparcia dały takie poczucie takiej pewności siebie dla tych osób, które z nich korzystają. I przyczyniły się do tego, że te osoby dalej chcą się spotykać i kontynuować tą pracę grupach. Bo czują, że w grupie dadzą sobie, będą mieli lżej⁶.

3.16.3.3 *Smart practices*

Zarówno lider, jak i partner projektu wskazują na fakt, że projekt cieszył się powodzeniem, zostały osiągnięte jego cele i został zrealizowany w całości.

Należy podkreślić, że planowane działania do realizacji w ramach projektu były spójne z założeniami LPRMS i odnoszą się do działań objętych rewitalizacją. Możliwość realizacji zaplanowanych działań w ramach niniejszego projektu uzupełnia i przyczyniła się do skuteczniejszego wykorzystania rozbudowywanej infrastruktury w ramach rewitalizacji.

⁴ Na podstawie wywiadu z przedstawicielem lidera projektu

⁵ Na podstawie wywiadu z przedstawicielem lidera projektu

⁶ Na podstawie wywiadu z przedstawicielem lidera projektu



Zintegrowane działania pozwoliły zatrzymać rozwój negatywnych tendencji społecznych, przeciwdziałają patologiom i wykluczeniu społecznemu, wpłynęły na poprawę bezpieczeństwa w mieście, a szczególnie w dzielnicach kryzysowych (Strefach: I, V, VI). Działania te niewątpliwie przyczynią się pośrednio do ożywienia centrum głównie w kwestii społecznej.

Program Rewitalizacji Społecznej przeprowadzany w mieście Sanok wkomponowuje się w kompleksową koncepcję rewitalizacji (obejmującej ponadto rewitalizację gospodarczą i infrastrukturalną), jakiej powinien być generalnie poddawany systematycznie obszar całego kraju.

Aktywizowanie ludzi bezrobotnych, pochodzących ze środowisk patologicznych i zagrożonych wykluczeniem społecznym poprzez takie projekty jak rewitalizacja społeczna w Sanoku zaprocentuje w przyszłości dla całej lokalnej społeczności. Praca z tymi ludźmi przez odpowiednich specjalistów od spraw społecznych i psychologicznych przyczyni się do zwiększenia u tych osób samoświadomości, wiary w siebie co może skutkować np. zwiększeniem kreatywności, ambicji czy zwiększeniem przedsiębiorczości i tworzeniem w związku z tym nowych miejsc pracy.

Z kolei grupa działań w ramach programu polegająca na prowadzeniu warsztatów i innych zajęć aktywizacyjnych dla młodzieży, niewątpliwie przyczyni się do lepszego wychowania tej trudnej młodzieży, zmniejszenia przestępczości i innych zjawisk patologicznych, a przede wszystkim da szansę tej młodzieży na trwałe oderwanie się w przyszłości od patologicznego środowiska, w którym się wychowuje na co dzień.



3.17 Miasto równych możliwości - program rewitalizacji szansą dla młodych oraz niepełnosprawnych, Wadowice

3.17.1 Podmioty projektu

Realizatorami projektu byli:

- Gmina Wadowice/Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej w Wadowicach - lider
- Powiatowy Urząd Pracy w Wadowicach – partner
- Stowarzyszenie im. Dr Edmunda Wojtyły w Wadowicach – partner

Wsparciem w ramach programu objęto osoby zamieszkujące obszar objęty Lokalnym Programem Rewitalizacji z rodzin wieloproblemowych, niepracujące i/lub pracujące ze szczególnym uwzględnieniem młodzieży w wieku od 15 do 25 lat (grupa preferowana), która to jest szczególnie narażona na dyskryminację i wykluczenie społeczne.

W szczególności wsparciem objęto: samotne matki w wieku 15-25 lat, kobiety w ciąży w wieku 15-25 lat, rodzice w wieku 15-25 lat, a także osoby niepełnosprawne, które poprzez swoje schorzenia, a także inne problemy adaptacyjne, znalazły się w grupie osób zagrożonych wykluczeniem społecznym.

Na podstawie przeprowadzonych analiz wykazano, że obszar rewitalizacji charakteryzuje się znaczną koncentracją negatywnych zjawisk zarówno w przestrzeni gospodarczej, społecznej jak i przestrzennej. Ponadto pełni ważną funkcję dla miasta, gminy i regionu. Dla kompleksowej odnowy tej przestrzeni, co jest istotą rewitalizacji wyznaczono i skoncentrowano działania na obszarze najbardziej tego wymagającym, co potwierdzają poniższe negatywne zjawiska występujące na tym obszarze:

- zmniejszanie się liczby mieszkańców - zaludnienie badanego obszaru zmniejsza się w szybszym tempie niż zaludnienie całego miasta,
- duża liczba mieszkańców korzystająca z pomocy społecznej - aż 65% wadowickich rodzin korzystających z pomocy społecznej zamieszkuje w obszarze rewitalizacji,
- zwiększona koncentracja zjawisk przestępczych - w obszarze rewitalizacji kumuluje się większość przestępstw kryminalnych (średnio 57,5%) stwierdzonych w mieście,



- niedostatecznie rozwinięta baza usług turystyczno-pielgrzymkowych (zwłaszcza słabo rozwinięta baza noclegowa, mało produktów turystycznych, które umożliwiają wydłużenie pobytu w mieście, niewystarczająca oferta usług towarzyszących, niedostosowanie przestrzeni do ruchu pielgrzymkowego),
- wysokie bezrobocie wśród ludzi starszych powyżej 45 roku życia, szczególnie z wykształceniem średnim, policealnym i wyższym,
- niski standard infrastruktury technicznej, związany głównie z długim czasem eksploatacji,
- degradacja reprezentacyjnych budynków i przestrzeni w centrum miasta⁷.

3.17.2 Przedmiot projektu

Zaplanowane w ramach projektu wsparcie ma charakter kompleksowy, gdyż poprzez aktywny udział partnerów projektu, zapewniono uczestnikom programu diagnozę potencjału zawodowego

i społecznego, podniesienie własnej samooceny, dobór dalszych form podnoszenia kwalifikacji zawodowej z oferty dostępnej na lokalnym rynku wsparcia bezrobotnych. Dzięki poradnictwu zawodowemu oraz dzięki możliwości ciągłego kontaktu ze specjalistą d.s. aktywizacji społecznej (ze strony PUP) oraz doradcą zawodowym (ze strony Lidera) ułatwiony był kontakt z potencjalnym pracodawcą. Szereg spotkań z profesjonalnymi specjalistami, wyjazdy studyjne, integracyjne, czynna rehabilitacja i szerokie wsparcie zapewniły stabilne warunki rozwoju, odbudują kapitał społeczny, oraz przeciwdziałają wykluczeniu społecznemu, a w rezultacie mają doprowadzić do podnoszenia kwalifikacji, zwiększenia szans, zwiększenia siły nabywczej i samoświadomości, a także poczucia bezpieczeństwa uczestników programu.

Celem ogólnym programu jest zwiększenie aktywności społecznej i zawodowej uczestników programu - osób i rodzin wieloproblemowych, osób niepełnosprawnych - zagrożonych wykluczeniem społecznym.

Cele szczegółowe, to:

⁷ Wniosek o dofinansowanie



- nabycie umiejętności społecznych,
- zdobycie umiejętności umożliwiających wejście na rynek pracy,
- poprawa wizerunku i własnej samooceny,
- zmniejszenie obszaru wykluczenia,
- poprawa kondycji zdrowotnej uczestników programu,
- integracja społeczna.

Zaplanowane działania składają się na kompleksowy, spójny program, który jest komplementarny

z celami Lokalnego Programu Rewitalizacji. Poprzez poprawę jakości życia mieszkańców i użytkowników przestrzeni, a także poprzez zwiększenie poziomu integracji społecznej mieszkańców. W ramach projektu zrealizowano następujące zadania:

AKTYWNA INTEGRACJA:

- Aktywizacja zawodowa w ramach której zaplanowano poradnictwo grupowe i wsparcie indywidualne z doradcą zawodowym, Warsztatów Terapii Zajęciowej dla osób niepełnosprawnych, wyjazd studyjny „Weź los w swoje ręce! - praca narzędziem do przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu”,
- Aktywizacja edukacyjna w ramach której zaplanowano szkolenia - kursy zawodowe, 6-miesięczne staże dla młodych osób bezrobotnych
- Aktywizacja społeczna w ramach której zaplanowano do realizacji poradnictwo grupowe i wsparcia indywidualne w zakresie podnoszenia aspektów psychologicznych w kształtowaniu postaw prospołecznych, rodzinnych, komunikacyjnych poprzez indywidualne doradztwo specjalistyczne (m.in. psycholog, terapeuta, pedagog, radca prawny), wyjazd studyjny pt. „Jak Cię widzą, tak Cię piszą”
- Aktywizacja zdrowotna w ramach której zaplanowano do realizacji turnusy rehabilitacyjne oraz zajęcia rehabilitacyjne, zatrudnienie lekarza, który na podstawie badań uczestników dostosuje dla nich odpowiednią rehabilitację, wyjazd studyjny „Żyj zdrowo- nie ulegaj, walcz ze sobą!”.

PRACA SOCJALNA w ramach której zaplanowano podpisanie i realizacja dodatkowych 95 kontraktów socjalnych oraz zatrudnienie 1 asystenta rodziny



DZIAŁANIA O CHARAKTERZE ŚRODOWISKOWYM w ramach której zaplanowano wsparcie dla beneficjentów ostatecznych programu wraz z otoczeniem poprzez zorganizowanie i sfinansowanie dwóch wycieczek integracyjno- aktywizacyjny.

W ramach projektu zaplanowano szeroki katalog produktów i rezultatów, który powinien zostać osiągnięte w wyniku realizacji projektu.

Produkty:

- P1- ilość podpisanych kontraktów socjalnych (95 kontraktów socjalnych),
- P2- liczba godzin wsparcia indywidualnego zawodowej (ogółem - 50 osób * 2 godziny = 100 godzin podczas realizacji całego programu)
- P3 - liczba godzin wsparcia grupowego (ogółem - 9 godzin * 3 grupy = 27 godzin podczas realizacji całego programu)
- P3- liczba godzin szkoleń zawodowych (ogółem: ok. 2000 godzin szkoleń)
- P4- liczba podpisanych umów stażowych (30 umów stażowych)
- P4' - uzyskanie zatrudnienia po odbytym stażu (co najmniej 20 osób)
- P5 - ilość podpisanych umów o pracę (co najmniej 35 umów o pracę)
- P6 - liczba wydanych certyfikatów ukończenia programu
- P7 - zatrudnienie 1 asystenta osoby niepełnosprawnej.

Rezultaty twarde

R 1- zawarcie i zrealizowanie kontraktów socjalnych (co najmniej 76 kontraktów socjalnych),

R 2- nabycie bądź zwiększenie umiejętności aktywnego poszukiwania pracy poprzez zajęcia z doradcą zawodowym (ogółem: 127 godzin)

R3- zwiększenie umiejętności zawodowych poprzez przeprowadzenie szkoleń zawodowych z uwzględnieniem potrzeb uczestników programu (ogółem - 20 szkoleń dla uczestników programu)

R4- nabycie doświadczenia zawodowego, poprzez udział w stażach przeprowadzanych przez PUP, co umożliwi powrót na rynek pracy



R5 - poprawa kondycji materialnej Beneficjentów ostatecznych programu (co najmniej 35 BO)

R6 - zakończenie udziału w programie dotyczącym rewitalizacji społecznej przez Beneficjentów Ostatecznych (ogółem: 76 BO)

R7 - zwiększenie upowszechniania pracy socjalnej poprzez zatrudnienie asystenta rodzinnego (1 asystenta)

Rezultaty miękkie:

R8- rozwój zdolności motywacyjnych,

R9- zwiększenie zaufania we własne siły (ogółem: co najmniej 76 BO)

R10- poprawa samooceny i autoprezentacji (ogółem: co najmniej 76 BO)

R 11- podniesienie poczucia odpowiedzialności i radzenia sobie w trudnych sytuacjach (ogółem: co najmniej 76 BO)

R12- podniesienie aspektów psychologicznych w kształtowaniu postaw prospołecznych, rodzinnych, komunikacyjnych (ogółem: co najmniej 76 BO)

3.17.3 Dobre praktyki w projekcie

3.17.3.1 Dobre praktyki w zakresie organizacyjnym

Dobłą praktyką programów społecznych jest włączenie we wspólne działania i inicjatywy możliwie wielu podmiotów działających w i na rzecz lokalnej społeczności. Taka sytuacja miała miejsce i w przedmiotowym projekcie. Oprócz lidera różne formy pracy z beneficjentami ostatecznymi realizowało 2 partnerów: Powiatowy Urząd Pracy w Wadowicach oraz Stowarzyszenie im. Dr Edmunda Wojtyły w Wadowicach. Zapewniło to nie tylko merytoryczną spójność z innymi inicjatywami administracji samorządowej, lecz przede wszystkim umożliwiło formalne podjęcie proponowanych w projekcie działań. Właśnie owe oficjalne, administracyjno-prawne aspekty wielu programów bywają marginalizowane na etapie planowania, co zwłaszcza dotyczy podmiotów niepublicznych. Tutaj, dzięki temu, że lider projektu posiada doświadczenie i jest elementem administracji publicznej, ma lepsze rozeznanie w obowiązujących procedurach instytucjonalno-prawnych, a przede wszystkim –



dzięki temu, że posiada odpowiednie i przygotowane do wykonywania tego typu zadań procedury wewnętrzne i kadry, na każdym etapie projektu mógł skutecznie oddziaływać nad prawidłową realizacją jego strony formalnej.

3.17.3.2 Dobre praktyki w zakresie merytorycznym

Dobry praktyką programów społecznych jest poprzedzenie działań dogłębną, przekrojową diagnozą stanu aktualnego. Uzasadnienie wyboru obszaru rewitalizacji potwierdzono w wyniku analiz eksperckich bazując na informacjach i danych statystycznych uzyskanych z: Urzędu Miejskiego w Wadowicach, Miejskiego Ośrodka Pomocy Społecznej w Wadowicach, Wadowickiego Centrum Kultury, Zgromadzenia Sióstr Najświętszej Rodziny z Nazaretu w Wadowicach, Powiatowego Urzędu Pracy w Wadowicach oraz Komendy Powiatowej Policji w Wadowicach. Dane te uzupełniono o statystyki dostępne w Głównym Urzędzie Statystycznym (Bank Danych Regionalnych) i Wojewódzkim Urzędzie Pracy w Krakowie.

Kolejną pozytywną stroną projektu jest jego wpisanie w działania infrastrukturalne i społeczne zawarte w programowych i strategicznych dokumentach samorządu województwa (dolnośląskiego) i miasta (np. Lokalny Plan Rewitalizacji).

Elementem, który należy uznać za dobrą praktykę jest realizacja programu rewitalizacji społecznej równoległe z działaniami Lokalnego Programu Rewitalizacji. Realizacja kompleksowych działań pozwoli na osiągnięcie stawianych celów co bez współfinansowania z EFS i EFRR nie byłoby to możliwe. Należy zauważyć, że proces rewitalizacji zawsze ma charakter kompleksowy, jest planem realizowanym przez wielu partnerów, prowadzi do wzmocnienia podejmowanych działań jak i do bardziej racjonalnego wydatkowania środków.

3.17.3.3 Smart practices

Program Rewitalizacji Społecznej przeprowadzany w mieście Wadowice wkomponowuje się w kompleksową koncepcję rewitalizacji obejmującej ponadto rewitalizację gospodarczą i infrastrukturalną.



Centrum miasta Wadowice jest obszarem, który odstaje od reszty okolicy. Wskazane jest, aby centrum miasta Wadowice odzyskało swoją naturalną funkcję, jaka przez wieki przyświecała centrom miast, czyli funkcję centrum życia kulturalnego, gospodarczego i społecznego. Działania prowadzące do eliminacji zachowań patologicznych w omawianym obszarze niewątpliwie przyczynią się pośrednio do ożywienia centrum głównie w kwestii społecznej.

Ponadto aktywizowanie ludzi młodych poprzez takie projekty zaprocentuje w przyszłości dla całej lokalnej społeczności. Indywidualna praca z tymi ludźmi przez odpowiednich specjalistów od spraw społecznych i psychologicznych przyczyni się do zwiększenia u tych osób samoświadomości, wiary w siebie co może w efekcie skutkować np. zwiększeniem kreatywności, ambicji czy zwiększeniem przedsiębiorczości i tworzeniem w związku z tym nowych miejsc pracy, na czym skorzysta cała lokalna społeczność.

Z tą ostatnią kwestią łączy się spostrzeżenie, że faktycznych uczestników projektu było o blisko 60% więcej, aniżeli pierwotnie założono. Samo w sobie świadczy to o silnym oddziaływaniu tej inicjatywy na społeczność lokalną i tylko podkreśla jego skuteczność. Inwencja i sprawna realizacja projektu przyczyniły się do tego, że działania organizatorów nie zatrzymały się tylko na ściśle określonej grupie docelowej, lecz zatoczyły szersze kręgi, wciągając w proces aktywizacyjny, integracyjny i rewitalizacyjny pokaźną część lokalnej społeczności.

3.18 Centrum Aktywności Lokalnej, Wałbrzych

3.18.1 Podmioty projektu



Projekt realizowany był przez dwa podmioty. Liderem projektu był Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej w Wałbrzychu w roli partnera organizacja pozarządowa – Regionalne Centrum Wspierania Inicjatyw Pozarządowych.

W ramach projektu zaproponowano zajęcia i usługi dla różnych grup wiekowych: od dzieci, poprzez młodzież, osoby w wieku produkcyjnym, po osoby starsze. Działania profilaktyczne zapobiegające powstawaniu patologii typu narkomania, alkoholizm, przestępczość skierowane muszą być przede wszystkim do ludzi młodych. Mieszkańcy tej dzielnicy dotkniętej wieloma negatywnymi zjawiskami, charakteryzującej się niską stopą życiową, utracili zdolności rozwiązywania problemów i wychodzenia z kryzysu. Dlatego działania skierowane są przede wszystkim do grupy młodych ludzi dla zapewnienia równych szans rozwojowych. Stąd też położono nacisk na możliwość nieodpłatnego dostępu do bezpłatnego zagospodarowania czasu wolnego dzieci i młodzieży.

3.18.2 Przedmiot projektu

Celem projektu było dążenie do aktywizacji społecznej, zawodowej i integracji 662 mieszkańców Śródmieścia oraz ograniczenia problemów społecznych, podniesienia jakości życia w okresie 15 miesięcy. Narzędziem służącym temu celowi było utworzenie Centrum Aktywności Lokalnej. Zadaniem CAL, zgodnie z Lokalnym Programem Rewitalizacji Wałbrzych na lata 2008-2015 było systemowe budowanie potencjału społeczności lokalnej w obszarach:

- ograniczenia występowania patologii społecznych,
- zwiększenia aktywności mieszkańców i ich zaangażowania w zaspokajanie własnych potrzeb,
- integracji mieszkańców, liderów lokalnych,
- wzrostu dostępności do wiedzy i umiejętności niezbędnych w aktywności społeczno-zawodowej.

Program skierowany był do mieszkańców objętej rewitalizacją dzielnicy Śródmieście - zagrożonych wykluczeniem społecznym z powodu ubóstwa, bezrobocia, niepełnosprawności. Działania realizowane w Centrum Aktywności Lokalnej (CAL) ul. Mickiewicz 26 w budynku zmodernizowanym w ramach rewitalizacji Śródmieścia.



Uczestnikami projektu byli mieszkańcy rewitalizowanego obszaru Śródmieścia zagrożeni wykluczeniem społecznym ze względu na bezrobocie, ubóstwo, niepełnosprawność (662 osoby) wraz z ich otoczeniem - (ok. 1000 osób), w tym:

- Młodzi ludzie bezrobotni zagrożeni wykluczeniem społecznym, w wieku 15 - 25 lat,
 - Samotne młode matki w wieku 15-25 lat,
 - Kobiety w ciąży w wieku 15-25 lat,
 - Młodzi rodzice w wieku 15-25 lat,
 - Dzieci i młodzież zagrożona patologiami społecznymi tj. przemocą, współuzależnieniem, przestępczością, narkomanią alkoholizmem, które nie mają dostępu do alternatywnych form spędzania czasu wolnego
 - Osoby niepełnosprawne ruchowo
 - Lokalni liderzy i osoby pracujące na rzecz mieszkańców obszaru rewitalizowanego oraz wolontariusze
 - Osoby starsze, nieaktywne zawodowo, nie uczestniczące w życiu społecznym, niepełnosprawne, których często jedynym źródłem utrzymania jest zasiłek stały z pomocy społecznej
- Wnioskodawca przewidział szereg rezultatów do osiągnięcia w ramach projektu (blisko 140). Tak szczegółowy katalog zaplanowanych do osiągnięcia rezultatów pozwoli zbadać czy zaplanowane działania przyczynią się do osiągnięcia celów programu. Zgodnie z założeniami projektu intensywne i systematyczne prace psychologiczne, pedagogiczne, edukacyjne, animacyjne zwiększy w uczestnikach projektu motywację do podejmowania aktywności społecznej i zawodowej.

3.18.3 Dobre praktyki w projekcie

3.18.3.1 Dobre praktyki w zakresie organizacyjnym

Dobłą praktyką programów społecznych jest włączenie we wspólne działania i inicjatywy możliwie wielu podmiotów działających w i na rzecz lokalnej społeczności. Taka sytuacja miała miejsce i w przedmiotowym projekcie. Oprócz lidera różne formy pracy z



beneficjentami ostatecznymi oficjalnie realizował partner społeczny. Jest to ważne z punktu widzenia efektywności projektu.

Tej kwestii towarzyszyło również powołanie tzw. grupy sterującej partnerstwem, złożonej z przedstawicieli lidera, partnera oraz jednej osoba ze strony Urzędu Miasta, ta grupa spotykała się raz na kwartał. Można stwierdzić, że grupa sterująca pełniła przez to swego rodzaju element zarządzania Strategicznego.

Kolejną pozytywną stroną projektu jest jego wpisanie w działania infrastrukturalne i społeczne zawarte w programowych i strategicznych dokumentach samorządu województwa (dolnośląskiego) i miasta (np. Lokalny Plan Rewitalizacji, Strategia Zrównoważonego Rozwoju Miasta Wałbrzycha do 2013 r., Program Aktywności Lokalnej dla Miasta Wałbrzycha na lata 2010-2013). Zapewniło to nie tylko merytoryczną spójność z innymi inicjatywami administracji samorządowej, lecz przede wszystkim umożliwiło formalne podjęcie proponowanych w projekcie działań. Właśnie owe oficjalne, administracyjno-prawne aspekty wielu programów bywają marginalizowane na etapie planowania, co zwłaszcza dotyczy podmiotów niepublicznych. Tutaj, dzięki temu, że lider projektu posiada doświadczenie i jest elementem administracji publicznej, ma lepsze rozeznanie w obowiązujących procedurach instytucjonalno-prawnych, a przede wszystkim – dzięki temu, że posiada odpowiednie i przygotowane do wykonywania tego typu zadań procedury wewnętrzne i kadry, na każdym etapie projektu mógł skutecznie oddziaływać nad prawidłową realizacją jego strony formalnej. W związku z tym mógł on być realizowany bez zakłóceń, a wszelkie bariery instytucjonalne rozwiązywane zgodnie z obowiązującymi procedurami i administracyjnymi realiami. Bez ich znajomości i doświadczenia w tym zakresie tak złożone przedsięwzięcie byłoby narażone na niepowodzenie, co samo w sobie jest wskazówką dla przyszłych inicjatyw o podobnym charakterze.

Kolejnym elementem dobrej praktyki organizacyjnej było powołanie Rady Centrum. W skład Rady będą weszli przedstawiciele LIDERA i PARTNERA. Do współpracy przy pracach Rady będą również zapraszani lokalni liderzy i partnerzy instytucjonalni. Rada na początku działania przyjęła swój regulamin oraz ustaliła zasady funkcjonowania CAL i korzystania z pomieszczeń, sprzętu CAL.



Istotnym elementem projektu było nowatorskie podejście do rekrutacji uczestników. Wnioskodawcy przewidzieli zróżnicowaną rekrutację, która pozwoliła zadbać o równość w dostępie do projektu osób z obszaru Śródmieście. W trakcie naboru uczestników zachowana zostanie zasada równości szans: nie dyskryminowanie ze względu na wiek, płeć, niepełnosprawność. Rekrutacja z wykorzystaniem nowoczesnych technologii przyczyni się do realizacji zasady społeczeństwa informacyjnego. Dotarcie do różnych grup odbiorców zrealizowano przy wykorzystaniu różnych kanałów: pracownicy socjalni z Zespołu Pacy Socjalnej Nr 5, kuratorzy sądowi, lokalne instytucje i organizacje tj. Biblioteka, Rada Wspólnoty Samorządowej, Szkół (zamieszczenie informacji o działaniach projektowych w siedzibie LIDERA, PARTNERA, podmiotów lokalnych, na stronach www, bezpośrednie spotkania z zainteresowanymi; wypełnienie ankiet). A że były to działania adekwatne, może świadczyć również fakt, iż cieszyły się dużym zainteresowaniem (i większa od zakładanej liczba uczestników), czyli musiały się dobrze wpisywać w oczekiwania i potrzeby lokalnej społeczności.

3.18.3.2 Dobre praktyki w zakresie merytorycznym

Przygotowanie i realizację projektu rewitalizacji poprzedziło wykonanie kompleksowej, wielowątkowej diagnozy problemów społecznych Wałbrzycha. Autorzy projektu wykorzystali wiele dostępnych źródeł pozyskania informacji. Do najważniejszych można zaliczyć: LPR, dane MOPS, Program Profilaktyki i Rozwiązywania Problemów Alkoholowych dla Miasta Wałbrzycha na rok 2011, rekomendacje partnerów lokalnych uczestniczących w spotkaniu w dzielnicy Śródmieście, doświadczenia Partnera projektowego przy realizacji działań animacyjnych i edukacyjnych.

Dobra praktyką w zakresie merytorycznym jest utworzenie, na podstawie szczegółowej analizy potrzeb Centrum Aktywności Lokalnej, jako bazy do podejmowania wszechstronnej rewitalizacji społecznej. Centrum Aktywności ma na celu podejmowanie działań, których celem będzie aktywizowanie społeczności lokalnej, tworzenie poczucia ich przynależności do miasta i społeczności lokalnej, ale również uruchomienie strategii pomagania ludziom w pomaganiu sobie samym. Działania te będą angażowały i aktywizowały zarówno mieszkańców, jak i lokalne instytucje świadczące pomoc dla nich. Najważniejszą cechą Centrum jest fakt, że usługi będą odpowiadały na potrzeby artykułowane przez lokalną



społeczność, postrzeganą całościowo i prowadzone będą w oparciu o jej zasoby ludzkie i instytucjonalne.

Poszukując przykładów dobrych praktyk dotyczących wypełnienia celów merytorycznych projektu, czyli rewitalizacji społecznej, należy zauważyć, że o ile miarą sukcesu programu rewitalizacyjnego bywa zazwyczaj trudno mierzalne i czasami niewymierne podniesienie aktywności i zmiana postaw beneficjentów ostatecznych, to w przypadku opisywanego tutaj projektu, towarzyszył owym zmianom cały katalog dodatkowy, łatwiej mierzalny wskaźnik tj. poprawa postępów w nauce.

3.18.3.3 *Smart practices*

Program Rewitalizacji Społecznej przeprowadzony Wałbrzychu jest bardzo rozbudowanym programem obejmującym wiele różnorodnych zadań skierowanych do wielu grup społecznych w każdym wieku zamieszkujących obszar rewitalizowany. Program ten wkomponowuje się w kompleksową koncepcję rewitalizacji obejmującej ponadto rewitalizację infrastrukturalną.

Należy podkreślić, że niniejszy projekt stanowił jedno z przedsięwzięć podstawowych w ramach Lokalnego Programu Rewitalizacji Wałbrzycha na lata 2008-2015, stanowiącego załącznik do Uchwały Rady Miejskiej Wałbrzycha nr XXXV/311/09 z dnia 12.02.2009 r., zmienionej Uchwałą nr XL/367/09 z dnia 30.06.2009 r.

W ramach Lokalnego Programu Rewitalizacji Wałbrzycha w Śródmieściu zmodernizowano wiele budynków mieszkalnych i budynków użyteczności publicznej, w tym obiekt przy ul. Mickiewicza 26 dostosowany dla potrzeb osób niepełnosprawnych, znajdujący się w ścisłym centrum Miasta, w bezpośrednim sąsiedztwie: szkoły podstawowej, parafii, wyższej uczelni. Niniejszy Projekt jest bezpośrednim rozwinięciem zainicjowanych w ramach LPR działań, które mają charakter długofalowy. Pozyskanie nowego obiektu w wyniku rewitalizacji pozwoliło na rozszerzenie formuły działań i realniejsze osiągnięcie rewitalizacji społecznej.

Zrealizowany projekt będzie kontynuowany przez Miasto, ponieważ w założeniach LPR ma przynieść trwałe zmiany dla Śródmieścia. Zgłaszany projekt wpisuje się w pierwszy etap prac na obszarze rewitalizowany, a tym samym w okres uruchamiania zadań związanych ze wspieraniem społeczności Śródmieścia już w ramach rewitalizacji społecznej. Władze Miasta zakładają, iż projekt będzie inicjacją tej aktywności.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Kolejne przedsięwzięcia na rzecz rewitalizacji śródmieścia będą budowane w oparciu o doświadczenia projektu, a zarazem będą wzmacniać uzyskane efekty. Wyedukowane osoby będą zapraszane do udziału w roli partnerów i sojuszników w kolejnych przedsięwzięciach na rzecz śródmieścia.

Strona | 117

Zarówno lider, jak i partner projektu wskazują na fakt, że projekt cieszył się powodzeniem, zostały osiągnięte jego cele i został zrealizowany w całości.



3.19 Blok, podwórko, kamienice - ożywiły się dzielnice, Warszawa

3.19.1 Podmioty projektu

Krótką charakterystyką beneficjentów: wnioskodawca, grupa docelowa.

Strona | 118

Warszawa jest miastem zróżnicowanym pod względem gospodarczym, a także społecznym i i kulturowym. Na charakter miasta szczególny wpływ mają różnice dotyczące podziału stolicy na jej lewą i prawą stronę. Lewa część miasta postrzegana jest jako lepiej rozwinięte centrum z ośrodkami władzy i infrastrukturą kulturalną. Natomiast prawy brzeg uchodzi za zdegradowany, słabo rozwinięty, o niskim statusie materialnym, stygmatyzowany społecznie i obciążony negatywnymi stereotypami. Na terenie prawobrzeżnej Warszawy zaobserwować można nagromadzenie wielu problemów społecznych wynikających w dużej mierze z przemysłowego charakteru tej części miasta, a także ze znacznego niedoinwestowania i degradacji infrastrukturalnej. Spośród wyraźnie dostrzegalnych problemów na obszarach kryzysowych trzech prawobrzeżnych Dzielnic wyróżnić można min.: dezintegrację społeczną, znaczną przestępczość, a także przestarzałe funkcje ekonomiczne dostrzegalne np. na obszarze Targówka Fabrycznego, Pragi Północ, czy w rejonach Kamionka na Pradze Południe. Zmiana wizerunku zdegradowanych obszarów i wyprowadzenie z sytuacji problemowej wymaga podjęcia zintensyfikowanych działań społecznych - wdrożenia spójnego programu społecznej rewitalizacji, który uwzględni potrzeby i problemy mieszkańców. Bez tego wszelkie działania inwestycyjne, w tym budowa stadionu narodowego nie przyniosą oczekiwanych rezultatów.

Liderem projektu było Miasto Stołeczne Warszawa, któremu towarzyszyli w roli partnera organizacje pozarządowa - Stowarzyszenie „Wspólne Podwórko”, Stowarzyszenie na rzecz poprawy środowiska mieszkalnego "Odblokuj", Stowarzyszenie Monopol Warszawski.

Wnioskodawca oraz Partnerzy posiadają wieloletnie doświadczenie w prowadzeniu działalności na obszarze kryzysowym, w tym w ramach działań organizowanych z funduszy UE

Program skierowany był do 535 osób z obszarów kryzysowych trzech dzielnic prawobrzeżnej Warszawy (Targówka, Pragi Północ i Pragi Południe), w tym 280 kobiet i 255 mężczyzn. Podział na płeć wynikał z obserwowanej tendencji na obszarach rewitalizowanych, w której



zauważalna jest przewaga kobiet w stosunku do mężczyzn (tendencja uchwycona na podst. corocznych analiz obszarów kryzysowych w Dzielnicach).

Grupą docelową będą mieszkańcy zdegradowanych obszarów, których cechuje bierność, niewykazywanie wspólnych inicjatyw, zanik więzi sąsiedzkich oraz stopniowy zanik poczucia tożsamości lokalnej (200 osób). W tym względzie odbiorcy programu z uwagi na wielość doświadczanych problemów, brak umiejętności ich rozwiązywania, a zazwyczaj także niski status społeczno-ekonomiczny mają ograniczony dostęp do oferty edukacyjnej, kulturalnej i pomocowej. W dużej mierze to osoby zagrożone wykluczeniem społecznym i marginalizowane. Ponadto ponad 50% grupy docelowej stanowić będą osoby młode w wieku 15-25 lat, w tym młodzież zagrożona wykluczeniem.

Dodatkowo program kierowany był do młodych rodziców, w tym kobiet w ciąży, samotnych rodziców borykających się z problemami wychowawczymi, a także do młodzieży przerywającej kształcenie na poziomie podstawowym i gimnazjalnym. Grupą objętą wsparciem były również osoby uzależnione od alkoholu (w remisji, po przebytej terapii) i niepełnosprawne.

3.19.2 Przedmiot projektu

Cele projektu, zakładane metody, wskaźniki.

Celem ogólnym projektu była integracja i przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu mieszkańców (535 osób, 280 kobiet, 255 mężczyzn) z obszarów kryzysowych trzech prawobrzeżnych dzielnic Warszawy (Targówka, Pragi Północ i Pragi Południe) w okresie 15 miesięcy, prowadzony w oparciu o wypracowanie trzech modeli społecznej rewitalizacji dla każdej z dzielnic. Cel ogólny był realizowany poprzez następujące cele szczegółowe:

- Wzmocnienie więzi sąsiedzkich mieszkańców obszarów kryzysowych w okresie 15 miesięcy.
- Zwiększenie zaangażowania mieszkańców z obszarów kryzysowych trzech dzielnic warszawskich w kształtowanie najbliższego otoczenia w okresie 15 miesięcy.
- Zwiększenie umiejętności rodzicielskich matek i ojców z terenów kryzysowych Pragi Północ i Południe korzystających ze wsparcia Poradni Rodzinnej i Młodzieżowej.



- Zwiększenie umiejętności aktywnego poszukiwania pracy przez młodych dorosłych zamieszkujących obszary kryzysowe w okresie 15 miesięcy.
- Wzrost motywacji i zaangażowania młodzieży w wieku 15-25 lat z obszarów kryzysowych w aktywnym spędzaniu czasu wolnego.

W ramach projektu zaplanowano realizację szeregu zadań. Do najważniejszych nich zaliczyć należy: powstanie klubów młodzieżowych w ramach których funkcjonować będzie streetworking; Klub Integracji Społecznej; uruchomienie poradni rodzinnej i młodzieżowej, a także zadanie „zielone podwórka”, w ramach których przewidziano rewitalizację 28 podwórek praskich; Targówek wespół w zespół!, w ramach którego zaplanowano stworzenie wraz z mieszkańcami ogródków ekologicznych i grę miejską „Targuj się o Targówek”; tańce na dechach.

W ramach zadania „zielone podwórka” na 28 podwórkach zostaną przeprowadzone konsultacje społeczne. Konsultacje poprowadzą animatorzy, eksperci - warszawianie przy wsparciu architekta krajobrazu, w czasie których przekazana zostanie uczestnikom wiedza z zakresu historii praskich podwórek (np. historia o miejscu spotkań, wspólnej modlitwy - skąd pozostałości podwórkowych kapliczek itp.), zasady konstruowania i kreowania elementów otaczającej ich przestrzeni.

Wnioskodawcy przewidzieli szeroki katalog rezultatów i produktów programu rewitalizacji społecznej w odniesieniu do planowanych działań. Każdemu z zadań przypisano mierzalne i policzalne rezultaty i produkty. Osiągnięcie rezultatów wpłynie na realizację celu ogólnego programu - integrację i przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu mieszkańców. Dzięki realizacji różnorodnych działań wypracowane zostaną nowe praktyki i standardy rewitalizacji społecznej na obszarach kryzysowych trzech warszawskich dzielnic. Uczestnictwo w różnorodnych zajęciach zarówno o charakterze wyrównawczym i motywacyjnym, jak również kulturalnym przyczyni się do zintegrowania mieszkańców zdegradowanych obszarów. Wpłynie na podtrzymanie lub rozpoznanie lokalnej tożsamości i zwiększy stopień partycypacji mieszkańców w kształtowaniu najbliższego otoczenia (Dzielnicy), a tym samym przyczyni się do przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu.



3.19.3 Dobre praktyki w projekcie

3.19.3.1 Dobre praktyki w zakresie organizacyjnym

Dobłą praktyką programów społecznych jest włączenie we wspólne działania i inicjatywy możliwie wielu podmiotów działających w i na rzecz lokalnej społeczności. Taka sytuacja miała miejsce i w przedmiotowym projekcie. Oprócz lidera różne formy pracy z beneficjentami ostatecznie realizowało czterech partnerów społecznych. Zapewniło to nie tylko merytoryczną spójność z innymi inicjatywami administracji samorządowej, lecz przede wszystkim umożliwiło formalne podjęcie proponowanych w projekcie działań. Właśnie owe oficjalne, administracyjno-prawne aspekty wielu programów bywają marginalizowane na etapie planowania, co zwłaszcza dotyczy podmiotów niepublicznych. Tutaj, dzięki temu, że lider projektu posiada doświadczenie i jest elementem administracji publicznej, ma lepsze rozeznanie w obowiązujących procedurach instytucjonalno-prawnych, a przede wszystkim – dzięki temu, że posiada odpowiednie i przygotowane do wykonywania tego typu zadań procedury wewnętrzne i kadry, na każdym etapie projektu mógł skutecznie oddziaływać nad prawidłową realizacją jego strony formalnej.

Kolejną pozytywną stroną projektu jest jego wpisanie w działania infrastrukturalne i społeczne zawarte w programowych i strategicznych dokumentach Miasta Stołecznego Warszawa. Zapewniło to nie tylko merytoryczną spójność z innymi inicjatywami administracji samorządowej, lecz przede wszystkim umożliwiło formalne podjęcie proponowanych w projekcie działań. Właśnie owe oficjalne, administracyjno-prawne aspekty wielu programów bywają marginalizowane na etapie planowania, co zwłaszcza dotyczy podmiotów niepublicznych. Tutaj, dzięki temu, że lider projektu posiada doświadczenie i jest elementem administracji publicznej, ma lepsze rozeznanie w obowiązujących procedurach instytucjonalno-prawnych, a przede wszystkim – dzięki temu, że posiada odpowiednie i przygotowane do wykonywania tego typu zadań procedury wewnętrzne i kadry, na każdym etapie projektu mógł skutecznie oddziaływać nad prawidłową realizacją jego strony formalnej. W związku z tym mógł on być realizowany bez zakłóceń, a wszelkie bariery instytucjonalne rozwiązywane zgodnie z obowiązującymi procedurami i administracyjnymi realiami. Bez ich znajomości i doświadczenia w tym zakresie tak złożone przedsięwzięcie



byłoby narażone na niepowodzenie, co samo w sobie jest wskazówką dla przyszłych inicjatyw o podobnym charakterze.

Program społecznej rewitalizacji trzech warszawskich dzielnic wpisuje się w założenia Lokalnego Programu rewitalizacji m.st. Warszawa oraz stanowi uzupełnienie działań inwestycyjnych. Jest również komplementarny z działaniami zrealizowanymi z EFRR (projekt Rewitalizacja wybranych obszarów kryzysowych m.st. Warszawa w aspekcie ochrony zabytków, poprawy jakości przestrzeni publicznej oraz społeczno-kulturowym-25,1 mln. zł z Działania 5.2 RPO WM, projekt rewitalizacji praskich kamienic- wartość 2 018 952,74 min. zł współfinansowany z ZPORR). Program w szerokim zakresie odpowiada celom założonym w Lokalnym Programie Rewitalizacji m.st. Warszawa, cel IV-integracja mieszkańców i zapobieganie i przeciwdziałaniu wykluczeniu społecznemu, działania 1, 2, 3, 4, 12. Program społecznej rewitalizacji uzupełnia ponadto działania inwestycyjne zawarte w Mikroprogramach trzech dzielnic objętych społecznym programem. W tym min.: remontu rzymskokatolickiej parafii i wyrównywanie zapóźnień cywilizacyjnych poprzez doposażenia budynku w Co i Ccw. na Targówku, modernizację ulicy Białostockiej na Pradze Północ oraz rewitalizację praskich kamienic.

Istotnym elementem projektu było kompleksowe podejście do rekrutacji uczestników. Wnioskodawcy przewidzieli zróżnicowaną rekrutację, która pozwoliła zadbać o równość w dostępie do projektu osób z obszaru Śródmieście. W trakcie naboru uczestników zachowana zostanie zasada równości szans: nie dyskryminowanie ze względu na wiek, płeć, niepełnosprawność. Rekrutacja z wykorzystaniem nowoczesnych technologii przyczyni się do realizacji zasady społeczeństwa informacyjnego. Dotarcie do różnych grup odbiorców zrealizowano przy wykorzystaniu różnych kanałów: kontakt z pracownikami socjalnymi OPS, poradnie uzależnień, służby kuratorskie Sądu Rejonowego, ogłoszenia, ulotki streetworkerów, klubów młodzieżowych.

Kolejnym elementem dobrej praktyki organizacyjnej było powołanie komitetu sterującego, którego zadaniem było zarządzanie strategiczne, monitoring projektu, spotkania KS organizowane przez Lidera.



W opinii reprezentanta Lidera projektu” [...] największym sukcesem jeśli chodzi o zarządzanie na przykład, to przede wszystkim tutaj stworzenie pewnej takiej struktury, która rzeczywiście tutaj sprawnie działała, czyli stworzenie struktury zarządzania i komunikacji, która pozwoliła na to, że każdy wiedział jakie jest jego działanie, z kim powinien się komunikować, a żeby wiedział za co jest odpowiedzialny i z kim powinien się komunikować w celu otrzymania informacji, uporządkowało to bardzo realizację projektu, dodatkowo były stworzone zespoły zadaniowe, który pozwoliły na wymianę doświadczeń, na rozwiązywanie takich pierwszych problemów jeszcze na etapie tym roboczym, problemy były zgłaszane oczywiście wyżej, ale już na etapie tych zespołów zadaniowych można było je rozwiązywać. Więc nie narastały one do rangi zagrożenia, tylko wcześniej już można było się nimi zająć, dodatkowo na pewno te cele, które udało nam się.”

3.19.3.2 Dobre praktyki w zakresie merytorycznym

Wybór grupy docelowej został oparty o wnikliwą obserwację obszarów kryzysowych, których charakterystyka została przedstawiona w punkcie 3.1 wniosku. Z diagnozy wynika także potrzeba tworzenia szerokiej oferty dla młodzieży, obejmującej zarówno działania profilaktyczne jak i naprawcze w znaczeniu psychoedukacyjnym, a także nakierunkowane na rozwój zawodowy i zwiększanie zaangażowania społecznego. Taki dobór grupy zwiększa szanse efektywności programu poprzez propagowanie pozytywnych wzorców wśród osób młodych, których osobowość i życiowe postawy są w trakcie kształtowania. Propozycje niniejszego programu zwiększają dostęp do tej oferty i umożliwiają stymulowanie rozwoju osób z grupy docelowej.

Dobra praktyką w zakresie merytorycznym jest utworzenie, na podstawie szczegółowej analizy potrzeb kompleksowego programu działań skierowanego na integrację i przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu mieszkańców (535 osób, 280 kobiet, 255 mężczyzn) z obszarów kryzysowych trzech prawobrzeżnych dzielnic Warszawy (Targówka, Pragi Północ i Pragi Południe) w okresie 15 miesięcy, prowadzony w oparciu o wypracowanie trzech modeli społecznej rewitalizacji dla każdej z dzielnic.

Kolejną dobrą praktyką, którą można zauważyć w projekcie było zastosowanie różnych metod pracy z uczestnikami projektu. Zastosowano pracę z indywidualnym przypadkiem, jak również pracę grupową, czy też pracę środowiskową.



3.19.3.3 *Smart practices*

Program Rewitalizacji Społecznej przeprowadzany w Warszawie wkomponowuje się w kompleksową koncepcję rewitalizacji obejmującej ponadto rewitalizację gospodarczą i infrastrukturalną). Jest to niezbędne, aby podnosić ogólny poziom życia ludności, a szczególnie wskazane aby wyrównywać ten poziom na zacofanych obszarach, do których przyjęto się zaliczać prawobrzeżną część Warszawy.

Program kładzie szczególny nacisk na najbardziej zaniedbane dzielnice, w tym centrum miasta. Działania prowadzące do eliminacji zachowań patologicznych w omawianym obszarze niewątpliwie przyczynią się pośrednio do ożywienia tych dzielnic głównie w kwestii społecznej. W połączeniu z licznymi działaniami mającymi na celu modernizację infrastruktury (głównie mieszkaniowej starych praskich kamienic) możliwe będzie przyciągnięcie na prawobrzeżną część Warszawy ludzi o wyższym statusie społecznym i w związku z tym zmianę negatywnych stereotypów o tej części Warszawy. Program głównie skupia się na pracy z młodzieżą. Jest to wskazane ponieważ młodzież z obszarów rewitalizowanych jest młodzieżą bardzo trudną, nie mającą głębszych zainteresowań. Jest to często młodzież mająca mówiąc kolokwialnie „olewkę” na wszystko i wszystkich dookoła. Z taką młodzieżą trzeba pracować od podstaw, uczyć ich podstawowych elementów kultury i współżycia z innymi ludźmi, ponieważ takie wzorce nie zostały im przekazane w dysfunkcyjnych rodzinach. Niewątpliwie przyczyni się do lepszego wychowania tej trudnej młodzieży, zmniejszenia przestępczości i innych zjawisk patologicznych, a przede wszystkim da szansę tej młodzieży na trwałe oderwanie się w przyszłości od patologicznego środowiska, w którym się wychowuje na co dzień.

W opinii lidera projektu istnieje szansa, że po zakończeniu projektu zapewniona zostanie kontynuacja działania poradni rodzinnej i młodzieżowej, a także klub integracji społecznej.



4 Zakończenie

Podsumowując niniejsze opracowanie, należy rozpocząć od stwierdzenia, że wstępna hipoteza badawcza znalazła swoją pozytywną weryfikację. W toku analizy przykładów realizacji programów rewitalizacji społecznej w całym kraju okazało się, że w każdym z nich, bez względu na jego zasięg społeczny czy terytorialny oraz bogactwo lub skromniejszy dobór użytych środków materialnych, można odnaleźć przykłady dobrych praktyk, a przynajmniej działań i rozwiązań dotąd niestosowanych lub innowacyjnych (w sensie nowego wykorzystania istniejących metod i technik), które pozytywnie wpłynęły na realizację zamierzeń w sensie technicznym lub merytorycznym. Część z tego typu działań, zidentyfikowanych jako dobre praktyki powtarzała się, co zrozumieliśmy, jeżeli wziąć pod uwagę dosyć sztywne założenia formalne i merytoryczne całego, ogólnopolskiego projektu, a przede wszystkim zasadniczy i ogólny cel przedsięwzięć, jakim była „odnowa” tkanki społecznej na zagrożonych niekorzystnymi zjawiskami (tu głównie: wykluczeniem i dezintegracją społeczną) terenach.

W grupie dobrych praktyk, które pojawiają się więcej niż w jednym z analizowanych programów, szczególnie podkreślić należy prowadzenie działań pomocowych poprzez pracę socjalną na ulicy (*streetworking*) – metodę, którą dotąd wykorzystywano w pracy z grupami bardzo ściśle określonymi, zazwyczaj z uwagi na zjawiska skrajnie patologiczne. Tutaj zastosowano ją właściwie do całego środowiska lokalnego, w którym identyfikowano liczne, nakładające się na siebie kwestie społeczne. Podobnie działania z zakresu pedagogiki ulicy, skierowane do dzieci i młodzieży – istotą wielu przedstawionych programów było właśnie skierowanie wsparcia do młodszych grup wiekowych.

Kolejnym wspólnym elementem było stosowanie metody *empowermentu*, czyli włączania beneficjentów ostatecznych w realizowane działania. Taka metoda przynosiła realizację dwóch założeń: wypełniania zasadniczych celów programu (np. pobudzenia aktywności uczestników) oraz samoistnej i lepszej jego realizacji w sensie technicznym. Tego typu programy stawały się impulsem do samorozwoju, dawały podstawowe narzędzia i pokazywały nowe możliwości i perspektywy, ustanawiając beneficjentów współodpowiedzialnymi za wcielenie w życie tych możliwości. Był tu jednak istotny kolejny element zidentyfikowany jako dobra praktyka, a mianowicie towarzyszące rewitalizacji



społecznej budowanie lub restaurowanie istniejącej infrastruktury (remonty budynków, przestrzeni publicznej, tworzenie klubów, centrów integracji, świetlic itp.). Jak zostało to podkreślone, taka komplementarność działań: tworzenie kapitału społecznego wraz z kapitałem materialnym, odnosi najlepszy skutek. W szczególności jeżeli beneficjenci dostrzegają rangę i istotną miarę przykładaną do podejmowanych działań ze strony organów administracji samorządowej (tu najbardziej namacalnym tego przykładem jest bezpośrednie uczestnictwo w programie jednego z prezydentów miast). Służy temu także budowa mniej formalnych sieci kontaktów pomiędzy podmiotami realizującymi program a innymi instytucjami i organami publicznymi, organizacjami trzeciego sektora, a także mniejszymi i większymi przedsiębiorstwami. Wielokrotnie wskazywano na pozytywny wpływ na realizację programu, a przede wszystkim – na osiągnięcie zakładanych celów związanych z rewitalizacją, powodowany uczestnictwem nawet we fragmentarycznych działaniach innych, lokalnych podmiotów. Konieczność budowania sieci partycypacji jest przy tym sprawą na tyle oczywistą, co łatwą do przeoczenia.

Powyższa uwaga wiąże się z dostrzeżoną w kilku programach prostotą i oczywistością działań. Jak zostało to kilkakrotnie podkreślone, niektóre programy rewitalizacji posługiwały się nieskomplikowanymi technikami oraz oczywistymi (choć często nieuświadomianymi) narzędziami służącymi rewitalizacji, co prowadziło nie tylko do wprost do realizacji zakładanych celów, ale jednocześnie pozwalało je osiągnąć prostymi, także z ekonomicznego punktu widzenia, środkami. Takie inicjatywy zasługują na wyjątkowe przedstawienie, bowiem pokazują, że za pomocą nieskomplikowanych pociągnięć można osiągnąć istotne efekty, także w niełatwych i właśnie skomplikowanych sytuacjach (kiedy np. ma miejsce nałożenie się na siebie wielu ryzyk socjalnych i powstanie różnorodnych kwestii społecznych). Zaplanowanie przejrzystego, nieskomplikowanego programu oraz zrealizowanie go na zasadzie badawczego pilotażu, jest jednocześnie punktem wyjścia do dalszych działań, a także wielokrotnie rozpoznawanym elementem dobrej praktyki. Z tego tytułu takie działania są w niniejszym katalogu przedstawiane właśnie jako ich przykłady, podobnie zresztą jak te, które powracały do kiedyś powszechnie stosowanych, ale współcześnie niechętnie podejmowanych metod. Mowa tu między innymi o wykorzystaniu narzędzi wychowania przez sport, czy włączenia do wspólnych inicjatyw grup harcerskich lub związków religijnych. Współczesna pedagogika i praca socjalna wydaje się czasami



zapominać o możliwości użycia tych pozaszkolnych form aktywizacji i zmiany postaw na rzecz działań bardziej nowoczesnych i „modnych” (np. *coachingu*), podczas gdy te klasyczne niosą ze sobą sprawdzone metody i doświadczenie, których dzisiejsze zastosowanie może być rozumiane właśnie jako dobra praktyka. Zwłaszcza jeżeli towarzyszy im mocno zindywidualizowane podejście do uczestnika oraz dostosowanie możliwie szerokiej gamy działań do jego jednostkowych preferencji, możliwości i zdiagnozowanych potrzeb, co samo w sobie było wielokrotnie identyfikowane jako kolejny przykład dobrej praktyki.

Pomimo tego, że wielu beneficjentów opisywanych programów podkreślało trudności występujące na linii instytucja pośrednicząca – lider projektu, w tym szczególnie dotkliwie kłopoty dotyczące finansowania oraz innych aspektów technicznych, dobre praktyki można odnaleźć także w częściach związanych z administrowaniem poszczególnymi inicjatywami. Dość powszechnie pojawiającym się tego przykładem było dokumentowanie za pomocą fotografii i filmów postępów w pracy z beneficjentami ostatecznymi. Ze względu na istniejące przepisy dotyczące ochrony danych osobowych, a przede wszystkim ze względów etycznych towarzyszących pracy socjalnej jest to zadanie niełatwe, ale jak pokazały przedstawione przykłady, przynoszące wymierne efekty w zakresie i merytorycznym i administracyjnym. Dokumentacja wizualna często o wiele lepiej niż formalna – papierowa dokumentowała postępy poczynione w ramach programu. Stała się ona też elementem stymulującym beneficjentów ostatecznych – zdjęcia i filmy z perspektywy czasu pokazywały uczestnikom poczynione przez siebie, naocznie zauważalne postępy i pozytywne zmiany w ich zachowaniach, postawach, a nawet wyglądzie zewnętrznym. Materiał stanowił także swoisty „miękki” element kontroli, a po części także instrument samooceny dla osób pracujących z beneficjentami ostatecznymi. Dotyka to faktu wykorzystywania właśnie metody superwizji wśród osób realizujących programy, co okazało się potrzebne, bo podnoszące ich skuteczność i efektywność, a zatem również zostało zidentyfikowane jako dobra praktyka. Praktyka, co trzeba podkreślić, wręcz niezbędna w działalności społecznej, zwłaszcza podczas pracy w trudnym środowisku i ze szczególnie niełatwą grupą docelową.

Ostatnią, lecz nie mniej ważną kwestią, która została zdiagnozowana jako przykład dobrej praktyki, jest czasami dostrzegalne, a czasami wręcz uderzające, zaangażowanie osób nie tylko uczestniczących w programach, ale też je realizujących. Z analizy dokumentów oraz



osobistych rozmów autorów niniejszego katalogu z osobami bezpośrednio realizującymi opisywane tu programy wyłania się obraz niezwyklej pasji i wielkiego zaangażowania w podejmowane działania. Programy te, zwłaszcza w mniejszych ośrodkach, częstokroć były traktowane wręcz ambicjonalnie i z prywatnym, silnym i pozytywnym zaangażowaniem nie tylko w wypełnienie celów formalnych, lecz przede wszystkim w sukces beneficjentów ostatecznych. Pomimo oczywistych trudności, których ryzyko wystąpienia w tego typu przedsięwzięciach występuje zawsze, potrafią je przezwyciężyć właśnie dzięki owemu poświęceniu dla wyższej sprawy i w imię wartości, które powinny przyświecać każdemu projektowi społecznemu. Być może elementem pobudzającym do ponadprzeciętnej aktywności realizatorów było poczucie uczestniczenia w przedsięwzięciu ważnym, bo takim ono było ze względu na swój ogólnopolski zakres i pilotażowy charakter. Wzbudzał go zapewne także pewien element elastyczności i dużej odpowiedzialności za uzyskane efekty, a przede wszystkim – za osoby uczestniczące i poddane zaplanowanym działaniom. Zapał i zaangażowanie w realizację każdego przedsięwzięcia są ważne dla jego realizacji i powodzenia. Autorzy niniejszego opracowania mają zatem nadzieję, że ten element tworzący katalog dobrych praktyk projektowych zostanie dostrzeżony i wykorzystany w przyszłości.



5 Bibliografia

Bardach, E., 2009, A Practical Guide for Policy Analysis: The Eightfold Path to More Effective Problem Solving, CQ Press, Washington.

Dygoń, M., Wolińska, I., 2009. Projekty Innowacyjne. Poradnik dla projektodawców Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, POKL KIW, Warszawa.

Nicolăescu, V., Scoican, A., 2010, Good Practices in Social Economy in Greece and other States of the European Union, The Expert Publishing House, Bucharest.

Okoń-Horodyńska, E., 2003, Innowacyjność jako wyzwanie globalizacji, [w:] Okoń-Horodyńska, E. (red.), Innowacyjność a rozwój gospodarki Polski. Siły motoryczne i bariery, „Studia ekonomiczne” nr 28/2003, Katowice.

Pomykalski, A., 2001, *Innowacje*, Politechnika Łódzka, Łódź.

Zairi, M., 1999, *Best Practice. Process Innovation Management*, Butterworth-Heinemann, Oxford.