



# STOWARZYSZENIE ESWIP | ORGANIZACJA POŻYTKU PUBLICZNEGO

SFERY WYZWAŃ  
OBSZARY ODDZIAŁYWAŃ  
PRZESTRZENIE WPŁYWU

## biblioteka pozarządowca

### Redakcja

Sylwia Warzechowska

### Opieka merytoryczna

Arkadiusz Jachimowicz  
Maciej Bielawski

### Korekta

Sylwiusz Brywczyński

### Zdjęcia

Archiwum Stowarzyszenia ESWIP

### Koncepcja graficzna

Kuba Qbi Strumiński

### Skład i łamanie

Remigiusz Korwiel

### Wydawca

Stowarzyszenie ESWIP  
ul. Związku Jaszczurczego 17  
82-300 Elbląg  
tel. 55 236 27 16  
[www.eswip.pl](http://www.eswip.pl)  
[eswip@eswip.pl](mailto:eswip@eswip.pl)

Nakład: 500 egzemplarzy  
Publikacja bezpłatna  
Elbląg 2021  
ISBN: 978-83-936756-6-1





25  
LAT

# STOWARZYSZENIE ESWIP | ORGANIZACJA POŻYTKU PUBLICZNEGO

---

# POCZĄTKI STOWARZYSZENIA



**TERESA BOCHEŃSKA**

Po zmianie ustroju w 1989 roku na terenie całego kraju powstało bardzo dużo organizacji pozarządowych. Okazało się, że ludzie mają mnóstwo energii i gotowości do wzięcia spraw w swoje ręce. Koniec długich rządów niepopularnej partii komunistycznej, której podporządkowane było życie społeczno-gospodarcze obywateli, sprawił, że mógł powstać samorząd terytorialny. Stał on się wówczas autentycznym gospodarzem poszczególnych miast i gmin.

Najbardziej poważne problemy społeczne dotyczyły warunków życia osób z niepełnosprawnościami. To właśnie ich rodziny oraz opiekunowie bardzo zaangażowali się na rzecz utworzenia licznych stowarzyszeń i fundacji, które miały pomóc w rozwiązaniu tych problemów. Wspomniana tendencja miała charakter nie tylko ogólnokrajowy, ale również lokalny. Warto odwołać się do przykładu Elbląga. W pewnym momencie stało się wręcz oczywiste, że środowisko osób z niepełnosprawnościami potrzebuje silnej reprezentacji wobec władz miasta, żeby skuteczniej osiągać swoje cele. Wówczas powołany został związek stowarzyszeń o nazwie Elbląska Rada Konsultacyjna Osób Niepełnosprawnych.

Po pewnym czasie zauważyłam potrzebę utworzenia lokalnej organizacji wspierającej sektor pozarządowy. Razem z Ewą Sprawką zgodnie stwierdziłyśmy, że misją przewodnią tejże organizacji będzie budowa szeroko rozumianego

społeczeństwa obywatelskiego. Na zebranie założycielskie zaprosiłyśmy najaktywniejszych liderów społecznych z regionu elbląskiego i tak narodziło się Elbląskie Stowarzyszenie Wspierania Inicjatyw Pozarządowych.

Siedzibą ESWIP-u było biurko wstawione w róg pokoju służbowego ERKON-u, pod nieistniejącym już adresem przy ul. 12 Lutego 5. Zasiadał tam młody dziennikarz Arkadiusz Jachimowicz. Nigdy nie przypuszczałyśmy, że po 25 latach ESWIP stanie się aż tak rozbudowaną organizacją. Aktualnie stowarzyszenie zarządza kilkoma biurami, które rozwijają ruch pozarządowy w województwie warmińsko-mazurskim. Elbląskie Stowarzyszenie Wspierania Inicjatyw Pozarządowych stało się znane w całym kraju i za granicą. Poszczególni przedstawiciele organizacji zasiedli w krajowych gremiach, które wpływają na rolę oraz miejsce trzeciego sektora w życiu publicznym.

Przez te 25 lat ESWIP stał się animatorem nie tylko aktywności obywatelskiej, ale również porozumień oraz federacji, dzięki którym ruch pozarządowy zyskuje znaczenie i siłę. Organizacja wciela w życie innowacyjne projekty, wpisujące się w najważniejsze potrzeby społeczne, np. gospodarka obiegu zamkniętego, czy rozwój ekonomii społecznej. Znakomity, profesjonalny zespół daje gwarancję kolejnych sukcesów i jubileuszy. Umożliwia to dalszą, efektywną działalność na rzecz wspólnego dobra.

# OD 25 LAT ŁADUJEMY SPOŁECZNE AKUMULATORY

KOMU POTRZEBNE SĄ ORGANIZACJE POZARZĄDOWE – TAKIE PYTANIE PADAŁO NA POCZĄTKU BARDZO CZĘSTO. PÓŹNIEJ PRZYSZEDŁ CZAS NA KREW, POT I ŁZY, ALE DZIĘKI TEMU UDAŁO SIĘ INSPIROWAĆ LUDZI DO SPEŁNIANIA MARZEŃ. PREZES ELBŁĄSKIEGO STOWARZYSZENIA WSPIERANIA INICJATYW POZARZĄDOWYCH, ARKADIUSZ JACHIMOWICZ OPOWIADA O TRUDACH, SUKCESACH, PLANACH I... URODZINOWYM KWIATKU.





**- Gdy powstawało Elbląskie Stowarzyszenie Wspierania Inicjatyw Pozarządowych, w Polsce na nowo rodziła się demokracja. Organizacje pozarządowe nie były tak liczne jak dziś, jakie były zatem początki działalności ESWIP?**

- ESWIP wymyśliła Tereska Bocheńska z Elbląskiej Rady Konsultacyjnej Osób Niepełnosprawnych. Był to rok 1995. Stwierdziła, że powstaje dużo nowych organizacji i nie ma kto im pomagać w rozwoju. Trzeba więc powołać stowarzyszenie, które będzie to robiło. Zaprosiła do współtworzenia takiej organizacji kilkanaście osób, w tym mnie, i – jestem tu do dziś, już dwudziesty piąty rok!

Na fali odzyskanej niepodległości po 1989 roku organizacje powstawały jak grzyby po deszczu. Ludzie chcieli się samoorganizować, brać sprawy w swoje ręce, pomagać, tworzyć, zmieniać. Ale brakowało doświadczeń – przez 50 lat komuny skutecznie wytrzebiono autentyczną aktywność społeczną i obywatelską. Niemal wszystko zaczynało się od nowa. Brakowało informacji, szkoleń, doradztwa, a nade wszystko dobrych praktyk – jak skutecznie działać. Pierwszym zadaniem ESWIP-u było zebranie adresów organizacji z terenu województwa elbląskiego (wtedy takie jeszcze było) i przekazywanie także już drogą mailową (właśnie pojawił się Internet, ale mało która organizacja go posiadała) wszelkich informacji, zazwyczaj od organizacji z Gdańska, Warszawy, ale też lokalnych. Rozpoczęliśmy wydawanie własnego pisma, którego nazwę – „Pozarządowiec” - wymyśliła Ewa Sprawka (no, bo „Działkowiec”, „Krótkofalowiec”...). Rozpoczęliśmy współpracę - jakże trud-

na początku, bo komu potrzebne organizacje pozarządowe - z samorządem elbląskim, organizowaliśmy spotkania organizacji: Fora Inicjatyw Pozarządowych (organizujemy je do dziś), spotkania tematyczne, branżowe, organizowaliśmy szkolenia, warsztaty. Ludzie potrzebowali się spotkać, poznać, wymienić doświadczenia, naładować społeczne akumulatory. A jak nam zlikwidowano województwo elbląskie, zainicjowaliśmy powstanie Rady Elbląskich Organizacji Pozarządowych, aby elbląski sektor obywatelski miał swoją reprezentację. I ma do dziś. Tak, było wtedy mnóstwo pracy. I ciągle jest!

#### **- Na jakie wsparcie od ESWIP mogą liczyć organizacje pozarządowe dziś?**

- Nieustannie informujemy i edukujemy, i ciągle w tym samym zakresie: dlaczego warto działać społecznie i jak to robić. Jednak mówimy teraz do bardziej świadomych osób.

Co ciekawe – liderzy społeczni zawsze są i zawsze jest ich za mało! Po entuzjazmie i biedzie lat dziewięćdziesiątych i dwutysięcznych, szczęśliwie wykształtowała się grupa organizacji profesjonalnych, zawodowych, zatrudniających pracowników – to takie filary społeczeństwa obywatelskiego. One często wpływają na różne rozwiązania prawne, na działania samorządów itp. Ale jest także ogromna rzesza organizacji lekkich, wolontarystycznych, chcących działać w konkretnym celu, nie myślących o zatrudnianiu ludzi, może oprócz księgowej. Tu jest ciągły ruch, pojawiają się nowe stowarzyszenia, fundacje, kluby, część z nich wy-

pala się, niknie, część rozwiązuje się, bo załatwiło sprawę, powstają nowe, z nowym liderem, nowymi pomysłami. Brakuje klasy średniej - organizacji w miarę stabilnych, specjalizujących się w konkretnych usługach np. usługach opiekuńczych, prowadzeniu świetlic socjoterapeutycznych itp. Tak więc odbiorcy naszych działań są różni, mają różne – i ciągle rosnące - oczekiwania. Sektor obywatelski – tak nazywamy ogół organizacji – jest ciągle zbyt nieliczny i zbyt niedofinansowany, aby realnie – tak jak chciałby i jak powinien - wpływać na rozwój lokalny, regionu czy kraju.

#### **- Jakie działania przynoszą Stowarzyszeniu najwięcej przyjemności i sprawiają, że czujecie się spełnieni?**

- Inspirowanie ludzi, pomaganie im w realizacji ich pomysłów. Obserwowanie zmian, jakie wprowadzają w swoich społecznościach. Łączenie w sieci, porozumienia, federacje. Inkubowanie nowych organizacji – dzięki ESWIP-owi powstała Fundacja Elbląg z niezłym kapitałem żelaznym, Centrum Wolontariatu, Federacja FOSa, Rada Elbląskich Organizacji Pozarządowych, Rada Organizacji Pozarządowych Województwa Warmińsko-Mazurskiego i szereg innych przedsięwzięć. Zawsze we współpracy ze wspianymi ludźmi.

Niezwykle fajne jest obserwowanie rozwoju naszych pracowników, którzy po krótszym czy dłuższym zastanawianiu się – czym w końcu jest ten ESWIP, rozwijają skrzydła, zaczynają czuć nasz klimat, stają się pracownikami misyjnymi. Satysfakcji w naszej pracy jest wiele – każdy wygrany nowy



projekt to wielka radość i możliwość wprowadzania zmian.

**- Wiadomo, życie nie jest usłane różami, na jakie trudności przez lata napotykało Stowarzyszenie? Czy udało się je pokonać?**

- Często powtarzam, że nasza działalność to „krew, pot i łzy...”, tak jak zawsze przy przecieraniu szlaków, a my chcemy być – i jesteśmy – o krok do przodu. Nie boimy się nowych wyzwań i wiemy, że zawsze będą przeszkody. Takie nastawienie pomaga. Jest sporo niezrozumienia, barier administracyjnych, mówienia, że żyjemy z projektów, jakby to było rzeczą lekką, niektóre rozwiązania musimy długo inkubować, często „stoimy na posterunku”, bo nikt inny tego nie robi, a sektor pozarządowy potrzebuje tego. Na przykład zastanawiam się czy Rada Elbląskich Organizacji Pozarządowych utrzymałaby się, gdybyśmy odstąpili od jej obsługi? Nasza obecna sytuacja jest odpowiedzią. Na szczęście dajemy sobie radę!

**- Pan jako doświadczony samorządowiec, były radny, zna drugą stronę medalu, czyli wie, na jaką współpracę z samorządem może liczyć ESWIP. Czy można powiedzieć, że przez lata ta współpraca ewoluowała w dobrym kierunku?**

- Byłem elbląskim radnym przez dwanaście lat, w tym pierwszym trudnym, ale ciekawym okresie polskiej samorządności. Wiem jedno: z każdą władzą pracuje się trudno, tylko rodzaj trudności się zmienia. Chciałoby się większego zrozumienia i przychylności dla organizacji. Samorządowcy

dopiero od niedawna dostrzegają, że organizacje potrafią realizować potrzebne usługi i są niezwykle potrzebne społeczności lokalnej. Niestety, przez kilkadziesiąt lat było to zaniedbywane, mało kto inwestował w organizacje, aby w tej chwili mieć sprawnego partnera do współpracy. Widać to zwłaszcza na obszarach wiejskich.

Co do ESWIP-u – nie narzekam na współpracę z miastem. Swego czasu były prezydent Henryk Słonina odważył się współtworzyć z nami Fundację Elbląg i przekazał pieniądze na kapitał żelazny. Teraz prezydent Witold Wróblewski zdecydował o sprzedaży nam w trybie bezprzetargowym działki przy ul. Stawidłowej, Rada Miejska go poparła. Otrzymaliśmy również pieniądze z budżetu miasta na wkład własny na budowę Domu pod Cisem. Z drugiej strony samorząd dostrzega, że realizujemy duże projekty, inwestując w ten sposób znaczne pieniądze w Elbląg, wpływamy na rozwój elbląskich organizacji, wdrażamy nowe rozwiązania – np. sklep społeczny, skutecznie pracujemy z ludźmi oddalonymi od rynku pracy. To działa w obie strony.

**- Największe sukcesy na koncie ESWIP to...**

- Myślę, że zgromadzenie wspaniałej załogi, gdzie duża część osób jest interdyscyplinarna, potrafi podejmować równocześnie kilka funkcji, kreatywna, potrafimy dostrzegać problemy i wyzwania społeczne i reagować na nie. Potrafimy zdobywać pieniądze na działalność. Jest nas niemal pięćdziesiątka i powiedzieliśmy sobie, że nie chcemy przekraczać tej liczby. Zobaczmy. Mamy sie-

dziby w Elblągu, Olsztynie, Iławie, Braniewie. Jakość pracowników jest niezwykle ważna.

Naszym dużym sukcesem, powiązany też z dużym ryzykiem finansowym, było przeprowadzenie całej załogi przez okres, w którym nie było finansowania unijnego. Zapożyczyliśmy się a konto przyszłych projektów na ogromną kwotę, w grę wchodziły prywatne mieszkania pod zastaw, zapłaciliśmy naprawdę duże pieniądze za tą pożyczkę, ale załoga – to co najcenniejsze, przetrwała w całości, i z marszu ruszyliśmy do realizacji projektów. Pożyczkę spłaciliśmy. Inne sukcesy? Zapraszamy do lektury naszych sprawozdań od roku 1997, są dostępne na stronie internetowej. No i ostatni sukces – Dom pod Cisem.

**- Dom pod Cisem to duża inwestycja i jednocześnie bardzo ciekawa. W przestrzeni Elbląga nowe życie dostał (a właściwie od nowa powstał) zażytkowy obiekt. Jakie jest jego przeznaczenie i co się tu znajduje?**

- Jestem pozytywnie zaskoczony i dalej nie wierzę, że tak nam się udało... To przykład, że marzenia się spełniają (my je zapisujemy w strategii rozwoju stowarzyszenia...). Na sukces złożyło się kilka rzeczy. Chcieliśmy mieć swoją własność, aby być w końcu partnerem dla naszego banku, który, mimo naszej co roku wielomilionowej historii finansowej, nie traktował nas poważnie i musieliśmy do projektów społecznych zastawiać prywatne mieszkania. To nas naprawdę motywowało. Druga sprawa – dzięki pracownikowi elbląskiego Zarządu Budynków Komunalnych odkryliśmy nad rzeką Elbląg kilka

zdeastrowanych budynków po przedwojennej mydlarni (były nieatrakcyjne dla biznesu, bo trzeba było odtworzyć historyczną elewację, a to ogromnie powiększało koszty). Dalej – potrzebowaliśmy pomieszczeń na rozwijające się Centrum Integracji Społecznej i Dom Sąsiedzki na Zawodziu. Następnie pojawił się w ramach RPO WiM konkurs na infrastrukturę społeczną, skąd można było pozyskać główne środki finansowe na remont. A na koniec – nasz przyjaciel poradził nam, że wkład własny możemy pozyskać z PFRON. Aha, i mieliśmy jeszcze trochę oszczędności z 25 lat... Koronkowa sytuacja i udało się. Odbudowaliśmy główny budynek i przylegające doń budynki garażowe, magazynowe i warsztatowe. Powstało urocze miejsce.

Jest tu siedziba CIS-u i Domu Sąsiedzkiego. Pracujemy z uczestnikami CIS (osoby, które do tej pory były na zasiłku pomocy społecznej), wzmacniamy je, uczymy nowych zawodów, wysyłamy na staże, dajemy pracę. Dochód z pracowni hostelowej i sklepu społecznego (nowość w Elblągu) daje nam przychód na koszty utrzymania.

**- Pomagacie innym, a czego życzyć Wam z okazji urodzin?**

- Na dwudziestolecie uruchomiliśmy Fundusz Grantowy z myślą o dawaniu impulsu dla inicjatyw społecznych elblążan w formie niedużych grantów. Tak to bywa – „owszem, mogę poświęcić czas na działalność społeczną, ale pieniędzy za bardzo nie mam”. I właśnie w takiej sytuacji Fundusz chce wkraczać ze swoją ofertą. Teraz mocno myślimy o jego rozwoju. Uruchamiamy akcję „25.000 zł na



# STOWARZYSZENIE ESWIP | ORGANIZACJA POŻYTKU PUBLICZNEGO



25-lecie ESWIP", w ramach której przekazujemy granty na realizację inicjatyw społecznych, zwłaszcza związanych z przeciwdziałaniem skutkom epidemii, np. pomoc sąsiadom, seniorom, ale też inicjatywy młodzieżowe, edukacyjne, ekologiczne itp. Przekazujemy na ten cel wszystkie pieniądze z 1%, darowizny od darczyńców, dochód ze sklepu charytatywnego itp. Chcemy, aby w każdej chwili społecznicy mogli pozyskać od nas pieniądze na fajne inicjatywy społeczne. Z myślą o tym uruchamiamy akcję „100 stałych przelewów na Fundusz Grantowy ESWIP”. Chodzi o to, aby zamiast przystawowego kwiatka na 25-lecie, nasi przyjaciele zechcieli założyć stały przelew np. 10 zł miesięcznie na Fundusz Grantowy, a będziemy dyspono-

wali pieniędzmi na ciekawe inicjatywy społeczne, wspólnie będziemy budować naszą elbląską skarbonkę. Warto nam życzyć, aby ta akcja przyniosła sukces!

Z okazji jubileuszu zleciliśmy także badanie dotyczące społecznego oddziaływania naszego Stowarzyszenia. Dr Krzysztof Stachura, któremu bardzo dziękuję za zaangażowanie, najpierw chłodnym okiem spojrzął na nasze działania, a potem pokusił się o wyciągnięcie wniosków i odpowiedzi na pytanie: jak oddziałujemy na ludzi i nasze otoczenie. Jak? O tym przeczytasz na następnych stronach tej publikacji. Życzę miłej lektury!

**Agata Janik**

**Sylwia Warzechowska**

# TAKIE BYŁY POCZĄTKI



W „Pałacyku” przy ul. Stoczniovej 10, Arkadiusz Jachimowicz





**Jedno z początkowych walnych zebrań stowarzyszenia**



**Jedno ze spotkań branżowych organizacji z udziałem samorządu**



Odwiedziła nas przedstawicielka USAID – Amerykańskiej Agencji Rozwoju



Był także u nas ambasador Kanady





W 2000 roku odwiedzili nas Rosjanie



A tak wyglądała nasza załoga z „Pałacyku”



Nasi partnerzy z Litwy – początki pracy przy ul. Związku Jaszczurczego





W 2008 roku podpisaliśmy deklarację współpracy Sieci Herold



Pierwsza prezes ESWIP-u, nieżyjąca już Ewa Sprawka z mężem



**DR KRZYSZTOF STACHURA**

– socjolog i badacz społeczny. Pracuje w Instytucie Socjologii Wydziału Nauk Społecznych Uniwersytetu Gdańskiego. Członek Pomorskiego Centrum Analiz i Badań Kultury. Współautor monografii poświęconych poszerzaniu się pola kultury (2012), nowym formom i modelom uczestnictwa w kulturze (2014), problemom środowiska artystycznego (2015) oraz hierarchiom kulturowym (2016).

# WPROWADZENIE

Niniejsze opracowanie poświęcone jest w całości analizie wpływu społecznego Stowarzyszenia ESWIP. Tekst pełni więc funkcję wyjaśniającą: ma wskazywać, w jakim zakresie organizacja oddziałuje na otoczenie i co jest efektem/produktem tych oddziaływań. Istotne jest w tym procesie także to, że badany jest wpływ organizacji pozarządowej, podmiotu z sektora obywatelskiego, dysponującego szczegółowymi narzędziami budowania relacji, tworzenia powiązań i wywierania nacisku.

W Encyklopedii PWN wpływ społeczny to „nacisk środowiska społecznego na zmianę lub zachowanie przez jednostkę postaw, sądów, przekonań”<sup>1</sup>. Jest to proces, podczas którego dochodzić ma do zmiany zachowań między innymi pod wpływem oddziaływania przywódczego, perswazji czy marketingu. Zakres wpływu jest przy tym niezwykle szeroki, a w przypadku kontekstu instytucjonalnego specyficzne są zarówno natura, jak i charakter oddziaływań. Encyklopedyczna definicja wpływu pozostawia jednak pewien

<sup>1</sup> <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/wplyw-spooleczny;3998174.html>. Dostęp: 05.09.2020.

niedosyt. Nie doprecyzowuje sensu i ducha oddziaływania społecznego. Nie pozwala na pogłębione zrozumienie, czym właściwie wpływ jest, a także w jaki sposób się z niego w praktyce korzysta. Warto więc przemyśleć tę kategorię, a w pewnym sensie także ją zdekonstruować. Wpływ bowiem nader często kojarzony jest z czymś, co można łatwo opomiarować. Kwantyfikacja ma dawać prostą odpowiedź na pytanie, o to jak silny jest wpływ i o ile / ile razy coś się zmienia.

Rzeczywistość społeczna – a to przecież w takiej działają organizacje pozarządowe – jest jednak znacznie bardziej skomplikowana. Wpływ może być przecież tak bezpośredni, jak i pośredni, „twardy” i „miękki”, w praktyce mniej czy bardziej skuteczny w zależności od szeregu okoliczności, nie zawsze możliwych do skontrolowania przez Wpływającego. Wpływu nie możemy łatwo zmierzyć. Jak bowiem jednoznacznie stwierdzić, jaki efekt przynoszą działania społeczne? Owszem, można bazować na wskaźnikach rezultatu, ale one przecież, po pierwsze, są niedoskonałe, po drugie, często nie mówią, co naprawdę się wydarza – jaka zmiana społeczna wiąże się np. z podniesieniem poziomu kompetencji czy ze zwiększeniem skali zatrudnienia. Nabywanie miękkich umiejętności też nie jest zresztą łatwe do opomiarowania.

W opracowaniu, do którego wprowadzenie Państwo czytacie, nie odnajdziecie Państwo prostych odpowiedzi na pytanie o skalę wpływu.

Jego ocena ma charakter przede wszystkim jakościowy, miejscami tylko wsparta jest odniesieniami do zakresu działań, które można wskazać w liczbach. Gdybyście chcieli bazować wyłącznie na twardych danych (liczbie: zrealizowanych projektów, godzin szkoleń, nowopowstałych instytucji, nawiązanych współprac, zainicjowanych sieci, przeprowadzonych konsultacji itp.), umknie z pewnością duch oddziaływania, sens, jaki wiąże się z naturą społecznego wpływu na otaczającą nas rzeczywistość.

Badanie miało więc na celu przede wszystkim zrozumienie, w jakich obszarach i z jakim oddźwiękiem Stowarzyszenie wpływa na otoczenie. W zasadniczej części opracowania przeczytać zatem można, jakie funkcje organizacja pełni – jak animuje różnego typu działalność, jak angażuje do aktywności, jak pozwala rodzić się nowym inicjatywom, jak edukuje, w końcu jak włącza do głównego obiegu życia społecznego osoby wykluczone lub zagrożone wykluczeniem społecznym. Analiza poświęcona jest rozpoznaniu efektów działań długofalowych podmiotu, takich, które mają systemowy charakter, ale też tych, które dokonują się dzięki zdolnościom sieciowania i mądrym udziałowi w partnerstwach.

Wpływ społeczny jest więc tu przede wszystkim formą oddziaływania – tworzenia odpowiedniego poziomu obywatelskiej energii, efektem mozolnej pracy u podstaw, pochodną planowanych i realizowanych strategii. Analizie poddane zostały rola

i znaczenie ESWIP-u nie tylko w trzecim sektorze, ale przede wszystkim na styku – w działaniach międzysektorowych oraz w aktywnościach na rzecz lokalnych społeczności. Badałem wpływ organizacji w procesie. Interesowała mnie perspektywa długofalowego efektu, rozumianego przede wszystkim niematerialnie – jako zmiana społeczna. Miarą skuteczności wpływu organizacji będzie też – piszę o tym w tekście – umiejętność utrzymywania swojej roli jako podmiotu, który faktycznie ma na otoczenie społeczne wpływ.

Wpływać, to znaczy: mieć możliwość utrzymania pozytywnych zmian, rozwijać się w pożądanym kierunku, znajdować nowe bodźce i inspiracje do transformacji (siebie i środowiska). A żeby móc lepiej te zjawiska zrozumieć, w tekście akcentowane są zarówno uwarunkowania oddziaływań organizacji, jak i ich przebieg oraz rezultaty.

Wspieranie działań wspólnotowych, animowanie współprac, tworzenie innowacyjnych produktów i wypracowywanie nowych form organizacyjnych – wszystkie te aktywności generują wartość dodaną, którą można próbować wyrazić w odniesieniu do tego, co określa się mianem kapitału społecznego. Warto też w tym kontekście dodać, że w Polsce kulturowy wzorzec promuje raczej silne kapitały wiążące niż pomostowe<sup>2</sup>, co

<sup>2</sup> Zob. np. D. Miłaszewicz, *Pomostowy kapitał społeczny polskich i hiszpańskich studentów*, „*Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*”, 236/2015, s. 96-109.

w kontekście problemu niskiego poziomu zaufania międzygrupowego<sup>3</sup> stanowi niewątpliwie jedno z wyzwań rozwojowych dla całego społeczeństwa. Kapitał wiążący opiera się na założeniu, że jednostki w danej społeczności znajdują się, a relacje, które je łączą, oparte są na bliskich związkach (często o charakterze rodzinnym). Kapitał pomostowy pomaga nam natomiast budować relacje zaufania i współpracy z osobami, których nie znamy osobiście, takimi, które pozostają poza naszą siecią społeczną<sup>4</sup>.

Przedstawiony do lektury raport nie jest skwantyfikowanym podsumowaniem działania organizacji i jednoznaczną formą szacowania jej wpływu społecznego. Nie stanowi też prostego przeglądu kluczowych działań z okresu 25 lat. W takim zakresie, w jakim jest to możliwe, analiza abstrahuje od konkretnych projektów. Nie jest również opracowanie klasyczną ewaluacją działań podmiotu. Jego elementy ewaluację przypominają, ale sens pracy, której efektem jest niniejszy materiał, nie miał na celu oceny określonych założeń programowych. Jest to raczej „ucieczka do przodu” – próba wskazania obszarów zmiany społecznej wywoływanej

<sup>3</sup> Zob. np. K. Nowakowski, *Wymiary zaufania i problem zaufania negatywnego w Polsce*, „*Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*”, 1/2008, s. 213-233.

<sup>4</sup> T. Zarycki, *Dwa wymiary kapitału społecznego w kontekście polskim*, <https://ppg.ibnigr.pl/pomorski-przeglad-gospodarczy/dwa-wymiary-kapitalu-spoecznego-w-kontekscie-polskim>. Dostęp: 05.09.2020.



przez organizację, nie zaś rekonstrukcja i ocena wartości pewnej społecznej interwencji.

Alternatywnie proponuję, by czytać raport jako opracowanie poświęcone temu, po co są nam potrzebne organizacje pozarządowe, co od nich w rzeczywistości zależy i dlaczego jest to tak ważne (z punktu widzenia podnoszenia poziomu jakości życia, dbałości o wykluczanych, akcentowania znaczenia spójności społecznej itp.). Tekst jest swoistym studium przypadku organizacji, która działa jak platforma zmiany – dźwignia uruchamiająca czy przyspieszające procesy społeczne o pozytywnych rezultatach. Przygotowany tekst to socjologiczne opracowanie o znaczeniu i sile instytucji, o trzeciosektorowym „soft power”, przykład tego, jak wiele zależy w naszym życiu od oddolnych aktywności, ale też od skutecznego sposobu ich pobudzania i zarządzania nimi<sup>5</sup>.

Na część zasadniczą opracowania składają się trzy rozdziały. Pierwszy z nich poświęcony jest wyzwaniom, z jakimi ESWIP borykał się (a niekiedy nadal zmaga) w okresie pierwszych 25 lat swojego istnienia. Opisane zostały w tej części: (1) kwestie kontekstu geograficznego oddziaływania organizacji, (2) uwarunkowania transformacji trzeciego sektora, którego aktorem było także Stowarzyszenie, (3)

specyfika aktywizowania przedstawicieli lokalnych społeczności oraz (4) zmiany strukturalne wewnątrz ESWIP-u. W kolejnym fragmencie opisuję mechanikę oddziaływania podmiotu w trzech obszarach: (1) potencjału instytucjonalnego, (2) zdolności do generowania innowacji i inkubowaniu nowych rozwiązań oraz (3) natury sieciowania wewnątrz- i międzysektorowego. W tych dwóch rozdziałach wykorzystuję materiał z badań terenowych (wywiadów przeprowadzonych latem 2020 roku). Trzecia główna część opracowania to zbiór refleksji na temat uwarunkowań wpływu ESWIP-u na obszary programowe, jakimi aktualnie kieruje w codziennej działalności podmiot. Analiza poświęcona jest więc następującym zagadnieniom: (1) wspieraniu osób wykluczonych i zagrożonych wykluczeniem społecznym (Ekonomia Społeczna oraz Centrum Integracji Społecznej), (2) działalności badawczo-naukowej (Obserwatorium Społeczeństwa Obywatelskiego) (3) budowaniu relacji z samorządem (Modelowy Samorząd), (4) aktywizowaniu mieszkańców i podmiotów z trzeciego sektora (Aktywni Obywatele i Silne Organizacje), (5) specyfice współpracy międzynarodowej oraz (6) mediom obywatelskim.

Opracowanie wieńczy wnioski z analizy, w których podsumowane zostają przeanalizowane formy oddziaływań. Konkluzją jest garść refleksji o naturze wpływu ESWIP-u i wartościach, wokół których specyfika tego wpływu jest prowadzona. W zakończeniu odnoszę się również do pytań badawczych postawionych w pierwszej fazie przeprowadzonego badania.

<sup>5</sup> Inspiracją do stworzenia opracowania był raport *Wpływ Społeczny Orange Polska* przygotowany przez Fundację Pracownia Badań i Innowacji Społecznych Stocznia. Zob. najważniejsze wyniki z badania: <https://www.orange.pl/ocp-http/PL/Binary2/2001275/4098611426.pdf>. Dostęp: 05.09.2020.

# SFERY WYZWAŃ

## KONTEKST GEOGRAFICZNY

Zakres działania Stowarzyszenia wykracza wprawdzie zarówno poza kontekst lokalny, jak i regionalny, ale główne pole oddziaływań jest jednak, przynajmniej do pewnego stopnia, wyznaczone tradycyjnymi kategoriami geograficznymi. Reforma administracyjna sprawiła, że akcent oddziaływań przesunął się z lokalnego (Elbląg) na regionalny (województwo warmińsko-mazurskie). Szczególnie w początkowym okresie (zarówno nowego układu administracyjnego, jak i funkcjonowania organizacji) lokalność stanowiła wyzwanie

dla sprawnego zarządzania i oddziaływania na życie społeczności. Elbląg, czyli macierzysty ośrodek podmiotu, z jednej strony kulturowo „ciężył”, jak mówią badani, ku województwu pomorskiemu, przede wszystkim ku Gdańskowi, z drugiej budował przynależność do nowego bytu i tożsamość warunkowaną formalną transformacją do ważnego ośrodka regionu warmińsko-mazurskiego.

Wyzwaniem dla organizacji stało się więc to, jak wywierać wpływ na otoczenie, znajdując się blisko zachodniej granicy województwa, a do tego w dużym dystansie do stolicy regionu. Zaangażowanie

organizacji w różne formy środowiskowej integracji i współpracy sprawiły, że stała się ona istotnym graczem w regionalnym polu polityk publicznych, nawet mimo konieczności funkcjonowania w „rozciągniętym” regionie. Jednocześnie graniczne położenie Elbląga mogło wspierać proces budowania kompetencji zarządzania siecią podmiotów znacznie oddalonych od siebie geograficznie. Zmobilizowało organizację do poszukiwania nowych narzędzi i rozwiązań, umożliwiających jej pełnoprawne uczestnictwo w instytucjonalnych sieciach i różnych formatach działań wspólnych, a co za tym idzie do możliwości wywierania wpływu na kształt lokalnych polityk publicznych.

Przez ekspertów ESWIP postrzegany jest jako podmiot, który w sposób znaczący (pozytywnie) wpływa na przemianę elbląskiej przestrzeni publicznej. Szerzej o zakresie tych działań piszę w dalszej części tekstu. Warto natomiast podkreślić, że w ocenie rozmówców organizacja – za sprawą oddziaływań obywatelskich – ma udział w przemianie miasta w ośrodek, w którym, mimo szeregu trudności, mieszkańcy mogą cieszyć się stopniowo coraz wyższym poziomem jakości życia. Wykraczając poza kontekst lokalny należy pamiętać, że oddziaływania społeczne – w tym te animowane przez ESWIP – dokonują się w regionie o charakterze post-migracyjnym, zróżnicowanym pod względem społeczno-kulturowym, a przez to takim, w którym zachodzą bardzo intensywne procesy tożsamościotwórcze i gdzie niskiemu poziomowi społecznej integracji czy bierności obywatelskiej

towarzyszą elastyczność, mobilność i otwartość na zmiany<sup>6</sup>. Poprzez swoje działania Stowarzyszenie bierze aktywny udział w procesie wytwarzania miejsc dla lokalnych społeczności – odkrywania ich specyfiki i wyjątkowości<sup>7</sup>. Niedookreślone przestrzenie mogą zyskiwać znaczenia. Przykładem takiego oddziaływania jest między innymi aktywność ESWIP-u w promocji idei wiosek tematycznych, gdzie przy wykorzystaniu narzędzi animacyjnych i edukacyjnych wypracowuje się nowy pomysł na funkcjonowanie określonej miejscowości<sup>8</sup>.

## SEKTOR W TRANSFORMACJI

Stowarzyszenie umiejętnie odnalazło się w realiach nowo powstałego obszaru województwa warmińsko-mazurskiego. Równoległe o skalę swojego oddziaływania musiało walczyć, mając na względzie dynamiczne przemiany trzeciego sektora. Z perspektywy ćwierćwiecza zmiana, jaka dokonana się w środowisku organizacji pozarządowych w Polsce, jest ogromna. Swój aktywny udział w tych zmianach ma zresztą sam ESWIP. Bariery dla organizacji są w 2020 roku zupełnie inne niż 25 lat temu, gdy ten sektor zaczynał dynamicznie wzrastać. Dziś jest

6 K. Ciechorska-Kulesza, *Tożsamość a przestrzeń w warunkach niestabilnych granic. Przypadek byłego województwa elbląskiego*, Gdańsk 2016.

7 *Taž. Wokół miejsca. Integracja i tożsamość mieszkańców Elbląga i okolic*, „Opuscula Sociologica” 1/2017, s. 47-58.

8 B. Głuszak (red.), *Tam, gdzie miejsca mają duszę. Model tworzenia miejscowości tematycznych*, Elbląg-Kraków 2012.

znacznie bardziej zasobny – i w kadry, i w środki finansowe, i w infrastrukturę, jednocześnie borykając z problemem stagnacji, wypaleniem kadry czy trwającym uzależnieniem od finansowania działań ze środków projektowych.

W ocenie części ekspertów profesjonalizacja organizacji ma wiele pozytywnych konsekwencji. Przede wszystkim zmienia je z petentów w sprawczych aktorów lokalnych i regionalnych polityk publicznych. Tym samym daje im możliwość wpływu na to, co dzieje się w lokalnych i regionalnych społecznościach. Organizacje z jednej strony korzystają z możliwości, jakie im się tworzy, z drugiej – same o nie zabiegają, dbając o adekwatną reprezentację i pracując w sieciach. W tym aspekcie ESWIP jest uważany za lidera, także w skali ponadregionalnej, którego wpływ na polityki publiczne jest nie do przecenienia. Stowarzyszeniu, a właściwie jego liderom, przypisuje się także zdolność konwertowania energii bazującej na gniewie i oporze, energii „kopania się z władzą”, na moc zabierania głosu i podejmowania decyzji, istotnego oddziaływania i społecznego wpływu.

Warto też podkreślić, że dziś instytucjonalizacja działań organizacji pozwala podmiotom na to, by próbowały być równoprawnym partnerem w debacie z samorządem. Ten status często jednak postrzegany jest jako coś, co odziera organizację ze spontaniczności i odbiera jej znaczną część niezależności. Z jednej strony większa rozpoznawalność przekłada się na bardziej wyraźny

wpływ na możliwość świadczenia usług. Z drugiej strony organizacje mają problem w nadążaniu za energią obywateli. Ta bowiem z trudem mieści się w sztywniejących ramach profesjonalizujących się organizacji. Paradoksalnie więc wzrost własnej sprawczości przyczyniać się może do osłabienia zdolności wyłuskiwania obywatelskiej energii. Instytucje w rozumieniu socjologicznym są bowiem przede wszystkim żywymi ekosystemami oddolnej aktywności, nie tylko sprawnie naoliwionymi administracyjnymi maszynami.

Angażowanie do aktywności w ramach nowych przedsięwzięć, a co za tym idzie wprowadzanie do sektora „świeżej krwi”, jest coraz większym wyzwaniem, przed którym stają organizacje takie jak ESWIP. Poczucie zniechęcenia tradycyjnymi formułami zaangażowania w obywatelskość może bowiem grozić, jak obawiają się eksperci, osłabieniem skali i jakości działań społecznych. Niezbędne w tym kontekście wydaje się więc podejmowanie działań, które będą miały przełożenie na obywatelskie ożywienie i bardziej dynamiczny przyrost nowych graczy w polu aktywności społecznych. W ślad za tym przed organizacjami staje wyzwanie kształcenia nowych kadr, w tym także liderów, którzy mogą dać podmiotom, w którym działają, nowy strategiczny impuls<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> B. Charycka, *Odpowiedzialni, osamotnieni, wypaleni*, <https://publicystyka.ngo.pl/odpowiedzialni-osamotnieni-wypaleni>. Dostęp: 05.09.2020.



Dobrym rozwiązaniem dla organizacji jest też stały monitoring postrzegania własnej aktywności. Pozwala ona na dostrzeżenie słabych punktów w prowadzonej polityce, umożliwia wprowadzanie stosownych zmian i refleksję nad kierunkiem rozwoju. Proste narzędzia ewaluacyjne organizacja może stworzyć sama, a w przypadku projektów wymagających wyższego poziomu kompetencji – podjąć współpracę z zewnętrzną instytucją / ekspertem. Z dostępnych danych wynika, że ESWIP poddał się ocenie w 2013 roku. Zbadano wówczas, korzystając z kwestionariusza ankiety, jak oceniane są usługi podmiotu w kilku wymiarach. Pozytywne oceny, jakie odnotowano, mogły w tym przypadku potwierdzić słuszność określonych elementów realizowanej strategii instytucjonalnej.

## ZAKTYWIZOWAĆ MIESZKAŃCÓW

Organizacje pozarządowe nie tylko starają się oddziaływać na dopływ nowych graczy w pole działań obywatelskich, ale przede wszystkim przedstawiać im ofertę, która ich zainteresuje i zachęci do korzystania. Wśród ekspertów panuje przekonanie, że potencjał aktywności obywatelskiej pozostaje niewykorzystany. Być może powodem tego stanu rzeczy jest deficyt diagnozy – niewystarczający zakres wiedzy, który mógłby umożliwić przygotowanie oferty z jednej strony „szytej na miarę”, z drugiej wpisującej się w wizję i strategię konkretnej organizacji.

Organizacje mają trudność z mapowaniem ognisk oddolnych aktywności, także takich, które potencjalnie mogłyby być w jakiś sposób instytucjonalizowane. Problematyczne jest też aktywizowanie mieszkańców przyzwyczajonych do akcyjnego, „iwentowego”, a nawet „flash-mobowego” zaangażowania, często takiego, które nie ma wyraźnie obywatelskiego profilu. Jednocześnie region Warmii i Mazur to przestrzeń relatywnie dobra do animowania działań obywatelskich i wywierania wpływu na włączanie się w aktywność społeczną. Z analizy przeprowadzonej przez Beatę Wachniewską-Mazurek i Martę Liberadzką wynika, że to w tej części kraju wyższe niż w skali całej Polski są wskaźniki zaufania społecznego (tu różnica jest niemal dwukrotna – 27% w porównaniu do 15%) i wiary w to, że demokracja ma przewagę nad innymi formami rządów (32% do 29%)<sup>10</sup>.

Wpływ organizacji na animowanie aktywności maleje z różnych powodów: presji konsumpcyjnej, trendów indywidualizacyjnych (na przykład: zainteresowania rozwojem osobistym, zdrowym żywieniem czy tworzeniem treści w internecie)<sup>11</sup> i ilości czasu poświęcanego na pracę z jednej strony, z drugiej zaś – ze strukturalnych przemian wydłużania się terenów pozametropolitalnych. Dla

<sup>10</sup> B. Wachniewska-Mazurek, M. Liberadzka, *Badanie stanu sektora obywatelskiego w województwie warmińsko-mazurskim w kontekście strategicznej mapy drogowej rozwoju sektora obywatelskiego w Polsce. Raport z pierwszego etapu badań*, Elbląg 2016.

<sup>11</sup> Zob. np. M. Jacyno, *Kultura indywidualizmu*, Warszawa 2007.

organizacji oznacza to wyzwanie związane z uruchomieniem nowych modeli pracy w społeczności lokalnej i wyraźnego stawiania na procesy animacyjne, w tym na przykład działania w dzielnicach czy na osiedlach. Niezbędne jednak są celowane działania, które zbliżą do siebie społeczników i „zwykłych mieszkańców”, pozwalając także przedstawicielom tej drugiej grupy na przejęcie roli liderów na ich, nie tylko przystoiowym, podwórku.

Pogłębiona diagnoza i celowana animacja mogą pomóc w wyjściu z zakłętą kręgu narracji o „nieaktywnych mieszkańcach”. By wpłynąć na ich zaangażowanie, należy ich dobrze poznać. W przypadku działań obywatelskich zasadne jest prowadzenie przede wszystkim rozpoznania o charakterze jakościowym – pogłębionych studiów o charakterze etnograficznym, pobytów w społecznościach, rozmów z mieszkańcami, budowania mentalnych map światów, w których chce się prowadzić oddziaływanie. Jest to szczególnie istotne w kontekście dorastania kolejnego pokolenia obywateli. Dzisiejsi 20-latkowie mają inne potrzeby i odmienne systemy wartości niż ich rodzice i dziadkowie<sup>12</sup>. Przedstawiciele tej grupy można na przykład angażować w działania w ramach wolontariatu czy zapraszać do uczestnictwa w wydarzeniach, w których oni sami mogą pełnić rolę współtwórców. Dla młodych osób szczególnie

ważne jest poczucie podmiotowości i sprawstwa, możliwość podejmowania decyzji w ich własnej sprawie.

Danie obywatelom możliwości działania może zwrócić pozytywnie wpływając na wzrost poziomu świadomości organizatora danego wydarzenia. Jest też krokiem ku wspieraniu aktywności, która nie jest zapośredniczona instytucjonalnie, elementem procesu „zwrotu ku obywatelskości”, a co za tym idzie również wzmocnienia lokalnych wspólnot i potencjału oddolnych, niesformalizowanych aktywności. Pozytywnym przykładem takiego rodzaju działania prowadzonego przez ESWIP może być regranting dla organizacji kombatanckich czy zainaugurowana niedawno aktywność domu sąsiedzkiego.

## STRUKTURALNA TRANSFORMACJA

Stowarzyszenie trafnie diagnozuje zmiany w otoczeniu, ale też wyzwania, jakie stoją przed organizacją. Strategiczna zmiana priorytetu z działań prowadzonych z organizacjami (i dla organizacji) w stronę działań z mieszkańcami (także grupami nieformalnymi) wydaje się dobrą decyzją, biorąc pod uwagę zarówno zmiany specyfiki działań w sektorze, jak i potrzeby otoczenia. Od 2012 roku, czyli tuż przed wejściem organizacji w dorosłość, w jej misji akcentuje się bardziej aktywny wymiar obywatelskości. Kreowanie społeczeństwa obywatelskiego nabiera w nowym wydaniu więcej dy-

<sup>12</sup> K. Szafraniec, *Młodzi 2018. Cywilizacyjne wyzwania, edukacyjne konieczności*, Warszawa 2019.

namiki. Zwraca się tu wprawdzie uwagę na działanie dla wspólnej idei, ale też podkreśla znaczenie odkrywania i łączenia potencjałów, budowania więzi i relacji, tworzenia przestrzeni do współpracy. Tak zaprogramowany pomysł na organizację daje dużą możliwość prowadzenia skutecznego oddziaływania na otoczenie.

Warto w tym miejscu zauważyć, że w analogiczny sposób jak ESWIP zmieniają się dziś instytucje kultury. Społeczna transformacja sprawia, że pole kultury się otwiera – staje się bardziej przyjazne, bliższe „zwykłemu człowiekowi”, codzienne, a nie odświętne. To wszystko ma sprawić, że nie będzie kojarzyło się z niedostępną, pouczającą instytucją, która tłumaczy, co wolno, a czego nie. Uczestnik kultury woli sam wybierać, skorzystać z instytucji jako miejsca do spędzenia czasu ze znajomymi i przyjaciółmi, być w przestrzeni, w której można się zrelaksować, a nie „być pod krawatem”<sup>13</sup>.

W poszerzonym polu kultury ESWIP jest też instytucją kultury. Być może Stowarzyszenie nie spełnia kryteriów formalno-prawnych, ale jego oferta pozwala na zakwalifikowanie organizacji do grona podmiotów prowadzących działania w sektorze kultury. Działania w ramach Akademii Rozwoju Lokalnego, seniorskie kawiarenki w projekcie „60+ na plus!” czy wiele projektów w obszarze mediów obywatelskich – wszystkie te aktywności czynią

z ESWIP-u ważnego gracza w lokalnym / regionalnym polu kultury.

Aktywności kulturowe są ważnym elementem w skrzynce narzędziowej organizacji, której pasją i celem działania jest rozwój. Obranie takiego kierunku jest z jednej strony spójne z profilem prowadzonej działalności, z drugiej pozwala na poszukiwanie nowych dróg, lepiej dopasowanych sposobów docierania do odbiorców ze swoją ofertą. Pozytywnie w tym kontekście należy również ocenić strategicznie wyróżnione obszary działań, które organizacja ustanowiła jako przestrzenie realizacji działalności misyjnej.

W wywiadach rozmówcy snuli różne scenariusze rozwoju organizacji. Łącznie jest ich aż dziesięć. Wszystkie wymienione poniżej scenariusze mogą się na siebie w praktyce nakładać, na przykład w parze z wizją organizacji skupionej na szukaniu innowacji sztaba wizja organizacji redukującej zakres oddziaływania i skupiającej się na mniejszym obszarze zadaniowym. Przypadek różnych spojrzeń na rolę ekonomii społecznej w działaniu organizacji jest z kolei przykładem tego, jak wcielenie w życie określonych scenariuszy może oznaczać brak możliwości wdrożenia innych.

### **[SCENARIUSZ: KU INNOWACJOM]**

Niemal wszyscy postrzegają Stowarzyszenie jako silnego gracza w polu działań obywatelskich. ESWIP przyrównano do stabilnie utrzymującego się na morzu okrętu, który trudno byłoby

<sup>13</sup> Zob. np. A. Bachórz [et al.], *Gra w kulturę. Przemiany pola kultury w erze poszerzenia*, Gdańsk 2019.

wywrócić. W tej komfortowej sytuacji organizacji zaleca się pracę nad stworzeniem nowych modeli działania instytucjonalnego – eksperymentowania, by opracować narzędzia i formy umożliwiające jeszcze lepsze niż dotąd propozycje wsparcia.

### **[SCENARIUSZ: W STRONĘ ORGANIZACJI LIDEROODPORNEJ]**

Jednocześnie organizacji rekomenduje się, by była gotowa na zmiany także w obszarze przywództwa, na przykład rozważając model zarządzania partycypacyjnego. W ocenie ekspertów testem dla organizacji byłby również model zarządzania przez nieobecność, w ramach którego przynajmniej tymczasowa absencja czy niedostępność liderów Stowarzyszenia miałyby weryfikować odporność struktury organizacyjnej na radzenie sobie z trudnościami czy kryzysami. Takie działania miałyby również pozwolić na odkrycie potencjału osób spoza grona liderów organizacji.

### **[SCENARIUSZ: POTRZEBA REZYLIENCJI]**

Rezyliencja jest umiejętnością dostosowania się (w tym przypadku: organizacji) do zmieniających się warunków otoczenia. Jej istotą jest plastyczność i zdolność do odzyskiwania sił w czasach kryzysów. I tak jak organizacji życzy się, by była docelowo lideroodporna, w rozmowach akcentowano także, by Stowarzyszenie w codziennej praktyce nadal inwestowało w autorefleksyjność,

zwrotność i gotowość do żeglowania po wzburzonych oceanach.

### **[SCENARIUSZ: JAKA REDUKCJA?]**

Scenariusz redukcyjny zakłada, że organizacja decyduje się na wybór mniejszej liczby kluczowych obszarów działania, pozostałe „oddając” innym organizacjom – dbając o to, by je skutecznie rozproszyć, dzięki temu zaś unikając przekroczenia masy krytycznej (nadmiaru programów, projektów i wydarzeń). Tym najistotniejszym elementem mogłaby być na przykład działalność skupiona wokół Domu pod Cisem.

### **[SCENARIUSZ: BEZ ZMIAN]**

Równolegle padają propozycje, by nic się zmieniło – by Stowarzyszenie nadal walczyło o „ducha obywatelskości”, to znaczy, by animowało lokalne środowiska pozarządowe i pełniło funkcję podmiotu wspierającego jego integrację. Pozytywny wpływ ESWIP-u na ten obszar ma wynikać z postrzegania podmiotu jako wiarygodnego, a jednocześnie otwartego na dzielenie się wiedzą i przyjmowanie nowych pomysłów.

### **[SCENARIUSZ: ZDOBYĆ FINANSOWĄ NIEZALEŻNOŚĆ]**

W tym scenariuszu organizacja poszukuje nowych kierunków rozwoju finansowego, odpowiadając na poważną bolączkę strukturalną, czyli uzależnienie od jednego źródła finansowania działań (środków unijnych). Potencjalnym kierunkiem rozwoju podmiotu jest zintensyfikowanie aktywności fun-

draisingowej (w tym prowadzenie dedykowanej kampanii) oraz pozyskiwanie środków z 1% podatku dla ESWIP-u jako organizacji pożytku publicznego (ten status ESWIP uzyskał jesienią 2018 roku).

### **[SCENARIUSZ: ROZWIĄĆ MODEL EKONOMII SPOŁECZNEJ]**

Potencjał i zasoby ESWIP-u w obszarze ekonomii społecznej są na tyle silne, że organizacji rekomenduje się dalsze rozwijanie działalności w tym zakresie – zarówno w ramach własnej strategii, jak i na rzecz innych podmiotów. Podkreślono między innymi, by Stowarzyszenie intensyfikowało działania promujące używanie klauzul społecznych w zamówieniach publicznych, a także wspierało mniejsze organizacje w staraniach o ekonomizację ich działań.

### **[SCENARIUSZ: OSTROŻNIE Z EKONOMIĄ SPOŁECZNĄ]**

Strategie wielu polskich organizacji pozarządowych, by rozwijać działania w obszarze ekonomii społecznej, bywają łączone z utratą komponentu suwerenności organizacji i zatracenia ducha obywatelskości niepowiązanego z procesami ekonomizacji. W efekcie rekomenduje się, by nie bazować w strategii rozwoju organizacji w zbyt dużej mierze na rozwijaniu ekonomii społecznej.

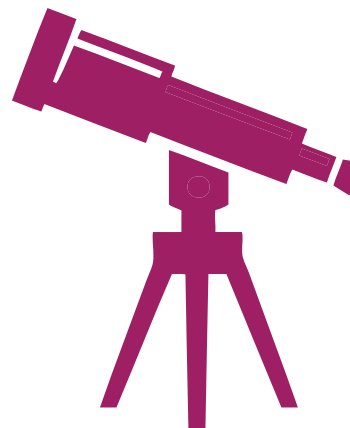
### **[SCENARIUSZ: ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ JAKO SZANSA]**

Model ekonomii społecznej otwiera nowe możliwości działania dla ESWIP-u – ewolucję w stro-

ną formuł mieszczących się w ramach ekologii i zrównoważonego rozwoju. Ten trend w ostatnich latach rozwija się w Polsce bardzo dynamicznie. Jego adaptacja w formule ekonomii społecznej otwiera z pewnością nowe możliwości działania dla organizacji. Potencjałem jest też na przykład rozwijanie strategii związanej z produkowaniem lokalnej zdrowej żywności.

### **[SCENARIUSZ: BADAĆ I ANALIZOWAĆ]**

Wprawdzie ESWIP rozwija Obserwatorium Społeczeństwa Obywatelskiego, ale warto na zakończenie tego zestawienia wyodrębnić scenariusz, który akcentuje zwrot organizacji ku jej funkcji think tankowej – czyli platformy realizacji badań, które mogą być użyteczne dla organizacji i z których wnioski będą podstawą budowania nowych rozwiązań projektowych i strategicznych.







# ESWIP TO LUDZIE









**2004**



**2018**





# OBSZARY ODDZIAŁYWAŃ

## POTENCJAŁ INSTYTUCJONALNY

Bazą, w odniesieniu do której ESWIP prowadzi swoje oddziaływanie, jest potencjał instytucjonalny podmiotu. Wszyscy eksperci zgodnie stwierdzają, że Stowarzyszenie jest bardzo silnym aktorem w polu aktywności obywatelskich, o znaczeniu i randze wykraczającej nie tylko poza kontekst lokalny, ale i regionalny. Silny aktor to taki, który ma „realny wpływ”, który „oddziałuje na polityki publiczne”, który „nakłania”, „wpływa na plany innych organizacji” i cieszy się wysokim stopniem rozpoznawalności. ESWIP postrzegany jest jako

podmiot stabilny instytucjonalnie, posiadający silne zasoby kadrowe, a do tego, co w polskim trzecim sektorze rzadkie, własny majątek. To zaplecze nie tylko pozwala na odważne wybieganie w przyszłość, ale też umożliwia bieżącą realizację własnych założeń statutowych. O sile i znaczeniu Stowarzyszenia świadczy też niewątpliwie ogromna różnorodność działań oraz jej zróżnicowanie geograficzne.

Stowarzyszenie ma opinię organizacji niekoninkulturalnej, nietuzinkowej, otwartej na podejmowanie nowych wyzwań i wyróżniającej się na tle in-



nych podmiotów. Docenia się z jednej strony jej elastyczność i otwartość na udzielanie wsparcia, z drugiej – jej staż i doświadczenie. Wieloletnie współpracy z innymi podmiotami (w tym z lokalnym i regionalnym samorządem) uwiarygodniły ESWIP jako partnera, na którym można polegać, i którego skala oddziaływania jest niezaprzeczalna. Dziś jest to też instytucja, która dla wielu podmiotów stanowi punkt odniesienia i której know-how inne podmioty próbują podglądać.

Ten wpływ znajduje swoje odzwierciedlenie w pełnieniu przez Stowarzyszenie roli organizacji-kotwicy – punktu odniesienia dla innych podmiotów, które mogą od ESWIP-u uzyskać potrzebne wsparcie, dzięki czemu będą w stanie rozwinąć skrzydła. Organizacja postrzegana jest w kategoriach dojrzałego lidera, który pracował nad budową modelowych formuł współpracy międzyinstytucjonalnej – był prekursorem rozwiązań nie tylko w skali regionu, ale i całego kraju. ESWIP postrzegany jest jako instytucja dbająca o kulturę współpracy, potrafiąca działania wspólne animować, rozwijać i wspierać.

Stowarzyszeniu przypisuje się także rolę siewców niestandardowych pomysłów, często znajdujących się w awangardzie rozwiązań dla trzeciego sektora, oraz innowacyjnych organizatorów, gotowych, by interweniować w sytuacjach spornych. Docenia się moc sprawczą podmiotu jako koordynatora aktywności w sieciach organizacji i działań mających na celu rzecznictwo czy stan-

daryzację usług społecznych. Podkreśla się jednocześnie, że ESWIP kładzie duży nacisk na podnoszenie jakości prowadzonych działań oraz ich kontekst etyczny.

Narzędziem wpływu stosowanym przez Stowarzyszenie była i nadal jest siła grona liderów, w tym Prezesa ESWIP-u, Arkadiusza Jachimowicza. Liderzy w organizacji postrzegani są jako ideowi społecznicy, ale i sprawni menedżerowie, realnie oceniający sytuację, a przy tym potrafiący pilnować kursu, jaki organizacja wyznaczyła w swojej strategii. Reprezentantów Stowarzyszenia określa się w otoczeniu instytucjonalnym mianem „wysłanników”, merytorycznie dobrze przygotowanych do pracy w partnerstwach i sieciach współprac, gotowych na wspieranie rozwiązań korzystnych dla lokalnej czy regionalnej społeczności.

Siła wpływu ESWIP-u wynika jednak nie tylko z mocy sprawczej grona liderów, ale potencjału merytorycznego całego zespołu. Inwestycje w rozwój kompetencji przyczyniają się do wzrostu poziomu jakości działań, co z kolei przekłada się na lepsze rezultaty realizowanych projektów – zarówno miękkie, jak i twarde. Odejścia części pracowników ze Stowarzyszenia mają różną genezę – często wynikają z chęci rozwijania nowych pomysłów, w tym także nowych instytucji. Pracownicy i współpracownicy ESWIP-u prowadzą też oddziaływania poza organizacją, między innymi jako członkowie branżowych sieci odpowiedzialni za ich aktywność i rozwój.

Potencjałem Stowarzyszenia, które odpowiada za jego zdolność wpływania na otoczenie, jest też umiejętność myślenia strategicznego, poszukiwania rozwiązań problemów strukturalnych i zarządzania ryzykiem. Tym samym organizacja wykształciła znaczącą zdolność zwalczania kryzysów, odnajdywania odpowiedzi na trudności, które mają potencjał hamowania czy ograniczania siły instytucji. ESWIP jednocześnie buduje własne strategie i polityki oraz z dużą intensywnością animuje ich tworzenie dla sektora. Umiejętność poruszania się po tym polu sprawia, że Stowarzyszenie ma znaczącą siłę oddziaływania, wpływając na kształt nie tylko lokalnych i regionalnych polityk publicznych, ale też wyznaczając kierunek zmian w trzecim sektorze w skali Polski.

Siła organizacji znajduje też odzwierciedlenie w jej rozbudowanej funkcji edukatora i koordynatora działań. ESWIP jest podmiotem, który kształci przedstawicieli organizacji, promuje wiedzę o nowych trendach i przedsięwzięciach w sektorze, tłumaczy, w jaki sposób odnajdywać się w trzeciosektorowym polu. Dzieląc się własnymi doświadczeniami, Stowarzyszenie potrafi wyposażyć w wiedzę inne organizacje, wpływając tym samym na ich potencjał i większą zdolność społecznego oddziaływania. Ze szkoleń prowadzonych przez ESWIP skorzystało ponad 5000 osób, między innymi w ramach Szkoły Umiejętności Liderkich czy Szkół Animatorów Społecznych.

Dobrym przykładem aktywności ESWIP-u w tym

obszarze jest edukacja na temat ekonomii społecznej, tj. przekonywanie o znaczeniu i randze przedsiębiorczości społecznej oraz znaczeniu rozwijania potencjału ekonomizacji działalności w organizacjach pozarządowych. Od momentu przekazania przez Stowarzyszenie pierwszej dotacji dla przedsiębiorstwa społecznego wsparło ono, jak wynika z raportu z własnej działalności, ponad 400 miejsc pracy, przekazując na ten rodzaj działania kwotę 20 mln złotych.

W efekcie własnych poszukiwań i doświadczeń z zakresu ekonomii społecznej (przede wszystkim prowadzeniem ośrodków wsparcia ekonomii społecznej) ESWIP stworzył unikalną własną przestrzeń społecznego oddziaływania, czyli Dom pod Cisem. „Miejsce z duszą”, jak mówi się o Domu pod Cisem jest z jednej strony świadectwem determinacji organizacji, by pozyskać możliwość kompleksowego świadczenia usług z obszaru ekonomii społecznej, z drugiej natomiast – stanowi nowe narzędzie wpływu, dzięki któremu organizacja może wnieść istotną zmianę w życie lokalnej społeczności, zainicjować nowe rodzaje działań, w końcu też otworzyć kolejną kartę w historii rozwoju ekonomii społecznej w Polsce.

Dziś ESWIP jest organizacją o 25-letniej historii, która zrealizowała setki projektów i cykli szkoleń, wsparciem obejmując, jak Stowarzyszenie wskazuje na swojej stronie internetowej, już milion osób. Z biurami w Elblągu i Olsztynie organizacja stale rozwija swoją działalność. Potencjałem organiza-

cji jest też prowadzona od 2007 roku działalność gospodarcza, od 2012 roku pod postacią własnego podmiotu ekonomii społecznej – AD REM Sp. z o.o.



### **Wykres 1. Przychody ESWIP-u (w mln zł). Dane w interwałach 5-letnich**

Przykładem tego, w jaki sposób można zmierzyć skalę oddziaływania Stowarzyszenia, może być zestawienie danych dotyczących przychodów w poszczególnych latach. Na Wykresie 1 znajduje się porównanie z lat 1998-2018 (w interwałach 5-letnich). Wynika z niego, że przychody organizacji wzrosły przez 20 lat ponad 50-krotnie, przekraczając barierę 10 mln zł w skali roku. Jak ogromny jest to potencjał, świadczyć mogą dane o kondycji polskich organizacji pozarządowych. W 2017 roku przychody przekraczające 1 mln zł odnotowało jedynie 6% wszystkich podmiotów<sup>14</sup>.

Od 2015 roku w sposób bardziej systematyczny niż wcześniej Stowarzyszenie dba o rozwój wewnętrzny, przede wszystkim o stałe podnoszenie kwalifikacji kadry, poprawę stabilności finansowej organizacji, podniesienie jakości działań informacyjno-promocyjnych, usprawnienie modelu zarządzania i dalszy rozwój współpracy partnerskiej. Dzięki tym działaniom możliwe jest rozwinięcie zakresu własnych oddziaływań i podejmowanie adekwatnie planowanych celów strategicznych. Od 2019 roku aktywność w tym obszarze Stowarzyszenie może prowadzić dzięki wsparciu w ramach finansowania ze środków NIW-CRSO w ramach Programu Rozwoju Organizacji Obywatelskich na lata 2018-2030 (projekt „PROOfesjonalny ESWIP – rozwój oparty na kompetencjach”).

Potwierdzeniem siły instytucjonalnej Stowarzyszenia, ale także potencjału jego oddziaływania są liczne nagrody, które otrzymywała organizacja oraz jej liderzy. Warto w tym kontekście wspomnieć na przykład:

(2003) uzyskanie tytułu „Najlepszego z najlepszych” przyznanego przez Marszałka Województwa Warmińsko-Mazurskiego za szczególne zasługi w promowaniu Warmii i Mazur w kraju i zagranicą, (2010) zajęcie trzeciego miejsca w kategorii „Wideo” w II Międzynarodowym Konkursie Mediów Obywatelskich – International Citizen Media Award, (2011) nagrodę w ogólnopolskim konkursie Laur Gospodarności w kategorii „Inspirujący Projekt Roku” za wspieranie Partnerstwa „Miejsca z Duszą Miejscowości Tematyczne Warmii i Mazur”

<sup>14</sup> 2018. Kondycja organizacji pozarządowych. Stowarzyszenie Klon/Jawor, <https://api.ngo.pl/media/get/108904>. Dostęp: 05.09.2020.

oraz (2016) przyznanie, ponownie przez Marszałka Województwa Warmińsko-Mazurskiego, nagrody zespołowej za wybitne osiągnięcia w dziedzinie pomocy i integracji społecznej.

## NOWE INICJATYWY

Ślady działań ESWIP-u są widoczne pod postacią inkubowanych instytucji, organizowanych wydarzeń, animowanych sieci czy rozwijanych wspólnot – od skali lokalnej do ponadnarodowej. Stowarzyszenie przez 25 lat konsekwentnie buduje swoją pozycję jako kluczowego aktora w procesach tworzenia nowych przedsięwzięć i modeli działań, ale też formowania nowych liderów i nowych obszarów kompetencji.

Organizacja postrzegana jest w środowisku jako „kuźnia liderów”, podmiot, który kreuje menedżerów trzeciego sektora, osoby odpowiedzialne za tworzenie nowych instytucji. Stowarzyszenie kreuje przestrzeń do rozwoju kompetencji zarówno swoich pracowników, jak i osób z innych organizacji. ESWIP pomaga innym osobom stawać się ekspertami, a przy tym tworzyć nowe obszary oddziaływania, wydeptywać ścieżki, którymi później podążać mogą inne podmioty. Równolegle bardzo wysoko ocenia się wpływ Stowarzyszenia na wzmocnienie innych organizacji – ich wzrost ku samodzielności, większą niezależność finansową i gotowość do podejmowania działań na szerszą skalę.

ESWIP wciela się w rolę akuszera, czyli organizacji, która w sposób aktywny wspiera powstawanie nowych inicjatyw i wspomaga przemianę podmiotów ku profesjonalizacji. Eksperci doceniają przy tym to, że Stowarzyszenie pomaga organizacjom z mniejszym doświadczeniem „stawać na nogi”, czyli tworzyć – w mniej lub bardziej bezpośredni sposób – przestrzeń, w której są one w stanie funkcjonować samodzielnie. Swoje wsparcie może też zaoferować niezależnie od miejsca, w którym znajduje się inny podmiot – zarówno na etapie jego powstawania, jak i później, gdy organizacja potrzebuje na przykład wsparcia wizerunkowego, autorytetu czy partnerstwa strategicznego.

Warto jednak podkreślić, że tak silne zaangażowanie ESWIP-u jako animatora inicjatyw sektora publicznego może powodować, że bez jego udziału albo nie będą one się rozwijać w sposób harmonijny, albo wygasną. Uzależnienie od wsparcia organizacji, połączone z deficytem silnych aktorów o kompetencjach, które umożliwiłyby prowadzenie konkretnych inicjatyw, skutkować może ich osłabieniem i uwiędnięciem.

Przykładami organizacji, które skorzystały ze wsparcia ESWIP-u i stały się niezależnymi podmiotami są między innymi skupiająca blisko 100 podmiotów Federacja FOSa, zajmująca się od 15 lat rozwiązywaniem problemów społecznych i reprezentowaniem organizacji społecznych w skali województwa, oraz Forum Animatorów Społecznych, którego misją jest tworzenie przestrzeni do

dialogu i współpracy z wykorzystaniem narzędzi animacyjnych. Inicjatyw, którym udało się zbudować własną podmiotowość, jest oczywiście więcej. Dużą w tym zasługą samego ESWIP-u, którego wsparcie umożliwiło (i nadal umożliwia) rozwój potencjału nowych przedsięwzięć na partnerskich zasadach.

W skali miasta istotną rolę pełni założona z inicjatywy ESWIP-u Fundacja Elbląg – Fundusz Lokalny Regionu Elbląskiego, która prowadzi działania na rzecz lokalnej społeczności (funduje stypendia, propaguje działalność filantropijną, wspiera osoby z niepełnosprawnością i promuje znaczenie „małej ojczyzny”). Mocną stroną Fundacji jest oparcie jej o kapitał żelazny, słabością natomiast relatywnie niska skłonność Polaków (w tym wypadku przede wszystkim mieszkańców Elbląga i okolic) do działalności filantropijnej.

Liczne oddziaływania ESWIP-u wiążą się także z działaniami prowadzonymi w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego<sup>15</sup>. W skali całego województwa Stowarzyszenie wspierało podmioty (w tym: samorządy, szkoły czy domy kultury), które realizowały zadania na rzecz lokalnych społeczności. W efekcie powstać mogły nowe instytucje, a mieszkańcy mieli możliwość korzystania z oferty wsparcia (na przykład zajęcia dla dzieci

w szkołach). Ostatnie lata to przede wszystkim sukcesy na polu rozwoju ekonomii społecznej, przede wszystkim wsparcie w inkubacji nowych przedsiębiorstw społecznych. Trudno zmierzyć wpływ tego rodzaju oddziaływania, ale niewątpliwie ma on istotne znaczenie z punktu widzenia podnoszenia poziomu jakości życia mieszkańców w lokalnej czy regionalnej społeczności.

Relatywnie nowe przedsięwzięcia ESWIP-u, takie jak na przykład Fundacja Warsztat Zmiany i Fundusz Grantowy IMPULS (obie inicjatywy rozpoczęte w 2015 roku), otwierają nowe przestrzenie wpływu Stowarzyszenia. Stanowią odpowiedź na deficyt lokalnej oferty w obszarze aktywizowania mieszkańców, w tym grup nieformalnych. Z pewnością warto rozwijać aktywność w tym zakresie, odpowiadając na zapotrzebowanie mieszkańców do zaangażowania społecznego. Propozycje te uzupełniają w pewnym zakresie ofertę elbląskiego Centrum Wolontariatu.

## **SIECIOWANIE I DZIAŁANIA MIĘDZYSEKTOROWE**

Potencjał Stowarzyszenia i jego kompetencje w pobudzaniu innowacji znajdują swoje najpełniejsze rozwinięcie w prowadzonych przez 25 lat działaniach sieciujących i współpracach – zarówno w obrębie świata organizacji pozarządowych, jak i z przedstawicielami innych sektorów (przede wszystkim samorządem).

<sup>15</sup> Warto wspomnieć, że organizacja prowadziła również działania w ramach programu Phare, w okresie przed akcesją Polski do Unii Europejskiej.



ESWIP jest oceniany bardzo pozytywnie jako organizacja, która ma ogromny wpływ zarówno na zwiększanie potencjału trzeciego sektora, jak i siłę oddziaływania w relacjach z lokalnym i regionalnym samorządem. Docenia się przede wszystkim znaczenie Stowarzyszenia jako animatora życia trzeciego sektora – rozmowy o jego aktualnej kondycji, tworzenia planów na kolejne lata, budowania sieci, w których można podejmować działania wspólnie. Organizacja jest aktywna w procesie współtworzenia programów współpracy i modeli zmiany sektora. Stara się wypracowywać rozwiązania, które podnoszą potencjał własny i innych organizacji, a przez to też całego środowiska.

Sprawność ESWIP-u w zakresie działań projektowych przekłada się na umiejętne zarządzanie tworzeniem sieci wsparcia i centrów zrzeszających podmioty z trzeciego sektora. Eksperti podkreślają zdolność Stowarzyszenia do myślenia kategoriami strukturalno-systemowymi, co przekłada się na jakość podejmowanych działań i profesjonalizację sektora. Pozytywny efekt działania ESWIP-u widać też po upowszechnieniu tego modelu działań, przyzwyczajeniu się organizacji do myślenia o dobru wspólnym sektora, wspólnych interesach organizacji i konieczności rozwijania współpracy z samorządem terytorialnym. Za mocną stronę podmiotu uważa się umiejętność budowania sieci komunikacji oraz opartego o nie modelu konsultacji sektorowych.

Długi okres współpracy i merytorycznych działań sprawił, że ESWIP jest organizacją rozpoznawalną i cieszącą się dużym uznaniem w środowisku trzeciego sektora. Stowarzyszenie oddziałuje przede wszystkim w skali lokalnej i regionalnej, chociaż jego oddziaływanie – choćby poprzez zaangażowanie w działania sieci SPLOT – wykracza poza przestrzeń województwa warmińsko-mazurskiego. Niezależnie od ulokowania geograficznego za sukces ESWIP-u uznaje się umiejętność integrowania sektora – tworzenia powiązań między podmiotami i wzajemnego uczenia się. Między innymi dzięki tym zabiegom w procesy sieciowania zaczęły włączać się – zachęczone przez ESWIP – także inne podmioty.

Skuteczność oddziaływania w trzecim sektorze ESWIP wypracował między innymi dzięki tworzeniu pozytywnego klimatu wspólnego działania – generowaniu sprzyjającej atmosfery współpracy, budowaniu płaszczyzny porozumienia, wspieraniu i stymulowaniu kompromisu. Dzięki temu idea budowania systemu współdziałania w trzecim sektorze upowszechnia się, choć nadal skala jego profesjonalizacji jest ograniczona. ESWIP, mimo podjęcia licznych działań sieciujących, może (powinien?) nadal pełnić funkcję koordynatora współpracy (przede wszystkim w skali regionu).

W takiej też roli widzą Stowarzyszenie eksperci, doceniając przede wszystkim pracę, jaką organizacja wykonała w celu zbudowania znaczenia i rangi Rady Organizacji Pozarządowych Województwa Warmińsko-Mazurskiego. Pozytywnie w środowisku

odbierany jest również organizowany przez Radę od 2004 roku konkurs „Godni Naśladowania”. Umożliwia on docenienie działań wyróżniających się w skali regionu organizacji i liderów.

Pozytywnie ocenia się zachęty, jakie ESWIP formułuje względem organizacji z regionu, by szukały kontaktów i poznawały doświadczenia podmiotów z innych części kraju, tym sposobem ucząc się i zdobywając nowe kontakty. Taki rodzaj działania, dziś często uważany za standard pracy organizacji pozarządowej, kilkanaście lat temu był innowacją, której pozytywne efekty widać po latach.

Po długim okresie zachęt i mobilizacji organizacje z większą chęcią zaczynają działać we współpracy, równolegle, po zdobyciu odpowiedniego doświadczenia, starając się same pełnić rolę mentora dla młodszych stażem podmiotów. Żmudna, niekiedy mało spektakularna, a często też niewidoczna dla postronnych obserwatorów praca poskutkowała profesjonalizacją sektora i zwiększeniem potencjału współpracy w jego obrębie. Wpływ ESWIP-u na ten obszar dobrze oddaje powiedzenie, że „kropla drąży skałę”.

ESWIP odgrywa jednak istotną rolę nie tylko w procesach sieciowania wewnątrz sektora, ale też w budowaniu mostów z sektorem administracji publicznej. Warto na początek poczynić w tym obszarze pewne zastrzeżenie. Działania mające na celu wypracowywanie przez trzeci sektor do-

brych relacji z samorządem są bowiem (w Polsce) bardzo trudne. O ile relacje pionowe, na przykład, gdy samorząd zleca organizacji realizację zadania, układają się generalnie poprawnie, relacje poziome, bardziej partnerskie, polegające na rozwiązywaniu złożonych problemów, są mniej intensywne, zaś same organizacje oceniają je gorzej. Kultura współpracy i miękkie formy wspólnego działania wymagają zdecydowanego rozwinięcia. Organizacje w Polsce nie są zadowolone z obecnego stanu rzeczy, a sytuacja jest szczególnie trudna wszędzie tam, gdzie takie systemy współpracy nie mają długiej tradycji<sup>16</sup>. Na osiągnięcia ESWIP-u w tym obszarze należy więc patrzeć przez ten pryzmat, mając na względzie trudne podłoże kulturowe relacji międzysektorowej, w którą zaangażowane są organizacje pozarządowe i agendy samorządu.

Pomimo trudności i ograniczeń w oddziaływaniach mających na celu poprawę relacji na linii organizacje – samorząd, ESWIP prowadzi konsekwentnie, od początku swojego istnienia, liczne działania o charakterze rzeczniczym, dążąc do bycia ważnym partnerem samorządu w procesie budowania strategii i tworzenia lokalnych czy regionalnych polityk publicznych. W ocenie ekspertów starania ESWIP-u przyniosły sukces, to znaczy

---

<sup>16</sup> Zob. np. M. Dudkiewicz, G. Makowski, *Indeks jakości współpracy. Obraz współpracy między organizacjami pozarządowymi a administracją publiczną*, <https://www.ekonomiaspoleczna.gov.pl/download/files/Biblioteka/BPP/Indeks%20Jakosci%20Wspolpracy.pdf>. Dostęp: 05.09.2020.

zwiększyły świadomość znaczenia uwzględniania partnerów pozarządowych w budowaniu polityki społecznej w regionie i obniżyły uprzedzenia administracji publicznej do brania pod uwagę głosu organizacji przy budowie dokumentów strategicznych i wyznaczaniu kierunków rozwoju w regionie.

Wieloletnia praca skutkowała między innymi wyłonieniem się grona opiniotwórczych liderów, którzy z czasem zasiliли Radę Działalności Pożytku Publicznego, swoje doświadczenia wykorzystując w celu budowania bardziej profesjonalnego systemu współpracy międzysektorowej. Proces budowania mostów między światami wymagał zmagania się z przełamywaniem szeregu barier, przede wszystkim wzajemnej nieufności i stereotypów. Stopniowe tworzenie przestrzeni do spotkania umożliwiło zainicjowanie i rozwinięcie dialogu, a w konsekwencji wypracowanie korzystnych dla obu stron, ale przede wszystkim dla otoczenia, rozwiązań.

ESWIP wpłynął na zmianę w relacjach międzysektorowych w dużej mierze poprzez inicjowanie dialogu. Udrożnienie linii komunikacyjnej otworzyło możliwość diagnozowania potrzeb i problemów – zarówno organizacji, jak i, przede wszystkim, lokalnych społeczności w regionie. W dalszej kolejności stworzyło także przestrzeń do budowania standardów współpracy oraz wypracowywania dokumentacji strategicznej.

Dla lokalnego i regionalnego samorządu istnienie ciał reprezentujących sektor w istotny sposób

ułatwia animowanie współpracy i jej zarządzanie. Demokratycznie wybierana reprezentacja podmiotów jest coraz częściej postrzegana jako równoprawny partner w procesie tworzenia polityk, na co znaczny wpływ wywarł ESWIP. O walorach współpracy mówi się przede wszystkim w kontekście działań prowadzonych w skali regionu, w mniejszym stopniu zaś – lokalnie, w Elblągu. Na szczeblu regionalnym partner samorządowy przejawia więcej motywacji w budowaniu wspólnych rozwiązań. Lokalnie skala konsultacji jest jednak oceniana jako niewystarczająca, a winą za taki stan rzeczy obarcza się przede wszystkim stronę samorządową.

Możliwość skutecznego wpływu ESWIP-u na wzmocnienie relacji międzysektorowych przypisuje się wysokiemu stopniowi profesjonalizacji organizacji. Eksperti twierdzą, że jest ona sprawnie zarządzana, dzięki czemu potrafi w uporządkowany sposób budować współpracę z samorządem, „popychać do przodu” kwestie wymagające poprawy. Stowarzyszenie ma odpowiadać na zapotrzebowanie ze strony samorządu – by uczestniczyć w trudnych dyskusjach, proponować nieszablonowe rozwiązania, zgłaszać propozycje zmian w tworzonej na bieżąco polityce. Równoległe ESWIP jest ambasadorem sektora. Prezentuje samorządowi funkcje organizacji pozarządowych w życiu lokalnych społeczności, co pozwala drugiej stronie lepiej rozumieć możliwe role podmiotów z trzeciego sektora w lokalnym i regionalnym życiu publicznym.



## 20 Forum Inicjatyw Pozarządowych w Elblągu

ESWIP-owi można również przypisać zasługi z tytułu zauważenia organizacji pozarządowych jako podmiotów, którym można zlecać realizację zadań publicznych. Lata pracy stopniowo procentują uświadomieniem sobie przez samorządy istoty zasady pomocniczości, czyli reguły, zgodnie z którą należy w miarę możliwości przekazywać zadania do realizacji podmiotom w lokalnych społecznościach. Samorządy coraz częściej traktują

organizacje pozarządowe jako naturalnego partnera, niekiedy za oczywistość uznając konieczność współpracy z przedstawicielstwem trzeciego sektora. Coraz częściej są to też kompleksowe zadania, takie jak budowanie standardów usług czy współtworzenie strategii rozwojowych. Udział organizacji w ich przygotowaniu staje się, w znacznej mierze także dzięki ESWIP-owi, nie tyle przykłą powinnością, co raczej dobrą praktyką.





## DOM POD CISEM











**Wspólnie sadzimy cis pod Domem – od lewej: Arkadiusz Jachimowicz, prezes ESWIP, Antoni Czyżyk, przewodniczący Rady Miejskiej, Witold Wróblewski, prezydent Elbląga, Stanisław Sielezin, instruktor CIS**





# PRZESTRZENIE WPŁYWU



## OBSERWATORIUM SPOŁECZEŃSTWA OBYWATELSKIEGO

Działania, które wpisać można w ramę Obserwatorium Społeczeństwa Obywatelskiego, są strategicznym rozwinięciem aktywności Stowarzyszenia w obszarze działań badawczych, analitycznych i wydawniczych. Ewolucja w kierunku organizacji typu think tank pozwoli zwiększyć wpływ ESWIP-u na kreowanie polityk publicznych w skali lokalnej i regionalnej. Dzięki pracy Obserwatorium możliwe będzie uzupełnianie bazy wiedzy na temat prze-

mian społeczeństwa obywatelskiego, realizacja projektów panelowych (powtarzanych w określonym interwale studiów dotyczących tej samej problematyki) oraz wypracowywanie nowych metodologii badania sektora oraz jego otoczenia.

Takie działania są bardzo potrzebne. Od niedawna w środowisku organizacji pozarządowych w Polsce zauważalny jest wzrost refleksyjności w obszarze pozyskiwania wiedzy o kontekście prowadzonych działań. W tym sensie ruch ESWIP-u, by rozwijać obserwatorium badawcze jest bardzo



dobry. Pomysł na położenie większego nacisku na bieżący monitoring kondycji własnej i całego środowiska, jakkolwiek strategicznie dopiero wypracowywany, nie jest jednak dla organizacji czymś zupełnie nowym. Jak dotąd pełniła ona już bowiem rolę ważnego aktora w tym polu, wydając dojrzałe analizy dotyczące zarówno stanu sektora, jak i konkretnych aspektów jego oddziaływania. Deficyt diagnoz otwiera jednak szereg nowych możliwości dla podmiotu – zarówno w przypadku prowadzenia badań własnymi siłami, jak i we współpracy z innymi organizacjami czy ekspertami zewnętrznymi.

Najbliższe lata pomogą zweryfikować, w jakim zakresie działalność badawczo-analityczna przełoży się na wzrost poziomu wiedzy o problemach sektora, a także pokażą, jaki jest wpływ tego rodzaju aktywności na konkretne działania w przestrzeni publicznej – w lokalnej społeczności, w sektorze i w relacjach z jednostkami samorządowymi. Dla organizacji takiej jak ESWIP działalność analityczna powinna być skupiona wokół badań w działaniu (ang.: action research)<sup>17</sup>, czyli takich projektów, które nakierowane są przede wszystkim na możliwość wdrożenia zmiany społecznej. Tym sposobem podmiot może oddziaływać na otoczenie, wpływać na pozytywną transformację życia ludzi i innych organizacji.

Procesem, który wpisuje się w logikę badań w działaniu są konsultacje społeczne. ESWIP nie tylko ma duże doświadczenie w ich prowadzeniu, ale też wpływa na jakość procesu konsultacji poprzez prowadzenie specjalistycznych szkoleń dla różnych grup odbiorców, doradztwo w zakresie włączania ich w procesy decyzyjne, a także wdrażanie i ewaluowanie działań konsultacyjnych. Poprzez realizowane w tym obszarze działania Stowarzyszenie przyczyniło się niewątpliwie do popularyzacji idei konsultacji i rozpowszechniania informacji o zalecanych tej formy zaangażowania obywatelskiego.

Ważne jest także to, że konsultowane są kluczowe z punktu widzenia życia publicznego i polityk regionalnych osiowe problemy lokalnych społeczności. Dzięki tym działaniom możliwe jest podnoszenie poziomu jakości procesu decyzyjnego w skali całego regionu. Umożliwienie mieszkańcom i organizacjom pozarządowym partycypacji w podejmowanych decyzjach w drodze świadomego dialogu stanowi kluczowy element wpływający na budowę i wzmacnianie społeczeństwa obywatelskiego. Wypracowane zasady konsultacji – na potrzeby konsultacji prowadzonych w Elblągu były to przede wszystkim: dobra wola, współodpowiedzialność, wzajemne zaufanie i poszanowanie dobra wspólnego – dają uczestnikom przekonanie, że ich udział w tych spotkaniach jest ważny i potrzebny. Dynamika procesów konsultacyjnych animowanych przez ESWIP świadczy o tym, że w tym obszarze organizacja wykonała intensywną, a przy tym merytoryczną pracę o du-

---

<sup>17</sup> Zob. np. A. Góral, B. Jatocha, G. Mazurkiewicz, M. Zawadzki, *Badania w działaniu. Książka dla kształcących się w naukach społecznych*, Kraków 2019.

zym stopniu społecznego oddziaływania.

W model badań w działaniu wpisują się też inne przedsięwzięcia ESWIP-u, takie jak spacerzy badawcze czy warsztaty diagnostyczne. Pozwalają one wypracowywać nowe rozwiązania, które można na przykład wykorzystać jako elementy strategii rozwoju lokalnego czy regionalnego.

W ostatnich latach głównym działaniem badawczym, jakie prowadziło Stowarzyszenie, była analiza stanu sektora obywatelskiego w województwie warmińsko-mazurskim. Raport z tego przedsięwzięcia jest profesjonalnie sporządzonym, kompleksowym opracowaniem, w którym przedstawiono obraz wyzwań, jakie stoją przed trzecim sektorem w regionie<sup>18</sup>. Wnioski z badań mogą znaleźć przełożenie na poszukiwanie rozwiązań istniejących problemów strukturalnych sektora, w tym, co akcentują Autorki opracowania, dylematów rozwoju na polu ekonomii społecznej. Narzędziem oddziaływania w lokalnej polityce publicznej (projekty zrealizowane w Elblągu) mogą w najbliższej przyszłości być również wnioski z przeprowadzonych przez Stowarzyszenie analiz: perspektyw rozwoju partycypacji publicznej (2017) oraz potrzeb osób z niepełnosprawnościami oraz ich opiekunów.

Istotne znaczenie ma także opracowanie „Strategiczna Mapa Drogowa Rozwoju Sektora Oby-

watelskiego. III sektor dla Polski”, którego współautorem jest Arkadiusz Jachimowicz<sup>19</sup>. To w tym dokumencie zawarto klarowną wizję silnej społeczności obywatelskiej Polski oraz opis misji sektora obywatelskiego w Polsce. Dokument powinien docelowo wpływać na rozwój społeczeństwa obywatelskiego w drodze realizacji zapisanych w opisie celów strategicznych.

## EKONOMIA SPOŁECZNA



Kluczowym obszarem wpływu społecznego organizacji są działania spod znaku ekonomii społecznej. Rozwijane na przestrzeni kilkunastu lat przyniosły najbardziej wyraźny rezultat pod postacią Domu pod Cisem. Sukcesy ESWIP-u w obszarze ekonomii społecznej są jednak znacznie szersze, a w skali regionu siła oddziaływania podmiotu na tym polu – bardzo duża.

ESWIP jest przede wszystkim akredytowanym ośrodkiem wsparcia ekonomii społecznej. Jego pracownicy doradzają inicjatorom przedsięwzięcia, jak prowadzić takie przedsięwzięcia. Stowarzyszenie prowadzi działania szkoleniowe i coachingowe, stale doskonaląc w zakresie udzielanej innym inicjatywom pomocy. Równocześnie ESWIP prowadzi działania mające

<sup>18</sup> B. Wachniewska-Mazurek, M. Liberadzka, *Badanie stanu sektora obywatelskiego w województwie warmińsko-mazurskim w kontekście strategicznej mapy drogowej rozwoju sektora obywatelskiego w Polsce. Raport z pierwszego etapu badań, Elbląg 2016.*

<sup>19</sup> P. Frączak, M. Dudkiewicz, T. Schimanek, A. Jachimowicz, Z. Wejcman, *Strategiczna Mapa Drogowa Rozwoju Sektora Obywatelskiego. III sektor dla Polski, Warszawa 2015.*

na celu inkubację nowych podmiotów, wdraża innowacyjne rozwiązania w zakresie ekonomii społecznej i prowadzi Centrum Integracji Społecznej.

Oddziaływanie organizacji na polu ekonomii społecznej jest jednak szersze. Prowadzi ona bowiem intensywne działania wspierające ekonomizację organizacji pozarządowych. Jest również aktywna w procesie przekazywania informacji o rozwoju ekonomii społecznej samorządowi lokalnemu i regionalnemu. Dba o wzmacnianie współpracy z biznesem na rzecz rozwoju ekonomii społecznej w regionie oraz o wzrost postaw przedsiębiorczych wśród mieszkańców.

Zakres oddziaływania ESWIP-u w obszarze ekonomii społecznej jest więc – jak wynika z pobieżnej tylko charakterystyki aktywności organizacji w tej sferze – bardzo szeroki. Celem prowadzonych przez Stowarzyszenie działań jest podniesienie jakości realizowanych zadań publicznych, zwiększenie skali świadczonych usług społecznych oraz pobudzenie rozwoju lokalnych społeczności. ESWIP jest skuteczny w rozwijaniu przedsiębiorstw społecznych, dbając w procesie ich inkubowania o prymat wartości społecznych nad zyskiem biznesowym.

Zaangażowanie w działania w ramach ekonomii społecznej ESWIP rozpoczął wiele lat temu. W 2005 roku realizował w partnerstwie ze Stowarzyszeniem MONAR projekt, w którym między innymi przekazywał beneficjentom informacje na temat warunków tworzenia spółdzielni pracy. Rok póź-

niej (2006) we współpracy z Siecią SPLOT Stowarzyszenie brało udział w przedsięwzięciu „W poszukiwaniu polskiego modelu ekonomii społecznej”. Wcześniej więc, jak na polskie realia popularyzacji idei ekonomii społecznej, ESWIP wpływał jako aktor na współtworzenie rozwiązań dla sektora.

W 2009 roku powstał Ośrodek Wspierania Inicjatyw Ekonomii Społecznej w Elblągu (OWIES) – główne instytucjonalne narzędzie oddziaływania w obszarze ekonomii społecznej, jakim dysponuje organizacja. Dziś prowadzi się w nim działania (oddziaływania) za pośrednictwem Centrum Ekonomii Społecznej, Inkubatorów Przedsiębiorczości Społecznej oraz Funduszu Przedsiębiorczości Społecznej. Ośrodek pełni też funkcję jednostki szkoleniowej, trenującej liderów sektora pozarządowego, a także facylitatora partnerstw. Dzięki temu udało się zawiązać taką współpracę w zaniedbanej dzielnicy Zatorze. Systematyczne i konsekwentne działania ESWIP-u spowodowały, że ekonomia społeczna stopniowo zaczęła odnajdywać swoje miejsce w regionie, co jednak nie obyło się „bez bólów”<sup>20</sup>.

Działania organizacji prowadzone w ramach projektów przybliżających ideę ekonomii społecznej miały pokazywać, że możliwe jest włączanie do głównego nurtu życia społecznego osób wykluczonych poprzez nadawanie im poczucia auto-

<sup>20</sup> P. Pniewski, A. Jachimowicz, J. Prokopowicz, A. Wiśniewska (red.), *Obserwatorium ekonomii społecznej na Warmii i Mazurach. Organizacje pozarządowe, spółdzielnie socjalne, partnerstwa lokalne*, Elbląg 2011.

nomii i sprawstwa (na przykład projekt „Działam, więc jestem”) oraz przekonywanie o możliwości nabycia kompetencji do prowadzenia działalności w formie spółdzielni socjalnej (na przykład projekt „Biznes nie jest dla wybranych”)<sup>21</sup>.

ESWIP podejmował też starania o to, by ekonomia społeczna znalazła swoje miejsce w systemie usług społecznych w skali regionu. Stąd też wynikała współpraca organizacji z jednostkami samorządu terytorialnego i opracowywanie planów działań na rzecz upowszechnienia idei ekonomii społecznej. Te działania przyczyniły się do bardziej dynamicznego rozwoju sektora ekonomii społecznej – powstania większej liczby przedsiębiorstw społecznych, zatrudnienia większej liczby pracowników, zdolności do pozyskiwania dotacji na większą skalę.

Znacząca jest też skala ilościowa działań ESWIP-u. Dla przykładu: w projekcie „Zostań przedsiębiorcą społecznym”, który trwał od listopada 2013 roku do czerwca 2015 roku wsparciem objęto 22 podmioty i 166 osób. Skorzystały one łącznie z 834 godzin szkoleń i doradztwa. Należy pamiętać, że projektów o podobnym profilu organizacja przeprowadziła wiele. Na działania Ośrodka Wspierania Inicjatyw Ekonomii Społecznej w Elblągu w latach 2019-2023 przeznaczono 15,88 mln zł. W ramach tych środków w subregionie elbląskim wsparcie otrzyma 120 podmiotów ekonomii spo-

łecznej i 420 osób. Warto też pamiętać, że wiele oddziaływań na polu ekonomii społecznej kierowanych jest pod adresem osób ze środowisk marginalizowanych i defaworyzowanych, z tych części miejscowości wymagających kompleksowej społecznej rewitalizacji<sup>22</sup>.

Na marginesie tych rozważań o oddziaływaniach na polu ekonomii społecznej warto dodać, że skuteczną platformą wymiany doświadczeń między przedsiębiorstwami społecznymi są Targi Ekonomii Społecznej. O nowych trendach w ekonomii społecznej regularnie piszą eksperci na łamach „Pozarządowca” (także w numerach dedykowanych wprost tematyce ES), zaś inspiracji do poszukiwania nowych ścieżek rozwoju na polu ekonomii społecznej ESWIP poszukuje albo po sąsiedzku (w Gdańsku), albo korzystając z doświadczeń belgijskich<sup>23</sup> czy włoskich<sup>24</sup>.

O ile w strategii organizacji Centrum Integracji Społecznej wyodrębnione jest jako osobny obszar programowy, w strukturze opracowania jego krótki opis jako narzędzia oddziaływania społecznego można włączyć do części poświęconej ekonomii społecznej. Celem CIS-u jest wspieranie osób wykluczonych w podnoszeniu ich kwa-

<sup>22</sup> W Elblągu przykładem takiego oddziaływania może być aktywność ESWIP-u na rzecz dzielnicy Zawodzie.

<sup>23</sup> J. Prokopowicz, J. Duks, A. Jachimowicz, M. Bielański (red.), *Przedsiębiorczość społeczna. Doświadczenia belgijskie. Inspiracja dla rozwiązań elbląskich*, Elbląg 2015.

<sup>24</sup> N. Jańczyńska, *Wyrzucić lub przekazać na dobry cel. Rozmowa z Mario Pinchetti i Lorenzo Romeneghim, „Pozarządowiec” 2/2020, s. 10-11.*

<sup>21</sup> Oba projekty ESWIP realizował jako partner.

lifikacji i aktywizacja społeczno-zawodowa. Instytucjonalnie taka formuła została powołana do życia w 2014 roku, a od 2018 roku prowadzona jest najnowsza edycja działania Centrum. Oferta, jaką ono oferuje, jest standardowa, to znaczy projekt ma na celu rozwijanie i podtrzymywanie motywacji do poruszania się na rynku pracy, a w trakcie tego procesu beneficjenci korzystają z oddziaływania doradców zawodowych, psychologów i trenerów pracy.

Unikalnym osiągnięciem Stowarzyszenia jest wspomniany na początku fragmentu Dom pod Cisem. Nie jest on jednak wyłącznie sukcesem ESWIP-u, ale też narzędziem dalszego społecznego oddziaływania. Nowa instytucja pomyślana jest bowiem jako multifunkcyjny obiekt, w którym znajduje się sklep społeczny, kawiarnia, dom sąsiedzki, centrum integracji społecznej i hostel. Obok aktywizacji zawodowej, ma być więc miejscem spędzania czasu wolnego, przestrzenią dla gości przyjeżdżających do Elbląga oraz galerią z interesującymi obiektami, które można kupić.

Szczególnie ciekawy jest pomysł na sklep społeczny, wypracowany w procesie działań projektowych, którego ideę szczegółowo przemyślano i dopracowano. Sklep złożony jest z trzech stref, w których można zaopatrzyć się w lokalne produkty wysokiej jakości, kupić używane rzeczy, którym dano „drugie życie” i nabyć towary, z których dochód przeznaczony będzie na działania charytatywne. Połączenie idei dobroczynności, wspie-

rania rozwoju ekonomii społecznej i działania w zgodzie z logiką gospodarki obiegu zamkniętego jest niewątpliwie interesującą innowacją, której oddziaływanie będzie można ocenić w dłuższej perspektywie czasowej.

Ciekawe są również nowe pomysły Stowarzyszenia, które potwierdzają wpisanie organizacji na listę instytucji z sektora kultury. Latem 2020 roku w Domu pod Cisem zorganizowano dwa interesujące wydarzenia: warsztaty recyklingowe i akcję wymiany ciuchów. Z jednej strony dobrze wpisują się one w ideę działania nowego przedsięwzięcia ESWIP-u, z drugiej – stanowią egzemplifikację tezy o tym, że Stowarzyszenie sięga po narzędzia kulturowe, by realizować zamierzone cele programowe.

## AKTYWNI OBYWATELE I SILNE ORGANIZACJE



Strategiczny obszar działalności dotyczący aktywności obywatelskiej i siły organizacji pozarządowych jest najbardziej różnorodnym spośród wszystkich wyróżnionych przez organizację. Oddziałując na oddolną aktywność i potencjał organizacji Stowarzyszenie może prowadzić działania, których efektem będzie zmiana społeczna. Wyzwolona energia – jednostkowa i instytucjonalna – będzie potencjalnie przekładać się na bardziej rozwiniętą sieć więzi społecznych, bogatszą tożsamość lokalnych społeczności, rozwój wspólnot osiedlowych



i sąsiedzkich. Dobrym posunięciem jest próba realizacji tych celów bez rozdzielania działań strategicznych na animację aktywności lokalnej mieszkańców i rozwój organizacji. Te dwie sfery idą ze sobą w parze i wzajemnie się wzmacniają. W krótkim przeglądku przedstawiam, z jakich narzędzi ESWIP korzysta, by te procesy podsycać i z jakim skutkiem te działania podejmuje.

Na wstępie warto podkreślić ogólną zbieżność założeń strategicznych Stowarzyszenia w opisywanym obszarze z zapisami w Strategii rozwoju społeczno-gospodarczego województwa warmińsko-mazurskiego do roku 2025<sup>25</sup>. Można to zbliżenie odczytać jako analogiczne rozumienie „sprawy społecznej” w regionie, co dla powodzenia oddziaływań aktywizacyjnych ma niebagatelne znaczenie. Jest też istotne z punktu widzenia zdolności wpływania na rozwój lokalny. Zasadniczym celem organizacji jest właśnie wpływanie na rozwój, co w przypadku ESWIP-u zostało dodatkowo urefleksyjnione, a w konsekwencji wykorzystane jako hasło przewodnie – idea, jaka przyświeca Stowarzyszeniu.

To właśnie lokalne organizacje odgrywają kluczową rolę jako agenci wpływu na zmianę społeczną. Pracuje się w lokalnej społeczności, na jej

rzecz i z wykorzystaniem jej zasobów. Żeby móc to skutecznie robić, trzeba ją dobrze poznać. Umożliwi to tworzenie korzystnych warunków wzrostu i pozwoli orientować się organizacji na promowanie dobra wspólnego, zaspokajanie potrzeb mieszkańców i wzmacnianie lokalnych kapitałów (wiążącego, ale przede wszystkim pomostowego). W ten sposób daje się też społecznościom możliwość rozwoju „od wewnątrz”, zgodnie z ich możliwościami i potencjałami, w ich tempie i na ich warunkach<sup>26</sup>. Kompleksowa analiza wszystkich działań podejmowanych przez ESWIP, by aktywizować obywateli i wzmacniać organizacje, przemawia za tym, by uznać organizację za sprawnego koordynatora procesu zmiany społecznej, odnoszącego na tym polu znaczne i wyraźne sukcesy.

Jednym z bezpośrednich pól oddziaływań jest aktywizacja społeczna członków lokalnej społeczności. Przykładów takiego wpływu jest w dorobku ESWIP-u bardzo dużo. Są to projekty kierowane do różnych grup odbiorców, w zróżnicowanych przestrzeniach terytorialnych, z wykorzystaniem odmiennych metodologii i formuł działania. Taka wieloaspektowość oddziaływania powinna być uznana za wartość dodaną, świadectwo tego, że Stowarzyszenie dociera z ofertą do wielu gron i środowisk społecznych.

25 *Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego województwa warmińsko-mazurskiego do roku 2025*, <https://strategia2030.warmia.mazury.pl/wp-content/uploads/2018/12/Strategia-rozwoju-spo%C5%82eczno-gospodarczego-wojew%C3%B3dztwa-warmi%C5%84sko-mazurskiego-do-roku-2025.pdf>. Dostęp: 05.09.2020.

26 R. Skrzypiec, *Organizacje pozarządowe w rozwoju lokalnym. Aktywne wspólnoty, sieci i partnerstwo lokalne*, „Pozarządowicz” 7/2008, s. 10-15.

Wartością projektów ESWIP-u jest też fakt, że często zakładają one prowadzenie diagnozy problemu, na który docelowo dane działanie ma odpowiedzieć. Dzięki temu projekty mogą być lepiej celowane, a samo oddziaływanie staje się bardziej trafne. Mówiąc metaforycznie: jeśli wiemy, w którym miejscu wisi tarcza, znacznie łatwiej jest do niej trafić. Diagnoza jest też dobrym rozwiązaniem o tyle, że pozwala nawiązać relacje, zbudować więzi i otworzyć przestrzeń do działania dla mieszkańców. Unika się więc w ten sposób kuriozalnych sytuacji, w których odbiorcy określonego oddziaływania (przedsięwzięcia, inicjatywy, wydarzenia) albo o nim nie wiedzą, albo nie są nim zainteresowani, bo nie odpowiada ono na ich potrzeby.

Dobra diagnoza jest podstawą do prowadzenia działań animacyjnych. Ze sprawozdań przygotowywanych przez ESWIP wynika, że animacja w wielu prowadzonych przez Stowarzyszenie projektów stoi na wysokim poziomie. W efekcie mieszkańców w lokalnych społecznościach udaje się angażować do działania, na przykład wspólnego gospodarowania przestrzenią, jak w olsztyńskim wydarzeniu „Herbatka u Stefana” (2012). Wartościowe są szczególnie te projekty, które udaje się przedłużyć. Tym sposobem jednorazowe działania aktywizujące nie kończą się wraz z momentem rozliczenia zadania. Tak jak organizacjom zależy na stabilności i starają się o pozyskiwanie zleceń na realizację zadań w trybie wieloletnim, tak w społecznościach lokalnych

(szczególnie tych, które charakteryzuje deficyt zasobów) mieszkańcy mają potrzebę uczestnictwa w procesach, które trwają dłużej niż jedna edycja projektowa. Jest to ważne także dlatego, że skuteczność wpływu społecznego mierzy się w długim okresie.

Na podstawie między innymi niemieckich doświadczeń Beata Wachniewska-Mazurek zaproponowała interesującą metodykę zarządzania dzielnicą jako narzędzia rozwoju społecznego. Jest ona z jednej strony strategią wpisującą się w opisany powyżej kontekst badania i diagnozowania przed wdrażaniem interwencji, z drugiej zaś – w twórczy sposób rozwija dotychczasowe sposoby myślenia o animacji społecznej<sup>27</sup>. Popularność stosowania w przyszłości przez inne podmioty zaproponowanej w 2020 roku metodyki byłaby kolejnym dowodem na skuteczność Stowarzyszenia jako aktora wpływu – w tym przypadku oddziaływania na sposoby wdrażania zmiany społecznej.

Szczególną formułą oddziaływania na lokalną społeczność jest wolontariat. ESWIP formalnie animuje działania wolontaryjne od 1999 roku, kiedy w Elblągu powstaje Centrum Wolontariatu. Od tego czasu zajmuje się promowaniem idei wolontariatu, ale też prowadzeniem działalności szkoleniowej i wypracowywaniem innowacji w tym ob-

---

27 B. Wachniewska-Mazurek, *Zarządzanie dzielnicą – rekomendacja dla wdrożenia sposobu administrowania dzielnicą jako narzędzia w procesie rozwiązywania problemów społecznych*, „Pozarządowicz” 1/2020, s. 9-13.

szarze. W 2004 roku Stowarzyszenie organizowało wojewódzką konferencję z okazji Międzynarodowego Dnia Wolontariusza, w której udział wzięło 350 osób. Dekadę później ESWIP miał natomiast swój udział w budowanej oddolnie, opartej na wolontaryjnym zaangażowaniu Strategii Rozwoju Sektora Obywatelskiego w Polsce<sup>28</sup>.

Wpływ na aktywność obywatelską ESWIP wywiera w drodze szeroko zakrojonej działalności edukacyjnej. Jest to oddziaływanie kierowane zarówno do „zwykłych mieszkańców”, jak i liderów organizacji. W obu przypadkach aktywność ta ma przekładać się na podniesienie poziomu kompetencji beneficjentów, a przez to też między innymi bardziej skuteczne działanie. Stowarzyszenie cieszy się, co podkreślam w innym miejscu w tekście, dobrą reputacją jako organizator szkoleń, podmiot, którego oferta trafia w zapotrzebowanie beneficjentów. Jest też ESWIP organizacją gotową na dopasowanie oferty do aktualnych potrzeb. Świadczy o tym choćby zaplanowane na październik 2020 roku webinarium poświęcone kontroli wydatkowania środków z tarczy antykryzysowej w związku z konsekwencjami pandemii COVID-19.

W przypadku oferty dla instytucji ESWIP specjalizuje się w przekazywaniu wiedzy w zakresie szeroko rozumianej profesjonalizacji własnych dzia-

łań w organizacji (pozyskiwania finansowania na własną działalność, sieciowania i rzecznictwa na szczeblu ponadlokalnym, skutecznej komunikacji, rozwijania kompetencji cyfrowych i wielu innych obszarach). W działaniach na rzecz jednostek i grup nieformalnych zakres oferty może być inny – dotyczyć na przykład umiejętności w zakresie samoorganizacji czy pozyskiwania partnerów na działania prowadzone w lokalnej społeczności.

Przez wiele lat Stowarzyszenie prowadziło oddziaływanie w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego. ESWIP przygotowywał wiele organizacji do pozyskania dużych środków na realizację działań, prowadząc Regionalne Ośrodki EFS (w Elblągu i w Olsztynie). Organizował także konkursy na ambasadorów Funduszu w ramach dobrych praktyk Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Wyłanianie dobrych praktyk i nagradzanie najlepszych inicjatyw z jednej strony mobilizowało organizacje do pracy, z drugiej było dla nich platformą promocji ich przedsięwzięć.

Kluczowym narzędziem wpływu, o czym piszę także we wcześniejszym fragmencie opracowania, jest gotowość i zdolność ESWIP-u do sieciowania – funkcjonowania w większych układach instytucjonalnych, współpracy, wypracowywania nowych i innowacyjnych pomysłów. Działanie w duchu synergii, zgodnie z którym 2 plus 2 może dawać 5, jest wizytówką Stowarzyszenia i jedną z jego zdecydowanie mocnych stron.

ESWIP jest członkiem między innymi działającą

---

28 A. Jachimowicz, *Wolontariusze budują strategię*, „Pozarządowicz” 4/2014, s. 5-6.

od 2001 roku sieci HEROLD. Aktualnie jej celem jest konsolidacja podmiotów ekonomii społecznej i promowanie innowacji z tego obszaru. Wcześniej pełniła funkcję ułatwiania organizacjom dostępu do informacji i skupiać miała podmioty działające na rzecz szeroko rozumianego rozwoju lokalnego. Jej zakres działania to region Warmii i Mazur, na którym to obszarze sieć stara się inwestować w kapitał społeczny i odpowiedzialne, obywatelskie partnerstwa. Oddziaływanie i wpływ społeczny sieć HEROLD zdobywała w procesie wymiany doświadczeń i budowania samoświadomości sektorowej. To pozwoliło jej na bycie wiarygodnym partnerem dla samorządu, pracę w oparciu o przygotowane standardy i organizowanie środowiskowych wydarzeń (na przykład Forum Inicjatyw Pozarządowych – w 2019 roku odbyła się jego 20. edycja).

Nieco inną rolę Stowarzyszenie pełni w Federacji Organizacji Socjalnych Województwa Warmińsko-Mazurskiego. Istniejąca od 2004 roku FOSA kieruje się misją efektywnego rozwiązywania problemów społecznych poprzez wzajemne wspieranie i reprezentowanie organizacji socjalnych z regionu. Współinicjator i prezes Federacji, Bartłomiej Głuszak, wcześniej pracował w ESWIP-ie. Jego kariera jest modelowym przykładem wpływu, jaki ma Stowarzyszenie na kształcenie kompetentnej kadry menedżerskiej w trzecim sektorze.

Jeszcze inny charakter ma trzecia ważna struktura, w której działania zaangażowany jest ESWIP,

czyli Sieć Wspierania Organizacji Pozarządowych SPLOT. Sieć jest związkiem stowarzyszeń z całej Polski (w 2018 roku było ich łącznie 10), które aktualnie starają się oddziaływać na otoczenie w trzech obszarach: wspierania podmiotów ekonomii społecznej, tworzenia partnerstw lokalnych oraz animacji lokalnych społeczności. Wpływ sieci przejawia się w szeregu podejmowanych przez nią inicjatyw. Wśród najważniejszych wymienić należy model współpracy administracji publicznej i organizacji pozarządowych<sup>29</sup> oraz metodykę inicjatywy lokalnej<sup>30</sup>.

Swoje oddziaływanie ESWIP próbował realizować także za pośrednictwem innych ciał: Sieci Organizacji Paliatywnych Województwa Warmińsko-Mazurskiego PALIUM, Północnej Sieci Współpracy czy Sieci Wspierania Funduszy Lokalnych. Stowarzyszenie pełniło także ważną rolę w animowaniu lokalnego trzeciego sektora angażując się w pracę Rady Elbląskich Organizacji Pozarządowych. Nieprzerwanie od 1998 r. liderzy ESWIP-u aktywnie animują działania Rady. Przez wiele lat byli też zaangażowani w tworzenie i rozwijanie centrów organizacji pozarządowych w województwie warmińsko-mazurskim, z jednej strony

<sup>29</sup> Model współpracy administracji publicznej i organizacji pozarządowych, [http://siecsplot.pl/wp-content/uploads/2019/04/model\\_wspolpracy.pdf](http://siecsplot.pl/wp-content/uploads/2019/04/model_wspolpracy.pdf). Dostęp: 05.09.2020.

<sup>30</sup> A. Czarkowska, Ł. Domagała, A. Jachimowicz, M. Makuch, Ł. Waszak, Z. Wejcman, Inicjatywa lokalna krok po kroku, [http://siecsplot.pl/wp-content/uploads/2019/04/inicjatywa\\_lokalna\\_SPLLOT.pdf](http://siecsplot.pl/wp-content/uploads/2019/04/inicjatywa_lokalna_SPLLOT.pdf). Dostęp: 05.09.2020.

promując otwartość i elastyczność jako kluczowe elementy ich strategicznego rozwoju, umożliwiające jak najpełniejsze wspieranie lokalnej aktywności obywatelskiej, z drugiej jednak – zachęcając prowadzący centrum ośrodek do działań w oparciu o określone standardy i poddawania swojej pracy zewnętrznej ewaluacji.

## MODELOWY SAMORZĄD



Wcześniej w strukturze opracowania wyodrębniony jest fragment dotyczący sieciowania jako kluczowego obszaru oddziaływań organizacji. Należy podkreślić, że znaczna część informacji tam zawartych jest w pewnym sensie odpowiedzią na specyfikę działania w ramach obszaru strategicznego Modelowy Samorząd. Z tego względu niektóre fragmenty analizy w tej części będą siłą rzeczy bardziej skrótowe lub będą wprost nawiązywać do narracji z zamieszczonego wyżej fragmentu.

Podobnie jak w przypadku obszaru Aktywni Obywatele i Silne Organizacje, Modelowy Samorząd również obejmuje niezwykle szeroki zakres aktywności i oddziaływań. Zanim jednak się im przyjrzymy, warto nakreślić kontekst działania organizacji pozarządowych w relacjach z samorządem. Z jednej strony można przywołać opisany wyżej problem kulturowych trudności współprac międzysektorowych, z drugiej zastanowić się, jaką siłą instytucjonalną dysponują dziś, 30 lat

po transformacji ustrojowej, polskie organizacje pozarządowe.

W dokonanej dekadę temu ocenie jakości działania polskich NGO'sów, Ryszard Skrzypiec pisał, że mimo istnienia szeregu rozwiązań standaryzujących aktywność w trzecim sektorze i mogących mieć wpływ na jego profesjonalizację, rozwiązania te raczej nie są powszechnie stosowane, a przez to też mają ograniczoną skuteczność<sup>31</sup>. Skrzypiec zwracał uwagę na paradoksalną rolę organizacji – jednocześnie realizatora polityk publicznych i reprezentanta społeczeństwa obywatelskiego. Sygnalizował też, że nader często organizacjom nie przypisuje się statusu sprawczych, kompetentnych aktorów, przez co lekceważy się je w procesie tworzenia polityk.

W trudnej roli znajdują się więc organizacje o profilu takim jak ESWIP, których sensem jest burzenie murów i tworzenie mostów, zwiększanie zakresu współpracy i wypracowywanie nowych rozwiązań systemowych. ESWIP wywiązuje się z tego zadania dobrze, pokonując trudności, jakie standardowo wiążą się ze współtworzeniem polityk publicznych w partnerstwie z samorządem. W wielu przypadkach organizacja jest skuteczna nie tylko pod kątem budowania współpracy, ale też re-

31 R. Skrzypiec, *Ocena jakości działania organizacji pozarządowych. Ekspertyza na zlecenie Departamentu Pożytku Publicznego Ministerstwa Pracy i polityki Społecznej*, Warszawa 2009, [http://www.klon.org.pl/files/dialogspoleczny.engo.pl/public/Ryszard/Ekspertyza\\_raport.pdf](http://www.klon.org.pl/files/dialogspoleczny.engo.pl/public/Ryszard/Ekspertyza_raport.pdf). Dostęp: 05.09.2020.



komendowania i wdrażania rozwiązań, co ciągle jest w Polsce relatywną rzadkością<sup>32</sup>.

Pomocnym narzędziem w podnoszeniu jakości współpracy na linii organizacje pozarządowe – samorząd terytorialny jest Forum Pełnomocników, czyli miejsce spotkań i wymiany doświadczeń, gdzie „roszczeniowe organizacje” mogą zintegrować się z „biurokratycznym Lewiatanem”. Takie działania potrafią pomóc zwalczyć stereotypowe myślenie partnerów o sobie wzajemnie. Dla samorządu byłaby to na przykład okazja, żeby zrozumieć uwarunkowania pracy organizacji, w tym na przykład fakt, że często realizują one zadania publiczne za znacznie niższe sumy niż prywatne przedsiębiorstwa.

Spotkania mogą też stanowić antidotum na problemy zdiagnozowane już ponad dekadę temu w badaniu, jakie przeprowadzili Karolina Ciechorska-Kulesza i Cezary Obracht-Prondzyński. Autorzy diagnozowali wówczas, że w polu lokalnej współpracy międzysektorowej (w Elblągu) niezbędna jest zmiana na plus – przede wszystkim bardziej szczegółowa dyskusja o priorytetach wspólnych działań i bardziej sprawna procedura konsultacji problemów, które wymagają rozwiązania<sup>33</sup>.

---

32 P. Staszczuk, *Wpływ organizacji pozarządowych na realizację celów publicznych. Aspekty prawne*, „Rocznik Administracji Publicznej” 2/2016, s. 57-69.

33 K. Ciechorska-Kulesza, C. Obracht-Prondzyński, *Wnioski raportu z badania „Organizacje pozarządowe w Elblągu”. Ludzie – działania – współpraca z samorządem*, [w:] *Obserwatorium ekonomii społecz-*

Stowarzyszenie wyróżniło trzy główne zakresy oddziaływanie w obszarze współpracy z samorządem. Są to: zwiększenie poziomu wiedzy i umiejętności organizacji, wspieranie tworzenia i rozwoju rad działalności pożytku publicznego oraz rozwój i wzmocnienie regionalnej i powiatowych reprezentacji sektora pozarządowego. We wszystkich tych obszarach oddziaływanie ESWIP-u jest widoczne, a często też przynosi dobre efekty.

Jest tak zapewne między innymi dlatego, że Stowarzyszenie prowadzi oddziaływania mające na celu intensyfikować współpracę z samorządem niemal od początku swojego istnienia. Już w 1996 roku rozpoczynają się działania nad nowelizacją „Zasad współpracy samorządu elbląskiego z organizacjami pozarządowymi”. 8 lat później za sprawą starzeń ESWIP-u powstaje Rada Organizacji Pozarządowych Województwa Warmińsko-Mazurskiego (2004), zaś 10 lat później dochodzi już do wdrażania w życie wybranych elementów „Modelu współpracy administracji publicznej i organizacjami pozarządowymi” i założeń projektu „Dobre rady”, nakierowanego na wzmocnienie potencjału istniejących Rad Działalności Pożytku Publicznego (w regionie RDPP istnieje od 2010 roku).

W międzyczasie organizacja przejawia bardzo dużą aktywność na polu konsultacji prowadzonych we

---

nej na Warmii i Mazurach. *Organizacje pozarządowe, spółdzielnie socjalne, partnerstwa lokalne*, red. P. Pniewski, A. Jachimowicz, J. Prokopowicz, A. Wiśniewska, Elbląg 2011, s. 157-161.

współpracy z samorządem. W samym tylko 2014 roku konsultuje dziewięć różnych dokumentów strategicznych, między innymi strategię rozwoju gminy, wytyczne dotyczące kwalifikowalności wydatków publicznych, zarządzenia ministerialne czy założenia miejskich programów społecznych.

Konsekwencja w działaniach przynosi kolejne efekty – przyjęcie wieloletniego programu współpracy samorządu województwa z organizacjami pozarządowymi, bardziej partycypacyjny sposób myślenia o współpracy oraz ewaluację wzajemnego partnerstwa w oparciu o lokalne indeksy jakości współpracy. W końcu w 2018 roku odbywa się pierwsze posiedzenie Zespołu doradczego Wojewody Warmińsko-Mazurskiego ds. współpracy z organizacjami pozarządowymi.

Wszystkie te osiągnięcia nie byłyby możliwe bez udziału ESWIP-u. Stowarzyszenie ma niezaprzeczalny udział w budowaniu systemowej współpracy na linii organizacje – samorząd, realizując metodycznie swoje założenia strategiczne i programowe. Jego wkład sprawił, że organizacje w regionie stają się bardziej niezależne, sprawcze i podmiotowe. Nie wszystko jednak zależy od (jednej bądź wielu) organizacji. Uregulowania formalno-prawne, jakkolwiek kluczowe dla budowania rozwiązań systemowych, muszą być wspierane odpowiednią dozą wzajemnego zaufania i kulturą współpracy. Te czynniki są warunkiem koniecznym naprawdę udanego partnerstwa, paliwem, dzięki któremu możliwe jest merytoryczne i życzliwe współdziałanie.

## MEDIA OBYWATELSKIE



Obszar mediów obywatelskich jest jednym z obszarów horyzontalnych w strategii Stowarzyszenia – przenika on działania prowadzone na innych polach. Aktywność i obecność medialna ESWIP-u ma stanowić pas transmisji pomysłów, wizji i wpływu organizacji. Dzięki takim działaniom możliwe jest podnoszenie poziomu wiedzy na temat lokalnej i regionalnej aktywności obywatelskiej, zwiększanie świadomości roli organizacji pozarządowych i informowanie o nowych inicjatywach, z których korzystać może lokalna społeczność.

Najdłuższa historia oddziaływania za pośrednictwem mediów wiąże się z wydawaniem „Pozarządowca. Pisma społeczników Warmii i Mazur” – regionalnego periodyka podejmującego problematykę życia w trzecim sektorze. Wydawane przez ESWIP pismo ukazuje się od 1996 roku. Jest nie tylko źródłem bieżących informacji o działaniach społecznych i obywatelskich. Przede wszystkim stanowi tytuł-instytucję, w którym ukazywały się istotne teksty, które gromadziło szerokie grono ekspertów w swoich dziedzinach, które w końcu reagowało na zmianę i publikowało materiały o innowacyjnych metodologiach pracy w trzecim sektorze i na rzecz lokalnych społeczności. To w „Pozarządowcu” toczyły się debaty dotyczące kondycji sektora, promowano dobre praktyki, dyskutowano o wartościach, na których ufundowana jest działalność społeczna. Zmiana szaty graficznej pisma nie wpłynęła na zmianę poziomu

jakości materiałów, jakie są w nim zamieszczone. Na przestrzeni lat, gdy ukazywały się kolejne numery „Pozarządowca” (do września 2020 roku było ich 170), rosło kompendium wiedzy o specyfice sektora oraz ważnych dla niego inicjatywach i przedsięwzięciach. Faktyczny wpływ, jaki pismo wywarło na aktywistów w regionie, jest trudny do oceny. Tak jednak, jak nikt nie kwestionuje rangi popularnych po '89 roku polskich tytułów prasowych, takich jak „Gazeta Wyborcza” czy „Rzeczpospolita”, tak trudno znaleźć argument przeciwko tezie o znaczącym i wyrazistym oddziaływaniu „Pozarządowca” na trzeci sektor i jego otoczenie. W dorobku publikacyjnym organizacji znajduje się jednak nie tylko 170 numerów pisma, ale też liczne inne opracowania – wartościowe pozycje szczególnie dla osób „z branży”.

O ile pozycja pisma jest bardzo mocna – niezależnie od formy jego wydania: papierowej czy elektronicznej – trudniejsze dla Stowarzyszenia jest budowanie wpływu za pośrednictwem mediów o krótszej historii niż prasa. Od 2003 roku ESWIP eksperymentuje z formą telewizyjną. To wówczas, we współpracy z telewizją Vectra El, zrealizowano projekt „Młodzieżowego Studia Europejskiego”. Kilka lat później (2006) uruchomiono Telewizję Obywatelską, w której tworzono między innymi krótkie programy poświęcone działalności trzeciego sektora w Elblągu.

Dzięki tym działaniom możliwe było prezentowanie sylwetek działaczy, informowanie o ciekawych

wydarzeniach w polu aktywności obywatelskiej, prowadzenie dyskusji o problemach, z jakimi boryka się środowisko. Stowarzyszenie korzystało z infrastruktury studia powstałego przy Fundacji Elbląg, umożliwiając między innymi grupie młodych osób prowadzenie autorskich programów w ramach inicjatywy Emit. W ramach programu „Obywatele dla demokracji” ESWIP realizował w latach 2015-2016 projekt „Elbląg okiem młodych”, dając młodzieżowej redakcji dziennikarskiej okazję na zdobycie doświadczeń na polu tworzenia mediów.

Zmiany otoczenia medialnego sprawiły, że zainteresowanie odbiorcy tradycyjną telewizją w sposób wyraźny zmalało. Dziś zdecydowanie silniej rozwijają się formy internetowe i tą drogą wpływ na widza próbuje wywierać także ESWIP. Na założonym w 2016 roku kanale na YouTube znaleźć można zarówno nowe, jak i archiwalne materiały. Część z nich cieszy się dużym zainteresowaniem. Inne stanowią zasób, do którego sięgnąć mogą potencjalni nowi widzowie. Równoległe pomysłem, jaki Stowarzyszenie wdrożyło, było uruchomienie strony na Facebooku, na której publikowane są zarówno bieżące ogłoszenia, jak i materiały zdjęciowe oraz filmy. Kierunek rozwoju organizacji w stronę mediów społecznościowych jest trafny z punktu widzenia dotarcia do szerokiej publiczności i może docelowo zwiększać poziom oddziaływania organizacji.

Głównym kanałem komunikowania się organizacji jest strona internetowa, systematycznie roz-

budowywana i modyfikowana wraz z upływem lat. Dla użytkownika jest ona przede wszystkim bogatym źródłem wiedzy – nie tylko o samej organizacji, ale przede wszystkim o przemianach sektora. Od roku 2002 działała również regionalna wersja strony ngo.pl. Aktualnie nie jest już dostępna – jedyny serwis regionalny prezentuje najnowsze informacje z Warszawy. Warto natomiast podkreślić, że w okresie, gdy regionalny portal był prowadzony, cieszył się on dużym zainteresowaniem ze strony użytkowników<sup>34</sup>, swego czasu uzyskując nagrodę Stowarzyszenia Klon/Jawor za jakość realizacji.

## WSPÓŁPRACA MIĘDZYNARODOWA

ESWIP koncentruje swoje oddziaływania na przestrzeni lokalnej i regionalnej. Stowarzyszenie nie ogranicza jednak działania do tej, wyznaczonej logiką geograficzną, strefy. Jest aktywnym aktorem animowania współpracy w skali międzynarodowej (przede wszystkim w relacjach z Obwodem Kaliningradzkim).

Stowarzyszenie odgrywa znaczącą rolę jako inicjator współprac między organizacjami z różnych państw, próbując tym samym zwiększać poziom pomostowego kapitału społecznego i pozytywnie oddziaływać na ożywianie sfery

obywatelskiej w tego rodzaju partnerstwach. Współpraca międzynarodowa daje wszystkim zaangażowanym stronom szansę na wypracowanie nowych rozwiązań, dzielenie się doświadczeniami i promowanie dobrych praktyk. ESWIP odegrał ważną rolę w „kojarzeniu” organizacji w obszarze transgranicznym. Dzięki tym działaniom możliwe było uruchomienie ponad 35 projektów na łączną kwotę ponad 1 mln EUR. W przypadku współpracy z Obwodem Kaliningradzkim organizacja była też bardzo aktywna organizując wizyty studyjne, staże i seminaria poświęcone charakterowi współpracy w międzynarodowym partnerstwie.

Istotne są jednak nie tyl ko te policzalne efekty oddziaływania instytucjonalnego, ale zmiana społeczna, jaka wyraża się przede wszystkim w przemianie postaw i świadomości uczestników współprac międzynarodowych. Charakteryzuje je nie tylko partnerstwo podmiotów z różnych krajów, ale przede wszystkim kontakt różnych kultur. Dzięki rozwijaniu współpracy osób i organizacji z różnych światów społecznych możliwe jest łamanie stereotypów na temat partnera oraz lepsze rozumienie jego motywacji, aspiracji i potrzeb. Ma to w konsekwencji ogromne znaczenie z punktu widzenia budowania ponadnarodowej spójności społecznej.

Można powiedzieć, że działania ESWIP-u mające na celu rozwijanie współprac międzynarodowych są rodzajem smaru, który oliwi relacje

<sup>34</sup> W 2009 roku na stronie odnotowano 424 319 wizyt. Był to jeden z lepszych rezultatów w skali kraju.



i kontakty między partnerami. Ożywienie wymiany gospodarczej, dzielenie się doświadczeniami w obszarze polityki społecznej czy intensyfikacja ruchu turystycznego wymaga pracy z wykorzystaniem narzędzi kulturowych i zbliżania się do siebie partnerów, którzy pochodzą z różnych środowisk. Trafnie w 2007 roku Arkadiusz Jachimowicz określił współpracę z samorządami z Obwodu Kaliningradzkiego w ramach Forum Przyjaznego Sąsiedztwa mianem „wielkiego kapitału pogranicza”<sup>35</sup>. Wartościowe byłoby ożywienie tej mniej dynamicznej formuły wspólnego działania, otwierającej nowe pola działań i szanse na kompleksowy rozwój.

Poza współpracą łączącą Warmię i Mazury z Obwodem Kaliningradzkim, ESWIP realizował projekty z organizacjami z innych państw ze Wschodu: Ukrainy, Kazachstanu, Białorusi czy Litwy. Łączyła je idea przyjaznego współdziałania i wymiany doświadczeń. W czasie, gdy te projekty były realizowane, trwały przygotowania do akcesji Polski do Unii Europejskiej. Istotne znaczenie pełniła więc dyskusja o roli regionów w polityce unijnej. Równolegle toczono dyskusję o sposobach rozwiązywania problemów społecznych, szukano odpowiednich form wspierania aktywności młodzieży i próbowano budować sieci partnerów, tak, by można było łatwiej

odnajdywać potencjalnych sojuszników w działaniach projektowych.

ESWIP podejmował współpracę wykraczającą poza region Morza Bałtyckiego i Europy Wschodniej. Współdziałał z organizacjami z Niemiec, Anglii, Grecji, Węgier, Włoch i Hiszpanii, ale też z położonym w Azji Środkowej Kirgistanem. Dzięki temu możliwe było znaczne poszerzenie sieci relacji partnerskich, podniesienie poziomu kompetencji kadry biorącej udział w projektach oraz wypracowanie oferty dla mieszkańców w lokalnych społecznościach. W początkowym okresie działania Stowarzyszenia wsparcie udzielone przez amerykańską organizację Academy for Educational Development umożliwiło organizacji powołanie Fundacji Elbląg – Funduszu Lokalnego Regionu Elbląskiego.

W późniejszym okresie (2011) Stowarzyszenie rozpoczęło współpracę w ramach sieci Youth4Media (jako jedna z trzech polskich organizacji), angażując się w działania na styku społeczeństwa obywatelskiego i mediów. W latach 2016-2017 w partnerstwie wielu organizacji ESWIP brał udział w projekcie podnoszenia jakości kompetencji i efektywności działania ekspertów odpowiedzialnych za tworzenie polityk publicznych, a młodzi mieszkańcy regionu mogli wyjechać na warsztaty do Turynu w ramach projektu „Lights, Camera, realActions”. Belgia, Włochy, Niemcy i Szwecja są obecnie punktami odniesienia dla ESWIP-u jako miejsca, do których wyjeżdżać mogą pracownicy, by poznać model pracy w przedsiębiorstwach społecznych.

35 A. Jachimowicz, *Słowo od Arkadiusza Jachimowicza*, [w:] *Kalendarium współpracy województwa warmińsko-mazurskiego z Obwodem Kaliningradzkim*, red. D. Bielawska, E. Sokotowska, B. Głuszak, Elbląg-Olsztyn-Kaliningrad 2007, s. 5.

WSPÓŁPRACA  
PONADNARODOWA  
ESWIP





Francja







Niemcy



Włochy





Szwecja



Francja





**Hiszpania**



**Włochy**

# WNIOSKI

W ramach podsumowania odniosę się do pytań, które postawione zostały w początkowej fazie badania.

Pierwsze z nich dotyczyło tego, w jaki sposób programy realizowane przez Stowarzyszenie przekładają się na poprawę jakości życia w lokalnej społeczności. Wydaje się, że jest kilka zasadniczych wymiarów i przejawów takiego progresu. Po pierwsze, działania ESWIP-u wpływają na tworzenie się nowej fali obywatelskiej energii. Poprzez aktywność, jaką podmiot animuje w lokalnych społecznościach, wytwarzać się może pewna dynamika, która w dalszej kolejności przekłada się na lepsze usieciowienie i budowę nowych więzi. Po drugie, dzięki różnego rodzaju interwencjom ESWIP-u możliwe jest podnoszenie poziomu sprawczości i kompetencji – zarówno osób, jak i organizacji – co pozwala im „stawać na nogi”. Po trzecie, skuteczne działania prowa-

dzą do utrzymywania się efektów interwencji. Pozytywne rezultaty nie znikają wraz z zakończeniem projektu.

Kolejne pytanie dotyczyło tego, jakich aktorów i w jakim zakresie wspiera organizacja, a także tego, jakie są tego społeczne rezultaty. Na to pytanie odpowiedzi należy szukać przede wszystkim w poszczególnych fragmentach tekstu – tam znajduje się na nie szczegółowa odpowiedź. Gdyby szukać skrótowego podsumowania, można by powiedzieć, że ESWIP wspiera zróżnicowanych aktorów. Są to osoby czy grupy z różnych przestrzeni geograficznych, reprezentujące różne grupy społeczno-demograficzne, pochodzące z różnych światów społecznych. Wsparcie otrzymują też od ESWIP-u aktorzy wykluczani bądź zagrożeni wykluczeniem społecznym, a także ci, którzy chcą to wsparcie otrzymać, na przykład dlatego, że czują potrzebę rozbudowania port-

fela kompetencji. Rezultaty oddziaływania ESWIP-u są bardzo często adekwatne i dobrze celowane (odpowiadają na zapotrzebowanie), przekładają się na wyższy poziom jakości życia, ale czasem bywają też zaskakujące czy niespodziewane.

W trzecim pytaniu należało odpowiedzieć, jakimi wartościami podmiot kieruje się w prowadzonych działaniach i jak przyjęty model działania przekłada się na rezultaty podejmowanych aktywności. Sięgając do opisu tego, jak przedstawia się dziś organizacja, i myśląc przy okazji, co faktycznie jest wyznacznikiem jej działań, uznałem, że są 4 główne wartości istotne dla ESWIP-u w jego codziennych działaniach. Są to: (1) pasja do animowania, angażowania i wspólnej aktywności, (2) działanie dla idei, (3) wysoka jakość merytoryczna oferowanych działań oraz (4) chęć dzielenia się doświadczeniami. Analiza całości zebranego materiału empirycznego pozwala

uznać, że te wartości nie tylko organizacja deklaruje jako ważne dla niej, ale stara się również zgodnie z nimi postępować. Równolegle jednak interesujące jest, jak organizacja jest w rzeczywistości odbierana. Tu również można dokonać podsumowania w 4 obszarach: (1) odpowiedzialność i wiarygodność, (2) stabilność i ciągłość, (3) determinacja i konsekwencja oraz (4) życzliwość i przyjazność. ESWIP przedstawia się otoczeniu jako podmiot godny zaufania, w którego trwałość i zdecydowanie partnerzy nie wątpią, a jednocześnie taki, który wspiera i jest odbierany jako przychylny i serdeczny.

Ostatnie pytanie dotyczyło tego, w jakim zakresie ESWIP wpłynął na wzrost kapitału społecznego w działaniach w lokalnych społecznościach oraz w procesie sieciowania międzyinstytucjonalnego. Jeśli chodzi o kapitał pomostowy, Stowarzyszeniu udaje się budować nici powiązań

nie tylko między organizacjami, ale także między organizacjami a reprezentantami innych sektorów (przede wszystkim przedstawicielami samorządu terytorialnego). Zdynamizowanie w ostatnich 25 latach sieci partnerstw i współprac w regionie jest w dużej mierze zasługą ESWIP-u. W przypadku kapitału wiążącego zasadnicza zmiana zauważalna jest przede wszystkim w zainicjowaniu, rozwinięciu i wzmocnieniu licznych nowych inicjatyw obywatelskich, zakorzenionych często w małych społecznościach, łączących ludzi żyjących blisko siebie. Dodatkowo pozytywny wpływ ESWIP-u na kapitał społeczny przejawia się w wytworzeniu nowych przestrzeni, w których można spędzać czas, tak zwanych trzecich miejsc (mogą być nimi na przykład kawiarenki czy biblioteki<sup>36</sup>) oraz

wykorzystywaniu w działaniach narzędzi kulturowych, które mają silny potencjał integracyjny i więziotwórczy.

ESWIP prowadzi swoje oddziaływania odpowiednio balansując między odwagą a ostrożnością. Stara się wpływać na otoczenie realizując założenia własnej polityki. Myśli strategicznie, promuje pozytywistyczną ideę pracy u podstaw i rozwija nowe funkcje, dbając równolegle o upowszechnianie standardów. Fakt, że jest podmiotem, który inni obdarzają zaufaniem, potrafi umiejętnie wykorzystać, wiedząc, że w obszarze działań społecznych zaufanie jest walutą o wielkiej wartości, w praktyce często przesądzającą o powodzeniu wielu przedsięwzięć i jakości ich oddziaływania. I choć można zakładać, że jego liderzy nie są do końca pewni, w którą stronę potoczy się ciąg dalszy historii Stowarzyszenia, mają jednocześnie na tyle dużo wiary, by z optymizmem spoglądać w przyszłość.

---

36 R. Oldenburg, *The Great Good Place. Cafés, Coffee Shops, Bookstores, Bars, Hair Salons, and Other Hangouts at the Heart of a Community*, Cambridge 1999.





**WAŻNE  
DLA NAS  
WYRÓŻNIENIA**



Nagroda zespołowa za wybitne osiągnięcia w dziedzinie pomocy i integracji społecznej



Pismo „Pozarządowiec” najlepszą inicjatywą organizacji pozarządowych w III edycji konkursu Godni Naśladowania



Za zaangażowanie mediów obywatelskich w promocję współpracy transgranicznej



## FUNDUSZ GRANTOWY STOWARZYSZENIA ESWIP

### Misja Funduszu

**„Fundusz Grantowy wspiera aktywność społeczną mieszkańców Elbląga i subregionu elbląskiego. Daje impuls do działań na rzecz dobra wspólnego. Jest swoistą elbląską skarbonką - przyjaznym, lokalnym źródłem finansowania pomysłów i działań społecznych. Wzmacnia postawy społeczne i solidarność międzyludzką, integruje, pomaga godniej żyć osobom potrzebującym. Gromadzi wrażliwych darczyńców, którzy dzięki swoim darowiznom, pomagają społeczności lokalnej w godniejszym życiu. Zaprasza wszystkich elblążan do współtworzenia i finansowania Funduszu np. poprzez wpłaty 1 %”.**

Z uwagi na niski poziom aktywności społecznej elblążan i co za tym idzie - wielu zaniechaniach w sferze społecznej Elbląga, stowarzyszenie ESWIP utworzyło lokalne źródło finansowania takich inicjatyw – Fundusz Grantowy, będący swoistym impulsem do działań społecznych. Fundusz ulokowany jest w Stowarzyszeniu i jest przez nie obsługiwany, jednak zarządzany jest z udziałem społeczności lokalnej poprzez Radę Darczyńców, złożoną z osób zaangażowanych finansowo i merytorycznie w działalność Funduszu. Fundusz finansowany jest z wpłat 1 %, ze sprzedaży darowizn rzeczowych w Strefie Charytatywnej „Pod Cisem” oraz wpłat



darczyńców. Do dziś stowarzyszenie przekazało w ramach Funduszu ok. 50.000 zł w ramach kilku programów grantowych.

Aby zaakcentować dwudziestopięciolecie organizacji, w roku 2021 przekazaliśmy „25.000 zł na 25 lecie stowarzyszenia” w ramach dwóch programów grantowych.

### **Pomoc Sąsiedzka – dla grup społeczników**

Czas epidemii pokazał jak ważna jest pomoc sąsiedzka. Bo na kogo może liczyć samotna osoba starsza czy niepełnosprawna, gdy zabraknie rodziny!? Trzeba zrobić zakupy, posprzątać, wymienić żarówkę czy naprawić kran... Dla takich opiekunów sąsiadów kierowana jest oferta ESWIP. Grupy sąsiadów – co najmniej trzy osoby – które chcą pomóc osobie starszej czy niepełnosprawnej z sąsiedztwa i zrobić to wolontarystycznie, ale potrzebują pieniędzy na zakup np. farby czy nowego zlewu, mogą otrzymać do 1000 zł. Trzeba przy tym wypełnić krótki wniosek z uzasadnieniem, a Komisja Grantowa go rozpatrzy i zdecyduje o przyznaniu pieniędzy.

W roku 2021 w ramach Pomocy Sąsiedzkiej 8 grup inicjatywnych otrzymało 15 grantów na kwotę 15.000 zł dla wsparcia 15 rodzin z Elbląga i okolic.

### **Program Impuls – dla organizacji społecznych**

Innym tematem są inicjatywy lokalne. Zachęcamy działaczy społecznych, stowarzyszenia, fundacje, spółdzielnie socjalne z Elbląga i powiatów sąsiednich do podejmowania inicjatyw na rzecz swojej społeczności. Na dobry pomysł można

otrzymać grant w wysokości do 1000 zł np. na zorganizowanie warsztatów artystycznych czy recyklingowych, organizacji kiermaszu, akcji oczyszczenia parku itp. Zapraszamy do bezpośredniego kontaktu, aby najpierw omówić inicjatywę i szanse na jej sfinansowanie.



### **Wspólna skarbonka**

***Chcemy w sposób ciągły finansować inicjatywy społeczne mieszkańców i organizacji ramach Funduszu Grantowego. Zwracamy się z prośbą do wszystkich elblązan o „zapełnianie wspólnej skarbonki” czy to poprzez 1 %, czy darowizny finansowe na rachunek bankowy stowarzyszenia, czy poprzez przekazywanie darowizn do Strefy Charytatywnej „Pod Cisem”.***



## **Stowarzyszenie ESWIP**

### **Siedziba w Elblągu**

ul. Związku Jaszczurczego 17,  
82-300 Elbląg  
tel. +48 55 236 27 16, 235 33 88  
mail: [eswip@eswip.pl](mailto:eswip@eswip.pl)  
[www.eswip.pl](http://www.eswip.pl)

### **Biuro w Olsztynie**

ul. Parkowa 1, 10-233 Olsztyn  
tel. +48 89 523 73 45  
tel. +48 89 519 03 44  
mail: [rowop@eswip.pl](mailto:rowop@eswip.pl)