



# Rola Partnerstw

Inicjatywy Wspólnotowej

# EQUAL

w budowaniu kapitału społecznego

The role of the

# EQUAL

Partnerships in the Development of Social Capital



Rola Partnerstw

Inicjatywy Wspólnotowej

**EQUAL**

w budowaniu kapitału społecznego

The role of the

**EQUAL**

Partnerships in the Development of Social Capital

Wydawca: Fundacja „Fundusz Współpracy”, ul. Górnośląska 4a, 00-444 Warszawa

[www.cofund.org.pl](http://www.cofund.org.pl)

Autorzy tekstów: Filip Piotrowski, Renata Włoch. Zespół redakcyjny: Beata Puszczewicz, Marek Maziuk, Ewa Wosik

Opracowanie graficzne, skład i łamanie: [www.pracowniacc.pl](http://www.pracowniacc.pl), Nakład: 2000 egz.

Warszawa 2007

# Spis treści

## Table of content

Wprowadzenie	6
Introduction	7
Na peryfériach rynku pracy	8
In the peripheries of the labour market	9
Enklawa biedy w środku Warszawy	12
Poverty enclave in the middle of Warsaw	13
Problemy w widłach trzech rzek	16
Problems in the fork of three rivers	17
Zdemobilizowani – wykluczeni	20
Demobilised – excluded	21
Rola lidera w aktywizacji społeczności lokalnych	24
The role of the leader in the activation of the local communities	25
Źródła	28
Sources	29

# Wprowadzenie

Po 1989 r. polskie społeczeństwo – dotychczas stosunkowo egalitarne – zaczęło się intensywnie rozwarstwiać. Skutkiem tych przeobrażeń było powstanie podklasy – silnie zmarginalizowanej warstwy społeczeństwa. Podklasę tworzą osoby, które znalazły się poza nawiasem zmiany społecznej. Socjologowie zauważają, że są to ludzie mający pewne prawa, ale nie umiejący z nich korzystać, a ponadto nie mający kompetencji społecznych i kulturowych oraz konkretnych umiejętności pozwalających funkcjonować w coraz bardziej skomplikowanym, opartym na nowoczesnych technologiach świecie. Ludzie, którzy raz znajdują się poza nawiasem społeczeństwa, prawdopodobnie tam zostaną – podklasa ulega replikacji, wyuczona nieudolność zostaje przekazana dzieciom, a świat społeczny zaczyna być postrzegany z perspektywy ograniczającej kultury biedy jako twór wrogi i obcy. Jednym z najistotniejszych aspektów marginalizacji jest brak pracy. **Bezrobocie** jest ponadto zjawiskiem leżącym u podłoża innych przejawów marginalizacji: ogranicza szanse życiowe, utrudnia zdobywanie wykształcenia oraz uniemożliwia aktywne uczestnictwo w życiu kulturalnym.

Najszybciej działającym ośrodkiem kryzysowym, zapobiegającym wykluczeniu i marginalizacji, powinien być samorząd i skupiona wokół niego **wspólnota lokalna**. Mała ojczyzna jest najbliższ człowiekowi – od jej funkcjonowania bardzo często zależy jakość naszego życia, a zwłaszcza otaczająca nas infrastruktura oraz kontakty międzyludzkie. Jej działanie warunkuje harmonijny proces **komunikacji społecznej**, czyli przepływ informacji między władzą lokalną a społecznością w sposób niezakłócony i wierny, odzwierciedlający potrzeby mieszkańców oraz priorytety władzy. Niezbędnym elementem istnienia komunikacji jest **kapitał społeczny**, czyli sieci współpracy, normy oraz wzajemne zaufanie.

Tak wygląda to w teorii. W praktyce proces komunikacji we wspólnotach lokalnych w Polsce jest zakłócony, zaś poziom kapitału społecznego potrafi być niezwykle niski. Wynika to w dużej mierze z uwarunkowanego historycznie braku kapitału społecznego: zabory i okres PRL-u doprowadziły do zamknięcia się Polaków w rodzinach i ukształtowania postawy nieufności w stosunku do współobywateli oraz instytucji formalnych na wszystkich poziomach władzy. Od poziomu kapitału społecznego zależy również dobrobyt obywateli: wzajemne zaufanie przekłada się bowiem na chęć współ-

pracy na rozmaitych płaszczyznach: od współpracy ekonomicznej (np. zakładania drobnych przedsiębiorstw) do tworzenia dóbr wspólnych (np. drogi czy świetlicy).

Istnienie kapitału społecznego zapobiega powstawaniu marginalizacji dzięki uruchamianiu procesów aktywizujących, opartych na wzajemnym zaufaniu i wzajemnych kontaktach. Interesujące metody aktywizacji społecznej i zawodowej osób wykluczonych zastosowały niemal wszystkie Partnerstwa realizujące projekty w ramach Programu Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL, choć w tym materiale możemy przybliżyć tylko kilka:

- wrocławskie **Partnerstwo dla Zawidawia**, działające w temacie A (Ułatwienie wchodzenia i powrotu na rynek pracy osobom mającym trudności z integracją lub reintegracją celem promowania rynku pracy otwartego dla wszystkich);
- warszawskie Partnerstwo **„Druga szansa”**, działające w temacie A;
- podwarszawskie **„Partnerstwo w widłach trzech rzek”**, działające w temacie D (Wzmocnienie krajowej gospodarki społecznej [trzeciego sektora], a w szczególności usług na rzecz społeczności lokalnych, z akcentem na podnoszenie jakości miejsc pracy);
- lubuskie Partnerstwo **„Szansa bez munduru”**, działające w temacie A;
- wrocławskie Partnerstwo **„Cyberreka lidera”**, działające w temacie D.

Kapitał społeczny odnosi się [...] do takich cech organizacji społeczeństwa, jak zaufanie, normy i powiązania, które mogą zwiększyć sprawność społeczeństwa ułatwiając skoordynowane działania: Tak jak i inne postaci kapitału, kapitał społeczny jest produktywny, umożliwia bowiem osiągnięcie pewnych celów, których nie dałoby się osiągnąć, gdyby go zabrakło [...]. Na przykład grupa, której członkowie wykazują, że są godni zaufania i ufają innym będzie w stanie osiągnąć znacznie więcej niż porównywalna grupa, w której brak jest zaufania [...]. Spontaniczna współpraca jest łatwiejsza dzięki społecznemu kapitałowi. (Robert Putnam, *Demokracja w działaniu*, Warszawa – Kraków, 1995, s. 258).

# Introduction

After 1989 the Polish society – heretofore relatively egalitarian – began to undergo intensive stratification. These transformations resulted in the emergence of a **subclass** – the strongly marginalised social group. The subclass comprises those persons who have found themselves beyond the boundaries of the social change. Sociologists note that the group does enjoy certain rights, but does not know how to use them, and its members have no social or cultural competences enabling them to function in the increasingly complex, technology-based world. Persons who get pushed to the margins of the society once are likely to remain there – the subclass is replicated, the acquired ineptitude gets passed on to children and the social world is perceived from the perspective of the limiting culture of poverty, as a hostile and strange entity. One of the most important aspects of marginalisation is remaining without work. Moreover, **unemployment** is also a phenomenon underlying other symptoms of marginalisation: it restricts life opportunities, impedes the process of education and stops active participation in cultural life.

The crisis centre that should be the first to respond and counteract exclusion and marginalisation is the local government and the **local community** focusing around it. The *small homeland* is closest to the people, and its functioning very often affects the quality of our lives, particularly the infrastructure around us as well as interpersonal contacts. It plays a fundamental role in the harmonious process of **social communication**, i.e. the flow of information between the local authorities and the community in a smooth and faithful manner, reflecting the inhabitants' needs and priorities of the authorities. An element indispensable for the communication process is the **social capital**, i.e. cooperation networks, norms and mutual trust.

So much for the theory: in practice the communication process in local communities in Poland is disrupted, and the level of social capital can be very low. This fact results primarily from the historically conditioned lack of social capital: the partitions and the period of the People's Republic of Poland led to Poles' closing themselves within their families and manifesting the attitude of distrust towards their fellow citizens and formal institutions at all levels of power. The level of social capital affects also the well-being of citizens: mutual trust manifests itself in the will to

cooperate at various levels, starting from economic cooperation (e.g. establishing small enterprises) to achieving common goods (e.g. roads or day care centres).

The existence of social capital prevents the emergence of the marginalisation phenomenon thanks to triggering activation processes based on mutual trust and contacts. Interesting methods of social and vocational activation of excluded persons were used by almost all Partnerships pursuing their projects within the EQUAL Community Initiative. Regrettably, this study may only present a few of them in somewhat greater detail:

- the Wrocław **Partnership for Zawidawie – Zakrzów Project. The Peripheries as Wrocław's Driving Force**, operating in theme A (Facilitating access and return to the labour market for those who have difficulty in being integrated or re-integrated into a labour market which must be open to all);
- the Warsaw **Another Opportunity Partnership**, operating in theme A;
- **Partnership in the Valley of Three Rivers** operating in the vicinity of Warsaw in theme D (Strengthening the social economy [the third sector], in particular services of interest to the community, with a focus on improving the quality of jobs);
- the Lubuskie Province **Partnership for Vocational Activation of Residents of Post-military Territories**, operating in theme A;
- the Wrocław **Partnership Leader's Cyber-Hand. Supporting the Leaders of Social Changes in Poland**, operating in theme D.

Social capital refers to such characteristics of the society organisation as trust, norms and connections, which may increase the society's efficiency, helping undertake coordinated actions. Similarly to other forms of capital, social capital is productive, as it helps achieve certain goals which could not be achieved if the capital was not available [...] For example, a group whose members show their trustworthiness and that they trust others will be able to achieve much more than a comparable group in which trust does not occur [...]. Spontaneous cooperation is easier thanks to social capital. (Robert Putnam, *Making Democracy Work*, 1995, p. 258).

# Na peryferiach rynku pracy

Zawidawie to 40-tysięczna dzielnica leżąca na peryferiach Wrocławia. Większość mieszkańców tej dzielnicy stanowi klasyczny przykład społeczności dotkniętej bezrobociem strukturalnym. Niegdyś było to typowe osiedle robotnicze. Jego peryferyjne położenie za rzeczką Widawą nie miało wówczas większego znaczenia – całe życie ludności skupiało się wokół funkcjonujących na tym terenie zakładów przemysłowych, które regulowały niemal wszystkie obszary działalności społecznej: prowadziły przedszkola, domy kultury, kluby sportowe i rekreacyjne. W wyniku procesu transformacji systemowej zakłady przemysłowe zaczęły podupadać: niektóre zamknięto, inne znacznie zmniejszyły zatrudnienie. Zniknął filar podtrzymujący życie społeczne na Zawidawiu: mieszkańcy stracili nie tylko pracę, ale przede wszystkim poczucie bezpieczeństwa. Stopniowo przestawały działać świetlice, zamknięto kina i kluby; osiedle straciło dużą część infrastruktury, która sprzyjała integracji. Społeczność lokalna zaczęła się rozwarstwiać – część osób zachowała jednak pracę, co potęgowało poczucie wykluczenia u ich sąsiadów. Zawidawie zaczęło się przekształcać we własne widmo – blokowisko pełne ludzi sfrustrowanych, nie potrafiących sobie poradzić ze zmieniającą się rzeczywistością i pozbawionych klucza do jej zrozumienia. Mimo narastających problemów społecznych Zawidawie zachowało jednak własny klimat i specyfikę, które uwiodły grupę wrocławskich dziennikarzy. Początkowo kierowani tylko ciekawością zawodową, stopniowo coraz bardziej angażowali się w poprawę warunków życia lokalnej społeczności. Oni właśnie stanowią grupę założycielską Partnerstwa, z udziałem: Gminy Wrocław, Szkoły Wyższej Psychologii Społecznej, NSZZ „Solidarność” Dolny Śląsk, firmy szkoleniowej POINT.

## Krok za krokiem w kierunku zatrudnienia

**Partnerstwo dla Zawidawia** zastosowało ciekawą **metodę „przeprowadzania”** beneficjenta przez całą procedurę poszukiwania pracy. Pierwszym krokiem jest wizyta w punkcie informacyjnym, następnie beneficjentem zajmuje się doradca zawodowy, który wspólnie z nim opracowuje plan szukania zatrudnienia. Kolejny krok to warsztaty szukania pracy, na których beneficjenci rozwijają „umiejętności miękkie”, takie jak pisanie CV czy zachowanie podczas rozmowy kwalifikacyjnej. Dopiero wówczas przychodzi czas na szkolenia zawodowe.

Konstruując tę ścieżkę, partnerzy wzięli pod uwagę profil beneficjenta. Jak zauważają Jolanta Ostrowska (kierownik projektu) i Michał Bieganowski (kie-

ownik Sekretariatu Partnerstwa), większość bezrobotnych z Zawidawia to ludzie wykluczeni wielowymiarowo, *którzy pozostawieni samym sobie nie zaadaptują się w żadnych warunkach*. Głównym wyzwaniem stało się zatem ustalenie ich statusu społecznego, gdyż są to osoby *zawstyżone statusem, często o nieustalonej sytuacji prawnej, z pętlą zadłużenia*, które postrzegają instytucje jako wrogie i starają się być dla nich niewidoczne. Chcąc im pomóc, Partnerstwo stara się zmniejszyć do minimum formalności oraz stworzyć przyjazną atmosferę, inną od tej, która panuje w urzędach. Zbigniew Rudnik, doradca społeczny i pośrednik pracy, zaznacza: *Nasz punkt nie jest urzędem, ale miejscem, w którym można powiedzieć o swoich problemach i liczyć na pomoc. Podczas rozmowy niejednokrotnie okazuje się, że brak pracy to wierzchołek góry z kłopotami*.

## Krok za krokiem w kierunku integracji lokalnej

Dla Partnerstwa wykluczenie beneficjentów z rynku pracy było tylko jedną z wielu form upośledzenia społecznego, któremu postanowiło ono przeciwdziałać. Głównym jego zadaniem stała się renowacja społeczna Zawidawia. Jak wyjaśniają Jolanta Ostrowska i Michał Bieganowski: *Ogólnym celem było, żeby tę zdegradowaną rzeczywistość odmienić na lepsze; dążymy do integracji społeczności lokalnej i odbudowy tkanki społecznej. Partnerzy wyszli z założenia, że aby pomóc tym osobom, które są rzeczywiście odsunięte od rynku pracy, trzeba uwzględnić kontekst środowiskowy, a więc wpłynąć na zmianę otoczenia społecznego beneficjentów*.

Trudno jednak było dotrzeć do nieufnie nastawionej części społeczności. Umożliwił to dopiero kontakt z lokalnymi liderami – ludźmi pełnymi dobrej woli i zapału, cieszącymi się na Zawidawiu zaufaniem oraz prestiżem, a nawet obdarzonymi pewnym rodzajem charyzmy. Ludzie ci na własną rękę starali się wpłynąć na sytuację społeczności dotkniętej wykluczeniem. Połączenie wiedzy społecznej oraz dziennikarskiej z oddolną znajomością problemów pozwoliło Partnerstwu odgrywać aktywną rolę na lokalnej scenie.

Liderzy mogli łatwiej dotrzeć do miejsc wymagających interwencji, a ich działania miały bardziej długofalowe skutki. Niekiedy jednak brakowało im kompetencji potrzebnych do realizacji zadań Partnerstwa. Dlatego stali się kluczową grupą beneficjentów. Jolanta Ostrowska i Michał Bieganowski podkreślają, że dzięki szkoleniom liderzy *nauczyli się, jak korzystać z zasobów, które zapewnia miasto; dowiedzieli się, gdzie uderzyć, aby coś zrobić*. Partnerstwo wyposażało ich nie tylko w umiejętności ubiegania się

# In the peripheries of the labour market

Zawidawie is a district on the outskirts of Wrocław with approximately 40 thousand inhabitants, many of whom are classic examples of people belonging to a community affected by structural unemployment. Zawidawie was once a typical working-class housing estate, and its peripheral location beyond the Widawa river was then of no material importance – the whole life of the community focused around the industrial plants operating in the area, which used to regulate almost all aspects of social activity: they ran kindergartens, cultural centres, sports and recreation clubs. Following the political system transformation processes, the plants began to fall into decline: some of them were closed, others significantly decreased their headcount. A pillar supporting the social life in Zawidawie disappeared, and the inhabitants lost not only their jobs but, most of all, sense of security. After-work and recreation centres were gradually closed along with cinemas and clubs, the estate lost most of its infrastructure which used to foster integration. The local community began to stratify – some people managed to keep their jobs, and that increased the sense of exclusion among their neighbours. Zawidawie began to turn into its own ghost – a housing estate full of frustrated people unable to cope with the changing reality and having no key helping them understand its rules.

In spite of the growing social problems, Zawidawie did retain much of its ambiance and specific character, which attracted a group of journalists from Wrocław, originally motivated mostly by professional curiosity. With time, they got increasingly involved in the work on the improvement of the living conditions among the local community. They were the founding group of the Partnership, involving also the Municipality of Wrocław, the Warsaw School of Social Psychology, 'Solidarity' Trade Union – Lower Silesia Region and the training company Point.

## Step by step towards employment

**Partnership for Zawidawie** used an interesting **method of taking the beneficiaries through** the whole procedure of job-seeking. The first step is a visit to the information point, then a beneficiary is taken care of by a job counsellor, who develops a job-seeking plan together with the beneficiary. The following step involves job-seeking workshops, during which the beneficiaries develop their soft skills, such as CV writing or behaviour during job interviews. Only then is vocational training offered.

When developing this path, the partners considered the profile of the

beneficiaries. As Jolanta Ostrowska (the project manager) and Michał Bieganski (head of the Partnership Secretariat) note, most of the unemployed from Zawidawie have experienced multidimensional exclusion, *and they will not adapt to any conditions if left to their own devices.* Consequently, one of the most important challenges of the project was establishing the social status of the beneficiaries, as many of them are *ashamed of their status, often in unclear legal situation, struggling with debts,* and perceive institutions as hostile entities for which they try to be invisible. Attempting to offer effective help, the Partnership tries to limit the formalities to the absolute minimum and offer friendly atmosphere, different from that encountered in most public offices. Zbigniew Rudnik, a social counsellor and employment officer, emphasises: *Our information point is not an office, but a place where people can talk about their problems and find help. A simple conversation often tells us that unemployment is merely a tip of the iceberg of trouble.*

## Step by step towards local integration

The beneficiaries' exclusion from the labour market was but one of the many forms of social impairment which the Partnership decided to counteract, and its main task became the social reconstruction of Zawidawie. As Jolanta Ostrowska and Michał Bieganski explain: *Our general goal was to see the degraded reality changing for the better; we want to reintegrate the social community and reconstruct the social tissue.* The Partners assumed that in order to help the persons who are truly pushed away from the labour market, we must consider the social environment and its context, and consequently foster the change in the social environment of the beneficiaries.

Another difficulty lay in reaching the distrustful part of the community, which became possible thanks to the contact with the local leaders – people full of good will and enthusiasm, enjoying trust and prestige in Zawidawie, some of them truly charismatic. These persons had tried on their own to improve the situation of the community affected by exclusion. The combination of the social and journalistic expertise with the grassroots knowledge of the local problems helped the Partnership play an active role in the local arena.

Reaching the places where intervention was desirable proved easier for the leaders, and their actions had longer-term results. Sometimes,

o środki finansowe od miasta, ale także zapewniło im wiarygodność. Liderzy założyli własne Stowarzyszenie „Wrocław za Widawą”, które stawia sobie za cel integrację społeczności lokalnej.

### **„My na Zawidawiu” – kształtowanie więzi społecznej**

Niezwykle wartościową inicjatywą Partnerstwa było założenie lokalnej gazety „Zawidawieści”. Celem tego przedsięwzięcia jest integracja mieszkańców osiedla wokół wspólnych spraw, wartości oraz lokalnej historii. Gazeta stała się kanałem wyrażania emocji, również niezadowolenia. Autorami publikowanych w niej tekstów są mieszkańcy osiedla, oni również zajmują się kolportażem. W pierwszym numerze redakcja zaprosiła zawidawian do jej współtworzenia:

*Jesteśmy my, jesteście Wy, są też Oni (nie chodzi o kosmitów). My jesteśmy mieszkańcami Zawidawia. Interesuje nas wszystko, co się tutaj dzieje. Nie jesteśmy poszukiwaczami taniej sensacji, a wszystko, co napiszemy, będzie rzetelnie sprawdzone. Wy – nasi Czytelnicy – jesteście mieszkańcami Zawidawia. Możecie mieć wpływ na treść gazety. Piszcie do nas, co Was*

*niepokoi, co cieszy, a co denerwuje, co Wam się podoba, a co nie. Co chcielibyście zmienić. Podzielcie się informacjami z nami. Są jeszcze Oni, są także mieszkańcami Wrocławia. To ci, którzy składają różne obietnice. Z naszych stron dowiecie się, do czego się zobowiązali i jak się z tego wywiązują.*

Kolejne numery zawierają opisy zwykłych, codziennych spraw: błotnistej uliczki, rozbudowy lokalnego przedszkola, nowych ławek w parku, przeprowadzki bibliotek; wspomniano też m.in. o wyhodowaniu przez jedną z mieszkank dzielnicy dorodnych dyń. Co niezwykle ważne, gazeta pokazuje również, że możliwa jest zmiana niektórych niekorzystnych zjawisk: np. w jednym z numerów napisano o nieestetycznej i źle oznakowanej zatoce dla autobusów, w kolejnym zaś zamieszczono zdjęcia odnowionej już zatoki. Dziennikarze zaangażowali się także w odbudowę pamięci społecznej – w gazecie znalazły się wywiady z repatriantami z Kresów, co pozwoliło przybliżyć młodszemu pokoleniu zawiątaną historię powojennej Polski, oraz opowieści o historii Zakrzowa czy pobliskiego pałacu w Pawłowicach. Działania tego typu kształtują poczucie tożsamości zawidawian, a z Zawidawia pozwalają zdjąć odium gorszej dzielnicy Wrocławia

however, they lacked the competences necessary to pursue the tasks of the Partnership and consequently became the key group of beneficiaries. Jolanta Ostrowska and Michał Bieganski emphasise that thanks to the training the leaders *learned to use the resources provided by the city, they acquired the skill of approaching the right people and offices to get something done*. The Partnership not only developed their ability to apply for the city's funding, but also increased their credibility. The leaders started their own association "Wrocław za Widawą" [Wrocław beyond the Widawa River], whose goal is to foster the integration of the social community.

#### **"My na Zawidawiu" [We in Zawidawie] – the development of social ties**

A highly valuable initiative of the Partnership was establishing the local paper entitled "Zawidawieści" [News from Zawidawie]. The purpose of this enterprise is to integrate the inhabitants of the housing estate around common issues, values and the local history. The paper became a medium of channelling emotions, also negative ones – discontent, dissatisfaction. The texts published by the paper are written by the estate's inhabitants, who also distribute the paper. In its first issue the editors invited the local community to make their contribution:

*There is us, there is you, there is them (and by that we don't mean aliens). We are the inhabitants of Zawidawie, and we take interest in everything happening here. We are not after cheap sensation, and we are going to reliably verify everything published here. You – our readers – live*

*in Zawidawie, too. You can have your say with regard to the contents of the paper. Do write to us about your worries and joys, about things that get on your nerves, things that you like and those you don't, those you would like to see changed. Do share what you know with us. There's them, also living here in Wrocław, making various promises to you. Our paper will let you know what they undertook to do and how true to their word they turned out to be.*

The subsequent issues contain descriptions of everyday issues: a muddy street, the extension of the local kindergarten, new benches in the local park, libraries moving to new locations. Mentions are also made of things close to the hearts of the readers – such as the truly splendid pumpkins grown by a member of the local community. Most importantly, the paper also shows that some unfavourable phenomena can be changed – for example, one issue described an untidy and badly marked bus bay, and the subsequent published photographs of the renovated bus stop. The journalists also devoted their attention to the reconstruction of the social remembrance – the paper published interviews with repatriates from the Borderlands, which gave the younger generation a better idea of the complex history of the post-war Poland. Other history-related pieces published in the paper included stories from the history of Zakrzów and the nearby palace in Pawłowice. Such activities shape the sense of identity among the inhabitants of Zawidawie and lift the odium of an inferior district of the city.

# Enklawa biedy w środku Warszawy

Zawidawie – jak mówi sama jego nazwa – leży za rzeczką Widawą. Do centrum Wrocławia jedzie się niekiedy ponad godzinę, gdyż połączenia komunikacyjne są nie najlepsze. Dzielnica zmarginalizowana w sensie społecznym, jest także peryferyjna w znaczeniu geograficznym. Zupełnie inaczej sytuacja przedstawia się na obszarze, na którym koncentruje swoje wysiłki **Partnerstwo „Druga szansa”**, w którym uczestniczą Powiślańska Fundacja Społeczna, Towarzystwo Psychoprofilaktyczne (Oddział w Warszawie) oraz Powiślańskie Towarzystwo Społeczne. Mimo że dzielnica Powiśle leży w centrum Warszawy, znajduje się tam enklawa biedy i wykluczenia. Eleganckie kamienice sąsiadują z domami, w których nie ma wody lub sanitariatów. Obydwa Partnerstwa łączy jednak to, że – jak stwierdza prezes Powiślańskiej Fundacji Społecznej Anna Gierałtowska – zajmują się ludźmi, *którzy nie potrafili się znaleźć po transformacji [...] którzy żyją w tej swojej enklawie, nie mając zielonego pojęcia o świecie. W przypadku Powiśla dystans ten ma wymiar głównie psychologiczny: im bardziej bogaci się reszta społeczeństwa, tym bardziej oni zostają w tyle.*

## Najpierw przywrócenie społeczeństwu

Różnica między Zawidawiem a Powiślem tkwi również w tym, że Partnerstwo działające we Wrocławiu stara się przeciwdziałać „nowej” biedzie, powstałej w wyniku przemian strukturalnych, na Powiślu natomiast istnieje zjawisko „wykluczenia od pokoleń” – kultury biedy przekazywanej z rodziców na dzieci. Społeczna rewitalizacja terenów zdominowanych przez kulturę biedy polega na odtworzeniu kapitału społecznego. Pierwszym etapem tego pro-

Amerykański antropolog Oscar Lewis opisał **kulturę biedy** w następujący sposób: *Ludzie żyjący w kulturze biedy mają silne poczucie zmarginalizowania, beznadziejności, uzależnienia, nieprzynależności. Są jak obcy we własnym kraju, przekonani, że istniejące instytucje nie służą ich interesom i ich potrzebom. Temu poczuciu braku wpływu towarzyszy powszechne uczucie niższości, braku osobistej wartości [...]. Mają oni bardzo słabe poczucie historii. Są ludźmi z marginesu, którzy znają tylko własne problemy, tylko własne warunki lokalne, tylko własne sąsiedztwo, tylko własny sposób życia* (Oskar Lewis: *The Culture of Poverty*. „Society” 1998, nr 35/2, s. 7).

cesu jest dosłownie rozumiane uspołecznienie beneficjentów: przybliżenie im mechanizmów funkcjonowania społeczeństwa oraz wpojenie norm i wartości pozwalających przezwyciężyć społeczną izolację.

Koordinator Partnerstwa – Powiślańska Fundacja Społeczna – działa na Powiślu od wielu lat, dzięki czemu dysponuje bogatym doświadczeniem w pracy społecznej w tej dzielnicy, cieszy się również dobrą opinią wśród tamtejszej społeczności. Od 1990 r. Fundacja zajmowała się m.in. pracą z dziećmi z rodzin zmarginalizowanych, starając się chronić je przed pobytami w domach dziecka lub domach poprawczych. Ułatwiło to działanie Partnerstwa i sprawiło, że program aktywizacji osób bezrobotnych został skonstruowany z dużym pragmatyzmem.

Beneficjenci niemal idealnie pasują do definicji **podklasy**: są bezrobotni lub mają pracę słabo płatną, nie mają wykształcenia, często są schorowani, lecz nie korzystają ze służby zdrowia, nie są zarejestrowani w urzędzie pracy, mają dużo problemów psychologicznych i emocjonalnych, co przekłada się na problemy rodzinne oraz problemy z uzależnieniami. Mimo tak wielowymiarowego wykluczenia i dojmujących potrzeb ludzie ci nie zgłaszają się nigdzie po pomoc. Anna Gierałtowska zauważa, *że jeśli się ich pyta, czy mają jakieś problemy, to oni nawet tego nie wiedzą. Wszyscy ich sąsiedzi żyją tak samo, ich rodzina tak żyje od pokoleń.* Fundacja uznała, że praca z dziećmi jest ważna, ale niewystarczająca, gdyż problem tkwi w nieprawidłowym procesie ich uspołeczniania: rodzina przekazuje im wartości i postawy charakterystyczne dla kultury biedy, takie jak marazm, brak zaufania do instytucji, wyuczona nieudolność. Partnerstwo postanowiło zatem zastosować podejście polegające na pracy z całymi rodzinami. Założeniem była próba modyfikacji procesu socjalizacji młodego pokolenia poprzez zmianę nastawienia rodziców (czyli tzw. agentów socjalizacyjnych).

## Asystent rodzinny – łącznik, tłumacz, przyjaciel

Problem polegał na sposobie dostarczenia planowanej pomocy. Jak wyjaśnia Anna Gierałtowska, charakterystyczna dla kultury biedy nieufność wobec instytucji formalnych sprawia, że ludzie żyjący w tej kulturze postrzegają służby społeczne jako *takie, które nie pomagają, lecz szkodzą, oraz są przekonani, że trzeba na nie uważać, trzymać dystans lub, jeśli się da, rozgrywać pewne rzeczy.* Dlatego też w Partnerstwie dostawcą pomocy jest **asystent rodzinny**, czyli osoba, która zaprzyjaźnia się z rodziną, rozpoznaje jej problemy oraz – nie osądzając zachowań, nawet

# Poverty enclave in the middle of Warsaw

Zawidawie, a telling name, indicates that the place is situated beyond the Widawa River. It may take as long as an hour to get to the centre of Wrocław, as the public transport is none too excellent there. The district is thus marginalised in the social sense and peripheral in terms of its location. The situation is completely different in the area where the **Another Opportunity Partnership** focuses its efforts. The Partnership includes Powiślańska Fundacja Społeczna [Powiśle Community Foundation], Towarzystwo Psychoprofilaktyczne [Society for Psycho-Prevention - branch in Warsaw] and Powiślańskie Towarzystwo Społeczne [Powiśle Social Society]. Though the district of Powiśle is located in the centre of Warsaw, it includes an enclave of poverty and exclusion. Elegant tenements can be found next to houses with no running water or toilets. The Warsaw and Wrocław partnerships share, as the President of Powiślańska Fundacja Społecznej Anna Gierałtowska said, the idea of dealing with people who *did not make it after the transformation [...] who live in those enclaves, without a clue about the world around them.* In the case of Powiśle the distance is mainly psychological: *the richer the society becomes, the further behind they are left.*

## Return to the society first

The difference between Zawidawie and Powiśle is also about the Partnership in Wrocław trying to counteract the “new” poverty, whereas Powiśle has been struggling with “generational exclusion” – a culture of poverty transferred from parents to children.

American anthropologist Oscar Lewis gave the following description of the **culture of poverty**: The people in the culture of poverty have a strong feeling of marginality, of helplessness, of dependency, of not belonging. They are like aliens in their own country, convinced that the existing institutions do not serve their interests and needs. Along with this feeling of powerlessness is a widespread feeling of inferiority, of personal unworthiness [...] People with a culture of poverty have very little sense of history. They are a marginal type of people, who know only their own troubles, their own local conditions, their own neighbourhood, their own way of life. Oscar Lewis: *“The Culture of Poverty”*. (“Society” 1998, vol. 35/2, p. 7).

Social revitalisation of areas dominated by the culture of poverty involves primarily reconstruction of the social capital. The first stage of the process is the socialisation of the beneficiaries in the literal sense: helping them understand the mechanisms of the society and instilling norms and values thanks to which they can overcome social isolation.

The Partnership coordinator – Powiślańska Fundacja Społeczna – has operated in Powiśle for many years, thanks to which it has considerable experience in social work in the area, as well as a good reputation among the local community. Already in 1990 the Foundation started work with children from marginalised families, attempting to protect them from being transferred to children’s or penitentiary homes. This experience helped the operation of the Partnership and fostered pragmatic approach in the development of the programme of activation for the unemployed.

The beneficiaries almost perfectly match the definition of a **subclass**: they are unemployed or have low-paid jobs, they have no education, they are often in poor health, but don’t use the services of the health care system, they are not registered in labour offices, they experience many psychological and emotional problems, which affects their family lives, they suffer from addiction-related problems. In spite of such multidimensional exclusion and urgent needs, these people do not seek help anywhere. Anna Gierałtowska notes that *if you ask them if they have any problems, they won’t know. Their neighbours live like that, their families have lived such lives for generations.* The Foundation decided that work with children is important but insufficient, as the problem lies in their improper socialisation: the values and attitudes which they learn within families are characteristic for the culture of poverty, and include apathy, distrust towards institutions, acquired ineptitude. Consequently, the Partnership decided to approach the problem by working with whole families. The underlying assumption is that the socialisation of the young generation should be altered through the changed attitudes of the parents (i.e. the so-called socialisation agents).

## Family assistant – a liaison person, translator, friend

The problem which the Partnership faced lay in the manner of delivering the planned assistance. As Anna Gierałtowska explains, due to the distrust towards formal institutions characteristic for the culture of poverty, people living in such culture perceive social services as *doing more harm*

gdy mają charakter patologiczny (uzależnienia, prostytutka, zaniedbywanie dzieci) – stara się pomóc w ich rozwiązywaniu. Pracuje z całą rodziną kompleksowo, lecz w sposób zindywidualizowany, spotykając się z każdym jej członkiem co najmniej raz na dwa tygodnie. Pod opieką asystenta znajduje się sześć do siedmiu rodzin.

Podstawą skutecznej działalności asystenta jest zdobycie zaufania danej rodziny poprzez nawiązanie z nią osobistej relacji. Na podstawie informacji własnych oraz uzyskanych od służb społecznych zidentyfikowano rodziny o największych potrzebach. Pracownicy Fundacji żartują, że starając się nawiązać kontakt, *chodzili od drzwi do drzwi jak członkowie jakiejś sekty*. Proces taki trwał nawet kilka miesięcy. Następnie asystenci przybrali rolę łączników między beneficjentami a społeczeństwem: zaczęli „tłumaczyć” mieszkańcom Powiśla skomplikowany język i świat instytucji, pomagali im przejść przez gąszcz przepisów, starali się unormować ich sytuację prawną. Asystent, którego beneficjenci lubią i cenią, pomaga im przebrnąć przez kontakty z instytucjami, jednocześnie starając się pokazać, że w ich drobnych, konkretnych sprawach coś zmienia się na lepsze.

Najistotniejszym zadaniem asystenta jest jednak rozbudzenie motywacji

u swoich podopiecznych. Narzędziem oddziaływania jest **zaangażowanie**. Jak stwierdza Anna Gierałtowska, *uwodzi ono samotnych, niezrozumianych, odrzucanych i ocenianych. Jeśli z impetem zabieramy się za ich sprawy – oni miękną. Moje wielkie zaangażowanie działa*.

### **Praca na mecie**

Dopiero po ustabilizowaniu sytuacji społecznej oraz złagodzeniu emocjonalnych problemów beneficjentów – co, zgodnie z oceną Partnerstwa może zająć około roku, niekiedy zaś dłużej – Partnerstwo zaczyna się zajmować aktywizacją zawodową. Anna Gierałtowska wyjaśnia, iż: *Jeśli poczują się dobrze, stabilnie, bezpiecznie, to sami poczują energię*. Partnerstwo oferuje beneficjentom pomoc w kształtowaniu i w poszukiwaniu pracy. We wszystkich sukcesach i porażkach wiernie towarzyszą im asystenci. Co jednak najważniejsze, Partnerstwo, kierując się uczciwością i poczuciem realizmu, założyło, że priorytetem jego działania jest integracja społeczna. Jak stwierdza Anna Gierałtowska: *Nie mamy jakiejś idée fixe, że oni koniecznie muszą pracować. W niektórych przypadkach pomocą jest to, że nie staczają się niżej*.



*than good* and are sure that *you should watch out for them, keep them at a distance or play your cards right whenever necessary*. For this reason the person delivering assistance within the Partnership is the **family assistant**, i.e. someone who makes friends with the family, gets to know its problems and – without judging the behaviours, even pathological ones (addictions, prostitution, neglecting the children) – tries to help find solutions. Such a person works with the family in a comprehensive yet individualised manner, meeting each of its members at least once a fortnight. The assistant has six to seven families in their care.

In order for the assistant's work to be effective, the family's trust must be gained and personal contacts established. Families with greatest needs were identified on the basis of the information possessed by the Partnership and gained from the relevant social services. The Foundation staff joke that when trying to establish the contacts they *went from door to door like members of some sect*. The process could take up to several months. Then the assistants went on to adopt the role of liaison officers between the beneficiaries and the society: they began to "translate" to the inhabitants of Powiśle the complex language of formal institutions and explain the plethora of regulations, attempting to normalise their legal situation. The assistant, whom the beneficiaries like and respect, helps them establish contacts with institutions and tries to show them that things, small but concrete, do get better.

The most important task of an assistant is stimulating the motivation of persons in their care. The influence tool involved here is the **commitment**. As Anna Gierałowska says, it seduces *the lonely, not understood, rejected and judged people*. *If we take care of their problems with enthusiasm – they start trusting us. My great commitment works*.

### **Work at the finishing line**

The Partnership starts dealing with the vocational activation of the beneficiaries only after stabilising their social situation and toning down their emotional problems, which – according to the Partnership members – may take approximately a year or more. Anna Gierałowska explains that: *if they feel good, stable and secure, they feel the energy themselves*. The Partnership offers assistance in continuing education and job-seeking. The assistants accompany the beneficiaries in all their successes and failures. More importantly, however, the Partnership, in its honest and realistic approach, assumed that its priority is the social integration of the beneficiaries. As Anna Gierałowska says, *we do not have some sort of an idée fixe or assume that they have to work. In some cases their not falling any lower is a success*.



# Problemy w widłach trzech rzek

Charakter regionu położonego w widłach trzech rzek: Narwi, Wkry i Wisły ukształtowała bliskość twierdzy Modlin, ważnego miejsca na mapie obronności Polski. W okresie powojennym stacjonowała tu pokaźna liczba wojska, zaś życie społeczności lokalnej było podporządkowane rytmowi funkcjonowania oraz potrzebom garnizonu. W soboty i niedziele, kiedy wojskowi jechali do domu na przepustkę, Nowy Dwór Mazowiecki pustoszał. Mieszkające w okolicy rodziny wojskowych, często się przeprowadzające, nie czuły zbyt dużego związku z lokalną wspólnotą. Przez cały okres PRL miasteczko było utrzymywane przez wojsko, a duża część terenu była odizolowana od świata zewnętrznego. Restrukturyzacja armii podcięta był gospodarczy wielu mieszkańców tego regionu, ponadto zaś obnażyła słabość lokalnych więzów społecznych. Bliskość Warszawy sprawiła, że osoby bardziej aktywne znalazły sobie pracę w stolicy. W widłach trzech rzek pozostali ci, którzy nie dali sobie rady: kobiety po 45. roku życia, absolwenci, którzy nie znaleźli zatrudnienia, osoby niepełnosprawne. W okolicach twierdzy zaczęło się osiedlać wielu nowych mieszkańców, ale nie sprzyja to integracji lokalnej, gdyż większość z nich stanowią nowi imigranci, którzy „uciekli z Warszawy” i traktują swoje miejsce zamieszkania wyłącznie jak sypialnię – nie znają sąsiadów oraz lokalnych władz czy przedsiębiorców.

Sytuację gospodarczą regionu komplikuje dodatkowo nieregulowany status własności wielu terenów: część z nich nadal należy do wojska. Władze lokalne doszły więc do wniosku, że skoro nie można inwestować w infrastrukturę, należy zainwestować w kapitał ludzki. Miasto Nowy Dwór Mazowiecki wraz z pięcioma okolicznymi gminami (Czosnów, Leoncin, Pomiechówek, Wieliszew, Zakroczym), Starostwem Powiatowym i Powiatowym Urzędem Pracy w Nowym Dworze Mazowieckim oraz dwiema organizacjami pozarządowymi: Nowodworskim Stowarzyszeniem Amazonek i Stowarzyszeniem Młodzi dla Rozwoju „eMka” postanowiło zjednoczyć siły i tak powstało **Partnerstwo w widłach trzech rzek**. Postawiło ono na wykorzystanie niewątpliwych atutów regionu – piękna jego przyrody oraz atrakcyjności turystycznej twierdzy Modlin – oraz zaproponowało, by lekarstwem na apatię społeczną i zastój gospodarczy stał się sektor turystyczny, oparty na nowatorskich formach gospodarki społecznej.

## Rewitalizacja wspólnot lokalnych

Partnerstwo uznało, że głównym problemem społecznym w tym regionie jest zakłócona komunikacja między głównymi aktorami życia lokalnego,

wynikająca z nawarstwienia zadawnionych problemów oraz słabo wykształconych więzi. Dlatego też istotnym elementem projektu ożywienia gospodarczego i społecznego regionu stały się warsztaty aktywizujące, poprzedzone spotkaniami integracyjnymi. Odbyły się one między marcem a czerwcem 2007 r. we wszystkich gminach biorących udział w projekcie. W każdym z nich uczestniczyło od 9 do 17 osób zainteresowanych ożywieniem regionu, a ponadto będących głównymi aktorami życia lokalnego. Funkcja warsztatów polegała na otwarciu i zinstytucjonalizowaniu kanału komunikacji między jednostkami samorządu terytorialnego, lokalnego biznesu i organizacjami pozarządowymi. Komunikacja jest bowiem najważniejszym elementem harmonijnego funkcjonowania wspólnoty lokalnej – pozwala rozpoznać wzajemne potrzeby i priorytety, co z kolei ułatwia współpracę dla wspólnego dobra. Warsztaty, odbywające się pod hasłem „Razem lepiej”, były instrumentem wytwarzania kapitału społecznego: dzięki kontaktom między poszczególnymi aktorami zaczęły się tworzyć sieci współpracy, a udrożnienie przepływu komunikacji sprawiło, że zaczęły się kształtować jej normy. Natomiast otwarta dyskusja i poznanie partnerów umożliwiły nabranie wzajemnego zaufania.

To wszystko ułatwił również fakt przeniesienia spotkań na neutralny grunt, poza urzędami. Proces ten oczywiście nie wszędzie przebiegał bez problemów; w niektórych gminach nawarstwienie trudności i animozji sprawiało, że dochodzenie do wspólnej płaszczyzny interesu całej społeczności lokalnej było bardzo czasochłonne. Jak jednak zauważają Marta Ciesielska, Ewelina Odrzywołek i Agnieszka Brzezińska: *Jeszcze nigdy się nie zdarzyło, żeby się skończyło na samych roszczeniach. Ludzie mają do siebie bardzo dużo pretensji, czasami bywają trudne sytuacje, jednak wspólnie zastanawiają się nad potencjałem gminy i sposobem jego wykorzystania.*

## Inicjatywa (gospodarcza) w ręce ludzi

Wyrazem realizacji założeń Partnerstwa było powołanie **Lokalne Organizacji Turystycznej Trzech Rzek** (LOT TR), której głównym celem jest tworzenie i promowanie wspólnej oferty turystycznej Nowego Dworu Mazowieckiego i jego okolic. Skupia ona samorządy lokalne, stowarzyszenia, firmy turystyczne, a także osoby fizyczne, miłośników lokalnej przyrody i historii. Stowarzyszenia powstające wokół LOT TR uzyskały fachową pomoc, zostały również kompleksowo przeszkolone w dziedzinie prawa i finansów. Partnerstwo zorganizowało ponadto cykl szkoleń w dziedzinie turystyki

# Problems in the fork of three rivers

The character of the region situated between the fork of three rivers, i.e. the Narew, the Wkra and Vistula, was shaped by the proximity of the Modlin fortress, once an important node in Poland's defence system. In the post-war period a significant number of soldiers were stationed here, and the life of the local community was ordered by the rhythm of the garrison and its needs. On Saturdays and Sundays, when the soldiers went home on a pass, Nowy Dwór Mazowiecki would become an empty place. The families of the army men living nearby, which often moved from place to place, were not very closely connected with the local community. Throughout the time of the People's Republic of Poland the town was supported by the army, and a considerable part of the area was separated from the outside world. The restructuring process which the army underwent later shattered the economic existence of many inhabitants of the region, and, additionally, revealed the weakness of the local social ties. Thanks to the proximity to Warsaw more active members of the community found employment in the capital. The people who remained in the area closed by the three rivers are those who did not make it: women aged over 45, graduates who failed to find jobs, persons with disabilities. Many new inhabitants started to settle in the area of the fortress, but this fact barely fosters local integration, as most of the newcomers are new immigrants, who "escaped" from Warsaw and treat their place of living as little more than a bedroom – they do not know their neighbours, the local authorities or entrepreneurs.

Another factor which renders the complex economic situation of the region even more difficult is the unregulated ownership status of vast areas of land in the area: quite a considerable number of them still belong to the army. Consequently, the local authorities decided that since investment in infrastructure was pointless, the resource to focus on was the human capital. The town of Nowy Dwór Mazowiecki and five nearby municipalities of Czosnów, Leoncin, Pomiechówek, Wieliszew, Zakroczym, the Starost Office in Nowy Dwór Mazowiecki, the Powiat Labour Office in Nowy Dwór Mazowiecki and two NGOs: Stowarzyszenie Kobiet po Mastektomii "Amazonki" ['Amazons' Association of Women after Mastectomy] in Nowy Dwór Mazowiecki and Stowarzyszenie Młodzi dla Rozwoju "eMka" ['eMka' Young People for Development Association] decided to join forces and establish the **Partnership in the Valley of Three Rivers**. It decided to focus on the undoubted assets of the region – its natural beauty and the Modlin fortress as a tourist attraction – and proposed tourism based on

novel forms of social economy as a remedy for the apathy and economic stagnation.

## Revitalisation of local communities

The Partnership decided that the main social problem in the region was the disturbed communication among the main actors of the local life, resulting from the aftermath of the unsolved problems, old and new, as well as the weak ties. Consequently, an important element of the project aimed at reviving the economic and social life of the region were activation workshops, preceded with integration meetings. They were organised between March and June 2007 in all the municipalities participating in the project. Each of them attracted from 9 to 17 persons interested in the revival of the region, who were also the main actors of the local life. The function of the workshops was to open and institutionalise the communication channel between local territorial government, local business and NGOs. Communication is the most important element of the harmony in the operation of local community – it helps recognise the mutual needs and priorities, which in turn facilitates the cooperation for the common good. The workshops, entitled 'Better Together', were an instrument of creating the social capital: thanks to the contacts between the individual players, cooperation networks began to occur, and the newly open communication channel helped shape new forms of cooperation. Also, the open discussion and the partners' getting to know one another helped them gain mutual trust.

The new processes were additionally facilitated by the fact that the meetings were transferred to the neutral ground, outside any of the offices. Not everywhere did it go absolutely smoothly; in some communes the problems and animosities accumulated over the years made reaching a common interest platform for the whole local community very time-consuming. However, as Marta Ciesielska, Ewelina Odrzywołek and Agnieszka Brzezińska note: *We have never ended up with nothing but claims on our hands. People do bear a lot of grudge against one another; difficult situations sometimes happen, but still they make the joint effort of considering the commune's potential and manners of using it.*

## (Economic) initiative in the hands of people

The assumptions of the Partnerships were realised in the form of **Lokalna Organizacja Turystyczna Trzech Rzek** [Local Tourist Organisation of Three

i prowadzenia działalności gospodarczej (z których skorzystało około 200 osób) oraz kursów językowych (uczestniczyło w nich około 90 osób). LOT TR chce rozwijać żeglugę motorowodną na części Zalewu Zegrzyńskiego oraz wypromować walory turystyczne i historyczne twierdzy Modlin.

Elementem strategii aktywizacji zawodowej i społecznej za pomocą zbudowania bazy turystycznej są gminne centra informacji, pełniące dwie funkcje. Z jednej strony dostarczają one osobom poszukującym zatrud-

nienia informacji o ofertach pracy, udzielają im porad zawodowych oraz uczą pisać takie dokumenty jak CV i list motywacyjny. W centrach można również skorzystać z komputera, Internetu i sprzętu biurowego. Z drugiej strony są miejscem, gdzie turyści mogą uzyskać informacje na temat możliwości zakwaterowania i zjedzenia dobrego posiłku. Dowiedzą się również o atrakcjach turystycznych, wydarzeniach kulturalnych i możliwościach wypoczynku w okolicy.

Rivers] (LOT TR), whose main goal is to develop and promote the joint tourist offer of Nowy Dwór Mazowiecki and its area. It gathers local governments, associations, tourist companies as well as individuals enthusiastic about the local history and nature. Associations established around LOT TR obtained professional assistance and comprehensive training in law and finance. Moreover, the Partnership organised a cycle of training regarding tourism and running business activity (attended by approximately 200 persons) and language courses (with as many as 90 participants). LOT TR wishes to develop motorboating activities in certain parts of Zalew Zegrzyński [Zegrze Lagoon] and promote the historic and tourist assets of the Modlin fortress.

The commune information centres play an important part in the vocational and social activation strategy, which involves the development of a tourist base. The centres perform two functions. On the one hand, they provide information on job offers to persons seeking employment, offer professional advice and teach them how to write such documents as CVs and covering letters. The centres also offer an opportunity to use a computer, the Internet and office equipment. On the other hand, they offer tourists information on accommodation or places where they can have a good meal. Additionally, tourists can also learn about local attractions, cultural events and leisure opportunities in the area.

# Zdemobilizowani – wykluczeni

Tereny powojenne generują bardzo wiele problemów związanych z bezrobociem lub brakiem aktywności zawodowej ich mieszkańców. Przeobrażenia polityczne zapoczątkowane w 1989 r. doprowadziły do zmiany doktryny obronnej Rzeczypospolitej, co wyraziło się zarówno w przeniesieniu głównej uwagi z granicy zachodniej na wschodnią, jak i w zmianie wizji funkcjonowania armii: z instytucji masowej w mniejszą i sprawniejszą armię zawodową. Efektem tych zmian była restrukturyzacja polskiej armii oraz przymusowe przejście do życia cywilnego rzeszy wojskowych wraz z rodzinami. Problem polegał na tym, że w niektórych regionach, zwłaszcza tych położonych blisko zachodniej granicy (potencjalnej linii frontu w zimnowojennym konflikcie), armia była największym pracodawcą, i to pracodawcą nietypowym, gdyż nakładającym na swych pracowników wymóg izolacji i rodzaju wykluczenia społecznego. Tworzono zatem oddzielne osiedla, a czasami wręcz miasteczka wojskowe, w których zamieszkiwały jedynie osoby związane zawodowo z armią oraz ich rodziny. Stanowiły one rodzaj hermetycznego świata, mającego jasno określoną strukturę oraz kierującego się skonkretyzowanymi i przewidywalnymi zasadami gry. Zlikwidowanie bariery oddzielającej te osiedla od społeczeństwa było dla wielu mieszkających w nich ludzi szokiem kulturowym, wynikającym również z gwałtownej zmiany ich statusu społecznego.

Osoby odchodzące z wojska uzyskiwały częściowe lub pełne świadczenia emerytalne. W świetle obowiązującego prawa nie mogły więc zostać uznane za bezrobotne ani uzyskać statusu osoby poszukującej pracy. Powiatowe urzędy pracy nie mogły udzielać byłym wojskowym bezpośredniej pomocy. Próby wsparcia sprowadzały się do finansowania szkoleń zawodowych, co było zdecydowanie niewystarczające. Byli wojskowi stali się więc grupą niewidoczną dla instytucjonalnego systemu pomocy zawodowej i społecznej. Wszystko to doprowadziło do marginalizacji i wykluczenia z życia zawodowego tej grupy, co stało się czynnikiem wzmacniającym jej wykluczenie.

**Partnerstwo „Szansa bez munduru”** za cel swojej działalności przyjęło aktywizację zawodową byłych wojskowych oraz byłych pracowników cywilnych armii, zwolnionych z pracy w latach 1998–2001, a także ich rodzin. Działania Partnerstwa zostały skoncentrowane na terenie trzech powiatów: Krosno Odrzańskie, Żagań i Żary. Projekt ten jest nietypowy z wielu względów.

Po pierwsze, Partnerstwo współtworzy instytucja rządowa zainteresowana wprowadzaniem nowych metod aktywizacji zawodowej – Ministerstwo

Obrony Narodowej. W początkowej fazie swego istnienia Partnerstwo było do pewnego stopnia eksperymentem Ministerstwa, ale w Działaniach drugim i trzecim partner rządowy odsunął się od działalności merytorycznej i prym zaczęli wieść inni uczestnicy projektu. Działalność Partnerstwa dostarczyła Ministerstwu Obrony Narodowej oraz Wojskowemu Centrum Aktywizacji Zawodowej cennego doświadczenia. Pozostali partnerzy to: samorządy gwarantujące zakotwiczenie projektu w społecznościach lokalnych oraz specjalistyczne organizacje szkoleniowe i doradcze (Grupa Antares, IMC Kariera, Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej, A&E Consult, Wojskowe Centrum Aktywizacji Zawodowej, powiaty żarski, żagański, krosnoński, Miasto Żary, Zakład Doskonalenia Zawodowego w Zielonej Górze, gmina Krosno Odrzańskie, a także powiatowe urzędy pracy w Żaganiu, Żarach i Krośnie Odrzańskim). Owo zakotwiczenie jest o tyle istotne, że większość partnerów to organizacje mające siedziby w Warszawie. Władze lokalne i organizacje pozarządowe działające na tych terenach zajmują się poszukiwaniem beneficjentów oraz zapewniają lokale i potrzebną infrastrukturę.

Po drugie, podobnie jak pozostałe opisywane organizacje, Partnerstwo ukierunkowało swoje działania na integrację społeczną całych środowisk. Szczególnie dużą wagę przywiązuje do aktywizacji rodzin, ponieważ proces restrukturyzacji uderzył nie tylko w zwalnianych wojskowych. Jak wyjaśnia Dariusz Motyl, kierownik projektu: *Większość żon byłych wojskowych nie pracowała zawodowo lub była na etatach cywilnych w zlikwidowanych jednostkach wojskowych. Dzieci w tych rodzinach to często bezrobotni absolwenci bez szans na samodzielne znalezienie pracy.* Partnerstwo objęło więc działaniami również żony beneficjentów.

## **Resocjalizacja wojskowych**

Do projektu mogli przystąpić pozostający bez pracy byli wojskowi lub byli cywilni pracownicy armii. W fazie rekrutacji Partnerstwo zetknęło się z problemem niezwyklej bierności beneficjentów. Przez okres pięciu lat od daty likwidacji jednostek wojskowych na tych terenach, osoby aktywne znalazły już sobie miejsce i z powodzeniem funkcjonowały na rynku. Bez zatrudnienia pozostały prawie wyłącznie te osoby, które nie potrafiły prawidłowo funkcjonować na rynku pracy (np. przejawiające całkowicie biernie postawy) lub ci, którzy nie do końca potrafili określić drogę swego rozwoju zawodowego. Rozwarstwienie społeczności byłych osiedli wojskowych na tych, któ-

# Demobilised – excluded

The former army regions generate numerous problems connected with unemployment or little vocational activity of their inhabitants. The political transformations started in 1989 led to the changes in the defence doctrine of the Republic of Poland, due to which the focus was shifted from the west to the eastern border and the vision of the army functioning was revised. A mass institution was turned into a smaller and more efficient professional army. As a result, the Polish army was restructured and whole groups of servicemen and their families were forced to start civilian lives. The problem which subsequently occurred lay in the fact that in some regions, particularly those close to the western border (the potential front line in any Cold War conflict), the army was the most important employer, and an untypical one at that, as it required its staff to be isolated and in a way socially excluded. Consequently, separate housing estates or even whole military towns were created, inhabited solely persons professionally linked with the army and their families. They were a hermetic world with clear structures, ordered by concrete and predictable rules. The elimination of the barrier separating the estates from the rest of the society was a cultural shock for many of their inhabitants, whose social status also rapidly changed.

Persons dismissed from the army obtained partial or complete retirement pension benefits, and according to the law in force could not be regarded as unemployed or obtain the status of job-seekers. The district labour offices could not offer direct assistance to former servicemen. Attempts to provide assistance were limited to financing vocational training, which proved decidedly insufficient. Consequently, former servicemen became a group completely invisible to the institutional vocational and social assistance system. All this led to the group being marginalised and excluded from professional life, which further affected its social exclusion.

**The Partnership for Vocational Activation of Residents of Post-military Territories adopted** vocational activation of former servicemen, former civilian staff of the army dismissed in the years 1998–2001 and their families as its goal. The actions of the Partnership focused on the area of three poviats: Krosno Odrzańskie, Żagań and Żary. The project is not typical, and for a number of reasons.

Firstly, one of the entities establishing the Partnership is a government institution, i.e. the Ministry of National Defence, interested in the introduction of new vocational activation methods. In its initial stage the

Partnership was to a certain extent an experiment of the Ministry, but in EQUAL Action 2 and 3 the government partner moved away from the core activity and other participants of the project got to the forefront. The activity of the Partnership gave valuable experience to the Ministry of National Defence and the Military Outplacement Centre. Other partners of the project included: local governments, which guaranteed the project being rooted in local communities, as well as specialist training and counselling organisations (Antares Group Co. Ltd., IMC Kariera Co. Ltd., Foundation in Support of Local Democracy, A&E Consult, the poviats of Żary, Żagań and Krosno, the City of Żary, Vocational Development Centre in Zielona Góra, the Municipality of Krosno Odrzańskie and Poviats Labour Offices in Żagań, Żary and Krosno Odrzańskie). The Partnership's rooting in the local community is important also because most of the partners are organisations based in Warsaw. Local authorities and NGOs operating in the area covered by the Partnership seek the beneficiaries and provide the office space and the necessary infrastructure.

Secondly, just like other organisations mentioned in this brochure, the Partnership focuses on social integration of whole groups and environments. It pays special attention to the activation of families, as the army restructuring process affected not only the dismissed servicemen. According to Dariusz Motyl, the project manager: *most of the wives never went out to work or were employed as civilian personnel in the liquidated units. Children of those families are often unemployed graduates with no chances to find employment unaided.* Consequently, the Partnership also included the wives of the beneficiaries in its activities.

## Resocialisation of servicemen

The project was open to unemployed former servicemen or civilian staff of the army. At the recruitment stage the Partnership encountered the problem of unusual passivity of the beneficiaries. During the five years which have passed since the military units in the area were liquidated, active persons had found their place in the labour market and successfully functioned in it. The persons out of work were almost only those unable to function properly in the labour market (e.g. persons with completely passive attitudes) or those who did not quite know how to define their professional development path. The division into those who made it and those who were left on the wayside, increasingly present in the communities of

rym się powiodło oraz tych, którzy pozostali na uboczu zmian, potęgowało u tych ostatnich stan apatii i niechęć do kontaktów z otoczeniem.

Najważniejszym elementem działalności Partnerstwa była swoista resocjalizacja beneficjentów: oduczenie ich nawyków ukształtowanych w wyniku wcześniejszych doświadczeń życiowych i zawodowych oraz wpojenie im takich, które pozwolą oswoić proces zmian. Jak stwierdza Dariusz Motyl, ludzie przez całe swoje życie zawodowe służący w wojsku są przyzwyczajeni do hierarchicznej struktury, działania na rozkaz, dość dużej jednoznaczności tego, co się dzieje. Tymczasem aktywność zawodowa na otwartym rynku pracy wymaga zupełnie innych predyspozycji.

Partnerstwo testuje więc metodę, która pozwala na sprawne funkcjonowanie beneficjentów w nowych dla nich warunkach poprzez wytworzenie sieci kontaktów między nimi a niezrozumiałym i obcym „światem cywili”. Oprócz standardowego, obszernego zestawu szkoleń zawodowych (np. w zawodzie ochroniarza czy operatora wózków widłowych) beneficjenci mogą uzyskać pomoc w **centrach promocji zatrudnienia i przedsiębiorczości**. Centra te – znajdujące się w Krośnie Odrzańskim, Żaganiu i Żarach – zajmują się aktywizacją zawodową: beneficjent może się tu skontaktować z doradcą zawodowym, zdobyć informację o ofertach pracy, uzyskać poradę w trudnych sytuacjach napotykanym przy wchodzeniu na cywilny rynek pracy, skorzystać z urzędzeń biurowych lub wziąć udział w szkoleniu. W ramach centrów współpracują ze sobą lokalne instytucje rynku pracy oraz przedsiębiorcy i inwestorzy.

Główny nacisk położono jednak na kształtowanie postaw społecznych i pokonywanie barier psychologicznych. Zadania te realizowano za pośrednictwem **międzysektorowych grup wsparcia**, stanowiących rodzaj warsztatów psychologicznych, w których uczestniczyli przedstawiciele beneficjentów, organizacji pozarządowych, biznesu i sektora publicznego. Początkowo beneficjenci podchodzili do tych warsztatów z dużą rezerwą lub się na nich w ogóle nie zjawiali, na koniec okazało się jednak, że zajęcia te zostały ocenione najwyżej i uznane za najpotrzebniejsze. Kształtowały bowiem umiejętność dialogu i komunikowania potrzeb między różnymi aktorami życia lokalnego oraz pomagały wzmocnić poczucie własnej wartości. Ponadto

podczas warsztatów beneficjenci nabywali „umiejętności miękkie”: poszukiwania pracy, autoprezentacji, prowadzenia rozmów kwalifikacyjnych.

### Zmiana wizerunku

Drugim istotnym celem działalności Partnerstwa stało się zbudowanie otoczenia społecznego wokół byłych wojskowych oraz zmiana ich społecznego wizerunku. Według Dariusza Motyla: *Byli żołnierze nie są przez cywilów postrzegani szczególnie dobrze. Rolę odgrywają tu całkiem racjonalne argumenty, typu „co w mojej firmie mógłby robić żołnierz?”. Po drugie, następuje odreagowanie sytuacji, w której wojsko na tym terenie miało szczególnie silną pozycję. Gdzieś tam pobrzmiewa myślenie: „dobrze im tak”.*

Aby osiągnąć ten cel, Partnerstwo zaangażowało się w tworzenie koalicji społecznych, co pozwoliło zainicjować przedsięwzięcia lokalne mające wspierać tę grupę społeczną. Lubuskie jest regionem wyjątkowo słabo zintegrowanym. Jak dodaje Dariusz Motyl: *Ludzie, mimo upływu tylu lat po wojnie, są słabo zintegrowani i nie mają chęci współdziałania.* Wyraźnie odczuwalny jest brak platformy, która ułatwiałaby kontakty między samorządami, organizacjami pozarządowymi i pracodawcami, w związku z czym Partnerstwo wzięło na siebie ciężar organizacji **forów współpracy i wsparcia**. Ważną rolę w tych instytucjach odgrywają samorządy, co ma podłoże czysto pragmatyczne: dobrze animują lokalne inicjatywy, a przy tym ich zaangażowanie zachęca do współpracy pozostałych aktorów. Dariusz Motyl wyjaśnia, że *przeciętny przedsiębiorca nie będzie chodził na spotkania, jeśli np. nie będzie na nich starosta lub inna ważna osoba.* Samorządy mogą stać się ośrodkiem, wokół którego powstaną inicjatywy lokalne i w przyszłości może tam pozostaną. Pozwala to na wymianę doświadczeń, precyzyjne definiowanie problemów oraz oddolne budowanie **partnerstw lokalnych**, które będą się starać o fundusze europejskie na rozwój regionu. Ważnym aspektem działania forów było stworzenie płaszczyzny aktywności dla przyszłych liderów mających podtrzymywać funkcjonowanie otoczenia instytucjonalnego wytworzonego w trakcie działania Partnerstwa. Liderów tych wybierano spośród najaktywniejszych beneficjentów.



the former military estates, fuelled the state of apathy and reluctance to contact other people experienced by those who did not make it.

The most important element in the work of the Partnership was the beneficiaries' resocialisation of a kind, helping them give up their habits acquired earlier in their professional and family lives, and teaching them such behaviours which would help them adapt to the process of change. According to Dariusz Motyl, people serving in the army for most of their lives *are used to hierarchical structures, acting as ordered, the clear-cut nature of things around them*. Professional activity in the open labour market, on the other hand, requires completely different predispositions.

Thus, the Partnership is testing the method thanks to which the beneficiaries are able to function effectively in conditions new to them aided by a network of contacts between them and the incomprehensible and strange "civilian world". Apart from the standard and broad set of vocational training sessions (e.g. in the profession of a security guard or a fork lift operator), the beneficiaries can obtain assistance **in centres for promotion of employment and entrepreneurship**. The centres, located in Krosno Odrzańskie, Żagań and Żary, deal with vocational activation: a beneficiary can contact a vocational counsellor, obtain information on job offers, seek advice in difficult situations encountered when entering the civilian labour market, use the office equipment or participate in a training. The centres coordinate the cooperation of local labour market institutions, entrepreneurs and investors.

The Partnership focuses on shaping social attitudes and overcoming psychological barriers. The tasks were realised through **inter-sector support groups**, i.e. psychological workshops of a certain type, involving representatives of the beneficiaries, NGOs, business and the public sector. Initially the beneficiaries treated them with reserve or even failed to show up, but in the end the workshops were evaluated as the most useful and needed. They concentrated on dialogue skills and communication of needs among the various actors of local life and helped the participants improve their self-esteem. Moreover, during the workshops the benefi-

aries acquired "soft skills": job-seeking, self-presentation, behaviour during interviews.

### **Change of image**

Another important goal of the Partnership was developing social environment around the former servicemen and change of their social image. According to Dariusz Motyl, *former servicemen are not perceived particularly well by the civilians. Quite rational arguments, such as "What would a soldier do in my company?" do play a certain role. Secondly, we are witnessing a certain reaction to the formerly very strong position of the army in the given area. You sort of hear people think "Serves them right"*.

In order to achieve the goal, the Partnership got involved in building social coalitions, thanks to which a number of local enterprises supporting the beneficiary social group were initiated. The Lubuskie Province is an exceptionally poorly integrated region. As Dariusz Motyl adds: *In spite of all this time which has passed since the war, people are poorly integrated and unwilling to act together*. There is a clear need for a platform which would facilitate contacts among local governments, NGOs and employers, and, consequently, the Partnership undertook to organise the **forums of cooperation and support**. An important role in those institutions is played by local governments, and for very pragmatic reasons: they are good at animating local initiatives and their commitment is an incentive to cooperate for other actors. Dariusz Motyl explains: the average entrepreneur will not go to meetings if the starost or another important person doesn't go, too. Local governments may be a centre initiating local initiatives and perhaps keeping them for good. This facilitates the exchange of experience, precise definition of problems and grass-roots development of **local partnerships**, which will try to obtain European funds for the development of the region. An important aspect of the forums was offering a platform channelling the activity of the future leaders, sustaining the functioning of the institutional environment established within the Partnership. The leaders were selected among the most active beneficiaries.



# Rola lidera w aktywizacji społeczności lokalnych

Aktywizacja społeczności lokalnych, wspomagająca zwalczanie wykluczenia we wszystkich jego wymiarach, jest możliwa jedynie w sytuacji silnej konsolidacji tych społeczności. W tym celu niezbędne jest pojawienie się wspólnych dla większości członków danej społeczności norm i wartości, a także wzrost poziomu wzajemnego zaufania. Prowadzi to do rozbudowania sieci kontaktów formalnych i nieformalnych oraz współpracy w grupie. Wspomaga również transfer wiedzy między lokalną władzą a mieszkańcami. Ten model funkcjonuje, choć nie bez perturbacji, w społeczeństwie amerykańskim i części społeczeństw europejskich. Dzięki oddolnym inicjatywom pozwala on znacząco podnosić jakość życia w małej wspólnotie oraz kreować otaczającą mieszkańców rzeczywistość w taki sposób, aby w jak największym stopniu odpowiadała ich potrzebom indywidualnym i grupowym. W Polsce tego typu konstrukcje społeczne dopiero się kształtują.

Najważniejszym elementem animującym aktywność społeczną na poziomie małej wspólnoty są lokalni liderzy. Jak wyraźnie widać na opisanych przez nas przykładach Partnerstw, to od ich aktywności, kompetencji i wiedzy zależy w największym stopniu powodzenie działań mających na celu aktywizację na poziomie grup marginalizowanych. Rola lidera polega na angażowaniu mieszkańców we wspólne przedsięwzięcia, zachęcaniu ich do aktywności na forum lokalnym, ale przede wszystkim na uwiarygodnianiu swoim autorytetem rozwiązań narzucanych z zewnątrz. Z drugiej strony liderzy są naturalnymi partnerami do dyskusji z przedstawicielami administracji, samorządowcami czy wysłannikami instytucji centralnych.

W społeczeństwach charakteryzujących się wysokim poziomem kapitału społecznego lokalni liderzy wyłaniają się niejako samoczynnie. Są to osoby wyróżniające się na tle społeczności, rozpoznawalne i obdarzone zaufaniem społecznym. Często funkcjonują w ramach sektora pozarządowego, co umożliwia stosunkowo łatwą instytucjonalizację rozmaitych przedsięwzięć przy jednoczesnym uproszczeniu procedur zapewniających finansowanie tego typu działalności na poziomie lokalnym.

Polskie społeczeństwo obywatelskie nie ma tak wydajnych mechanizmów „produkcji” liderów i społeczników. Często zdarza się, że jednostki mają chęć działania, lecz brakuje im konkretnych umiejętności. Partnerstwa EQUAL są niezwykle interesującym przykładem interwencji odgórnej, która ma doprowadzić do stworzenia fachowej kadry działającej na rzecz społeczności lokalnych. Fundusze unijne pozwoliły Partnerstwu dla Zawidawia wyposażyć tamtejszych charyzmatycznych liderów w niezwykle im potrzeb-

ne umiejętności rozwiązywania sporów, kontaktów z instytucjami i ubiegania się o uczestnictwo w europejskich projektach. Działania Partnerstwa są niezwykłym przypadkiem udanego eksperymentu społecznego, przyczyniły się bowiem do zainicjowania procesu budowania kapitału społecznego i więzi lokalnych w zdegradowanym, zmarginalizowanym blokowisku. Zawidawscy liderzy zaczęli tworzyć szeroką sieć powiązań z lokalnymi władzami oraz przede wszystkim z organizacjami pozarządowymi, którym niekiedy trudno było się przebić przez mur nieufności mieszkańców tej dzielnicy. Również w przypadku dwóch pozostałych Partnerstw istotny cel realizowanego projektu stanowiło **tworzenie zasobu osób, które będą potrafiły animować życie gospodarcze i społeczne** w swoich wspólnotach lokalnych.

Program EQUAL umożliwił podobne działania również warszawskiemu Partnerstwu „Druga szansa”. Jednym z elementów modelu testowanego przez to Partnerstwo jest stworzenie kadry pracowników społecznych, dobrze znających specyfikę Powiśla i mających nie tylko wiedzę teoretyczną, ale także praktyczną, którzy w przyszłości staną się animatorami życia społeczności lokalnej. Stąd też pomysł programu praktyk zawodowych i wolontariatu skierowanego do studentów studiów społecznych.

## Produkcja społeczników

Wśród polskich Partnerstw istnieją również i takie, których działalność koncentruje się na tworzeniu kadr mających stanowić rdzeń pracowników organizacji pozarządowych oraz kandydatów na lokalnych liderów. Jednym z nich jest **Partnerstwo „Cyberreka lidera”** z Wrocławia, którego administratorem jest Stowarzyszenie Tratów, specjalizujące się we wzmacnianiu i aktywizacji działań organizacji socjalnych. Jego oferta jest skierowana do absolwentów dolnośląskich szkół wyższych, którzy w ramach projektu trafiają do organizacji pozarządowych, gdzie są przygotowywani do pełnienia roli lokalnych liderów. Szkolenie opiera się na zasadzie uczeń-mistrz, czyli polega na tym, że doświadczony pracownik trzeciego sektora dostaje pod opiekę młodszego koleżkę. Pozwala to na zdobywanie wiedzy nie tylko teoretycznej, ale także stosowanej; umożliwia również poszerzenie kompetencji psychologicznych i społecznych. Ciekawe jest to, że Partnerstwo, poszukując beneficjentów projektu, stara się nie opierać swojego apelu do młodych ludzi wyłącznie na argumentach doktora Judy, ale pokazuje, iż działalność społeczna może być atrakcyjną ścieżką zawodową, nie przynoszącą być może ogromnych zysków, ale pozwalającą na godne życie i realizowanie marzeń.

# The role of the leader in the activation of local communities

Activation of local communities, helping counteract exclusion in all its dimensions, is possible only in the conditions of strong consolidation of the communities. For this to be achieved, it is necessary to foster norms and values common to most members of the community, as well as the growth in the mutual trust. This leads to the development of formal and informal contacts network and helps the group cooperate. It also facilitates the transfer of knowledge between the local authorities and people living in the area. This model functions, though not without its problems, in the American society and some European states. Thanks to the grass-roots initiatives, it significantly improves the quality of life within a small community and the reality in which the people function grows to match their individual and group needs to the highest possible extent. In Poland such social constructions are only budding.

The most important element animating the social activity at the level of a small community are the local leaders. As the examples of the Partnership described in this paper clearly show, it is their activity, competence and knowledge that determines to the largest extent the success of all the actions aimed to foster activation at the level of marginalised groups. The role of the leaders lies in involving the inhabitants in joint enterprises, encouraging them to act on the local level, and using the leaders' own credibility to endorse the solutions coming from the outside. On the other hand, leaders are natural partners in the discussions with the representatives of the administration, local government or central institutions.

In societies with high level of the social capital, local leaders appear spontaneously. They are persons distinguished within the community, recognised and trusted. They often function within the NGOs sector, which helps institutionalise various enterprises in a relatively easy way, and simplify the procedures of financing such type of activities at the local level.

The Polish civil society does not have such efficient mechanisms for "producing" leaders and community workers. The relevant units often do have the will to act, but they lack the necessary skills. The EQUAL Partnerships are a most interesting example of a top-down intervention aimed at educating the professional personnel acting for the benefit of local communities. The EU funds helped the Partnership for Zawidawie equip the local charismatic leaders with the skills they absolutely needed, connected with dispute-settling, contacts with institutions and applying for participation in European projects. The activities of the Partnership are an unusual

example of a successful social experiment, as they helped initiate the process of developing social capital and local ties in a degraded, marginalised housing estate. The Zawidawie leaders began to establish a broad network of connections with the local authorities and most of all with NGOs, which sometimes had difficulty trying to overcome the great distrust nurtured by the inhabitants of the district. Also the two other Partnerships sought to develop the resources of people who would be able **to animate the economic and social lives in their local communities**, and it was an important goal of each project.

The EQUAL programme made similar actions possible also for the Warsaw Another Opportunity Partnership. One of the elements in the model tested by the Partnership is developing a group of social workers who are genuinely familiar with the specific characteristics of the Powiśle district and have not only theoretical knowledge, but also hands-on experience, and who will become animators of the local community and its life in the future. This idea lies at the roots of the internship and voluntary work programme for students of social studies.

## Production of community workers

The group of Polish Partnerships contains also such entities whose activities focus on developing the staff which will grow to be the core of NGOs and candidates for local leaders. One of them in the **Partnership Leader's Cyber-Hand** from Wrocław, administered by the 'Tratwa'-Centre for Catastrophes and Natural Disasters, which specialises in strengthening and activation of social organisations. Its offer is directed to university graduates of the Lower Silesia, who work in NGOs and are prepared for the role of local leaders within the project. The training is based on the master-apprentice principle, as experienced workers of the third sector train their younger colleagues. Thanks to that, the trainees acquire not only theoretical knowledge, but also the applied skills; their psychological and social competences are also developed accordingly. Interestingly, when seeking the beneficiaries for its projects, the Partnership does not appeal to young people using only the arguments of the selfless Doctor Judym, a luminous figure in the Polish literature, but tries to show them social work as an attractive career path, which may not bring very generous earnings, but offers a chance to have a good life and fulfil dreams.

Partnerstwo dąży do profesjonalizacji trzeciego sektora, dlatego też skupia się na przekazywaniu umiejętności koniecznych do tworzenia i zarządzania organizacją pozarządową. Prowadzone są więc szkolenia komputerowe (m.in. tworzenie stron internetowych, grafiki, administrowanie siecią), finansowe (podstawy działania i finansowania trzeciego sektora, pozyskiwanie funduszy ze środków lokalnych i europejskich), prawne (zakładanie i rejestracja organizacji, prawa autorskie) oraz dotyczące współpracy z mediami.

Po zakończeniu cyklu szkoleń beneficjenci mają do wyboru rozpoczęcie stażu w wybranych organizacjach pozarządowych bądź założenie organizacji (gdy istnieją ku temu warunki). Umożliwia im to skonfrontowanie w praktyce przydatności nabytej niedawno wiedzy oraz uzupełnienie jej o umiejętności praktyczne związane z pracą w organizacji. Po dwumiesięcznym okresie nauki beneficjenci, którzy odbyli staż, zostają zatrudnieni w wybranych uprzednio organizacjach, subsydiowanych ze środków Partnerstwa. System szkoleń uzupełniany jest przez spotkania z lokalnymi liderami, a także staże zagraniczne oraz wyjazdowe warsztaty i szkolenia. Dzięki temu Partnerstwo wprowadza do organizacji pozarządowych pracowników kompetentnych i mających odpowiednie umiejętności. Miarą sukcesu Partnerstwa jest aktywność i skala działań podejmowanych przez młodych beneficjentów.

Rezultatem działalności Partnerstwa jest Pozarządowy Ośrodek Kariery, którego zadaniem jest promowanie trzeciego sektora jako elementu rynku pracy oraz pełnienie roli instytucji pośrednictwa pracy. Partnerstwo opracowało także *Przewodnik po III sektorze* zawierający opis specyfiki pracy w organizacjach pozarządowych.

O promocję prowadzonych działań dba jeden z partnerów: Oddział Regionalny Telewizji Polskiej we Wrocławiu, który stworzył cykliczny program „Kariera po europejsku. Pracuj z pasją”. Prezentuje on zalety pracy w organizacjach trzeciego sektora, jednocześnie przybliżając specyfikę ich działalności. Program ten ma również służyć upowszechnianiu wiedzy koniecznej do zarządzania organizacją pozarządową (filmy te można obejrzeć na stronie [www.pracujw.org](http://www.pracujw.org)).

Wszystkie działania Partnerstwa prowadzą do zmniejszenia dystansu dzielącego Polskę od krajów mających bardziej rozwinięte społeczeństwo obywatelskie. Mimo że proces ten – w odróżnieniu od zachodnich pier-

wowzorów – zachodzi nie oddolnie, lecz odgórnie, stanowi on niezwykle istotny wkład Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL w aktywizację społeczną, a w wielu wypadkach również zawodową grup wykluczonych bądź zagrożonych wykluczeniem społecznym.

Inicjatywa Wspólnotowa EQUAL została stworzona w celu testowania nowych sposobów zwalczania dyskryminacji i nierówności na rynku pracy, doświadczanych przez pracowników i osoby bezrobotne. Funkcjonowanie Inicjatywy jest oparte na specyficznych zasadach: podejścia tematycznego, partnerstwa, zaangażowania grup dyskryminowanych, współpracy ponadnarodowej, innowacyjności (czyli testowania nowych, odważnych rozwiązań) oraz włączania osiągniętych rezultatów do głównego nurtu polityki w celu wsparcia realizacji zasad zatrudnienia i polityki społecznej w danym kraju (*mainstreaming*).

Wyjątkowość opisanych tu Partnerstw polega na połączeniu przez nie kwestii dyskryminacji i wykluczenia na rynku pracy z zagadnieniem integracji społecznej. Partnerstwa te, zgodnie ze specyfiką programu EQUAL, wprowadziły wiele interesujących, innowacyjnych metod: eksperymentowały, stosując różne odmiany „miękkich szkoleń” lub motywując podopiecznych zaangażowaniem asystenta rodzinnego. Najważniejszym jednak wymiarem innowacyjności tych Partnerstw jest udowodnienie możliwości wprowadzenia zmian społecznych poprzez wytworzenie kapitału społecznego za pomocą inicjatywy odgórnej, wspartej środkami unijnymi. Wszystkie założyły, iż bezcelowe jest skupianie działań na jednostce wyrwanej z kontekstu społecznego, i dużą część swojej energii, czasu oraz unijnych funduszy poświęciły uzdrawianiu więzów społecznych, wytwarzaniu tożsamości lokalnej, budowaniu zaufania i sieci powiązań. Położyły ogromny nacisk na wprowadzanie w życie idei partnerstwa, która może przynosić rezultaty tylko wówczas, gdy istnieją autonomiczni aktorzy, mający chęć działania i wyposażeni w niezbędne kompetencje. Instytucja partnerstwa uczy ludzi współpracy, zaufania i sprawnej komunikacji, a dzięki temu przyczynia się do rozwoju kapitału społecznego. Idea partnerstwa i wiele rozwiązań wypracowanych w trakcie realizacji projektów EQUAL zyskały już uznanie i akceptację w społecznościach lokalnych, których dotyczą. Jeśli zostaną spopularyzowane w odpowiednio szerokiej skali, mają szansę być czynnikiem wprowadzającym istotną zmianę jakości życia społecznego w Polsce.

The Partnership seeks to increase the professionalisation of the third sector, and consequently focuses on transferring the skills necessary to establish and manage NGOs. It offers trainings in IT skills (including web-site design, graphics, network administration), financial issues (third sector operation and financing basics, obtaining funds from local and European resources), law (establishing and registration of organisations, copyright) and in media contacts.

Upon finishing the training cycle, the beneficiaries may start their internships in the selected NGOs or start an organisation (whenever the conditions are favourable). This helps them confront their newly acquired knowledge and complete it with hands-on skills connected with working in such an organisation. After a two-month period of learning, the beneficiaries who participated in an internship are employed in the pre-selected organisations subsidised from the funds of the Partnership. The training system is complemented with meetings with local leaders and overseas internships, along with away-from-home workshops and training sessions. Thanks to that the Partnership brings competent and well-skilled staff to NGOs. The measure of success is the activity and scale of the actions undertaken by the young beneficiaries.

The result of the activity undertaken by the Partnership is the Non-Government Career Centre, whose task is to promote the third sector as an element of the labour market and functioning as an institution of the job centre institution. The Partnership also developed the *Third Sector Guide*, describing the characteristics of work in non-governmental organisations.

The activities are promoted by one of the partners: the Wrocław TV, which broadcasts a cycle entitled "Kariera po europejsku. Pracuj z pasją" [Career the European Way. Work with Passion]. It presents the advantages of working for third sector organisations and explains the nature of the work. The show is also aimed at propagating the knowledge necessary to manage a non-governmental organisation (the shows can be seen at [www.pracujw.org](http://www.pracujw.org)).

All the activities of the Partnership decrease the distance separating Poland from all countries with more developed civil societies. Although the process, unlike those in the West, occurs top-down rather than the

other way round, it constitutes a very important contribution of the Equal Community Initiative in social activation, and in many cases also vocational activation of excluded groups or those threatened with social exclusion.

\*

The EQUAL Community Initiative was established to test new ways of combating discrimination and inequality in the labour market, encountered by people in and out of work. The functioning of the initiative is based on specific principles: thematic approach, partnership, involvement of the discriminated groups, supranational cooperation, innovativeness (i.e. testing new, brave solutions) and mainstreaming supporting the implementation of employment and social policy principles in the given country.

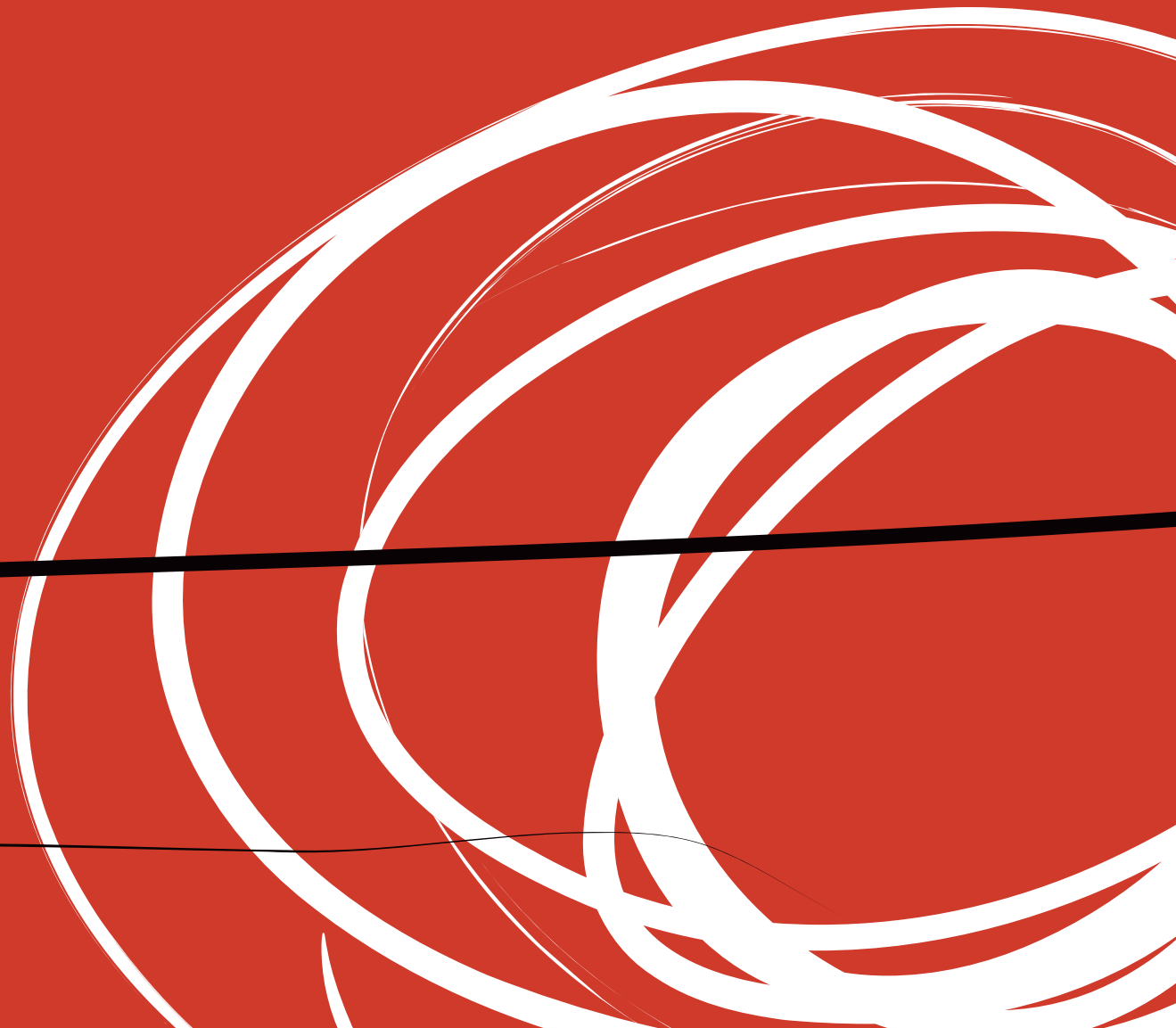
The exceptional character of the Partnerships described here lies in the combination of the issues of discrimination and exclusion on the job market with the matter of social integration. These Partnerships, in compliance with the nature of the EQUAL programme, introduced many interesting, innovative methods: they were ready to experiment, used various types of "soft trainings" or motivated their beneficiaries with the commitment of the family assistant. However, the most important dimension of the Partnerships' innovativeness is proving that social changes may be introduced by the creation of social capital following a top-down initiative supported by EU funds. Each assumed that focusing on individuals separated from their social contexts was pointless, and devoted a lot of their energy, time and EU funds to rectifying social ties, establishing local identity, developing trust and networks of connections and ties. They attached great importance to implementing the idea of partnership, which may bring good results only if there are autonomous actors willing to act and having the necessary competences. The institution of partnership teaches cooperation, trust and effective communication, and thanks to that helps develop social capital. The idea of partnership and many solutions developed over the EQUAL projects have already gained genuine recognition and acceptance in the social communities which they concern. If they are propagated on the suitable scale, they may become a factor fostering an important change in the quality of social life in Poland.

# Źródła

- Wywiady z koordynatorami i pracownikami projektów
- Partnerstwo dla Zawidawia. Program „Zakrzów – peryferie lokomotywą dla Wrocławia” (A0364), Point Sp.z o.o., ul. Energetyczna 14, 53-330 Wrocław, tel. 0 663 779 320
- Partnerstwo „Druga szansa” (A0283), Powiślańska Fundacja Społeczna, ul. Mokotowska 55 lok. 4, 00-542 Warszawa, tel. 022 625 77 82,
- Partnerstwo w widłach trzech rzek (D0202), Miasto Nowy Dwór Mazowiecki, ul. Zakroczymska 30, 05-100 Nowy Dwór Mazowiecki, tel. 022 775 70 58
- Partnerstwo na rzecz aktywizacji zawodowej terenów powojaskowych „Aktywizacja” (A0680), Grupa Antares Sp. z o.o., ul. Ciupagi 17a, 03-016 Warszawa, tel. 022 814 57 97
- Partnerstwo „Cybernęka lidera” – wspieranie liderów społecznych przemian w Polsce (D0190), Centrum ds. Katastrof i Klęsk Żywiotowych „Tratwa”, ul. Henryka Probusa 9 lok. 4, 50-242 Wrocław, tel. 071 321 08 71
- Obserwacja uczestnicząca działalności Partnerstw
- Strony internetowe Partnerstw
- Materiały dostarczone przez Biuro Koordynacji Kształcenia Kadr, Fundacja „Fundusz Współpracy”

# Sources

- Interviews with project coordinators and staff
- Participant observation of Partnerships' activity
- Partnerships' websites
- Materials provided by Cooperation Fund Foundation – Task Force for Training & Human Resources





Fundacja  
FUNDUSZ WSPÓŁPRACY

Fundacja „Fundusz Współpracy” istnieje od 1990 roku. Powołana została w celu realizowania programów wspierających określone sektory gospodarki i obszary życia publicznego oraz zarządzania środkami pochodzącymi z pomocy zagranicznej.

Fundacja realizowała programy dotyczące większości obszarów życia społecznego i gospodarczego w okresie transformacji ustrojowej po 1989 roku oraz w okresie przygotowania Polski do członkostwa w Unii Europejskiej. Zarządzała wspólnotowymi środkami pomocy przedakcesyjnej, ukierunkowanej na przemiany sektora publicznego i pozarządowego. Po wejściu do UE, Fundacji powierzone zostały pionierskie zadania w zakresie absorpcji unijnych funduszy strukturalnych i implementacji inicjatyw wspólnotowych.

OD POCZĄTKU FUNKCJONOWANIA FUNDACJA PROWADZI RÓWNIEŻ KAMPANIE INFORMACYJNE, DZIAŁALNOŚĆ WYDAWNICZĄ, SZKOLENIOWĄ I DORADCZĄ ORAZ WIELE INNYCH PRZEDSIĘWZIĘĆ W ZAKRESIE WSPARCIA MERYTORYCZNEGO I UPOWSZECHNIANIA OSIĄGNIĘĆ PODMIOTÓW REALIZUJĄCYCH PROJEKTY.

**Biuro Koordynacji Kształcenia Kadr**  
tel. (022) 450 98 57

**Biuro Programów Wiejskich**  
tel. (022) 450 99 76

**Biuro Jednostki Finansująco-Kontraktującej**  
tel. (022) 450 99 00

**Dział Programów Pomocowych CPF**  
tel. (022) 450 98 18

**Dział Funduszu dla Organizacji Pozarządowych**  
tel. (022) 450 98 69

**Dział Projektów Systemowych**  
tel. (022) 450 98 10

**Fundacja „Fundusz Współpracy”**  
ul. Górnośląska 4a  
00-444 Warszawa  
tel. (022) 450 98 00  
e-mail: [cofund@cofund.org.pl](mailto:cofund@cofund.org.pl)  
[www.cofund.org.pl](http://www.cofund.org.pl)



