



Ewa Bogacz-Wojtanowska, Ewelina Góral, Sylwia Wrona

# DIALOG OBYWATELSKI W KRAKOWIE

6

EWALUACJA CENTRUM  
OBYWATELSKIEGO – KONTYNUACJA



**DIALOG**  
**OBYWATELSKI**  
**W KRAKOWIE**



# **DIALOG OBYWATELSKI W KRAKOWIE**

**EWALUACJA CENTRUM  
OBYWATELSKIEGO  
KONTYNUACJA**

**EWA BOGACZ-WOJTANOWSKA  
EWELINA GÓRAL • SYLWIA WRONA**

---

KRAKÓW 2018

Publikacja dofinansowana przez Gminę Miejską Kraków  
oraz Uniwersytet Jagielloński ze środków  
Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej.

Recenzent:

dr hab. Maria Nowina-Konopka

Redakcja: Maciej Zweiffel

Redakcja techniczna: Marcin Kulig, ToC

Skład, łamanie, wersja cyfrowa, projekt okładki: Wydawnictwo ToC

Copyright © 2018 Gmina Miejska Kraków

Copyright © 2018 Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego

Do pobrania:

[www.odo.wzks.uj.edu.pl](http://www.odo.wzks.uj.edu.pl)

[www.ngo.krakow.pl](http://www.ngo.krakow.pl)

Wydawca: Wydawnictwo ToC

ul. Szaflarska 85, 34-400 Nowy Targ

[www.toc-editions.com](http://www.toc-editions.com)

Wydanie 1

ISBN 978-83-949981-8-9 (wydanie drukowane)

ISBN 978-83-949981-9-6 (wydanie elektroniczne)

## SPIS TREŚCI

<b>Wstęp</b>	<b>7</b>
--------------	----------

### **Rozdział 1**

<b>Współpraca organizacji pozarządowych i publicznych – podstawowe koncepcje i założenia</b>	<b>11</b>
--	-----------

1.1. Definiowanie współpracy organizacji pozarządowych i publicznych, jej uwarunkowania oraz motywacje	11
1.2. Atrybuty, formy i modele współpracy organizacji pozarządowych i publicznych	19
1.3. Kryteria sukcesu i rezultaty współpracy organizacji pozarządowych i publicznych	30
1.4. Centra wsparcia organizacji pozarządowych – formy współpracy czy jednostki samorządowe?	35

### **Rozdział 2**

<b>Metodologia badań ewaluacyjnych zadania publicznego Centrum Obywatelskie w Krakowie</b>	<b>39</b>
--	-----------

2.1. Podstawowe założenia i cele ewaluacji Centrum Obywatelskiego w Krakowie	40
2.2. Podejście badawcze i metody badań w ramach ewaluacji	45
2.3. Przebieg badań ewaluacyjnych	48

---

<b>Rozdział 3</b>	
<b>Wyniki badań ewaluacyjnych Centrum Obywatelskiego w Krakowie w 2018 roku</b>	<b>51</b>
3.1. Charakterystyka zadania publicznego	52
3.2. Kadra organizacji zadania publicznego	67
3.3. Jakość zadania publicznego	73
3.4. Infrastruktura zadania publicznego	89
3.5. Komunikacja w sferze realizacji zadania publicznego	100
3.6. Współpraca Centrum Obywatelskiego z innymi podmiotami	113
<b>Rozdział 4</b>	
<b>Ocena wyników ewaluacji i rekomendacje dla realizatorów Centrum Obywatelskiego w Krakowie</b>	<b>121</b>
4.1. Centrum Obywatelskie edycji 2017-2018 w kryteriach ewaluacyjnych	121
4.2. Porównanie założeń merytorycznych oraz sposobów realizacji zadania publicznego w dwóch edycjach projektu	133
4.3. Rekomendacje służące podniesieniu jakości realizacji Centrum Obywatelskiego w Krakowie	135
<b>Zakończenie</b>	<b>142</b>
<b>Bibliografia</b>	<b>144</b>
<b>Aneks</b>	<b>155</b>



## WSTĘP

Znaczenie współpracy międzysektorowej we współczesnej praktyce zarządzania publicznego jest ogromne. W szczególności rozszerzają się obszary współpracy organizacji pozarządowych i publicznych, zwłaszcza na poziomie lokalnym. Dzieje się tak z powodu oczekiwań organizacji trzeciego sektora. Coraz częściej bowiem oczekują one, że reprezentując określone grupy społeczne, mogą wpływać na formowanie i realizację polityk publicznych, w tym dostarczanie usług publicznych, w szczególności dla wybranych beneficjentów, będących także pod ich opieką. Szybka dyfuzja nie tylko innowacji, ale także informacji i idei, powoduje, że nowe rozwiązania proponowane przez organizacje pozarządowe stają się coraz bardziej pożądane, a organizacje publiczne znacznie częściej dostrzegają szerokie korzyści ze współdziałania z trzecim sektorem.

Współpraca pozarządowo-publiczna w Polsce odbywa się w różnorodnych obszarach i formach. Badania nad współpracą międzysektorową jednocześnie dowodzą, że istnieją gminy i powiaty, w których wspomniana współpraca rozwija się harmonijnie i przynosi satysfakcję zarówno organizacjom publicznym, jak i pozarządowym. Zapewnia ona również korzyści lokalnym społecznościom. Z drugiej strony istnieją jednostki samorządu terytorialnego z dysfunkcyjną współpracą pomiędzy sektorem publicznym i pozarządowym lub nawet takie, gdzie pomimo obowiązku prawnego omawiana współpraca faktycznie nie występuje. Badacze trzeciego sektora są zgodni – istnieje szereg historyczno-kulturowych, społecznych czy prawnych uwarunkowań współdziałania obu sektorów. Dlatego jej przebieg powinien być monitorowany i ewaluowany, co przynosi korzyści wspólnotom i jednostkom samorządu terytorialnego oraz pozwala uniknąć patologii.

Zwłaszcza kontraktowanie zadań publicznych, czyli jak określamy w Polsce – ich zlecenie, powinno być poddawane ewaluacji. Nie tylko dlatego, że wykorzystuje się w zleceniu środki publiczne, których wydatkowanie winno być oparte o zasadę efektywności. Przede wszystkim dlatego, że wykonana prawidłowo ewaluacja wnosi istotne wartości nie tylko w funkcjonowanie instytucji publicznych, ale szerzej – całego życia społecznego. Uznanie bowiem ewaluacji za proces badania jakiegoś działania, projektu czy wydarzenia, którego sens, wpływ i znaczenie chcemy rozpoznać, wiąże się z ujmowaniem jej w roli istotnego sposobu poznania tego, w jaki sposób te badane zjawiska przyczyniają się do polepszenia jakości życia mieszkańców czy konkretnych grup społecznych. Należy zatem podkreślić, że ewaluacja zadań publicznych nie może być tylko sprawdzaniem założonych wcześniej wskaźników. Głównie dlatego, że różnorodność zadań publicznych, poziom ich wykonania, a także zróżnicowane warunki ich realizacji nie pozwalają na standaryzację praktyk metodologicznych i porównywanie wyników. Powinna raczej być podstawą pewnej filozofii wspólnego działania sektora publicznego i pozarządowego, poprzez swoją ocenę nadającą mu sens. Ma też służyć poprawie jakości wspólnych działań, unikaniu redundancji wykorzystywania środków publicznych, jak również stałemu doskonaleniu narzędzi używanych do zaspokajania różnorodnych potrzeb społecznych.

Celem monografii jest prezentacja założeń i obszarów ewaluacji wybranej formy współdziałania pozarządowo-publicznego, metodologii jej przeprowadzenia oraz wyników ewaluacji, wraz z wnioskami i rekomendacjami płynącymi dla wykonawców zadania i jego zlecniodawców. Zadanie publiczne, które poddano ewaluacji i stanowi przykład w naszej monografii, to prowadzenie w latach 2017-2018 Centrum Obywatelskiego w Krakowie przez parasolową organizację pozarządową pn. Krakowskie Forum Organizacji Społecznych KraFOS. Zadanie zostało zlecone tej organizacji przez Urząd Miasta Krakowa za pośrednictwem jego jednostki organizacyjnej: Biura Miejski Ośrodek Wspierania Inicjatyw Społecznych. W szczególności cele ewaluacyjne zadania publicznego obejmowały ocenę zasadności,

trafności, skuteczności, użyteczności i trwałości realizacji projektu (zadania publicznego) realizowanego przez organizację pozarządową i nadzorowanego przez Biuro MOWIS, jak również relacji przyczynowo-skutkowych między procesami komunikacji Biura MOWIS i Centrum Obywatelskiego z beneficjentami projektu (organizacje pozarządowe i mieszkańcy Krakowa).

Dodatkowym celem opracowania było także zestawienie wniosków z dwóch edycji ewaluacji zadania publicznego pn. Centrum Obywatelskie, jak również stworzenie rekomendacji rozwiązań w dalszej realizacji tego zadania publicznego w Krakowie.

Monografia jest kolejnym tomem w ramach serii publikacji prezentujących wyniki badań przeprowadzonych przez pracowników, doktorantów i studentów Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego w ramach porozumienia o współpracy przy realizacji projektu pn. OBSERWATORIUM DIALOGU OBYWATELSKIEGO nr W/V/22/SO/16/2015 z dnia 5 lutego 2015 roku, zawartego między Gminą Miejska Kraków – Urzędem Miasta Krakowa a Uniwersytetem Jagiellońskim.

Obserwatorium Dialogu Obywatelskiego jest projektem dydaktyczno-naukowym, realizowanym w Instytucie Dziennikarstwa, Mediów i Komunikacji Społecznej oraz w Instytucie Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego i w porozumieniu z Biurem Miejski Ośrodek Wspierania Inicjatyw Społecznych. Projekt ma charakter długoterminowy. Porozumienie między GMK i UJ zawarte zostało na lata 2015-2018. Do podstawowych celów projektu należą: obserwacja i analiza dialogu obywatelskiego w Krakowie, diagnozowanie problemów w obszarze wzajemnych relacji, w tym komunikowania się między władzami Miasta Krakowa i organizacjami trzeciego sektora, oraz przygotowywanie rekomendacji wraz z propozycjami rozwiązywania wskazanych problemów.

W tej monografii prezentujemy wyniki badań i szersze ustalenia teoretyczne, przeprowadzone w ramach Obserwatorium w 2018 roku, przez pracowników i doktorantów Instytutu Spraw Publicznych

Uniwersytetu Jagiellońskiego<sup>1</sup>. Opracowanie podzielono na cztery rozdziały, wstęp i zakończenie oraz stosowne załączniki. Staraliśmy się, żeby treść naszego tomu uzupełniała tom pierwszy, obejmujący problematykę ewaluacji i prezentację wyników pierwszego badania ewaluacyjnego, testującego także metodologię badań.

W pierwszym rozdziale przedstawiamy definicyjny kontekst współdziałania, najważniejsze zdefiniowane modele kooperacji, jak również rezultaty i warunki skutecznego współdziałania. Prezentujemy także jedną z wybranych form współpracy międzysektorowej, mającą kluczowe znaczenie w świetle rozważań tego tomu – ośrodki wsparcia organizacji pozarządowych. Drugi rozdział to szczegółowy opis badań ewaluacyjnych prowadzonych przez zespół badawczy dla konkretnego przypadku zleconego organizacjom pozarządowym zadania publicznego pn. Centrum Obywatelskie w Krakowie. Omawiamy tutaj cele ewaluacji, jej rodzaje, główne kryteria, obszary oceny, stosowane metody i przebieg badań. Rozdział trzeci, najobszerniejszy, stanowi prezentację wyników ewaluacji zadania publicznego, jakim jest Centrum Obywatelskie w Krakowie. Zawiera on charakterystykę zadania publicznego, jego infrastrukturę i jakość, komunikowanie się i współpracę głównych aktorów publiczno-pozarządowych. Ostatni rozdział obejmuje główne wnioski i rekomendacje przygotowane w oparciu o wyniki badań ewaluacyjnych. Skierowane są one zarówno do zleceniodawcy, czyli UMK i Biura MOWIS, jak i organizacji pozarządowych, które chciałby się w przyszłości zmierzyć z tego typu zadaniem publicznym.

Zapraszamy do lektury!

---

<sup>1</sup> Prócz autorek tego tomu Agnieszka Hess, Marek Bukowski, Joanna Grzechnik, Wioletta Klytta.

# ROZDZIAŁ 1

## WSPÓŁPRACA ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH I PUBLICZNYCH – PODSTAWOWE KONCEPCJE I ZAŁOŻENIA

### 1.1. Definiowanie współpracy organizacji pozarządowych i publicznych, jej uwarunkowania oraz motywacje

Systematyczne badania dotyczące współdziałania międzyorganizacyjnego prowadzone są od lat siedemdziesiątych ubiegłego wieku [Blomgren, Bingham, O'Leary 2006: 161; Kapucu 2006: 206]. Współcześnie istnieje wiele koncepcji i sposobów postrzegania współpracy międzyorganizacyjnej. Jednocześnie teoria współpracy, jak dowodzi C. Huxham [2003], rozwija się wraz z użyciem takich terminów, jak „partnerstwo”, „alians”, „współpraca”, „kooperacja”, „sieć” czy „międzyorganizacyjne relacje”.

Potoczne rozumienie współdziałania to wspólna praca, działanie z kimś, pomaganie komuś w konkretnej działalności. Naukowe podejście do współdziałania pozwala spojrzeć na nie jako na różnego rodzaju powiązania jednostek i grup społecznych tworzone po to, aby osiągnąć określony cel [Kozuch 2007: 205].

Prakseologiczna teoria organizacji wprowadziła na grunt nauk o zarządzaniu pojęcie kooperacji jako działania wielopodmiotowego,

w którym każdy z uczestników liczy się z poczynaniami innych. Jednocześnie kooperacja może mieć dwie formy wynikające ze zgodności celów: pozytywną, czyli współdziałanie, oraz negatywną, czyli walkę, charakteryzującą się niezgodnością celów [Pszczółowski 1978: 106].

Współdziałanie (*cooperation*) jest rozumiane jako kooperacja pozytywna, czyli wielopodmiotowe działanie i wzajemna pomoc w realizacji wspólnych celów [Pszczółowski 1978: 273]. Z kolei współpraca może być uznana za pojęcie nieco węższe – oznaczające wspólną pracę, skoordynowane wykonywanie zadań częściowych, które wynikają z podziału pracy. Organizacje pozarządowe i publiczne, decydując się na współpracę z innymi organizacjami, wybierają partnera w taki sposób, aby współpraca przyniosła korzyści.

Współdziałanie oznacza specyficzny typ relacji między co najmniej dwiema organizacjami. Relacje te pozostają wzajemnie korzystne, zdefiniowane i zorientowane na osiągnięcie wspólnych celów [Mattessich, Murray-Close, Monsey 2001: 59]. Z tej perspektywy współdziałanie jest więc związkiem czy zależnością między organizacjami. Istniejące w ramach tych relacji interakcje międzyorganizacyjne mogą być okazjonalne lub regularne i względnie trwałe, ponadto zwykle mają charakter formalny lub nieformalny. Wymagają też minimalnego porozumienia odnośnie wzajemnych kontaktów i celów oraz dzielenia odpowiedzialności za powodzenie wspólnych działań. Powodują wreszcie zmiany w strukturach organizacyjnych i podział władzy w ramach obszarów współpracy, a także prowadzą do dzielenia zasobów i korzyści wynikających ze wzajemnych relacji [Parkinson 2006].

Współpracę częściej jednak rozumie się jako proces, a nie strukturę lub rezultat [Bedwell i in. 2012: 129]. Dzięki takiemu procesowi organizacje poszukują wspólnego rozwiązania problemu, którego dana organizacja samodzielnie nie byłaby w stanie rozwiązać [Sink 1998: 1188]. Wymaga on wspólnego, dobrowolnego działania i uczestnictwa niezależnych podmiotów, podejmujących autonomiczne decyzje (nawet w sytuacji, gdy organizacje zgodziły się wcześniej na określone reguły działania i wspólne cele). Proces ten jest skierowany na osiągnięcie celów mających charakter transformacyjny, jak również

ma przynieść poprawę zdolności organizacyjnych [Wood, Gray 1991]. W charakterystyce procesu współpracy zwraca się uwagę na jego następujące elementy:

- gotowość organizacji do współpracy, przejawiającą się skłonnością do realizacji własnych i wspólnych interesów z inną organizacją [Das, Teng 1988], czyli posiadanie zdolności wychodzenia poza własne interesy i wynikające z nich cele;
- konieczność facylitacji i operacjonalizacji [Agranoff 2006];
- interakcyjność polegającą nie tylko na wspólnych interesach, ale negocjowaniu wspólnych norm, zasad i sposobów działania w obszarze objętym współpracą [Wood, Gray 1991];
- zmienność – interesy organizacji mogą się zmieniać w trakcie procesów współpracy, co wymaga stałej komunikacji dla osiągnięcia trwałych korzyści i satysfakcji;
- utrzymanie stałej autonomii współpracujących organizacji (ewentualnie proces współpracy może prowadzić do integracji organizacji).

Przed wszystkim postrzeganie współdziałania jako procesu pozwala na uchwycenie dynamiki wzajemnych relacji międzyorganizacyjnych. Perspektywa ta umożliwia wskazanie, że procesy współpracy można wyraźnie wyodrębnić w działaniach organizacji, podobnie jak zarządzanie finansami, opracowanie strategii, rekrutację i szkolenie pracowników czy wolontariuszy itd. W tym ujęciu współpraca pomiędzy organizacjami oznacza szereg czynności i działań wykonywanych kolejno z założeniem, że każde z nich wnosi określoną wartość do całego procesu i nie jest działaniem niepotrzebnym, powtórzonym czy pozorowanym [Bogacz-Wojtanowska 2011a: 116]. Na wspomniany szereg czynności może składać się negocjowanie celów, wspólna realizacja działań, ewaluacja wyników itd. [O’Looney 1994: 62]. W tymże rozumieniu współpraca organizacji pozarządowych i publicznych oznacza takie wspólne działanie, w którym misje organizacji się przecinają, a łączenie zasobów prowadzi do większej sprawności i skuteczności w świadczeniu usług dla klientów organizacji. Współpracę można

rozumieć także jako strategię działania organizacji, która zapewnia jej wzrost sprawności i skuteczności.

Współpraca organizacji pozarządowych i publicznych zależy od wielu uwarunkowań prawnych, politycznych, ekonomicznych, społeczno-kulturowych, wewnątrzorganizacyjnych oraz zewnętrznych.

W Polsce od 2003 roku istnieją prawne regulacje dotyczące współdziałania organizacji pozarządowych i publicznych, w szczególności jednostek samorządu terytorialnego [Dz.U. Nr 234, poz. 1536, z późn. zm.]. Zasada subsydiarności (pomocniczości) stanowi naczelną europejską i konstytucyjną zasadę w ramach praw podstawowych państwa polskiego. Jednocześnie reguluje ona relacje obu wspomnianych sektorów. Jest ona podstawowym narzędziem racjonalizacji i demokratyzacji podejmowania decyzji w sferze publicznej, wskazuje na włączanie obywateli do procesu decyzyjnego i funkcjonuje jako podstawa decentralizacji państwa [Wyka 2005: 147-175]. Prócz zasady pomocniczości ważne są także wpisane w szereg ustaw regulujących współpracę zasady partnerstwa, jawności, uczciwości i efektywności [Makowski 2005].

Ustawowa regulacja zasad i form współpracy wprowadziła szereg korzystnych rozwiązań dla współdziałania sektorów publicznego i pozarządowego [Rymsza 2007a: 23-42, 2007b: 7-20, 2010: 2-7; Makowski 2008a, 2008b; Bogacz-Wojtanowska 2011a], a w tym:

- podniesienie rangi i znaczenia organizacji pozarządowych, zwłaszcza na poziomie lokalnym, jako ważnych aktorów życia społecznego;
- wzrost znaczenia współpracy w realizacji zadań publicznych, jak również konsultowania podejmowanych przez organizacje publiczne działań;
- możliwy wzrost znaczenia udziału organizacji pozarządowych w tworzeniu i realizacji różnych typów polityki publicznej, zwłaszcza na poziomie lokalnym i regionalnym;
- uporządkowanie przepisów dotyczących współpracy, zwłaszcza w 2010 roku;



- formalną konieczność współpracy ze strony sektora publicznego (jednostek samorządu terytorialnego), co wymusza na niechętnych przynajmniej minimalny poziom zaangażowania.

Istotną rolę w kształtowaniu dobrych warunków współpracy mogą odgrywać wójtowie, burmistrzowie czy prezydenci miast, jak również starostowie i marszałkowie województw mający wpływ na kształtowanie polityki publicznej, ale w szczególności na obsadę stanowisk urzędniczych uczestniczących w procesach współpracy. Od nich zależy powoływanie zespołów i pełnomocników współpracy, którzy w istotny sposób mogą przyczynić się do poprawy pozarządowo-publicznych relacji. Oni także w dużej mierze mogą niwelować wspomnianą wyżej fasadowość konsultacji społecznych i pozorowane partnerstwo.

Także warunki makroekonomiczne mogą wpływać na współdziałanie organizacji pozarządowych z publicznymi i prywatnymi. Ponadto tempo wzrostu gospodarczego oddziałuje zwykle na wysokość podatków lokalnych i w efekcie wpływa na alokację zasobów przeznaczanych na współpracę przez organizacje publiczne.

Wśród warunków potencjalnie wpływających na praktykę współpracy organizacji pozarządowych i publicznych, należy także wskazać istniejące w Polsce struktury społeczne, czyli elementy tworzące społeczeństwo. Kształtują one bowiem codzienną praktykę – sposoby komunikacji i styl życia różnych grup społecznych. Kluczowy obszar uwarunkowań odnoszących się do współpracy organizacji pozarządowych dotyczy ogólnych właściwości życia społecznego i zawiera w szczególności jakość społeczeństwa obywatelskiego i poziom kapitału społecznego.

Wśród wielu definicji społeczeństwa obywatelskiego warto przytoczyć tę autorstwa A. Sicińskiego [1996]. Uważa on, że społeczeństwo obywatelskie to grupa ludzi powiązanych niehierarchicznymi więziami społecznymi, cechujących się aktywnością w różnych sferach życia publicznego, jak również otwartością na zmiany. W świetle tej definicji więzi międzyludzkie mają istotne znaczenie dla współpracy i mogą przekładać się na relacje międzyorganizacyjne.

Natomiast kapitał społeczny definiuje się w obszarze strukturalnym oraz funkcjonalnym. W tym ostatnim ujęciu obejmuje on działania zbiorowe, kooperację i sieci powiązań [Kaźmierczak 2007: 16; Gro-wiec 2011]. Sieci i zaufanie stanowią dwa konstytutywne komponenty kapitału społecznego i odnoszą się do cech organizacji społecznej. Po-budzają one współpracę i rodzą wzajemne korzyści. Kapitał ten jest ważny dzięki temu, co zyskujemy poprzez jego istnienie [Kaźmierczak 2007: 16-18).

Organizacje podejmujące w różnych formach współpracę z koope-rantami oraz określające ją jako satysfakcjonującą są przejawem ist-niejącego w danej społeczności kapitału społecznego. Funkcjonowanie takich relacji musi opierać się bowiem na wzajemnej lojalności, zaufa-niu i otwartości.

Ponadto na sytuacje pozwalające nawiązać i kształtować różnorod-ne formy współdziałania organizacji pozarządowych i publicznych wpływa wiele czynników istniejących w otoczeniu organizacji, jak również wewnątrz samych organizacji [Todeva, Knoke 2005; Bogacz- -Wojtanowska 2011a].

Uwarunkowania zewnętrzne, wpływające na powstawanie i funk-cjonowanie organizacji pozarządowych i publicznych oraz skłonność do współpracy, stanowią swoisty *patchwork*, który może zarówno ha-mować, jak i skłaniać organizacje do podjęcia współpracy. Uwarunko-wania zewnętrzne można rozpatrywać na poziomie makro – w skali globalnej i międzynarodowej, mezo – w skali krajowej, czy mikro – w skali lokalnej.

Z punktu widzenia organizacji pozarządowych badacze dostrzegają także problemy związane ze wzrostem ich zależności od finansowa-nia płynącego z sektora publicznego i utratą krytycznego spojrzenia na sektor publiczny i jego działania [Mulroy 2003]. Istotne są ponad-to prawne regulacje warunkujące współpracę międzysektorową [Leś 2010].

Nieco mniej uwagi badacze poświęcają wewnątrzorganizacyjnym warunkom współdziałania. Nie ma uporządkowanych badań na te-mat cech organizacji współpracujących, projektowania, wdrażania

i ewaluacji współpracy [BlomgrenBingham, O'Leary 2006: 67]. Pomimo fragmentarycznych badań, wśród czynników organizacyjnych, które mogą wpływać na współpracę organizacji pozarządowych z publicznymi, analizowano w szczególności:

- misję i orientację zewnętrzną celów organizacyjnych, wartości, komplementarność lub podobieństwo zadań potencjalnie współpracujących organizacji, wreszcie obszary działania [Handy 1992; Kreutzer 2009];
- wiek organizacji, wielkość i skalę działania [Duque-Zuluaga, Schneider 2008: 25-47];
- stan posiadanych zasobów [Amis, Pant, Slack 1997; Sagawa 2001; Rondinelli, London 2003];
- postawy oraz kompetencje liderów i menedżerów organizacji [Huxham, Vangen 2000; Goldman, Kahnweiler 2000; Mulroy 2003; Silvia, McGuire 2010];
- kulturę organizacyjną [Handy 1988; Lewis 2002; Austin, Claassen 2008];
- zarządy i rady organizacji [Middleton 1987; Saidel 1993; Korngold 2005].

Uznanie współpracy międzyorganizacyjnej za fenomen, który może stanowić coraz częściej kluczową strategię działania organizacji pozarządowych i publicznych, powoduje, że należy przyjrzeć się w sposób szczególny motywacji do współpracy. Istnieje różnica między motywacją kierującą organizacjami w ramach współpracy wewnątrz sektora a tą pozasektorową. I tak dla wewnątrzsektorowej współpracy istotne mogą być motywacje związane z legitymizacją społeczną, chęcią tworzenia porozumień w celu wpływania na zamiany funkcjonującego już prawa czy budowaniem kompetencji i zdolności organizacyjnych. Przy współpracy z instytucjami publicznymi ważne może być w szczególności rozwijanie komplementarnych usług, obniżenie kosztów działalności, dostęp do nowych zasobów i wzrost skali działania. Przy współpracy z organizacjami prywatnymi kluczowe okazują się motywacje związane z uczeniem się i internalizacją wiedzy, dostępem do zasobów czy nowych technologii.

Podjęcie decyzji o współpracy może mieć dwojaki charakter. Po pierwsze, świadomy, przemyślany, z wcześniej dopracowanymi celami, które organizacja w ramach współdziałania chce osiągnąć. Motywacje są w takiej sytuacji klarowne i uświadomione. Po drugie, współpraca może mieć charakter przypadkowy i incydentalny, wynikać także z motywacji przypadkowych, a nawet źle wybranych lub nieświadomych [Oliver 1990].

Motywacje zewnętrzne dotyczą sytuacji w otoczeniu organizacji. Jego turbulencje i niepewność prowadzi do podjęcia współpracy, by osłabić wpływ tych czynników na organizację. Działanie wspólne powoduje redukcję niepewności organizacji, pozwala na realizację celów niemożliwych do osiągnięcia przez pojedynczy podmiot. Podejście integracyjne zakłada, że motywacje mogą mieć zarówno charakter adaptacyjny, jak i zewnętrzny [Campbell 2008].

Siła czy demonstrowana przez organizację przewaga może wynikać z wielkości organizacji, skali jej działania, możliwości wpływu na regulatorów organizacji współpracujących oraz skuteczności realizowanych strategii i osiągania wyników, jak również zdolności do kontrolowania zewnętrznych zasobów [Oliver 1990]. Użycie przewagi i siły nierzadko wynika z chęci dostępu organizacji do zasobów innej organizacji.

Kolejna motywacja skłaniająca do współpracy to zwiększenie skuteczności i sprawności działania, czyli możliwości osiągnięcia celów przez organizację oraz poprawa sposobów działania. Współpraca może oznaczać redukcję kosztów działalności, zmniejszenie marnotrawstwa i dublowania działań. Taka motywacja kieruje się raczej do środka organizacji – ma charakter wewnętrzny.

Współzależność jako motywacja współpracy może mieć największe znaczenie na poziomie lokalnym, gdyż podstawą tej motywacji jest zaufanie oraz znajomość potencjalnych i istniejących partnerów. Współzależność skłania zwykle do współpracy opartej na sieciach powiązań liderów organizacji.

Charakterystyczne motywacje dotyczą budowania partnerstw międzysektorowych, obejmujących organizacje pozarządowe, publiczne i prywatne. Można wskazać trzy najważniejsze czynniki motywacyjne

[Gray 1985; Huxham 1993] Pierwszy oznacza osiągnięcie celów niemożliwych do zrealizowania w pojedynkę przez poszczególne organizacje tworzące partnerstwo. Drugi dotyczy podejmowania się rozwiązywania problemów społecznych czy ekonomicznych, które nie mogą być rozwiązane przez jedną organizację ze względu na stopień ich skomplikowania. I wreszcie trzeci czynnik obejmuje uzyskanie przewagi i odpowiedź na złożoność, niepewność i kompleksowość otoczenia.

J. Selsky, B. Parker [2005] A. Kolki i in. [2010] wyróżnili trzy poziomy motywacji organizacji pozarządowych dla budowania współpracy w ramach partnerstw międzysektorowych – poziom makro, mezo i mikro. Poziom makro oznacza istnienie metacelów (*metagoals*) współpracy nurtujących organizacje różnych sektorów lub społeczeństwo, cele niemożliwe do osiągnięcia przez jednego organizacyjnego aktora. Poziom mezo to motywacje o charakterze organizacyjnym, które posiadają organizacje budujące partnerstwa. Poziom mikro zawiera w sobie motywacje do współpracy międzyorganizacyjnej pracowników organizacji publicznych i przedsiębiorstw, członków i wolontariuszy organizacji pozarządowych.

## 1.2. Atrybuty, formy i modele współpracy organizacji pozarządowych i publicznych

Spojrzenie na współpracę organizacji pozarządowych i publicznych umożliwia wyróżnienie jej istotnych atrybutów. Pozwalają one na szerszą charakterystykę aktywności podmiotów w ramach współpracy. Wyróżnione jej cechy są zmienne i wyznaczają charakter wzajemnych relacji.

Przed wszystkim współpraca wymaga wzajemności – nie może do niej dojść, gdy angażuje się tylko jedna organizacja [Bedwell i in. 2012: 134]. Współpraca potrzebuje też aktywności i obustronnego zaangażowania. Oczywiście poziom tego zaangażowania może być różny

w zależności od celów i potencjalnych korzyści, które organizacja chce osiągnąć. Kolejnym zatem atrybutem współpracy jest poziom zaangażowania [Austin 2000; Bogacz-Wojtanowska 2008, 2011a; Bedwell i in. 2012: 134]. Co ważne, relacji wynikających tylko z obowiązku prawnego niektórzy badacze nie chcą nazywać współpracą, lecz przymusem albo delegowaniem pracy [Bedwell i in. 2012: 134].

Natomiast na przeciwnym biegunie sytuuje się współpraca, którą można określić jako silną i uzależniającą. Występuje ona wtedy, gdy powiązania pomiędzy organizacjami są na tyle mocne, że dana organizacja uwzględnia w strategiach działania partnera. W konsekwencji może to powodować zarówno korzyści dla organizacji, jak również ich osłabienie, a to ze względu na silne zaangażowanie np. w pozyskanie stałych źródeł finansowania. Dlatego zaangażowane relacje organizacji pozarządowych z sektorem publicznym mogą skutkować tym, co L.M. Salamon [2001] nazwał „naturalnym przedłużeniem” organizacji publicznych. Nierzadko wtedy obserwuje się utratę tożsamości organizacyjnej, kooptację lub hybrydyzację organizacji pozarządowych.

Jeszcze jednym przykładem współpracy są relacje współmierne [Bogacz-Wojtanowska 2007b], określane także jako partnerstwo. Organizacja pozarządowa i publiczna uzyskują w nich korzyści ze współdziałania, w efekcie powiększając zestaw oferowanych usług. Organizacje partnerskie wpływają wzajemnie na realizowane strategie działania w ramach określonych przez siebie zbieżnych celów.

Do istotnych atrybutów współpracy zalicza się jej stopniowalność lub fazowość [Frey, Lohmeier, Lee, Tollefson 2006]. Współpraca organizacji rozpoczyna się często jako budowanie sieci porozumień – jest to faza sieciowa. Sieci te mogą prowadzić do fazy kooperacyjnej. Następuje w niej stałe dzielenie się informacjami, pojawia się stopniowy podział ról i zadań oraz postępuje formalizacja, zwłaszcza w sferze kontaktów. W kolejnej fazie, którą można nazwać koordynacyjną, pojawia się dzielenie się informacjami i zasobami, role we współdziałaniu zostają zdefiniowane, jak również pewne decyzje są podejmowane wspólnie. Kolejną fazę, zwaną koalicyjną, cechuje zwiększona intensywność wymiany zasobów i idei, współpracujące organizacje

wspólnie podejmują decyzje i mają jednakowy głos. Końcowy etap, partnerski, oznacza wysoki poziom zaufania między organizacjami, konsensus w ustalaniu i realizacji celów współpracy.

Spojrzenie na współpracę jako proces i wyróżnienie faz współdziałania pozwala na stwierdzenie, że ma ona charakter zmienny. Prócz zmienności współpracy warto zwrócić także uwagę na jej rozszerzający się charakter. Nie da się bowiem od razu stworzyć partnerstwa, relacje międzyorganizacyjne mogą się rozwijać szybciej lub wolniej, ale wymagają określonego czasu, zaufania i wzajemnego zrozumienia.

Kolejnym atrybutem współpracy jest poziom formalizacji [Iyer 2003: 47]. W uproszczeniu można wyróżnić współpracę formalną i nieformalną. Pierwszą scharakteryzować należy dwojako, jako współpracę potwierdzoną podpisaną umową lub porozumieniem współpracujących organizacji, jak również taką, która jest skutkiem przepisów prawa. Ze współpracą nieformalną mamy do czynienia wtedy, gdy organizacje współdziałają ze sobą, lecz wiąże je tylko układ nieformalny, czyli niepisana, ustna umowa. Często opiera się ona na kontaktach nieformalnych i zwykle występuje na poziomie lokalnych układów społeczno-gospodarczych, np. gmin [Bogacz-Wojtanowska 2007a, 2007b]. Stopień formalizacji cechuje się różnicowaniem – umowy mogą różnić się językiem, długością, specyfikacją i obszarem aktywności.

Do istotnych cech współpracy należy rodzaj osiągniętych w jej ramach celów. Można wyróżnić współdziałanie oparte na szeroko zdefiniowanych celach, które chce osiągnąć organizacja pozarządowa, albo wypracowanych szczegółowo i konkretnie, sformalizowanych ze współpracującą organizacją. Uszczegółowienie celów współpracy jest często pochodną zgodności celów współpracujących organizacji – im większa zgodność (kompatybilność) organizacji w sferze misji i celów organizacyjnych, tym łatwiej określić specyficzne i dokładne cele współdziałania [Iyer 2003: 48].

Do realizacji założonych zadań organizacje pozarządowe mogą podejmować współpracę mającą charakter przeciwdziałający lub też zaradczy (reaktywny). Mamy z nią do czynienia wtedy, gdy współdziałanie jest próbą rozwiązania problemu nurtującego dany obszar życia

społecznego. Współpraca może mieć także charakter zapobiegawczy (aktywny), jeśli nawiązuje się ją po to, aby nie dopuścić do pojawienia się pewnego zjawiska, które mogłoby mieć negatywne skutki dla układu społeczno-gospodarczego [Bogacz-Wojtanowska 2011a: 25]. Rodzaj współpracy, jej aktywność lub proaktywność zależy przede wszystkim od tego, jakie cele i strategię działania posiadają organizacje podejmujące się ich realizacji z innymi organizacjami.

Współpracę organizacji pozarządowych z publicznymi określają jej ramy czasowe. Ze względu na czas trwania wyróżnia się następujące jej formy [Bogacz-Wojtanowska 2007a, 2011a]:

- stałą – najczęściej wymuszoną przepisami prawnymi;
- średniookresową – zaplanowaną na okres dłuższy niż rok, najczęściej na trzy lata;
- krótkotrwałą – podejmowaną zwykle na rok lub na czas trwania jakiegoś projektu.

Średniookresowa lub stała współpraca zwykle jest korzystna i pożądana przez organizacje pozarządowe, bywa jednak trudna do osiągnięcia. Krótkoterminową zawiera się najczęściej dla konkretnych i dobrze określonych celów, natomiast długoterminowa i stała może mieć cele ogólne i niedookreślone [Iyer 2003: 48].

Za ważny atrybut współpracy uznaje się także angażowanie zasobów finansowych organizacji współdziałających. Dlatego można wyróżnić współpracę z wykorzystaniem zasobów finansowych (w szczególności środków publicznych) oraz nieangażującą zasobów finansowych, z zastrzeżeniem, że każda działalność organizacji ma określone koszty.

Współpracę o charakterze pozafinansowym najczęściej rozumie się jako obszar dialogu obywatelskiego, w ramach którego organizacja pozarządowa i publiczna wymieniają się informacjami, opiniami czy budują zespoły doradcze, inicjatywne i konsultacyjne [Rymsza 2007b; Makowski 2008b; Miształ 2011].

Ponadto współpraca organizacji pozarządowych może mieć charakter jawny lub ukryty. Pierwszy dotyczy związków z organizacjami publicznymi i pozarządowymi, a drugi odnosi się do organizacji



prywatnych i może przybierać ukryty charakter, np. w formie donacji od przedsiębiorstw, które nie chcą upubliczniania tej informacji. Niejawność współpracy może być problemem dla organizacji pozarządowej, zwłaszcza w sytuacji presji otoczenia organizacji na transparentność i jawność działania.

Współpracę można podzielić także na horyzontalną (poziomą), wertykalną (pionową) i osmotyczną [Starnes 2001]. Charakter poziomy ma współpraca, którą podejmują organizacje świadczące komplementarne lub konkurencyjne usługi. Współpraca międzyorganizacyjna może przybierać także postać wertykalną (pionową), gdy organizacje współpracują z innymi organizacjami w ramach realizacji działań statutowych. Współpraca o charakterze osmotycznym dotyczy relacji z organizacjami, które nie są komplementarne ani konkurencyjne [Starnes 2001]. Chodzi tutaj o związki oparte na *outsourcingu*, takie jak świadczenie usług prawnych przez kancelarie adwokackie, obsługa księgową przez biura rachunkowe czy wykonywanie badań marketingowych przez wyspecjalizowane firmy.

Innymi cechami współpracy mogą być prostota lub złożoność [Bogacz-Wojtanowska 2007b]. Ta pierwsza ma najczęściej charakter wymiany informacji i luźnych, niesformalizowanych porozumień. Natomiast złożone relacje to wspólne wykonywanie zadań publicznych, realizowanie projektów z organizacją prywatną lub pozarządową, stopniowa instytucjonalizacja współpracy, jak również relacje kilku organizacji pozarządowych i jednej publicznej lub prywatnej. Im bardziej złożone relacje, tym więcej różnorodnych form współdziałania.

Warto także zauważyć, że dla zaistnienia współpracy organizacji pozarządowych i publicznych konieczne jest spełnienie dwóch warunków: adaptacji i partycypacji. Adaptację należy rozumieć jako typ aktywności uwzględniającej lokalny kontekst, jego specyfikę, potrzeby i wszelkie programy w lokalnych układach społeczno-gospodarczych. Partycypację zaś ujmuje się jako udział wielu uczestników życia publicznego w funkcjonowaniu gmin i powiatów uzupełniających publiczne działania [Giguere 2003: 13]. Działania powinny zmierzać

w kierunku komplementarności, a nie dublowania w lokalnych układach społeczno-gospodarczych.

W przypadku organizacji pozarządowych współdziałanie może mieć miejsce w ramach trzeciego sektora, przy udziale sektora publicznego lub prywatnego. W pierwszym przypadku mówi się o współdziałaniu międzyorganizacyjnym, w pozostałych przybiera ono postać zarówno międzyorganizacyjną, jak i międzysektorową. Ostatni przypadek występuje też, gdy organizacje pozarządowe współpracują z organizacjami różnych sektorów, przy czym współpracujących organizacji jest więcej niż dwie.

Obserwuje się także współdziałanie pozarządowo-publiczne w postaci wymiany zasobów (informacji, środków finansowych), tworzenia zespołów konsultacyjnych o tymczasowej lub stałej formie, kontraktowania usług publicznych, partnerstw powoływanych na czas trwania projektów (gdzie organizacje pozarządowe mogą pełnić rolę partnerów lub podwykonawców). Niektóre podmioty powstają również jako formy współdziałania sektora publicznego i pozarządowego. Współpraca obejmująca różne sektory i zwykle objawia się m.in. w formie partnerstw projektowych, partnerstw trójsektorowych (zwanym czasem społecznymi) lub klastrów.

Formy współpracy da się wreszcie porządkować według stopnia intensywności relacji pomiędzy kooperującymi organizacjami. Poziom pierwszy to formy współpracy oparte na wymianie zasobów (w tym informacji, jeśli uznamy je za zasób organizacyjny), które nie mają charakteru formalnego [Nierenberg 2011]. Poziom drugi obejmuje typy współpracy tworzące mocniejsze i sformalizowane więzi międzyorganizacyjne.

Wraz ze wzrostem zainteresowania wzajemnymi stosunkami organizacji publicznych i pozarządowych na świecie, badacze próbują tworzyć uogólnione modele porządkujące powiązania między tego typu organizacjami. Niektórzy podkreślają szczególne napięcia w relacjach między sektorem pozarządowym a publicznym, zwracając uwagę, że to sektor publiczny ustala reguły gry dla sektora pozarządowego i prywatnego [Steinberg 1987]. Wzajemne związki w różnych

modelach współdziałania nie zawsze opierają się na współpracy, ta z kolei może mieć różną intensywność i przybierać odmienne formy.

Kreowanie modeli opiera się najczęściej na wykazywaniu słabości organizacji pozarządowych czy publicznych, z wykazaniem, że ich współpraca polega na uzupełnianiu własnych słabości [Birkenhof 2002]. Słabości te wiążą się z zidentyfikowanymi przez badaczy takimi zjawiskami, jak: „porażka rynku”, „słabość państwa” czy „niewydolność sektora pozarządowego”.

Jednym z pierwszych badaczy, który podjął się modelowego ujęcia relacji organizacji pozarządowych i publicznych, był L.M. Salamon. Wyróżnił on trzy główne typy relacji pomiędzy sektorem pozarządowym a publicznym [Salamon 2001]:

- organizacje trzeciego sektora stanowią niezależną, naturalną opozycję dla sektora publicznego, wytwarzając zupełnie oddzielny zestaw usług i opinii (z niewielką rolą organizacji publicznych w finansowaniu działalności organizacji trzeciego sektora);
- sektor pozarządowy dostarcza usług w imieniu i za pieniądze organizacji publicznych, a także jest przez nie w dużej mierze kontrolowany (poprzez sprawozdania i ścisłą kontrolę finansową);
- organizacje pozarządowe są partnerem organizacji publicznych, tj. występują w roli partnera i kooperanta w podejmowaniu decyzji dotyczących zarówno usług publicznych, jak i kształtowania publicznej polityki.

Każda z tych relacji rodzi inne zachowania organizacji, stwarza odmienne możliwości i podaje różne sposoby realizowania celów. Jakość tych związków opiera się zasadniczo na systemach prawnych poszczególnych krajów.

Z kolei B. Gidron, R.M. Kramer i L.M. Salamon [1992] wspólnie zwrócili uwagę na to, że różne formy relacji pomiędzy sektorem pozarządowym a publicznym tworzą się w państwach dobrobytu. Wskazali cztery kluczowe typy relacji:

- z dominującym sektorem publicznym, który jest zarazem głównym finansującym i dostarczycielem usług publicznych;

- z dominującym sektorem pozarządowym; wtedy głównym odpowiedzialnym i finansującym dostawcą usług publicznych są organizacje pozarządowe;
- niezależne – sektor pozarządowy i publiczny funkcjonują w wyraźnie oddzielnych obszarach z nieznacznymi interakcjami;
- oparte na współpracy – oba sektory pokrywają się z zestawem oferowanych usług publicznych, współpraca najczęściej polega na finansowaniu zestawu usług przez sektor publiczny, zaś organizacje pozarządowe zajmują się ich dostarczaniem [Gidron, Kramer, Salamon 1992].

D.R. Young [2000] definiuje relacje pomiędzy organizacjami pozarządowymi i publicznymi, zakładając jednocześnie, że wyróżnione trzy główne typy wskazane przez L.M. Salamona nie mają charakteru łączącego. Pierwszy typ zakłada, że organizacje pozarządowe działają niezależnie od organizacji publicznych – świadczą usługi inne niż sektor publiczny. Drugi mówi, że organizacje pozarządowe działają jako dopełnienie aktywności organizacji publicznych – wspólne działanie może przybierać formę partnerstw lub kontraktów. Ostatni uznaje, że trzeci sektor działa jako przeciwnik sektora publicznego – organizacje pozarządowe zajmują się wytykaniem niedostatków w aktywności sektora publicznego.

Na gruncie nauk o zarządzaniu opracowano także teoretyczne modele kooperacji międzyorganizacyjnej. Relacje między organizacjami realizującymi swoje cele mogą przybierać następujące formy [Kožuch 2004]:

- konkurencji – relacje między organizacjami funkcjonującymi w tym samym otoczeniu w regułach wolnego rynku;
- przetargu – negocjowanie warunków eksploatacji dóbr lub pozycji rynkowej w przypadku nieopłacalności konkurencji;
- kooptacji – przejmowanie nowych elementów (organizacji) do ustalonych już wcześniej struktur, podleganie wpływom władzy;
- koalicji – powiązanie kilku organizacji w celu wykonywania określonych zadań lub osiągnięcia określonych rezultatów;

- fuzji – łączenie się organizacji w sytuacji presji czy odpowiednich cech otoczenia.

Następny z modeli, opracowany przez C. Huxhama, zakłada, że można wyróżnić cztery typy współdziałania międzysektorowego – sieć, koordynację, kooperację i partnerską współpracę [Kozuch 2005: 13]. Sieć polega na wzajemnej wymianie informacji, która przynosi korzyści wszystkim współpracującym stronom. Kolejna forma współdziałania w ramach prezentowanego modelu to koordynacja, polegająca w dużej mierze na realizacji wspólnych celów, bez wspólnego wykorzystywania zasobów, skutkująca wzajemną korzyścią, wymagająca zmian form działania. Następną w prezentowanym modelu współpracy międzyorganizacyjnej formą relacji to kooperacja. Oznacza ona wzajemne oddziaływanie, powodujące zmiany w organizacjach zaangażowanych w kooperację, a wynika z realizacji wspólnych celów oraz wiąże się ze wspólnym wykorzystywaniem zasobów. Natomiast partnerska współpraca czy partnerstwo oznacza nie tylko wymianę informacji i zmianę form działania. Przede wszystkim wiąże się ze zwiększonymi kompetencjami wszystkich zaangażowanych w partnerstwo organizacji.

Trzeba zauważyć, że każda z wyżej wymienionych form współpracy międzyorganizacyjnej może być skuteczna, ale ta skuteczność zależy od warunków otoczenia i poziomu rozwoju organizacji. Zwykle partnerską współpracę traktuje się jako model docelowy, najbardziej pożądaną. Wydaje się jednak, że bardzo trudno ją wprowadzić, zwłaszcza w mało rozwiniętych, lokalnych układach społeczno-gospodarczych, z cechującymi się słabą aktywnością i ekonomią organizacjami pozarządowymi. Ten typ wzajemnych relacji wydaje się wynikiem ewolucji wzajemnych powiązań.

Ważny dla analizy współpracy organizacji pozarządowych i publicznych jest także model współpracy międzyorganizacyjnej opracowany przez J.M. Brinkerhoffa [2002]. Ukazuje on cztery kluczowe formy współdziałania, takie jak partnerstwo, kontraktowanie, przedłużenie oraz kooptację lub stopniową absorpcję. Najważniejszym założeniem w tym modelu jest przyjęcie dwóch aspektów relacji

międzyorganizacyjnych – wzajemności i tożsamości. Ich poziom i oddziaływanie wyznacza relację pomiędzy organizacjami. Partnerstwo występuje w sytuacji wysokiego poziomu tożsamości organizacyjnej oraz wysokiej wzajemności. Kontraktowanie jest charakterystyczne dla wysokiego poziomu tożsamości i niskiego poziomu lub braku wzajemności. Przedłużenie ma miejsce wtedy, gdy organizacje cechuje niski poziom tożsamości organizacyjnej oraz niski poziom wzajemności. Kooptacja i stopniowa absorpcja występuje w przypadku niskiego poziomu tożsamości organizacyjnej oraz wysokiego poziomu wzajemności dotyczącej najczęściej celów i sposobów działania.

Do ostatnich modeli współpracy międzyorganizacyjnej, który warto zaprezentować w odniesieniu do relacji między organizacjami publicznymi i pozarządowymi, należy model 4K (ang. 4C), opracowany przez A. Najama [2000]. Model ten oparty jest na strategicznych interesach organizacji publicznych i pozarządowych. Dlatego zakłada on skupienie na celach i sposobach ich osiągania. Organizacje publiczne i pozarządowe, działając na rynku usług publicznych, w określonych sytuacjach niejako „wpadają na siebie”. Przybiera to formę następujących współzależności (4K):

- kooperacji (*cooperation*), polegającej na dzieleniu podobnych celów i sposobów działania; to często najbardziej pożądana forma, choć występująca dość rzadko;
- konfrontacji (*confrontation*), charakteryzującej się odmiennością celów i sposobów działania organizacji publicznej i pozarządowej;
- komplementarności (*complementarity*), charakteryzującej się posiadaniem wspólnych celów, lecz odmiennych sposobów działania;
- kooptacji (*co-optation*), którą cechują podobne sposoby działania, lecz odmienne cele.

Modelowanie współpracy międzysektorowej pozwala stwierdzić, że współpraca ma charakter kontinuum poziomów lub faz współpracy, a organizacje przechodzą płynnie z jednej do drugiej. W świetle zasady kontinuum wraz z rozwojem współpracy stopniowo pojawia się coraz

więcej powiązań pomiędzy organizacją pozarządową a organizacją publiczną czy komercyjną – w postaci poziomu zaangażowania, włączonych zasobów, rodzaju interakcji, znaczenia dla realizacji misji.

B.A. Cigler [1999] stworzyła model o charakterze kontinuum, odnosząc się do relacji trójsektorowych – tworzenia partnerstw organizacji pozarządowych, publicznych i prywatnych. Przedstawia się on następująco:

- sieci – partnerstwa sieciowe – luźne związki, zwykle oparte na wymianie informacji; dominuje w nich niewielka świadomość relacji, nieformalność procedur, zaś dzielenie zasobów obejmuje wymianę idei i informacji;
- kooperatywne partnerstwa – polegają na przechodzeniu z relacji nieformalnych do formalnych, aktywizacji kilku wspólnych obszarów działania oraz nieznacznym zaangażowaniu zasobów;
- koordynacyjne partnerstwa – stopniowo nawiązuje się porozumienie dotyczące dzielenia zasobów, zostają ustanowione wspólne cele, istnieją konsekwencje odejścia oraz postępuje utrata częściowej autonomii, zaangażowanie liderów w działanie partnerstwa, dzielenie zasobów, czasu, informacji, a także zasobów ludzkich;
- partnerstwa oparte na współpracy – najwyższy poziom zaangażowania wszystkich organizacji, długotrwałe i silne relacje, formalizacja procedur wspólnego działania, widoczne efekty działania partnerstwa.

W prezentowanych wyżej modelach współpracy organizacji pozarządowych pojawia się rodzaj współpracy, który badacze nazywają partnerskim lub partnerstwem. Można go uznać za docelowy. Jednocześnie partnerstwo jest rozumiane na wiele sposobów i różnie definiowane. Dla niektórych badaczy stanowi ono sformalizowany proces, mający na celu zbudowanie lepszej komunikacji i kultury wspólnej pracy i współdziałania organizacji lub ludzi realizujących wspólny projekt [Ronco, Ronco 1996]. Pojęciu procesu w tej definicji nadaje się kluczowe znaczenie, wskazujące na rzeczywiste działanie (*action*). Partnerstwo uznaje się nie tylko za formę umowy, zawierającą prawa

i obowiązki, ale także wiąże się z rozumieniem celów, odpowiedzialnością, dzieleniem kultury współdziałania, opartej na zaufaniu i świadomości swoich oczekiwań czy wartości [Manley, Shaw, Manley 2007: 4-5]. Obie strony partnerstwa powinny odnosić korzyści obejmujące poprawę efektywności, w tym efektywności kosztowej przedsięwzięcia, zwiększenie możliwości pojawienia się innowacji technologicznych, organizacyjnych czy społecznych oraz poprawę jakości wykonywanych produktów i usług.

### **1.3. Kryteria sukcesu i rezultaty współpracy organizacji pozarządowych i publicznych**

Sukces, satysfakcja i oczekiwana trwałość współpracy organizacji pozarządowych i publicznych zależy od wielu czynników. Rozważając kwestie sukcesu takiej współpracy, należy przede wszystkim zauważyć sam fakt jej inicjacji. Do rozwinięcia różnorodnych i trwałych form współpracy konieczne jest zaistnienie zjawiska, które można kolokwialnie nazwać pierwszym krokiem. Rolę inicjującą odgrywa katalizator współpracy, którym może być konkretna osoba, organizacja, platforma wymiany informacji czy też instrument [Bogacz-Wojtanowska 2011a: 26; Main 2012: 26-51].

Głównym czynnikiem warunkującym współpracę, nawet w tak podstawowej formie jak np. wymiana informacji, jest zaufanie [Shaw 2003; Bogacz-Wojtanowska 2007a, 2011a]. Rozumie się je jako przewidywanie działania korzystnego, swoisty zakład na temat pozytywnych przyszłych działań potencjalnego partnera, redukujący niepewność [Sztompka 2012: 129].

Wiele organizacji pozarządowych i publicznych w Polsce jako swoje zwykłe standardy funkcjonowania bardzo często traktuje takie wartości, jak jawność, uczciwość, transparentność, zaangażowanie, kompetencja, klarowność relacji z otoczeniem, lojalność w stosunku do klientów [Bogacz-Wojtanowska 2011a]. Jednak badania pokazują,



że część zachowań bezprawnych i nieetycznych jest w organizacjach ukrywana (Bogacz-Wojtanowska, 2006c, s. 61-68). Niespójne, nieetyczne zachowania, nieodpowiedzialność, niedotrzymywanie zawartych umów [Bogacz-Wojtanowska 2005: 97-102] prowadzą natomiast do powstawania barier zniechęcających organizacje do współpracy.

Dlatego właśnie do kolejnego istotnego warunku korzystnej współpracy należy wzajemna wiarygodność partnerów współpracujących. Dotyczy to wiarygodności organizacji pozarządowych wobec organizacji publicznych, prywatnych i innych podmiotów trzeciego sektora i *vice versa*. Wiarygodność oznacza zdolność partnera do dotrzymywania obietnic oraz uwzględnia przewidywalność zachowań i niezawodność człowieka. Badacze uznają wiarygodność za jeden z podstawowych wymiarów zaufania [Bugdol 2010: 23-26]. Szczególnie istotna okazuje się ona w odniesieniu do podjęcia współpracy, a również jej kontynuacji. Organizacje publiczne, podejmując formalną współpracę z organizacjami pozarządowymi, często szukają potwierdzenia ich wiarygodności jako partnerów. Badanie wiarygodności potencjalnych pozarządowych partnerów odbywa się na dwa sposoby. Droga formalna obejmuje pisemne rekomendacji, natomiast mniej formalne sposoby to zwykle pozyskiwanie informacji z otoczenia czy ze społeczności lokalnych, w których działa organizacja [Bogacz-Wojtanowska 2007a: 55, 2011a: 26].

Warunkiem sukcesu współpracy jest elastyczność kooperujących organizacji i skłonność do stałego negocjowania warunków podejmowanych wspólnie zadań [Shaw 2003: 110; Bogacz-Wojtanowska 2011a: 42]. Współpracujące organizacje powinny w działaniu kierować się raczej chęcią osiągnięcia celu niż wcześniej ustalonymi zasadami. S. Goldman i W. Kahnweiler [2000: 436] zwracają uwagę na to, że elastyczność oznacza niewielką skłonność do tworzenia granic.

Następny warunek powodzenia współpracy to rozumienie własnych działań – organizacje i ich partnerzy, oczekując współpracy, powinny wzajemnie rozumieć zasady i sposoby działania [Bogacz-Wojtanowska 2007a: 58, 2007b, 2011a: 28-29]. Także otwarta i częsta

komunikacja buduje zaufanie między organizacjami [Selsky, Parker 2005: 849-873].

Warunkiem gwarantującym satysfakcjonującą współpracę międzysektorową jest brak przewagi jednego z partnerów. Przejawia się to tak, że w trakcie realizacji wspólnych zadań żadna ze stron nie podkreśla, a przede wszystkim nie wykorzystuje swojej dominującej pozycji (wynikającej chociażby z posiadanych zasobów czy uwarunkowań prawnych). W relacjach międzyorganizacyjnych wykorzystywanie wyższej pozycji można nazwać asymetrią siły. Jako przeciwieństwo takiej relacji uznaje się budowanie niehierarchicznych powiązań w ramach współpracy. Może być to jednak trudne w przypadku małej organizacji pozarządowej i dużego przedsiębiorstwa czy organizacji publicznej o dużych wpływach [Lipsky, Smith 1989:6 25-648].

Dzielenie wspólnej misji lub wzajemnie uzupełnianie się w działaniu stanowi kolejny warunek skutecznego współdziałania [Shaw 2003; Bogacz-Wojtanowska 2011a: 29]. Przykładowo kooperacja organizacji publicznej i trzeciego sektora staje się wtedy najbardziej prawdopodobna, gdy obszary ich aktywności się pokrywają. Ale z drugiej strony w określonych perspektywach czasowych korzystniejsza wydaje się pewna komplementarność działań obu typów organizacji, pozwalająca na wykorzystanie zdolności i możliwości, których nie posiadają te organizacje osobno.

Ważne okazuje się także istnienie pełnego, równorzędnego zaangażowania obu stron [Shaw 2003]. Posiadanie określonych standardów działania jest również istotnym warunkiem powodzenia współdziałania między sektorem publicznym a pozarządowym. Szczególnie ważną rolę odgrywa ono w kontekście wykonywania zadań zleconych przez organizacje publiczne organizacjom pozarządowym. Często standardy działania mogą być określane przez organizacje publiczne, które kontraktują usługi publiczne [Bogacz-Wojtanowska i in. 2010].

Rezultaty współpracy można określić jako efekty czy wyniki, które są zamierzone lub spodziewane. Jednocześnie dynamika i rozwój relacji zazwyczaj powoduje lub wywołuje rezultaty, których organizacja się nie spodziewa lub nie dostrzega. Istotne jest analizowanie

rzeczywistych korzyści działania w sieciach, a nie aklamacja dla ich tworzenia bez analizy efektywności [Provan, Kenis 2007: 229-230].

Podstawowym rezultatem współpracy dla wielu organizacji jest możliwość prowadzenia działań w ramach tej współpracy, co oczywiste, ale również poza jej obszarem, a to z racji nowych zasobów. Dla części organizacji, przy czym chodzi o te z bardziej ustabilizowanym budżetem, efektem współpracy będzie rozszerzony zestaw świadczonych usług. Oznacza to, że współpraca pozwala na realizację celów, które nie mogłyby być osiągnięte przez żadną z kooperujących organizacji samodzielnie, w izolacji [Bronstein 2003: 297-306; Provan, Kenis 2007: 229-230].

Część badaczy postrzega współpracę, a zwłaszcza budowanie partnerstw trójsektorowych, jako sposób na rozwiązywanie problemów trudnych, skomplikowanych, z którymi sektory nie radzą sobie samodzielnie. Zwraca się uwagę na to, że rozwój relacji pomiędzy organizacjami publicznymi, prywatnymi i pozarządowymi (czyli właśnie trójsektorowych) wiąże się ze stałym naciskiem grantodawców i twórców polityki publicznej, związanych z oczekiwaniami zwiększenia skuteczności podejmowanych działań, wewnętrznych strategii skierowanych na współdziałanie, jak również rosnących oczekiwań społecznych zarówno w stosunku do organizacji publicznych, jak i trzeciego sektora [Mulroy 2003].

Do niewymienionych jeszcze rezultatów współpracy, w szczególności obejmującej związki sektor pozarządowego z sektorem publicznym, można zaliczyć:

- wprowadzenie zupełnie nowych usług dla społeczeństwa,
- niższe koszty usług i poprawę ich jakości,
- integrowanie programów realizowanych oddzielnie przez organizacje pozarządowe i publiczne.

Współpraca pomiędzy organizacjami może przynosić także pozytywne efekty wykraczające poza jednostkowe perspektywy konkretnych organizacji. Zaliczyć można do nich takie bezpośrednie korzyści wynikające ze współpracy omawianych sektorów, jak kreowanie kapitału społecznego, intelektualnego i politycznego oraz

tworzenie innowacyjnych strategii społecznych [Innes, Booher 1999: 412-23].

Jeśli zaś chodzi o efekty w dłuższej perspektywie czasowej, niedostrzegane od razu, to mogą powstawać nowe organizacje jako wynik współpracy sektorów (np. podmioty ekonomii społecznej). Prawdopodobny okazuje się także wzrost społecznej spójności, a także kultury obywatelskiej [Bryson, Crosby, MiddletonStone 2006: 51].

Wśród niezamierzonych skutków omawianej współpracy warto wymienić dwa procesy: kooptację i częściową absorpcję oraz hybrydyzację. Kooptacja to umiejętność zawłaszczenia lub wpływu jednej organizacji na drugą. Natomiast proces hybrydyzacji jest często nieoczekiwanym efektem współpracy i może być niedostrzegany, gdyż zachodzi stopniowo w ramach współpracy. W efekcie tych dwóch procesów można dostrzec stopniowe zacieranie granic między organizacjami wywodzącymi się z różnych sektorów, upodabnianie się organizacji oraz tworzenie sieci rozległych współzależności.

Przenikanie się sektorów badacze często nazywają instytucjonalnym izomorfizmem czy funkcjonalnym zaszewianiem [Craig, Porter 2004: 226-263; Bogacz-Wojtanowska 2006a: 48]. Istnienie tego zaszewiania budzi nierzadko wątpliwości na temat sensu istnienia organizacji pozarządowych w warunkach zmiany ich funkcji, ról i sposobów działania.

Niektórzy badacze zwracają uwagę, że tworzenie sieci międzysektorowych i międzyorganizacyjnych dobrze odzwierciedla metafora ciasta marmurkowego, w przeciwieństwie do ciasta złożonego z warstw. W świetle tej metafory w przyszłości rewizyjną mogą zostać poddane cechy stanowiące o różnicy pomiędzy organizacjami pozarządowymi a publicznymi i prywatnymi, takie jak misja i cele, finansowe strategie, struktury organizacyjne, interesariusze i wyznawane wartości.

#### 1.4. Centra wsparcia organizacji pozarządowych – formy współpracy czy jednostki samorządowe?

Zgodnie z ustawą o działalności pożytku publicznego i wolontariacie, jednostki samorządu terytorialnego (JST) w Polsce mają prawny obowiązek współpracy z organizacjami pozarządowymi<sup>2</sup>. Może ona przebiegać w następujących formach:

- zlecenia organizacjom pozarządowym realizacji zadań publicznych;
- wzajemnego informowania się o planowanych kierunkach działalności;
- konsultowania z organizacjami pozarządowymi projektów aktów normatywnych w dziedzinach dotyczących działalności statutowej tych organizacji;
- konsultowania projektów aktów normatywnych dotyczących sfery zadań publicznych, z radami działalności pożytku publicznego, w przypadku ich utworzenia przez właściwe jednostki samorządu terytorialnego;
- tworzenia wspólnych zespołów o charakterze doradczym i inicjatywnym, złożonych z przedstawicieli organizacji pozarządowych oraz przedstawicieli właściwych organów administracji publicznej;
- umowy o wykonanie inicjatywy lokalnej na zasadach określonych w ustawie;
- umowy partnerskiej oraz porozumienia albo umowy o partnerstwie.

Polski ustawodawca zapisał także, że organ administracji publicznej może po konsultacjach z organizacjami pozarządowymi tworzyć i prowadzić jednostki organizacyjne, których celem jest działalność na rzecz organizacji trzeciego sektora, grup nieformalnych czy mieszkańców. Dlatego centrum czy ośrodek wsparcia organizacji

<sup>2</sup> Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 roku o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, Dz.U.2 016, 239.

pozarządowych to zwykle pewna nazwa umowna na określenie jednostek organizacyjnych powołanych, jak już wyżej wspomiano, przez organ administracji publicznej. Ustawodawca zakłada ponadto, że podmiotem prowadzącym taką jednostkę może być także organizacja pozarządowa oraz podmioty wymienione w art. 3 ust. 3. (art. 5 ust. 6)<sup>3</sup>.

Celem funkcjonowania tego typu jednostek jest prowadzenie działalności na rzecz organizacji pozarządowych oraz podmiotów wymienionych w art. 3 ust. 3. Powstaje więc podmiot (w różnych formach), którego zadanie polega na wsparciu organizacji i inicjatyw społecznych, ich codziennego funkcjonowania, dostarczania wiedzy i umiejętności w ramach szkoleń, doradztwa czy inicjowania nowych aktywności.

Warto zauważyć, że w ciągu ostatnich 10 lat wiele gmin, szczególnie miejskich czy powiatów, uruchomiło centra lub ośrodki wsparcia dla własnych organizacji pozarządowych. Ich powstanie jest uzależnione od artykułowanych potrzeb ze strony trzeciego sektora oraz możliwości zasobowych jednostki samorządu terytorialnego.

Funkcjonują w Polsce różne typy centrów wsparcia organizacji pozarządowych<sup>4</sup>. Mogą one być prowadzone jako zadanie wykonywane przez jednostkę samorządu terytorialnego (w ramach własnych struktur organizacyjnych) lub funkcjonować na zasadzie zadania zleconego wykonywanego przez organizacją pozarządową. Występują centra o węższej albo szerszej formule. Te pierwsze skierowane są głównie do organizacji pozarządowych, drugie zaś obejmują inicjatywy obywatelskie i aktywizację mieszkańców. Warto zauważyć, że w wielu dużych miastach centra wsparcia są raczej powoływane w ramach struktur organizacyjnych urzędów niż zlecane podmiotom pozarządowym. Przykład stanowią miasta Krosno, Konin, Gliwice czy Wrocław. Organizacje pozarządowe prowadzą natomiast centra w Łodzi, Katowicach czy Warszawie. Działają też takie JST, czego przykłady znajdujemy

<sup>3</sup> Tamże.

<sup>4</sup> <http://poradnik.ngo.pl/centra-wsparcia-organizacji-pozarządowyc.h>

w Krakowie, w których działają zarówno ośrodki wsparcia ustanowione w ramach struktur organizacyjnych urzędu (jak Biuro MOWIS), jak i centra prowadzone przez organizacje pozarządowe w ramach zlecenia zadania publicznego (Centrum Obywatelskie w Krakowie).

Skąd bierze się taka duża popularność omawianych ośrodków, bez względu na ich usytuowanie organizacyjne? Otóż uznaje się, że stanowią one jeden z najbardziej skutecznych sposobów wspierania przez sektor publiczny rozwoju społeczeństwa obywatelskiego, w tym organizacji pozarządowych i różnorodnych inicjatyw półformalnych i swobodnych inicjatyw obywatelskich.

Ośrodki te mogą oferować różnorodne wsparcie, w szczególności o charakterze instytucjonalnym, szkoleniowo-doradczym, animacyjnym, informacyjno-promocyjnym, finansowym i lokalowym. Szerzej uznaje się, że wsparcie społeczeństwa obywatelskiego na poziomie lokalnym powinno mieć charakter systemowy, zaś istnienie ośrodka współpracy stanowi pewien element systemu. Innymi słowy, „system ma wspierać działania już istniejących organizacji oraz nieformalnych, oddolnych inicjatyw mieszkańców, a także stwarzać warunki do zawiązywania się organizacji pozarządowych i inicjatyw, także tych, które do tej pory nie miały szansy reprezentacji swoich interesów w sferze publicznej” [Model współpracy administracji publicznej i organizacji pozarządowych, 2011].





## ROZDZIAŁ 2

### METODOLOGIA BADAŃ EWALUACYJNYCH ZADANIA PUBLICZNEGO CENTRUM OBYWATELSKIE W KRAKOWIE

Zadanie publiczne, które poddaliśmy ewaluacji, to Centrum Obywatelskie w Krakowie, realizowane w mieście od 2015 roku przez organizacje pozarządowe w ramach zlecenia. Badaniom ewaluacyjnym poddano okres od 1 marca 2017 roku do 30 czerwca 2018 roku. W tym czasie wskazane zadanie było realizowane przez Krakowskie Forum Organizacji Społecznych KraFOS. Warto przypomnieć, że w okresie 2015-2016 zadanie to realizowało konsorcjum trzech krakowskich organizacji: Stowarzyszenia Regionalne Centrum Wolontariatu w Krakowie, Fundacji Biuro Inicjatyw Społecznych, Stowarzyszenia Pracowania Obywatelska<sup>5</sup>.

Ewaluacja w naszym rozumieniu oznacza proces zbierania informacji, analizę i ocenę działań aktorów związanych z Centrum Obywatelskim. Opiera się on na zasadach i kryteriach skuteczności, użyteczności, trafności i trwałości odnoszonych do procesów i produktów (efektów) realizowanych w ramach Centrum, jak również procesów komunikowania się z odbiorcami i zwiększania wiarygodności rezultatów zadania. Poniżej prezentujemy metodologię procesu

<sup>5</sup> Wyniki ewaluacji tego okresu realizacji zadania publicznego zawarto w tomie: E. Bogacz-Wojtanowska, E. Góral, J. Meisel-Dobrzański, S. Wrona, *Dialog obywatelski w Krakowie: Ewaluacja Centrum Obywatelskiego w Krakowie*, Wydawnictwo ToC, Nowy Targ 2017.

ewaluacyjnego wybranego zadania publicznego. Należy zaznaczyć, że została ona zaktualizowana i udoskonalona na podstawie wniosków z badań przeprowadzonych w pierwszej edycji projektu Centrum Obywatelskie. Aby dokonać częściowych porównań pomiędzy koncepcjami i realizacją zadania w obu edycjach oraz wskazać najważniejsze wartości obu podejść realizowanych przez różnych wykonujących zadanie organizacji, większość założeń, pytań i kryteriów ewaluacyjnych było takich samych podczas dwóch edycji badań.

## 2.1. Podstawowe założenia i cele ewaluacji Centrum Obywatelskiego w Krakowie

Projektowana ewaluacja Centrum Obywatelskiego (CO) w Krakowie miała cechy zarówno autoewaluacji *ad hoc*, jak również ewaluacji zewnętrznej. Złożyły się na to następujące przyczyny:

- przygotowali ją, przeprowadzili część badań i opracowali wyniki zewnętrzni ewaluatorzy;
- niektóre badania w ramach ewaluacji były autorefleksją działań i pracy Biura MOWIS i CO w Krakowie, w związku z tym należy uznać, że projektowana ewaluacja posiada także cechy autoewaluacji;
- ewaluacja miała charakter *ad hoc*, czyli *ongoing*, gdyż była wykonywana w trakcie trwania projektu, chociaż w zaawansowanym jego stadium.

W badaniach wykorzystano dokumenty ewaluacyjne przygotowane w ramach autoewaluacji i monitoringu, przeprowadzonych przez organizację prowadzącą Centrum Obywatelskie od 1 marca 2017 roku do 30 czerwca 2018 roku.

Jak już wspomniano wyżej, ewaluację zadania publicznego przeprowadzono na podstawie następujących, typowych dla europejskich projektów kryteriów: skuteczności, trwałości, użyteczności, trafności. Ich charakterystykę w odniesieniu do zadania publicznego

prezentuje tabela nr 1. Założono, że cele i pytania ewaluacyjne powinny się odnosić do co najmniej jednego z ww. kryterium. Zrezygnowaliśmy intencjonalnie z kryterium efektywności, które ocenia relację między nakładami, kosztami, zasobami (finansowymi, ludzkimi, organizacyjnymi) a osiągniętymi efektami zadania publicznego. Założyliśmy bowiem, że wskaźniki te są poddawane ocenie podczas innych badań – np. kontrolnych Biura MOWIS i w monitoringu, który wykonywały organizacje prowadzące Centrum Obywatelskie.

**Tabela 1.** Kryteria ewaluacji zadania publicznego

Kryteria ewaluacji	Opis w odniesieniu do zadania publicznego
Skuteczność	ocena stopnia realizacji założonych celów, skuteczność użytych metod w ramach zadania publicznego i wpływ interesariuszy na realizację celów
Trafność	ocena adekwatności planowanych celów zadania publicznego i metod jego realizowania w relacji do diagnozy potrzeb prowadzonej przed uruchomieniem zadania
Użyteczność	ocena całości rzeczywistych efektów, wywołanych przez zadanie publiczne, zarówno planowanych, jak i nieplanowanych, w odniesieniu do zdefiniowanych potrzeb i fazy diagnostycznej
Trwałość	ocena ciągłości efektów, głównie pozytywnych, zadania publicznego w perspektywie średnio- i długookresowej

Źródło: opracowanie własne przy wsparciu kategorii z K. Olejniczak, *Wprowadzenie do...*, dz. cyt.

Celem ewaluacji zleconego zadania publicznego Centrum Obywatelskie było rozpoznanie, czy podjęte działania i częściowo wypracowane rezultaty Centrum miały sens i znaczenie dla wskazanych grup docelowych (mieszkańców i organizacji pozarządowych). Ważną rolę ogrywało także określenie, czy ostatecznie Biuro MOWIS i organizacja wykonująca zadanie publiczne mają realne szanse na zrealizowanie założonych celów oraz czy zadanie może przynieść zamierzone w projekcie rezultaty.

Określenie celu ewaluacji pozwoliło postawić następujące, ogólne pytania ewaluacyjne:

1. Czy organizacja realizująca zadanie publiczne poprawia stan i zakres swojej wiedzy o wybranych grupach docelowych,

- w szczególności ich potrzebach, relacjach, sposobie komunikowania i interakcji z CO i jego programem?
2. W jaki sposób przebiega proces realizacji zadania publicznego? Czy jego poszczególne etapy odpowiadają zaprojektowanym przed jego realizacją wskaźnikom?
  3. Kto realizuje zadanie publiczne? Czy osoby zaangażowane posiadają odpowiednie kompetencje i doświadczenie?
  4. W jaki sposób zaplanowano (przez Biuro MOWIS i organizację prowadzącą CO) i zapewnia się odpowiednią jakość realizacji zadania publicznego?
  5. Czy i w jaki sposób organizacja realizująca zadanie identyfikuje i rozwija nowe kanały komunikacji z trudno dostępnymi grupami docelowymi?
  6. W jaki sposób dzięki działaniom CO następuje wzmocnienie istniejących struktur współpracy między lokalnymi instytucjami, trzecim sektorem i nieformalnymi inicjatywami? Czy działania CO budują większą spójność w ramach wspólnoty lokalnej?
  7. Czy i w jaki sposób udaje się CO kreować lub kontynuować żywy i nieustanny dialog z lokalną społecznością i wspólnotą lokalną oraz wewnątrz niej?
  8. Czy i w jaki sposób organizacja prowadząca CO wdraża praktyczną wymianę informacji między Biurem MOWIS a CO? Czy powstały i w jaki sposób były używane nowe narzędzia komunikacji w CO i Biuro MOWIS?
  9. Czy udaje się wspierać trzeci sektor i mieszkańców w ich aktywnościach poprzez organizację dla nich programów i działań oraz kogo gromadzą te nowe formy aktywizacji w ramach Centrum?
  10. Czy infrastruktura zadania publicznego odpowiada jego potrzebom, czy przyczynia się do podniesienia jakości jego realizacji, jak również satysfakcji beneficjentów zadania.

Każde z pytań ewaluacyjnych zostało przed realizacją badań uszczegółowione, jak również zestawione w odniesieniu do poszczególnych kryteriów oceny zadania publicznego. W tabeli nr 2 zestawiono kryteria oceny oraz ogólne i szczegółowe pytania ewaluacyjne.

**Tabela 2.** Zestawienie pytań ewaluacyjnych i kryteriów ewaluacyjnych

	Ogólne pytania ewaluacyjne	Kryterium oceny	Uszczegółowienie
1	Czy organizacja realizująca zadanie publiczne poprawia stan i zakres swojej wiedzy o wybranych grupach docelowych, w szczególności ich potrzebach, relacjach, sposobie komunikowania i interakcji z CO i jego programem?	trafność skuteczność	T: Czy zadanie publiczne odpowiada potrzebom grup docelowych? Jakie potrzeby mają grupy docelowe? Czy rozpoznano sposób komunikacji i interakcje grupy docelowej z CO? Jak CO i Biuro MOWIS zidentyfikowały poprawę swojej wiedzy? S: Czy mapowanie i wzrost wiedzy są na bieżąco uzupełniane? Czy pojawiły się jakieś czynniki zewnętrzne? Czy były jakieś sukcesy w rozpoznawaniu potrzeb i rozwoju wiedzy?
2	W jaki sposób przebiega proces realizacji zadania publicznego? Czy jego poszczególne etapy odpowiadają zaprojektowanym przed jego realizacją wskaźnikom?	trafność	T: Czy proces realizacji zadania publicznego sprzyja realizacji celów? T: Czy pozwala na realizację założonych wskaźników opisujących wykonanie zadania publicznego?
3	Kto realizuje zadanie publiczne? Czy osoby zaangażowane posiadają odpowiednie kompetencje i doświadczenie?	skuteczność	S: Czy zadanie publiczne realizuje najlepsza organizacja/organizacje? O najwyższych kompetencjach i doświadczeniu?
4	W jaki sposób zaplanowano (przez Biuro MOWIS i organizację prowadzącą CO) i zapewnia się odpowiednią jakość realizacji zadania publicznego?	trafność	Czy jakość w projekcie zadania publicznego jest kategorią braną pod uwagę i w jaki sposób?
5	Czy i w jaki sposób organizacja realizująca zadanie identyfikuje i rozwija nowe kanały komunikacji z trudno dostępnymi grupami docelowymi?	trafność użyteczność skuteczność	T: Czy nowe kanały komunikacji odpowiadają grupom docelowym? Czy rzeczywiście one są trudno dostępne? U: Na czym polegają/czym są nowe kanały komunikacji z grupami docelowymi? Czy rozwijają dzięki temu obie strony? W jaki sposób? Czy uruchomienie nowych kanałów komunikacyjnych CO wzmacnia/komponuje się z innymi projektami w instytucjach publicznych wokół Biura MOWIS? S: Czy uruchomienie kanałów komunikacji było celem CO? Na jakie problemy napotyka CO w zakresie nowych kanałów komunikacji z trudnymi grupami docelowymi? Czy kanały komunikacji są odpowiednie dla grup docelowych?

	Ogólne pytania ewaluacyjne	Kryterium oceny	Uszczegółowienie
6	W jaki sposób dzięki działaniom CO następuje wzmocnienie istniejących struktur współpracy między lokalnymi instytucjami, trzecim sektorem i nieformalnymi inicjatywami? Czy działania CO budują większą spójność w ramach wspólnoty lokalnej?	trwałość	Tr: Czy istniejące i rozwijane struktury współpracy są trwałe? Czy są odczuwalne nowe relacje/ działania w ramach współpracy? Czy rozwijane struktury współpracy wpłynęły na wzmocnienie federalizacji sektora organizacji pozarządowych w Krakowie? W jaki sposób? Tr: Czy istniejące i rozwijane relacje i budowana spójność lokalna jest trwała? Czy są odczuwalne nowe relacje/działania ze społecznością lokalną i w jej ramach?
7	Czy i w jaki sposób udaje się CO kreować lub kontynuować żywy i nieustanny dialog z lokalną społecznością i wspólnotą lokalną oraz wewnątrz niej?	użyteczność trwałość trafność	U: Na czym polega dialog ze wspólnotą lokalną? Czy rozwija dzięki temu obie strony? W jaki sposób? Jakie są efekty uboczne dialogu (pozytywne i negatywne)? Czy dialog CO wzmacnia/komponuje się z innymi projektami w instytucjach publicznych wokół Biura MOWIS? Tr: Czy istniejący i rozwijany dialog jest trwały? Czy są odczuwalne nowe formy/sposoby dialogu? Jak? Czy nowe formy dialogu są korzystne dla Biura MOWIS i lokalnych instytucji i inicjatyw oraz całej wspólnoty lokalnej? T: Czy narzędzia komunikacji w CO odpowiadają zidentyfikowanym potrzebom?
8	Czy organizacja prowadząca CO wdraża praktyczną wymianę informacji między Biurem MOWIS a CO? Czy powstały i w jaki sposób były używane nowe narzędzia komunikacji w CO i MOWIS?	trafność	T: Czy wymiana informacji między CO i Biurem MOWIS odpowiada zidentyfikowanym potrzebom? Czy jest spójna z innymi działaniami CO i Biura MOWIS? T: Czy narzędzia komunikacji w CO i Biura MOWIS dopowiadają zidentyfikowanym potrzebom?
9	Czy udaje się wspierać trzeci sektor i mieszkańców w ich aktywnościach poprzez organizację dla nich programów i działań oraz kogo gromadzą te nowe formy aktywizacji w ramach Centrum?	trafność użyteczność skuteczność	T: Czy wsparcie mieszkańców/organizacji odpowiada zidentyfikowanym potrzebom? Czy jest spójne z innymi działaniami w ramach zadań publicznych? Czy działania CO odpowiadają zidentyfikowanym potrzebom? Czy są odpowiednie dla odbiorców i ich oczekiwań? U: Na czym polegają/czym są działania podejmowane przez CO? Czy rozwijają dzięki temu zarówno mieszkańców, jak i organizacje pozarządowe i grupy nieformalne? W jaki sposób? U: Na czym polegają/czym są nowe formy aktywizacji w ramach CO? Czy rozwijają dzięki temu obie strony? W jaki sposób? S: Czy działania CO odnoszą sukcesy? Czy są odpowiednie dla odbiorców i ich oczekiwań? Czy CO poprawnie uruchomiło działania aktywizacyjne? Czy były dobrze realizowane?

	Ogólne pytania ewaluacyjne	Kryterium oceny	Uszczegółowienie
11	Czy infrastruktura zadania publicznego odpowiadała jego potrzebom, czy przyczyniła się do podniesienia jakości jego realizacji, jak również satysfakcji beneficjentów zadania?	trafność	T: Gdzie realizowane jest zadanie publiczne? W jakiej lokalizacji? Jaki sprzęt i przestrzeń architektoniczną ma do dyspozycji realizator zadania?

Źródło: opracowanie własne.

## 2.2. Podejście badawcze i metody badań w ramach ewaluacji

W ramach badania ewaluacyjnego Centrum Obywatelskiego w Krakowie zaproponowaliśmy wykorzystanie tzw. metodologii mieszanej, czyli łączenie podejść i metod badawczych ilościowych i jakościowych. Dla zrozumienia zastosowanej logiki badań należy przybliżyć oba podejścia badawcze. Z a A. Straussem i J. Corbinem można stwierdzić, że w badaniach jakościowych odkrycia nie pochodzą ze źródeł statystycznych i nie mają charakteru liczbowego. W przeciwieństwie do badaczy stosujących metody ilościowe, poszukujących ciągów przyczynowych, generalizacji i rozpowszechnienia zjawiska, badacze wykorzystujący metody jakościowe szukają wyjaśnienia, zrozumienia i szerszego rozumienia podobnych zjawisk.

Podejście jakościowe w badaniach ewaluacyjnych (i w naukach społecznych) cechuje się brakiem kwantyfikacji pozyskiwanych danych, co zapewnia ich wielość i bogactwo, sprzyjając jednocześnie wieloznaczności [Bogacz-Wojtanowska 2006]. Zresztą, jak twierdzą badacze, większość obserwacji i wiele rodzajów pozyskanych przez badacza danych na początku ma charakter niekwantyfikowany, czyli jakościowy. Taki charakter informacji skutkuje tym, że pozyskane dane tracą wyrazistość, możliwość agregacji i porównywania tak charakterystyczne dla danych pozyskiwanych w podejściu ilościowym.

W badaniach jakościowych istotny jest przede wszystkim brak nacisku na standaryzację danych oraz niewykorzystywanie dużych prób,

co sprawia, że w zamian można przeprowadzić pogłębione badania mniejszej liczby osób czy organizacji i spróbować zrozumieć sposoby postrzegania przez nie rzeczywistości. Badania jakościowe pozwalają więc na określenie możliwych i prawdopodobnych sposobów jednostkowych i organizacyjnych reakcji na wydarzenia w Centrum Obywatelskim i w jego otoczeniu.

Oprócz samego pozyskania danych podejście jakościowe wymaga także innego sposobu ich analizy. Analiza jakościowa jest w takim samym stopniu sztuką, jak i nauką, można jednak wyróżnić kilka jej kluczowych zasad. Należy do nich przede wszystkim odkrywanie prawidłowości, polegające na ustaleniu nasilenia zjawiska, jego struktury, przyczyn czy konsekwencji. Analiza jakościowa może być zorientowana na zmienną lub na przypadek.

Kluczowe dla porównań podejścia jakościowego i ilościowego wydaje się powiązanie obu tych podejść badawczych ze sposobami wyjaśniania w naukach społecznych. Podejście jakościowe w badaniach wiąże się bardziej z wyjaśnianiem idiograficznym, zaś ilościowe z wyjaśnianiem nomotetycznym [Babie 2004]. Wyjaśnianie idiograficzne polega na szukaniu zrozumienia jednego konkretnego przypadku, zaś nomotetyczne skupia się na formułowaniu wyjaśnień dla pewnej grupy zdarzeń bądź sytuacji.

Podejście jakościowe i ilościowe różni także relacja pomiędzy badaniami a konstrukcją teorii. Podejście ilościowe charakteryzuje się dedukcyjną konstrukcją teorii, polegającą na testowaniu założonych wzorców. Zakłada ona, że najpierw posiadamy jakieś ogólne założenia, a potem sprawdzamy je na badanych obiektach. W podejściu jakościowym dominuje indukcyjny sposób budowania teorii. Polega on na przechodzeniu od szczegółu do ogółu, budowaniu na podstawie poszczególnych przypadków pewnych prawidłowości, co w konsekwencji prowadzi do utworzenia teorii. Inaczej mówiąc, dla podejścia jakościowego dominujące jest generowanie, budowanie teorii.

Proponowany w niniejszym projekcie ewaluacyjnym zestaw metod badawczych ma charakter komplementarny. Posłużenie się różnorodnymi (jakościowymi, ilościowymi) metodami badawczymi przyczyni



się do zebrania kompleksowych i wyczerpujących danych pozyskanych od szerokiego kręgu interesariuszy zadania publicznego. Pozwoli również na uzyskanie efektu kumulowania się i wzajemnego uzupełniania danych pochodzących z różnych źródeł. Ten efekt kumulacji jest klasyczną triangulacją metod. Umożliwia ona głębsze i szersze poznanie przedmiotu badań i realizację celów badawczych.

Dla potrzeb ewaluacji Centrum Obywatelskiego na początku przygotowano ramowy schemat ewaluacji zadania publicznego (zamieszczony w aneksie niniejszej monografii). Opracowano go na podstawie, po pierwsze, istniejących materiałów autoewaluacyjnych i monitorujących w ramach realizacji Centrum Obywatelskiego w Krakowie, po drugie, oczekiwań Biura MOWIS jako zleceniodawcy zadania publicznego, po trzecie, refleksji nad pierwszym badaniem ewaluacyjnym, zrealizowanym w 2017 roku w pierwszej edycji tego projektu. Wykorzystano także wiedzę z zakresu zarówno ewaluacji, jak również istotnych założeń i sposób realizacji zadań publicznych w świetle prawa i praktyki zarządzania publicznego.

W badaniu ewaluacyjnym zastosowane zostały następujące metody i techniki badawcze:

- analiza *desk research* – czyli analiza źródeł zastanych w Biurze MOWIS (różnorodne dokumenty organizacyjne związane z realizacją zadania, jak również strony internetowe i media społecznościowe);
- badania ankietowe (beneficjenci zadania publicznego);
- pogłębione wywiady indywidualne – z kadrą Biura MOWIS (2 wywiady) oraz z koordynatorem projektu Centrum Obywatelskiego (1 wywiad);
- skategoryzowane wywiady indywidualne z przedstawicielami Krakowskiej Rady Działalności Pożytku Publicznego w Krakowie (2 wywiady);
- obserwacja (miejsce działania CO);
- metody heurystyczne (burza mózgów i metoda delficka).

Do każdej z wybranych metod badawczych w ramach działania opracowano odpowiednio narzędzia badawcze:

- ogólny klucz do analizy danych opracowany na podstawie schematu ewaluacji zadania publicznego;
- kwestionariusz ankiety skierowany do organizacji pozarządowych oraz grup nieformalnych, które korzystały z oferty Centrum Obywatelskiego (pytania skategoryzowane i częściowo skategoryzowane);
- schematy wywiadów indywidualnych (pracownicy Biura MOWIS i przedstawiciele organizacji prowadzących CO). W przypadku wywiadów indywidualnych z przedstawicielami Krakowskiej Rady Działalności Pożytku Publicznego lista pytań została przesłana drogą elektroniczną do czterech osób. Wiadomość zwrotną otrzymano od dwóch przedstawicieli Rady;
- schematy obserwacji przeprowadzonych w Centrum Obywatelskim i jego okolicy.

Założono, że analizę dokumentów, obserwację oraz wywiady indywidualne przeprowadzą członkowie zespołu ewaluacyjnego, ankietę zaś wypełnią beneficjenci projektu. Dodatkowo założono, że każdy obszar ewaluacji zadania publicznego, jak również procesy komunikacyjne w ramach Centrum Obywatelskiego, zostaną poddane ewaluacji co najmniej dwiema technikami badawczymi. Tym samym zaplanowano triangulację metod badawczych.

### 2.3. Przebieg badań ewaluacyjnych

W pierwszym kwartale 2018 roku zespół ODO ze strony Instytutu Spraw Publicznych przygotował wstępny schemat ewaluacji zadania publicznego, w szczególności listę pytań i cele szczegółowe ewaluacji. Następnie, wspólnie z pracownikami Biura MOWIS, przeprowadzono dyskusję przypominającą burzę mózgow, w czasie której określono szczegółowo zakres ewaluacji zadania publicznego pn. Centrum Obywatelskie. Ostatecznie, po wspólnym spotkaniu, zespół ODO opracował w maju finalną wersję schematu ewaluacji zadania publicznego.

W maju 2018 roku przygotowano narzędzia badawcze, w szczególności schematy wywiadów indywidualnych, kwestionariusz ankiety skierowany do beneficjentów Centrum Obywatelskiego i krótkie schematy obserwacyjne. W maju 2018 rozpoczęto badania ewaluacyjne. W kolejności wykonano następujące czynności badawcze:

1. Sporządzono sprawozdanie ze spotkania przedstawicieli ODO i Biura MOWIS, w którym ustalono wstępnie kluczowe kwestie ewaluacyjne, jak również obszary ewaluacji.
2. Pozyskano od Biura MOWIS wszystkie dokumenty związane z realizacją Centrum Obywatelskiego w okresie od 1 marca 2017 roku do 30 marca 2018 roku, w szczególności: ofertę realizacji zadania przedłożoną na etapie konkursu przez KraFOS, comiesięczne raporty CO, listy beneficjentów korzystających w danym miesiącu z oferty CO, sprawozdanie organizacji (operatora) z częściowego wykonania zadania w okresie od 1 marca 2017 do 30 grudnia 2017 roku.
3. Oznaczono wszystkie dostępne i możliwe strony internetowe oraz strony w mediach społecznościowych dotyczące badanego zadania publicznego i organizacji prowadzącej Centrum (w tym jego strony internetowej).
4. W czerwcu i lipcu 2018 roku przeprowadzono trzy wywiady częściowo skategoryzowane z dwoma przedstawicielami Biura MOWIS, którzy uczestniczyli w nadzorze zadania publicznego poddawanego ewaluacji, jak również z koordynatorem projektu wyznaczonym przez KraFOS do koordynacji działań związanych z realizacją zadania publicznego. Wywiady zostały transkrybowane.
5. W lipcu i sierpniu 2018 roku do przedstawicieli Rady Pożytku Publicznego przesłane zostały informacje o planowanej ewaluacji CO wraz z prośbą o udzieleni odpowiedzi na kilka pytań otwartych związanych z działalnością CO. W czerwcu 2018 roku przygotowano kwestionariusz ankiety online skierowanej do beneficjentów oferty CO. Od 2 lipca do 25 lipca w portalu survio.com dostępna była ankieta online. Informację wraz

z zaproszeniem do wypełnienia ankiety zespół ODO przekazał organizacji prowadzącej CO w celu rozdysponowania ankiety za pośrednictwem oficjalnego newslettera CO (dwukrotnie). Informacja wraz z linkiem do ankiety pojawiła się również na oficjalnym profilu facebookowym CO (dwa razy). Do 25 lipca ankietę wypełniło 35 osób (przedstawiciele krakowskich organizacji pozarządowych i grup nieformalnych).

6. Dokonano analizy jakościowej dokumentów organizacyjnych, stron internetowych i mediów społecznościowych. Wielokrotnie czytano materiał zastany, poszukiwano odpowiednich kategorii, łączono wątki i dane w celu pozyskania całościowego obrazu dotyczącego funkcjonowania Centrum Obywatelskiego.
7. Przygotowano całościowy raport z ewaluacji, obejmujący wyniki badań pozyskane dzięki każdej z metod badawczych. Raport został poddany dyskusji przez zespół ODO i opracowany według schematu ewaluacji zadania publicznego. Badania i wstępną redakcję wyników zakończono z początkiem sierpnia 2018 roku.

Podsumowując, ewaluacja została przeprowadzona według schematu ewaluacji zadania publicznego (zamieszczono w aneksie), który zawiera informację dotyczącą zakresu przedmiotowego realizacji zadania publicznego oraz obszary i metody weryfikacji poszczególnych elementów ewaluacji zadania publicznego. W efekcie powstało sprawozdanie badawcze z ewaluacji, w którym zawarto wszystkie pozyskane dane, z każdego obszaru ewaluacji, jak wyżej wspomniano, zbadanego co najmniej dwiema metodami badawczymi. Wypełniony schemat ewaluacji stanowi kanwę i podstawę kolejnego rozdziału monografii, w którym prezentujemy wyniki ewaluacji Centrum Obywatelskiego w Krakowie w okresie od 1 marca 2017 roku do 30 czerwca 2018 roku.

## ROZDZIAŁ 3

### WYNIKI BADAŃ EWALUACYJNYCH CENTRUM OBYWATELSKIEGO W KRAKOWIE W 2018 ROKU

Centrum Obywatelskie w Krakowie jest projektem, zadaniem publicznym realizowanym przez Urząd Miasta Krakowa od 2015 roku. W latach 2015-2016 Centrum Obywatelskie w Krakowie prowadzone było przez trzy organizacje pozarządowe: Fundację Biuro Inicjatyw Społecznych, Stowarzyszenie Pracownia Obywatelska, Stowarzyszenie Regionalne Centrum Wolontariatu. Zadanie publiczne zostało zlecone temu właśnie konsorcjum trzech organizacji pozarządowych przez Urząd Miasta Krakowa za pośrednictwem jego jednostki organizacyjnej, czyli Biura Miejski Ośrodek Wspierania Inicjatyw Społecznych (Biuro MOWIS). W 2017 roku zespół Obserwatorium Dialogu Obywatelskiego po zakończeniu pierwszej edycji zadania publicznego przeprowadził ewaluację projektu. W marcu 2017 roku, w drodze otwartego konkursu ofert, został wybrany nowy realizator zadania publicznego. Tym razem realizatorem zadania została inna krakowska organizacja – Krakowskie Forum Organizacji Społecznych KraFOS. Niniejszy rozdział prezentuje wyniki ewaluacji Centrum Obywatelskiego w Krakowie w trakcie trwania projektu i obejmuje okres od 1 marca 2017 roku do 30 czerwca 2018 roku. Na podstawie zebranego materiału badawczego wyniki badań zostały opracowane zarówno w ujęciu jakościowym, jak i ilościowym, przy zastosowaniu triangulacji metod badawczych. Dzięki temu w sposób uzupełniający się wzajemnie możemy zaprezentować czytelnikowi najważniejsze

obszary ewaluacji Centrum Obywatelskiego w Krakowie, obejmujące jego charakterystykę jako zadania publicznego, zdolności organizacyjne i opisanie kadry, ocenę jakości oraz omówienie infrastruktury i komunikacji w sferze realizacji zadań publicznych. Dodatkowo istotne okazały się także elementy związane ze współpracą Centrum Obywatelskiego z innymi podmiotami.

Należy zaznaczyć, że dla organu prowadzącego zadanie publiczne (Biuro MOWIS) przygotowana w 2017 roku ewaluacja Centrum Obywatelskiego wraz z niniejszym opracowaniem stanowią bazę wiedzy na temat funkcjonowania i zakresu działalności.

Jest to dla nas materiał o tyle istotny, że w pewnym sensie jest podsumowaniem pracy pierwszego operatora [ewaluacja CO w 2017 roku]. Z całą pewnością komplet, obie ewaluacje będą stanowić dla nas mocny sygnał do tego, w jaki sposób budować to miejsce w kolejnej edycji, czyli mówię tutaj o roku 2019, czyli już w trzeciej odsłonie Centrum Obywatelskiego (Biuro MOWIS 2).

### 3.1. Charakterystyka zadania publicznego

Przedstawiciele Biura MOWIS zgodnie podkreślają, że przyczyną chęci realizacji i kontynuowania projektu pn. Centrum Obywatelskie należy upatrywać w różnorodnych potrzebach, jakie od wielu lat zgłaszają krakowskie organizacje pozarządowe. Pierwsza edycja projektu pozwoliła ustalić, że takie miejsce jak Centrum Obywatelskie jest potrzebne i należy poszerzać zakres jego aktywności. Dodatkowo zwrócono uwagę, że Centrum stanowi jeden z ważniejszych projektów w obszarze trzeciego sektora dla Gminy Miasta Krakowa.

Centrum Obywatelskie jest jednym z ważniejszych zadań w obszarze profesjonalizacji trzeciego sektora i partycypacji (Biuro MOWIS 1).

Zakończony w grudniu 2016 roku projekt (pierwsza edycja konkursu) pozwolił Urzędowi Miasta Krakowa z początkiem 2017 roku ogłosić nabór zgłoszeń w ramach otwartego konkursu ofert na realizację w formie wsparcia w okresie od 1 marca 2017 roku do 31 grudnia 2018 roku zadania publicznego w zakresie *działalności wspomagającej rozwój wspólnot i społeczności lokalnych lub działalności na rzecz organizacji pozarządowych oraz podmiotów wymienionych w art. 3 ust. 3, w zakresie określonym w art. 4 ust. 1 pkt 1-32 ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie*<sup>6</sup>.

Ogłoszenie dotyczące konkursu ofert, który wyłonić miał operatora drugiej edycji zadania publicznego, zawierało następujące treści:

- tytuł zadania publicznego,
- komórkę realizującą,
- planowaną wysokość środków publicznych na realizację zadania,
- miejsce realizacji zadania,
- zasady przyznawania dotacji,
- termin realizacji zadania publicznego,
- warunki realizacji zadania publicznego,
- informację o godzinach otwarcia Centrum Obywatelskiego,
- termin składania ofert,
- tryb i kryteria stosowane przy wyborze ofert oraz termin dokonywania wyboru oferty,
- ogłoszenie Prezydenta Miasta Krakowa o naborze do pracy w komisji konkursowej,
- informacje o systemie NAWIKUS,
- dokumenty do pobrania (ogłoszenie konkursu oraz 8 załączników),
- informacje dodatkowe.

Tytuł zadania publicznego nie uległ zmianie i został określony jako Centrum Obywatelskie. Na komórkę realizującą zadanie publiczne

---

<sup>6</sup> *Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie*, Dz.U. 2003, Nr 96, poz. 873.

wyznaczono Wydział Spraw Społecznych Urzędu Miasta Krakowa<sup>7</sup>. W ogłoszonym otwartym konkursie ofert określono także planowaną wysokość środków publicznych na realizację zadania: 641 667,00 zł, w tym:

- w roku 2017: 291 667,00 zł,
- w roku 2018: 350 000,00 zł<sup>8</sup>.

Do konkursu na realizację zadania publicznego mogły przystąpić organizacje pozarządowe oraz podmioty wymienione w art. 3 ust. 3 ustawy mówiącej o prowadzeniu działalności pożytku publicznego i wolontariacie<sup>9</sup> – prowadzące działalność na rzecz mieszkańców Gminy Miejskiej Krakowa<sup>10</sup>.

W ogłoszeniu otwartego konkursu ofert określono cele, jakie powinno realizować Centrum Obywatelskie. Określono dwa cele główne projektu: zwiększanie skuteczności organizacji pozarządowych i grup nieformalnych w realizacji ich misji oraz wzrost zaangażowania obywatelskiego mieszkańców Krakowa. Zostały one uzupełnione o cele szczegółowe określające m.in. wzrost kompetencji organizacji pozarządowych oraz grup nieformalnych, wzmocnienie współpracy i komunikacji wewnątrz sektora obywatelskiego, rozwijanie kultury współpracy, rozwój kompetencji liderów społecznych, ułatwianie dostępu do różnorodnych zasobów niezbędnych do prowadzenia organizacji pozarządowej, wsparcie animacyjne, edukacyjne i promocyjne, zwiększanie dostępu mieszkańców Krakowa do zasobów wspierających podejmowanie aktywności społecznej i obywatelskiej. Ponadto w ogłoszeniu konkursowym zaproponowano także osiem sposobów realizacji określonych celów, zwracając uwagę przede wszystkim na działania edukacyjno-wspierające dla organizacji, udostępnianie odpowiedniej

<sup>7</sup> Otwarty Konkurs Ofert, [https://www.bip.krakow.pl/?news\\_id=82505](https://www.bip.krakow.pl/?news_id=82505) (dostęp: 02.07.2018).

<sup>8</sup> Tamże.

<sup>9</sup> *Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie*, Dz.U. 2003, Nr 96, poz. 873.

<sup>10</sup> Otwarty Konkurs Ofert, [https://www.bip.krakow.pl/?news\\_id=82505](https://www.bip.krakow.pl/?news_id=82505) (dostęp: 02.07.2018).



infrastruktury dla rozwoju organizacji, działania aktywizujące potencjalnych wolontariuszy oraz działania informacyjno-promocyjne mające służyć budowaniu wizerunku Centrum Obywatelskiego (tabela nr 3).

**Tabela 3.** Cele Centrum Obywatelskiego oraz sposób realizacji tych celów określone w otwartym konkursie ofert na realizację zadania publicznego

Cele szczegółowe	
1.1. Wzrost kompetencji potrzebnych do prowadzenia organizacji pozarządowej lub grupy nieformalnej wśród osób zaangażowanych w ich działania (np. w zakresie prawa, przedsiębiorczości, marketingu, zarządzania, finansów)	2.1. Podniesienie skuteczności i skali oddziaływania liderów społecznych/aktywistów poprzez rozwój ich kompetencji
1.2. Wzmocnienie współpracy i komunikacji wewnątrz sektora obywatelskiego (organizacji pozarządowych i grup nieformalnych) zmierzające do np. tworzenia partnerstw, dzielenia się zasobami, wymiany doświadczeń, wspólnej realizacji działań, koordynacji działań, wypracowywania wspólnych stanowisk w sprawach ważnych dla Krakowa	2.2. Wzmocnienie potencjału istniejących lub tworzących się inicjatyw społecznych mieszkańców Krakowa poprzez wsparcie animacyjne, edukacyjne i promocyjne
1.3. Rozwijanie kultury współpracy, usprawnianie komunikacji oraz wdrażanie nowych kierunków i narzędzi współpracy między przedstawicielami różnych sektorów	2.3. Zwiększanie dostępu mieszkańców Krakowa do zasobów wspierających podejmowanie aktywności społecznej i obywatelskiej (m.in. infrastruktura/lokal, kontakty, informacje o możliwych formach aktywności)
1.4. Ułatwianie dostępu do różnorodnych zasobów niezbędnych do prowadzenia organizacji pozarządowej (w szczególności młodej) lub grupy nieformalnej (np. infrastruktura/lokal, kontakty, promocja wydarzeń, <i>know-how</i> dotyczące logistyki, współpracy lokalnej, zagadnień branżowych, pośrednictwo wolontariatu)	
Proponowane sposoby realizacji	
<p>działania edukacyjne; działania wspierające; animacja współpracy, sieciowanie i budowanie partnerstw; animacja lokalnej aktywności mieszkańców/grup nieformalnych/NGO; działania informacyjno-promocyjne, w tym prowadzenie strony internetowej Centrum Obywatelskiego w ramach Miejskiej Platformy Informacyjnej „Magiczny Kraków” w portalu <a href="http://www.ngo.krakow.pl">www.ngo.krakow.pl</a>; pośrednictwo wolontariatu; udostępnianie i wynajem powierzchni; realizacja zadań wynikających z Programu Współpracy na rok 2017 GMK z organizacjami pozarządowymi</p>	

Źródło: opracowanie własne na podstawie treści Otwartego Konkursu Ofert na realizację Centrum Obywatelskiego w Krakowie, [https://www.bip.krakow.pl/?news\\_id=82505](https://www.bip.krakow.pl/?news_id=82505) (dostęp: 02.07.2018).

Wskazania do realizacji zadania publicznego w otwartym konkursie ofert nie uległy znacznym zmianom względem pierwszej edycji

konkursu. Dokonano poszerzenia celów realizacji zadania o działania informacyjno-promocyjne, w tym prowadzenie strony internetowej Centrum Obywatelskiego w ramach Miejskiej Platformy Informacyjnej „Magiczny Kraków” na portalu [www.ngo.krakow.pl](http://www.ngo.krakow.pl). Ponadto chciano, aby nowy prowadzący (operator<sup>11</sup>) Centrum realizował zadania wynikające z Programu Współpracy na rok 2017 Gminy Miejskiej Krakowa z organizacjami pozarządowymi.

Konkurs na realizację zadania publicznego w okresie od 1 marca 2017 do 31 grudnia 2018 roku został rozstrzygnięty z początkiem 2017 roku. Jednocześnie należy zaznaczyć, że w okresie od zakończenia pierwszej edycji projektu do rozpoczęcia drugiej Centrum Obywatelskie prowadzone było przez pracowników Biura MOWIS<sup>12</sup>. Ostatecznie komisja konkursowa, w skład której wchodził m.in. przedstawiciel krakowskich organizacji pozarządowych oraz dyrektor Biura MOWIS, ogłosiła wyniki konkursu, wskazując, że nowym operatorem zadania publicznego będzie Krakowskie Forum Organizacji Społecznych KraFOS. KraFOS deklaruował w ofercie, że jest organizacją, której misja oraz obszary działania odpowiadają założeniom profilowym Centrum Obywatelskiego. Na swojej stronie internetowej można przeczytać, że KraFOS to „organizacja parasolowa zrzeszająca organizacje pozarządowe z terenu województwa małopolskiego. Organizacje członkowskie KraFOS najczęściej realizują swą misję na polu działań o charakterze socjalnym (pomoc społeczna, niepełnosprawność, kombatancki, osoby starsze, dzieci i młodzież)”<sup>13</sup>. Dodatkowo KraFOS „wspiera organizacje pozarządowe poprzez działalność szkoleniowo-warsztatową oraz informacyjną w zakresie poradnictwa i konsultacji”<sup>14</sup>.

W ofercie zadania publicznego znajdujemy informację, że „Krakowskie Forum Organizacji Społecznych KraFOS jest pierwszą

<sup>11</sup> Badani używali także pojęcia operatora lub realizatora dla organizacji, która miała prowadzić Centrum.

<sup>12</sup> [https://www.bip.krakow.pl/?news\\_id=82517](https://www.bip.krakow.pl/?news_id=82517) (dostęp: 06.07.2018).

<sup>13</sup> <http://www.krafos.pl/index.php/krafos1> (dostęp: 04.07.2018).

<sup>14</sup> <http://www.krafos.pl/index.php/krafos1> (dostęp: 04.07.2018).

małopolską federacją organizacji pozarządowych, cieszy się dużym zaufaniem wielu organizacji oraz partnerów publicznych i prywatnych. Z danych posiadanych przez KraFOS wynika, że w chwili obecnej jest chyba jedyną organizacją pozarządową realizującą tak szeroki zakres działań w oparciu o sformalizowaną współpracę międzysektorową z wieloma samorządami”<sup>15</sup>.

Przedstawiciele Forum oraz Biura MOWIS podkreślali także wieloletnie doświadczenie organizacji, posiadane zasoby i sieciowy charakter działania zwycięzcy konkursu:

My jesteśmy federacją, która działa kawał czasu i mamy też swoje doświadczenia z terenu i całej Małopolski i (...) samego Krakowa (...). Przygotowując tę ofertę, my wiedzieliśmy, czego chcemy i na co mamy odpowiedzieć (CO).

Organizacja, której oferta została wybrana do realizacji zadania, jest organizacją, która z całą pewnością: po pierwsze, ma odpowiednie zaplecze, żeby takie działania prowadzić, po drugie, ma też doświadczenia w prowadzeniu podobnych typów zadań. Jest też organizacją, która ma dość ugruntowaną pozycję, jeśli chodzi o organizacje pozarządowe na gruncie krakowskim (...). Jest też taką organizacją, można powiedzieć, parasolową dla (...) ponad trzydziestu organizacji [pozarządowych]. Z punktu widzenia komisji konkursowej, w naszej ocenie daje gwarancję tego, że te działania będą realizowane w sposób odpowiedni (...) (Biuro MOWIS 2).

Dodatkowo należy zaznaczyć, że przedstawiciele Biura MOWIS od samego początku realizacji zadania dobrze znali obszary oraz specyfikę funkcjonowania KraFOS, a w wyraźnym, „parasolowym” profilu działalności organizacji upatrywano możliwości dalszego rozwoju Centrum Obywatelskiego. Dzięki wieloletniemu doświadczeniu oraz stałemu kontaktowi z innymi organizacjami pozarządowymi KraFOS

<sup>15</sup> Oferta realizacji zadania – KraFOS, s. 4.

jest dobrze zorientowany w potrzebach krakowskiego trzeciego sektora:

KraFOS to, jak sama nazwa wskazuje, takie forum organizacji społecznych, które zrzesza kilkadziesiąt podmiotów w tych obszarach (...). Ich działalność, można powiedzieć, jest *stricte* społeczna, może trochę mniej była związana, co przynajmniej wynikało z KRS, z aktywizacyjną działalnością, partycypacyjną i takim *stricte* wzmacnianiem wspólnot. (...) Co nie zmienia faktu, że realizowali i realizują działania na rzecz różnych grup, wykluczonych itd. (...). Moim zdaniem jest to ciekawa perspektywa w tworzeniu takiego Centrum Obywatelskiego, bo te grupy są po prostu w obywatelskość włączane (...) (Biuro MOWIS 1).

W przedłożonej ofercie KraFOS szczegółowo opisał zakres potrzeb wskazujących na celowość wykonania zadania publicznego, powołując się na liczne badania, raporty oraz diagnozy dotyczące funkcjonowania trzeciego sektora – „Barometr Krakowski 2015”, „Diagnoza Społeczna. Warunki i jakość życia Polaków 2015”, „Ludzie młodzi a nierówności społeczne. Kraków na tle Europy. 2015”, „Kondycja sektora organizacji pozarządowych w Polsce 2015” oraz badania prowadzone przez Regionalne Ośrodki Polityki Społecznej<sup>16</sup>. Ponadto KraFOS deklorował także prowadzenie własnych badań dotyczących funkcjonowania trzeciego sektora.

KraFOS w ofercie na realizację Centrum Obywatelskiego określił, że głównym celem realizacji zadania jest „zapewnienie kompleksowego wsparcia infrastrukturalnego i merytorycznego dla rozwoju działalności społecznej i obywatelskiej w Krakowie oraz wzmocnienie współpracy wewnątrz- i międzysektorowej w zakresie działań na rzecz krakowian”<sup>17</sup>. W ofercie określił także grupę docelową projektu oraz formy realizacji zadania: „W ramach Centrum Obywatelskiego

<sup>16</sup> Tamże.

<sup>17</sup> Tamże, s. 3.

zarówno organizacje pozarządowe, jak i mieszkańcy Krakowa skorzystać będą mogli z szeregu działań takich, jak seminaria, szkolenia, doradztwo, grupy robocze, coaching, mentoring, baza lokalowa, baza wiedzy, pośrednictwo wolontariatu, wizyty studyjne czy różnorakie wydarzenia<sup>18</sup>.

Od początku krystalizacji idei Centrum Obywatelskiego główne zadanie stanowiło prowadzenie działań skierowanych nie tylko do organizacji pozarządowych, ale także do mieszkańców Krakowa, lokalnych liderów społecznych oraz grup nieformalnych. Tym samym podczas drugiej edycji projektu Biuro MOWIS z założenia chciało, aby nowy operator prowadził bardziej intensywne działania mające na celu aktywizację nie tylko organizacji, ale właśnie mieszkańców Krakowa czy grup nieformalnych. Przedstawiciele Biura MOWIS zaznaczali, że w procedurze oceny wniosków konkursowych zwracano szczególną uwagę na aspekty związane z działaniami mającymi budować społeczeństwo obywatelskie:

Przed wszystkim musieliśmy spojrzeć na poprzedni okres działania i funkcjonowania i zastanowić się nad tym, jakie elementy wymagają naszej refleksji i tym samym poprawy, aby móc odpowiedzieć sobie na pytanie, czy wszystkie funkcje, które były wypracowane w sposób partycypacyjny, rzeczywiście i faktycznie były realizowane, a jeśli były realizowane, to też w jakim wymiarze. Okazało się, analizując sprawozdania i cały okres pracy Centrum Obywatelskiego tej pierwszej edycji, że rzeczywiście widzieliśmy dużo działań, które są skierowane do mniej lub bardziej, ale jednak sformalizowanych form, czyli organizacji pozarządowych, nowopowstających organizacji pozarządowych. Natomiast mniej było takich aktywności, które były skierowane do mieszkańców (Biuro MOWIS 2).

(...) Może trzeba cały czas w zasadzie rozszerzać grupę docelową tego projektu i uważać na to, żeby nie angażować już tylko tych

<sup>18</sup> Tamże.

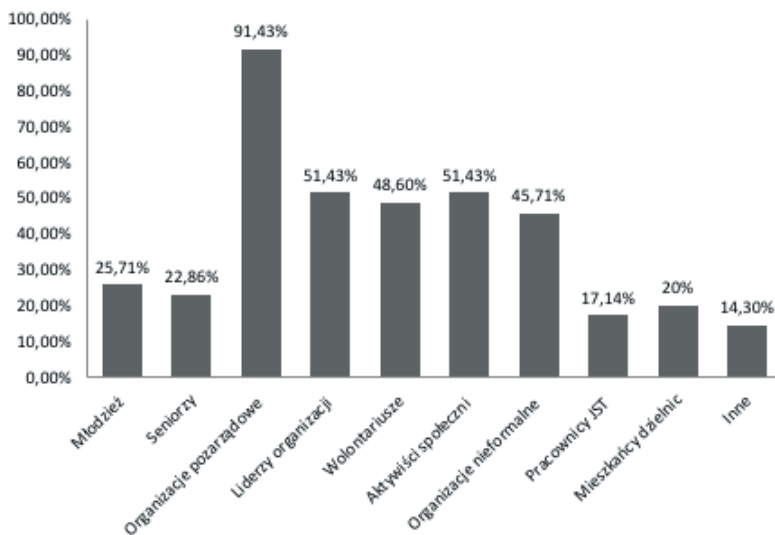
zaangażowanych, tych aktywnych. (...) Oni [KraFOS] aktywizują trochę inne grupy niż [operator zadania] w pierwszej edycji (Biuro MOWIS 1).

W związku z tym w trakcie realizacji zadania nowy operator Centrum, poza działaniami skierowanymi do sformalizowanych grup i organizacji pozarządowych, kładzie duży nacisk także na aktywizowanie mieszkańców Krakowa i wsparcie grup nieformalnych:

Dużo przychodzi do nas grup nieformalnych albo osób, które mają pomysł na coś, ale nie wiedzą, co z tym zrobić, i u nas tak naprawdę rodzi się coraz więcej fundacji, stowarzyszeń (...). To jest fajne, bo te organizację się u nas rodzą, za chwilę im pomagamy strategicznie, za chwilę im pomagamy w projektach, w rozliczeniach itd. i widzimy, że od pomysłu, który był rok temu, teraz zaczyna się projekt pozyskany z FIO i fajne działania (...). To też ma charakter takiego cyklu, bo przychodzi np. Pan Kowalski, a za chwilę Pan Kowalski staje się grupą nieformalną, a za pół roku ta grupa jest już stowarzyszeniem. Czasem zdarza się tak, że jest jakaś organizacja, a z tej organizacji wyłania się jakiś elektron i zaczyna działać zupełnie osobno (CO).

Należy również zaznaczyć, że przeprowadzone badania ankietowe wśród beneficjentów Centrum pozwalają także potwierdzić wyodrębnione przez operatora grupy klientów Centrum. Aż 91,43% ankietowanych wskazało, że oferta Centrum adresowana jest do organizacji pozarządowych. Dodatkowo po 51,43% badanych wskazało, że Centrum kieruje swoją ofertę do liderów organizacji oraz aktywistów społecznych. Wysoki odsetek wskazań na wolontariuszy jako adresatów oferty (48,6%) pozwala przypuszczać, że działania prowadzone w Centrum w dużej mierze skupiały się także właśnie na tej grupie odbiorców. Dodatkowo warto zaznaczyć, że 45,71% ankietowanych wskazało, że działania Centrum były adresowane do organizacji nieformalnych (wykres nr 1).

Wykres 1. Odbiorcy oferty Centrum Obywatelskiego



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

W przedstawionej ofercie konkursowej KraFOS wskazał na planowane rezultaty podjętych działań: „Wszystko to po to, aby wzmocnić kompetencyjnie, merytorycznie, organizacyjnie podmioty i osoby chcące działać na rzecz Krakowa i jego mieszkańców. Działania będą miały charakter zarówno wspierający dla podmiotów już doświadczonych, jak też inkubujący dla tych, które poza pomysłem i chęciami nie mają narzędzi do realizacji inicjatyw”<sup>19</sup>. Stąd podstawowe działania Centrum Obywatelskiego koncentrują się w obrębie inicjatyw edukacyjno-wspierających, kierowanych do krakowskich organizacji pozarządowych oraz grup nieformalnych. Centrum Obywatelskie stara się na bieżąco odpowiadać na potrzeby organizacji, prowadząc różnego rodzaju działania zmierzające do podnoszenia kompetencji oraz praktycznych umiejętności organizacji.

<sup>19</sup> Tamże.

My mocno stawiamy na profesjonalizację organizacji (...). Organizacje przyszły i powiedziały wprost: my nie wiemy, jak załatwić jakąś sprawę, my mamy problem z księgowym, my się nie wypłacamy ze środków publicznych (...). Okazało się, że ogromny nakład środków [organizacji pozarządowych] to właśnie idzie na pomoc prawną, na pomoc księgową, mentoring w zakresie tego, jak pozyskać środki, jak je rozliczyć, jak zrobić ten projekt itd. i szczerze mówiąc, widzę, że to ma sens dlatego, że na początku też zastanawiałam się, czy może za bardzo nie wchodzimy w taki model doradczy, natomiast z tego, co widzę, jakie zbieramy opinie, jakie dostajemy rekomendacje, widzę, że to jest to, o co chodziło. Mało tego, nie mamy reklamacji (CO).

Dążenie do profesjonalizacji zarządzania organizacjami pozarządowymi wynika również bezpośrednio z przyjętej 28 stycznia 2015 roku uchwały nr VI/72/15 Rady Miasta Krakowa w sprawie przyjęcia „Wieloletniego Programu Współpracy Gminy Miejskiej Krakowa z organizacjami pozarządowymi na lata 2015-2018”<sup>20</sup>.

Operator Centrum Obywatelskiego realizuje działania poprzez szeroką ofertę, jaką proponuje beneficjentom Centrum. Jednocześnie, jak podkreśla koordynatorka projektu, ważne jest zachowanie ciągłości realizacji zadania publicznego oraz bieżący monitoring prowadzonych działań, który pozwala odpowiadać na obecne potrzeby beneficjentów, z zachowaniem pewnego rodzaju uniwersalizmu na wypadek, gdyby kolejna edycja Centrum Obywatelskiego miała zmienić swojego operatora:

Stawiamy na to, żeby beneficjenci mieli wiele do powiedzenia w zakresie tego, co tutaj ma się dziać, bo to nie jest nasze, tylko my, być może, stąd pójdziemy, a oni tu zostaną, więc żeby to dalej funkcjonowało (CO).

<sup>20</sup> Uchwała nr VI/72/15 Rady Miasta Krakowa; Wieloletni Program Współpracy Gminy Miejskiej Kraków z organizacjami pozarządowymi na lata 2015-2018, [https://www.bip.krakow.pl/?dok\\_id=167&sub\\_dok\\_id=167&sub=uchwala&query=id%3D20691%26typ%3Du](https://www.bip.krakow.pl/?dok_id=167&sub_dok_id=167&sub=uchwala&query=id%3D20691%26typ%3Du) (dostęp: 04.07.2018).



Aktualnie Centrum Obywatelskie poprzez zróżnicowaną ofertę działań, adresowaną zarówno do organizacji pozarządowych, jak i grup nieformalnych, stara się zapewniać kompleksową pomoc beneficjentom. KraFOS stopniowo realizuje założenia, jakie podjęto i wskazano w ofercie zadania publicznego: szkolenia, warsztaty, seminaria, mentoring, coaching, indywidualne doradztwo, grupy tematyczne, wizyty studyjne, inkubator NGO, sieciowanie, baza wiedzy, wolontariat<sup>21</sup>. Odzwierciedleniem zakładanych w ofercie działań i podejmowanych w Centrum są informacje zawarte na stronie internetowej oraz wydarzenia tworzone przez Centrum w ramach ich działalności w mediach społecznościowych<sup>22</sup>.

Są to działania, które mają na celu animację, aktywizację, bo prowadzimy grupy tematyczne. Prowadzimy działania szkoleniowe, wydarzeniowe, seminaria tematyczne, warsztaty. Rozwijamy sieć wolontariatu, mamy swoją bazę wolontariatu (...). Prowadzimy działania doradcze i szkoleniowe pod kątem wolontariatu (...). Prowadzimy inkubator, w którym jest doradztwo, mentoring, coaching dla organizacji i dla grup. [Te działania] mają taki zakres, jaki jest [obecnie] potrzebny (CO).

Zarówno przedstawiciele KraFOS, jak i Biura MOWIS wskazują, że „produktami” czy szerzej efektami zadania publicznego są wszystkie te działania, jakie podejmuje KraFOS w celu realizacji projektu i założeń wynikających bezpośrednio ze wskazanej oferty. Dodatkowo wypracowany „produkt” Centrum Obywatelskiego możemy ujmować w nieco bardziej miękkiej, mniej mierzalnej formie. Należy przez to rozumieć te obszary, które dotyczą bezpośrednio zmiany postaw, nabywania nowych doświadczeń i umiejętności, budowania relacji i zdobywania nowych, przydatnych w pracy w organizacjach

<sup>21</sup> Oferta realizacji zadania – KraFOS, s. 7-10.

<sup>22</sup> <http://co.krakow.pl/> (dostęp: 06.07.2018), <https://web.facebook.com/cokrakow/events/> (dostęp: 06.07.2018).

kompetencji. Spojrzenie na działalność Centrum z tej perspektywy wydaje się bardzo istotne dla zachowania trwałości tego projektu oraz budowania tożsamości Centrum w oczach organizacji pozarządowych czy grup nieformalnych:

Z całą pewnością pewnym produktem dla mnie jest już taka, można zaryzykować stwierdzenie, stała społeczność Centrum Obywatelskiego, czyli grupa organizacji, która śledzi informacje, bierze udział w różnego rodzaju spotkaniach. Dla nas jest to też ważne, istotne z tego punktu widzenia, że dzięki temu poszerzamy też grono organizacji, które np. biorą udział w konsultacjach czy też różnych aktach prawa miejscowego czy też tematów, które pozostają w obszarze funkcjonowania polityki społecznej, ponieważ często korzystamy w tym celu z przestrzeni Centrum Obywatelskiego. W związku z powyższym tworzy nam się taka grupa organizacji, z którymi możemy się spotkać. (...) Dla mnie taką wartością dodaną Centrum jest to, że dzięki tej społeczności, która się wytworzyła, mamy nowych partnerów do tego, żeby prowadzić z nimi dialog i konsultować różne rzeczy, które konsultujemy w trybie z organizacjami pozarządowymi (Biuro MOWIS 2).

Dla koordynatorki Centrum Obywatelskiego najważniejszymi działaniami, jakie podejmuje Centrum, poza udostępnianiem przestrzeni organizacjom, prowadzeniem centrum poradnictwa, organizacją szkoleń i warsztatów, jest także obserwowany, choć również trudno mierzalny cykl wzrostu organizacji, grup nieformalnych:

Myślę, że najważniejszym produktem CO jest ta cała góra dobra, która się dzieje dzięki tej wiedzy czy umiejętnościom, które te organizacje tutaj zdobywają (...); myślę, że to jest dla mnie taki najważniejszy produkt, choć najtrudniej mierzalny (...). Ważne jest też dla mnie to, że dużo takich grup nieformalnych czy prywatnych inicjatyw może się formalizować (...). Serce rośnie, gdy wiedzę, jak się rodzą te nowe organizacje. Produktem (...) jest też to, że widzę, że te organizacje robią

coraz mniej błędów i ja też części organizacji osobiście doradzam, więc widzę (...), jaką przeszli drogę, jak ewoluowali (...). To jest super, że organizacje coraz bardziej profesjonalnie działają (...), z grupy fascynatów tworzy się podmiot, który ma jakąś strategię, podział obowiązków, umie pozyskać dofinansowania na te działania (...) (CO).

Należy zaznaczyć, że zarówno przedstawiciele Biura MOWIS, jak i organizacji prowadzącej Centrum w nowej edycji projektu nawiązywali i porównywali podczas badań ewaluacyjnych dzisiejszą działalność Centrum z poprzednią odsłoną, kiedy to Centrum Obywatelskie prowadzone było przez konsorcjum trzech krakowskich organizacji. Obecna koordynatorka projektu w trakcie badań ewaluacyjnych daleka była od oceniania działań poprzedniego konsorcjum. Wskazała, że całościowa ocena działań poprzedniego operatora leży w gestii podmiotu organizującego zadania publiczne. Jednocześnie nie ukrywano, że pierwszy okres realizacji zadania był dla nowego operatora bardzo trudnym czasem, gdyż w środowisku krakowskich organizacji pozarządowych pojawiały się negatywne i budzące kontrowersje komentarze na temat wyboru nowego operatora Centrum Obywatelskiego.

My to zadanie rozpoczęliśmy w taki sposób, w jaki nie zaczęliśmy jeszcze żadnego innego. Mianowicie przez kilka miesięcy musieliśmy się mocować z ogromną falą hejtu. I to było coś, na co my nie byliśmy totalnie przygotowani, bo o ile wiedziałam, że mogą być jakieś problemy komunikacyjne, że ktoś np. przyjdzie i powie: oooo, a tu jest nowa Pani Agnieszka, czy że się zmienił numer telefonu, czy organizacja prowadząca – to wiedzieliśmy, że będzie trzeba jakoś naturalnie wdrożyć (...). Natomiast to, co się stało, po prostu na brak takiej klasy ze strony organizacji nie byliśmy po prostu przygotowani i przyznam szczerze, że nas to sparaliżowało na parę miesięcy i skutecznie uniemożliwiło wiele działań (...). Przychodziły do nas osoby czy osoby reprezentujące podmiot trochę na zasadzie takiej czujki i nagle się okazało: a mi mówili, że tu będzie tak beznadziejnie, a jednak nie jest (CO).

To, co nas też zaciękało, to to, że grono osób, które tutaj przychodziły, korzystając wcześniej z Centrum, rozumiało Centrum jako instytucję i dlatego nie rozumieli tego, że jest taka zmienność, że coś przeszło, coś przyszło, mówią: przecież to jest instytucja. I mówiąc ludziom, że to nie jest instytucja, tylko projekt... to tu grochem o ścianę (...). Gdzieś na jakimś etapie mocno musiano im wpoić, że tak właśnie jest (...), to był problem. My staramy się na każdym kroku podkreślać, że to jest projekt (...). Miejmy świadomość, że tu nie ma żadnego monopolu (CO).

Podobne refleksje na temat początków realizacji drugiej edycji zadania publicznego mieli przedstawiciele Biura MOWIS, których również pośrednio dotknęła fala negatywnych komentarzy, jakie pojawiły się po ogłoszeniu wyników konkursu na prowadzenie Centrum Obywatelskiego z początkiem 2017 roku. Zaznaczono, że być może konsorcjum organizacji, które prowadziło Centrum w pierwszej edycji, nie było przygotowane i nie przypuszczało, że druga edycja konkursu zostanie rozstrzygnięta na korzyść innego, nowego operatora.

To obciążenie, z którym KraFOS przystępował do realizacji zadania, było ogromne, takie emocjonalne (...), bo nie dostali takiej premii, jaką dostali pierwsi realizatorzy, polegającej na tym, że to było otwarcie (...) na fali wielkiego entuzjazmu, inicjatywy, wdrożenia w końcu tego pomysłu – zupełnie inna była aura związana z realizacją tego zadania (...). Oni rozpoczęli zadanie od tłumaczenia się, dlatego dostali zadanie i odpowiadania z nami na interpelacje radnych (Biuro MOWIS 1).

Zaistniała sytuacja, jak podkreślają przedstawiciele Biura MOWIS oraz koordynatorka projektu, znacznie spowolniła pracę nowego operatora Centrum, zwłaszcza w pierwszych kilku miesiącach działalności zadania publicznego<sup>23</sup>. Po kilku tygodniach operator mógł zacząć

<sup>23</sup> Sprawozdania miesięczne CO – marzec, kwiecień, maj 2017.

realizować zadanie według przyjętego harmonogramu. Dodatkowo należy zaznaczyć, że w obliczu rosnącej fali krytyki ze strony niektórych krakowskich organizacji, KraFOS nie odpowiadał bezpośrednio na płynące głównie z internetu zarzuty. Również Biuro MOWIS starało się, poprzez odpowiadanie na różne pisma czy interpelację radnych, opisywać sytuację z zachowaniem norm i procedur urzędowych.

### 3.2. Kadra organizacji zadania publicznego

Tak jak już wcześniej wspomniano, otwarty konkurs ofert na realizację zadania publicznego pn. Centrum Obywatelskie pozwolił wyłonić nowego operatora zadania. Na realizatora Centrum wybrano Krakowskie Forum Organizacji Społecznych KraFOS, który swoją działalność rozpoczął w 1999 roku, a do Krajowego Rejestru Sądowego został wpisany 13 maja 2004 roku. Związek Stowarzyszeń Krakowskie Forum Organizacji Społecznych KraFOS jest organizacją parasolową i zrzesza 35 innych organizacji pozarządowych z całego województwa małopolskiego<sup>24</sup>. Organizacja ma swoją siedzibę w Krakowie, przy ul. Kapelanka 60<sup>25</sup>.

Krajowy Rejestr Sądowy, w którym znaleźć możemy informację o Krakowskim Forum Organizacji Społecznych KraFOS, jasno określa cele konstytuujące Forum. Ta formalna koalicja organizacji pozarządowych skupia się przede wszystkim na:

- upowszechnianiu i ochronie wolności i praw człowieka oraz swobód obywatelskich, a także działaniach wspomagających rozwój demokracji;
- ratownictwu i ochronie ludności;

<sup>24</sup> Opracowano na podstawie: <http://www.krafos.pl/index.php/organizacje-czlonkowskie> (dostęp: 07.07.2018).

<sup>25</sup> <http://www.krafos.pl/index.php/kontakt> (dostęp: 07.07.2018).

- działalności wspomagającej technicznie, szkoleniowo, informacyjnie lub finansowo organizacje pozarządowe;
- promocji i organizacji wolontariatu;
- działalności wspomagającej rozwój wspólnot i społeczności lokalnych;
- działaniach na rzecz integracji europejskiej oraz rozwijaniu kontaktów i współpracy między społeczeństwami;
- działalności charytatywnej;
- działalności na rzecz mniejszości narodowych i migrantów;
- działaniach na rzecz osób niepełnosprawnych;
- działalności wspomagającej rozwój gospodarczy, w tym rozwój przedsiębiorczości<sup>26</sup>.

Wybór pracowników i wolontariuszy, forma zatrudnienia oraz sposób realizacji zadań w ramach zadania publicznego leży po stronie organizacji przystępującej do konkursu i składającej ofertę. W ofercie konkursowej przedłożonej przez KraFOS zawarte zostały wskazania dotyczące zakresu działań poszczególnych osób zatrudnionych w projekcie.

Każda organizacja, oferent, potencjalny organizator, przygotowując kosztorys, przygotowuje strukturę kadrową, organizacyjną do zadania – oczywiście to ocenia komisja (...), na ile sobie ten budżet sensownie stworzą, co włączą w zadania merytoryczne, co w organizacyjne, administracyjne – zupełnie my w to nie ingerujemy (...), pełna dowolność (Biuro MOWIS 1).

Kadrę wykonującą zadanie publiczne możemy podzielić na zajmującą się kwestiami organizacyjnymi (osoby zatrudnione w projekcie) oraz odpowiedzialną za kwestie merytoryczne realizacji zadania (trenerzy, doradcy, mentorzy, radcy prawni itp.).

<sup>26</sup> <https://krs-pobierz.pl/odpis-krs-0000206364> (dostęp: 08.07.2018).

W Centrum Obywatelskim zatrudnione na umowę o pracę są trzy osoby<sup>27</sup>, które realizują określone w ofercie zadania publicznego działania. Są to odpowiednio: koordynatorka projektu, specjalista ds. obsługi beneficjenta, specjalista ds. księgowości.

Koordynatorką projektu jest osoba zasiadająca w zarządzie KraFOS. Jest ona odpowiedzialna „za całość realizacji zadania w zakresie organizacyjnym, merytorycznym i finansowym, w tym m.in. działania promocyjne i informacyjne, poprawność przedkładanych sprawozdań, bieżący nadzór nad dostosowywaniem oferowanych świadczeń do potrzeb beneficjentów oraz nadzór nad wszystkimi działaniami realizowanymi w ramach zadania”<sup>28</sup>. Do zadań koordynatora CO należy:

- przygotowanie umów dla kadry oraz nadzór nad ich realizacją;
- planowanie harmonogramów pracy, akceptowanie rachunków i rozliczeń, koordynowanie pracy całego zespołu;
- rozpatrywanie ewentualnych skarg na działalność poszczególnych osób z zasobu kadrowego oraz beneficjentów bądź innych stron;
- kontrolowanie wykonywania zadań w ramach projektu i udzielanie wytycznych;
- reprezentowanie Centrum w mediach oraz w kontaktach z podmiotami;
- zatwierdzanie informacji medialnych oraz przygotowywanie projektów materiałów informacyjnych i promocyjnych;
- ewaluacja – opracowywanie, dystrybucja i analiza ankiet, formularzy, kwestionariuszy<sup>29</sup>.

Koordynatorka projektu odpowiada za kontakt z Biurem MOWIS w kwestiach formalnych, finansowych, organizacyjnych. Przedstawiciele Biura MOWIS oraz KraFOS wskazują na bezproblemowy dotąd kontakt i bardzo dobrą komunikację:

<sup>27</sup> Sprawozdanie miesięczne Centrum Obywatelskie – marzec 2017 r.

<sup>28</sup> Oferta realizacji zadania – KraFOS, s. 11.

<sup>29</sup> Tamże, s. 11.

Jest jedna osoba, jedna organizacja, kadra, jak się okazuje, jest na tyle nieliczna i nie ma tam takich zindywidualizowanych zadań czy podzadań, do których się ma koordynatorów, że tutaj nie ma co komplikować – wszelkie problemy są rozwiązywane z jedną osobą (Biuro MOWIS 1).

Do podstawowych zadań specjalisty ds. obsługi beneficjenta należy prowadzenie biura Centrum Obywatelskiego. Pracownik ten jest dla beneficjentów osobą pierwszego kontaktu (kontakt osobisty, telefoniczny, mailowy). W ramach jego zadań mieści się m.in. „diagnozowanie problemu, kierowanie sprawy do odpowiednich kompetencyjnie mentorów oraz dalsze monitorowanie działań<sup>30</sup>”. Ponadto ten specjalista odpowiada także „za całościowy rozwój beneficjentów”<sup>31</sup>. Jego zadania obejmują także przygotowanie i organizację spotkań w Centrum (warsztaty, szkolenia, seminaria itp.).

(...) Postawiliśmy na to, aby maksymalnie odchudzić tutaj biuro na rzecz właśnie doradztwa, szkoleń itd., i myślę, że to może nie był dobry zabieg, że zrezygnowaliśmy (...) z osób, które np. odpowiadają tylko za PR, tylko za promocję, za takie działania. My tutaj, tak na stałe – od rana do popołudnia zostawiliśmy tylko koleżankę, która odpowiada za bieżącą obsługę beneficjenta, ale też za organizację szkoleń, za działania informacyjne – za całe prowadzenie tego serca Centrum. Natomiast pieniądze, po odliczeniu kosztów lokalu (...), postanowiliśmy przeznaczyć na tę profesjonalizację, na te szkolenia, na doradztwo, na wolontariat, na to wsparcie ekspertów (CO).

Specjalista ds. księgowości odpowiada w Centrum Obywatelskim m.in. za prowadzenie bieżącej księgowości, zbieranie od zespołu kadrowego wymaganych prawem oświadczeń dla celów podatkowych i ubezpieczenia społecznego, zgłaszanie osób

<sup>30</sup> Tamże, s. 20.

<sup>31</sup> Tamże.



do ubezpieczeń społecznych. Dodatkowo do zadań specjalisty ds. księgowości należy bieżąca współpraca z koordynatorem w realizacji zadania, bieżące monitorowanie wydatków i informowanie koordynatora o stanie realizacji zadania pod względem finansowym. Ponadto specjalista odpowiedzialny jest za dokonywanie przelewów z tytułu wynagrodzeń, faktur i innych opłat związanych z realizacją zadania, prowadzenie jasnej, przejrzystej, dokładnej dokumentacji z jego realizacji oraz przygotowywanie sprawozdań w zakresie wymaganym umową<sup>32</sup>.

Tak jak wspomniano wyżej, na co dzień w Centrum Obywatelskim pozostaje obecna tylko jedna osoba (specjalista ds. obsługi beneficjenta). Zarówno koordynatorka, jak i specjalista ds. księgowych, co wynikało bezpośrednio z oferty zadania publicznego, są dostępni w Centrum Obywatelskim w trybie elastycznych godzin pracy<sup>33</sup>. Z perspektywy Biura MOWIS za duże ułatwienie w prowadzeniu zadania publicznego (m.in. w obszarze komunikacji) należy uznać, że podstawową i w zasadzie jedyną osobą do kontaktu z urzędem jest koordynatorka projektu.

Innym aspektem pozostaje oczywiście kwestia, czy to dobrze, że tam jest tylko w zasadzie jedna osoba do kontaktu z nami, czyli ta kadra jest trochę okrojona, mniej liczna w stosunku do tej wcześniejszej (Biuro MOWIS 1).

W kontekście wpływu na działalność Centrum Obywatelskiego liczby osób tam zatrudnionych oraz stale w nim przebywających, przedstawiciele MOWIS zaznaczyli, że ocena tego konkretnego doboru kadry do prowadzenia zadania publicznego będzie możliwa dopiero po zakończeniu projektu:

<sup>32</sup> Tamże, s. 11.

<sup>33</sup> Tamże.

Myszę, że efektywność realizacji zadania i ten aspekt będziemy mogli ocenić po zakończeniu pracy obecnego operatora. Myszę, że tutaj nie ma to [mała liczba zatrudnionych] dużego wpływu na jakość realizowania tego zadania (Biuro MOWIS 2).

Poza trzema osobami zatrudnionymi w Centrum Obywatelskim, w celu zapewnienia beneficjentom szerokiej oferty usług odpowiedniej jakości, Centrum zatrudnia także kadrę merytoryczną odpowiedzialną za przeprowadzenie szkoleń, warsztatów, seminariów:

Jeśli chodzi o kadrę merytoryczną, to mamy w stałym zespole koordynatora wolontariatu, mamy doradców, którzy odpowiadają za kwestie właśnie strategiczne, pozyskiwanie środków, pisanie projektów, księgowość, rozliczenia dotacji, za promocję, za aspekty prawne, takie formalne. Tak naprawdę każdy z nich ma dosyć szeroki zakres (...) (CO).

Kadrę merytoryczną zadania tworzą, jak zaznacza koordynatorka projektu, przede wszystkim osoby młode, które jednocześnie mają bardzo duże doświadczenie w realizacji różnych działań z zakresu zarządzania organizacjami trzeciego sektora.

Wszystkie te osoby, które merytorycznie wspierają organizację Centrum, są to przede wszystkim ludzie, którzy mają wieloletnie doświadczenie w pracy z organizacjami. To nie są specjaliści ze swojej dziedziny, ale nieznający świata trzeciego sektora. Absolutnie nie! (...) Tutaj to są faktycznie ludzie, którzy albo wyrosli w tym świecie, albo go po prostu od podszewki go znają. Poza tym mają wieloletnie doświadczenie w tych swoich zakresach tematycznych – w kwestiach prawnych czy księgowych (CO).

Ponadto należy zaznaczyć, że Centrum Obywatelskie w swoich działaniach organizacyjnych korzysta z pomocy wolontariuszy, których rekrutuje w ramach realizacji zadania. Prowadzone i ciągle aktualizowane są dwie bazy wolontariatu (baza wolontariuszy oraz baza

organizacji poszukujących wolontariuszy)<sup>34</sup>. Za działanie związane z wolontariatem odpowiedzialna jest koordynatorka CO, która w ramach szkoleń przygotowuje wolontariuszy i organizacje do podejmowania wspólnych działań. Koordynatorka pośredniczy między organizacjami potrzebującymi wsparcia wolontariuszy a osobami czy organizacjami angażującymi się w takie formy aktywności<sup>35</sup>.

### 3.3. Jakość zadania publicznego

Centrum Obywatelskie oferuje usługi w ramach zadania publicznego w zgodzie z obowiązującymi normami prawnymi i wymogami stawianymi przez Biuro MOWIS. W toku realizacji projektu Biuro MOWIS prowadzi nadzór i kontrolę nad realizacją projektu. Ocenie podlegają aspekty finansowe oraz prawne. Dodatkowo na bieżąco monitoruje kwestie związane z promocją (strona internetowa, media społecznościowe) oraz reprezentuje Centrum Obywatelskie na zewnątrz, w ramach np. spotkań Krakowskiej Rady Pożytku Publicznego. Pełna ocena i ewaluacja rezultatów projektu przez Biuro MOWIS możliwa będzie dopiero po zakończeniu projektu, kiedy to realizator zadania złoży końcowe sprawozdanie z realizacji zadania publicznego. Jednocześnie należy zaznaczyć, że do tej pory KraFOS złożył na koniec 2017 roku sprawozdanie roczne z realizacji pierwszych dziesięciu miesięcy projektu. Ponadto zgodnie z ustaleniami z Biurem MOWIS koordynatorka projektu z początkiem każdego miesiąca dostarcza do Biura MOWIS (drogą mailową) sprawozdanie miesięczne z realizacji zadania oraz listę beneficjentów, którzy w danym miesiącu skorzystali z oferty Centrum. Każde sprawozdanie miesięczne przygotowywane jest przy pomocy schematu opracowanego przez operatora na początku realizacji projektu. We wzorze sprawozdania miesięcznego zawarte

<sup>34</sup> Sprawozdanie miesięczne – marzec 2017, s. 2.

<sup>35</sup> Sprawozdanie za rok 2017, s. 7-8.

są informacje na temat formy świadczonych usług (np. szkolenia, mentoring, doradztwo itd.), wartości wskaźników docelowych, wartości osiągniętych w danym miesiącu, wartości osiągniętych od początku realizacji zadania oraz opis zadania w miesiącu sprawozdawczym.

Opis jakości zadania publicznego pn. Centrum Obywatelskie odnosi się do dwóch obszarów. Pierwszy z nich ma charakter zobiektywizowany i dotyczy spełnienia wstępnych warunków oraz założeń wykonania zadania publicznego, zdefiniowanych za pomocą mierzalnych kryteriów i współczynników. Drugi nawiązuje do trudno kwantyfikowalnej sfery indywidualnej satysfakcji, która postrzegana jest przez pryzmat subiektywnych oczekiwań i osiągniętego zadowolenia przez wybrane grupy interesariuszy Centrum Obywatelskiego w Krakowie [Bogacz-Wojtanowska i in. 2017: 102].

Zobiektywizowane założenia, stanowiące fundament oceny jakości, scharakteryzowano w ofercie realizacji zadania publicznego przedłożonego przez KraFOS. Wyszczególniono tam, jak już wyżej wspominaliśmy, obszary i zakres działania Centrum Obywatelskiego oraz określono jego cele ogólne i szczegółowe, które następnie opisano zestawem mierzalnych wskaźników – liczbą godzin świadczonych usług, liczbą uczestników, wzrostem ich kompetencji. Opis celów oraz sposoby mierzenia rezultatów stanowiły fundament umowy między KraFOS a Gminą Miejską Krakowem, w której strony określiły wzajemne prawa i obowiązki oraz zobowiązały się do wydawania środków z dotacji zgodnie z uprzednio zdefiniowanym przeznaczeniem. Centrum Obywatelskiego zadeklarowało osiągnąć konkretne cele oraz wskaźniki w trakcie trwania projektu (od 1 marca 2017 do 31 grudnia 2018 – tabela nr 4). Jako główny sposób monitoringu rezultatów podano przeprowadzenie ankiet satysfakcji (często przed i po skorzystaniu z oferty) wśród beneficjentów Centrum. Dystrybucją ankiet na co dzień zajmuje się specjalista ds. obsługi beneficjentów. Kompletnie wyniki badań ankietowych będą znane z końcem realizacji projektu, po złożeniu przez organizację sprawozdania z realizacji zadania publicznego. Dodatkowo określono w ramach zakładanych rezultatów rozwinięcie portalu [ngo.krakow.pl](http://ngo.krakow.pl) o liczne bazy wiedzy oraz

zwiększenie zaangażowania w wolontariat i wzrost kompetencji w zakresie organizacji i prowadzenia wolontariatu (stworzenie i bieżąca aktualizacja baz danych wolontariuszy oraz organizacji poszukujących wolontariuszy).

**Tabela 4.** Skwantyfikowane cele Centrum Obywatelskiego – część I

Zakładane rezultaty zadania publicznego	Planowany poziom osiągnięcia rezultatów (wartość docelowa)	Sposób monitorowania rezultatów / źródło informacji o osiągnięciu wskaźnika
Wzrost aktywności obywatelskiej	80% badanych	ankiety satysfakcji (przed i po skorzystaniu z oferty)
Zwiększenie skuteczności organizacji grup nieformalnych i obywateli w realizacji działań na rzecz Krakowa i jego mieszkańców	80% badanych	ankiety satysfakcji (przed i po skorzystaniu z oferty)
Wzrost wiedzy i kompetencji potrzebnych do skutecznego prowadzenia działań społecznych	80% badanych	ankiety satysfakcji (przed i po skorzystaniu z oferty)
Poprawa komunikacji pomiędzy organizacjami, obywatelami a Urzędem Miasta i jego jednostkami	80% badanych	ankiety satysfakcji (przed i po skorzystaniu z oferty)
Wzrost zaufania społecznego do organizacji pozarządowych oraz administracji publicznej	80% badanych	ankiety satysfakcji
Wzrost kompetencji w zakresie tworzenia, prowadzenia i rozwoju organizacji pozarządowych	80% badanych	ankiety satysfakcji
Wzmocnienie współpracy wewnątrzsektorowej (NGO) oraz międzysektorowej	80% badanych	ankiety satysfakcji
Ułatwianie dostępu do zasobów niezbędnych do realizacji działań społecznych	80% badanych	ankiety satysfakcji
Zwiększenie efektywności działań związanych z realizacją zadań publicznych	80% badanych	ankiety satysfakcji
Wzrost partycypacji społecznej w rozwiązywaniu problemów lokalnych	80% badanych	ankiety satysfakcji
Zwiększenie dostępu organizacji i mieszkańców Krakowa do specjalistycznej wiedzy	80% badanych	ankiety satysfakcji
Zwiększenie zaangażowania w wolontariat i wzrost kompetencji w zakresie organizacji i prowadzenia wolontariatu	100%	baza wolontariatu
Rozwinięcie portalu ngo.krakow.pl o liczne bazy wiedzy, informacje	aktualizacje serwisu co najmniej raz w tygodniu	ilość baz, publikacji, informacji

Źródło: Oferta realizacji zadania publicznego – KraFOS, s. 6-7.

**Tabela 5.** Skwantyfikowane cele Centrum Obywatelskiego – część II

Zakładane rezultaty zadania publicznego	Planowany poziom osiągnięcia rezultatów (wartość docelowa)	Sposób monitorowania rezultatów / źródło informacji o osiągnięciu wskaźnika
Organizacja szkoleń	910 godzin (po korekcie kosztorysu: 300 godzin)	listy obecności, umowy z doradcami, karty doradztwa
Realizacja seminariów tematycznych	140 godzin (po korekcie kosztorysu: 90 godzin)	listy obecności, umowy z doradcami, karty doradztwa
Mentoring	790 godzin (po korekcie kosztorysu: 375 godzin)	listy obecności, umowy z doradcami, karty doradztwa
Coaching	220 godzin	listy obecności, umowy z doradcami, karty doradztwa
Doradztwo indywidualne	370 godzin (po korekcie kosztorysu: 270 godzin)	listy obecności, umowy z doradcami, karty doradztwa
Grupy tematyczne (robocze)	250 godzin	listy obecności, umowy z ekspertami prowadzącymi grupy, karty pracy z grupą prowadzoną przez eksperta
Pośrednictwo wolontariatu	1000 godzin (po korekcie kosztorysu: 700 godzin)	lista obecności koordynatora wolontariatu
Organizacja wizyt studyjnych	co najmniej 8 wizyt (średnio 1 wizyta na kwartał)	listy obecności uczestników, porozumienie z organizacją goszczącą
Realizacja projektów w ramach inicjatyw obywatelskich	co najmniej 2 zrealizowane projekty	na podstawie dokumentacji prowadzonej w ramach opieki specjalistów Centrum nad grupą realizującą projekt
Specjalista ds. obsługi beneficjenta	3388 godzin	umowa o pracę
Dni otwarte	22 dni otwarte (w soboty) 90 godzin wsparcia ekspertów	lista obecności ekspertów, lista udzielonych porad

Źródło: Oferta realizacji zadania publicznego – KraFOS, s. 6-7.

Obszary realizacji zadania publicznego, w tym konkretne elementy oferty Centrum Obywatelskiego oraz planowany poziom osiągnięcia rezultatów (wartości docelowe) poszczególnych elementów oferty, podano w konkretnej liczbie godzin lub liczbie wydarzeń, jakie mają być zrealizowane w ramach poszczególnych elementów oferty. Dodatkowo określono także planowany sposób monitoringu rezultatów. Zadanie publiczne planowano rozpocząć 2 stycznia 2017 roku, jednak ze względu na opóźnienie związane z rozstrzygnięciem konkursu dotacja pieniężna na realizację zadania została obniżona, dlatego organizacja prowadząca była zmuszona zaktualizować harmonogram oraz

kosztorys, a co z tym związane również obniżyć w niektórych przypadkach planowaną liczbę godzin świadczonych usług (tabela nr 5).

Ze względu na fakt, że niniejsza ewaluacja zadania publicznego przebiegała w trakcie realizacji zadania, trudno jednoznacznie określić, czy organizacja realizująca projekt wywiąże się z określonych w ofercie, planowanych rezultatów. Jednocześnie na podstawie sprawozdań miesięcznych, jakie organizacja przedkłada MOWIS, możemy określić postęp realizacji zadania z uwzględnieniem wartości osiągniętych do 30 czerwca 2018 roku. Osiągnięte do tej pory rezultaty (liczba zrealizowanych godzin) wraz z procentowym wskazaniem postępu realizacji obrazuje tabela nr 6.

Badanie sprawozdań miesięcznych (od marca 2017 roku do końca czerwca 2018 roku) pozwoliło określić, że Centrum Obywatelskie w ciągu szesnastu miesięcy zrealizowało 464 godziny (66,26%) dyżuru koordynatora wolontariatu i opracowało dwie bazy wolontariuszy (bazy są na bieżąco aktualizowane). Specjalista ds. obsługi beneficjenta był obecny w Centrum łącznie 2296 godzin (67,77%). Dodatkowo zrealizowano 176,5 godzin (80,23%) w ramach coachingu adresowanego do organizacji oraz grup nieformalnych, 285 godzin (76%) w ramach mentoringu organizacji oraz 64 godziny (66,67%) w ramach seminariów. Z kolei na 100 godzin planowanych spotkań grup tematycznych udało się do tej pory zorganizować tylko 29 godzin. Dodatkowo zrealizowano 70% ilości planowanych godzin szkoleń (210 godzin) oraz doradztwa indywidualnego (202 godziny). Ponadto należy zaznaczyć, że w badanym okresie zorganizowano tylko dwie z ośmiu planowanych wizyt studyjnych oraz 60 godzin (z planowanych 90 godzin) dni otwartych (tabela nr 6).

**Tabela 6.** Osiągnięte rezultaty zadania – do 30 czerwca 2018 roku

Obszar działania	Termin realizacji	Wartość wskaźnika X=100%	Wartość osiągnięta do 30 czerwca 2018 roku	Osiągnięta wartość [%]
Mentoring	02.01.2018-15.12.2018	375 godzin	285 godzin	76%
Coaching	02.01.2018-15.12.2018	220 godzin	176,5 godzin	80,23%
Doradztwo	02.01.2018-15.12.2018	270 godzin	202 godzin	70%
Szkolenia	01.02.2017-15.12.2018	300 godzin	210 godzin	70%
Seminaria	01.02.2017-15.12.2018	90 godzin	64 godzin	66,67%
Grupy tematyczne	02.01.2018-15.12.2018	100 godzin	29 godzin	29%
Wizyty studyjne	01.02.2018-15.12.2018	8 wizyty	2 wizyty	25%
Opracowanie baz wolontariatu	02.01.2018-15.12.2018	2 bazy	2 bazy	100%
Dzień otwarty	02.01.2018-15.12.2018	90 godzin	60 godzin	66,67%
Specjalista ds. Obsługi beneficjenta	02.01.2018-15.12.2018	3388 godzin	2296 godzin	67,77%
Koordinator wolontariatu – ilość godzin dyżuru	02.01.2018-15.12.2018	700 godzin	464 godzin	66,29%

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań miesięcznych.

Przedłożone przez KraFOS sprawozdanie miesięczne z czerwca 2018 roku pozwala określić, że od początku realizacji zadania publicznego beneficjenci Centrum dokonali 495 rezerwacji sal i przestrzeni biurowej Centrum Obywatelskiego. Dodatkowo określono, że z oferty Centrum w ramach wydarzeń organizowanych przez beneficjentów projektu skorzystało 1965 osób<sup>36</sup>. KraFOS w przedłożonej ofercie określił, że „w trakcie realizacji zadania z oferty Centrum skorzysta minimum 300 organizacji pozarządowych oraz grup nieformalnych, a także 300 osób”<sup>37</sup>. Na podstawie sprawozdań miesięcznych (od marca 2017 roku do czerwca 2018 roku) określono liczbę organizacji pozarządowych oraz grup nieformalnych, mieszkańców, którzy korzystali z oferty Centrum (tabela nr 7). W tym miejscu należy zaznaczyć, że Centrum Obywatelskie już na dzień 30 czerwca 2018 roku zrealizowało założone w ofercie wskaźniki dotyczące liczby beneficjentów,

<sup>36</sup> Sprawozdanie miesięczne – czerwiec 2018, s. 3.

<sup>37</sup> Oferta realizacji zadania – KraFOS, s. 7.



którzy według założeń mieli skorzystać z oferty Centrum w trakcie trwania całego projektu.

**Tabela 7.** Liczba beneficjentów korzystających z oferty CO w trakcie trwania projektu (od marca 2017 roku do 30 czerwca 2018 roku)

Rok	Miesiąc	Liczba beneficjentów przystępujących do projektu w danym miesiącu	Liczba beneficjentów w sumie	Liczba beneficjentów korzystających z oferty w danym miesiącu
2017	Marzec	37	37	37
	Kwiecień	26	63	50
	Maj	21	84	45
	Czerwiec	37	121	54
	Lipiec	20	141	34
	Sierpień	25	166	42
	Wrzesień	8	174	33
	Październik	30	203	51
	Listopad	32	235	73
	Grudzień	18	253	60
2018	Styczeń	10	263	45
	Luty	36	337	88
	Marzec	38	337	88
	Kwiecień	21	358	73
	Maj	13	371	31
	Czerwiec	16	387	36

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań miesięcznych Centrum Obywatelskiego.

W przypadku jakości definiowanej przez zadowolenie wynikające ze spełnienia subiektywnych oczekiwań, odnosi się ona do dwóch grup interesariuszy Centrum Obywatelskiego. Chodzi o Biuro MOWIS oraz odbiorców działań prowadzonych w ramach zadania publicznego [Bogacz-Wojtanowska i in. 2017: 110].

Biuro MOWIS wraz z koordynatorką projektu dobrze oceniają wzajemną komunikację oraz współpracę przy realizacji zadania. Przedstawiciele Biura MOWIS okazują zadowolenie z jakości działań

realizowanych w Centrum. Są one bowiem realizowane zgodnie z harmonogramem, a przedstawiane przez operatora wskaźniki świadczą o ciągłości realizacji projektu. Jednocześnie intensywność działań promocyjnych Centrum w opinii przedstawicieli Biura MOWIS nie jest wystarczająca, gdyż oczekiwano, że częstotliwość publikacji w mediach społecznościowych oraz w ramach platformy internetowej będzie większa.

Zadanie realizowane jest zgodnie z planem (...). Obecny koordynator realizuje zadania, o które prosimy, tylko że aktualnie to jest takie troszkę rzemiosło – jest realizowane zadanie od A do Z i jest generalnie dobrze – są sprawozdania na czas przekazywane, wskaźniki osiągane i kontakt z nami jest również jak trzeba. Natomiast brakuje mi, w powiązaniu do pierwszego Centrum być może, jakiegoś rodzaju refleksji, spontanicznych działań, inicjatyw (...) (Biuro MOWIS 1).

Przeprowadzone badania wskazały, że okres wakacyjny (od czerwca do końca sierpnia) jest czasem, w którym działania Centrum są ograniczone. Przedstawiciele Biura MOWIS zdają sobie sprawę z faktu, że Centrum Obywatelskie, nie prowadząc zintensyfikowanych działań promocyjnych, naraża się na słaby odbiór niektórych krakowskich organizacji. Jednocześnie tak jak wspomniano, operator realizuje zadanie zgodnie z harmonogramem, a duża część beneficjentów oferty Centrum Obywatelskiego ocenia, że prowadzone działania oraz proponowana oferta są wystarczające. Tak jak pisaliśmy wcześniej, na odbiór działań Centrum Obywatelskiego, przy rozpoczynaniu zadania przez nowego operatora, duży wpływ miała także duża liczba negatywnych opinii. Sytuacja ta wpłynęła na zakłócenie płynności realizacji Centrum:

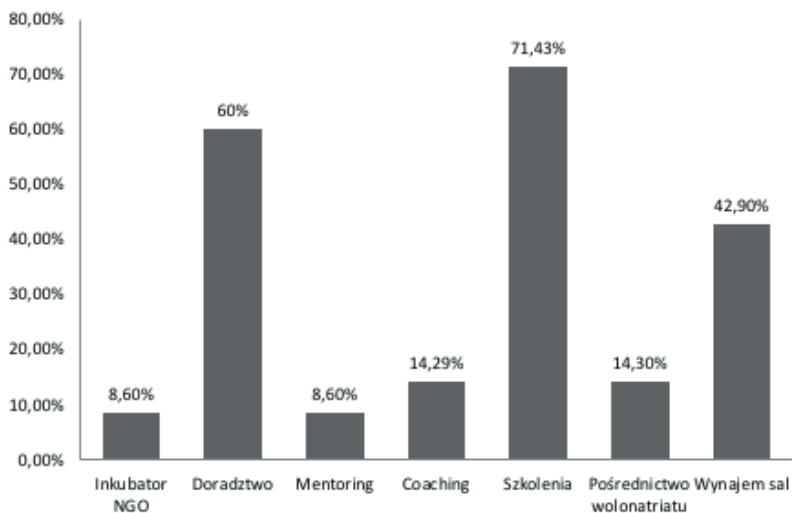
Padają zarzuty, że w Centrum Obywatelskim nic się nie dzieje, ze strony poprzedniego operatora czy ze strony osób, przedstawicieli organizacji, które bezpośrednio z nimi funkcjonowały (...). Liczby mówią same za siebie. W tym Centrum dużo się dzieje i rzeczywiście

kalendarz wskazuje na to, że nie ma sytuacji takiej, o której oni mówią (...) (Biuro MOWIS 2).

W kontekście odpowiedzialności za wydatkowane środki obecny operator Centrum wykazuje się bardzo skrupulatnym i przemyślanym podejściem. Dowodem staranności w wydatkowaniu środków może być fakt, że Centrum zrezygnowało z cateringu podczas organizowanych spotkań ze względu na wysoki koszt takiej usługi. Dodatkowo działania Centrum charakteryzują się celowością, np. prawnicy świadczący usługi dla odbiorców Centrum nie są dostępni w siedzibie Centrum w konkretnym dniu tygodnia, w wyznaczonych godzinach, tylko tak naprawdę świadczenie przez nich usług odbywa się w momencie, kiedy jest na to realne zapotrzebowanie. Prawnicy umawiają się z danym beneficjentem na określoną godzinę, a operator Centrum wypłaca wynagrodzenie za realnie przepracowany czas. Jak podkreśla koordynatorka projektu, w jej przekonaniu takie działania pozwalają oszczędzić dużą część środków, które następnie mogą być wykorzystane np. na organizację nowego szkolenia.

Ważną stroną w ocenie jakości realizacji zadania publicznego są organizacje formalne oraz nieformalne, korzystające na co dzień z oferty Centrum. Wypełnianie oczekiwań społecznych prowadzi do drugiej grupy interesariuszy, których subiektywne odczucia wpływają na ocenę jakości zadania publicznego – beneficjentów działań Centrum Obywatelskiego.

Przeprowadzone badania wskazały, że aż 71,43% beneficjentów, którzy wzięli udział w badaniu ankietowym, miało okazję uczestniczyć w szkoleniach, a 60% w doradztwie indywidualnym. Duża część badanych (42,9%) miała także szansę skorzystać z przestrzeni biurowej w celu realizacji własnych działań (wynajem sal) – wykres nr 2.

**Wykres 2.** Najpopularniejsze wśród beneficjentów elementy oferty Centrum

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

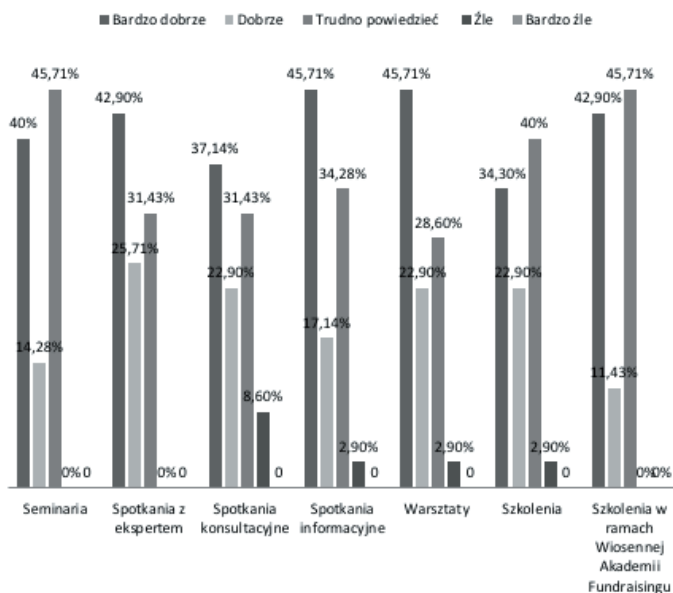
W przedłożonej przez KraFOS ofercie realizacji zadania publicznego operator opisał bardzo ogólnie elementy, jakie zamierza włączyć w ofertę Centrum Obywatelskiego. Jako że informacje o wszystkich organizowanych w ramach działalności Centrum wydarzeniach publikowane są na stronie internetowej oraz na Facebooku projektu, dokonano ich klasyfikacji z uwzględnieniem tematyki (nazwy) poszczególnych wydarzeń:

- seminaria (np. seminarium „Małe Granty”, „prawa autorskie w działalności NGO”);
- spotkania z ekspertem (np. „problemy w realizacji działań NGO”, „Porozumienie i co dalej – czyli jak budować dialog”);
- spotkania konsultacyjne (np. w zakresie zadań publicznych, ws. rocznego programu współpracy, ws. Budżetu Obywatelskiego);
- spotkania informacyjne (np. „Księgowość i sprawozdawczość – zapraszamy na dzień otwarty”);

- warsztaty (np. „RODO w NGO”, „warsztaty z grafiki komputerowej”, „Jak przygotować i zrealizować kampanię fundraisingową?”);
- szkolenia (np. „Wystąpienia publiczne”, „Media Relations w NGO – jak współpracować z mediami”, „Bądź aktywnym wolontariuszem”);
- szkolenia w ramach Wiosennej Akademii Fundraisingu.

W kontekście jakości świadczonych usług należy zwrócić uwagę, że oferta proponowana przez Centrum Obywatelskie w dużej mierze zależy od bieżących potrzeb, jakie w anonimowych ankietach online (przygotowanych przez operatora) zgłaszają organizacje. Jak podkreśla koordynatorka projektu, dzięki temu organizacje niejako partycypują w końcowym kształcie oferty Centrum Obywatelskiego, a operator ocenia, że jest otwarty na wszelkie uwagi i sugestie ze strony organizacji.

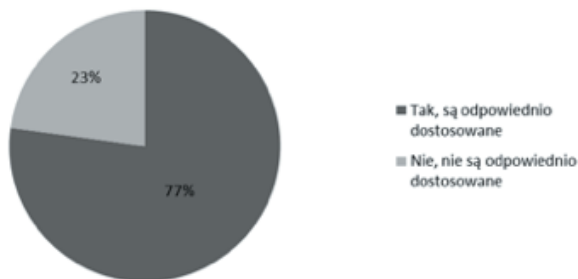
Badanie pozwoliło określić poziom zadowolenia beneficjentów z poszczególnych elementów wchodzących w skład oferty Centrum. Aż 42,90% badanych na poziomie bardzo dobrym oceniło spotkania z ekspertem. Duża część beneficjentów ocenę bardzo dobrą przyznała także spotkaniom informacyjnym, warsztatom oraz szkoleniom w ramach Wiosennej Akademii Fundraisingu (po 45,71% badanych). Odbiorcy oferty wysoko ocenili także seminaria – 40% badanych wskazało ocenę bardzo dobrą (wykres nr 3). Należy zaznaczyć, że w przypadku czterech kategorii badani ocenili organizowane wydarzenia źle. Odpowiednio były to: spotkania konsultacyjne (8,60%), spotkania informacyjne (2,90%), warsztaty (2,90%) oraz szkolenia (2,90%).

**Wykres 3.** Wyniki badań zadowolenia odbiorców z oferty Centrum Obywatelskiego

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Aż 77% ankietowanych uważa, że dotychczasowe działania adresowane do beneficjentów odpowiadają na realne potrzeby ich organizacji. Tylko 23% ankietowanych było przeciwnego zdania (wykres nr 4). Ankietowani, którzy wyrazili negatywną opinię, wskazali m.in., że Centrum Obywatelskie powinno kłaść większy nacisk na zagadnienia finansowo-księgowe, pozyskiwanie i rozliczanie funduszy oraz spotkania dla aktywnych mieszkańców. Dodatkowo zwrócono uwagę na brak informacji o zespole Centrum Obywatelskiego oraz słabą reklamę i dostępność do informacji.

**Wykres 4.** Ocena przydatności i dostosowania oferty Centrum do potrzeb organizacji



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Badani przedstawiciele organizacji pozarządowych oraz grup nieformalnych wskazali kilka propozycji działań, jakie mogłyby być realizowane w Centrum Obywatelskim w przyszłości. Z zakresu potrzeb szkoleniowych możemy wyróżnić kilka propozycji: szkolenia dotyczące umiejętności leaderskich, zarządzanie projektami, budowa i prowadzenie stron internetowych, szkolenia z księgowości w organizacjach pozarządowych, szkolenia dla kobiet, szkolenia z zakresu prezentacji publicznej z elementami pracy z głosem i ciałem, szkolenia graficzne, marketingowe. Dodatkowo niektórzy przedstawiciele organizacji wskazali, że Centrum Obywatelskie powinno być bardziej otwarte na potrzeby organizacji czy grup nieformalnych oraz zwrócić uwagę na intensyfikację działań promocyjnych.

Uważam, że założenia funkcjonowania CO są bardzo dobre, jednak problem jest z ich wykonaniem. Obecna NGO nie robi tego w sposób atrakcyjny, dlatego rzadko tam bywam. Często nie wiadomo w ogóle, kto co robi, tj. jakie osoby udzielają wsparcia. Dla mnie ważne jest, kto jest ekspertem, trenerem, kogo spotkam na miejscu itd. (R31).

Ludzkie podejście i więcej wychodzenia do organizacji – trochę teraz jest tam jak w urzędzie i mało sympatycznie (R13).

Sama tematyka działań nie jest zła, ale fatalne są pory zajęć. Osoby pracujące nie przyjdą na 14. Mam również wrażenie, że obecna ekipa zajmująca się CO nie czuje społeczności Krakowa, nie jest taka otwarta jak poprzednia ekipa, nie zachęca do podejmowania działań, nie jest otwarta na mieszkańców. Nie korzysta również z nowoczesnych technologii, by dotrzeć do młodszych osób, FB jest prowadzone nieciekawie, nie ma newslettera. Nic mnie nie zachęca, by odwiedzić CO, a kiedyś bywałam tam regularnie (R35).

Dodatkowo badani wskazali, że Centrum Obywatelskie powinno w skład swojej oferty włączyć spotkania plenerowe, konferencje, spotkania z Krakowską Radą Pożytku Publicznego oraz komisjami branżowymi Centrum Dialogu.

(...) Otwarte spotkania i dyskusje na wybrane tematy z zakresu zmian w mieście, co do których mogłyby wypowiedzieć się NGO, grupy nieformalne mieszkańców (R22).

Dodatkowo jedna z organizacji wskazała, że w Centrum Obywatelskim w ramach projekcji filmów, powinno się uwzględnić audiodeskrypcję filmów dla niewidomych. Innym pomysłem było stworzenie wirtualnego biura Centrum Obywatelskiego.

Wreszcie za istotne źródło informacji na temat zadowolenia z oferty Centrum Obywatelskiego organizacji pozarządowych, grup nieformalnych, ale także mieszkańców Krakowa można uznać oceny i komentarze na portalu Facebook. Podczas realizacji drugiej edycji projektu siedmiu użytkowników Facebooka wystawiło ocenę Centrum Obywatelskiemu. Wszyscy użytkownicy wystawili maksymalną ocenę pięciu gwiazdek. Poniżej prezentujemy kilka wybranych komentarzy:

Z Centrum Obywatelskim nawiązałam współpracę na początku tego roku poprzez fundację BIS. W planie było korzystanie tylko z pomieszczeń na planowane wydarzenia w ramach projektu LEP-SZE JUTRO. Zostałam mile zaskoczona ofertą szkoleniową, z której



oczywiście skorzystałam i będę korzystać. Szkolenia prowadzone są na wysokim poziomie i dopasowane do indywidualnych potrzeb. Sale są przystosowane do potrzeb i nie mam żadnych zastrzeżeń. Nawet jeśli wynikną jakieś dodatkowe potrzeby, są one zaspokojone. Podsumowując, jestem zadowolona ze współpracy i będę ją kontynuować. Mamy już prawie koniec czerwca. Jestem po paru spotkaniach coachingowych, jestem mega zadowolona, że skorzystałam. Gorąco polecam współpracę i korzystanie z szerokiej oferty Centrum Obywatelskiego (13.04.2018).

Bardzo dziękujemy za wsparcie udzielane Fundacji Prawo dla Mam na Starcie, zarówno księgowo, prawne, jak i coachingowe. Zamierzamy korzystać również z sal szkoleniowych i przestrzeni do pracy w CO (19.03.2018).

Otrzymałam bardzo dużo fachowego wsparcia w bardzo miłej atmosferze od wielu ekspertów z ogromną wiedzą, zdecydowanie POLECAM! (15.03.2018).

Bardzo polecam Centrum. Znalazłem tu wiele pomocy, rad i odpowiedzi. Dobrze, że istnieje takie miejsce, gdzie człowiek może przyjść, powiedzieć, jaki ma problem, i znaleźć kogoś, kto pomoże ten problem rozwiązać. Że możesz korzystać z rad i konsultacji specjalistów, na których w życiu nie byłoby Cię stać! Polecam każdemu! Masz pomysły, ale nie wiesz, jak zacząć, masz problem, z którym sobie nie możesz poradzić – zadzwoń, umów się, na pewno pomogą! Jeszcze raz dzięki za dotychczasową i przyszłą pomoc! (02.02.2018).

Badani wyrazili również ogólną opinię na temat funkcjonowania Centrum Obywatelskiego. W tym zakresie zdania badanych były podzielone. Część z nich uważa Centrum Obywatelskie za bardzo dobrze funkcjonujące i prężnie działające miejsce na mapie Krakowa, gdzie organizacje pozarządowe oraz grupy nieformalne mogą znaleźć wsparcie i nabyć nowe umiejętności praktyczne. Inni badani wyrazili swoje

obawy i określili, że aktualnie Centrum Obywatelskie nie wykorzystuje swojego potencjału, a proponowana beneficjentom oferta różnych wydarzeń nie jest wystarczająca.

Jesteście Państwo wielką pomocą dla NGO w Krakowie.

Uważam, że obecnie CO nie wykorzystuje swojego potencjału. Samo nie jest zbyt aktywne i do aktywności nie zachęca. Smutno, bo takie miejsce jest w Krakowie potrzebne i wcześniej działało o NIEBO lepiej.

Centrum jest prowadzone dobrze, cieszy mnie, że to jest takie mocno merytoryczne miejsce, zabezpieczające różne potrzeby organizacji, a jednocześnie unikające działań na zasadzie „posiedzimy i pogadamy, a i tak nic nie wyniknie z tego”.

(...) Jeśli chodzi o CO, to kluczowe jest to, kto realizuje zadanie. Osoby zatrudnione powinny wykazywać się wielką otwartością i umiejętnościami interpersonalnymi. O sukcesie CO nie zdecyduje to, co jest w ofercie, ale to, kto i w jaki sposób będzie to robić. Funkcja networkingowa jest bardzo ważna i chciałabym, aby CO łączyło ludzi, a nie ich dzieliło, a tak jest dzisiaj, niestety.

W ostatnim okresie oferta CO była znacznie okrojona względem pierwszej edycji Centrum. W moim odczuciu CO przez ostatnie kilkanaście miesięcy było bardziej pośrednikiem w wynajmie/udostępnianiu sali niż realnym kreatorem wydarzeń, które były realizowane w przestrzeni Centrum. Nie było też – jako Centrum – istotnym głosem III sektora w Krakowie. Szkoda, bo operator tego miejsca powinien pełnić taką rolę, ale musi mieć także odpowiedni budżet na tego typu działania.

Profesjonalny, jednocześnie bardzo przyjazny kontakt z aktualną kordynatorką CO.

### 3.4. Infrastruktura zadania publicznego

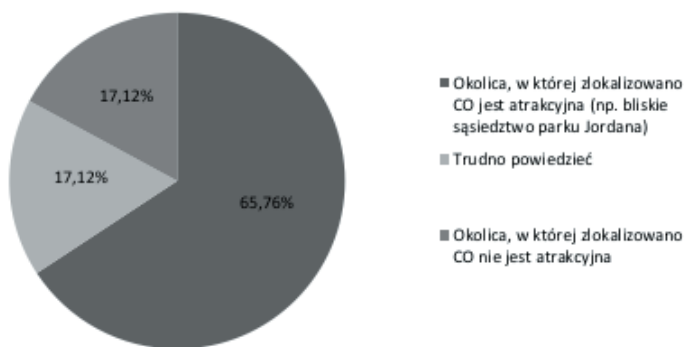
W tej części opracowania pragniemy zwrócić uwagę czytelnika na kilka aspektów związanych z lokalizacją oraz przestrzenią, w jakiej funkcjonuje obecnie Centrum Obywatelskie.

W ogłoszonym w 2017 roku otwartym konkursie ofert na prowadzenie zadania publicznego pn. Centrum Obywatelskie w Krakowie określono miejsce realizacji zadania. Podobnie jak w przypadku pierwszej edycji konkursu, również i tym razem określono, że projekt będzie realizowany na Stadionie Miejskim im. Henryka Reymana w Krakowie, ul. Reymonta 20. Zagadnienia dotyczące lokalizacji Centrum Obywatelskiego zostały szeroko opisane w pierwszej ewaluacji Centrum Obywatelskiego i nie uległy znacznym zmianom (tj. otoczenie Centrum Obywatelskiego, instytucje sąsiadujące z Centrum, możliwości dojazdu itp.) [Bogacz-Wojtanowska i in. 2017: 116-126].

Jednocześnie należy przypomnieć i zaznaczyć, że Stadion Miejski, na terenie którego swoją siedzibę ma Centrum Obywatelskie, znajduje się w V Dzielnicy Krakowa (Krowodrza), przy ulicy Reymonta z jednej strony oraz alei 3 Maja z drugiej. W bliskim sąsiedztwie Centrum Obywatelskiego znajduje się park Jordana oraz Krakowskie Błonia, czyli tereny zielone i rekreacyjno-sportowe, z których na co dzień korzystają mieszkańcy Krakowa. Dodatkowo w pobliżu Centrum mieści się Akademia Górniczo-Hutnicza im. Stanisława Staszica oraz miasteczko studenckie tej uczelni. Ponadto w bliskim sąsiedztwie Centrum Obywatelskiego stoi Młodzieżowy Dom Kultury „Dom Harcerza”. W nieco dalszym sąsiedztwie Centrum swoją siedzibę ma Gmach Główny Muzeum Narodowego w Krakowie oraz Muzeum Ośrodka Historii Techniki AGH. Dalej mamy ulicę Krupniczą, która z kolei prowadzi do ścisłego centrum Starego Miasta [Bogacz-Wojtanowska i in. 2017: 117-118]. Choć Centrum Obywatelskie nie jest zlokalizowane w ścisłym centrum Krakowa, to można przypuszczać, że obecna lokalizacja pozwala na uczestnictwo w organizowanych przez Centrum wydarzeniach dużej grupie osób, reprezentujących różne organizacje.

Wśród przedstawicieli krakowskich organizacji pozarządowych oraz grup nieformalnych przeważają opinie o atrakcyjnym położeniu Centrum Obywatelskiego (65,76%). Zaledwie 17,12% badanych uważa, że okolica, w której zlokalizowano Centrum Obywatelskie, nie jest przestrzenią atrakcyjną (wykres nr 5).

**Wykres 5.** Ocena atrakcyjności lokalizacji Centrum Obywatelskiego



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

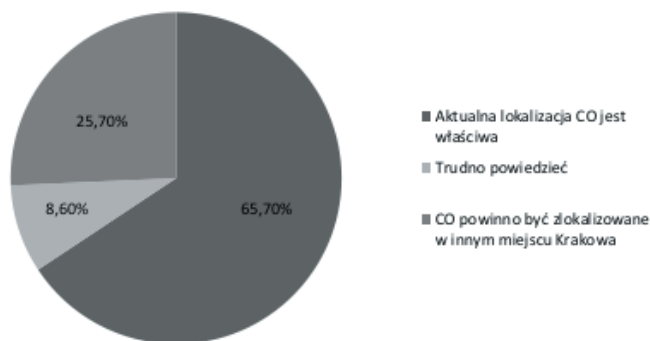
Przedstawiciele Biura MOWIS podczas prowadzonych badań zaznaczyli, że o ile w pierwszej edycji Centrum Obywatelskiego zgłaszano problemy związane z lokalizacją Centrum i próbowano lobbować za zmianą miejsca realizacji zadania, zlokalizowane bliżej centrum miasta, o tyle w tej edycji operator zadania nie zgłaszał do tej pory takiej konieczności. Należy jednak zaznaczyć, że członkowie Rady Pożytku Publicznego na zebraniach, których tematyka oscylowała wokół Centrum Obywatelskiego, zgłaszali swoje uwagi co do lokalizacji i konieczności wzięcia pod uwagę w przyszłości jej zmiany. Przedstawiciele Biura MOWIS zaznaczają, że wątek zmiany lokalizacji Centrum pozostaje wciąż aktualny, jednak na razie ze względu na brak innych, dostępnych lokali na terenie Krakowa, nie jest to możliwe.

Lokalizacja na dzień dzisiejszy nie jest zła, jednak jest to jeden z tych elementów, który z całą pewnością będziemy brali pod uwagę przy

ogłaszaniu konkursu na nową edycję Centrum Obywatelskiego, ponieważ też szukamy jakiś nowych możliwości i miejsc, które byłyby możliwe do wykorzystania na tego rodzaju działania – tym bardziej, że te potrzeby są coraz większe i jakby sama formuła Centrum Obywatelskiego, już widać wyraźnie, że powinna być rozbudowywana w kierunku właśnie tworzenia większych przestrzeni takich coworkingowych czy inkubatora dla organizacji pozarządowych (...) (Biuro MOWIS 2).

Duża część przedstawicieli organizacji oraz grup nieformalnych uważa, że obecna lokalizacja Centrum Obywatelskiego jest właściwa (65,70%). Z kolei co czwarty ankietowany (25,70%) określił, że Centrum Obywatelskie powinno mieścić się w innej części Krakowa (wykres nr 6).

**Wykres 6.** Ocena doboru lokalizacji projektu pn. Centrum Obywatelskie

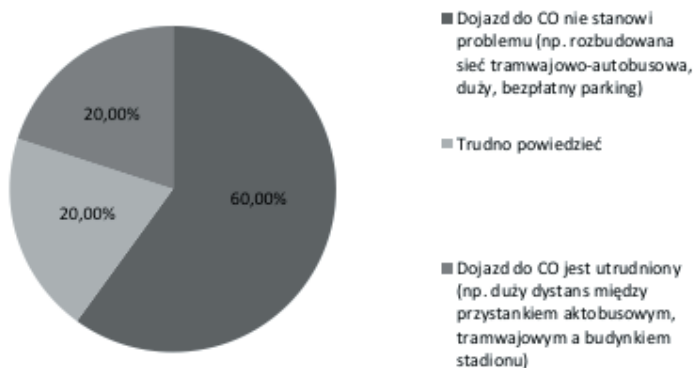


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Przedstawiciele Biura MOWIS, operator zadania oraz sami beneficjenci Centrum Obywatelskiego za duży atut związany z lokalizacją Centrum uważają duży parking przy stadionie, bezpłatny zarówno dla klientów Centrum, jak i pracowników, oraz względnie dobry dojazd środkami komunikacji miejskiej. 60% badanych uważa, że dojazd do Centrum nie stanowi większego problemu. Z kolei tylko 20%

badanych określiło go jako utrudniony i stanowiący dla beneficjentów problem (wykres nr 7).

**Wykres 7.** Ocena dostępnych możliwości dojazdu do Centrum Obywatelskiego



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Jednocześnie należy zaznaczyć, że dostępne możliwości dojazdu do Centrum Obywatelskiego mogą stanowić utrudnienie dla osób starszych (seniorów) oraz osób niesamodzielnych. O takich trudnościach informowani są na bieżąco przez samych beneficjentów operatorzy Centrum.

Dużą trudnością jest komunikacja dla osób niepełnosprawnych, bo nawet jeśli sobie dojadą na te parkingi boczne, to i tak muszą dreptać kawał drogi tutaj do windy. Jak wjadą od 3 Maja, to tutaj przez trybuny trzeba się wdrapać. Jak wjadą od Reymonta, to z kolei bramka od strony stadionu jest zamykana o godzinie 19:00, więc jak są na szkoleniu do 20:00, to muszą iść dookoła, żeby wejść z powrotem na parking, bo tutaj przejście jest zamknięte (...). Czasem są osoby, które mają oznaczony samochód i podjeżdżają sobie tutaj pod wejście, ale to z różnym skutkiem, bo wiem, że tutaj mandaty się sypały swego czasu (CO).

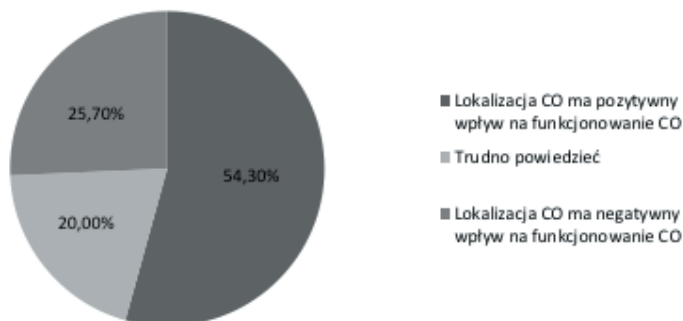
Zarówno przedstawiciele Biura MOWIS, jak i realizatora projektu zaznaczają, że z pewnością lokalizacja Centrum Obywatelskiego ma wpływ na jego funkcjonowanie. Należy zatem rozstrzygnąć, czy obecna lokalizacja Centrum działa na korzyść funkcjonowania projektu, czy raczej ma negatywny wpływ na jego aktywność. Tak jak wspomniano wyżej, Urząd ma świadomość tego, że lokalizacja Centrum nie jest idealna i dogodna dla wszystkich, dlatego cały czas podejmuje próby (w zależności od aktualnych możliwości lokalowych miasta) znalezienia innego miejsca na realizację zadania.

Obecny operator zadania publicznego zwraca uwagę, że gdyby Centrum Obywatelskie było zlokalizowane w innej części Krakowa, bliżej Rynku, to z pewnością odwiedzałoby je więcej osób. Zmiana lokalizacji mogłaby przyczynić się do procesu aktywizacji innych organizacji czy grup nieformalnych, do tej pory niekorzystających z oferty Centrum.

Myślę, że gdyby Centrum było łatwiej dostępne nawet w obrębie Rynku (...), to myślę, że więcej osób mimo wszystko by tam na piechotę czy z tramwaju tutaj trafiło. Często jest tak, że są szkolenia i ludzie się spóźniają (...) pomimo tego, że jest to wszystko oznaczone: są informacje na stronie, we wszystkich formularzach zgłoszeniowych czy kiedy informujemy [osobiście] – zawsze ta informacja jest o lokalizacji: którym wejściem, od której strony itd. (...) Może więcej starszych osób by do nas przychodziło, bo głównie właśnie to starsze osoby narzekają na tą lokalizację (CO).

Jednocześnie ponad połowa przedstawicieli krakowskich organizacji (54,30%) uważa, że lokalizacja Centrum Obywatelskiego ma pozytywny wpływ na jego funkcjonowanie. Tylko co czwarty (25,70%) ankietowany był przeciwnego zdania (wykres nr 8).

**Wykres 8.** Ocena wpływu lokalizacji Centrum Obywatelskiego na jego funkcjonowanie



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Centrum Obywatelskie swoją siedzibę ma na pierwszym piętrze trybuny wschodniej stadionu. Jest otwarte dla beneficjentów od poniedziałku do piątku oraz w co drugą sobotę miesiąca w następujących godzinach: poniedziałek, środa, czwartek: 13:00-20:00; wtorek, piątek, II sobota miesiąca: 09:00-16:00<sup>38</sup>. Centrum Obywatelskie pozostaje czasem dostępne dla beneficjentów w godzinach innych niż te wskazane na stronie internetowej (np. podczas indywidualnych konsultacji z prawnikiem czy podczas wynajmowania sal przez organizacje).

Do dyspozycji organizatorów, podobnie jak w poprzedniej edycji projektu, przekazano pomieszczenia o łącznej powierzchni 172,49 m<sup>2</sup>:

- pomieszczenie nr 1w038 o powierzchni 35,39 m<sup>2</sup>,
- pomieszczenie nr 1w039 o powierzchni 34,04 m<sup>2</sup>,
- pomieszczenie nr 1w040 o powierzchni 103,06 m<sup>2</sup>.

Ponadto w ramach umowy najmu operator ma prawo korzystać z pomieszczenia nr 1w014 o powierzchni ok. 200,00 m<sup>2</sup> dostępnego w dni parzyste każdego miesiąca, w godz. od 7:30 do 21:00, oraz pomieszczeń sanitarnych na I piętrze<sup>39</sup>.

<sup>38</sup> <http://co.krakow.pl/206436,artykul,kontakt.html> (dostęp: 13.07.2018).

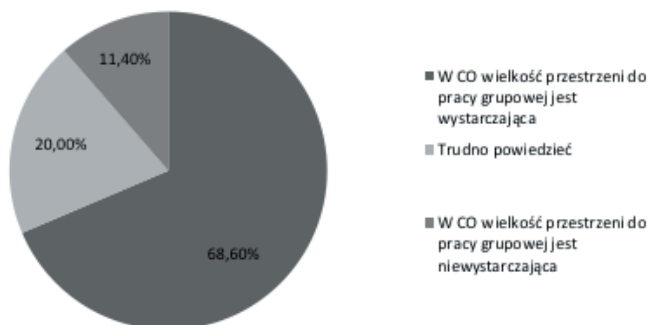
<sup>39</sup> Otwarty Konkurs Ofert, [https://www.bip.krakow.pl/?news\\_id=82505](https://www.bip.krakow.pl/?news_id=82505) (dostęp: 13.07.2018).



Infrastruktura się polepszyła, ponieważ dostaliśmy jedną, dużą przestrzeń otwartą, która można powiedzieć, zwielokrotniła powierzchnię Centrum Obywatelskiego (...), co też wydatnie przyczyniło się do możliwości zorganizowania nie tylko większej ilości spotkań, ale też spotkań o bardziej zróżnicowanym charakterze (Biuro MOWIS 2).

Do dyspozycji beneficjentów Centrum Obywatelskiego są dwie duże sale (nr 1w040 i nr 1w014). Obie stanowią miejsce zarówno organizowanych przez Centrum wydarzeń (szkolenia, spotkania, warsztaty itd.), jak i przestrzeń, którą krakowskie organizacje czy grupy nieformalne wynajmują od Centrum. Sygnalizowany przez operatora zadania publicznego problem dotyczy przestrzeni do pracy coworkingowej, która w zasadzie składa się z dwóch niewielkich, przejściowych pokoi (nr 1w038 i nr 1w039). Jeden z nich oddziela szklana witryna. Pomieszczenie to jest dość ciasne i mało ustawne. To tam znajduje się także biblioteczka Centrum oraz sprzęt komputerowy. Często bywa tak, że praca w ramach coworkingu ze względu na niewystarczającą wielkość pomieszczenia przenosi się do jednej z dwóch większych sal Centrum tak, aby beneficjenci nie odczuwali dyskomfortu i mogli swobodnie pracować czy rozmawiać z prawnikiem w trakcie indywidualnych konsultacji, które często wymagają poufności i dyskrecji. Tylko 20% ankietowanych wskazało, że wielkość przestrzeni w Centrum przeznaczona do pracy grupowej nie jest wystarczająca, co należy zaznaczyć. Z kolei 68,60% badanych uznało wielkość przestrzeni za wystarczającą (wykres nr 9).

Wykres 9. Ocena przestrzeni do pracy grupowej



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

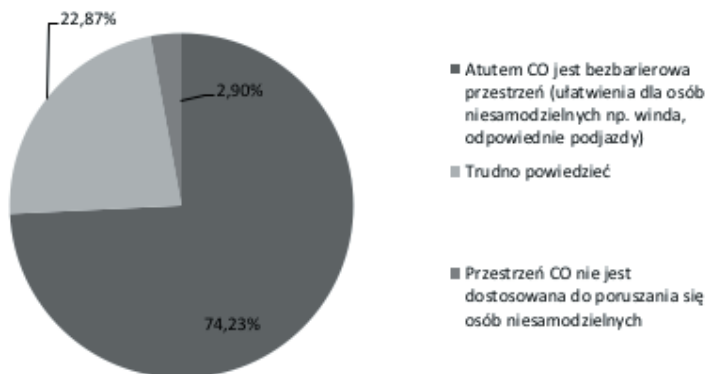
Zarówno przedstawiciele Biura MOWIS, jak i organizacji realizującej zadanie publiczne dostrzegają potrzebę zmian dotyczącą zwiększenia powierzchni użytkowej Centrum, wskazując przy tym niepraktyczny układ pomieszczeń, który nie sprzyja pracy grupowej organizacji czy grup nieformalnych (coworking).

W takiej ciasnej przestrzeni, jaka tu jest, to duża przeszkodą jest to, że te pomieszczenia *de facto* są połączone. Na przykład mamy coworking, gdzie tutaj i tak jest ciasno, więc siadają sobie trzy osoby z komputerami i papierami, to już się te papiery im mieszają (...). Nie ma takiej przestrzeni, że jednak osoby pracują wspólnie, ale mają te swoje przestrzenie. Nie ma tego nawet jak tutaj zaaranżować. (...) Kiedy przychodzi np. prawnik i potrzebuje porozmawiać z kimś twarzą w twarz, żeby ktoś inny nie słyszał, to tutaj się nie da, więc albo musimy wtedy wyłączyć całość [pomieszczenia], albo prawnik gdzieś idzie, na przykład do konferencyjnej (...) (CO).

Zdaję sobie sprawę z tego, że jeśli ta powierzchnia możliwa do wykorzystania byłaby większa, to z całą pewnością byłaby wykorzystana (Biuro MOWIS 2).

Przestrzeń Stadionu Miejskiego stanowi nowoczesną infrastrukturę w tej części miasta. Centrum Obywatelskie stanowi bezbarierową przestrzeń dostosowaną do potrzeb osób niesamodzielnych. Aż 74,23% badanych wskazało, że do atutów Centrum Obywatelskiego należy właśnie bezbarierowa przestrzeń (ułatwienia dla osób niesamodzielnych, np. winda, odpowiednie podjazdy). Tylko 2,9% badanych określiło, że przestrzeń Centrum Obywatelskiego nie jest dostosowana do poruszania się osób niesamodzielnych (wykres nr 10).

**Wykres 10.** Ocena dostosowania przestrzeni Centrum Obywatelskiego do potrzeb osób niesamodzielnych



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Każde z pomieszczeń Centrum Obywatelskiego wyposażone jest w odpowiednio dobrany sprzęt, zakupiony przed rozpoczęciem realizacji zadania publicznego w 2015 roku przez Zarząd Infrastruktury Sportowej, na zlecenie Biura MOWIS. Do dyspozycji Centrum pozostaje przede wszystkim wyposażenie biurowe (szafy, biurka, krzesła, stoły itp.), sprzęt komputerowy i multimedialny (laptopy, drukarki, skaner, rzutnik itp.) oraz sprzęt dodatkowy (np. odkurzacz, czajnik itp.). W sprawozdaniach miesięcznych (podsumowanie działań) w zakresie aranżacji przestrzeni Centrum czytamy: „Aby zapewnić jak najlepsze warunki beneficjentom, lokal został uprzątnięty i umeblowany, tak aby przestrzeń była jak najbardziej przyjazna. Dzięki uprzejmości

Biura MOWIS, do Centrum dostarczono również dodatkowe meble – biurka, krzesła, stolik. KraFOS również z własnych środków doposażył Centrum w brakujące wyposażenie. Planujemy również doposażenie Centrum w nowe regały – na potrzeby prowadzenia biblioteki. Sprawdzono, zaktualizowane i wyczyszczone zostały również komputery, tak aby zapewnić bezpieczeństwo danych<sup>40</sup>.

Mamy wypożyczone od MOWIS [dodatkowo] (...) jeszcze kilka biurek, krzesel, składane krzeselka, składany stół, więc w razie czego, jak trzeba by wyjść [organizacja zajęć w parku Jordana], to byłaby taka możliwość. Kupowaliśmy regaliki pod biblioteczkę (CO).

Zmieniono wystrój, faktycznie stało się bardziej biurowo w Centrum Obywatelskim, ale wyposażenie meble itd. pozostało (Biuro MOWIS 1).

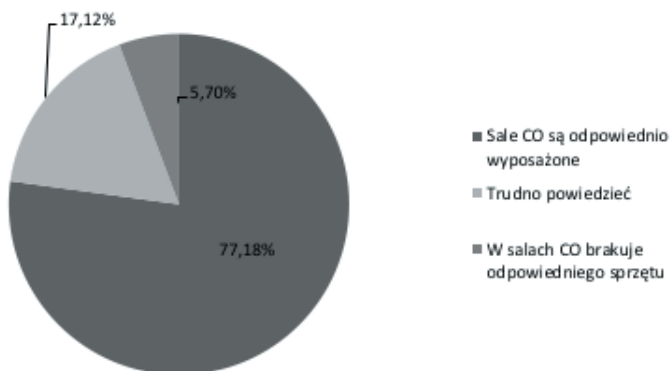
W projekcie organizacja prowadząca Centrum nie przewidziała środków na doposażenie Centrum. Uwzględniono jedynie środki na zakup elementów eksploatacyjnych (tonery, artykuły biurowe, środki spożywcze itd.). Zarówno przedstawiciele Biura MOWIS, jak i organizacji prowadzącej Centrum zgodnie twierdzą, że jeśli tylko pojawia się zapotrzebowanie na jakieś artykuły, sprzęty biurowe, nowe urządzenia, Urząd reaguje na zgłoszenie operatora bardzo szybko i stara się w krótkim czasie dostarczyć brakujące zaopatrzenie.

Takie kwestie eksploatacyjne związane i ze sprzętem, i z wyposażeniem są nam na bieżąco zgłaszane i my reagujemy (Biuro MOWIS 1).

Zdanie to podzielają także przedstawiciele organizacji, którzy wzięli udział w badaniach ankietowych. Aż 77,18% badanych uważa, że sale Centrum Obywatelskiego są odpowiednio wyposażone. Zaledwie 5,71% badanych jest przeciwnego zdania (wykres nr 11).

<sup>40</sup> Sprawozdanie miesięczne – marzec 2017.

Wykres 11. Ocena wyposażenia Centrum



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Należy również wspomnieć, że koordynatorka projektu w trakcie rozmowy na temat lokalizacji, przestrzeni oraz wyposażenia Centrum Obywatelskiego zwróciła uwagę na bardzo wysokie ceny najmu lokalu, jakie operator w ramach dotacji musi co miesiąc pokrywać:

Na pewno minusem jest to, nie będę ukrywać, że w ramach kwoty, która idzie z dotacji, jest po prostu prawie 6 tysięcy złotych miesięcznie [opłata za lokal] – przecież w przeliczeniu na stawki godzinowe ekspertów to jest 60 godzin pracy prawnika. Prawie 6 tysięcy złotych ze środków gminy my przeznaczamy na zapłacenie gminie za to, że projekt jest realizowany tutaj, więc to jest bardzo duża ilość pieniędzy (CO).

### 3.5. Komunikacja w sferze realizacji zadania publicznego

Komunikacja w zakresie realizacji zadania publicznego zachodzi na dwóch poziomach. Mowa o komunikacji wewnętrznej oraz zewnętrznej. Poprzez komunikację wewnętrzną należy rozumieć kontakty pomiędzy pracownikami Centrum Obywatelskiego oraz kontakt przedstawicieli Centrum z Biurem MOWIS. Komunikacja zewnętrzna to z kolei zbiór wszystkich działań komunikacyjnych, jakie Centrum Obywatelskie podejmuje w celu upowszechniania informacji o projekcie oraz poszerzania i budowania relacji z odbiorcami w ramach realizowanej oferty.

Zarówno przedstawiciele Biura MOWIS, jak i organizacji prowadzącej Centrum Obywatelskie oceniają zakres i sposób komunikacji bardzo dobrze. Powszechną praktyką jest bezpośrednie kontaktowanie się koordynatorki projektu z osobą oddelegowaną przez Biuro MOWIS właśnie do tych czynności. Komunikacja przebiega bardzo sprawnie, a wszelkie niejasności, problemy, dylematy są rozstrzygane bardzo szybko na bezpośrednich spotkaniach, drogą mailową czy telefonicznie.

Ze względu na niewielką liczbę osób zatrudnionych na stałe w Centrum Obywatelskim również komunikacja wewnętrzna między pracownikami odbywa się w sposób bardzo spójny i bezpośredni. Za wszelkie kontakty w sferze komunikacji wewnętrznej Centrum Obywatelskiego odpowiada koordynatorka projektu – np. kontakt z ekspertami realizującymi poszczególne szkolenia, warsztaty, seminaria itd.

Komunikacja zewnętrzna w sferze realizacji zadania publicznego stanowi ważny element w procesie budowania relacji Centrum Obywatelskiego z jego interesariuszami, w tym także z aktualnymi oraz potencjalnymi (nowymi) beneficjentami. Działania komunikacyjne, poza klasycznym informowaniem organizacji pozarządowych, grup nieformalnych czy mieszkańców Krakowa o ofercie Centrum

Obywatelskiego, skupiają się w obrębie szeroko rozumianych wysiłków promocyjnych/marketingowych.

W przedłożonej przez KraFOS ofercie konkursowej w dwóch punktach opisu, tj. w harmonogramie oraz w kosztorysie, wyszczególniono cztery obszary działalności Centrum w ramach szeroko rozumianych działań promocyjnych:

- obsługa strony internetowej, social media (osoba odpowiedzialna: wolontariusz);
- przygotowywanie projektów graficznych (osoba odpowiedzialna: wolontariusz);
- dystrybucja materiałów promocyjnych (osoba odpowiedzialna: wolontariusz);
- koszt druku materiałów promocyjnych (m.in. plakaty, ulotki)<sup>41</sup>.

Przeprowadzone badania wskazały, że zarówno w ofercie konkursowej przedłożonej przez KraFOS w 2017 roku, jak i w sprawozdaniu cząstkowym, obejmujący podsumowanie działalności Centrum od marca 2017 roku do końca grudnia 2017 roku, Centrum Obywatelskie realizuje działania w zakresie komunikacji, które określiło w trakcie tworzenia koncepcji Centrum Obywatelskiego. W ofercie zadania publicznego przedłożonej przez KraFOS czytamy:

W ramach obsługi zadania, koordynator realizował będzie również działania promocyjno-informacyjne, mające na celu poinformowanie o możliwości dostępu do oferty Centrum jak najszerszą grupę osób i organizacji. Koordynator rozpowszechniał będzie materiały promocyjno-informacyjne zarówno poprzez lokalne, jak i regionalne media oraz media i witryny internetowe będące w dyspozycji własnej oferenta. Informacje o projekcie zamieszczone zostaną w mediach regionalnych i ogólnopolskich (np. internet, prasa, telewizja, social media) oraz kierowane będą do podmiotów takich, jak np. kluby, biblioteki, parafie, organizacje pozarządowe. Na potrzeby promocji przygotowane zostaną plakaty, ulotki – wszystkie projekty przygotowywane

<sup>41</sup> Oferta realizacji zadania – KraFOS, s. 13-16.

będą przez wolontariusza. Ponadto wolontariusze prowadzili będą stronę internetową Centrum w oparciu o zasoby portalu ngo.krakow.pl, a także odpowiadali będą za działania promocyjno-informacyjne w oparciu o social media<sup>42</sup>.

W sprawozdaniu z funkcjonowania Centrum Obywatelskiego od marca 2017 roku do końca grudnia 2017 roku oferent zaznaczył, że realizacja niektórych założeń zawartych w ofercie konkursowej z zakresu działań promocyjnych Centrum nie była do końca możliwa ze względu na dużą liczbę negatywnych komentarzy płynących od członków krakowskich organizacji pozarządowych.

Niestety ze względu na ogromną falę hejtu, z jaką spotykamy się ze względu na prowadzenie obecnej edycji Centrum, wiele informacji zamieszczanych w internecie spotykało się z komentarzami pełnymi niekonstruktywnej krytyki, nienawiści i pomówień (...)<sup>43</sup>.

Centrum Obywatelskie do komunikowania się z beneficjentami oraz innymi interesariuszami projektu wykorzystuje kilka podstawowych kanałów komunikacji. Są to przede wszystkim strona internetowa, profil Centrum Obywatelskiego na Facebooku oraz newsletter. Jednocześnie należy zaznaczyć, że nowy operator Centrum w przedłożonej ofercie konkursowej na realizację zadania podkreślił, że będzie także wykorzystywał tradycyjne narzędzia komunikacji marketingowej:

(...) choć Centrum z pewnością będzie promowało nowe technologie i możliwości, jakie dają w realizacji aktywności obywatelskiej, to nie będzie wyłącznie w oparciu o nie budowało systemu swojej komunikacji. Nie może być bowiem takiej sytuacji, że osoba bądź organizacja, które nie mają stałego dostępu do komputera, nie znają zasad obsługi

<sup>42</sup> Oferta realizacji zadania – KraFOS, s. 11.

<sup>43</sup> Sprawozdanie za rok 2017, s. 8.



np. dokumentów Google, będą przez to miały utrudniony dostęp do aktualności i zasobów Centrum. Dlatego też przekaz Centrum będzie bazował zarówno na nowych technologiach, jak i tradycyjnych metodach, jak np. spotkania, kontakt telefoniczny, korespondencja, komunikaty drukowane. Jednocześnie oferta Centrum będzie obejmowała możliwość pełnej edukacji w zakresie nowych technologii<sup>44</sup>.

Dużą rolę w procesie komunikacji w tym obszarze pełni specjalistka ds. obsługi beneficjentów, która odpowiada „za pierwszy” kontakt z organizacją i jest obecna w Centrum codziennie. To istotne z punktu widzenia profilowania potencjalnych odbiorców oferty.

(...) Prowadzi sobie takie szufladkowanie naszych organizacji i np. jak jest jakieś wydarzenie, to mówi: o to ja już wiem, ten będzie zainteresowany, ten, ten, ten i ona sobie fajnie profiluje te organizacje i wysyła po prostu z naszej skrzynki, nie newsletterem, tylko indywidualnie do każdego, organizacji, grupy, osoby informację o tym, co się będzie działo i być może to się będzie cieszyło zainteresowaniem tej osoby i to się sprawdza (...). Tworzą się fajne zespoły tematyczne. Stworzyliśmy właśnie w ten sposób taką grupę, która działa sobie w zakresie ochrony praw zwierząt, bo przychodziły dziewczyny: jedna na szkolenie, druga na coworking, ktoś na doradztwo, no to Agnieszka pożeniła całość [i działają razem], piszą projekty itd. (CO).

Należy w tym miejscu także wspomnieć, że poza dużą wiedzą na temat beneficjentów Centrum Obywatelskiego, którą ma doradca zatrudniony na stałe w Centrum, operator projektu wszystkie prowadzone działania adresuje zazwyczaj do wszystkich potencjalnie zainteresowanych grup odbiorców. Dlatego organizacja konkretnego szkolenia jest często odpowiedzią na bieżące potrzeby grupy zainteresowanych podmiotów. To istotne z perspektywy komunikacji, gdyż pozwala określić, że komunikaty adresowane do różnych podmiotów,

<sup>44</sup> Oferta realizacji zadania – KraFOS, s. 4.

za pomocą wielorakich kanałów, są do siebie bardzo zbliżone i mają charakter czysto informacyjny. Za docieranie informacji do konkretnej organizacji czy grupy nieformalnej na zasadzie kojarzenia potencjalnego obszaru zainteresowania odpowiada osoba „pierwszego kontaktu”, na stałe zatrudniona w Centrum.

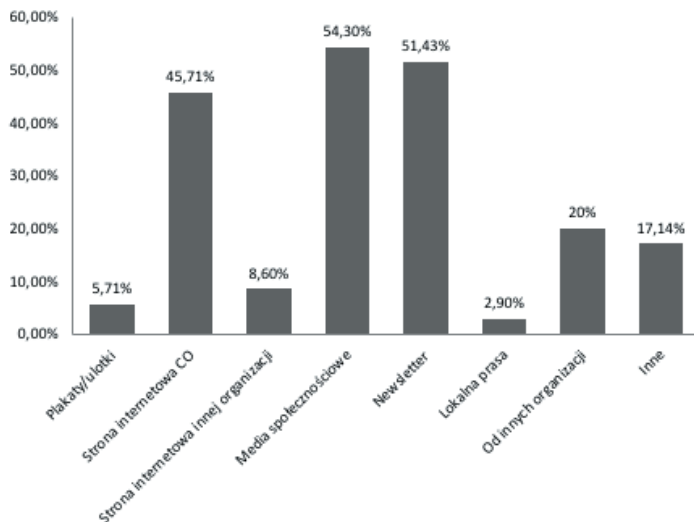
Kalendarz dostępności sal, kalendarz spotkań, imprez, wydarzeń, które się dzieją w Centrum, też świadczy o tym, że ta informacja dociera. Co bardzo cieszy, są to często podmioty, które nie korzystały z tej oferty przy pierwszej edycji Centrum Obywatelskiego, czyli jakby nowe organizacje, nowi ludzie, nowi aktywiści, którzy przyszli i w różny sposób tą przestrzeń wykorzystują czy biorą udział w różnego rodzaju szkoleniach i spotkaniach, które organizuje Centrum Obywatelskie i ta grupa się powiększa (Biuro MOWIS 2).

Większość badanych o ofercie Centrum Obywatelskiego dowiaduje się z mediów społecznościowych, tj. Facebooka (54,30%) oraz z newslettera (51,43%). Ważnym kanałem komunikacji jest również strona internetowa Centrum Obywatelskiego (45,71%). Do najmniej rozwiniętych kanałów komunikacji należą: lokalna prasa (2,90%), plakaty/ulotki (5,71%) oraz strony internetowe innych organizacji (8,50%) (wykres nr 12). Badani wskazali także inne kanały komunikacji, za pośrednictwem których dowiadują się o bieżącej ofercie Centrum. Jest to przede wszystkim kontakt bezpośredni beneficjentów Centrum ze specjalistą ds. obsługi beneficjenta.

Osoba, która pracuje w Centrum, regularnie przesyła maile o różnych wydarzeniach, czasem nawet dzwoni, jak dzieje się coś, co może mnie interesować (R1).

Strona MOWIS (R2).

Kontakt bezpośredni z Panią Agnieszką (R3).

**Wykres 12.** Ocena przydatności kanałów komunikacji Centrum Obywatelskiego

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

W przedłożonej przez Urząd Miasta ofercie konkursowej zawarto informację, że oficjalna strona internetowa Centrum Obywatelskiego będzie funkcjonować w ramach miejskiej platformy informacyjnej „Magiczny Kraków” w portalu ngo.krakow.pl<sup>45</sup>. Docelowo strona internetowa Centrum funkcjonuje pod adresem [www.co.krakow.pl](http://www.co.krakow.pl).

Należy zaznaczyć, że w opisie otwartego konkursu ofert przedłożonym przez Urząd w 2015 roku (pierwsza edycja projektu) taki zapis nie był uwzględniony. Tym samym poprzedni operator (konsorcjum organizacji) stworzyło i prowadziło oficjalną stronę internetową w ramach swojej własnej działalności projektowej. Niestety po zakończonym projekcie dawna strona internetowa Centrum Obywatelskiego pozostała aktywna<sup>46</sup>, co znacznie utrudnia spójność komunikacji.

<sup>45</sup> [https://www.bip.krakow.pl/?news\\_id=82505](https://www.bip.krakow.pl/?news_id=82505) (dostęp: 19.07.2018).

<sup>46</sup> Stan na koniec lipca 2018 roku.

Bardzo dużym problemem organizacyjnym było to, że pierwsze miesiące kiedy, ta fala hejtu się przewalała, to ta strona [poprzedniego operatora Centrum] nadal była aktywna – ona dalej jest aktywna i dalej ta domena jest tylko gdzieś tam (...) jest informacja o projekcie zakończonym (...), duży był taki dysonans informacyjny – tu jakaś strona, tu nowa strona, tu niby ten Facebook ten sam i ludzie się dziwili (...), ludzie się frustrowali i ja im się wcale nie dziwię, bo po prostu tego nie rozumieli (CO).

Nową praktykę utrzymania serwisu internetowego Centrum Obywatelskiego w granicach platformy informacyjnej „Magiczny Kraków” operator projektu uważa za dobre rozwiązanie. Jednocześnie koordynatorka projektu podkreśla, że prowadząca Centrum organizacja (KraFOS) ze względu na duże oddziaływanie powstałej dezinformacji na swojej macierzystej stronie internetowej ogranicza ilość i zakres informacji na temat Centrum Obywatelskiego<sup>47</sup>.

Strona internetowa na tych zasadach miejskich. My też na swojej stronie internetowej celowo (...) nie mamy jakiś większych informacji o tym Centrum Obywatelskim po to, aby nie odciągać uwagi od tego serwera miejskiego. Jeżeli jest to działanie finansowane ze środków gminy dla organizacji, to wydaje mi się, że ta strona na serwerach gminy powinna być, żeby potem nie było takiej sytuacji, jaką my zastaliśmy (...), ktoś przejmie sobie tą stronę płynnie (...), te kanały komunikacji będą stałe (CO).

Strona internetowa Centrum Obywatelskiego ma charakter czysto informacyjny. Znaleźć na niej możemy informacje dotyczące samego projektu wraz z jego regulaminem<sup>48</sup>. Na stronie głównej publikowane są aktualności, informacje na temat planowanych wydarzeń, ale także

<sup>47</sup> <http://www.krafos.pl/index.php/dzialania/projekty-aktualne> (dostęp: 19.07.2018).

<sup>48</sup> [http://co.krakow.pl/strona\\_glowna/208375,artykul\\_o\\_centrum.html](http://co.krakow.pl/strona_glowna/208375,artykul_o_centrum.html) (dostęp: 20.07.2018).

ważne informację dla organizacji pozarządowych w ramach funkcjonowania w mieście dialogu obywatelskiego. Centrum Obywatelskie na stronie głównej promuje także wydarzenia organizowane przez organizacje pozarządowe oraz Urząd Miasta Krakowa. W ramach strony głównej podjęto także próbę publikacji treści w ramach podstrony: „Informacje z Biura MOWIS”<sup>49</sup>.

Dodatkowo na kolejnych podstronach: Inkubator NGO, doradztwo, mentoring, coaching, szkolenia, wolontariat, biblioteka możemy przeczytać o podstawowych założeniach realizowanej oferty w danym obszarze. Ta treść ma również charakter stały, informacyjny. Nie podlega zmianie czy edycji w przypadku np. organizacji konkretnych wydarzeń, szkoleń. Zawarty na tych podstronach opis stanowi zwięzłe przedstawienie założeń oferty, spójne z ofertą konkursową przedłożoną przez KraFOS w trakcie otwartego konkursu ofert. Dodatkowo na stronie internetowej wyróżniono takie podstrony, jak:

- Wolontariat – informacje dotyczące punktu pośrednictwa wolontariatu dla potencjalnych wolontariuszy, jak i organizacji poszukujących wolontariuszy (dwie osobne zakładki). To tu znaleźć możemy informacje dotyczące dyżurów koordynatora wolontariatu, obszarów wsparcia oraz krótką informację w postaci instrukcji dla beneficjentów, którzy chcą skorzystać z oferty Centrum w ramach punktu pośrednictwa wolontariatu<sup>50</sup>.
- Rezerwuj salę – informacje na temat możliwości bezpłatnego korzystania z przestrzeni do pracy biurowej oraz konferencyjno-szkoleniowej wraz z regulaminem nieodpłatnego udostępniania pomieszczeń Centrum. Co ciekawe, opis poszczególnych sal przeznaczonych do wynajęcia wsparty został bogatą galerią zdjęć oraz informacjami dotyczącymi pojemności sal oraz terminami

<sup>49</sup> [http://co.krakow.pl/informacje\\_z\\_biura\\_mowis/1584,1781,0,kategoria,informacje\\_z\\_biura\\_mowis.html](http://co.krakow.pl/informacje_z_biura_mowis/1584,1781,0,kategoria,informacje_z_biura_mowis.html) (dostęp: 2007.2018) – dwie publikacje w grudniu 2017 roku.

<sup>50</sup> <http://co.krakow.pl/208416,artykul,wolontariat.html> (dostęp: 19.07.2018).

dostępności poszczególnych sal (harmonogram rezerwacji pomieszczeń)<sup>51</sup>.

- Krakowskie NGO – przekierowanie na stronę internetową ngo.krakow.pl (wykaz krakowskich organizacji pozarządowych)<sup>52</sup>.
- Kalendarz CO – harmonogram dostępności sal oraz terminarz zawierający informacje na temat organizowanych w Centrum wydarzeń<sup>53</sup>.
- Kontakt – adres siedziby Centrum, godziny otwarcia, telefon kontaktowy, adres mailowy<sup>54</sup>.

Na stronie internetowej Centrum znaleźć możemy także informacje o portalach społecznościowych Krakowa oraz okno z aktualnymi postami publikowanymi w ramach strony Centrum Obywatelskiego na Facebooku.

Obok strony internetowej Centrum Obywatelskie wykorzystuje do kontaktu z potencjalnymi beneficjentami profil Centrum w mediach społecznościowych (Facebook)<sup>55</sup>. Publikowane w ramach Facebooka treści (często w postaci wydarzeń) mają charakter informacyjny i dotyczą, podobnie jak w przypadku aktualności na stronie internetowej, wydarzeń, szkoleń, warsztatów organizowanych przez Centrum oraz jego beneficjentów. Ponadto na Facebooku zamieszczane są informacje dotyczące szeroko rozumianego krakowskiego trzeciego sektora. Centrum za pośrednictwem swojego profilu na tym portalu społecznościowym promuje także wydarzenia organizowane przez krakowskie organizacje pozarządowe, instytucje pomocowe oraz przez Urząd Miasta Krakowa. Należy zaznaczyć, że profil Centrum Obywatelskiego na Facebooku prowadzony jest z różną częstotliwością,

---

<sup>51</sup> [http://co.krakow.pl/rezerwuj\\_sale/208420,artykul,harmonogram.html](http://co.krakow.pl/rezerwuj_sale/208420,artykul,harmonogram.html) (dostęp: 20.07.2018).

<sup>52</sup> [https://ngo.krakow.pl/2911,ma,0,artykul,organizacje\\_pozarządowe.html](https://ngo.krakow.pl/2911,ma,0,artykul,organizacje_pozarządowe.html) (dostęp: 20.07.2018).

<sup>53</sup> [http://co.krakow.pl/221765,artykul,kalendarz\\_co.html](http://co.krakow.pl/221765,artykul,kalendarz_co.html) (dostęp: 20.07.2018).

<sup>54</sup> <http://co.krakow.pl/206436,artykul,kontakt.html> (dostęp: 21.07.2018).

<sup>55</sup> <https://www.facebook.com/cokrakow/> (dostęp: 21.07.2018).

a publikowanym treściami często brak aktualnych ram czasowych. Zdarza się, że posty tam zamieszczane nie są publikowane przez tydzień lub dłużej. Dodatkowo analiza zawartości strony Centrum Obywatelskiego na Facebooku wskazała, że często w jednym dniu w odstępie zaledwie kilku godzin ukazuje się kilka postów (od 3 do 8) jednocześnie. Nie można tego uznać za błąd *sensu stricto*, jednak takie działania, zwłaszcza przy uwzględnieniu polityki Facebooka i stosowanych algorytmach, znacznie ograniczają liczbę odbiorców danego posta w tym dniu. Dodatkowo należy zaznaczyć, że stosunkowo niewiele osób wchodzi w jakąkolwiek interakcję z publikowanymi treściami (niewielki odsetek komentarzy, zdarzają się posty, które nie mają żadnych polubień).

Jest to zdecydowanie słaby element w moim przekonaniu, a z pewnością w porównaniu z pierwszym Centrum słabszy, bo ich aktywność na stronie internetowej, w mediach społecznościowych i zapewne w przestrzeni publicznej jest słabsza (...) (Biuro MOWIS 1).

Należy zaznaczyć, że Biuro MOWIS w ramach włączenia Centrum Obywatelskiego w struktury miejskiego portalu informacji (nowa strona internetowa) zaoferowało i zorganizowało dla nowego operatora szkolenie z zakresu publikowania treści na stronie internetowej oraz w mediach społecznościowych.

Jak podkreślają przedstawiciele Biura MOWIS, na bieżąco sprawdzają oni informacje publikowane zarówno na stronie internetowej, jak i w mediach społecznościowych. Należy zaznaczyć, że Biuro MOWIS trzykrotnie wystosowywało wiadomość do koordynatora projektu z informacją o konieczności aktualizacji oraz synchronizacji treści przekazu, tak aby były one spójne z treściami zamieszczanymi na stronie internetowej oraz w mediach społecznościowych. Reakcja przedstawicieli Centrum Obywatelskiego była natychmiastowa, jednak brakowało konsekwencji w dalszych działaniach tego typu, dlatego badania wskazały kilka prób „interwencji” ze strony Biura MOWIS. Centrum Obywatelskie od początku funkcjonowania projektu (druga edycja)

tworzy i na bieżąco aktualizacje bazę organizacji, które otrzymują ich newsletter. Jednocześnie należy zaznaczyć, że wysyłanie newslettera możliwe jest tylko w przypadku tych organizacji, które zgłosiły chęć otrzymywania newslettera w trakcie trwania drugiej edycji projektu. Niestety ze względów formalnych nie było możliwości przekazania bazy adresów mailowych organizacji nowemu operatorowi Centrum przez poprzednie konsorcjum realizujące projekt.

Baza newsletterowa powinna być administrowana przez miasto, a nie przez podmiot prowadzący Centrum. Kiedy w marcu zeszłego roku zaczęliśmy prowadzić Centrum, to zaczęliśmy budować bazę newsletterową od zera (CO).

Przeprowadzone badania ankietowe wskazały, że aż 77% badanych korzystających z oferty Centrum Obywatelskiego uważa, że dotychczas wykorzystywane kanały komunikacji (tj. treść informacji, częstotliwość informacji, atrakcyjność treści) są wystarczające. Tylko 23% ankietowanych było odmiennego zdania (wykres nr 13). Ośmiu badanych, którzy na pytanie odpowiedzieli przecząco, takiego stanu rzeczy upatruje w kilku aspektach:

Treść informacji jest zazwyczaj niepełna, niezależnie od kanału. Trudno w pełni dowiedzieć się, co się dzieje w CO (...) (R2).

Newsletter pojawia się za rzadko, a o interesujących wydarzeniach dowiaduję się zbyt późno, np. dzień wcześniej – często nie jestem w stanie z nich skorzystać (R1).

Atrakcyjności, włączania ludzi do budowania tych kanałów, angażowania, dopasowania do krótkiej formy mediów społecznościowych (R3).

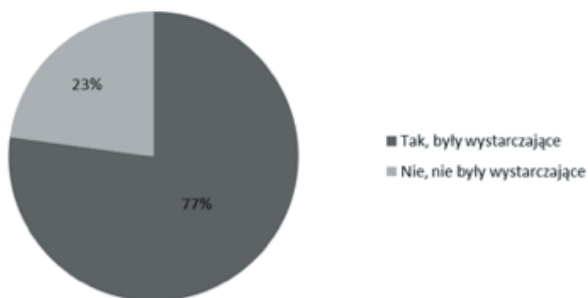
Informacji – jasnych i konkretnych. Nie widzę, żeby Centrum, a raczej jego pracownicy prowadzili dialog z NGO (R4).



Informacji z wyprzedzeniem, jakie będą wydarzenia, informacji o ze-  
spole, żeby fb był bardziej „żywy” (R5).

Facebook jest bardzo słabo prowadzony (R6).

**Wykres 13.** Ocena doboru i przydatności kanałów komunikacji



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Do ważnych aspektów komunikacji w zakresie prowadzenia zadania publicznego należy upowszechnianie informacji na temat Centrum Obywatelskiego. Organizacja realizująca projekt jest organizacją parasolową i charakteryzuje ją silnie rozbudowana sieć networkingowa, a ten fakt również ma znaczenie dla upowszechniania wiedzy i informacji o Centrum Obywatelskim.

Musimy pamiętać, że obecny operator jest organizacją parasolową, która skupia dość dużą grupę podmiotów, więc tutaj też między sobą to komunikują (Biuro MOWIS 2).

Koordynatorka Centrum zaznacza, że organizacja pozostaje w kontakcie z przedstawicielami innych centrów obywatelskich w Polsce oraz organizacjami zajmującymi się budowaniem i rozwojem dialogu obywatelskiego. Ponadto informacje o Centrum Obywatelskim są upowszechniane przez Biuro MOWIS podczas spotkań komisji Unii Metropolii Polskiej. Dodatkowo Biuro również udostępnia

za pośrednictwem stron internetowych Urzędu oraz innych kanałach komunikacji bieżące informacje i dobre praktyki związane z Centrum Obywatelskim.

My te informacje również dystrybuujemy poprzez serwis dla organizacji pozarządowych, czyli ngo.krakow.pl i naszego Facebooka MOWIS-u. Jeżeli są jakieś wydarzenia, szkolenia, gdzie prowadzone są jakieś nabory, to też staramy się (...), jeśli jest taka potrzeba, korzystać ze strony krakow.pl (...) (Biuro MOWIS).

Komunikacja w sferze realizacji zadania publicznego stanowi szeroki i bardzo rozbudowany element ewaluacji Centrum Obywatelskiego. Podsumowując, należy zwrócić uwagę na kilka aspektów funkcjonowania Centrum w ramach aktywności informacyjno-promocyjnej. Centrum Obywatelskie działające na terenie Krakowa już od ponad trzech lat wpisuje się w krajobraz krakowskiego trzeciego sektora.

Coraz więcej organizacji ma świadomość, że takie miejsce (...) jest. Po drugie: mamy z jednej strony stałą, a z drugiej strony coraz większą grupę podmiotów trzeciego sektora, które korzystają z oferty Centrum. Coraz częściej pojawiają się osoby, które wykorzystują Centrum do różnego rodzaju działań swoich i aktywności społecznych (...) (Biuro MOWIS 2).

Analiza zawartości strony internetowej oraz profilu w mediach społecznościowych potwierdziła niejako opinie przedstawicieli Biura MOWIS w zakresie działań informacyjno-promocyjnych Centrum. Koncepcja komunikowania o Centrum Obywatelskim, w tym o proponowanej ofercie, wymaga ze strony organizacji realizującej projekt dalszej pracy, przemyślanych działań i jasno określonych priorytetów komunikacyjnych, ze szczególnym uwzględnieniem komunikatu nie tyle od strony technicznej, poprawności informacji, a bardziej od strony dbałości o próbę nawiązania dialogu z odbiorcami przekazów.

Można by to było zrobić lepiej. Nie zaszkodziłoby temu zadaniu trochę fajerwerków wokół tego, co oni robią... Po prostu tu bardziej chodzi o to, żeby oni chwalili się tym, co robią, a oni tego nie robią..., bo nie potrafią..., może chodzi o narzędzia, ludzi, czas (Biuro MOWIS 1).

(...)Może wizerunkowo pracują gorzej, natomiast z całą pewnością są bardziej konkretne i potrzebne informacje kierowane w sferę publiczną (Biuro MOWIS 2).

### 3.6. Współpraca Centrum Obywatelskiego z innymi podmiotami

W ofercie konkursowej przygotowanej przez KraFOS jasno określono zakres i rodzaj działań Centrum względem Urzędu: „Centrum Obywatelskie ma być komplementarne dla działań Biura Miejski Ośrodek Wspierania Inicjatyw Społecznych (...)”<sup>56</sup>. Zarówno przedstawiciele Biura MOWIS, jak i organizacji prowadzącej Centrum Obywatelskie określają swoje wzajemne relacje w ramach realizacji zadania na bardzo wysokim, dobrym poziomie. Poza aspektami związanymi z komunikacją bezpośrednią można powiedzieć, że oba podmioty współpracują ze sobą w celu zapewnienia jak najwyższej jakości realizacji zadania publicznego. Współpraca ta wynika z chęci zapewnienia procesowi realizacji zadania płynności i skuteczności. Jest niezbędna i przyczynia się do rozwoju Centrum Obywatelskiego. Zakres współpracy pomiędzy Urzędem a operatorem zadania publicznego oscyluje w granicach podejmowania wspólnych działań i realizacji zadania w kontekście pojedynczych wydarzeń oraz pomocy logistycznej, organizacyjnej czy informacyjno-promocyjnej. Założenie o realizowaniu działań na zasadach partnerskich, z zachowaniem

<sup>56</sup> Oferta realizacji zadania – KraFOS, s. 4

wymogów formalnych, przekłada się na jakość projektu oraz na budowanie wizerunku Urzędu i samej organizacji realizującej projekt – KraFOS. W przedłożonej przez KraFOS ofercie czytamy:

(...) interdyscyplinarna działalność Centrum Obywatelskiego funkcjonującego nie jako oderwany od struktur Urzędu Miasta byt, ale jako jego swoista wizytówka i łącznik pomiędzy administracją publiczną a przestrzenią pozarządową społeczną, pełniące również funkcje edukacyjne, integracyjne, promocyjne, przyczyni się również do promowania współpracy międzysektorowej<sup>57</sup>.

Dobrym przykładem współpracy Centrum Obywatelskiego z innymi podmiotami są bardzo dobre relacje Centrum z ekspertami/konsultantami na stałe z nim współpracującymi w ramach realizacji warsztatów, szkoleń czy spotkań doradczych. Należy zaznaczyć, że do tej pory do Centrum Obywatelskiego spłynęło ponad 10 listów zawierających rekomendacje oraz podziękowania za wspólną pracę na rzecz Centrum Obywatelskiego. Dodatkowo z Centrum Obywatelskim współpracują także przedstawiciele Urzędu Miasta, którzy chętnie korzystają z przestrzeni Centrum (wynajem sal). Wzajemna współpraca występuje także na gruncie organizacji wydarzeń, szkoleń których ekspertami, konsultantami są przedstawiciele Urzędu Miasta Krakowa.

Różne komórki Urzędu Miasta też sobie tutaj dokonują rezerwacji sal, gdy mamy jakieś wydarzenia typu Małe Granty, to też zapraszamy Urząd. Też często naszymi ekspertami są osoby, które znają i jedną, i drugą stronę i mogą coś powiedzieć organizacjom też od strony samorządu (CO).

Podczas prowadzonych badań Biuro MOWIS wraz z koordynatorką projektu Centrum poddali pod dyskusję kwestie związane

<sup>57</sup> Tamże.

ze współpracą organizacji pozarządowych w Krakowie. Mowa o wzajemnych relacjach pomiędzy tymi organizacjami, jak i relacjach na linii Urząd – trzeci sektor.

Jeśli chodzi o tworzenie modelu współpracy i takiego budowania sektora na wartościach czy współpraca administracja-sektor (...), to mam wrażenie czasem, że choćby nie wiem, co zrobiła administracja, MOWIS – jakiegokolwiek narzędzia systemowe były wprowadzone i jakiegokolwiek regulaminy, procedury, zarządzanie podpisane, to jeżeli w tym sektorze nie nastąpi jakaś wspólnota interesów (...) na rzecz dobra nie tyle wspólnego, co nawet sektora, to nasze działania nic nie dadzą (Biuro MOWIS 1).

Tak jak wcześniej wspomiano, sytuacja mająca miejsce z początkiem 2017 roku w momencie podania do wiadomości publicznej wyników konkursu na realizację Centrum Obywatelskiego zaskoczyła zarówno przedstawicieli Biura MOWIS, jak i nowo wybranego operatora projektu.

Nagle się okazuje, że organizacje bardzo rywalizują między sobą – o środki, o dotacje – i jak trudno jest doprowadzić do takiej aksamitnej rewolucji, takiego delikatnego przejścia sztafety i zadania przez realizatorów. To jest ważne, żeby realizacja zadania publicznego nie powodowała konfliktu wewnątrzsektorowego (Biuro MOWIS 1).

(...)Wśród samych organizacji pozarządowych jednak – delikatnie to powiem – konkurencja jest. Natomiast to jest taka konkurencja niezbyt zdrowa (...), ponieważ koncepcję tego Centrum Obywatelskiego tworzyliśmy wspólnie z organizacjami pozarządowymi i też z aktywistami miejskimi (...), w zasadzie była przez nich wypracowana, bo chodziło o to, że odpowiadała na ich realne potrzeby (Biuro MOWIS 2).

Przedstawiciele Biura MOWIS podczas rozmów podkreślali, że Centrum Obywatelskie jest chyba pierwszym przykładem realizacji zleconego zadania publicznego w Krakowie, w przypadku którego zmiana operatora tak bardzo wpłynęła na atmosferę i klimat wśród krakowskich organizacji pozarządowych. Ze względu na fakt, że wspomniana już fala negatywnych komentarzy miała miejsce w trakcie rozpoczynania prowadzenia zadania przez nowego operatora, należy jedno zaznaczyć. Otóż problemem nie wydaje się kwestia sprzyjania jakiejś organizacji przez inne – to naturalne, organizacje się znają, współpracują ze sobą. Rzecz w braku otwartości na zmianę, która potencjalnie może być szansą rozwoju Centrum Obywatelskiego.

Centrum Obywatelskie stało się papierkiem lakmusowym (...), wi-dać, co w sektorze kipi (...), co tam nie działa, jak bardzo trudno jest współpracować na tym przykładzie (...), wznieść się ponad partyku-larny interes (Biuro MOWIS 1).

Chciałabym, aby stworzyły się jakieś standardy etyczne na tej fali hej-tu, pracy organizacji. Żeby organizacje wiedziały, że mają współpracować razem, że to nie jest konkurencja. Nawet jeżeli (...) są dla siebie konkurencją w pozyskiwaniu środków, to mimo wszystko powinny współpracować. Bo to nie jest biznes, tylko to jest działalność spo-łeczna (...). Może Centrum w przyszłości stałoby się takim domem organizacji (CO).

Koordynatorka projektu zaznaczyła, że w wymiarze realizacji zadań publicznych krakowskie organizacje powinny zdawać sobie sprawę, że realizowane przez nie projekty mają swoje ramy czasowe i przystępowanie do kolejnej edycji konkursu na realizację zadania nie gwarantuje im przedłużenia umowy. Operator zadania publicznego może się zmienić, co nie powinno mieć wpływu na realizację samego za-dania. Według koordynatorki projektu ważne pozostaje, by zachować ciągłość realizacji zadania i w jak najmniejszym stopniu obciążyć skutkami zmian na gruncie formalnym samych beneficjentów. Dla nich

Centrum Obywatelskie powinno być przede wszystkim Centrum Obywatelskim, a nie instytucją czy projektem prowadzonym przez daną organizację. Operator zadania w tym wypadku powinien niejako ustąpić na rzecz dobra wspólnego, jakim jest Centrum Obywatelskie.

(...) Beneficjent nie powinien, przychodząc do Centrum, mieć poczucia, że przychodzi do BIS, do Pracowni Obywatelskiej, do KraFOS czy do kogoś innego, tylko że przychodzi do Centrum Obywatelskiego – niemniej aktualnie to Centrum jest prowadzone przez..., na tej zasadzie. Wydaje mi się, że za to powinien odpowiadać Urząd, żeby ta zmiana była płynna, żeby poprzednia ekipa [kolejnemu operatorowi] przekazała jakieś praktyki i to, co się nie sprawdziło, i te problemy, jakie były, bo to jakby nie było dla wspólnego dobra, bo tak np. poprzednia ekipa, która teraz Centrum nie prowadzi, dalej z niego korzysta (...) (CO).

Jednocześnie należy zaznaczyć, że powstała sytuacja była wynikiem nie do końca dobrze „przeprowadzonej, wdrożonej zmiany”. Poprzednie konsorcjum zakończyło projekt w grudniu 2016 roku i przez dwa kolejne miesiące Centrum Obywatelskie było prowadzone przez Biuro MOWIS. Nie nastąpiło zatem płynne przekazanie Centrum Obywatelskiego nowemu operatorowi, który rozpoczął realizację zadania dopiero w marcu 2017 roku. Wydaje się, że zabrakło, przynajmniej w pierwszym okresie realizacji zadania publicznego przez nowego operatora, kontaktu i współpracy pomiędzy nowym operatorem a poprzednim realizatorem projektu. Naturalnym wydaje się przekazanie wiedzy oraz doświadczeń w realizacji projektu.

Wydaje mi się, że jednostka [MOWIS], która to prowadziła, powinna to przekazać (...). To jest w jednym budynku, w tym samym miejscu, pewien zakres miał być tożsamy niezależnie od roku prowadzenia tych działań (...). Nie było płynności, nie było przekazania Centrum (...). My podjęliśmy mediacje z organizacjami, które prowadziły Centrum w poprzedniej edycji, i się okazało, że jakby tego hejtu większość

z tych podmiotów nie popiera i zresztą współpracujemy z nimi stale (...) (CO).

W odpowiedzi na ogłoszony przez Urząd otwarty konkurs ofert KraFOS określił w swojej ofercie, że Centrum Obywatelskie „ma również współpracować i wspierać istniejące ciała dialogu społecznego (Krakowska Rada Działalności Pożytku Publicznego, Komisje Dialogu Obywatelskiego)”<sup>58</sup>. Krakowska Rada Działalności Pożytku Publicznego (KRDPP) jest organem konsultacyjno-opiniodawczym Prezydenta Miasta Krakowa w zakresie współpracy Gminy Miejskiej Kraków z organizacjami pozarządowymi<sup>59</sup>. Członkowie KRDPP spotykają się co miesiąc, a podczas spotkań dyskutowane są najważniejsze dla Krakowa kwestie związane ze współpracą Miasta z organizacjami pozarządowymi.

W 2018 roku miały miejsce trzy spotkania KRPP. W ich trakcie rozmawiano o Centrum Obywatelskim. 15 stycznia 2018 Rada podjęła dyskusję na temat „wniosków z ewaluacji Centrum Obywatelskiego zawartych w publikacji pn. »Dialog Obywatelski w Krakowie«”<sup>60</sup>. Z kolei 19 marca 2018 roku tematem dyskusji było określenie założeń i celów działania Centrum Obywatelskiego w Krakowie na kolejne lata<sup>61</sup>. Wśród zaproszonych gości znajdowali się: prezes Krakowskiego Forum Organizacji Społecznych KraFOS, prezes Zarządu Stowarzyszenia Regionalne Centrum Wolontariatu w Krakowie, prezes Zarządu Fundacji Biuro Inicjatyw Społecznych, prezes Stowarzyszenia Pracownia Obywatelska, przewodniczący Komisji Dialogu Obywatelskiego ds. rewitalizacji Nowej Huty, kultury, środowiska, zdrowia, osób niepełnosprawnych, bezpieczeństwa, młodzieży, poprawy aktywności

<sup>58</sup> Oferta realizacji zadania – KraFOS, s. 4

<sup>59</sup> [https://ngo.krakow.pl/krdpp/203100,artykul,krakowska\\_rada\\_dzialalnosci\\_pozytku\\_publicznego\\_iii\\_kadencji.html](https://ngo.krakow.pl/krdpp/203100,artykul,krakowska_rada_dzialalnosci_pozytku_publicznego_iii_kadencji.html) (dostęp: 28.07.2018).

<sup>60</sup> Planowany porządek obrad 15.01.2018, [https://ngo.krakow.pl/krdpp\\_2016-2019/203118,artykul,harmonogram\\_posiedzen.html](https://ngo.krakow.pl/krdpp_2016-2019/203118,artykul,harmonogram_posiedzen.html) (dostęp: 25.07.2018).

<sup>61</sup> Planowany porządek obrad 19.03.2018, [https://ngo.krakow.pl/krdpp\\_2016-2019/203118,artykul,harmonogram\\_posiedzen.html](https://ngo.krakow.pl/krdpp_2016-2019/203118,artykul,harmonogram_posiedzen.html) (dostęp: 25.07.2018).



społecznej w promowaniu zdrowego stylu życia i rekreacji rowerowej, przeciwdziałania uzależnieniom<sup>62</sup>.

Dodatkowo podczas kolejnego spotkania KRPP, które miało miejsce 16 kwietnia 2018 roku, również dyskutowano na temat Centrum Obywatelskiego. Temat dyskusji brzmiał: „Informacja nt. propozycji członków KRDDP i KDO w zakresie koncepcji działania Centrum Obywatelskiego w Krakowie w kolejnych latach”<sup>63</sup>.

W tym miejscu należy zaznaczyć, że pierwotna koncepcja Centrum Obywatelskiego wyrosła m.in. na gruncie pracy KRPP, dlatego przedstawicielom Rady zależy na utrzymaniu kontaktu z organizacjami realizującymi projekt. Niestety obecnie współpraca nie układa się najlepiej. Z perspektywy koordynatorki projektu niektórzy przedstawiciele KRPP od samego początku realizacji zadania przez nową organizację byli nastawieni negatywnie do działań Centrum Obywatelskiego.

My nie mamy z Radą kontaktu na stałe. Na początku, jak rozpoczynaliśmy działania na tej fali hejtu, to ja również widziałam w internecie negatywne opinie członków Rady, więc trudno było się spodziewać czegoś miłego (...). Jak tutaj zaczynaliśmy realizację projektu, robiliśmy też takie spotkanie konsultacyjne w zakresie potrzeb szkoleniowych dla organizacji i zaprosiliśmy Radę – nawet nie odpowiedzieli (...). Centrum [często] było dyskutowane „o nas bez nas” (...), widziałam, że za chwilę zostaną zaatakowana tylko dlatego, że nie jestem poprzednikiem (CO).

Z kolei jeden z przedstawicieli KRPP opisuje obecne relacje pomiędzy operatorem Centrum Obywatelskiego a Krakowską Radą Pożytku Publicznego jako czysto formalne, bez większego zaangażowania z obu stron do podjęcia współpracy.

<sup>62</sup> Planowany porządek obrad 19.03.2018, [https://ngo.krakow.pl/krdpp\\_2016-2019/203118,artykul,harmonogram\\_posiedzen.html](https://ngo.krakow.pl/krdpp_2016-2019/203118,artykul,harmonogram_posiedzen.html) (dostęp: 25.07.2018).

<sup>63</sup> Planowany porządek obrad 16.04.2018, [https://ngo.krakow.pl/krdpp\\_2016-2019/203118,artykul,harmonogram\\_posiedzen.html](https://ngo.krakow.pl/krdpp_2016-2019/203118,artykul,harmonogram_posiedzen.html) (dostęp: 25.07.2018).

Moim zdaniem relacji, jakie występują pomiędzy CO a KRDP, nie można opisać słowem współpraca. Organizacja realizująca obecnie zadanie o nazwie Centrum Obywatelskie spotyka się z KRDP tylko na posiedzeniach Rady, nie przyjmuje żadnych uwag, które są kierowane do niej w czasie spotkań w formie ustnej. Reaguje na te uwagi oraz prośby o wyjaśnienia dotyczące pracy CO, w moim odczuciu, agresywnie. Niezrozumiałe są dla mnie odpowiedzi osoby odpowiedzialnej za realizację zadania CO mówiące, że to jest ich zadanie i nie będą się tłumaczyć, jakie decyzje podejmują i jak to robią. Uważam, że pokazuje to niezrozumienie, po pierwsze, roli, jaką pełni KRDP, a po drugie, jaką rolę pełni organizacja, realizując „zadanie powierzone (KRPP 1).

Jednocześnie należy zaznaczyć, że podczas dwóch z trzech ostatnich spotkań KRPP dotyczących Centrum Obywatelskiego udało się wyjaśnić pewne kwestie sporne. Tym samym ważne jest, aby w przyszłości Centrum Obywatelskie oraz KRPP podejmowały wzajemny dialog.

Na ostatniej Radzie już było przyjemniej, bo też jakieś niuanse sobie już wyjaśniliśmy, ale to było dziwne. Dla mnie to był jakiś świat równoległy i ja go do końca nie rozumiem. Wydaje mi się, że to wszystko to jest kwestia jakiś niedopowiedzeń, kwestia braku płynności w przekazaniu realizacji tego projektu (...) (CO).

Jedna z radnych dosyć trafnie na ostatniej Radzie zauważyła, że Centrum Obywatelskie jest po to, żeby do niego przyjść i żeby się w nim integrować, a nie po to, żeby Centrum chodziło np. po KDO [Komisja Dialogu Obywatelskiego] i zapraszało ich do współpracy, bo to KDO powinno świetnie wiedzieć, że Centrum Obywatelskie jest (...). Wydaje mi się, że te działania realizowane były troszeczkę na tej fali hejtu, ale to się wyprostowało (...) (CO).

# ROZDZIAŁ 4

## OCENA WYNIKÓW EWALUACJI I REKOMENDACJE DLA REALIZATORÓW CENTRUM OBYWATELSKIEGO W KRAKOWIE

Prezentowany rozdział dokonuje krytycznego podsumowania i analizy zebranych materiałów ewaluacyjnych w tej edycji projektu pn. Centrum Obywatelskie. Dokonano także najważniejszych porównań w realizacji projektu przez dwóch operatorów. Podążając za najistotniejszymi wątkami, sformułowano szereg rekomendacji zarówno dla strony miejskiej, jak i pozarządowej. Zastosowanie tych zaleceń może przyczynić do lepszej realizacji idei i projektu krakowskiego Centrum Obywatelskiego.

### 4.1. Centrum Obywatelskie edycji 2017-2018 w kryteriach ewaluacyjnych

**Czy organizacja realizująca zadanie publiczne poprawia stan i zakres swojej wiedzy o wybranych grupach docelowych, w szczególności ich potrzebach, relacjach, sposobie komunikowania i interakcji z CO i jego programem?**

Koncepcja tworzenia centrum organizacji pozarządowych powstała przed 2015 rokiem, w wyniku wspólnej pracy i dialogu Biura MOWIS, organizacji infrastruktury trzeciego sektora i Komisji

Dialogu Obywatelskiego w Krakowie. Potrzeba tworzenia przestrzeni działań społecznych, wsparcia edukacyjnego i wolontariatu, aktywizacji mieszkańców czy integracji środowisk społecznych zrodziła się raczej w wyniku deklarowanych koncepcji i doświadczeń innych miast, a nie pogłębionych badań. W okresie 2015-2016 Centrum Obywatelskie prowadziło konsorcjum trzech krakowskich infrastrukturalnych organizacji – Stowarzyszenie Regionalne Centrum Wolontariatu w Krakowie, Fundacja Biuro Inicjatyw Społecznych, Stowarzyszenie Pracowania Obywatelska.

Do realizacji zadania publicznego pn. Centrum Obywatelskie od 1 marca 2017 roku do 31 grudnia wybrano ofertę KraFOS. Ta parasolowa organizacja zgodnie z założeniami skupiła się na działaniach mające na celu aktywizację nie tylko organizacji trzeciego sektora, ale mieszkańców Krakowa czy grup nieformalnych. Kanwa działań Centrum pozostaje taka sama: badania prowadzone w Krakowie dowodzą, że wzmacnianie społeczeństwa obywatelskiego, zwiększanie możliwych form aktywności liderów społecznych czy dostępu mieszkańców Krakowa do zasobów wspierających, a wreszcie podejmowanie aktywności społecznej i obywatelskiej jest jednym z istotniejszych wyzwań społecznych.

Badania ewaluacyjne wykazały, że grupy te są zidentyfikowanie właściwie, a różnicowanie i rozszerzenie oferty Centrum przynosi korzyści odbiorcom całego projektu. Podstawowe działania Centrum Obywatelskiego koncentrują się w obszarze inicjatyw edukacyjno-wspierających kierowanych do krakowskich organizacji pozarządowych oraz grup nieformalnych. Dodatkowo Centrum skupia się na zwiększeniu zaangażowania grup nieformalnych oraz organizacji zajmujących się wykluczonymi i zmarginalizowanymi grupami społecznymi. Centrum stara się też na bieżąco odpowiadać na potrzeby organizacji, prowadząc różnego rodzaju działania, zmierzające do podnoszenia kompetencji oraz praktycznych umiejętności organizacji.

Trudno jednak ocenić, czy postawienie na profesjonalizację organizacji pozarządowych ma sens, jeśli uprzednio nie zdefiniuje się, czym właściwie ta profesjonalizacja jest i jaki może mieć wpływ na trzeci

sektor. Organizacja prowadząca Centrum definiuje ją raczej jako wzrost zdolności zarządczych i finansowych organizacji pozarządowych, co nie wyczerpuje znaczenia tego pojęcia. Oznacza ona bowiem wyodrębnianie się nowych zawodów, a w przypadku organizacji jej uzawodowienie. Innymi słowy, wzmacnianie zdolności organizacyjnych wielu organizacji pozarządowych winno być jednym z zadań Centrum, ale właściwe okazuje się także wspieranie wszelkich inicjatyw, które z profesjonalizacją nie mają i nie będą mieć wiele wspólnego. Działalność obywatelska z natury rzeczy powinna być zróżnicowana i jej podstawę stanowią winny działania dobrowolne, nienastawione na zysk (zarówno indywidualny, jak i organizacyjny), często akcyjne i wynikające z rodzących się potrzeb, a nie systematycznego, profesjonalnego działania.

Warto zauważyć jeszcze jedną kwestię w przypadku zadania publicznego, jakim jest Centrum Obywatelskie. Wyłanianie w konkursie z roku 2017 operatora wywołało wiele podziałów w krakowskim sektorze pozarządowym. Jedni opowiadali się za byłym operatorem (konsorcjum trzech organizacji prowadzące Centrum w latach 2015-2016), inni za tym, który wygrał obecną edycję. To symptom pewnego kryzysu wspólnotowości trzeciego sektora i przejaw występującej konkurencji między podmiotami (w szczególności o zasoby finansowe pochodzące z sektora publicznego). Jednocześnie przekazanie prowadzenia Centrum mogło zostać przeprowadzone sprawniej, co pozwoliłoby uniknąć niepotrzebnej fali krytyki i negatywnych emocji w sektorze wywołanych zmianą operatora Centrum.

### **W jaki sposób przebiega proces realizacji zadania publicznego? Czy jego poszczególne etapy odpowiadają wskaźnikom zaprojektowanym przed jego realizacją?**

Głównym celem realizacji zadania przez obecnego operatora Centrum Obywatelskiego było dostarczenie całościowego wsparcia infrastrukturalnego i merytorycznego dla rozwoju działalności społecznej i obywatelskiej w Krakowie oraz wzmocnienie współpracy wewnątrz- i międzysektorowej w zakresie działań na rzecz mieszkańców miasta.

Działania Centrum mają charakter zarówno wspierający dla podmiotów już doświadczonych, jak też wspierający dla tych, które poza pomysłem i chęcią jego realizacji nie mają narzędzi do wcielenia w życie inicjatyw. Dlatego podstawowe działania Centrum Obywatelskiego koncentrują się w obrębie inicjatyw edukacyjno-wspierających, kierowanych do krakowskich organizacji pozarządowych oraz grup nieformalnych. Centrum Obywatelskie stara się na bieżąco odpowiadać na potrzeby organizacji, prowadząc różnego rodzaju działania zmierzające do podnoszenia kompetencji oraz praktycznych umiejętności organizacji. Ewaluacja zadania publicznego w tej edycji Centrum Obywatelskiego wykazała, co należy podkreślić, że realizacja zadania przebiega zgodnie z założonym harmonogramem. Każdego miesiąca analizowany jest postęp w osiągnięciu rezultatów projektu. Także cele szczegółowe i działania Centrum okazują się trafnie sformułowane w stosunku do głównego celu zadania publicznego. Jednocześnie poszczególne działania oraz realizacja celów otrzymuje wsparcie ze strony aktywności informacyjno-promocyjnej. Jednak już ta ostatnia może budzić pewne wątpliwości, o czym piszemy niżej.

### **Kto realizuje zadanie publiczne? Czy osoby zaangażowane posiadają odpowiednie kompetencje i doświadczenie?**

Centrum Obywatelskie jest realizowane przez parasolową organizację Związek Stowarzyszeń Krakowskie Forum Organizacji Społecznych KraFOS. Wśród celów statutowych tej organizacji znajdują się takie, które ściśle wiążą się z ideą Centrum Obywatelskiego w Krakowie. Należą do nich m.in. upowszechnianie i ochrona wolności i praw człowieka oraz swobód obywatelskich, działania wspomagające rozwój demokracji, działalność wspomagająca technicznie, szkoleniowo, informacyjnie lub finansowo organizacje pozarządowe, promocja i organizacja wolontariatu, wreszcie aktywność wspomagająca rozwój wspólnot i społeczności lokalnych.

KraFos założył, że należy zminimalizować kadrę Centrum, dzieląc ją na dwie grupy: obsługę organizacyjną zadania publicznego i obsługę

merytoryczną, odpowiedzialną za przeprowadzenie szkoleń, warsztatów, seminariów. Ciężar obowiązków realizacji obsługi administracyjnej Centrum spoczywa na trzech zatrudnionych w projekcie osobach, którymi są: koordynatorka projektu, specjalista ds. obsługi beneficjenta (stałe obecny w siedzibie CO) oraz specjalista ds. księgowości. Zespół doradców, trenerów i specjalistów, czyli osób odpowiedzialnych za wykonywanie zadań merytorycznych Centrum, wykonuje zadania w zależności od potrzeb i planowanych wydarzeń. Dodatkowo KraFOS w swoich czynnościach organizacyjnych w Centrum korzysta z pomocy wolontariuszy, których rekrutuje w ramach realizacji zadania. Ostateczna ocena doboru kadry do zadania może nastąpić po zakończeniu tej edycji, warto jednak zauważyć stosunkowo wysoką satysfakcję odbiorców działań merytorycznych Centrum oraz minimalizację kadry administracyjnej. Jednak w tym ostatnim przypadku obserwujemy niekorzystny wpływ na komunikowanie się z otoczeniem i działania promocyjne, o czym będzie jeszcze mowa.

### **W jaki sposób zaplanowano (przez Biuro MOWIS i organizację prowadzącą CO) i zapewnia się odpowiednią jakość realizacji zadania publicznego?**

Rozumienie jakości zadania publicznego pn. Centrum Obywatelskie odnosi się do dwóch obszarów. Pierwszy to spełnienie warunków oraz założeń wykonania zadania publicznego, które zdefiniowano za pomocą mierzalnych kryteriów. Drugi obszar zawiera satysfakcję i zadowolenie wybranych grup interesariuszy Centrum Obywatelskiego w Krakowie. Pierwszym podlega ocenie jakości realizacji zadania publicznego (spełnienie wskaźników docelowych) dzięki sprawozdawczości Centrum Obywatelskiego, obejmującej nie tylko przewidziane w prawie raportowanie w okresie półrocznym i rocznym, ale również miesięcznym. Założenia stanowiące fundament oceny jakości scharakteryzowano w ofercie realizacji zadania publicznego przedłożonego przez KraFOS. Wyszczególniono tam obszary i zakres działania Centrum Obywatelskiego oraz określono jego cele ogólne i szczegółowe, które następnie opisano zestawem wskaźników – liczbą godzin

świadczonych usług, liczbą uczestników, wzrostem ich kompetencji. Ze względu na fakt, że ewaluacja zadania publicznego przebiegała w trakcie jego realizacji, trudno jednoznacznie określić, czy organizacja odpowiedzialna za projekt wywiąże się z określonych w ofercie i planowanych rezultatów. Jednocześnie należy zauważyć, że większość założonych wskaźników została w badanym okresie (od marca 2017 roku do końca czerwca 2018 roku) zrealizowana na poziomie powyżej 66%. Wyjątek stanowią grupy tematyczne i wizyty studyjne, których poziom realizacji był niższy niż 30%, co budzi wątpliwości odnośnie możliwości osiągnięcia założonych wskaźników.

W przypadku drugiego obszaru MOWIS – z racji bycia kluczowym interesariuszem – potwierdzał podczas badań ewaluacyjnych jakość jego wykonania, przy pewnych zgłaszanych wątpliwościach. Inni interesariusze, badani w ramach procesów ewaluacji, także potwierdzili, że byli zadowoleni z oferty Centrum, choć i tutaj wskazano zarówno nieco wątpliwości, jak i propozycji działań doskonalących, zwłaszcza w zakresie promocji wydarzeń, poprawy komunikacji czy rozszerzenia oferty. Badania satysfakcji oraz wzrostu kompetencji wśród odbiorców oferty Centrum Obywatelskiego są przeprowadzane, ale w szerszej analizie jakości realizacji zadania publicznego powinny być bardziej dopracowane metodycznie i wskaźnikowo.

Warto jednak kolejny raz podkreślić, że blisko dwuletni cykl realizacji zadania publicznego Centrum Obywatelskiego ogranicza możliwość zastosowania projakościowej filozofii ciągłego doskonalenia. Taki cykl nie daje oferentom gwarancji realizacji działania w dłuższym horyzoncie czasowym, a tym samym nie przyczynia się do długofalowego rozwoju praktyk zarządczych, uczenia się na błędach oraz poprawy i w efekcie doskonalenia jakości zadania publicznego.



### **Czy i w jaki sposób organizacja prowadząca CO identyfikuje oraz rozwija nowe kanały komunikacji z trudno dostępnymi grupami docelowymi?**

Centrum Obywatelskiego do komunikacji z potencjalnymi beneficjentami oferty oraz interesariuszami projektu wykorzystuje podstawowe kanały komunikacji, tj.:

- stronę internetową prowadzoną w ramach miejskiego portalu „Magiczny Kraków”, dostępną pod adresem [co.krakow.pl](http://co.krakow.pl);
- media społecznościowe (profil Centrum Obywatelskiego na Facebooku);
- newsletter;
- materiały informacyjno-promocyjne (ulotki, plakaty itp.).

Komunikaty wysyłane do potencjalnych beneficjentów Centrum były zrozumiałe i zawierały podstawowe informacje na temat podejmowanych działań i organizowanych wydarzeń. Organizacja prowadząca Centrum Obywatelskie poszerzyła grono dotychczasowych odbiorców oferty Centrum o nowe organizacje oraz zwiększyła odsetek grup nieformalnych i mieszkańców Krakowa, którzy przystąpili do projektu. Poszerzenie grona odbiorców wynika z wieloletniego doświadczenia i pracy Krakowskiego Forum Organizacji Społecznych KraFOS z wieloma organizacjami pozarządowymi. Organizacja prowadząca Centrum posiada szeroką, mocno rozbudowaną sieć kontaktów z organizacjami i grupami nieformalnymi, dla których KraFOS jest organizacją parasolową, zrzeszającą organizacje pozarządowe z terenu województwa małopolskiego. Działania podejmowane przez KraFOS w celu zrekrutowania nowych, do tej pory niekorzystających z oferty Centrum Obywatelskiego podmiotów, możemy uznać za udane.

Do bardzo ważnych elementów budowania relacji z trudno dostępnymi grupami odbiorców, ale także z beneficjentami stale korzystającymi z oferty Centrum, należy regularne oraz przemyślane prowadzenie działań promocyjnych. W tym obszarze organizacja prowadząca Centrum Obywatelskie nie do końca sprostała zadaniu. Poza bowiem podstawowymi, wybiórczo publikowanymi na stronie internetowej oraz w mediach społecznościowych treściami o charakterze

czysto informacyjnym, trzeba zadbać o stały kontakt z beneficjentami oraz interesariuszami Centrum, tworząc przy tym spójny obraz Centrum jako miejsca przeznaczonego dla krakowskich organizacji trzeciego sektora.

Na stronie internetowej Centrum Obywatelskiego nie upubliczniono dotychczas danych dotyczących ilości poszczególnych współczynników realizacji zadania, przez co pozbawia się obywatele miasta dostępu do informacji pozwalającej na monitorowanie postępów działania oraz dokonanie samodzielnej oceny działalności tej jednostki.

### **W jaki sposób dzięki działaniom CO następuje wzmacnianie istniejących struktur współpracy między lokalnymi instytucjami, trzecim sektorem i nieformalnymi inicjatywami? Czy działania CO budują większą spójność w ramach wspólnoty lokalnej?**

Ewaluacja dowiodła, że Centrum Obywatelskie kieruje ofertę swych działań zarówno do organizacji pozarządowych i grup nieformalnych, jak i mieszkańców. Przesunięto więc nieco aktywność Centrum w kierunku większej aktywizacji jednostek, a nie organizacji. Dlatego w efekcie otrzymaliśmy ukierunkowane doradztwo, mentoring i ofertę sztytą raczej na miarę spływających zapytań i potrzeb, a nie wcześniej dookreśloną i zapisaną. Można również odnieść wrażenie, że aktualnie w Centrum mniej się dzieje w porównaniu do poprzedniej edycji projektu. Zapewne też wydarzenia są słabiej relacjonowane, mniej medialnie eksponowane, bo trudno je w taki sposób promować. Jednocześnie głosy krytyki ze strony beneficjentów w zakresie słabszej „widzialności” Centrum w obecnej edycji należy traktować bardzo poważnie, dokonując pracy nad lepszym komunikatem płynącym do otoczenia.

Pytanie o większą spójność w ramach wspólnoty lokalnej pozostawić należy nadal otwartym. Nie da się tego ocenić na podstawie niecałych czterech lat aktywności Centrum. Jakikolwiek ogólne podsumowania byłyby nierzetelne, warto jednak podkreślić silne starania w tym kierunku zarówno obecnego, jak i poprzednich operatorów Centrum.

### **Czy i w jaki sposób udaje się CO kreować lub kontynuować żywy i nieustanny dialog z i wewnątrz lokalnej społeczności i wspólnoty lokalnej?**

Dialog wraz z mieszkańcami stanowił istotę działań Centrum zarówno w pierwszej, jak i drugiej edycji projektu. Wszystkie działania, które proponuje obecny operator Centrum, nastawione są na wypełnienie oczekiwań odbiorcy. Oferta w dużej mierze jest żywa, interaktywna, wynikająca z istniejących i zgłaszanych potrzeb, wpisana tylko w minimalny sposób w schemat, który wyznacza zadanie publiczne. Jednocześnie należy zauważyć, że dialog ze wspólnotą zakłócił początek realizacji tej edycji Centrum, gdy pojawiły się niechętnie komentarze, zbiegające się z pewnymi trudnościami w komunikowaniu swej aktywności przez operatora Centrum. Dlatego warto podkreślić tę rysę na dialogu wspólnot krakowskich i wskazać ten problem dotyczący trzeciego sektora. Powinien on niepokoić, gdyż dotyczy idei i miejsca, które ma za zadanie łączyć wspólnotę obywateli miasta. W analizowanym natomiast przypadku, przynajmniej na początku, idea ta podzieliła organizację i jej przedstawicieli.

### **Czy i w jaki sposób organizacja prowadząca CO wdraża praktyczną wymianę informacji między Biurem MOWIS a CO? Czy powstały i w jaki sposób są używane nowe narzędzia komunikacji w CO i Biuro MOWIS?**

Przystępując do realizacji zadania publicznego po raz drugi, MOWIS w porozumieniu z nowym operatorem Centrum jasno sprecyzował zakres i sposób wzajemnej komunikacji. Kontakty pomiędzy Biurem MOWIS a realizatorem zadania odbywają się w następującym zakresie:

- Część formalno-prawna, obejmująca comiesięczne sprawozdania z realizacji zadania. Za opracowanie danych i przygotowanie sprawozdania odpowiedzialna jest koordynatorka projektu (w działaniu wspiera ją specjalista ds. obsługi beneficjentów). Warunki zakresu sprawozdawczości określono w umowie podpisanej przez obie strony. Dodatkowo na koniec 2017 roku

organizacja prowadząca Centrum przedłożyła sprawozdanie z realizacji zadania, obejmujące pierwsze dziesięć miesięcy funkcjonowania Centrum.

- Kontakt i spotkania bieżące – spotkania w Biurze MOWIS oraz w Centrum Obywatelskim, kontakt telefoniczny, mailowy.

Osobą mającą bezpośredni i w zasadzie jedyny kontakt ze strony operatora Centrum Obywatelskiego z Biurem MOWIS jest koordynatorka projektu. Takie działanie i tym samym jasny podział obowiązków (deklarowany także w ofercie KraFOS) pozwala unikać niepotrzebnych nieporozumień i barier komunikacyjnych. Wszystkie sytuacje sporne wyjaśniane i konsultowane są na bieżąco z przedstawicielami Biura odpowiedzialnymi za realizację zadania ze strony Urzędu. Zarówno Biuro MOWIS, jak i realizator zadania są bardzo zadowoleni ze sposobu i zakresu wzajemnej komunikacji.

Warto także dodać, że Biuro MOWIS, podobnie jak w przypadku realizacji pierwszej edycji zadania publicznego, starało się być łącznikiem pomiędzy Centrum Obywatelskim a innymi komórkami Urzędu Miasta i ciałami dialogu obywatelskiego, w tym Krakowską Radą Działalności Pożytku Publicznego. Tym samym Biuro zapewnia przepływ informacji pomiędzy Centrum Obywatelskim a innymi instytucjami miejskimi zainteresowanymi organizacjami pozarządowymi oraz grupami nieformalnymi.

### **Czy udaje się wspierać trzeci sektor i mieszkańców w ich aktywnościach poprzez organizację dla nich programów i działań oraz kogo gromadzą te nowe formy aktywizacji w ramach Centrum?**

W badanym okresie Centrum Obywatelskie spełniło swoje zadanie w obszarze wspierania organizacji trzeciego sektora. Poprzez organizację różnych szkoleń, warsztatów i seminariów organizacja prowadząca Centrum chciała w jak największym stopniu zadbać o podniesienie kompetencji, umiejętności praktycznych oraz wiedzy krakowskich organizacji pozarządowych oraz grup nieformalnych. Beneficjentami oferty Centrum są przede wszystkim organizacje pozarządowe oraz

grupy czy też ruchy nieformalne. Obszar, w którym Centrum wspiera krakowskie organizacje, obejmuje udostępnianie przestrzeni na organizację różnych wydarzeń, co w praktyce pośrednio wpływa także na budowanie stałej społeczności Centrum Obywatelskiego. Z oferty Centrum w ramach wydarzeń organizowanych przez beneficjentów projektu skorzystało w badanym okresie blisko dwa tysiące osób.

Do najważniejszych działań, jakie Centrum podjęło w celu realizacji zadania, możemy zaliczyć sześć kluczowych obszarów, w obrębie których tworzone oferty Centrum adresowaną do jego beneficjentów:

- seminaria (np. seminarium „Małe Granty”, „prawa autorskie w działalności NGO”);
- spotkania z ekspertem (np. „problemy w realizacji działań NGO”, „Porozumienie i co dalej – czyli jak budować dialog”);
- spotkania konsultacyjne (np. w zakresie zadań publicznych, ws. rocznego programu współpracy, ws. budżetu obywatelskiego);
- spotkania informacyjne (np. „Księgowość i sprawozdawczość – zapraszamy na dzień otwarty”);
- warsztaty (np. „RODO w NGO”, „warsztaty z grafiki komputerowej”, „Jak przygotować i zrealizować kampanię fundraisingową?”);
- szkolenia (np. „Wystąpienia publiczne”, „Media Relations w NGO – jak współpracować z mediami”, „Bądź aktywnym wolontariuszem”);
- szkolenia w ramach Wiosennej Akademii Fundraisingu.

Ze względu na fakt, że ewaluacja zadania publicznego przebiegała w trakcie jego realizacji, trudno jednoznacznie określić, czy organizacja realizująca projekt ostatecznie wywiąże się z określonych w ofercie i planowanych rezultatów. Jednocześnie na podstawie sprawozdań miesięcznych, jakie organizacja przedkłada MOWIS, określiliśmy postęp realizacji zadania, z uwzględnieniem wartości osiągniętych do 30 czerwca 2018 roku. Działania prowadzone przez Centrum przebiegają zgodnie z harmonogramem, co pozwala przypuszczać, że do końca realizacji zadania (6 miesięcy) organizacja prowadząca Centrum wywiąże się z zakładanych w ofercie zadania rezultatów.

### **Czy infrastruktura zadania publicznego odpowiada jego potrzebom, czy przyczynia się do podniesienia jakości jego realizacji, jak również satysfakcji beneficjentów zadania?**

Od 2015 roku, czyli od początku realizacji projektu, siedzibą Centrum Obywatelskiego jest Stadion Miejski im. Henryka Reymana w Krakowie, zlokalizowany przy ul. Reymonta 20. Należy zaznaczyć, że podczas pierwszej ewaluacji, przeprowadzonej w 2017 roku przez zespół Obserwatorium Dialogu Obywatelskiego, zagadnienie lokalizacji Centrum wzbudzało wiele kontrowersji i wywoływało dyskusję. Niniejsza ewaluacja pozwala stwierdzić, że o ile w dalszym ciągu ta lokalizacja pozostaje tematem szeroko dyskutowanym, o tyle beneficjenci Centrum na przestrzeni ostatnich trzech lat funkcjonowania CO przyzwyczaili się do tego miejsca i dostrzegają coraz więcej zalet takiego umiejscowienia CO. Trudno bowiem wskazać drugie takie miejsce w Krakowie, w stosunkowo bliskim sąsiedztwie ścisłego centrum miasta, które wyposażone byłoby w tak nowoczesną infrastrukturę, dostosowaną do potrzeb osób z różnymi niepełnosprawnościami. Dużym atutem lokalizacji Centrum jest także bezpłatny parking, o który trudno w ścisłym centrum miasta.

Podobnie jak w poprzedniej edycji projektu, zakupione w 2015 roku przez Zarząd Infrastruktury Sportowej wyposażenie Centrum Obywatelskiego zostało oddane do dyspozycji nowego operatora Centrum. Biuro MOWIS poprzez zakup materiałów eksploatacyjnych stara się na bieżąco odpowiadać na zgłaszane przez operatora braki sprzętowe.

Salę szkoleniowo-konferencyjną posiadają dostęp do internetu, są klimatyzowane i wyposażone w potrzebny sprzęt multimedialny (drukarki, skanery, rzutnik). Jednocześnie należy zaznaczyć, że podobnie jak w przypadku pierwszej edycji projektu i tym razem organizacja prowadząca Centrum zgłaszała zastrzeżenia dotyczące układu pomieszczeń i aranżacji przestrzeni w obrębie miejsc przeznaczonych do coworkingu organizacji. Przejściowy pokój jest bowiem stosunkowo niewielki, dość zagracony, a mała powierzchnia pokoju nie pozwala na aranżację tej przestrzeni w inny niż obecnie sposób.

## 4.2. Porównanie założeń merytorycznych oraz sposobów realizacji zadania publicznego w dwóch edycjach projektu

Kontynuacja Centrum Obywatelskiego jako zadania publicznego i projektu w przyszłości wydaje się bardzo potrzebna i oczekiwana. Urząd Miasta Krakowa (Biuro MOWIS) zgłasza gotowość dalszego prowadzenia i finansowania projektu. Tym samym w kontekście potencjalnego ogłoszenia trzeciej edycji konkursu na realizację Centrum Obywatelskiego właściwe wydaje się porównanie założeń pierwotnych oraz sposobu i zakresu realizacji projektu przez operatorów pierwszej i drugiej edycji Centrum Obywatelskiego. W tym miejscu należy zaznaczyć, że o ile pierwsza ewaluacja Centrum Obywatelskiego odbyła się po zakończeniu realizacji zadania, o tyle niniejsza ewaluacja stanowi ewaluację *on going* – czyli taką, która prowadzona jest w trakcie realizacji projektu i obejmuje okres od 1 marca 2017 do 30 czerwca 2018 roku. Dlatego w celu porównania obu edycji zadania publicznego wyszczególniono kilka *quasi*-kategorii, które stanowią niejako „tkankę łączną” obu edycji projektu. Kategorie te z założenia miały pozwolić określić całościowo założenia merytoryczne oraz sposób realizacji zadania (tabela nr 8). Najistotniejsze różnice dostrzegamy w celach projektu (precyzyjniej zdefiniowane cele projektu w ogłoszeniu otwartego konkursu ofert), określonych grupach docelowych i skierowanych do nich działaniach, zaangażowanej kadrze i sposobach komunikacji z otoczeniem.

**Tabela 8.** Porównanie założeń merytorycznych oraz sposobów realizacji zadania publicznego w dwóch edycjach projektu

Czas realizacji zadania publicznego	I edycja projektu (od 1 marca 2015 do 31 grudnia 2016 roku)	II edycja projektu (od 1 marca 2017 do 31 grudnia 2018 roku)
Operator zadania publicznego	operator zadania publicznego: Biuro Inicjatyw Społecznych, Stowarzyszenie Pracownia Obywatelska, Stowarzyszenie Regionalne Centrum Wolontariatu (konsorcjum trzech organizacji)	operator zadania publicznego: Krakowskie Forum Organizacji Społecznych KrafOS
Cel projektu	zgodny z założeniami projektu, wg wskazań zawartych w ogłoszeniu otwartego konkursu ofert	zgodny z założeniami projektu, wg wskazań zawartych w ogłoszeniu otwartego konkursu ofert: włączenie operatora CO w działania i zadania Urzędu (Biuro MOWIS), m.in. zaangażowanie w roczny program współpracy, nowa strona internetowa CO w strukturze portalu miejskiego „Magiczny Kraków”; działania informacyjno-promocyjne, w tym prowadzenie strony internetowej Centrum Obywatelskiego w ramach Miejskiej Platformy Informacyjnej „Magiczny Kraków” na portalu <a href="http://www.ngo.krakow.pl">www.ngo.krakow.pl</a>
Grupa docelowa	przede wszystkim organizacje pozarządowe, aktywiści lokalni, w mniejszym stopniu grupy i organizacje nieformalne	organizacje pozarządowe, włączenie w duży zakres organizacji i grup nieformalnych oraz organizacji zajmujących się grupami osób wykluczonych
Struktura organizacji CO	lider i koordynator projektu (BIS) wspierany przez pozostałych członków konsorcjum (Stowarzyszenie Pracownia Obywatelska, Stowarzyszenie Regionalne Centrum Wolontariatu); struktura rozbudowana, kilka osobnych stanowisk ( w tym specjalista ds. PR)	trzy zatrudnione w projekcie osoby: koordynatorka projektu, doradca CO (stałe obecny w siedzibie CO) oraz księgowy, Zespół doradców, trenerów – „aktywowany” w zależności od potrzeb i planowanych wydarzeń
Działania/oferta CO	oferta podzielona na kilka bloków tematycznych/obszarów realizacji np.: „ABC w NGO”, „Dwójka dla Trójki” itd.; duży poziom satysfakcji beneficjentów z proponowanej przez CO oferty	działania skoncentrowane w ramach kilku wskazanych w ofercie obszarów: doradztwo indywidualne, mentoring itd.; duży poziom satysfakcji beneficjentów z proponowanej przez CO oferty
Mierzalność rezultatów	rozbudowany system pomiaru wsparty konkretnymi wskaźnikami liczbowymi (ew. procentowymi), mającymi na celu wskazanie osiągniętych rezultatów – ankiety satysfakcji, liczba uczestników	przede wszystkim ankiety satysfakcji beneficjentów (przed i po skorzystaniu z oferty); wskaźniki liczbowe dotyczące organizacji pozarządowych oraz grup nieformalnych korzystających z oferty CO
Sposób raportowania działań/kontakt z MOWIS	sprawozdania miesięczne od początku realizacji zadania przedkładane MOWIS przez koordynatora projektu; bieżący kontakt koordynatora projektu z Biurem MOWIS; w początkowej fazie realizacji projektu występowały drobne problemy komunikacyjne na linii CO – Biuro MOWIS	sprawozdania miesięczne od początku realizacji zadania przedkładane Biuru MOWIS przez koordynatorkę projektu (wartości wskaźników docelowych, wartości osiągniętych w danym miesiącu, wartości osiągniętych od początku realizacji zadania oraz opis zadania w miesiącu sprawozdawczym); bieżący kontakt koordynatorki projektu z Biurem MOWIS; brak zdefiniowanych barier komunikacyjnych



Czas realizacji zadania publicznego	I edycja projektu (od 1 marca 2015 do 31 grudnia 2016 roku)	II edycja projektu (od 1 marca 2017 do 31 grudnia 2018 roku)
Działania informacyjno-promocyjne	<p>przy rozpoczęciu prowadzenia działań zadbano o stworzenie strategii public relations obejmującej szczegółowe działania promocyjno-marketingowe CO w okresie realizacji zadania. Przygotowano i wdrożono identyfikację wizualną całego projektu.</p> <p>Podstawowe kanały komunikacji: niezależna od portalu miejskiego strona internetowa CO dostępna pod adresem <a href="http://cokrakow.pl">cokrakow.pl</a> (dostęp: 10.07.2018); aktywny profil CO na Facebooku (duża ilość postów wsparta szeroką aktywnością odbiorców); uruchomiony kanał na platformie YouTube oraz profil na Instagramie.</p> <p>Spójny i przemyślany sposób komunikowania interesariuszy o działaniach i funkcjonowaniu Centrum</p>	<p>podstawowe kanały komunikacji: nowa strona internetowa CO w ramach Miejskiej Platformy Informacyjnej „Magiczny Kraków” na portalu <a href="http://www.ngo.krakow.pl">www.ngo.krakow.pl</a>; kontynuacja prowadzenia profilu CO na Facebooku (przekazanie); głównie działania czysto informacyjne – duży udział wydarzeń komunikowanych poprzez media społecznościowe (Facebook)</p>
Lokalizacja CO	siedziba CO: Stadion Miejski im. Henryka Reymana w Krakowie, ul. Reymonta 20, I piętro trybuny wschodniej stadionu	siedziba CO: Stadion Miejski im. Henryka Reymana w Krakowie, ul. Reymonta 20, I piętro trybuny wschodniej stadionu.
Wyposażenie i aranżacja przestrzeni	<p>podstawowe, biurowe wyposażenie pomieszczeń. Podjęto próbę aranżacji przestrzeni w trakcie realizacji projektu.</p> <p>Trzy pomieszczenia: miniaturowy sekretariat (miejsce pierwszego kontaktu dla beneficjentów); jeden duży pokój z wydzielonymi przestrzeniami do pracy grupowej dla organizacji; jedna sala konferencyjna/warsztatowa</p>	<p>podstawowe, biurowe wyposażenie pomieszczeń.</p> <p>Trzy pomieszczenia: miniaturowy sekretariat (miejsce pierwszego kontaktu dla beneficjentów); jeden duży pokój z wydzielonymi przestrzeniami do pracy grupowej dla organizacji; dwie sale konferencyjne/warsztatowe</p>

Źródło: opracowanie własne.

### 4.3. Rekomendacje służące podniesieniu jakości realizacji Centrum Obywatelskiego w Krakowie

Na podstawie przeprowadzonych badań ewaluacyjnych zadania publicznego pn. Centrum Obywatelskie w Krakowie można sformułować kilka istotnych rekomendacji. Ich adresatami są zarówno władze miejskie (w tym Biuro MOWIS), jak i organizacja realizująca zadanie publiczne (KraFOS). Zalecenia mają na celu pokazanie różnych możliwości rozwiązań na gruncie praktyki realizacji zadania publicznego w krótkiej oraz długiej perspektywie prowadzenia Centrum

Obywatelskiego. Dzielimy je na ogólne, odnoszące się współpracy międzysektorowej jako całości, jak i szczegółowe, doskonalące rozwój Centrum Obywatelskiego.

## Wskazania ogólne

---

1. Przede wszystkim należy pamiętać, że współpracę pozarządowo-publiczną częściej rozumie się nie jako strukturę lub rezultat, a proces. W jego ramach organizacje poszukują wspólnego rozwiązania problemu. Dla pojedynczej organizacji pozostałby on nierozwiązany, gdyż wymaga wspólnego, dobrowolnego działania i uczestnictwa niezależnych podmiotów, które podejmują autonomiczne decyzje. Współpraca ta powinna przynosić korzyści obu stronom, zwiększać możliwości realizacji własnych celów, a także rozwijać organizacje kooperujące. W praktyce oznacza to, że nie możemy w krótkim czasie zbudować satysfakcjonującej i owocnej współpracy, gdyż każdy proces relacyjny wymaga długotrwałego, żmudnego zaangażowania i pracy nad jakością współdziałania. Zaufanie, wiarygodność i zaangażowane jako istotne warunki skutecznego współdziałania rozwijają się stopniowo.
2. Kluczowym warunkiem współdziałania organizacji publicznych i pozarządowych na poziomie lokalnym jest zrozumienie istoty samorządu terytorialnego, definiowanego jako wspólnota. W związku z tym bardzo ważne staje się rozwijanie świadomości specyfiki funkcjonowania poszczególnych podmiotów, roli organizacji pozarządowych w samorządzie oraz zadań samorządu i ograniczeń prawnych. Należy zatem:
  - » rozwijać sposoby komunikowania się organizacji – wiadomości oraz kanały komunikacyjne winny być dostosowane do wymagań konkretnych parterów i sytuacji (w tym spotkań bezpośrednich);

- » rozwijać relacje nieformalne, które ułatwiają podjęcie i prowadzenie współpracy;
  - » podnosić kompetencje liderów współdziałania, którzy odpowiadają za nawiązanie i utrzymywanie więzi, przewodzenie i koordynację działania zespołowego;
  - » budować spójność wśród interesariuszy wewnętrznych organizacji pozarządowych oraz dbanie o rozwój relacji z sojusznikami w trzecim sektorze i poza nim, jak również rozwijanie baz sympatyków organizacji (sympatycy organizacji – ludzie, którzy uczestniczą w sieci relacji organizacji pozarządowych, utożsamiają się z nią, starają się ją wspierać swoimi kontaktami i możliwościami);
  - » dbać o etyczne zachowania ludzi w organizacjach zarówno publicznych, jak i pozarządowych;
  - » zapewniać silne uprawnienie wszystkich grup wewnętrznych organizacji – w szczególności pracowników i wolontariuszy.
3. Organizacje pozarządowe powinny przyglądać się w sposób szczególny swoim relacjom z głównymi klientami realizowanych zadań publicznych, a także własnych. Działania do nich adresowane powinny być oparte na solidnej diagnozie potrzeb i ściśle powiązane ze strategią organizacji. Bardzo istotne jest także planowanie działań „niespodziewanych”, na które organizacja pozarządowa nie do końca ma wpływ, a które wynikają z sytuacji kryzysowych czy pilnych oczekiwań klientów. Tego typu działania, zwłaszcza pomocowe, mają kluczowy wpływ na budowanie tożsamości organizacyjnej. Ich zaniechanie powoduje stopniową biurokratyzację organizacji i upodabnianie jej do organizacji publicznych. Elastyczność i szybka reakcja na potrzeby to cechy wyróżniające trzeci sektor – nie powinno się o tym zapominać. Należy także zwrócić uwagę na niebezpieczeństwo paternalizmu (zwłaszcza wśród organizacji profesjonalnie zarządzanych, z dużym dorobkiem i doświadczeniem),

jak i amatorszczyzny (dotyczy to szczególnie małych organizacji lokalnych, z bliskimi relacjami ze środowiskiem lokalnym).

4. W procesie realizacji zadań publicznych należy pamiętać o zagrożeniach, które występują, gdy intencjonalnie wspieramy jakąś aktywność obywatelską. Mowa tutaj o możliwych postawach paternalistycznych (czyli nadmiernej kontroli i opiece) nie tylko strony publicznej, ale także pozarządowej. W sytuacji kreowania pewnych postaw i zachowań beneficjentów zjawisko paternalizacji może niestety wystąpić.

### **Szczegółowe wskazania związane *stricto* z zadaniem**

1. Kolejny raz podnosimy, że zadania publiczne takie jak Centrum Obywatelskie swoje efekty i rezultaty przynoszą w dłuższym okresie czasu. Dlatego warto rozważyć dłuższe terminy realizacji zadania publicznego, co najmniej trzyletnie, aby pozwolić na realizację spójnej oferty Centrum. Dodatkowo uważamy, że zadanie powinno być podzielone na dwa odrębne podzadania, jedno skoncentrowane na wsparciu krakowskich organizacji pozarządowych i grup stopniowo się formalizujących, a drugie skierowane do mieszkańców miasta, z uwzględnieniem i wyszukiwaniem liderów wśród mieszkańców, którzy mogliby tworzyć kanwę wielu działań aktywizujących dla mieszkańców.
2. Ze względu na fakt, że Centrum Obywatelskie przebiega w ramach zleconego zadania publicznego i jest projektem realizowanym w wyznaczonym czasie przez określoną organizację, ważne staje się szerokie przygotowanie do wprowadzenia ewentualnej zmiany i odpowiednie zarządzanie tą zmianą. Druga edycja projektu pokazała, że organizacja będąca realizatorem zadania publicznego w pierwszej edycji projektu nie miała stworzonych do końca odpowiednich warunków przekazywania podstawowych informacji o Centrum Obywatelskim nowemu operatorowi. Dodatkowo ujawniła się w sposób wyraźny konkurencja w ramach trzeciego sektora, w tym podział (ujawniający się w szczególności w mediach społecznościowych) na organizacje

i liderów opinii sprzyjających pierwszemu bądź drugiemu operatorowi Centrum. W celu zachowania ciągłości realizacji zadania, przy jednoczesnej zmianie operatora prowadzącego, ważną rolę odgrywa przekazanie wszystkich niezbędnych informacji na temat funkcjonowania Centrum oraz doświadczeń i dobrych praktyk związanych z wykonywaniem zadania. Wydaje się, że inicjatorem takiego spotkania i tym samym płynnego przekazania zadania publicznego powinno być Biuro MOWIS. Podjęcie takich działań mogłoby sprawnie ograniczyć dezinformację i chaos, jakie wyniknęły przy rozpoczęciu prowadzenia zadania przez nowego operatora w tej edycji zadania publicznego. To ważne zarówno z punktu widzenia organizacyjnego (ciągłość realizacji zadania), jak i z perspektywy samych odbiorców, którzy wedle naszej oceny nie powinni odczuć faktycznej zmiany w zakresie kwestii formalnych. W świadomości beneficjentów Centrum Obywatelskie winno być Centrum Obywatelskim, a nie projektem realizowanych przez taką czy inną organizację.

3. Sugerujemy, aby od strony formalno-prawnej to Biuro MOWIS było administratorem baz danych organizacji i grup nieformalnych (baza mailingowa, newsletter, dane organizacji). Jest to istotny element w sytuacji, kiedy następuje bezpośrednia zmiana operatora Centrum. Właśnie ze względów formalnych poprzedni operator Centrum nie mógł przekazać nowemu bazy danych organizacji. Tym samym KraFOS rozpoczynał swoje działania od ponownej rejestracji beneficjentów projektu.
4. Słusznym wydaje się promowanie Centrum Obywatelskiego za pomocą oficjalnej witryny internetowej w domenie [krakow.pl](http://krakow.pl). Jednocześnie zaleca się, aby treści publikowane na stronie internetowej oraz w mediach społecznościowych były spójne i miały uporządkowany harmonogram publikacji. Ponadto ważne jest określenie częstotliwości publikacji treści z włączeniem różnego rodzaju kontentów, tak aby zarówno strona internetowa, jak i profile w mediach społecznościowych nie stanowiły tylko platformy informacyjnej, ale także wpływały na budowanie

i utrzymanie relacji pomiędzy interesariuszami Centrum. Organizacje pozarządowe zorientowane na współdziałanie powinny strzec się wszelkiego rodzaju konfliktu interesów. Należy unikać takich działań w organizacji i takiej obsady stanowisk, które mogą budzić jakiegokolwiek wątpliwości jej otoczenia. Brak jasności i przejrzystości działań może powodować utratę zaufania obecnych lub przyszłych partnerów. Łączenie zadań odpłatnych i nieodpłatnych w organizacji rodzi zwykle podejrzania dotyczące uczciwości organizacji, a także klarownej i przejrzystej realizacji celów statutowych.

5. Podtrzymujemy rekomendacje z poprzedniej edycji badań, że najistotniejszym obszarem realizacji zadania publicznego, który wydaje się niedopracowany zarówno po stronie Biura MOWIS, jak i organizacji prowadzącej Centrum, jest jakość realizacji zadania publicznego. Myślenie i działanie projakościowe było i pozostaje niewystarczające. Działania doskonalące winny zostać w sposób szczegółowy zaprojektowane. Istotę projaściowego spojrzenia na zadanie publiczne stanowi obecnie tylko ocena satysfakcji klienta – beneficjenta. Tymczasem winno obejmować szczegółową analizę procesów realizacji usługi (w tym wskaźników ekonomiczności, czasu realizacji, kosztów itd.), oceny produktów zadania publicznego (cech wykonywanych usług), w tym ich adekwatności w stosunku do idei i celów powołania Centrum. Należałoby także bardzo wyraźnie przyjrzeć się poszczególnym produktom i potrzebie ich dostarczenia, zwłaszcza na tle tego, co realizują pozostałe krakowskie organizacje pozarządowe w ramach swoich działań statutowych i innych projektów. Oferta „produktowa” winna być unikatowa, niepowielająca rozwiązań, realizowana w oparciu o rzetelną analizę potrzeb. Tej ostatniej także brakuje, gdyż zarówno obecny, jak i poprzedni operator opierali się na dość powierzchownych badaniach.

Trudno jednoznacznie rozstrzygnąć, w jaki sposób zaprojektować projakościowe spojrzenie na tego typu zadanie publiczne, nie przeregulując jego wykonania. Należałoby w sposób szczególny przyjrzeć się innym tego typu jednostkom w Polsce, przeanalizować ich słabe i mocne strony, jak również poszukać rozwiązań w innych krajach. Następnie, po szerszej analizie i dyskusjach międzysektorowych, warto zaproponować działania doskonalące sposób funkcjonowania Centrum Obywatelskiego.

Oczywiście trudnym wydaje się stałe doskonalenie jakości realizowanych zadań bez zwiększenia środków na jego realizację. Niemniej jednak doskonalenie winno także obejmować rozwój innowacyjnych działań, poszukiwanie nowych grup docelowych (np. młodzieży i dzieci), jak również większe wspieranie organizacji i grup nieformalnych o charakterze lokalnym (działających na terenie dzielnic).

## ZAKOŃCZENIE

Za pierwszą i największą zaletę Centrum Obywatelskiego w Krakowie należy uznać jego sposób prowadzenia. To, że realizatorem tego zadania są organizacje pozarządowe, jest największą wartością, gdyż wiele jednostek samorządu terytorialnego w Polsce uruchomiło podobne centra, nie oddając ich jednak w ręce organizacji trzeciego sektora, tylko tworząc własne, publiczne struktury. Uniknęły w ten sposób wielu problemów, ale także pozbawiły się korzyści płynących z takiego rozwiązania. Nie dotyczą ich wspólne negocjacje, ustalanie celów, komunikowanie partnerów i inne kwestie, które zawsze pojawiają się na styku współdziałania obu sektorów. Lecz nie korzystają także z następujących dobrodziejstw takiego rozwiązania: zwiększenia zainteresowania sprawami publicznymi mieszkańców, rozwoju kompetencji organizacji pozarządowych, podniesienia efektywności realizacji usług publicznych, pojawiania się nowych liderów. Lista korzyści okazuje się niewyczerpana. Niestety, jak pokazuje praktyka, samorządy często wybierają brak trosk organizacyjnych i trudów współpracy wiążących się z centrum funkcjonującym we własnych strukturach organizacyjnych.

Niewątpliwie ewaluacja realizacji zadań publicznych jest dużym wyzwaniem, gdyż w przeważającej mierze odnosi się do współpracy różnorodnych interesariuszy oraz oceny partycypacji społecznej. Problem stanowi chociażby dobór uczestników badania opinii, których nie zawsze wybiera się w odniesieniu do kompetencji, celów lub obszaru ewaluacji, ale mając na względzie tylko praktyczne kryterium dostępności. Kolejne wyzwanie dotyczy doboru narzędzi opisu i pomiaru zdania publicznego – nie zawsze odpowiadających celom zadań i traktowanych w daleko idącym uproszczeniu. I wreszcie trzecie wyzwanie – problem oceny procesów komunikacji w procesie realizacji zleconego zadania publicznego, gdzie każda ze stron ma nie tylko zróżnicowane



kanały i sposoby komunikacji, ale także mówiąc trochę metaforycznie, używa nieco innego języka. Dlatego ocena współdziałania międzyorganizacyjnego oraz – szerzej – międzysektorowego jest niezwykle trudna. Dzieje się tak, gdyż bardzo trudno dokonać pomiaru stopnia realizacji celów, w szczególności ustanowić adekwatne mierniki, dobrać metodologię oraz opracować narzędzia pomiaru w sytuacji ograniczonych zasobów finansowych. Podobnie rzecz się ma z organizacjami pozarządowymi i z tego powodu nie poczyniły one istotnych postępów w popularyzacji praktyk ewaluacyjnych, tymczasem organizacje publiczne ograniczane przepisami prawa wymagają jasnych, obiektywnych dowodów na przeprowadzane zmiany społeczne. Najważniejsza rekomendacja, która płynie z tych wywodów, dotyczy konieczności wzmocnienia dialogu obywatelskiego, wspólnego ustalania celów współdziałania i próby wypracowania mierników oceny w postępkach ich realizacji.

Na zakończenie warto podkreślić odmiennosć ewaluacji od innych form oceny projektów czy działań organizacji. Ewaluacja bowiem różni się znacznie od audytu. W jej ramach nie będziemy nadawać organizacjom certyfikatów, sprawdzać terminowości wykonywanych działań czy stopnia zgodności z przepisami prawa. Nie okaże się także istotna analiza dokumentów finansowych czy wykonywania procedur. Innymi słowy, nie skupia się ona na osądzie, konkretnym wskazaniu spełniania norm czy zasad, ale raczej ujmuje integrację, animację i negocjację. Współdziałania międzysektorowego nie można poddawać audytowi i powinniśmy zadbać o to, żeby żadna ewaluacja realizacji zadań publicznych nie posiadała jego cech.

## BIBLIOGRAFIA

- Agranoff R., 2006, *Inside Collaborative Networks: Ten Lessons for Public Managers*, "Public Administration Review", vol. 66, special issue, s. 56-64.
- Amis J., Pant N., Slack T., 1997, *Achieving a Sustainable Competitive Advantage: a Resource-based View of Sport Sponsorship*, "Journal of Sport Management", vol. 11, s. 80-96.
- Austin J.E., 2000, *Strategic Collaboration Between Nonprofits and Business*, "Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly", vol. 29, no.1, s. 69-97.
- Austin M.J., Claassen J., 2008, *Impact of Organizational Change on Organizational Culture: Implications for Introducing Evidence-Based Practice*, "Journal of Evidence-Based Social Work", vol. 5, no. 1/2, s. 321-359.
- Babbie E., 2005, *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Bedwell W. L., Wildman J. L., Diaz-Granados D., Salazar M., Kramer W. S., Salas E., 2012, *Collaboration at Work: An Integrative Multilevel Conceptualization*, "Human Resource Management Review", vol. 22, no. 2, s. 128-145.
- Blomgren Bingham L., O'Leary R., 2006, *Conclusion: Parallel Play, Not Collaboration: Missing Questions, Missing Connections*, "Public Administration Review", vol. 66, special issue, s. 161-167.
- Bogacz-Wojtanowska E., 2005, *Strategie działania organizacji pozarządowych w budowaniu relacji z sektorem publicznym i komercyjnym*, [w:] Plawgo B., Zaremba W. (red.), *Partnerskie współdziałanie w sektorze publicznym i prywatnym*, Fundacja Współczesne Zarządzanie, Białystok, s. 97-102.

- Bogacz-Wojtanowska E., 2006a, *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi na przykładzie stowarzyszeń krakowskich*, Wydawnictwo UJ, Kraków.
- Bogacz-Wojtanowska E., 2006b, *Podejście jakościowe w badaniach organizacji obywatelskich*, „Kwartalnik Współczesne Zarządzanie”, nr 4, s. 110-121.
- Bogacz-Wojtanowska E., 2006c, *O etyce i odpowiedzialności w działaniach organizacji pozarządowych*, „Kwartalnik Trzeci Sektor”, nr 11, s. 61-68.
- Bogacz-Wojtanowska E., 2007a, *Modele współpracy lokalnych instytucji a rozwiązywanie problemów rynku pracy*, Wydawnictwo UJ, Kraków.
- Bogacz-Wojtanowska E., 2008, Tworzenie sieci – budowanie Partnerstwa Gościniec, [w:] Kazimierczak T., Hernik K. (red.), *Spółeczność lokalna w działaniu. Kapitał społeczny – potencjał społeczny – lokalne governance*, Fundacja Instytut Spraw Publicznych, Warszawa, s. 147-170.
- Bogacz-Wojtanowska E., 2007b, *Organizacje publiczne w relacjach z organizacjami pozarządowymi*, „Kwartalnik Współczesne Zarządzanie”, nr 4, s. 109-118.
- Bogacz-Wojtanowska E., 2011a, *Współdziałanie organizacji pozarządowych i publicznych*, Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Bogacz-Wojtanowska E., Dudkiewicz M., Górniak K., Makowski G., Stokowska A., 2010, *Raport cząstkowy nt. współpracy międzysektorowej, na podstawie wstępnych badań jakościowych*, materiał przygotowany w ramach projektu „Model współpracy administracji publicznej i organizacji pozarządowych – wypracowanie i upowszechnienie standardów współpracy”, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa.
- Bogacz-Wojtanowska E., Góral E., Meisel-Dobrzański J., Wrona S., *Dialog obywatelski w Krakowie: Ewaluacja Centrum Obywatelskiego w Krakowie*, Wydawnictwo ToC, Nowy Targ 2017.

- Bronstein L.R., 2003, *A Model for Interdisciplinary Collaboration*, "Social Work", vol. 48, no. 3, s. 297-306.
- Bryson J.M., Crosby B.C., Middleton Stone M., 2006, *The Design and Implementation of Cross-Sector Collaborations: Propositions from the Literature*, "Public Administration Review", vol. 66, special issue, s. 44-55.
- Bugdol M., 2010, *Wymiary i problemy zarządzania organizacją opartą na zaufaniu*, Wydawnictwo UJ Kraków.
- Campbell D., 2008, *Giving up The Single Life: Leadership Motivations for Interorganizational Restructuring of Nonprofit Organizations*, Center for Nonprofit Strategy and Management, Working Papers Series, Baruch College, New York.
- Cigler B.A., 1999, *Pre-Conditions for the Emergence of Multicommunity Collaboration Organizations*, "Review of Policy Research", vol. 16, no. 1, s. 86-102.
- Craig D., Porter D., 2004, *The Third Way and The Third World: Poverty Reduction and Social Inclusion Strategies in The Rise of "Inclusive" Liberalism*, "Review of International Political Economy", vol. 12, no. 2, s. 226-263.
- Das T.K., Teng Bing-Sheng, 1998, *Between Trust And Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances*, "Academy of Management Review", vol. 23, no. 3, s. 491-512.
- Gidron B., Kramer R.M., Salamon L.M., 1992, *Government and third sector in comparative perspective: allies or adversaries?*, [w:] Gidron B., Kramer R.M., Salamon L.M. (red.), *Government and the Third Sector: Emerging Relationships in Welfare States*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1992, s. 1-30.
- Giguere S., 2003, *Managing decentralisation and new forms of governance*, [w:] *Managing decentralization. A new role form labour market policy*, OECD Publishing, s. 11-27.
- Goldman S., Kahnweiler W.M., 2000, *A Collaborator Profile for Executives of Nonprofit Organizations*, "Nonprofit Management & Leadership", vol. 10, no. 4, s. 435-450.

- Duque-Zuluaga L.C., Schneider U., 2008, *Market Orientation and Organizational Performance in the Nonprofit Context: Exploring Both Concepts and the Relationship Between Them*, "Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing", vol. 19, no. 2, s. 25-47.
- Frey B.B., Lohmeier J.H., Lee S.W., Toolefson N., 2006, *Measuring Collaboration Among Grant Partners*, "American Journal of Evaluation", vol. 7, no. 3, s. 383-392.
- Handy C., 1988, *Understanding Voluntary Organizations*, Penguin Books, London.
- Gray B., 1985, *Conditions facilitating interorganizational collaboration*, "Human Relations", vol. 38, no. 10, s. 911-936.
- Handy C., 1992, Types of Voluntary Organizations, [w:] Batsleer J., Cornforth C., Paton R. (red.), *Issues in Voluntary and Non-profit Management*, Addison-Wesley Publishing Company, s. 13-19.
- Huxham C., 1993, *Pursuing Collaborative Advantage*, "The Journal of the Operational Research Society", vol. 44, no. 6, s. 599-611.
- Huxham C., 2003, *Theorizing Collaboration Practice*, "Public Management Review", vol. 5, no. 3, s. 401-423.
- Huxham C., Vangen S., 2000, *Leadership in The Shaping And Implementation of Collaboration Agendas: How Things Happen in A (Not Quite) Joined-Up World*, "Academy of Management Journal", vol. 43, no. 6, s. 1159-1175.
- Innes J.E., Booher D. E., 1999, *Consensus Building and Complex Adaptive Systems: A Framework for Evaluating Collaborative Planning*, "Journal of the American Planning Association", vol. 65, no. 4, s. 412-23
- Iyer E., 2003, *Theory of Alliances: Partnership and Partner Characteristics*, "Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing", vol. 11, no. 1, s. 41-57.
- Kapucu N., 2006, *Public-Nonprofit Partnerships for Collective Action in Dynamic Contexts Of Emergencies*, "Public Administration", vol. 84, no. 1, s. 205-220.

- Kolk A., Van Dolen W., Vock M., 2010, *Trickle Effects of Cross-Sector Social Partnerships*, "Journal of Business Ethics", vol. 94, s. 123-137.
- Korngold A., 2005, *Leveraging Goodwill: Strengthening Nonprofits by Engaging Businesses*, Jossey-Bass A Willey Imprint, San Francisco.
- Kożuch B., 2004, *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich organizacji*, Wydawnictwo Placet, Warszawa.
- Kożuch B., 2005, Kooperatywne zachowania organizacji publicznych, [w:] Plawgo B., Zaremba W. (red.), *Partnerskie współdziałanie w sektorze publicznym i prywatnym*, Fundacja Współczesne Zarządzanie, Białystok, s. 11-18.
- Kożuch B., 2007, *Nauka o organizacji*, Wydawnictwa Fachowe CeDeWu, Warszawa.
- Kreutzer K., 2009, *Nonprofit Governance During Organizational Transition in Voluntary Associations*, "Nonprofit Management & Leadership", vol. 20, no. 1, s. 117-133.
- Leś E., 2010, *Analiza porównawcza modeli współpracy administracji publicznej z organizacjami not for profit w wybranych państwach Unii Europejskiej*, Collegium Civitas, Warszawa.
- Lewis D., 2002, *Organization and Management in the Third Sector. Toward a Cross-Cultural Research Agenda*, "Nonprofit Management & Leadership", vol. 13, no. 1, s. 67-83.
- Lipsky M., Smith S.R., 1989, *Nonprofit Organizations, Government, and The Welfare State*, "Political Science Quarterly", vol. 104, s. 625-648.
- Main J., 2012, *Playing in the Sandpit Together, Alone; Partnerships and Collaboration in The Community Sector*, "Cosmopolitan Civil Societies Journal", vol. 4, no. 1, s. 26-51.
- Makowski G., 2005, *Zasady współpracy międzysektorowej w Ustawie o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie*, „Kwartalnik Trzeci Sektor”, nr 3, s. 11-19.

- Makowski G., 2008a, Ewolucja, rewolucja czy degeneracja? Krótka historia prac nad zmianami w Ustawie o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, [w:] Makowski G. (red.), *U progu zmian. Pięć lat ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa, s. 9-28.
- Makowski G., 2008b, Nowe płaszczyzny dialogu między władzą i organizacjami pozarządowymi w Polsce, [w:] Makowski G., Schimanek T. (red.), *Organizacje pozarządowe i władza publiczna. Drogi do partnerstwa*, Fundacja Instytut Spraw Publicznych Warszawa, s. 73-94.
- Manley T.R., Shaw W.H., Manley R.C., 2007, *Project Partnering: A Medium for Private and Public Sector Collaboration*, "Engineering Management Journal", vol. 19, no. 2, s. 3-11.
- Mattessich P.W., Murray-Close M., Monsey B.R., 2001, *Collaboration: What Makes It Work*, Amherst H. Wilder Foundation, St. Paul.
- Middleton M., 1987, Nonprofit Boards of Directors: Beyond The Governance Function, [w:] Powell W.W. (red.), *The Nonprofit Sector: Research Handbook*, Yale University Press, New Haven, s. 141-153.
- Miształ W., 2011, *Dialog obywatelski we współczesnej Polsce*, Wydawnictwo UMCS, Lublin.
- Model współpracy administracji publicznej i organizacji pozarządowych*, 2011, publikacja przygotowana w ramach projektu „Model współpracy administracji publicznej i organizacji pozarządowych – wypracowanie i upowszechnienie standardów współpracy”, Departament Pożytku Publicznego MPiPS i in., Warszawa.
- Mulroy E.A., 2003, *Community as A Factor in Implementing Interorganizational Partnerships: Issues, Constraints, And Adaptations*, "Nonprofit Management & Leadership", vol. 14, no. 1, s. 47-66.
- Najam A., 2000, *The Four C's of Third Sector-Government Relations: Cooperation, Confrontation, Complementarity, And Co-Optation*, "Nonprofit Management & Leadership", vol. 10, no. 4, s. 375-396.

- Nierenberg B., 2011, *Zarządzanie mediami. Ujęcie systemowe*, Wydawnictwo UJ, Kraków.
- Olejniczak K., Kozak M., Ledzion B., (red.), 2008, *Teoria i praktyka ewaluacji interwencji publicznych. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Oliver C., 1990, *Determinants of interorganizational relationships: Integration and future directions*, "The Academy of Management Review", vol. 15, no. 2, s. 241-265.
- O'Looney J.O., 1994, *Modeling Collaboration and Social Services Integration: A Single State's Experience with Developmental and Non-Developmental Models*, "Administration in Social Work", vol. 18, no. 1, s. 61-86.
- Parkinson C., 2006, *Building Successful Collaborations: A Guide to Collaboration Among Nonprofit Agencies and Business*, Cambridge and North Dumfries Community Foundation.
- Provan K.G., Kenis P., 2007, *Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness*, "Journal of Public Administration Research and Theory", vol. 18, no.2, s. 229-252.
- Pszczołowski T., 1978, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław.
- Ronco W.C., Ronco J.S., 1996, *Partnering Manual For Design and Construction*, McGraw-Hill Professional, New York.
- Rondinelli D.A., London T., 2003, *How Corporations and Environmental Groups Cooperate: Assessing Cross Sector Alliances and Collaborations*, "Academy of Management Executive", vol. 17, no. 1, s. 61-76.
- Rymsza M. 2007a, *Polityka państwa wobec sektora obywatelskiego w Polsce w latach 1987-2007*, [w:] Rymsza M., Makowski G., Dudkiewicz M. (red.), *Państwo a trzeci sektor. Prawo i instytucje w działaniu*, Fundacja Instytut Spraw Publicznych, Warszawa, s. 23-42.



- Rymsza M., 2007b, O polityce państwa wobec trzeciego sektora i instytucjonalizacji dialogu obywatelskiego, [w:] Rymsza M. (red.), *Organizacje pozarządowe. Dialog obywatelski. Polityka państwa*, Fundacja Instytut Spraw Publicznych Warszawa, s. 7-20.
- Rymsza M., 2010, *Działalność dobroczynna: tradycje i współczesność*, „Kwartalnik Trzeci Sektor”, nr 22, s. 2-7.
- Sagawa S., 2001, *New Value Partnerships: The Lessons of Denny's/Save The Children Partnership for Building High-Yielding Cross-Sector Alliances*, “International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing”, vol. 6, no.3, s. 199-214.
- Saidel J.R., 1993, The Board Role in Relation to Government: Alternative Models, [w:] Young D.R., Hollister R.M. (red.), *Governing, leading and managing nonprofit organizations. New insights from research and practice*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, s. 32-51.
- Salamon L.M., 2001, The Nonprofit Sector And Democracy: Prerequisite, Impediment, or Irrelevance?, [w:] Abramson A.J. (red.), *Mapping New Worlds. Selected Research on The Nonprofit Sector Around The Globe*, Nonprofit Sector Research Fund of the Aspen Institute, Washington D. C., s. 9-15.
- Selsky J.W., Parker B., 2005, *Cross-sector Partnerships to Address Social Issues: Challenges to Theory and Practice*, “Journal of Management”, vol., 31, no. 6, s. 849-873.
- Shaw M.M., 2003, *Successful Collaboration Between the Nonprofit and Public Sectors*, “Nonprofit Management & Leadership”, vol. 14, no. 1, s. 107-120.
- Silvia C., McGuire M., 2010, *Leading Public Sector Networks: An Empirical Examination of Integrative Leadership Behaviors*, “The Leadership Quarterly”, vol. 21, no.2, s. 264-277.
- Sink D., 1998, Interorganizational Collaboration, [w:] Shafritz J.M. (red.), *The International Encyclopedia of Public Policy and Administration*, Westview Press Boulder, s. 1188-1191.

- Starnes B.J., 2001, *Achieving Competitive Advantage Through the Application of Open Systems Theory and the Development of Strategic Alliances: A Guide for Managers of Nonprofit Organizations*, "Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing", vol. 8, no. 2, s. 15-27.
- Sztompka P., 2012, *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Znak, Kraków.
- Todeva E., Knoke D., 2005, *Strategic Alliances and Models of Collaboration*, "Management Decision", vol. 43, no. 1, s. 123-148.
- Wood D.J., Gray B., 1991, *Toward a Comprehensive Theory of Collaboration*, "Journal of Applied Behavioral Science", vol. 27, no. 2, s. 139-62.
- Wyka A., 2005, Wokół zasady pomocniczości w Polsce, [w:] Gawkowska A., Gliński P., Kościański A. (red.), *Teorie wspólnotowe a praktyka społeczna – obywatelskość, polityka, lokalność*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa, s. 147-175.
- Young D.R., 2000, *Alternative Models of Government – Nonprofit Sector Relations: Theoretical and International Perspectives*, "Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly", vol. 29, no. 1, s. 149-172.

## Dokumenty zastane

---

- Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie* (Dz. U. 2003, Nr 96, poz. 873 z późn. zm.).
- Uchwała nr VI/72/15 Rady Miasta Krakowa; Wieloletni Program Współpracy Gminy Miejskiej Kraków z organizacjami pozarządowymi na lata 2015-2018, [https://www.bip.krakow.pl/?dok\\_id=167&sub\\_dok\\_id=167&sub=uchwala&query=id%3D20691%26typ%3Du](https://www.bip.krakow.pl/?dok_id=167&sub_dok_id=167&sub=uchwala&query=id%3D20691%26typ%3Du) (dostęp: 4:07.2018).
- <http://poradnik.ngo.pl/centra-wsparcia-organizacji-pozarzadowych>.

- Dokumenty przekazane przez Biuro MOWIS  
Oferta realizacji zadania – KraFOS  
Sprawozdanie z realizacji zadania w okresie od 1 marca 2017 roku  
do 30 czerwca 2018 roku
- Sprawozdania miesięczne CO – marzec 2017  
Sprawozdania miesięczne CO – kwiecień 2017  
Sprawozdania miesięczne CO – maj 2017  
Sprawozdania miesięczne CO – lipiec 2017  
Sprawozdania miesięczne CO – sierpień 2017  
Sprawozdania miesięczne CO – wrzesień 2017  
Sprawozdania miesięczne CO – październik 2017  
Sprawozdania miesięczne CO – listopad 2017  
Sprawozdania miesięczne CO – grudzień 2017  
Sprawozdania miesięczne CO – styczeń 2018  
Sprawozdania miesięczne CO – luty 2018  
Sprawozdania miesięczne CO – marzec 2018  
Sprawozdania miesięczne CO – kwiecień 2018  
Sprawozdania miesięczne CO – maj 2018  
Sprawozdania miesięczne CO – czerwiec 2018
- Lista beneficjentów CO – marzec 2017  
Lista beneficjentów CO – kwiecień 2017  
Lista beneficjentów CO – maj 2017  
Lista beneficjentów CO – czerwiec 2017  
Lista beneficjentów CO – lipiec 2017  
Lista beneficjentów CO – sierpień 2017  
Lista beneficjentów CO – wrzesień 2017  
Lista beneficjentów CO – październik 2017  
Lista beneficjentów CO – listopad 2017  
Lista beneficjentów CO – grudzień 2017  
Lista beneficjentów CO – styczeń 2018  
Lista beneficjentów CO – luty 2018  
Lista beneficjentów CO – marzec 2018  
Lista beneficjentów CO – kwiecień 2018  
Lista beneficjentów CO – czerwiec 2018

## Strony internetowe

---

<https://www.bip.krakow.pl/>

<http://www.krafos.pl/>

<https://ngo.krakow.pl/>

<http://co.krakow.pl/>

<https://www.facebook.com/cokrakow/>

## ANEKS

### Schemat ewaluacji zadania publicznego

---

#### Dane dotyczące organizacji poddanej ewaluacji

Nazwa:

Adres:

Telefon:

e-mail:

Okres objęty ewaluacją:

### Obszary i metody oceny ewaluacji zadania publicznego

---

#### CHARAKTERYSTYKA ZADANIA PUBLICZNEGO

Sposoby, w jaki kadra zarządzająca zadaniem publicznym powiązała zadanie publiczne z potrzebami i oczekiwaniami potencjalnych odbiorców, odwołując się do różnych źródeł wiedzy (np. badania beneficjentów, ogólnodostępne raporty i publikacje). Realizacja zadania publicznego była poprzedzona badaniem potrzeb (kto prowadził, kiedy, dlaczego

itd.), jak również były prowadzone w tym celu inne badania (praktyki innych miast, dotychczasowe rozwiązania).

#### **METODY OCENY**

- Wywiad z kadrą organizacji i Biurem MOWIS, źródła dokumentowe i zastane.

Zdanie publiczne wiąże się z misją, celami organizacji, ewentualnie z założoną strategią działania organizacji realizującej zadanie publiczne.

#### **METODY OCENY**

- Wywiad z kadrą organizacji i Biurem MOWIS, źródła dokumentowe i zastane, strona internetowa CO.

Zadanie publiczne zostało konkretnie zdefiniowane w czasie jako projekt, z określonymi produktami, z opisaną grupą docelową, obszarem działania, miejscem i formą świadczenia usługi publicznej (opis zadania publicznego, z uwzględnieniem produktów, uczestników, miejsca itd.).

#### **METODY OCENY**

- Wywiad z kadrą organizacji i Biurem MOWIS, źródła dokumentowe i zastane.

## **LUDZIE ORGANIZACJI I ZADANIA PUBLICZNEGO**

Zadanie publiczne realizują osoby zatrudnione lub stale współpracujące z organizacją i odpowiedzialne za zapewnienie rzetelności wykonywania zadania publicznego.

Pracownicy i wolontariusze Centrum Obywatelskiego posiadają doświadczenie w realizacji zadań publicznych.

#### **METODY OCENY**

- Wywiad z kadrą organizacji i Biurem MOWIS, źródła dokumentowe i zastane.

Centrum Obywatelskie prowadzi działania poprzez odpowiednią kadrę w ramach realizacji zadania publicznego: wszyscy pracownicy i wolontariusze Centrum Obywatelskiego przypisani do zadania publicznego posiadają doświadczenie zawodowe lub byli odpowiednio przygotowani (przeszkoleni) do prowadzenia działań w jego ramach.

#### **METODY OCENY**

- Wywiad z kadrą organizacji i Biurem MOWIS, źródła dokumentowe i zastane.

Centrum Obywatelskie zapewnia odpowiednie wykorzystanie kadry do realizacji zadania publicznego.

#### **MIERNIKI**

- liczba pracowników,
- liczba wolontariuszy,
- liczba beneficjentów przypadającą na 1 pracownika/wolontariusza (miesiąc/rok).

#### **METODY OCENY**

- Wywiad z kadrą organizacji i Biura MOWIS, źródła dokumentowe i zastane.

## JAKOŚĆ ZADANIA PUBLICZNEGO

Centrum Obywatelskie oferuje usługi w ramach zadania publicznego w zgodzie z obowiązującymi normami prawnymi i wymogami narzucanymi przez Biuro MOWIS (zasady realizacji zadania publicznego). Sposoby rozumienia wydatkowania środków publicznych w ramach zadania publicznego.

### METODY OCENY

- Wywiad z kadrą organizacji i Biura MOWIS, źródła dokumentowe i zastane.

Stosowane metody realizacji zadania publicznego są adekwatne do deklarowanych rezultatów, treści zadania oraz specyfiki potrzeb grupy docelowej. Charakterystyka podejmowanych działań.

### METODY OCENY

- Wywiad z kadrą organizacji i Biura MOWIS, źródła dokumentowe i zastane,
- ankiety skierowane do beneficjentów/klientów CO, obserwacja bezpośrednia.

Proces realizacji zadania publicznego jest niezakłócony i można go opisać według określonych, jakościowych mierników, dopasowanych do zadania publicznego.

### MIERNIKI (WŁAŚCIWE DLA BADANEGO ZADANIA PUBLICZNEGO)

- liczba godzin świadczonych usług (miesiąc/rok),
- godziny otwarcia/dostępności organizacji dla beneficjentów zadania,



- platforma internetowa (czytelność, liczba potrzebnych informacji, właściwe informacje zgodne z zadaniem publicznym itd.),
- liczba udzielonych porad/informacji,
- liczba wydarzeń/eventów.

#### **METODY OCENY**

- Wywiad z kadrą organizacji i Biura MOWIS, źródła dokumentowe i zastane,
- ankiety skierowane do beneficjentów/klientów CO, strona internetowa CO, media społecznościowe CO, obserwacja bezpośrednia.

Centrum Obywatelskie publikuje na stronach internetowych lub w materiałach informacyjnych podsumowania prowadzonych działań w zakresie zadania publicznego, referencje lub opinie uczestników wydarzeń.

#### **METODY OCENY**

- Wywiad z kadrą organizacji i Biura MOWIS, źródła dokumentowe i zastane,
- ankiety skierowane do beneficjentów/klientów CO, strona internetowa CO, media społecznościowe CO.

Centrum Obywatelskie prowadzi dokumentację przebiegu zadania publicznego, w szczególności:

- program/plan działania (w tym wymiar godzinowy i tematy poszczególnych działań),
- monitoring i rejestr pracy pracowników/wolontariuszy, w tym zgodne z prawem pracy działania w stosunku do pracowników,

- rejestr liczby beneficjentów,
- aktualizację danych w ramach usługi (platforma),
- zgodne z przepisami dokumenty finansowe.

#### **METODY OCENY**

- Wywiad z kadrą organizacji i Biura MOWIS, źródła dokumentowe i zastane, strona internetowa CO, media społecznościowe CO.

## **INFRASTRUKTURA ZADANIA PUBLICZNEGO**

Zadanie publiczne jest realizowane w lokalizacji zapewniającej skuteczne wykonanie zadania. Centrum Obywatelskie realizuje działania w warunkach zapewniających komfort uczestników i higienę funkcjonowania. Oferowane usługi odbywają się w pomieszczeniach spełniających poniższe warunki:

- powierzchnia odpowiednia do specyfiki usługi, dostęp do światła dziennego i oświetlenia sztucznego;
- komfortowa temperatura powietrza;
- brak zakłócającego pracę hałasu z zewnątrz;
- utrzymanie w czystości;
- dostęp do zaplecza sanitarnego;
- odpowiednie umeblowanie (krzesła, ew. stoły) umożliwiające aranżację przestrzeni w sposób odpowiednio do specyfiki zadania publicznego.

#### **METODY OCENY**

- Wywiad z kadrą organizacji i Biura MOWIS, źródła dokumentowe i zastane, ankiety skierowane do beneficjentów/klientów CO, obserwacje.

Zadanie publiczne jest realizowane przez Centrum Obywatelskie z użyciem różnorodnych środków i materiałów wspierających jego realizację. W szczególności:

- komputer,
- dostęp do internetu,
- inne, specjalistyczne pomoce, niezbędne do realizacji usługi.

### **Metody oceny**

- Wywiad z kadrą organizacji i Biura MOWIS, źródła dokumentowe i zastane, obserwacje.

## **KOMUNIKACJA W SFERZE REALIZACJI ZADANIA PUBLICZNEGO**

Centrum Obywatelskie publikuje na stronie internetowej, w materiałach promocyjnych czy mediach informacje o swojej koncepcji działania, która powinna zawierać m.in. misję, cele, wartości, obszary tematyczne działań i podstawowe dokumenty organizacyjne.

### **METODY OCENY**

- Wywiad z kadrą organizacji i Biura MOWIS, źródła dokumentowe i zastane, ankiety skierowane do beneficjentów/klientów CO, strona internetowa CO, media społecznościowe CO.

Centrum Obywatelskie publikuje aktualny zestaw działań w ramach realizowanych zadań publicznych, pozwalający potencjalnym beneficjentom na znalezienie wszystkich niezbędnych informacji, zawierających wiadomości obejmujące:

- cele i sposoby działania,
- czas trwania działań/projektów/aktywności,
- informacje kontaktowe.

#### **METODY OCENY**

- Wywiad z kadrą organizacji i Biura MOWIS, źródła dokumentowe i zastane, ankiety skierowane do beneficjentów/klientów CO, strona internetowa CO, media społecznościowe CO.

Organizacja realizująca zadanie publiczne komunikuje działania w zakresie zadania publicznego w szczególności poprzez:

- używanie różnych kanałów komunikacji,
- różnorodne sposoby docierania do odbiorców,
- zapewnienie równego dostępu do oferty,
- zdefiniowanie grup docelowych,
- skuteczne komunikowanie,
- zidentyfikowane bariery komunikacyjne.

#### **METODY OCENY**

- Wywiad z kadrą organizacji i Biura MOWIS, źródła dokumentowe i zastane, ankiety skierowane do beneficjentów/klientów CO, strona internetowa CO, media społecznościowe CO.

Organizacja realizująca zadanie publiczne w postaci Centrum Obywatelskiego komunikuje się w sprawie działania w zakresie zadania publicznego z MOWIS. Komunikowanie obejmuje w szczególności różnorodne kanały komunikacji, konkretną

treść komunikatu i określoną częstotliwość. Zidentyfikowano także bariery komunikacyjne.

#### **METODY OCENY**

- Wywiad z kadrą organizacji i Biura MOWIS, źródła dokumentowe i zastane.

Organizacja prowadziła i podała do publicznej wiadomości rozwiązania i dobre praktyki, które stosuje w celu zapewnienia jakości realizowanych działań w ramach zadania publicznego (ocena skuteczności działań w ramach zadania publicznego, w tym ocena klientów/beneficjentów tychże działań).

#### **METODY OCENY**

- Wywiad z kadrą organizacji i Biura MOWIS, źródła dokumentowe i zastane, ankiety skierowane do beneficjentów/klientów CO, strona internetowa CO, media społecznościowe CO.

Organizacja upowszechniała swoje działania w ramach zadania publicznego, zgodnie z kryteriami:

- Co/kogo upowszechniano w ramach zadania publicznego?
- Kiedy upowszechniano w ramach zadania (czy podczas wszystkich faz zadania publicznego)?
- Gdzie nastąpiło upowszechnienie projektu (czy na poziomie europejskim, krajowym i lokalnym)?
- Co było upowszechniane (czy upowszechniano w szczególności idee, zadania, partnerstwo miasta i obywateli, aktywności i kamienie milowe, wyniki i efekty itd.)?

→ Jak wyglądały działania upowszechniające?

#### **METODY OCENY**

→ Wywiad z kadrą organizacji i Biura MOWIS, źródła dokumentowe i zastane, ankiety skierowane do beneficjentów/klientów CO, strona internetowa CO, media społecznościowe CO.

### **WSPÓŁPRACA CENTRUM OBYWATELSKIEGO Z RÓŻNYMI PODMIOTAMI**

Organizacja w ramach realizacji zadania publicznego potrafi określić zakres współpracy z Biurem MOWIS (np. przy organizacji konkretnych wydarzeń). Pracownicy i wolontariusze Centrum Obywatelskiego rozumieją i poznali specyfikę współpracy z Biurem MOWIS.

#### **METODY OCENY**

→ Wywiad z kadrą organizacji i Biura MOWIS, źródła dokumentowe i zastane.

Organizacja wykorzystuje doświadczenia poprzedniego konsorcjum prowadzącego CO w poprzedniej edycji konkursu na realizację zadania publicznego (np. spotkania z przedstawicielami poprzedniego konsorcjum w celu przekazania informacji, dobrych praktyk). Rozpoznanie, na którym etapie realizacji zadania publicznego taka wymiana informacji zaistniała.

#### **METODY OCENY**

→ Wywiad z kadrą organizacji i Biura MOWIS, źródła dokumentowe i zastane.

Organizacja współpracuje z innymi podmiotami powiązany-  
mi (pośrednio lub bezpośrednio) z Centrum Obywatelskim  
w Krakowie, w szczególności obejmuje ona:

- centra obywatelskie w innych miastach;
- organizacje, ekspertów współpracujących z CO przy realizacji działań (warsztatów, szkoleń itp.);
- organizacje pozarządowe mające doświadczenie w realizacji podobnych zadań publicznych.

Organizacja potrafi wskazać zakres tej współpracy oraz ocenić jej przydatność w realizacji zadania publicznego. Organizacja potrafi wskazać źródło i zakres wymiany doświadczeń/informacji. Organizacja potrafi określić sposób i kryteria wyboru osób współpracujących z CO.

#### **METODY OCENY**

- Wywiad z kadrą organizacji i Biura MOWIS, źródła dokumentowe i zastane.

Organizacja w ramach realizacji zadania publicznego komunikuje się/współpracuje z Radą Pożytku Publicznego. Komunikacja obejmuje w szczególności wymianę opinii/sugestii dotyczących pracy CO. Organizacja potrafi określić zakres tejże współpracy oraz ocenić jej przydatność w realizacji zadania publicznego.

#### **METODY OCENY**

- Wywiad z kadrą organizacji i Biura MOWIS, wywiady z przedstawicielami Rady Pożytku Publicznego.

## Scenariusz wywiadu – Biuro MOWIS

---

### CHARAKTERYSTYKA ZADANIA PUBLICZNEGO

- Jaki jest związek pomiędzy ofertą zadania publicznego a potrzebami, oczekiwaniami potencjalnych odbiorców, czy te oczekiwania zmieniły się na przestrzeni ostatnich kilkunastu miesięcy (względem rozpoczęcia realizacji zadania publicznego przez pierwsze konsorcjum)?
- Co miało największe znaczenie przy rozpoczęciu prowadzonego zadania z nowym prowadzącym zadanie?
- Czy Państwa zdaniem organizacja, która prowadzi obecnie Centrum Obywatelskie, jest odpowiednio do tego przygotowana, czy misja organizacji odpowiada założeniom Centrum Obywatelskiego?
- Jak można opisać całościowo zadanie publiczne? Czy dokonali Państwo jakiś zmian w opisie zadania publicznego (w szczególności: grupy docelowej, obszaru działań, produktów)?
- Co w realizacji Centrum Obywatelskiego Państwa zdaniem jest najważniejsze?

### KADRA ORGANIZACJI I ZADANIA PUBLICZNEGO

- W jaki sposób sprawują Państwo opiekę nad realizacją zadania publicznego? Czy jest ktoś wyznaczony do kierowania tym zadaniem?
- Jak wygląda podział Państwa obowiązków przy realizacji zadania?
- Czy poprzez podsumowanie/ewaluację pierwszej edycji Centrum Obywatelskiego udało się Państwu wypracować nowe rozwiązania (w różnym zakresie) dotyczące realizacji Centrum Obywatelskiego jako zadania publicznego?

### JAKOŚĆ ZADANIA PUBLICZNEGO

- Jakie wymogi Biuro MOWIS stawia Centrum Obywatelskiemu? Jakie są zasady realizacji zadania?



- W jaki sposób oceniają Państwo, że działania podejmowane w ramach Centrum Obywatelskiego są odpowiednie do zakładanych rezultatów zadania?
- Czy otrzymują Państwo od przedstawicieli Centrum Obywatelskiego dokumentację dotyczącą zrealizowanych działań – sprawozdania itp.?
  - » Czego dotyczą te statystyki?
  - » Czy są publikowane?

### **INFRASTRUKTURA ZADANIA PUBLICZNEGO**

- Proszę wskazać kilka atutów, jakie wynikają z miejsca, lokalizacji Centrum Obywatelskiego?
- Czy lokalizacja Centrum Obywatelskiego ma według Państwa wpływ na funkcjonowanie tego miejsca, czy coś się zmieniło?
- Jakie wyposażenie jest dostępne w Centrum Obywatelskim (czy odpowiadało na zapotrzebowanie organizatorów)?

### **KOMUNIKACJA W SFERZE REALIZACJI ZADAŃ PUBLICZNYCH**

- Jakie informacje o Centrum Obywatelskim może znaleźć potencjalny klient/beneficjent? I gdzie może ich szukać?
  - » Jakich kanałów komunikacji używa CO do kontaktu z potencjalnymi odbiorcami oferty?
- W jaki sposób Centrum Obywatelskie informuje potencjalnych odbiorców oferty o podejmowanych działaniach?
- Co najczęściej zawiera taka informacja?
- Jaki jest sposób docierania do konkretnej grupy odbiorców oferty?
- W jaki sposób przy realizacji zadania publicznego komunikują się Państwo z przedstawicielami Centrum Obywatelskiego?
  - » Jak często?
  - » W jakim celu?
- Jak oceniają Państwo sposób i zakres tej komunikacji?

- Proszę wskazać kilka dobrych praktyk, jakie udało się Państwu do tej pory wypracować podczas realizacji działań w ramach Centrum Obywatelskiego?
  - » Czy można gdzieś o nich przeczytać?
- Czy w ramach zadania publicznego podejmują Państwo jakieś czynności upowszechniające działania CO? W szczególności:
  - » Kto był podmiotem/Co było przedmiotem działań upowszechniających?
  - » Kiedy były podejmowane działania upowszechniające (podczas jakich realizowanych celów)?
  - » Gdzie upowszechniano projekt?
  - » Jakie działania upowszechniano? Proszę je opisać.

## **WSPÓŁPRACA CENTRUM OBYWATELSKIEGO Z RÓŻNYMI PODMIOTAMI**

- W jaki sposób Państwa zdaniem organizacja rozumie „współpracę z Miastem” w ramach Centrum Obywatelskiego?
  - » Na czym taka współpraca polega?
  - » Jak w tym kontekście rozumieją swoje obowiązki (CO i Biuro MOWIS)?
- Czy mają Państwo wiedzę na temat współpracy Centrum Obywatelskiego z innymi podmiotami (np.organizatorami innych centrów obywatelskich w Polsce, inne krakowskie organizacje pozarządowe mające doświadczenie w realizacji podobnych zadań publicznych)?
- Jaki jest zakres i kryteria wyboru osób współpracujących z CO (eksperti, szkoleniowcy, osoby prowadzące warsztaty)?
- Jaki wpływ na realizację obecnej edycji konkursu mają Państwa doświadczenia z poprzedniej edycji (konsorcjum organizacji). Czego się Państwo nauczyli?
- Jakie praktyki, które wypracowano w CO przy pracy poprzedniego konsorcjum, zostały wdrożone w tej edycji realizacji zadania publicznego?

- Czy CO współpracuje/kontaktuje się z Radą Pożytku Publicznego? Jaki jest zakres tej komunikacji/współpracy?

## Scenariusz wywiadu – Centrum Obywatelskie

---

### CHARAKTERYSTYKA ZADANIA PUBLICZNEGO

- Jaki jest związek pomiędzy ofertą zadania publicznego a potrzebami, oczekiwaniami potencjalnych odbiorców?
- Czy posiadają Państwo własne badania sytuacji związanej z aktywnością obywatelską w Krakowie? Ogólnodostępne raporty i publikacje? Czy dokonano np. analizy praktyk innych miast?
- Co miało największe znaczenie przy rozpoczęciu prowadzonego zadania?
- Czy zadanie publiczne odpowiada misji, celom i strategii działania Państwa organizacji?
- Jak można opisać całościowo zadanie publiczne? W szczególności:
  - » Kto jest grupą docelową?
  - » Jaki obszar działania?
  - » Jakie są najważniejsze produkty?
  - » Co w realizacji Centrum Obywatelskiego Państwa zdaniem było najważniejsze?

### KADRA ORGANIZACJI I ZADANIA PUBLICZNEGO

- W jaki sposób sprawują Państwo opiekę nad realizacją zadania publicznego? Czy jest ktoś wyznaczony do kierowania tym zadaniem?
- Jak wygląda podział Państwa obowiązków przy realizacji zadania?
- Czy posiadają Państwo doświadczenie w realizacji zadań publicznych? Jakie?

- Czy dotychczasowe doświadczenie jest wystarczające lub czy zostały przeprowadzone jakieś spotkania, zebrania czy szkolenia przygotowujące?
- Czy korzystali Państwo z pomocy wolontariuszy? W jakim zakresie?

### **JAKOŚĆ ZADANIA PUBLICZNEGO**

- Czy znają Państwo obowiązujące normy prawne i wymogi Biura MOWIS dotyczące realizacji zadania publicznego? Jakie są zasady realizacji zadania?
- W jaki sposób rozumieją Państwo odpowiedzialność za wydatkowane środki publiczne?
- Proszę wskazać, w jaki sposób oceniają Państwo, że działania podejmowane w ramach Centrum Obywatelskiego są odpowiednie dla zakładanych rezultatów zadania?
- W jaki sposób dokumentują Państwo własne działania?
  - » Czego dotyczą statystyki, które Państwo prowadzą?
  - » Czy są publikowane?

### **INFRASTRUKTURA ZADANIA PUBLICZNEGO**

- Proszę opisać, jak wygląda przestrzeń Centrum Obywatelskiego?
- Z jakiego wyposażenia mogą Państwo korzystać w Centrum Obywatelskim?
- Proszę wskazać kilka atutów, jakie wynikają z miejsca, lokalizacji Centrum Obywatelskiego?
- Czy lokalizacja Centrum Obywatelskiego ma według Państwa wpływ na funkcjonowanie tego miejsca (jaki)?

### **KOMUNIKACJA W SFERZE REALIZACJI ZADAŃ PUBLICZNYCH**

- Jakie informacje o Państwa działalności w ramach Centrum Obywatelskiego może znaleźć potencjalny klient/beneficjent? I gdzie może ich szukać?
- Jakich kanałów komunikacji używają Państwo do kontaktu z potencjalnymi odbiorcami?

- W jaki sposób informują Państwo potencjalnych odbiorców oferty o podejmowanych przez Państwa działaniach?
- Co najczęściej zawiera taka informacja?
- W jaki sposób docierają Państwo do konkretnej, określonej grupy odbiorców?
- W jaki sposób różnicują Państwo ofertę Centrum Obywatelskiego z uwzględnieniem różnych grup odbiorców?
- W jaki sposób przy realizacji zadania publicznego komunikują się Państwo z Biurem MOWIS?
  - » Jak często?
  - » W jakim celu?
- Jak oceniają Państwo sposób i zakres tej komunikacji?
- Proszę wskazać kilka dobrych praktyk, jakie udało się Państwu do tej pory wypracować podczas realizacji działań w ramach Centrum Obywatelskiego?
  - » Czy można gdzieś o nich przeczytać?
- Czy w ramach zadania publicznego podejmują Państwo jakiegokolwiek czynności upowszechniające Państwa działania? W szczególności:
  - » Kto był podmiotem/Co było przedmiotem działań upowszechniających?
  - » Kiedy były podejmowane działania upowszechniające?
  - » Gdzie upowszechniano projekt?
  - » Jakie działania upowszechniano? Proszę je opisać.

## **WSPÓŁPRACA CENTRUM OBYWATELSKIEGO Z INNYMI PODMIOTAMI**

- W jaki sposób rozumieją Państwo „współpracę z Miastem – z Biurem MOWIS w ramach Centrum Obywatelskiego?”
  - » Na czym taka współpraca polega?
- W jaki sposób wykorzystują Państwo doświadczenia z zakresu prowadzenia Centrum Obywatelskiego poprzedniego organizatora (konsorcjum). Czy miało miejsce jakieś spotkanie mające

na celu przekazanie informacji istotnych z punktu widzenia realizacji zadania?

- Czy nawiązują Państwo kontakty z organizatorami innych centrów obywatelskich w Polsce – czego dotyczy wymiana informacji (w jakim zakresie)?
- Czy współpracują/mają kontakt Państwo z innymi organizacjami pozarządowymi, które mają doświadczenie w realizacji podobnych zadań publicznych?
- Jakie jest zakres i kryteria wyboru osób współpracujących z CO (eksperti, szkoleniowcy, osoby prowadzące warsztaty)?
- Jak oceniają Państwo sposób i zakres komunikacji z Radą Pożytku Publicznego? Na czym polega ta współpraca?

## Scenariusz wywiadu – Krakowska Rada Działalności Pożytku Publicznego w Krakowie

---

- Na czym polegał udział Krakowskiej Rady Działalności Pożytku Publicznego w tworzeniu Centrum Obywatelskiego?
- Jak wygląda obecnie współpraca KRDP z Biurem MOWIS oraz organizacją, która prowadzi Centrum Obywatelskie? Czego dotyczy ta współpraca (jeśli jest)?
- Jakie są według Pana/Pani mocne strony Centrum Obywatelskiego?
- Jak ocenia Pan/Pani działania, inicjatywy, jakie są prowadzone/podejmowane w ramach Centrum Obywatelskiego?

## Kwestionariusz ankiety skierowanej do beneficjentów Centrum Obywatelskiego

W ramach Obserwatorium Dialogu Obywatelskiego, działającego przy Uniwersytecie Jagiellońskim, przygotowywana jest ewaluacja zadania publicznego pn. Centrum Obywatelskie w Krakowie.

Projekt realizowany jest przez pracowników, doktorantów i studentów Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej w ramach porozumienia o współpracy nr W/V/22/SO/16/2015 z dnia 5 lutego 2015 roku, zawartego pomiędzy Gminą Miejską Kraków, Urzędem Miasta Krakowa a Uniwersytetem Jagiellońskim.

Przygotowana przez Obserwatorium ankieta ma na celu pozyskanie opinii beneficjentów na temat działalności Centrum Obywatelskiego w okresie od 1 marca 2017 do 31 grudnia 2018 roku.

Państwa odpowiedzi nie zostaną przekazane Gminie Miejskiej Kraków. Zebrane na podstawie ankiety opinie oraz wnioski będą zawarte w raporcie ewaluacji Centrum Obywatelskiego 2018.

\* *Wymagane*

1. Jak często korzysta Pan/Pani z oferty Centrum Obywatelskiego (wydarzenia organizowane w CO/wynajem sal)?\* *Wybierz jedną odpowiedź.*
  - » Raz w tygodniu
  - » Kilka razy w tygodniu
  - » Raz w miesiącu
  - » Kilka razy w miesiącu
  - » Rzadziej niż raz w miesiącu
2. Do kogo według Pana/Pani jest adresowana oferta Centrum Obywatelskiego (proszę zaznaczyć wszystkie właściwe grupy).\* *Wybierz jedną lub więcej odpowiedzi.*
  - » Młodzież
  - » Seniorzy
  - » Organizacje pozarządowe

- » Liderzy organizacji
  - » Wolontariusze
  - » Aktywiści społeczni
  - » Organizacje nieformalne
  - » Pracownicy jednostek samorządu terytorialnego
  - » Mieszkańcy dzielnic
  - » Inne (jakie?)
3. Z jakich obszarów działalności Centrum Obywatelskiego miał Pan/Pani okazję skorzystać?\* *Wybierz jedną lub więcej odpowiedzi.*
- » Inkubator NGO
  - » Doradztwo
  - » Mentoring
  - » Coaching
  - » Szkolenia
  - » Pośrednictwo wolontariatu
  - » Wynajem sal
4. Proszę ocenić (w podanej skali ocen) atrakcyjność wskazanych poniżej działań/wydarzeń organizowanych przez Centrum Obywatelskiego?\* *Wybierz jedną odpowiedź w każdej linii.* [Bardzo dobrze • Dobrze • Trudno powiedzieć • Źle • Bardzo źle]
- » Seminaria (np. seminarium „Małe Granty”, „prawa autorskie w działalności NGO”)
  - » Spotkania z ekspertem (np. „problemy w realizacji działań NGO”, „Porozumienie i co dalej – czyli jak budować dialog” itp.)
  - » Spotkania konsultacyjne (np. w zakresie zadań publicznych, ws. rocznego programu współpracy, ws. budżetu obywatelskiego itp.)
  - » Spotkania informacyjne (np. „Księgowość i sprawozdawczość – zapraszamy na dzień otwarty” itp.)



- » Warsztaty (np. „RODO w NGO”, „pisanie wniosków o dofinansowanie”, „warsztaty z grafiki komputerowej”, „Jak przygotować i zrealizować kampanię fundraisingową”? itp.)
  - » Szkolenia (np. „Zarządzanie w NGO”, „Wystąpienia publiczne”, „Skuteczne pozyskiwanie środków na działalność organizacji pozarządowych”, „Media Relations w NGO – jak współpracować z mediami”, „Bądź aktywnym Wolontariuszem”)
  - » Szkolenia w ramach Wiosennej Akademii Fundraisingu
5. Czy według Pana/Pani organizowane przez Centrum Obywatelskie wydarzenia/spotkania/warsztaty są odpowiednio dostosowane do potrzeb Państwa organizacji?\* *Wybierz jedną lub więcej odpowiedzi.*
- » Tak, są odpowiednio dostosowane
  - » Nie, nie są odpowiednio dostosowane
  - » Jeśli nie, to czego brakuje?
6. Jakie Pana/Pani zdaniem inne działania mogłyby być realizowane w Centrum Obywatelskim? \* Proszę wskazać własne propozycje.
7. Za pośrednictwem jakich kanałów komunikacji dowiaduje się Pan/Pani najczęściej o ofercie Centrum Obywatelskiego?\* *Wybierz jedną lub więcej odpowiedzi.*
- » Plakaty/ulotki
  - » Strona internetowa Centrum Obywatelskiego
  - » Strona internetowa innej organizacji
  - » Media społecznościowe (np. Facebook)
  - » Newsletter
  - » Lokalna prasa
  - » Od innych osób/organizacji
  - » Inne (jakie?)
8. Czy używane dotychczas kanały komunikacji były dla Pana/Pani wystarczające (tj. treść informacji, częstotliwość informacji, atrakcyjność treści)? *Wybierz jedną lub więcej odpowiedzi.*
- » Tak, są odpowiednio dostosowane

- » Nie, nie są odpowiednio dostosowane
- » Jeśli nie, to czego brakuje?

9. Proszę wybrać określenia, które według Pana/Pani najlepiej opisują lokalizację Centrum Obywatelskiego (w skrócie: CO).<sup>\*</sup> *Należy przesunąć kursor (duże niebieskie kółko) we właściwą stronę.*

L.p.	Kolumna I	X	Trudno powiedzieć	X	Kolumna II
1.	Aktualna lokalizacja CO jest właściwa				CO powinno być zlokalizowane w innej części Krakowa
2.	Dojazd do CO nie stanowi problemu (np. rozbudowana sieć tramwajowo-autobusowa, duży, bezpłatny parking)				Dojazd do CO jest utrudniony (np. duży dystans między przystankiem autobusowym, tramwajowym a budynkiem stadionu)
3.	Okolica, w której zlokalizowane jest CO, jest atrakcyjna (np. bliskie sąsiedztwo parku Jordana)				Okolica, w której zlokalizowane jest CO, nie jest atrakcyjna
4.	Lokalizacja CO ma pozytywny wpływ na funkcjonowanie CO				Lokalizacja CO ma negatywny wpływ na funkcjonowanie CO

10. Proszę wybrać określenia, które według Pana/Pani najlepiej opisują przestrzeń Centrum Obywatelskiego (w skrócie: CO).<sup>\*</sup> *Należy przesunąć kursor (duże niebieskie kółko) we właściwą stronę*

L.p.	Kolumna I	X	Trudno powiedzieć	X	Kolumna II
1.	Atutem CO jest bezbarierowa przestrzeń (ułatwienia dla osób niesamodzielnych, np. winda, odpowiednie podjazdy)				Przestrzeń CO nie jest dostosowana do poruszania się osób niesamodzielnych
2.	Salę CO są odpowiednio wyposażone				W salach CO brakuje odpowiedniego sprzętu
3.	W CO wielkość przestrzeni do pracy grupowej jest wystarczająca				W CO wielkość przestrzeni do pracy grupowej jest niewystarczająca

#### METRYCZKA

- » Pełniona funkcja w organizacji:
- » Główny obszar działania organizacji (np. pomoc społeczna, kultura itd.)<sup>\*</sup>
- » Uwagi



## OBSERWATORIUM DIALOGU OBYWATELSKIEGO

to projekt naukowo-dydaktyczny, realizowany przez Uniwersytet Jagielloński w porozumieniu z Gminą Miejską Kraków. Głównym celem projektu jest obserwacja i analiza dialogu obywatelskiego w Krakowie, diagnozowanie problemów, przygotowywanie rekomendacji oraz propozycji ich rozwiązywania.

W projekcie uczestniczą: Instytut Dziennikarstwa, Mediów i Komunikacji Społecznej (IDMiKS UJ), Instytut Spraw Publicznych (ISP UJ) oraz Biuro Miejski Ośrodek Wspierania Inicjatyw Społecznych. W wymiarze ogólnym badania ODO zakładają obserwację społecznych, instytucjonalnych i medialnych warunków prowadzenia dialogu obywatelskiego w Krakowie. Diagnozę tę umożliwiał analiza funkcjonowania instytucji dialogu obywatelskiego, ich wizerunku medialnego oraz postrzegania przez obywateli, badanie procesów komunikacyjnych, organizacji obiegu komunikacji i współpracy pomiędzy instytucjami dialogu obywatelskiego, monitoring przebiegu dialogu obywatelskiego i procesów decyzyjnych.

...



---

[ngo.krakow.pl](http://ngo.krakow.pl)

---

URZĄD MIASTA KRAKOWA  
Biuro Miejski Ośrodek Wspierania Inicjatyw Społecznych  
os. Centrum C10, 31-931 Kraków  
tel. 12 616 78 00, faks 12 616 78 13  
[mowis@um.krakow.pl](mailto:mowis@um.krakow.pl)  
[ngo.krakow.pl](http://ngo.krakow.pl)