

Dla chcących działać, czyli jak powołać i prowadzić komisję dialogu społecznego?

Niezbędnik działania komisji oparty o doświadczenia
Dzielnicowej Komisji Dialogu Społecznego dzielnicy
Warszawa Śródmieście

Jolanta Zientek-Varga

Konsultacja merytoryczna:
Agnieszka Kozłowska
Marta Lewandowska

Warszawa, czerwiec 2013 r.

Tekst przygotowany na zlecenie Federacji MAZOWIA w ramach projektu „Prowadzenie Stołecznego Centrum Współpracy Obywatelskiej” współfinansowanego ze środków m.st. Warszawy.

Publikacja dystrybuowana jest bezpłatnie.

Ta praca objęta jest licencją Creative Commons Polska [Creative Commons Uznanie autorstwa-Na tych samych warunkach 3.0 Polska](http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/pl/). Aby zapoznać się z kopią licencji, należy odwiedzić stronę <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/pl/>, lub wysłać list do Creative Commons, 543 Howard St., 5th Floor, San Francisco, California, 94105, USA.

ISBN: 978-83-937684-0-0

Prowadzenie Stołecznego Centrum Współpracy Obywatelskiej
www.centrumwspolpracy.org.pl



Spis treści

1. Wstęp	3
2. Struktura dialogu społecznego w Warszawie	4
2.1. Dzielnicowe komisje dialogu społecznego (interdyscyplinarne)	
2.2. Komisje dialogu społecznego (branżowe) – ogólnomiejskie	
2.3. Forum Dialogu Społecznego	
2.4. Warszawska Rada Działalności Pożytku Publicznego	
3. Dzielnicowa Komisja Dialogu Społecznego dzielnicy Śródmieście	6
3.1. Powołanie komisji	
3.2. Strategia działania	
3.3. Zasady działania	
3.4. Regulamin prac komisji	
3.5. Sposób działania prezydium, z uwzględnieniem roli przewodniczącej/ego	
3.6. Zadania komisji	
3.7. Przyszłość i rozwój	
3.8. Struktura relacji między organizacjami – integracja	
3.9. Osoba lidera	
4. Urząd Dzielnicy jako partner	15
4.1. Zmiana relacji	
4.2. Dialog między samorządem i organizacjami pozarządowymi	
5. Sukcesy DKDS Śródmieście	18
6. Zagrożenia dla prac DKDS dzielnicy Śródmieście	22
7. Podsumowanie	23

1. Wstęp

Niniejsza publikacja, ujęta w formę poradnika, ma za zadanie pomóc zainteresowanym organizacjom pozarządowym w powoływaniu komisji dialogu społecznego (KDS). Poradnik koncentruje się zwłaszcza na działaniach w ramach lokalnych społeczności.

Organizacje pozarządowe tworzą komisję dialogu społecznego. Natomiast jej funkcjonowanie wspierane jest przez urząd miasta lub urząd dzielnicy (w przypadku komisji dzielnicowej). Niemniej jednak – inicjatywa wychodzi zawsze od NGO.

Znaczące doświadczenie w prowadzeniu KDS-ów (ogólnomiejskich – branżowych oraz dzielnicowych) ma Warszawa. Tam zainicjowano bowiem ich powstanie. Obecnie działa odpowiednio 28 i 15 komisji.

Powstanie niniejszego poradnika było możliwe dzięki czteroletniemu doświadczeniu wysoko ocenianej Dzielnicowej Komisji Dialogu Społecznego (DKDS) dzielnicy Śródmieście. Wnioski z jej funkcjonowania stały się podstawą do sformułowania zawartych w nim rad i wskazówek. Dotyczą one sposobu powoływania i prowadzenia tego typu komisji. Publikacja wskazuje również problemy z tym związane, podając jednocześnie różne propozycje ich rozwiązania.

Poradnik powstał na podstawie rozmów z Martą Lewandowską ze Stowarzyszenia OPTA, przewodniczącą DKDS dzielnicy Śródmieście, członkinią Warszawskiej Rady Działalności Pożytku Publicznego II kadencji na lata 2013-2015 oraz z Agnieszką Kozłowską, członkinią zarządu Fundacji Otwarty Kod Kultury oraz Prezydium DKDS dzielnicy Śródmieście i KDS ds. kultury.

Doświadczenia Marty Lewandowskiej i Agnieszki Kozłowskiej wpłynęły na wartość merytoryczną niniejszej publikacji. Pokazuje ona bowiem nie tylko dobre praktyki, lecz także przykłady sytuacji wątpliwych oraz punktów newralgicznych, decydujących o sukcesie lub porażce działania komisji. Ponadto można w niej znaleźć rady związane z praktycznym wymiarem tworzenia i działalności komisji dialogu społecznego oraz sposoby zapobiegania niekorzystnym zjawiskom.

Legenda:



- komentarz



- przykład



- rada



- wskazówka

Prowadzenie Stołecznego Centrum Współpracy Obywatelskiej
www.centrumwspolpracy.org.pl



2. Struktura dialogu społecznego w Warszawie

Warszawa przyciąga nie tylko aktywnych mieszkańców, lecz także działające społecznie osoby z całego Mazowsza oraz z pozostałych obszarów Polski. Stolica daje im bowiem większą możliwość realizacji własnych pomysłów, zarówno w zakresie lokalowym, jak i w kontekście perspektyw rozwoju.

Przy bardzo dużej liczbie różnorodnych stołecznych NGO – do stworzenia struktury autentycznego dialogu – nie wystarcza jedno gremium, ponieważ trudno sobie wyobrazić, by mogło ono reprezentować stanowiska wszystkich organizacji zaangażowanych w działania na rzecz mieszkańców. Stąd zróżnicowana struktura dialogu społecznego w Warszawie.

Obecna opiera się na spuściźnie działalności utworzonej na początku lat 90. XX wieku Rady Opiekuńczej przy Prezydencie m.st. Warszawy, która przekształciła się w Komisję Dialogu Społecznego ds. Bezdomności. Była to zapowiedź kształtującego się współcześnie dialogu, próba organizowania go. Jednak dopiero w 2005 r. rozpoczęło się właściwe budowanie jego aktualnej formy. Teraz tworzą ją cztery – przenikające się i uzupełniające – elementy, tworzące spójną całość. Są to dzielnicowe komisje dialogu społecznego, komisje dialogu społecznego, Forum Dialogu Społecznego oraz Warszawska Rada Działalności Pożytku Publicznego.

2.1. Dzielnicowe komisje dialogu społecznego

Dzielnicowe komisje dialogu społecznego pełnią funkcję inicjatywno-doradczą. Tworzą je zainteresowane organizacje pozarządowe oraz poszczególne dzielnice Warszawy. To właśnie dzięki nim jest możliwa współpraca środowiska NGO z urzędnikami, dzięki której powstają ważne dla dzielnic plany, programy i rozwiązania.

Zasady tworzenia i działania DKDS-ów określa roczny program współpracy miasta z organizacjami pozarządowymi, który powinien zostać uchwalony przez samorząd, o czym mowa w ustawie o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie. Sama ta ustawa nie reguluje jednak lokalnych kwestii takiej współpracy. Jest to bowiem idea *stricte* warszawska, choć obecnie analogiczne jednostki powstają - na wzór stołecznych – w innych miastach.

Dzielnicowe komisje powstają na wniosek co najmniej pięciu organizacji, skierowany do burmistrza. To on ostatecznie decyduje o powołaniu DKDS-u przy zarządzie danej dzielnicy. Ponadto, tego typu komisja ma charakter interdyscyplinarny, co odróżnia ją od innych, podobnych gremiów. Organizacje, skupione w takich komisjach działają na rzecz mieszkańców konkretnych dzielnic.

Komisje dzielnicowe mają charakter otwarty. Oznacza to, że może do nich przystąpić każda organizacja, w dowolnym czasie. Ponadto wszyscy mieszkańcy mają prawo uczestniczyć w jej posiedzeniach.

W skład komisji wchodzi stali przedstawiciele/ki urzędu dzielnicy. Może być to jedna osoba wskazana przez burmistrza lub grupa ludzi uczestniczących w pracach komisji. Dzielnica wspiera komisję, np. lokalowo bądź organizacyjnie, jeśli jest taka potrzeba.

2.2. Komisje dialogu społecznego

Komisje dialogu społecznego to gremia ogólnomiejskie i branżowe.

Komisje branżowe są różne: począwszy od Komisji ds. Przeciwdziałania Alkoholizmowi, Komisji ds. kultury, przez Komisję ds. Wisły, ds. Tańca, Muzyki, Teatru, aż po – ostatnio powołaną – Komisję ds. Ekonomii Społecznej. Zazwyczaj obradują one oddzielnie, sporadycznie – razem, jeśli dyskutują o sprawach istotnych dla większości z nich.

Branżowy charakter komisji sprawia, że powołuje się je przy biurach, związanych z nimi w sposób merytoryczny. Na przykład: komisje, zajmujące się kulturą sytuuje się przy Biurze Kultury Urzędu Miasta, a sprawami społecznymi – przy Biurze Pomocy i Projektów Społecznych.

Stałymi członkami komisji są osoby z urzędu miasta, reprezentujące konkretne biuro. Czasem to właśnie w siedzibie urzędu organizuje się spotkania komisji.

Aktualnie w Warszawie działa 28 komisji dialogu społecznego przy jedenastu biurach urzędu miasta. Lista ta nie jest zamknięta. Utworzenie nowej komisji może zainicjować co najmniej 10 organizacji pozarządowych, występując z inicjatywą do dyrektora odpowiedniego biura w urzędzie miasta.

Należy również dodać, iż komisje są otwarte, co oznacza, że zainteresowana organizacja może w każdej chwili do nich przystąpić albo – gdy uzna to za stosowne – zrezygnować z udziału w dalszych pracach.

2.3. Forum Dialogu Społecznego

Forum Dialogu Społecznego skupia osoby reprezentujące wszystkie komisje dzielnicowe i ogólnomiejskie (branżowe): przewodniczących komisji lub osoby przez nich oddelegowane. Celem działań Forum jest wzmocnienie i pogłębianie współpracy urzędu miasta z organizacjami pozarządowymi. Do jego zadań należy również ułatwienie wymiany doświadczeń i informacji między komisjami, a także na linii komisje - Warszawska Rada Działalności Pożytku Publicznego.

Zasady pracy Forum określa § 29 Programu współpracy m.st. Warszawy z organizacjami pozarządowymi:

„1.W celu wzmocnienia i pogłębienia współpracy Miasta z organizacjami tworzy się Forum, którego głównym zadaniem jest wymiana informacji pomiędzy KDS-ami i DKDS-ami.

2. Miasto wspiera Forum organizacyjnie.
3. Forum ustala wewnętrzny tryb pracy.
4. Pracami Forum kieruje przewodniczący.”

2.4. Warszawska Rada Działalności Pożytku Publicznego

Warszawską Radę Działalności Pożytku Publicznego powołuje Prezydent m.st. Warszawy i działa ona na podstawie ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie. To jej nowelizacja umożliwiła powoływanie tego gremium na dwuletnie kadencje. Zarządzeniem Prezydenta Miasta Stołecznego Warszawy z 7 maja 2013 r. utworzono Warszawską Radę Działalności Pożytku Publicznego na drugą kadencję na lata 2013-2015.

Radę tworzy dziesięciu przedstawiciele organizacji pozarządowych, siedmiu – Prezydenta m.st. Warszawy oraz trzech radnych stołecznych.

W pierwszej kadencji każda komisja branżowa wskazywała jednego kandydata na przedstawiciela organizacji pozarządowych do tej Rady. Natomiast wyboru dokonano na podstawie wskazań komisji dzielnicowych i miejskich. Każda komisja mogła oddać maksymalnie dziesięć głosów.

W tym roku (2013) w głosowaniu mogły wziąć udział wszystkie organizacje pozarządowe działające na terenie Warszawy. Natomiast kandydatów zgłaszały – jak poprzednio – komisje branżowe. Wcześniej prezentowano ich na stronach internetowych miasta i na portalu ngo.pl. Co istotne – wszystkim zadano te same dwa pytania: co chcą robić w Radzie oraz jak widzą rolę organizacji pozarządowych w mieście? Dzięki temu można było porównać kandydatów.

3. Dzielnicowa Komisja Dialogu Społecznego dzielnicy Śródmieście

Dzielnicowa Komisja Dialogu Społecznego dzielnicy Śródmieście powstała w kwietniu 2009 r. W ciągu ośmiu miesięcy tego roku członkowie DKDS-u spotkali się na sześciu posiedzeniach, średnio w gronie 15 organizacji. Równolegle delegowali przedstawiciele do zespołów (komisji) ds. opiniowania ofert, konsultowali zadania konkursowe oraz dyskutowali projekt statutu dzielnicowego. Ponadto nawiązali stałą współpracę z radą dzielnicy i jej komisjami. Zanim jednak to nastąpiło...

3.1. Powołanie komisji

O procesie powstawania komisji opowiada Marta Lewandowska:



Kiedy zostałam prezeską stowarzyszenia OPTA, zobaczyłam, jak bardzo nasza działalność jest zamknięta na inne organizacje i instytucje, w tym również na władze lokalne. Były kontakty, wnioski, ale nie było wspólnego zastanawiania się, uzgadniania, dialogu. Stosowana była raczej metoda wydeptywania ścieżek – każda z organizacji torowała sobie

Prowadzenie Stołecznego Centrum Współpracy Obywatelskiej


www.centrumwspolpracy.org.pl




własną drogę w urzędzie, co nie budowało dobrego klimatu między organizacjami i nie sprzyjało współdziałaniu.

Na przełomie 2008 i 2009 r., Marta Lewandowska spotkała się z Anną Gierałtowską z Powiślańskiej Fundacji Społecznej oraz z Ewą Starzyk z Towarzystwa Pomocy Młodzieży. Te trzy organizacje wciąż zabiegały o podobne sprawy w ówczesnym Biurze Polityki Społecznej urzędu miasta, bądź w Wydziale Spraw Społecznych i Zdrowia dzielnicy Śródmieście. To wtedy, w trójkę, doszły do wniosku, że skoro w niektórych dzielnicach Warszawy powstają komisje dialogu (przy jednoczesnym funkcjonowaniu ogólnomiejskich, czyli branżowych¹), to dlaczego by nie powołać DKDS-u w Śródmieściu? To zadanie wzięły na swoje barki trzy kobiety: Marta Lewandowska, Anna Gierałtowska i Ewa Starzyk.

Zwróciły się do Katarzyny Osowieckiej – ówczesnej wiceburmistrz Śródmieścia, odpowiedzialnej za kontakty z organizacjami pozarządowymi i zgłosiły inicjatywę powołania komisji (wtedy wystarczyły trzy organizacje, teraz musi być co najmniej pięć). Już w kwietniu 2009 r. otrzymały zaproszenie na spotkanie inauguracyjne powstanie DKDS-u. Uczestniczyło w nim około stu organizacji, a w prezydium spotkania zasiedli pracownicy urzędu dzielnicy. Zaproponowano podzielenie organizacji na grupy branżowe: społeczne, sportowe oraz kulturalne. Każda z nich wypracowała własne postulaty. Następnie odbyły się wybory. Spośród zgłoszonych kandydatur, na przewodniczącą komisji wybrano Martę Lewandowską.

 Marta Lewandowska: *Usłyszeliśmy: „Macie komisję, teraz piłka jest po waszej stronie”. Ustaliliśmy termin spotkania na za miesiąc. Przyszło kilka osób. Wtedy zaczęła się praca. Czym innym jest bowiem ściągnięcie organizacji na spotkanie z burmistrzem, a czym innym – spotkanie organizacji bez blichtru związanego z uczestnictwem władz. Okazało się wtedy, że przed komisją jest długa i ciekawa droga.*

 Przed podjęciem decyzji o zgłoszeniu wniosku do władz o powołanie komisji, warto zorientować się, ile organizacji naprawdę chce w niej działać. W przeciwnym razie należy się liczyć z tym, że droga budowania takiej struktury będzie długa i żmudna.

3.2. Strategia działania

Przy tworzeniu strategii działania najważniejsze jest budowanie siły komisji – jej stałe wzmocnienie i utrzymanie. Jest to niezbędne, ponieważ wyznacza zakres wpływów oraz możliwość dokonywania zmian. Co istotne, źródłem wspomnianej siły oraz gwarantem stabilnego zakotwiczenia się w urzędzie nie są charyzmatyczni liderzy, lecz reprezentatywność komisji. Mowa tu o współczynniku ilościowym i jakościowym w

1 OPTA miała nawet wejść do Komisji Dialogu Społecznego ds. Przeciwdziałania Alkoholizmowi i ds. Przeciwdziałania Przemocy.

odniesieniu do składu gremium. Taka strategia powinna być drogowskazem i podstawą dla wszystkich, którzy biorą odpowiedzialność za prowadzenie komisji.



W strategii działania komisji należy zawrzeć nie tylko to, co zamierza ona robić na zewnątrz, lecz także określić czynności dające legitymację do pracy. Gwarantuje ją – wspomniana wcześniej – reprezentatywność.

Jeśli na przykład w obszarze kultury działają jedna lub dwie organizacje, to jakie komisja ma prawo do tego, by wyznaczać – na tak nikłej podstawie – kierunki rozwoju dzielnicy w zakresie kultury? Albo, jeżeli tylko przedstawiciele pięciu (spośród wielu) organizacji przychodzą regularnie na spotkania, to w jakim stopniu komisja może – w imieniu wszystkich NGO – uczestniczyć w określaniu różnych polityk lokalnych?

Dlatego to właśnie reprezentatywność komisji daje jej siłę i zapewnia wiarygodność. Stąd też od początku Prezydium DKDS Śródmieście zastanawiało się nad tym, jak działać, by wzrastała siła tego gremium. Tym bardziej, że na początku działania aktywnych było zaledwie kilka osób, głównie z grupy inicjatywnej.

A zatem rodzi się pytanie: Jak włączać kolejne organizacje do komisji, w taki sposób, by stała się ona reprezentatywna, czyli silna i niepozbawiona znaczących wpływów?

🔑 Poniżej kilka wskazówek:

- sprawny przepływ informacji – to żmudna praca biurowa, związana z detalami, gdyż wymaga dbałości o to, by określona informacja trafiała na czas do właściwej osoby (telefony, przesyłki);
- wymiana e-maili między członkami komisji;
- regularność – na początku zdecydowano, że komisja będzie się spotykać nie rzadziej niż raz na kwartał. Okazało się, że to zbyt rzadko, aby mógł płynnie postępować proces jej wzmacniania. Ostatecznie spotkania odbywają się raz w miesiącu;
- sporządzanie protokołów z posiedzeń – ważne dla tych, którzy nie uczestniczyli w spotkaniu, ale chcą się zapoznać z przebiegiem prac, bądź też dla przypomnienia sobie stanowisk poszczególnych organizacji;
- charakter spotkań – powinny być krótkie, ale syntetyczne, poruszające wcześniej ustalony temat i kończące się podjęciem konkretnej decyzji, a więc wyznaczeniem terminu wykonania danego zadania oraz osoby za nie odpowiedzialnej. Chodzi również o to, by nie zniechęcać uczestników do przychodzenia na kolejne spotkania, niech nie mają poczucia, że stracili cenny czas;

- tworzenie grup roboczych - co prawda wartością jest interdyscyplinarność, to jednak niektóre sprawy wymagają poświęcenia im większej ilości czasu oraz pełniejszego zaangażowania, choć dotyczą małej grupy organizacji. W takich przypadkach praca w grupach jest sensowniejsza.
- współpraca z urzędem – w pewnym momencie okazało się, że w komisji nie ma reprezentacji środowisk z obszaru kultury. Zwrócono się więc o pomoc do Wydziału Kultury dzielnicy Śródmieście. Odbyło się wspólne, duże spotkanie, które zaowocowało przystąpieniem do komisji kilku organizacji zajmujących się kulturą.

3.3. Zasady działania

Podstawową zasadą pracy komisji jest planowanie działań na różnych poziomach. Planowanie strategiczne zawiera sugestie odnośnie tego, co komisja chce osiągnąć w danym roku i jak zamierza to zrobić. Jednym z dokładnie zaplanowanych działań była praca nad tym, aby włączyć do komisji organizacje z obszaru kultury.



Nie powinno się działać wyłącznie doraźnie. Należy planować długofalowo i stawiać sobie dalekosiężne cele.

Dwoma innymi, choć jednakowo ważnymi zasadami prawidłowego funkcjonowania komisji, są – poza planowaniem – pozornie sprzeczne: ciągłość i zmiana.

Istotne jest nie tylko zachowanie ciągłości w komisji, lecz także regularne odświeżanie wszelkich aspektów jej funkcjonowania, np. poprzez włączanie nowych osób. Jeśli są one autentycznie zaangażowane, to będą stanowiły o nowej, lepszej jakości komisji.

W przypadku DKDS-u dzielnicy Śródmieście taką rolę spełniła Agnieszka Kozłowska. Włączyła się w pracę komisji w 2011 r. i miała znaczący wpływ na osiągnięcie przez gremium odpowiedniej siły, poszerzonej o kulturalny aspekt działań. Bez niej sprawy kultury pozostałyby marginalne. To może dotyczyć także innych obszarów działań.

3.4. Regulamin komisji

Każda komisja tworzy własny regulamin organizacyjny. Wyznacza on m.in. zasady działania, wskazuje zadania prezydium oraz reguluje wszelkie sprawy formalne związane z pracą tego gremium.

DKDS dzielnicy Śródmieście przyjęła regulamin 20 maja 2009 r. i od tego dnia jest on obowiązujący². Regulamin organizacyjny zatwierdzono na drodze uchwały przyjętej zwykłą większością głosów członków/członkiń obecnych na posiedzeniu komisji. W ten

²http://ngo.um.warszawa.pl/sites/ngo2.um.warszawa.pl/files/zalaczniki/dokumenty/dkds_srodmiescie_regulamin.pdf

sam sposób może on zostać w każdej chwili zmieniony. Podobnie sprawy, które nie zostały zawarte w regulaminie, a wchodzą zakres kompetencji komisji, można regulować poprzez głosowanie. Wystarczy zwykła większość głosów obecnych na posiedzeniu członków/członkiń komisji.

3.5. Praca prezydium z uwzględnieniem roli przewodniczącej/ego

O organizowaniu pracy prezydium komisji opowiada Marta Lewandowska: *Prezydium to miejsce, w którym odbywa się żmudna praca grupy ludzi. Jest czas dialogu – refleksji, dzielenia się opiniami, podejmowania decyzji i czas pracy. To wtedy czyta się, pisze, przygotowuje i opracowuje dokumenty. Praca odbywa się w zespołach roboczych powołanych do realizacji konkretnych zadań w ramach prezydium.*

Praca prezydium wiąże się przede wszystkim z budowaniem siły komisji. Chodzi o to, by było w niej – o czym już wspomniano – jak najwięcej organizacji, by wciąż przybywały nowe, by komisja sprawnie komunikowała się wewnątrz i na zewnątrz.



Praktyka pokazuje, że zbyt liczne prezydium nie jest dobrym rozwiązaniem. Utrudnia pracę. Ponadto dobrze jest dzielić się zadaniami.



Agnieszka Kozłowska: *Udział w prezydium to nie tylko prestiżowa funkcja, lecz także żmudna, stała praca. Decyzja o jej podjęciu wymaga zastanowienia się nad tym, czy cały rok będzie się w stanie poświęcać temu czas.*

Doświadczenie pokazuje, że część osób – na fali entuzjazmu czy też chęci działania – wchodzi do prezydium, a potem nagle znika. Dają one fałszywe poczucie, że są, ale realnie ich nie ma. Jeśli ktoś nie daje rady, powinien to zgłosić. Jeśli na przykład prezydium liczy pięć osób, a tylko trójka pracuje, to taki stan rzeczy nie jest w porządku.

Prezydium DKDS dzielnicy Śródmieście wybierane jest co roku na pierwszym spotkaniu komisji. Aktualnie sytuacja jest optymalna. Liczy ono bowiem trzy osoby. Oprócz Marty Lewandowskiej i Agnieszki Kozłowskiej pracuje w nim Robert Rzeszutek ze Stowarzyszenia Ceramiczno-Ekologicznego AMFORA, który protokołuje spotkania.



Jeśli ktoś decyduje się na pracę w prezydium, niech dobrze to przemyśli. Powinien zapytać sam siebie, czy chce być w tym konkretnym gremium, czy zajmować stanowisko w jakimkolwiek ciele decyzyjnym? Jaka jest jego motywacja? Czy rzeczywiście chce zrobić coś pożytecznego? Nie musi przecież robić wielkich rzeczy w ramach prezydium. Może zadeklarować, że chciałby się zajmować jakąś niedużą kwestią, na przykład przygotowaniem protokołów ze spotkań, kontaktowaniem się z urzędem lub pilnowaniem list obecności. Można znaleźć w prezydium nawet niewielką przestrzeń dla siebie, bo każdy wkład – nawet najmniejszy – jest cenny.

W komisji bezdyskusyjnie ważną rolę odgrywa przewodniczący/a.

Po mianowaniu staje on/ona przed dylematem: czy chce reprezentować własną organizację, czy raczej zabiegać o interesy komisji, czyli dbać o jakość dialogu i możliwość wypowiedzenia się wszystkich stron? To trudna sytuacja. Trzeba więc znaleźć takie formuły działania, w których nikt nie straci legitymacji własnej organizacji i będzie mógł ją reprezentować w ramach komisji, przy jednoczesnym zachowaniu neutralności w kwestiach związanych z troską o rozwój tego szerszego gremium. W tej roli wspomniana neutralność jest bardzo ważna. Zaufanie do prezydium, a zwłaszcza do przewodniczącego/ej jest podstawą pracy komisji. Rozstrzygnięcie wyłącznie kwestii związanych z interesami poszczególnych organizacji jest drogą donikąd.

▶ Jeśli podczas głosowania w sprawach finansowych, przewodniczący/a opowiadał/aby się za wsparciem jednoznacznie zwiększającym szanse jego/jej organizacji, to istnieje duże prawdopodobieństwo, że stracił/aby wiarygodność.

▶ Od czasu do czasu przewodniczący/a może zabrać głos jako reprezentant/ka własnej organizacji, podkreślając wyraźnie, że w takiej roli występuje. Niemniej jednak powinien/powinna raczej koncentrować się na funkcji moderatora. A ta wymaga neutralności.

💡 Rozwiązaniem jest rezygnacja z zarządczego stanowiska we własnej organizacji i pozostanie jej szeregowym członkiem. To zmienia stopień zaangażowania.

Agnieszka Kozłowska: Nie jest łatwo zachęcić ludzi do pracy w prezydium. A przecież jest to doskonała szkoła. Można zdobyć cenną wiedzę na temat działania struktur miejskich, poznać relacje urzędu miasta z NGO, a także przedrzeć się przez gąszcz przepisów, by się z nimi oswoić.


3.6. Zadania komisji

Zadania komisji w dużej mierze kształtują jej członkowie. Zdarza się, że wykraczają one poza regulamin. Jeden z aspektów takich zadań obejmuje integrację między organizacjami, wymianę informacji, doświadczeń oraz wzmacnianie współpracy i wzajemne wsparcie.

Jednak kluczowe zadania – dotyczące wzmocnienia odpowiednim programem współpracy NGO z urzędem oraz regulaminem pracy komisji – to przede wszystkim:

- konsultowanie, a w przypadku DKDS dzielnicy Śródmieścia nawet współtworzenie zadań w konkursach dla organizacji pozarządowych w ramach dotacji;
- typowanie członków do komisji konkursowych (połowę ich składu w dzielnicy Śródmieście stanowią osoby wskazane przez komisję);
- inne formy współpracy związane z polityką lokalową – prowadzeniem badań, diagnoz, planami strategicznymi, które wykraczają poza konkursy dotacyjne (wpływ

na rozwój dzielnicy, konkretnej branży czy miasta, partycypacja w procesach tworzenia polityk lokalnych, np. opiniowanie statutu dzielnicy przez komisję).

 Marta Lewandowska: *Praca w komisjach konkursowych to bezcenna lekcja na temat tego, jak należy sporządzać wnioski, a także jak one wyglądają z perspektywy osób podejmujących decyzje o dofinansowaniu. Nie ma lepszej szkoły dla organizacji, która chce pozyskiwać dla siebie pieniądze w ten sposób.*

Wykonywanie tych zadań jest ogromnym polem do zdobycia cennego doświadczenia dla osób, które chcą autentycznie zaangażować się w prowadzenie i działanie w organizacji pozarządowej we współpracy z samorządem.

3.7. Przyszłość i rozwój komisji

Przyszłość komisji zależy od wielu czynników – nie tylko wewnętrznych, lecz także zewnętrznych. Niemniej jednak niezachwianą podstawą do rozwoju jest stałe wzmacnianie jej siły poprzez reprezentatywność. Dlatego tak istotne jest budowanie dobrych relacji między organizacjami opartych na zrozumieniu i dialogu.

3.8. Budowa relacji między organizacjami – integracja organizacji

Czym innym jest dialog wypracowywany przez członków komisji oraz ich wzajemne relacje, a czym innym zależności i współpraca lokalnych NGO z jednostką samorządu terytorialnego (w tym przypadku Warszawy).

Niemniej jednak, by budować odpowiednie relacje na linii organizacje pozarządowe – urzędy, niezbędne jest nawiązanie właściwego dialogu między samymi NGO. Należy je zatem nieco zmienić.

Co wymaga zmiany?

- wydeptywanie ścieżek do burmistrza i urzędników;
- działanie w opozycji;
- konkurencja.

Co najmniej przez pierwsze dwa lata działania komisji koncentrowały się wokół wzajemnego poznawania się i uczyły, jak chronić interesy własnej organizacji bez wchodzenia w konflikt z pozostałymi. Jak się okazuje, jest to możliwe. Można mieć wspólne cele. Komisja osiągnęła wprawdzie wyższy poziom relacji niż na początku, to jednak wciąż jest nad czym pracować.

Co się udało zrobić?

- wzrosło zaufanie;
- uwaga przeniosła się z interesu własnej organizacji na wspólne działania;
- osiągnięto ważne cele.

Proces integrowania organizacji trwał dwa lata, co nie oznacza, że się w pełni zakończył. Nadal coś się dzieje. Bowiem komisja to twór dynamiczny. Wciąż dołączają do niej nowe organizacje, a w stałych zmieniają się ludzie. A przecież wszelkie relacje oparte są właśnie na ludziach. Wprawdzie jedna dobra relacja może właściwie kształtować kolejną, nie oznacza to jednak, że pozostaje niezmieniona. Zazwyczaj na początku nowe osoby są nieco zdezorientowane, muszą się wdrożyć, trochę dostosować, by zawalczyć o swoje i w pełni wejść w kulturę pracy komisji.

Jak budować relacje między organizacjami?

Poniżej znajdziecie kilka uwag oraz refleksji dotyczących budowania relacji między organizacjami.

🔑 A. Wybór miejsca spotkań

Łatwym rozwiązaniem jest znalezienie siedziby przy urzędzie. W tym przypadku dzielnicowym. Urząd był na takie rozwiązanie przygotowany i otwarty. Zapewniał, np. napoje podczas posiedzeń. Część członków komisji opowiedziała się za spotkaniami w tym miejscu, ponieważ uznała, że „nam (jako gremium) się to należy”. Można zatem przypuszczać, że na spotkania przychodziłoby więcej organizacji przez wzgląd na rangę miejsca. Twarde stanowisko zajęła przewodnicząca, podkreślając, że urząd jest takim samym partnerem i członkiem komisji, jak inne organizacje. Dlatego nie można go traktować niczym drzewo, z którego komisja – niczym huba – będzie czerpać.

Ostatecznie zdecydowano, że spotkania będą się odbywać w siedzibach organizacji – członków komisji. Każde z nich kończy się ustaleniem terminu kolejnego i przyjęciem zaproszenia od następnej organizacji – gospodarza. Nie zdarzyło się jeszcze, by był z tym jakikolwiek problem.

Takie rozwiązanie jest korzystne w przypadku dzielnic, ponieważ organizacje zlokalizowane są na jednym terenie. Ponadto, przy okazji spotkań jeszcze lepiej się poznają, oglądają swoje siedziby, a integracja się wzmacnia. Trudniejsze byłoby to do zorganizowania w przypadku komisji branżowych, bo są one zazwyczaj rozproszone po całej Warszawie. Z tego względu ogólnomiejskie komisje spotykają się zazwyczaj w urzędzie miasta, albo w miejscu udostępnionym przez władze lokalne dla organizacji pozarządowych (np. Komisja Kultury – najczęściej w „Warsztacie” przy pl. Konstytucji).

Wniosek

Należy wybrać rozwiązanie najwygodniejsze dla wszystkich, a jednocześnie takie, które będzie najlepiej integrowało członków komisji.

🔑 B. Rutyna spotkań

Każde posiedzenie komisji zaczyna się od tzw. rundy. Nawet, jeśli wszyscy już kiedyś się widzieli (rzadko tak bywa), to nie każdy pamięta imiona koleżanek i kolegów, a także nazwy ich organizacji. Runda służy utrwaleniu tych informacji oraz poznaniu nowych

osób. Organizacja goszcząca opowiada o własnych działaniach, sukcesach i problemach. Taka metoda również zbliża.

Wniosek

Każda komisja może wypracować własny wzór zachowań, który integruje to określone gremium.

🔑 C. Proces rekomendowania

Komisja może rekomendować organizacje w ich staraniach, np. o lokal. To ważny element budowy relacji. Było to bardzo widoczne w przypadku ubiegania się konkretnej organizacji o lokale na preferencyjnych warunkach pochodzące z zasobów dzielnicy. Kiedy komisja wzmocniła się, a urząd dostrzegł jej działania, okazało się, że może ona rekomendować swoich członków do otrzymania takich lokali. Sprawa była prosta, gdy organizacja była znana i należała do komisji. W przypadku NGO nieznanymi i niezrzeszonymi zapraszano je na spotkania po to, by opowiedziały o sobie oraz o tym, co zamierzają robić w lokalu, o który się starają. Na tej podstawie zapadała decyzja o rekomendacji.

Pierwsze rekomendacje powstawały z trudem – wszystkiego trzeba się bowiem nauczyć. Teraz jest to proste, ponieważ wypracowano metodę sprawdzania organizacji.

Rekomendacje mają znaczenie przy rozpatrywaniu wniosków o przyznanie lokalu. W tej chwili organizacja, starająca się o siedzibę, zwraca się do komisji, do której kieruje ją urzędnik zajmujący się tymi sprawami.

Wniosek

Siła komisji to korzyść dla wszystkich organizacji – nawet tych, które do niej nie należą.

3.9. Osoba lidera

W prezydium komisji zdania – na temat tego, jaki powinien być lider – zdania są podzielone.

🗨️ Marta Lewandowska: *Nie wyolbrzymiałabym znaczenia lidera i nie sprowadzała go do roli kogoś na pograniczu demiurga i magika. Nie musi być charyzmatyczny, ale przede wszystkim dobrze zorganizowany, konsekwentny i odpowiedzialny. Według mnie kluczowe dla sukcesu lidera są takie cechy, jak chociażby odpowiedzialność i systematyczność.*

🗨️ Agnieszka Kozłowska: *Kluczem do sukcesu DKDS jest m.in. osoba lidera. Dobrze, jeśli ma on charyzmę, a dodatkowo świadomie bierze na siebie odpowiedzialność prowadzenia komisji. Jeśli odpowiednio tego nie przemyślał, nie jest wystarczająco zorganizowany, nie wyznacza sobie konkretnych celów i konsekwentnie ich nie realizuje, to cała struktura może z tego powodu się rozpaść. Osoba lidera może albo zachęcić do włączenia się w prace*

komisji, albo od tego skutecznie odwieść. Jeśli zachęca do dialogu i buduje zaufanie, to ma szansę na przyciągnięcie kolejnych organizacji.

Można wprowadzić długo dyskutować nad tym, jaka powinna być liderka czy lider. Nie ulega jednak wątpliwości, że ich rola jest ważna w pracy komisji. Jednym z najistotniejszych zadań należących do takiej osoby jest znalezienie ludzi, którzy mogliby ją zastąpić. To bywa trudne. Wymaga bowiem otwartości, skutecznego zachęcania i zmotywowania ludzi, a także obdarzenia ich swobodną przestrzenią do indywidualnego działania. Często nie jest łatwo całkowicie odpuścić i zdać się na inną osobę. Niemniej jednak taka osoba pomagająca i odciążająca stanowi wielką wartość. Nie ulega bowiem wątpliwości, że zadaniami i obowiązkami należy się dzielić z innymi. Zdarza się czasami tak, że spada motywacja oraz zapał do pracy i wtedy ta druga osoba mówi: *Damy radę*. Jeśli lider doprowadzi do tego, że w pracach komisji jakieś zadanie znajdzie się w rękach jednej osoby i tylko od niej będzie zależało jego wykonanie, to takie gremium staje się słabsze, gdyż może działać wyłącznie tyle, co ta jedna osoba. Jeżeli jednak zadanie zostanie podzielone na więcej osób, to arytmetycznie wzrośnie liczba i szybkość kolejnych osiągnięć.



Nie powinno się brać wszystkiego na siebie, bo może się to skończyć samotnością. Grozi wówczas wypalenie. Istnieje również większe prawdopodobieństwo, że się coś nie uda, bo obowiązki przerosną możliwości jednego człowieka.

Relacje między urzędem a komisją nie były proste. Minione lata wiele jednak zmieniły we wzajemnych stosunkach. Momentem przełomowym okazała się kwestia konsultowania przez komisję zasad konkursów ogłaszanych przez dzielnicę. Najpierw było to *pro forma* – komisja dokonywała jedynie zmian kosmetycznych. Następnie, po trwającej kilka miesięcy pracy w zespole roboczym, poważnie zmieniła ogłoszenie konkursowe. Wydawało się, że wszystko jest na najlepszej drodze do wprowadzenia zmian. Jednak w tym czasie zmienił się urzędnik w Wydziale Spraw Społecznych i Zdrowia, który zatwierdził starą wersję – podobno zaginął dokument przygotowany przez zespół. To był kryzys.

4. Urząd dzielnicy jako partner



Marta Lewandowska: *Wtedy uświadomiłam sobie jasno, że dla DKDS dzielnicy Śródmieście właściwym, a w zasadzie jedynym partnerem z sektora publicznego jest urząd dzielnicy. Nie da się go zastąpić żadnym innym. W związku z tym są dwie możliwości: albo zostawić wszystko tak, jak jest, albo szukać nowych sposobów współpracy i efektywnego współdziałania. Oczywiście należy szukać różnych metod porozumienia. Komisja powinna dowiedzieć się i zrozumieć, dlaczego urzędnicy zachowują się w taki, a nie inny sposób.*

4.1. Zmiana relacji

To, w jaki sposób postrzegają urzędników przedstawiciele organizacji zrzeszonych w komisji, jest niezwykle ważne. Rodzą się bowiem następujące pytania: dlaczego oni robią to, co robią? Dlaczego robią to w taki, a nie inny sposób? Komisja zaczęła w końcu stawiać sobie takie pytania.

▶ Komisja czeka trzy miesiące na odpowiedź w prostej sprawie, denerwuje się na konkretnego urzędnika, że ją źle traktuje, a wręcz ignoruje. Jednak po rozmowie okazuje się, że urzędnik musi, np. załatwić wiele formalności trwających długo i nieprostych. Przy okazji wyjaśnia przedstawicielowi komisji procedury z tym związane i opisuje drogę, jaką musi pokonać pojedyncze pismo. Po rozmowie komisja inaczej postrzega sytuację.

W ramach pracy nad zmianą relacji komisja zaczęła uczyć się nie tylko wewnętrznej organizacji i współpracy, lecz także otwierania się na specyfikę pracy zewnętrznego partnera. Stała się żądna wiedzy, zadając sobie pytania: co tam się dzieje, jak to działa? Dlaczego tak? Czy to kwestia złej woli, niewłaściwej organizacji, złego systemu, niedoinformowania? W końcu zaczęła szukać możliwości zmian.

Trudnością w budowaniu dobrych relacji może być początkowe nastawienie członków komisji. Widoczne zazwyczaj na starcie jej działalności lub w momencie przyścia kogoś nowego. Towarzyszą temu nierzadko uczucia złości, frustracji oraz pojawiają się postawy roszczeniowe. Z drugiej strony znamienne jest również nastawienie samorządu (urzędników) objawiające się często lękiem połączonym z irytacją.

Wymienione wyżej emocje powodują powstawanie całej gamy różnorodnych postaw: uległych, biernych, uległo-agresywnych czy bierno-agresywnych. Urzędnicy boją się, ponieważ wydaje im się, że organizacje pozarządowe tylko czekają na ich potknięcia. Obawiają się, że wyjdzie na jaw ich niekompetencja. Dlatego bywa, że czują się bezradni. Ostatecznie, częściej muszą zmierzyć się z ową bezradnością, brakiem kompetencji.

Z kolei organizacje przejawiają złość, bo wydaje im się, że wszelkie trudności, jakie na nie spadają, są efektem złej woli urzędników. Przychodzą zatem na spotkania, by wspomnianą złość wyładować. Brakuje tu dobrej tradycji budowania relacji na linii NGO - samorząd.



Pierwszy etap uczenia się siebie nawzajem należy po prostu znieść, wytrzymać. O wszelkich żalach i niezadowoleniach trzeba mówić na głos, aby oczyścić atmosferę. To bywa trudne, zwłaszcza w wymiarze emocjonalnym, niemniej jednak jest konieczne.



Marta Lewandowska: *O relacjach, jakie mieliśmy na początku, bardzo dużo mówił sposób, w jaki siedzieli uczestnicy posiedzeń. Urzędnicy byli skuleni, najczęściej zostawali z tyłu sali, zasłaniaли się dokumentami, najchętniej w ogóle by nie przyszli, gdyby nie musieli.*

Przedstawiciele organizacji byli natomiast nastroszeni, gotowi do ataku. Często tak bywa. Nam udało się to pokonać. I uważamy, że każdy może to osiągnąć, jeśli tylko chce.

4.2. Dialog między samorządem i organizacjami pozarządowymi

Trzeba przyjąć, że nie od razu obie strony są gotowe do konstruktywnej dyskusji. Warto wziąć to pod uwagę na początku. Przydają się kompetencje związane z prowadzeniem pracy w grupie. Ważne jest bowiem zrozumienie drugiej strony i otwarcie się na jej wyjaśnienia. Pozwala to pojąć, dlaczego postępuje ona w określony sposób (np. z powodu odgórnych procedur). Ważne jest, by zadając pytania drugiej stronie, pozwolić jej na to, by swobodnie i zgodnie z prawdą odpowiedziała. Może się bowiem okazać, że ta osoba jest zakładnikiem jakiejś naprawdę trudnej sytuacji.

Rzecz w tym, by nie wchodzić na drogę konfliktu, ale uważnie słuchać i rozmawiać.



Ważne jest, by ustawiać dialog w kontekście wspólnego celu. A przede wszystkim zauważyć, że taki cel w ogóle istnieje. Istotne jest, by rzetelnie odpowiedzieć sobie na pytania: o co nam chodzi? Co chcemy osiągnąć? Po co tu jesteśmy?

Nie jest tak, że wszyscy mają obowiązek zrealizowania każdego swojego celu. Są kwestie niezwiązane bezpośrednio z pracą komisji, wychodzące poza nią. Jednak wspólny cel z pewnością istnieje. Można, a nawet trzeba go nazwać, szukając jednocześnie zrozumienia i potwierdzenia u drugiej strony.

Początkowe nastawienie oraz historia relacji to sprawy, którym w pierwszej kolejności warto się bliżej przyjrzeć. Następnie należy szukać w komisji i w prezydium takich kompetencji, dzięki którym można będzie sobie poradzić z emocjami, poprowadzić dyskusję w grupach, itp.

Ważnym etapem w budowaniu dialogu jest także spojrzenie na urząd jako określoną strukturę. W przypadku Urzędu Dzielnicy Śródmieście okazało się, że to nie jest monolit. Po pierwsze składa się z wydziałów, które (co ciekawe) na co dzień ze sobą nie współpracują. Na przykład mają odrębne procedury konkursowe, inaczej określają terminy, warunki szczegółowe czy formułują ogłoszenia. Bywa, że się nawzajem nie lubią. Rywalizują.

Nie wszyscy też od razu mają orientację, że oprócz wydziałów w urzędzie jest jeszcze zarząd. Ważne, by wiedzieć, co to za gremium, czym się zajmuje? Podobnie rada dzielnicy i urzędnicy. Rada jest ważna, ponieważ od jej decyzji wiele zależy. W różnych sprawach trzeba się do radnych zgłaszać, rada rozstrzyga w wielu kwestiach.

Ta wiedza jest potrzebna, ponieważ zbliża obie strony. Teraz już także radni przychodzą do komisji, a nie jak dawniej wyłącznie odwrotnie.

I wreszcie – jednostki organizacyjne typu Ośrodek Pomocy Społecznej. One też mogą mieć znaczenie w dialogu z urzędem, dlatego również o nich dobrze jest wiedzieć jak najwięcej.

Poznanie urzędu - niejako od kuchni - uzmysłowiło członkom komisji, że nie prowadzą rozmów z urzędem jako takim, lecz z konkretnymi osobami. Dlatego dobrze jest wiedzieć, czym się one zajmują, na czym znają, za co odpowiadają i na co mają wpływ.

Ponadto – dzięki takiemu rozpoznaniu – komisja stała się przestrzenią, w której poszczególne urzędowe wydziały zaczęły ze sobą rozmawiać, uzgadniać różne kwestie, np. w przypadku postępowań konkursowych dla organizacji pozarządowych. Na spotkania komisji regularnie przychodzą przedstawiciele wydziału kultury, spraw społecznych, oświaty i sportu, a także reprezentant Centrum Pomocy Społecznej. W ten sposób wyraźnie usprawniła się wymiana informacji między wydziałami. Kultura dialogu stała się na tyle ciekawa i przychylna, że różne osoby z urzędu i jego organów przychodzą na posiedzenia komisji, by ze sobą rozmawiać. To budujące.



Nie należy patrzeć na urząd, jak na potwora z wielkimi zębami. Trzeba raczej poznać jego strukturę i ludzi tam pracujących. Jest wśród nich wiele osób życzliwych i otwartych na współpracę.

5. Sukcesy DKDS dzielnicy Śródmieście

Czteroletnia działalność DKDS dzielnicy Śródmieście zaowocowała wieloma zmianami w relacjach z urzędem dzielnicy z korzyścią dla społeczności lokalnej. Urzędnicy doceniają rolę komisji i chcą działać wspólnie z nią. DKDS ma dużo do powiedzenia przy tworzeniu różnego rodzaju projektów i planów dla dzielnicy. Akceptowane są inicjatywy zgłaszane przez komisję. Stała się ona ważnym ogniwem w strukturze działań urzędu dzielnicy dla mieszkańców i – co ważne – jej ranga stale rośnie.

A. Praca komisji jest potrzebna

Niepodważalnym sukcesem jest przekonanie urzędników, że praca komisji ma sens i daje wiele dobrego dzielnicy oraz jej mieszkańcom.

Dowodem na to może być, np. ogromne rozczarowanie pracowników wydziału kultury, gdy dwa lata temu komisja otrzymała do konsultacji budżet mniejszy o połowę, niż to miało miejsce wcześniej. Było to frustrujące. Zwłaszcza biorąc pod uwagę fakt, iż odbyły się już konsultacje zadań konkursowych, wspólnie wypracowano pomysły, wyglądało na to, że wszystko jest na dobrej drodze i nagle okazało się, że pieniądze obcięto. W związku z tym wydział kultury sformułował nowe zadania. Oznaczało to, że wypracowane ustalenia i ciężka praca komisji poszły na marne. Zostały zaprzepaszczone. Po co konsultować, skoro nie bierze się tego pod uwagę...

Urzędniczka wyraźnie czekała na cios ze strony komisji. Jednak usłyszała tylko, że wprowadzenie źle się stało, ale nie ma co płakać nad rozlanym mlekiem, tylko należy wspólnie zastanowić się nad tym, jak można **razem** wszystko naprawić lub zbudować od nowa.

☞ Marta Lewandowska: *Dialog przestał bazować na antynomii: my-organizacje, które czegoś chcemy i wy-urząd, który nam to daje lub nie. Teraz jest wspólne MY - organizacje i urząd, razem działamy dla dzielnicy, możemy wspólnie zrobić coś wartościowego. Czasem nam się nie udaje, ale wtedy też razem możemy temu zaradzić. Nazwałabym to przewrotem kopernikańskim w zakresie filozofii działania tego gremium.*

☞ Agnieszka Kozłowska: *Ustaliliśmy, że nie zgadzamy się na cięcia w budżecie. Ważne, że wiedzieliśmy, kto podjął tę decyzję - nie wydział kultury czy zarząd dzielnicy, ale władze miasta. Jako komisja przygotowaliśmy pismo z protestem do prezydent Warszawy, do rady miasta, do miejskiej komisji kultury, do radnych dzielnicy oraz do Centrum Komunikacji Społecznej. Budżet wrócił w formie opracowanej przez komisję i można było ogłosić drugi konkurs.*

Opisana sytuacja dowodzi, że nie warto rezygnować z walki. To także sygnał dla wydziału kultury, że dzięki komisji możliwe jest wprowadzenie istotnych i korzystnych zmian. Wspólnie można uzyskać więcej, niż w pojedynkę. Ważne, by tworzyć sojusz. Wtedy jest większa siła.

B. Urząd wziął stronę komisji

Kiedy upadła sprawa wykorzystania wypracowanych przez komisję działań dotyczących konkursu z zakresu spraw społecznych i profilaktyki przeciwalkoholowej, urząd reprezentowany wówczas przez wiceburmistrz przyznał, że źle się stało i otworzył na szukanie wspólnych rozwiązań. Odbyło się spotkanie zainicjowane przez komisję, w którym licznie wzięli udział przedstawiciele urzędu. Poruszono na nim kwestię rezygnacji z wyników pracy DKDS-u, a także przeprowadzono szkolenie z pozyskiwania innych środków zewnętrznych, z wydziału funduszy europejskich.

Była deklaracja urzędu, że środki, które nie zostaną wydane w tym konkursie, przejdą na zadania, które wcześniej ustaliła komisja. Urząd zapewnił, że postara się o zwiększenie kwot na ogłaszane konkursy. Przede wszystkim wytłumaczono wówczas, dlaczego taka sytuacja w ogóle miała miejsce i obiecano, że nie powtórzy się ona w przyszłości. Zastanawiano się nad tym, co zrobić, by takich zagrożeń uniknąć. Każdemu może się zdarzyć, że o czymś zapomni, czy czegoś nie przekaze. Komisja też czasami nie przekazała pisma, nie dopilnowała jakiejś sprawy. Nie zawsze winny jest urząd. Komisja doszła do wniosku, że nie chce już konsultacji czy zmiany zadań obowiązujących od lat. Wrócił temat strategii rozwoju dzielnicy, budowania jej wspólnej wizji, myślenia nad tym, czego wciąż brakuje.

C. Wspólne tworzenie

Powstał zespół. Dzielnica była otwarta na takie rozwiązanie, by od zera tworzyć zadania konkursowe ogłaszane przez urząd w zakresie spraw społecznych i zdrowia. Zaczął się długi proces, który nie przybrał jednak formy konsultacji społecznych (urząd przedstawia projekt, komisja opiniuje, urząd mówi, na co się zgadza, a na co nie). Było to raczej wspólne zastanawianie się i tworzenie. Całkiem nowy produkt.

D. Plan społeczny Śródmieścia

Nie było strategii, ani procedur jej tworzenia. Komisja stwierdziła, że nie chce zaczynać od zadań, lecz woli przyrzeć się dzielnicy z szerszej perspektywy. Nie tylko, jeśli chodzi o dotacje dla organizacji, ale ogólniej – z poziomu problemów społecznych i wspólnych celów.

W okresie od maja do sierpnia powstała mikrostrategia nazwana Planem Społecznym Śródmieścia. To kilkustronicowy dokument – efekt ważnych dyskusji w komisji, taka wizja rozwoju dzielnicy. Dokument jest gotowy, komisja czeka na dalszą dyskusję. Może stać się to podstawą do rozmów na temat dróg rozwoju Śródmieścia.

To trudne, ponieważ dzielnice są w wielu obszarach niesamodzielne, nie odpowiadają za najważniejsze obszary, np. za pieniądze czy inwestycje. Nie oznacza to jednak, że nie można zadawać pytań i szukać rozwiązań. Ważne, by myśląc o zadaniach, patrzeć na nie z szerszej perspektywy. Z planu można wybrać punkty, które szczególnie nadają się do współpracy poprzez dotacje.

Powstał więc plan, a wraz z nim ukształtowały się nowe zadania, które odnoszą się do programu profilaktycznego oraz innych dokumentów. Wypracowała je komisja.

E. Kryteria horyzontalne

W zadaniach znalazły się tzw. kryteria horyzontalne. Po dyskusji komisja uznała, że działania realizowane w ramach dotacji będą dodatkowo punktowane, jeśli otworzą się na mniejszości seksualne, cudzoziemców czy osoby niepełnosprawne.

▶ Można prowadzić poradnię rodzinną lub psychologiczną, ale jeśli dodatkowo będą one otwarte na mniejszości, to stanie się to dodaną wartością projektu.


F. Wspólny front z urzędem dzielnicy

Powstał dokument – zadania konkursowe. Wydział musiał je wysłać do akceptacji miasta. Wówczas jeszcze do Biura Polityki Społecznej. Komisja była zadowolona, że się udało. Dokument wrócił z wieloma uwagami. Urzędnik dzielnicy zapytał: co robimy? Nie miał czasu, twierdząc, że organizacje czekają, by ruszyć z projektami. Przewodnicząca komisji zapytała: jakie są możliwości? Urzędnik na to: *Możemy zlekceważyć uwagi, ale wtedy mogą unieważnić konkurs.* Po dyskusji część uwag biura uwzględniono, ale punkty

ważne dla komisji pozostały niezmienione. Konkurs ruszył z uwzględnieniem części uwag biura. To było ryzyko. Zakończyło się sukcesem wypracowanym na wspólnym froncie z urzędem dzielnicy.

G. Druga noga komisji – zespół ds. kultury

Założenie było takie, by sformułować na nowo zadania dotyczące kultury.

 Agnieszka Kozłowska: *Ostatnie dwa lata pokazały, że obecne zadania nie odpowiadają w pełni na potrzeby mieszkańców w zakresie uczestnictwa w kulturze, a spływające oferty nie są najwyższej jakości. Z drugiej strony, potrzeby organizacji rozmiągają się z konkursami. Powstał zespół roboczy, który spotkał się już dwa razy. Po pierwszym spotkaniu miało się wrażenie, że praca przebiega w chaosie i nie bardzo było wiadomo, w którą stronę zmierza, co się uda wypracować, ponieważ zespół zaczął myśleć zbyt ambitnie, by wzorem grupy społecznej stworzyć realną wizję dla dzielnicy. Wszystko to odbywało się z udziałem przedstawicielek wydziału kultury i promocji, aby szeroko i strategicznie podejść do sprawy.*

Okazało się jednak, że nie ma narzędzi – pieniędzy i sił, by mogło się to odbyć w procesie szerokich konsultacji. Bez względu na ambicje istniało ryzyko porażki. Zespół wrócił do poziomu zadań, by być blisko pomysłu wyjściowego. Wyklarowało się poczucie, że to dzielnica powinna odpowiedzieć na pytanie: czego potrzebuje w zakresie kultury? Jak zapatruje się na kwestię kultury w Śródmieściu. To specyficzna dzielnica, usytuowana centralnie, skupiająca wiele instytucji narodowych, wojewódzkich i ogólnomiejskich. Mieszkańcy stanowią mniejszość wśród osób przebywających w Śródmieściu. Wiele spraw się tu zbiega. Nie jest łatwo działać.

Na drugie spotkanie zespół zaprosił pełnomocnika ds. wdrażania Programu Rozwoju Kultury. „Miasto kultury i obywateli. Program rozwoju kultury w Warszawie do 2020 roku. Założenia” to ogólnomiejski dokument programowy zatwierdzony w marcu 2012 r. przez Radę Warszawy, który wyznacza kierunki rozwoju kultury. Pełnomocnik przedstawił kolejne etapy prac, powiedział, jak zespół sterujący programem widzi potrzebę włączenia do niego dzielnic.

Zespół roboczy doszedł do wniosku, że nie jest potrzebna strategia czy wizja. Bardziej istotne okazało się ustalenie tego, jak mają wyglądać działania operacyjne i realizacyjne. Na tym należało się skupić. Zespół doszedł również do wniosku, że w ramach działań operacyjnych na pewno istotne będą: edukacja kulturalna i lokalność.

Na razie zespół pracuje w niewielkiej grupie, ponieważ trzeba zastanowić się nad tym, kogo powinno się włączyć do prac. Planowane jest także wyznaczenie ich harmonogramu oraz ustalenie terminu, do którego mają być zdefiniowane zadania. To ważne, ponieważ wydział kultury i promocji musi je skonsultować z biurem kultury. Po takich rozmowach i ostatecznej akceptacji, bądź wskazaniach do zmiany, zadania mogą

trafić do konsultacji z DKDS, czyli z organizacjami. Być może zespół specjalnie nie zmienia zadań, albo jedno z nich zostanie sformułowane inaczej, ale rzecz w tym, by robić to z poczuciem odpowiedzialności.



Przy formułowaniu zadań należy myśleć o specyfice terenu, którym zajmuje się dana komisja – zarówno o jego potencjale, jak i kwestiach problemowych.

6. Zagrożenia dla pracy DKDS

W działalności dzielnicowych komisji dialogu społecznego nie brakuje zagrożeń. Podobnie, jak w przypadku funkcjonowania jakiegokolwiek innego gremium. Niemniej jednak czteroletnia praca warszawskiej komisji i płynące z niej wnioski pomagają ich uniknąć.

Zagrożeniem dla komisji i innych podobnych struktur jest ich hermetyzowanie. W przypadku dialogu społecznego lub obywatelskiego jest to całkowite zaprzeczenie przyjętych pierwotnie idei. Pojawia się pytanie o to, kogo właściwie komisja reprezentuje? W czyim imieniu działa? Jeśli ma na względzie głównie interesy NGO, to jakie z kolei cele przyświecają tymże organizacjom? Czy działają wyłącznie we własnym interesie, czy są reprezentantami różnych grup społecznych?

Zauważa się napięcie między otwartością i swobodą działań komisji a sztywnymi regułami, jej stałą strukturą, odgórnymi regulaminami, itp. Niektórzy są zwolennikami tezy, że komisje powinny mieć charakter towarzysko-rekreacyjny, być traktowane przez członków na luzie – tak, że można na ich posiedzenie przyjść i w każdej chwili swobodnie je opuścić. Są i tacy, którzy podejmują uchwały, głosują czy też stosują złożone procedury.

Warto się w tym miejscu zastanowić nad tym, co pozytywnego daje nam pierwsza i druga sytuacja. Czy są to właściwe sposoby podchodzenia do kwestii uczestnictwa w działaniach komisji? Wydaje się, że należałoby raczej odejść od tych skrajności i poszukać optymalnego środka. Ani jedno, ani drugie podejście nie jest bowiem budujące dla komisji. Chodzi przecież o wspólne podejmowanie decyzji. Podstawą jest zatem działanie w gronie, które powołało komisję do istnienia i ją wewnątrz tworzy. Jest ono także reprezentantem potencjału organizacji wchodzących w jej skład, na konkretnym etapie rozwoju społeczności.

Istnieje wprawdzie formuła deklaracji przystąpienia do organizacji, regulamin oraz liczne protokoły. Niemniej jednak nie kłóci się to z zasadą otwartości mówiącą o tym, że każdy może wziąć udział w posiedzeniach komisji. Spotkania mają nieformalny układ, ale też program i z góry ustalony porządek. To jest potrzebne dla zachowania ciągłości oraz poczucia bezpieczeństwa – istotnych kwestii dla członków takich gremiów.

Co robić, by działania komisji przynosiły efekty? Jak unikać zagrożeń?

- **Nie zabierać się za wszystko naraz.** Jedne sprawy wyrastają z innych. Są sukcesy, komisja przeszła cały proces. Od początku do końca, z kryzysem po środku. Konstruktywnie przepracowanym, zamkniętym. Dopiero wtedy była zdolna do kolejnego kroku. Jest on bogatszy, mocniejszy o doświadczenie. Z jednej strony szerokie, wizyjne, a z drugiej proste, podstawowe sprawy. Na nich buduje się rozwój.
- **Nie święci garnki lepia.** To, co na początku wydawało się bardzo skomplikowane, w miarę upływu czasu i poznawania działalności komisji od środka, okazywało się wcale nie takie trudne do zrozumienia. Ważny jest dialog z urzędnikami – lepsze poznanie się, zaakceptowanie specyfiki pracy każdej ze stron, które umożliwia ostateczne dogadanie się i podjęcie efektywnej współpracy. Okazuje się bowiem, że dokumenty, zapisy czy zadania można współtworzyć. Pod warunkiem wcześniejszego zbudowania relacji wzajemnego zaufania.
- **Zamiast konsultacji – współdecydowanie.** Teraz komisja nie konsultuje, ale współdecyduje na najwyższym poziomie partycypacji, choć nie we wszystkich obszarach. Przed nią batalia o oświatę i sport, ale najpierw musi się wzmocnić o organizacje zajmujące się tą tematyką. Za dziesięć lat, jeśli proces będzie przebiegał w takim kierunku jak dotychczas, partycypacja będzie w jeszcze większym stopniu – za pośrednictwem komisji – przeniesiona na mieszkańców. Taki jest cel długofalowy.

7. Podsumowanie

Czteroletnia praca Dzielnicowej Komisji Dialogu Społecznego dzielnicy Śródmieście to okres tworzenia struktury, wyznaczania zadań i stopniowego dojrzewania relacji między organizacjami pozarządowymi a urzędem.

Nie był to czas łatwy, ale z pewnością ciekawy. Udowodnił, że jeśli grupa ludzi naprawdę chce coś zdziałać i ma spójną wizję pracy, to może osiągnąć wiele.

Mimo że niniejszy poradnik został oparty na doświadczeniach konkretnej komisji, to jednak posiada wymiar ogólniejszy. Pokazuje, w jaki sposób postępować i czego unikać, by osiągnąć sukces.

Każde gremium w rodzaju opisywanych tu komisji ma własną specyfikę, która zależy chociażby od terenu, na którym prowadzi działania (w tym przypadku Warszawy). Niemniej jednak większość zapisów, rad, wniosków, przemyśleń i refleksji zawartych w tym poradniku można zastosować do każdej komisji dialogu społecznego.

Na szczególną uwagę zasługują powtarzające się po wielokroć słowa: dialog, zrozumienie, współpraca, umiejętność pracy w grupie i otwartość.

Wykorzystanie lub zaniechanie tych umiejętności i cech decyduje w dużej mierze o sukcesie lub porażce działania każdej komisji.