

ZACHOWANIE TRWAŁOŚCI MIEJSC ŚWIADCZENIA USŁUG SPOŁECZNYCH
UTWORZONYCH W RAMACH PROJEKTÓW EFS

REKOMENDACJE

WYPRACOWANE W OPARCIU O DOŚWIADCZENIA DZIAŁALNOŚCI
GDAŃSKIEJ FUNDACJI INNOWACJI SPOŁECZNEJ W OBSZARZE USŁUG SPOŁECZNYCH

Gdańsk, 2018

1. Cel opracowania

Celem niniejszego opracowania jest zaprezentowanie najważniejszych czynników mających wpływ na zachowanie trwałości miejsc świadczenia usług społecznych po zakończeniu dofinansowania projektowego, istotnych z perspektywy praktyków realizujących projekty społeczne. Należy mieć na względzie fakt, że opinie i wnioski zawarte w opracowaniu zostały ukazane z perspektywy doświadczeń organizacji pozarządowej działającej od 10 lat na Trójmiejskim rynku usług społecznych. Organizacja doświadczenie opiera na realizacji projektów finansowanych z różnorodnych źródeł, zarówno Unii Europejskiej w ramach EFS (perspektywa 2007-2013 oraz 2014-2020), Mechanizmów Norweskich EOG, środków publicznych oraz środków prywatnych, w tym zagranicznych i krajowych. Wybór Gdańskiej Fundacji Innowacji Społecznej (GFIS), jako autora analizy i rekomendacji dla osiągnięcia trwałości usług społecznych dofinansowanych w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego działanie 6.2, znajduje uzasadnienie, gdyż organizacja zbudowała i rozwija system wsparcia dziecka i rodziny w obszarze profilaktyki środowiskowej, pieczy zastępczej, aktywizacji społeczno – zawodowej i ekonomii społecznej. Działania podejmowane przez GFIS odpowiadają na lokalne potrzeby, wprowadzają nowe dotychczas niestosowane rozwiązania oraz zachowują ciągłość w realizacji zaprojektowanych usług. Materiał opiera się w głównej mierze na analizie przykładów, w których swoje stanowisko prezentuje organizacja, będąca wieloletnim realizatorem usług społecznych. Celem zaprezentowania pełniejszego obrazu problemu zachowania trwałości przed jakim stają beneficjenci projektów społecznych, posłużono się także doświadczeniami organizacji z uwzględnieniem realizacji projektów infrastrukturalnych dofinansowanych ze źródeł prywatnych. Opracowanie może posłużyć beneficjentom realizującym projekty współfinansowane ze środków EFS w perspektywie finansowej 2014-2020, którzy zgodnie z wytycznymi lub wnioskiem o dofinansowanie projektu zostali zobowiązani do zachowania trwałości rezultatów projektu rozumianych jako zachowanie trwałości miejsc świadczenia usług społecznych w tym asystenckich, opiekuńczych, zdrowotnych.

2. Podstawowe informacje o działalności GFIS

GFIS prowadzi działalność od 2007r. Buduje i wdraża skuteczne rozwiązania skierowane do dzieci, młodzieży oraz rodzin znajdujących się w trudnej sytuacji społeczno-ekonomicznej oraz wspiera rozwój lokalnych społeczności. Organizacja uczestniczyła w przekształcaniu systemu opieki nad dziećmi pozbawionymi pieczy rodzicielskiej na terenie Pomorza, angażując się w modernizację instytucjonalnych Domów Dziecka. Dziś prowadzi 6 kameralnych Domów dla Dzieci w Trójmieście, gwarantując 84 wychowankom bezpieczeństwo, specjalistyczne wsparcie i rozwój do samodzielnego, dorosłego życia. Fundacja wypracowała i realizuje unikatowy w skali kraju program usamodzielnienia, w którym wychowankowie zdobywają kompetencje społeczno-zawodowe w oparciu o zatrudnienie w utworzonych i prowadzonych przez fundację 3 w firmach społecznych – Kawiarni Kuźnia, Hotelu So Stay*** oraz Barze Centrala. Doświadczenie świadczenia pracy przez wychowanków GFIS, przed podjęciem przez nich swojej pierwszej pracy zawodowej, możliwe jest także poprzez nawiązywanie przez Fundację współpracy z pracodawcami. Przykładem programu aktywizacji społeczno-zawodowej wychowanków, bazującym na potencjale partnera biznesowego, jest program „Pierwsza Przymiarka” realizowany w firmie LPP. Komplementarność w obszarze usamodzielnienia zapewnia także wypracowany i wdrożony przez fundację program mieszkalnictwa wspomaganego oparty na zasadach najmu społecznego. Fundacja Jest operatorem 12 mieszkań wspomaganých. W wyniku współpracy z samorządem Gdańska realizowane przez fundację usługi, w obszarze mieszkalnictwa obecnie wpisują się w Gdański Programu Mieszkalnictwa Wspomaganego.

Ważnym segmentem działalności fundacji jest praca w środowisku lokalnym. Mieszkańcy, w tym odbiorcy usług społecznych, w perspektywie fundacji postrzegani są jako część sąsiedzkiej wspólnoty,

która jest źródłem siły mieszkańców. Fundacja stworzyła Dom Sąsiedzki „Gościnna Przystań” wzorowany na brytyjskich doświadczeniach community centers. Tu budowany jest potencjał silnej społeczności, która świadomie wpływa na swoją przyszłość. W Domu Sąsiedzkim działają: klub rodzica, przedszkole, świetlica środowiskowa, świetlica podwórkowa, klub młodych, klub seniora. Mieszkańcy korzystają z usług dostępnych w miejscu zamieszkania, m.in. z nieodpłatnych porad prawnych, szkoły rodzica, pogotowia korepetycyjnego, usług asystenckich i terapeutycznych wspierających osoby i rodziny w kryzysie oraz doradztwa zawodowego. GFIS zapewnia kooperację podmiotów świadczących usługi branżowe, świadczone przez różnorodne instytucje z obszaru integracji społecznej. Kooperacja realizowana jest na poziomie lokalnym oraz miejskim poprzez pracę Zespołów Interdyscyplinarnych oraz Zespołów ds. bezpieczeństwa. Zaangażowanie w tym obszarze integruje zasoby i zwiększa efektywność świadczonego wsparcia. Mieszkańcy mogą realizować swoje pasje, zaangażować się w grupy samopomocowe, wspólnie spędzić czas, skorzystać z warsztatów, kursów rozwijających umiejętności oraz z bezpłatnej kafejki internetowej. Gościnna Przystań pełni również funkcję centrum demokracji lokalnej. Odbywają się tu debaty, spotkania mieszkańców dotyczące planowania przestrzennego, spraw dzielnicy istotnych z punktu widzenia mieszkańców. Mieszkańcy aby skutecznie działać potrzebują dobrej komunikacji i dostępu do wiedzy. Przestrzenią do tego jest utworzony i wspierany przez fundację, mający siedzibę w Gościnnej Przystani, portal lokalny MojaOrunia.pl. Oferuje on mieszkańcom rzetelne dziennikarstwo, lokalną blogosferę i monitoring ważnych dla dzielnicy wydarzeń. Siedzibę w Domu Sąsiedzkim ma także Rada Osiedla, dyżury pełnią Radni Miasta Gdańska.

W strategii rozwoju Fundacja stawia na kreowanie takich rozwiązań, które wykorzystują osobisty potencjał, lokalne uwarunkowania, szeroką współpracę, prowadzą do trwałości i zakorzenienia świadczonych usług w społeczności lokalnej.

3. Świadczenie usług społecznych w doświadczeniu GFIS

Dziesięcioletnia działalność GFIS jest odpowiedzią na „Ogólnoeuropejskie wytyczne dotyczące przejścia od opieki instytucjonalnej do usług świadczonych na poziomie lokalnych społeczności”. Namacalnym przykładem podjętej działalności jest przeobrażenie instytucji domu dziecka w kameralne, osadzone w sąsiedzkości, 14 osobowe Domy dla dzieci GFIS. Usługa prowadzona w Domach dla Dzieci ukierunkowana jest na dziecko, a celem oddziaływań jest kształtowanie i wzbogacanie jego zasobów fizycznych i intelektualnych, w wyniku których uzyskuje wzmocnienie i zdolność do samostanowienia i samodzielności w życiu dorosłym. System usług okalających Domy dla Dzieci zwiększa dostępność do różnorodnych form aktywizacji zawodowej, mieszkalnictwa wspomaganego, usług wspierających rodzinę. Jest zbiorem komplementarnych działań budujących zdeinstytucjonalizowany system wsparcia wychowanków pieczy zastępczej. Efektywny dla uzyskania przez nich życiowej samodzielności i życia poza systemem pomocowym, w otwartym środowisku społecznym.

Integralnym elementem procesu deinstytucjonalizacji usług jest profilaktyka, mająca zapobiegać umieszczeniu osób w opiece instytucjonalnej, co w przypadku dzieci oznacza zapobieganie rozdzieleniu dziecka z rodziną i umieszczeniu go w pieczy zastępczej. Przykładem oddziaływań o charakterze profilaktycznym jest realizowany przez GFIS lokalny system usług społecznych świadczony w oparciu o działalność Domu Sąsiedzkiego „Gościnna Przystań” w Gdańsku Oruni.

Nieodzownym elementem towarzyszącym świadczeniu usług społecznych w środowisku jest:

- bieżące definiowanie usług w odpowiedzi na pojawiające się potrzeby,
- elastyczność w dopasowywaniu oddziaływań,
- monitorowanie i ocena jakości,

- doskonalenie pracowników i budowanie zespołu,
- budowanie zasobów materialnych, umożliwiających prowadzenie oddziaływań społecznych (infrastruktura).

Trwałość i efektywność prowadzonych oddziaływań wymaga inwestycji w każdym z wymienionych elementów. Zaniedbanie jakiegokolwiek z tych sfer wpływa na obniżenie jakości i stanowi realne zagrożenie dla efektu trwałości, który jest silną stroną systemu usług świadczonych przez GFIS. Dotychczas w doświadczeniu GFIS tylko nieliczne projekty, pozwalały na inwestycję w wybrane powyżej czynniki w procesie równoległym do realizacji założeń projektowych.

4. Rekomendacje w zakresie utrzymania trwałości miejsc świadczenia usług utworzonych i/lub rozwiniętych w ramach realizacji projektów EFS

Wyzwaniem przed jakim stoją Instytucje Zarządzające Regionalnymi Programami Operacyjnymi jak i beneficjenci to **zobowiązanie do zachowania trwałości miejsc świadczenia usług utworzonych w ramach projektu** po zakończeniu jego realizacji, co najmniej przez okres odpowiadający okresowi realizacji projektu, z zastrzeżeniem, że okres ten nie może być krótszy niż dwa lata. Trwałość, definiowana w wytycznych do realizacji projektów, jest rozumiana jako instytucjonalna gotowość podmiotów do świadczenia usług. Beneficjent jest zobowiązany do wskazania wskaźnika rezultatu jakim jest „liczba wspartych w programie **miejsc świadczenia usług społecznych** istniejących po zakończeniu projektu”.

Doświadczenie GFIS wskazuje, że niezbędnymi czynnikami wspomagającymi fundację w zachowaniu trwałości miejsc świadczenia usług są: zarówno czynniki wewnętrzne – praca niezbędna do wykonania przez zespół organizacji jak i czynniki zewnętrzne, które zależne są od polityk zewnętrznych oraz zewnętrznych uwarunkowań prawno-ekonomicznych. W opracowaniu odniesiono się do czynników zarówno wewnętrznych jak i zewnętrznych, grupując je w następujące rekomendacje.

REKOMENDACJA 1.

PREMIOWANIE ORGANIZACJI ZA OPRACOWANIE STRATEGII WEJŚCIA I WYJŚCIA Z PROJEKTU.

Kiedy przystępuje się do formułowania projektu, zwykle dominuje optymizm i w sposób mniej lub bardziej świadomy pomijane są zagrożenia, które mogą się pojawić w związku z wdrożeniem projektu, a tym bardziej odległym czasem następującym po zakończeniu jego finansowania. Opracowanie wniosku dotacyjnego, precyzyjne zaplanowanie działań, opracowanie budżetu, spełnienie wielu wymogów na etapie aplikowania, jakie określa grantodawca, pochłania mnóstwo wysiłku i zazwyczaj projektodawcom brakuje samozaparciu lub czasu na dokonane pogłębionej analizy warunków wdrożenia projektu. Analiza ta łączy się z zadaniem sobie szeregu pytań: w jaki sposób projekt zostanie włączony w dotychczasowe działania organizacji/institucji, w jaki sposób będzie korelował z innymi okalającymi go projektami oraz jak zamierzamy działać dalej, po zakończeniu finansowania zapewnionego projektem. Jest to bardzo ważny moment analizy, który przeciwdziała wystąpieniu sytuacji, w której projekt żyje własnym życiem obok głównego, dotychczas funkcjonującego organizmu. Dla zapewnienia trwałości, często nieuświadomione a niezwykle ważne jest takie „ustawienie” projektu w działalności organizacji/institucji, które zapewni, że stanie się on częścią jej codziennego funkcjonowania. W praktyce GFIS analizę wykonujemy wykorzystując do tego celu wizualizację graficzną. Rysujemy jak „nowy projekt” korelował będzie z dotychczasowymi działaniami. Niektóre z działań nowo wdrażany projekt uzupełniania, czasami wypełnia puste luki, czasami nadbudowuje działania bądź też zastępuje stare. Tak stworzony graf poddawany jest dalszej

analizie w kontekście zarządzania zasobami ludzkimi. Tu powstają połączenia: kto z kim współpracuje, kto komu podlega, kogo i o jakich kompetencjach potrzebujemy pozyskać do zespołu. W tym podejściu projekt nigdy nie jest oderwanym bytem od już funkcjonującego organizmu. Wykonanie takiej analizy na początku zwiększa szanse na to, że projekt w sposób trwały będzie funkcjonować także po zakończeniu finansowania. Żeby jednak zachować jego trwałość, już na początku w fazie planowania i analizowania wykonalności projektu, powinniśmy poświęcić czas na opracowanie dla własnych potrzeb strategii tzw. wyjścia z projektu. Tu niezbędna jest analiza tego, w jaki sposób zamierzamy realizować usługę po odejściu finansowania projektowego. W naszej praktyce posługujemy się metodyką warsztatu przyszłości. Jest to metoda do zaplanowania konkretnego procesu, który wymaga wprowadzenia zmian. Sformułowane pytania odnoszą się bezpośrednio do konkretnej sytuacji w jakiej znajduje się organizacja. Analiza i tocząca się w zespole dyskusja przechodzi przez 3 etapy: fazę krytyki, fazę utopii i fazę urealnienia. W konsekwencji podjęte zostają ustalenia dotyczącej dalszej pracy przybliżającej zespół do pożądanego obrazu projektowanej rzeczywistości. Metodyka pracy projektowej wymaga, by zagrożenia były zidentyfikowane przed podjęciem decyzji o realizacji projektu. Nie oznacza to, że nie należy podejmować projektów obarczonych ryzykiem braku zapewnienia trwałości. Projektodawca musi mieć mocną świadomość ewentualnych zagrożeń ich wystąpienia. Mając tę świadomość może podjąć odpowiednie działania i reagować z wyprzedzeniem. W konkluzji zadanie pytania co i jak zrobić by efekt nie był tymczasowy musi być pytaniem postawionym na wstępnym etapie projektowania i analizy wykonalności projektu.

CASE:

W doświadczeniu GFIS w opracowywaniu strategii wejścia i wyjścia z projektu dominowały trzy rozwiązania:

- **EKONOMIZACJA USŁUG.** Rozwiązanie towarzyszące powstaniu firm społecznych: hotel So Stay, Kawiarnia Kuźnia, Bar Centrala. Finansowanie działań w ramach projektu dotyczyło nakładów inwestycyjnych, nakładów edukacyjnych w rozwój kompetencji pracowników. Z momentem zakończenia dofinansowania działalność operacyjna została przeniesiona na finansowanie pochodzące ze sprzedaży usług świadczonych w ramach utworzonych firm. Rozwiązanie to wymagało równoległych nakładów i prowadzenia oddziaływań polegających na: przygotowaniu strategii wejścia na rynek usług, strategii sprzedażowych, strategii marketingowych, struktur zatrudnieniowych, organizacyjnych, standardów i regulaminów w oparciu, o które działał personel po zakończeniu dofinansowania uzyskanego w ramach projektu.

- **WŁĄCZENIE USŁUG W GŁÓWNY NURT POLITYKI.** Rozwiązanie towarzyszące powstaniu Mieszkań Wspomaganych, Domu Sąsiedzkiego. Sfinansowanie uruchomienia świadczonych usług w ramach tych podmiotów GFIS zaplanowane zostało w ramach projektów. W trakcie ich realizacji wykonana została praca na poziomie współpracy z samorządem lokalnym i jego jednostkami, której rezultatem było wypracowanie wspólnej polityki świadczenia usług, na bazie wypracowanych w ramach projektów doświadczeń.

- **DYWERSYFIKACJA ŚRODKÓW FINANSOWYCH.** Rozwiązanie towarzyszące powstaniu i działalności portalu dzielnicowego mojaorunia.pl. Portal został utworzony w ramach projektu upowszechniającego wymianę dobrych praktyk między trzema dzielnicami Gdańska. Po zakończeniu realizacji projektu portal jest przez lata finansowany z różnorodnych dotacji i grantów o które rokrocznie zabiega Fundacja.

Rekomendujemy aby Instytucje organizujące konkurs dopuściły możliwość budżetowania nakładów związanych z podejmowanymi działaniami na rzecz zachowania trwałości. Beneficjent dookreślił jakie widzi potrzeby w tym zakresie. Powinny one wybiegać poza bezpośrednią realizację projektu i wynikać z przeprowadzonej analizy wejścia i wyjścia z projektu. Przykładowe kategorie potrzeb: koszty osobowe związane z pracą w zespołach zadaniowych na rzecz implementacji rezultatów w

zakres polityk społecznych, zlecenie ekspertyz, badań, doradztwo, rzecznictwo, opracowanie strategii marketingowych, fundraisingowych, itp.

REKOMENDACJA 2.

STWORZENIE TRZECH ŚCIEŻEK GRANTOWYCH W KONKURSACH NA WYKONYWANIE USŁUG SPOŁECZNYCH

Współpraca w szerokich partnerstwach z innymi organizacjami pozarządowymi, jak również z samorządami, instytucjami pomocowymi, uczelniami wyższymi pozwala nam założyć, że NGO pracujące w obszarze usług społecznych można podzielić na trzy typy, ze względu na złożoność swoich działań i podmiot z którym pracują.

Po pierwsze, mamy do czynienia z organizacjami bezpośrednio pracującymi z beneficjentami, często bardzo zaangażowanymi, pracującymi na granicy zatrudnienia a charytatywności (duży odsetek osób zaangażowanych w formie wolontariatu), często akcyjnie.

Po drugie, widzimy typ organizacji pracującej w formule think tanków, organizacji parasolowych, szkoleniowych które wspierają inne NGO, współpracują z samorządem, tworzą polityki miejskie i regionalne, organizują szereg konferencji i wydarzeń. Są to często jednak organizacje, które nie współpracują bezpośrednio z beneficjentem/klientem, który wymaga wsparcia.

Jest również trzeci typ NGO, łączący poniekąd dwa pierwsze typy. Czerpiący z bezpośredniej pracy z ludźmi, a jednocześnie budujący na tej podstawie przykłady i rekomendacje do polityk miejskich i społecznych. Doświadczenie GFIS pokazuje, że wszystkie trzy typy organizacji są niezwykle potrzebne i rozwijające działania społeczne i obywatelskie. Natomiast część konkursów wydaje się faworyzować niektóre typy z wyżej przedstawionych, dyskryminując inne (często posiadające różne zasoby organizacyjne, kompetencyjne, kadrowe pozwalające na 'rywalizację w konkursach grantowych').

Rekomendujemy dzielenie budżetów konkursowych na różne 'portfele' (np. trzy według wskazanej wyżej typologii) i przeznaczone dla różnych typów organizacji. Pozwoli to według naszego doświadczenia na bardziej skuteczne wspieranie NGO, 'skrojone' i dostosowane do jego sposobu działania i potrzeb. To z kolei daje prawdopodobieństwo większej trwałości zainwestowanych środków przez grantodawców.

Dobłą praktyka w tym zakresie były konkursy z tzw. Funduszy Norweskich organizowane przez Fundację Batorego i od 2017 wdrożenie praktyki kilku „portfeli” jest realizowane przez Samorząd Miasta Gdańska.

REKOMENDACJA 3.

PREMIOWANIE ORGANIZACJI ŁĄCZĄCYCH ZAKORZENIENIE W SPOŁECZNOŚCI LOKALNEJ Z DOŚWIADCZENIEM W DANYM OBSZARZE TEMATYCZNYM.

Z perspektywy długoletnich działań w zakresie komplementarnych usług społecznych w społeczności lokalnej, a także wykorzystywania do nich środków pochodzących z różnych źródeł finansowania, widzimy skuteczność „działań zakorzenionych”. Mówiąc o zakorzenieniu mamy na myśli działania organizacji wychodzące w swoim horyzoncie działań poza jeden projekt. Widzimy źródło takiego zakorzenienia w mocnym umocowaniu organizacji pozarządowej w swojej misji i zaangażowaniu w obszar działania i specjalizacji. Przykładem z naszej praktyki są działania z dziećmi i młodzieżą, oraz ich rodzinami w Domu Sąsiedzkim „Gościńska Przystań” na Oruni. Działania trwają od blisko dziesięciu

lat, a każdy kolejny projekt jest dopełnieniem działań wcześniejszych. Dzięki strategii łączenia projektów służących dalekosiężnym celom, utrzymujemy trwałość działań, nie wchodząc w tryb zmian obszaru zainteresowań organizacji podyktowany jedynie nowo dostępnymi środkami finansowania.

Rekomendujemy premiowanie w konkursach grantowych organizacji mogących wykazać wcześniejsze działania w danej społeczności oraz w konkretnym obszarze usług społecznych. Rozwiązanie to zapewnić może wspieranie wybór lub premiowanie organizacji już zakorzenionych i dających wysokie prawdopodobieństwo utrzymania trwałości działań.

REKOMENDACJA 4.

DOPUSZCZENIE ELASTYCZNOŚCI W WYBORZE NARZĘDZI DO REALIZACJI CELU OKREŚLONEGO

Długoterminowy charakter procesu życia projektu, rozpoczynającego się sformułowaniem warunków konkursu grantowego, przez aplikowanie przez wnioskodawcę o ośrodki, aż po implementację projektu, ma istotne znaczenie dla skuteczności oddziaływań oraz budowy trwałości. Czas istotnie koreluje ze zmianami sytuacji na rynku (np. lista poszukiwanych zawodów, w kontekście zatrudnienia), czy przemianami prawnymi (np. dostęp do porad prawnych, gwarantowany obecnie przez Ministerstwo Sprawiedliwości). Widoczne jest przyspieszanie rozwoju technologii, nowych obszarów i potrzeb społecznych oraz przemian politycznych. Dlatego, uwzględniając wagę planowania i oceny zagrożeń na etapie tworzenia projektu, zauważamy kluczową rolę elastyczności na etapie wdrożenia projektu. Elastyczność, rozumiemy, jako stworzenie grantobiorcy warunków do podejmowania decyzji i szybkich działań w przypadku niespodziewanych zdarzeń, umożliwiające szybką adaptację do nowych możliwości, przy zachowaniu ukierunkowania na rezultat. Oznacza to umiejętność szybkiego wykorzystania nadarzających się okazji oraz ograniczenie utrudnień wynikających z nieoczekiwanych przeszkód. Obszary dotyczące elastyczności mogą odnosić się np. do: reakcji na nowe, zmieniające się wymagania/potrzeby beneficjenta ostatecznego, skutecznego delegowania środków oraz personelu i zarządzania nim, dodawania nowych możliwości we właściwym momencie, dostosowywania narzędzi i procesów wsparcia do potrzeb beneficjenta/grantobiorcy. Zwiększanie elastyczności operacyjnej ma podstawowe znaczenie dla osiągnięcia trwałości usługi. Budujemy bowiem usługę „zaktualizowaną” do bieżących potrzeb i warunków. W tym ujęciu ścieżkę życia projektu rozumiemy, nie jako prostą linię przebiegającą z punktu A do B, a raczej koryto rzeki, które wybiera najkorzystniejszą trasę od punktu A, zmierzając do celu, którym jest punkt B.

Case: Gdańska Fundacja Innowacji Społecznej skutecznie aplikowała do Fundacji Velux, o środki na wsparcie stworzenia firmy społecznej w branży turystycznej, w formie hostelu. Analiza rynku przed EURO 2012 wskazywała na zapotrzebowanie na taką formę zakwaterowania. Błyskawiczny rozwój usług w trójmiejskiej branży turystycznej, w połączeniu z długoterminowym charakterem procesu aplikowania o środki, przełożył się dezaktualizację pierwotnych założeń projektowych. Konieczna była zmiana formy powoływanej firmy społecznej z hostelu na hotel*** (SoStay Hotel). Elastyczne podejście grantodawcy pozwoliło GFIS na osiągnięcie założonych rezultatów społecznych, w obszarze aktywizacji zawodowej młodzieży oraz przełożyło się trwałość przedsiębiorstwa, które dalej działa na otwartym rynku usług.

Rekomendujemy, aby instytucje zarządzające wdrażały krótkie ścieżki decyzyjne dot. uzasadnionych przez grantobiorcę zmian w formie realizacji projektu. Pozwoli to grantobiorcy na szybkie reagowanie na zmieniające się potrzeby rynku/beneficjenta ostatecznego, przy skupieniu na założonych w projekcie rezultatach. Znajdzie to swoje przełożenie na skuteczności i trwałości podejmowanych oddziaływań.

REKOMENDACJA 5.

WŁĄCZENIE W PROCES REALIZACJI PROJEKTÓW NIEZALEŻNYCH SUPERWIZORÓW POŚREDNICZĄCYCH NA LINII MINISTERSTWO – IZ – BENEFICJENT

Metoda projektowa to skuteczne narzędzie w procesie wdrażania zmiany społecznej/usług społecznych, ale jednocześnie narzędzie edukacyjne wzmacniające rozwój kompetencji organizacji – w tym kontekście rozwój wiedzy i umiejętności grantobiorcy. Jest to szczególnie istotne w budowaniu trwałości usług społecznych, które wymaga wypracowania przez grantobiorcę skutecznych rozwiązań prowadzących do zmiany. Podmiot, który się nie uczy – cofa się. Rangę podstawowego zasobu organizacji przyznać należy wiedzy i doświadczeniu, a uczenie się jest koniecznością. W tym ujęciu metoda projektowa stanowić może nie tylko formę wdrażania usługi społecznej, ale też istotne narzędzie we rozwoju „organizacji uczącej się” rozumianej, jako organizacja, która ciągle rozszerza swoje możliwości kreowania własnej przyszłości (ujęcie P.M.Sange). Innymi słowy – narzędziem budowania trwałości.

Tymczasem, z naszych doświadczeń wynika, że perspektywa edukacyjna i rozwojowa organizacji w procesie realizacji projektu, często zostaje zaniedbana przez organizację i grantodawcę. Przyczyną jest duży nacisk i skupienie na bieżącej pracy projektowej – praca z klientem, wywiązywanie się ze zobowiązań formalnych, etc. Z kolei instytucjom zarządzającym trudno jest wzmacniać ten aspekt pracy z grantobiorcą, ze względu na relację kontrolujący-kontrolowany. Dlatego widzimy wyraźną potrzebę wypracowania mechanizmu włączającego do pracy z grantobiorcą osobę skupiającą się na wzmacnianiu potencjału organizacji z perspektywy budowy trwałości usług.

Case: Superwizor pracujący z zespołem Domu Sąsiedzkiego na Oruni, na etapie jego tworzenia uczestniczył w procesie planowania struktury pracy z różnymi grupami beneficjentów, korzystając ze swoich doświadczeń z community centers w Europie Zachodniej. Równolegle monitorował dostępność usług Domu Sąsiedzkiego dla społeczności lokalnej, przez wywiady z przedstawicielami instytucji lokalnych.

Rekomendujemy, aby Ministerstwo włączyło w proces realizacji projektu niezależnych superwizorów pośredniczących na Linii – Ministerstwo – IZ – Beneficjent. Superwizor, czyli zewnętrzny ekspert zatrudniony na poziomie Ministerstwa realizować będzie bezpośrednią pracę z grantobiorcą. Superwizor podczas regularnych spotkań z grantobiorcą, podejmować będzie działania z obszaru: 1)monitoringu oddziaływań, 2)doradztwa, 3)wspierania procesu uczenia się przez organizację (ukierunkowanego na zapewnienie trwałości oddziaływania) oraz 4)akceptacji/rekomendowania zmian w formie realizacji projektu. Superwizor towarzyszyć będzie grantobiorcy na poszczególnych etapach realizacji projektu, przyjmując rolę łącznika między zaangażowanymi instytucjami. Gwarantuje tym samym grantodawcy bezpieczeństwo i spójność projektu, a grantobiorcy – profesjonalne wsparcie i elastyczność operacyjną.

